

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....

السلسلة: .....

تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة  
ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع  
مركب المجارف و الرافعات

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير

من إعداد الطالب: قريشي محمد الصالح

ت إشراف الأستاذ بوخمم عبد الفتاح

السنة الجامعية 2005

## فهرس المواضيع

الموضوع	الصفحة
مقدمة	1
الفصل الأول: تطور الاهتمام بالموارد البشرية	
تمهيد	7
المبحث الأول: الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري	7
1 - المدخل الكلاسيكي	8
1-1- نظرية الإدارة العلمية (فريديريك تايلور)	8
1-2- نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)	10
1-3- نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول)	12
2 - مدخل العلاقات الإنسانية	13
2-1- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)	14
2-2- نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو)	15
2-3- نظرية (X)، (Y) (ماك غريغور دوغلاس)	17
2-4- نظرية العوامل المزدوجة (فريديريك هرزبرغ)	19
3- مدخل الرأسمال البشري	20
3-1- نظرية راس المال البشري (شولتز)	21
3-2- إسهامات بيكر	22
المبحث الثاني : تطور وظيفة الموارد البشرية	23
1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية	23
2- مفهوم ومهام وظيفة الموارد البشرية	25
2-1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية	26
2-2- مهام وظيفة الموارد البشرية	27
3- التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية	29
3-1- التحولات التكنولوجية	29
3-2- التحولات الاجتماعية	29
3-3- التحولات الاقتصادية	30
3-4- التحولات السياسية والقانونية	31

## الفصل الثاني: الإعداد للتدريب في المنظمة

### المبحث الأول : مفاهيم ومبادئ أساسية

#### 1- مفهوم التدريب

##### 1-1 - تعريف التدريب

##### 1-2 - التدريب والتعليم

##### 1-3 - التدريب والتنمية

#### 2- أهمية التدريب

#### 3- أنواع التدريب

##### 3-1 - أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

##### 3-1-1 - تدريب خاص بالموظفين الجدد

##### 3-1-2 - تدريب خاص بالموظفين الحاليين

##### 3-2 - أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

##### 3-2-1 - التدريب المهني والفني

##### 3-2-2 - التدريب التخصصي

##### 3-2-3 - التدريب الإداري

##### 3-3 - أنواع التدريب حسب مكان إجرائه

##### 3-3-1 - التدريب الداخلي

##### 3-3-2 - التدريب الخارجي

#### 4 - مسؤولية التدريب

##### 4-1 - المسؤول المباشر

##### 4-2 - مسؤول التدريب

##### 4-3 - الجهة الخارجية

#### 5 - مبادئ التدريب

##### 5-1 - التدريب نشاط ضروري ومستمر

##### 5-2 - التدريب نظام متكامل

##### 5-3 - للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية

### المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

46	1- مفهوم الحاجة إلى التدريب
46	2- مستويات تحديد الحاجة إلى التدريب
46	2- 1- تحليل التنظيم
46	2- 2- تحليل العمل والمهام
47	2- 3- تحليل الأفراد
47	3- أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب
48	3- 1- الأسلوب المرتبط باحتياجات المورد البشري
48	3- 1-1 - الملاحظة
49	3- 1- 2- المقابلة
50	3- 1- 3- الإستبيان
51	3- 1- 4- وثائق وسجلات الأداء
51	3- 2- الأسلوب المرتبط باحتياجات المنظمة
51	3- 2- 1- تحليل الوظائف
52	3- 2- 1- 1- بيانات المهام
53	3- 2- 1- 2- توصيف الوظائف
54	3- 2- 2- تقييم أداء الموارد البشرية
56	3- 2- 2- 1- معايير تقييم الأداء
58	3- 2- 2- 2- نتائج التقييم
58	3- 2- 3- مقارنة نتائج تحليل الوظيفة وتقييم الأداء
59	4- أهداف التدريب
59	4- 1- على مستوى الفرد
59	4- 1- 1- تنمية المعارف
59	4- 1- 2- تنمية المهارات
60	4- 1- 3- تغيير الاتجاهات
60	4- 2- على مستوى المنظمة
60	4- 2- 1- تحقيق ميزة تنافسية
61	4- 2- 2- تحسين المؤشرات الاقتصادية
62	ملخص

## الفصل الثالث : تصميم وتقييم برامج التدريب

63	تمهيد
63	المبحث الأول: تصميم برامج التدريب
63	1 - مستلزمات البرنامج التدريبي
63	1-1 - الإمكانيات المالية
66	1-2 - مكان تنفيذ برنامج التدريب
67	1-3 - الإمكانيات البشرية
68	1-3-1 - الشروط الواجب توافرها في المدربين
69	1-3-2 - مصادر الحصول على المدربين
70	1-3-2-1 - المصادر الخارجية
70	1-3-2-2 - المصادر الداخلية
71	1-4 - معدات التدريب
71	1-4-1 - أجهزة التدريب الوسيطة
72	1-4-2 - الوسائل التدريبية المساعدة
73	2- تنفيذ برنامج التدريب
74	2-1 - أساليب التدريب في مكان العمل
74	2-1-1 - تعليمات العمل
74	2-1-2 - المساعدة الإشرافية
75	2-1-3 - التدوير الوظيفي
75	2-1-4 - الإدارة المتعددة
75	2-2 - أساليب التدريب خارج مكان العمل
76	2-2-1 - المحاضرة
76	2-2-2 - دراسة الحالات
77	2-2-3 - المباريات الإدارية
78	2-2-4 - تمثيل الأدوار
78	2-2-5 - المؤتمرات
79	2-2-6 - تدريب الحاسوبية
80	3- متابعة برنامج التدريب
85	المبحث الثاني: تقييم فعالية برامج التدريب

85	1 - مفاهيم أساسية
85	1-1 - التقييم
86	1-2 - الفعالية
86	2- معايير التقييم
87	2-1 - رد الفعل
87	2-2 - التعلم
88	2-3 - السلوك
88	2-4 - النتائج
88	3- أساليب جمع البيانات
89	3-1 - إستبيان تقييم التدريب
89	3-2 - التقييم بعد الإلتحاق بمكان العمل
90	4- تصميم أسلوب التقييم
92	5 - مقاييس فعالية التدريب
92	5-1 - المقاييس الموضوعية
92	5-1-1 - كمية نواتج الأداء
93	5-1-2 - جودة نواتج الأداء
93	5-1-3 - معدل الغياب
94	5-1-4 - معدل دوران العمل
96	5-2 - المقاييس الذاتية
96	5-2-1 - طريقة التقرير المكتوب
96	5-2-2 - مقياس تيرستون
98	5-2-3 - مقياس ليكرت
101	ملخص

## الفصل الرابع: واقع التدريب في مركب المجارف والرافعات

102	تمهيد
102	المبحث الأول : تقديم المؤسسة والمركب
102	1- المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية (ENMTP)
102	1-1 - التعريف بالمؤسسة
103	1-1-1 - تنظيم المؤسسة

107	1-1-2 - مجال نشاط المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية
107	1-1-2-1 - تطور كمية الإنتاج
108	1-1-2-2 - تطور رقم الأعمال
109	1-2 - التعريف بالمركب مجال الدراسة (CPG)
109	1-2-1 - تنظيم المركب
112	1-2-2 - مجال نشاطه
112	1-2-2-1 - تطور الإنتاج
113	1-2-2-2 - تطور رقم الأعمال
113	2- تحليل خصائص الموارد البشرية لمركب (CPG)
114	2-1 - تطور حجم عمالة المركب
115	2-2 - تصنيف عمال المركب
115	2-2-1 - تصنيف عمال المركب حسب الفئات المهنية
116	2-2-2 - تصنيف عمال المركب حسب فروع النشاط
118	2-2-3 - تصنيف عمال المركب حسب المستوى التعليمي
118	2-2-4 - تصنيف عمال المركب حسب الأعمار
119	2-2-5 - تصنيف عمال المركب حسب الأقدمية
120	المبحث الثاني: الاهتمام بنشاط التدريب في المركب خلال الفترة 2001-2003
120	1- سيرورة عملية التدريب في مركب المجارف والرافعات
120	1-1 - تحديد الاحتياجات التدريبية
120	1-1-1 - إرسال الاستبيان الخاص بالاحتياجات التدريبية
121	1-1-2 - تحليل الاحتياجات التدريبية والمصادقة عليها
121	1-2 - تنفيذ عملية التدريب
122	1-3 - تقييم برامج التدريب
122	1-3-1 - أنواع التقييم
123	1-3-2 - تحليل تقارير التقييم
123	1-4 - تسجيل برامج التدريب
123	2- أنشطة التدريب للفترة 2001-2003
124	2-1 - أنشطة التدريب لسنة 2001
124	2-1-1 - دورات التدريب المهنية والتخصصية

125	2- 1- 1- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحقة
126	2- 1- 1- 2- الدورات التدريبية غير المبرمجة
126	2- 1- 2- الملتقيات
126	2- 1- 3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب سنة 2001
127	2- 2- أنشطة التدريب لسنة 2002
127	2- 2- 1- دورات التدريب المهنية والتخصصية
128	2- 2- 1- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحقة
129	2- 2- 1- 2- الدورات التدريبية غير المبرمجة
129	2- 2- 2- الملتقيات
129	2- 2- 3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب سنة 2002
130	2- 3- أنشطة التدريب لسنة 2003
130	2- 3- 1- الدورات التدريبية المهنية والتخصصية
131	2- 3- 1- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحقة
131	2- 3- 1- 2- الدورات التدريبية غير المبرمجة
132	2- 3- 1- 3- الدورات التدريبية المدرجة في مخطط التدريب 2002
132	2- 3- 2- الملتقيات
132	2- 3- 3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب المحقة سنة 2003
133	3- مؤشرات عن دورات التدريب 2001-2002-2003
136	ملخص

#### الفصل الخامس: تقييم فعالية برامج التدريب لمركب المجارف والرافعات

137	تمهيد
137	المبحث الأول: الاستبيان وعينة البحث
137	1- تحليل البيانات الأولية
137	1- 1- مجتمع وحجم العينة
138	1- 1- 1- عينة الأفراد المستفيدين من التدريب
138	1- 1- 2- عينة المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب
139	1- 2- تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المستفيدين من التدريب
139	1- 2- 1- تحليل العينة على أساس الجنس
140	1- 2- 2- تحليل العينة على أساس السن

141	1- 2- 3- تحليل العينة على أساس المستوى التعليمي
141	1- 2- 4- تحليل العينة على أساس الأقدمية في العمل
143	2- إختبار المقياس
148	المبحث الثاني: تقييم فعالية دورات التدريب لسنة 2003
148	1- تقييم ظروف دورات التدريب
159	2- تقييم مدى استيعاب المهارات والمعارف
167	3- تقييم أثر التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد
176	ملخص
178	إستنتاجات واقتراحات
178	- إستنتاجات
180	- إقتراحات
184	المراجع المستخدمة في البحث
188	فهرس الجداول
190	فهرس الأشكال
190	فهرس الملاحق
191	الملاحق
191	إستمارة الإستبيان
202	الملخصات

## مقدمة :

تواجه منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة، انفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة، والمتمثلة في الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، والتي أصبحت المنظمات تتسابق من أجل الحصول عليها كونها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية.

وقد كان من نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة واتساع استخدام التكنولوجيات الحديثة والمعقدة، تغيير وتعديل في أساليب العمل القديمة وكذا الميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، إلى جانب ظهور وظائف جديدة، وهو ما تمخض عنه ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، والذي فرض على منظمات الأعمال القيام بتصميم برامج تأهيلية وتدريبية تهدف إلى سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وتأهيل الأفراد لمسايرة التصميمات الجديدة للوظائف الحالية، إلى جانب تدريبهم على الأداء الفعال للوظائف الحديثة التي أفرزتها التطورات الحاصلة.

إن بداية الاهتمام بتدريب الموارد البشرية كان نتيجة الثورة الصناعية، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل ماكينات ذات عمليات متخصصة؛ ثم ازداد إدراك المنظمات بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية بعد التيقن بأن العنصر البشري يمثل أهم عوامل النظام الإنتاجي وأكثرها تأثيراً في هوية المنظمة ورسم معالمها إذا أحسنت صقل مواهبه وتنمية قدراته.

ولم تكن الحاجة كبيرة لحث الموارد البشرية على تنمية قدراتهم أو تغيير مهاراتهم عندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة وسهولة التعلم وتعتمد على تكنولوجيا محدودة، لكن ومع اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيداً ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل والإنتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية ولكنه أصبح حتمية استراتيجية، وصارت الحاجة ملحة للقيام به.

تهدف منظمة اليوم من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين وإكسابهم للمرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يسمح بارتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا أهدافهم الخاصة؛ ويحقق نشاط التدريب أهدافه إذا تم تصميمه والإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد والمنظمة، السهر على متابعة

السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه. وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية في غاية الأهمية، كونها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج وتسمح بالوقوف على أوجه الضعف فيها وبالتالي اتخاذ قرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها. من هذا المنطلق تأتي دراستنا الحالية والتي ارتأينا ضرورة تقسيمها إلى جانب نظري وجانب تطبيقي.

يأتي الجانب النظري في ثلاث فصول، يخصص الأول منها إلى الوقوف على أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة وهذا من خلال استعراض لأهم نظريات الفكر الإداري في هذا المجال؛ كما يتعرض هذا الفصل إلى وظيفة الموارد البشرية والتغيرات التي طرأت عليها عبر مراحل مختلفة، إسهاماتها في منظمة اليوم ومختلف التحديات التي أصبحت تواجهها.

أما الفصل الثاني فقد تضمن التعريف بالتدريب وأهميته كمنشأ يساهم في تكيف الموارد البشرية مع مختلف التغيرات الممكنة، ورفع مهاراتهم ومعارفهم بشكل يسمح لهم بأداء مهامهم بكفاءة عالية، هذا بالإضافة إلى الوقوف على الجهة المخولة بالقيام بمهام تدريب الموارد البشرية؛ أما الجزء الثاني من هذا الفصل فيتناول بالتحليل أولى الخطوات في عملية التدريب وهي تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تسمح بمعرفة مدى الحاجة للتدريب من عدمه.

وفي الفصل الثالث نتعرض بالتحليل لثاني وثالث مرحلة من مراحل التدريب، وهي مرحلتا تصميم برامج التدريب وكذا تقييم فعاليتها.

الجانب التطبيقي من الدراسة يأتي في فصلين، رابع وخامس. نتناول في الفصل الرابع واقع التدريب في مركب المجارف والرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية الكائن مقرها في بلدية عين اسمارة، حيث نستهل الفصل بتقديم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية وكذا التعريف بمركب المجارف والرافعات محل دراستنا، ثم نقوم بعد ذلك بعملية وصف للإجراءات المتبعة لإعداد مخطط التدريب في المركب، لتأتي بعد ذلك عملية تقديم لأنشطة التدريب بالمركب خلال الفترة (2001-2003).

أما الفصل الأخير فيتضمن تحليلاً لأراء وتقييم مفردات عينتي الدراسة تجاه برامج التدريب لسنة 2003، وهذا من جانب توفير المستلزمات التدريبية، انعكاس التدريب على مهارات ومعارف المستفيدين ثم أثر التدريب على أداء الأفراد في وظائفهم. وفي الأخير يتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات.

ومن أجل إنجاز الدراسة بالفعالية العلمية المرغوبة، يجب التقييد بمنهج البحث العلمي السليم.

## 1- إشكالية البحث:

في وقت يمر به الاقتصاد الوطني بتحولات كبيرة أهم ما يميزها الانفتاح على المنافسة الخارجية، أيقنت منظماتنا بأنها لا تقوى على المنافسة من دون وجود قوى عاملة تتفوق بمهارات وقدرات وتتميز بالمرونة الكافية، وقد وجدت السبيل للحصول على عمالة متميزة في عملية التدريب المستمر.

لقد تزايد الاهتمام بالتدريب على مستوى منظماتنا وأصبحت الحاجة ملحة للقيام به، ذلك بأنه يعد أساسا لبناء كفاءة الأفراد وضرورة لمعالجة مشاكلهم أثناء الأداء؛ وتعمل المنظمات بهدف إنجاح برامجها التدريبية - إضافة إلى اتباع الخطوات المنهجية لعملية التدريب - على توفير العديد من الإمكانيات المادية والبشرية وكذا المالية، والتي تعد عوامل رئيسية لبلوغ أي نشاط تدريبي لأهدافه.

إذا فالتدريب كعملية تستهدف إحداث تغيير في المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية، تتطلب من المنظمات استثمار مبالغ مالية ضخمة؛ ومن ثمة فإن هذه المنظمات تصبح مطالبة بالوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق الأهداف المنتظرة. وفي هذا الصدد نتساءل عن مدى فعالية برامج التدريب في منظماتنا أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة. ومن أجل ذلك سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي الخطوات الأساسية لعملية التدريب ؟
- ماهي أهم المعايير التي تقيم على أساسها فعالية التدريب ؟
- ما واقع التدريب في المركب محل الدراسة ؟ هل يتم الإعداد للعملية التدريبية بشكل علمي؟ هل تتبع عملية التدريب المراحل الرئيسية ؟ ما مدى استفادة الفئات العمالية المختلفة من أنشطة التدريب ؟
- هل يتم توفير كل الإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية ؟
- ماهي انعكاسات برامج التدريب على استيعاب العاملين لمجموع المعارف والمهارات المقدمة خلال دورات التدريب ؟
- هل يسمح التدريب بتحقيق تغيير إيجابي في سلوك وأداء العاملين بعد مدة من التحاقهم بوظائفهم ؟

## 2- أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري، في الوقت الذي يعاني منه هذا المورد في منظماتنا من التهميش وعدم

الاهتمام، واعتباره كواحد من عناصر الإنتاج الأخرى.

كما تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تأخذ بالتحليل واحدة من أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وهو نشاط التدريب، والذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد. هذا وتركز الدراسة على أحد أهم مجالات التدريب ألا وهو عملية التقييم والتي بالرغم من أهميتها البالغة كونها تعد عملية حساسة تستشف من خلالها نجاعة برامج التدريب،<sup>(1)</sup> إلا أن الأقلية من المنظمات من يمارسها على أساس علمي ومنهجي.

يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تعنى بتحليل وتقييم لنشاط التدريب في إحدى المؤسسات المنتمية إلى أحد أهم فروع الصناعات الوطنية، وهو قطاع الأشغال العمومية، والذي بالنظر للتحولات والتطورات التكنولوجية يعد من القطاعات التي تتطلب التدريب المستمر لمواردها البشرية، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة لسد جزء من العجز المسجل في هذا النوع من الأبحاث.

### 3- أهداف البحث :

إن تناول موضوع " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية " مسألة ذات أهمية بالنظر إلى ما يشهده التدريب من اهتمام لدى منظماتنا، والتي أصبحت لا تذخر جهدا في تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة من أجل تحقيق برامج تدريبية تهدف من ورائها إلى الرفع من قدرات مواردها البشرية .

وبالنظر إلى الاعتبار السابق جاءت دراستنا الحالية، والتي نهدف من خلالها إلى تقييم فعالية برامج التدريب في أحد المركب الصناعية الوطنية والتي تولي عناية بهذا النشاط، وذلك من خلال استطلاع لأراء المستفيدين من عملية التدريب وكذا المشرفين عليهم حول جوانب مختلفة من نشاط التدريب؛ وعليه فإن البحث يسعى إلى توضيح جوانب عدة يمكن إجمالها في:

- التعرف على حجم الإمكانيات التدريبية الموفرة (مواضيع، مدربين، معدات،...)، وهذا من خلال تحليل أراء المستفيدين تجاهها ومعرفة مدى رضاهم عنها.
- تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات، وهذا من خلال تحليل أراء المستفيدين.

(1) أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، بيروت دار النهضة العربية ، 1979 ، ص: 491

- التعرف على أثر التدريب على أداء المستفيدين بعد التحاقهم بأماكن عملهم، وهذا من خلال تحليل آراء المشرفين عليهم

#### 4- أسلوب البحث:

يتم اعتماد مجموعة من الأدوات خلال القيام بإنجاز البحث تشكل في مجموعها أسلوب البحث المستخدم. وتتمثل هذه الأدوات في مصادر البيانات المعتمدة، أسلوب جمع البيانات، عينة البحث وكذا أسلوب تحليل البيانات.

#### 4-1- مصادر البيانات:

من المصادر المعتمدة في إنجاز هذا البحث الكتب العلمية المتخصصة، وكذا البحوث والمقالات والتي ساهمت بشكل خاص في تدعيم الجانب النظري من البحث. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد في الحصول على البيانات المتعلقة به على استمارة الاستبيان والتي تستخدم في الحصول على آراء العينات المبحوثة، هذا إلى جانب مجموع الوثائق الرسمية الخاصة بالمركب محل الدراسة والتي ساعدت في الحصول على البيانات الجاهزة .

#### 4-2- أسلوب جمع البيانات:

تم استخدام أسلوب استطلاع الآراء في جمع البيانات التطبيقية، وقد اعتمد في ذلك على استمارة الاستبيان وذلك لإمكانيات هذه الأداة في جمع البيانات والمعلومات الضرورية؛ وقد تم تصميم الاستمارة وصياغة أسئلتها انطلاقاً من إشكالية الدراسة. وتضمنت استمارة الاستبيان قسم تضمن البيانات الشخصية متعلقة بعينة المستفيدين من التدريب، إلى جانب ثلاث محاور تضمنت أسئلة متعلقة بتقييم جوانب مختلفة من برامج التدريب .

#### 4-3- عينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد المستفيدين من دورات التدريب لسنة 2003، وكذا المشرفين عليهم وهذا في المركب محل الدراسة. ففيما يخص عينة الأفراد المستفيدين من التدريب، فقد تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تشكلت مفردات عينة الدراسة من الفئات العمالية الثلاثة؛ أعوان التنفيذ، أعوان التحكم وكذا الإطارات، وقد بلغ عدد مفردات عينة الأفراد المتدربين 226 مفردة وهو ما يمثل 50% من إجمالي المستفيدين من التدريب. أما فيما يتعلق بعينة المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب فقد بلغ عدد مفرداتها إجمالي عدد المشرفين والبالغ 25 مفردة.

#### 4-4- أسلوب تحليل البيانات:

إن البحث بجانبه النظري والتطبيقي يتطلب استخدام أكثر من أسلوب في تحليل البيانات. فالأسلوب الوصفي التحليلي ملائم للجانب النظري من البحث إذ يعد هذا الأسلوب الطريقة المنتظمة

لدراسة حقائق ووقائع متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقة التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها (1) .

أما الجانب التطبيقي من البحث فيتطلب اعتماد الأسلوب الوصفي وكذا الأسلوبين التحليلي والإحصائي. الأسلوبين الوصفي والتحليلي يطبقان عند القيام بعملية الوصف لنشاط التدريب في المركب محل الدراسة وكذا في تحليل وتفسير الأرقام المتعلقة بأنشطة التدريب المحققة؛ أما الأسلوب الإحصائي فيتم اعتماده في الجانب المتعلق بتقييم مفردات عينات الدراسة لبرامج التدريب حيث يتم تطبيق التقنيات الإحصائية على البيانات عندما تكون على شكل أرقام وهذا بهدف تحليلها.

---

(1) محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية ، القاهرة ، المكتب الجامعي الحديث ، 1985 ، ص:84 .

**الفصل الأول : تطور الاهتمام بالموارد البشرية****تمهيد :**

لقي العنصر البشري اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، فتعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة ومساهما فعالا في بلوغ الأهداف. وقد كان لتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات دورا في بلورة مجموعة من الأفكار، تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد ؛ ولكن بالرغم من هذا التباين تجاه العنصر البشري، فقد اجتمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتراف به وتحفيزه ومحاولة كسب ولائه، وهذا اقتناعا بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة .

وقد سعت المنظمات وبالنظر لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها تعنى بشؤون العاملين وترعى مصالحهم . خلال العقدين الماضيين زاد إدراك المنظمة بأهمية ممارسات وظيفة الموارد البشرية، وهذا عندما تحولت هذه الوظيفة من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة ترعى شؤون العاملين، إلى اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال مشاركتها الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى.

**المبحث الأول : الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري :**

يمكن الحديث عن أهم ثلاث مراحل لتطور الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري؛ المرحلة الأولى والتي واكبت ظهور الثورة الصناعية عرفت ظهور ما يسمى بالفكر الكلاسيكي والذي نظر إلى الفرد على أنه مجرد آلة، وما يجب عليه هو تنفيذ عمله بشكل محدد مسبقا ؛ ثم جاءت المرحلة الثانية والتي تمثلت في مرحلة العلاقات الإنسانية، والتي أكدت من خلال أفكارها على ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد، على اعتبار أن هذين الجانبين قد تم تجاهلها من قبل الكلاسيك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى التأكيد على أنهما (الجانب النفسي والاجتماعي) ما يدفع الفرد إلى العمل بكفاءة .

أما المرحلة الثالثة، فهي المرحلة التي واكبت إدراك الأهمية الاستراتيجية للفرد داخل المنظمة وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد؛ وقد جاءت بمفهوم الرأسمال البشري، والتأكيد من خلاله على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية.

إنطلاقا من هذه الأفكار، فإننا سوف نستعرض مساهمات الفكر الإداري في حقل الموارد البشرية، وهذا من خلال ثلاث مداخل نلقي فيها الضوء على تطور الاهتمام بالعنصر البشري. وقد صنفت هذه المداخل إلى :

- المدخل الكلاسيكي

- مدخل العلاقات الإنسانية

- مدخل الرأسمال البشري

## 1 - المدخل الكلاسيكي :

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير. ولقد لعبت مجموعة من العوامل والظروف دورا في ظهور أفكار النظرية الكلاسيكية وتطورها؛ ويعد التخصص، تقسيم العمل، الإشراف والرقابة، وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي.

وتعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية :

1- نظرية الإدارة العلمية .

2- نظرية البيروقراطية.

3- نظرية التقسيم الإداري .

### 1-1- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة تطورا في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدت الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية. ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة (1).

في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور (1856- 1915) رائد هذه المدرسة، وأول من حدد معالمها ومبادئها، وهي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل (2).

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة. وعليه "فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية" (3).

(1) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص: 34  
 (2) J. C. Barbier, L'organisation du travail, Paris, le Sycomore, 1982, P : 20.  
 (3) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1976، ص: 43.

كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد ، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل ، " فيما أن العامل رجل إقتصادي ، فإن قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه؛ لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد، بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية ... " (1) .

ويهدف " تايلور" من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة؛ فمضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع " وهذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30 % عن الأجر السابق ويعود على أفراد المجتمع بالنفع حيث يقبلون على الإنتاج طالما أنه بسعر منخفض، ويعود على المنظمة بزيادة أرباحها ، وهذا ما يبعث الطمأنينة بجميع الأطراف " (2) .

"وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة ، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل" (3) . كما قام " تايلور" بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب، واعتقادا منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها، " حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية " (4) .

بالرغم من الإشارة إلى أن النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية في زيادة الإنتاجية كان خاصة في السنوات الأولى من ظهورها، غير أنها لا تزال تطبق في منظماتنا في الوقت الراهن بشكل أو بآخر، من خلال تبني بعض أفكارها وخاصة تلك المتعلقة بالتنظيم والمورد البشري؛ ولكن بالرغم من ذلك فقد واجهت العديد من الانتقادات من بينها :

(1) حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، القاهرة، دار الجامعات المصرية ، دون تاريخ، ص 149  
(2) Taylor F.W , *la direction scientifique des entreprises* , Alger, ENAC Editions , 1992 ; P :57-58 .

(3) حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، القاهرة ، مطبعة الإشعاع الفنية ، 1997 ، ص: 12

(4) علي السلمي ، *تطور الفكر التنظيمي* ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1975 ، ص: 65

- إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل وقصر دور الفرد على التنفيذ، والإدارة على التفكير حيث قال "تايلور" في حديثه للعمال " أنتم هنا ليس للتفكير " (1) .
- تجريد العامل من كل إحساس بالاستقلالية .
- إتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل .
- إغفال للجوانب الإنسانية للفرد العامل و اعتباره كأداة إنتاج.
- إجبار الأفراد على الإلتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة ، وبهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسخ المجال للإبداع .
- نظام الأجر بالقطعة و الذي يسبب الإجهاد ، بسبب إغراء العمال على العمل لفترات طويلة مما ينعكس على صحتهم .

### 1-2- نظرية البيروقراطية : ( ماكس فيبر )

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني " ماكس فيبر " المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية ؛ وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة .

وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة. (2)

وتعبير البيروقراطية كما جاء بها " فيبر " لا يحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع، ولكن يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي؛ " فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية، وهي نظام فعال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة، والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني والعمل المكتبي والتخصص الوظيفي و الرقابة على السلوك ، وترى أن نجاح التنظيم وفعاليتته تتوقفان على الخصائص الداخلية والذاتية له " (3) .

ويتخذ التنظيم البيروقراطي حسب " فيبر " شكلا هرميا، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية وأن سلطة إصدار الأوامر محددة بشكل رسمي ثابت. وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه " ماكس فيبر " للتنظيم و التقسيم الإداري، غير أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل نجاح

(1) GUY CAIRE : les relations industrielles, Paris , Edition Dolloz , 1973 ; P 2.

(2) Gilbert . j. B Probst et All, Organisation et Management , Paris ; les Editions D'organisation : 1997 ; P 44

(3) جمال الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة و التنظيم، تونس ، إسهامات في أدبيات المؤسسة ، 1996

التنظيم، إذ يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب الموظف وبالتالي فإنهم (الأفراد) يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية. وفيما يخص الإمتيازات المقدمة فيحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة ، ويتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد (1) .

وتلمي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها ، ويخضع في ذلك لرقابة و إشراف المستويات العليا ؛ ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد التي يحددها التنظيم .

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية، يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية الفردية .

بالإضافة إلى هذا، يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما؛ وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية و خبرته .

ولكن بالرغم من مساهماتها في مجال التسيير، فإن نظرية البيروقراطية لم تسلم من الانتقادات؛ ولعل أبرزها:

- عدم ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار، وهذا نتيجة للوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز والابتكار .
- التحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد للقيام بها دون نقاش، وهنا يعتبر المورد البشري كالألة.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر والروتين لدى الفرد العامل ، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، فالمناخ

(1) علي السلمي ، تطور الفكر الإداري ، ط2، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1980 ، ص: 32

التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية، ووضع القواعد التنظيمية. (1)

### 1-3- نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول)

إنطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما. (2)

وفي حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي، نجد أن نظرية التقسيم الإداري تركز على المستوى الإداري والتنظيمي، وتؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة؛ كما أنها لا تنتظر للأفراد وللعمال والآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حولا، ولكن ترى ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الفرد و الأعمال والآلات. وقد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة؛ وتتمثل المبادئ التي جاء بها في: تقسيم العمل والسلطة، التأديب (الانضباط)، وحدة الأمر، وحدة الإدارة (التوجيه)، إتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة، إستقرار العمال، المبادرة، روح الجماعة، وقد أكد فايول "على مرونة مبادئه".

وفي نظرتها للعنصر البشري، تؤكد النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة و ثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، كما أنهم يخضعون في كل وحدة إدارية أو مستوى إداري إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقا لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل؛ كما أنه يعد من أبرز المكتسبات للعاملين، استقرارهم في مناصب عملهم مع إتاحة فرصة الترقية إذا استوفى الفرد في ذلك مجموعة من الشروط والتي منها الأقدمية، الجدية وكذا الولاء للمنظمة.

لم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص؛ كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب

(1) سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1992، ص: 222

(2) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الجزء الأول، القاهرة، دار الكتب الجامعية، 1982، ص: 132

والتجديد والإطلاع المستمر. فركزت نظرية التقسيم الإداري على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية، إذ أن أعمال "فايول" حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل؛ كما أكد فايول أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة و الابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون بإكساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك.

ويعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، وهي بذلك قد أعطت ولو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين؛ ولكن بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات أبرزها :

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى.

- المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم<sup>(1)</sup>.

## 2 - مدخل العلاقات الإنسانية :

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، والتي اعتبرت الفرد كآلة وبأنه يتجاوب فقط مع المحفزات الاقتصادية؛ ظهرت في بداية الثلاثينات ومع استمرار الأبحاث في ميدان العمل بغية رفع الأداء، حركة العلاقات الإنسانية والتي تقوم على مبدأ هام وهو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم ، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية والتي أكدت على ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني.

وعلى العموم، فإن هذه النظريات التي اهتمت بالجانب الاجتماعي والنفسي للموارد البشرية قد ركزت على :

- لا مركزية القرارات
- جماعة العمل
- الحاجات غير المشبعة للأفراد؛ كونها تمثل الدافع لأدائهم.

(1) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص74

ومن بين أبرز هذه النظريات :

- 1- نظريات العلاقات الإنسانية ( التون مايو )
  - 2- نظرية تدرج الحاجات ( أبراهام ماسلو )
  - 3- نظرية ( X ) و ( Y ) ( ماك غريغور دوغلاس )
  - 4- نظرية العوامل المزدوجة ( فريدريك هرزبرغ )
- 1-2- نظرية العلاقات الإنسانية : ( التون مايو )**

تعد أول دراسة تعني بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع " هاوثرن " بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية وللعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال " فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة " (1) .

كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها، وهي بهذا (النظرية) تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعيا. وعليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم، لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي (المنظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائد . (2)

قدمت الدراسات المتتالية التي قام بها "مايو" دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في محيط العمل ، وألحت على ضرورة تغيير وتطوير طرق التنظيم والتعامل مع الموارد البشرية، وجعلها تعتمد على أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية؛ حيث أبرزت من خلال نتائج الأبحاث المتعدد(3)، على أنه من بين مسببات المردود غير الحسن للأفراد عوامل أخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع، إضافة إلى نمط التسيير والذي أثر على علاقات العمل بين العمال وأرباب المصانع. وبهدف إستغلال أقصى للمورد البشري فقد دعى "مايو" إلى ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل؛ كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال

(1) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999، ص 59

(2) زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط 3 ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1980 ، ص: 59

(3) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الأفراد ، حلب، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، 2000 ، ص: 357- 358

تكوينهم على أنجع طرق الإتصالات وهذا بغية التغلب على مشكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم .

وبصفة عامة فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الإجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والإجتماعية للفرد مرتفعا، كما أن الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط ، فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء، كما قد تكون تشجيعا لفظيا أو محيطا اجتماعيا جيدا، وقد تشمل الحاجات الإجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والحاجة إلى الانتماء. هذا، ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال في النقاط التالية (1):

1- إتاحة الفرصة أمام الأفراد وهذا فيما يتعلق بتكوينهم وإعدادهم، على اعتبار أن تكوينهم يشبع لديهم حاجات متعددة.

2- يمكن أن تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني .

3- تدرج العلاقات الإجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل المساعد.

4- ضرورة الاتصال باعتباره عملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل.

وبالرغم من إسهاماتها العديدة، غير أنه ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية هي أنها بالغت في إبراز الجانب الاجتماعي ودوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، في الوقت الذي أظهرت فيه الكثير من الدراسات والأبحاث أن العلاقات الإجتماعية والتنظيمات غير الرسمية يمكن أن يكون لديها تأثير سلبي على أداء الأفراد والمنظمة، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية وأظهرت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية .

## 2-2- نظرية تدرج الحاجات : (أبراهام ماسلو )

تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعالا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، وهي " تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد " (2) .

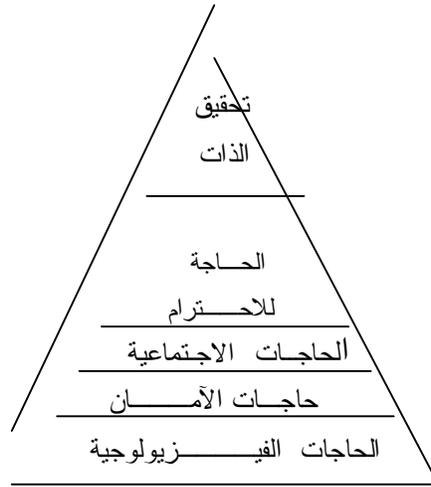
ويعتبر صاحب هذه النظرية " أبراهام ماسلو" من رواد المدرسة السلوكية ، وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل؛ وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فقد " اقترح تصنيفا للحاجات وهذا في شكل هرمي؛ حيث أن الفرد

(1) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة ، دار المعارف، 1985، ص: 136  
(2) عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية ، قسنطينة ، مطبوعات جامعة متنوري، 2001، ص: 119

يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى. وتقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكل ، مسكن.... )، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل ،الوظيفة الدائمة ،...) وتليها الحاجات الاجتماعية ( الانتماء إلى مجموعة ... ) ثم حاجات التقدير ( الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير )، وأخيرا حاجات تحقيق الذات ( الإنجازات الشخصية.... )". (1) .

ويوضح الشكل الآتي هرم تدرج الحاجات لماسلو:

الشكل رقم (1) : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: فائز الزغبي وإبراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر و التوزيع: 1997 ، ص: 45

وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب لاعتباره عاملا أساسيا يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات ؛ فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الإنجاز بكفاءة. وبالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات؛ فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين ، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي

(1) ANDRE BOYER , l'essentiel de la gestion , Paris, Edition d'organisation , 2001 , P : 169

تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف. وعليه فدورات التدريب تعد عاملاً مساعداً على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة ، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد و تحرك القوى الموجهة لتصرفاته، من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة. ولكن على الرغم من الإسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من بينها:

- الفرد يمكن أن يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد؛ فقد تكون حاجاته هي الحصول على أجر كاف، وعمل مستقر إضافة إلى الرغبة في إقامة علاقات إجتماعية ؛ وعليه فإن ما جاءت به النظرية بأن الفرد عليه إشباع الحاجات الدنيا ثم ينتقل إلى الأخرى في المستوى الأعلى غير صحيح.
- تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات، مادية ومعنوية .
- إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون، فمنهم من يكفي فقط بإشباع الحاجات المادية ولا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى .
- ولعل أبرز الانتقادات التي وجهت لنظرية" ماسلو" هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات وفي كل مستويات الهرم .

### 2-3- نظرية ( X )، ( Y ) ( ماك غريغور دوغلاس):

أوضح " ماك غريغور دوغلاس" أن الإنطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقاً لتصوره لطبيعة هذا الأخير. ويعد " ماك غريغور" من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، وتتمثل هذه الافتراضات في: (1)

- الفروض المتعلقة بنظرية ( X )
- الفروض المتعلقة بنظرية ( Y )
- نظرية ( X ) و تقوم على جملة من الفروض من أهمها :
- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلاً .
- الإنسان ليس طموح و يكره المسؤولية .

(1) كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، 1997، ص: 105-106

- يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود .  
 - الإنسان كائن منغلق داخليا ، أي أنه لا تهمة أهداف المنظمة ، وكل ما يهيمه هو ذاته فقط .  
 وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية، وقد كان هذا سائدا ومسيطرا لحد كبير في الكثير من المنظمات؛ ولكن ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية (X) ، إقترح " ماك غر يغو دوغلاس " نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، وتمثلت هذه النظرية في :

نظرية ( Y ) وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه .
- الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة .
- الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك .
- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع .

ويرى "ماك غريغور دوغلاس" أن اتباع نظرية ( Y ) في مجال إدارة المنظمات والموارد البشرية سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها .

يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية ( Y ) الأهمية إلى تدريب الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي و الفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة؛ إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع ، و لكن كل هذه القدرات غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج تدريب خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات، وتفتح له آفاقا للابتكار والإبداع.

مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التدريب ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر ، وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المنظمة .

ولكن بالرغم من إسهامها في مجال تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري، إلا أن الانتقاد الموجه لنظرية (X) و (Y) هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع الأفراد

من الصنف X وكذا مع الأفراد من الصنف Y؛ غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي لا إلى الصنف X أو الصنف Y.

#### 2-4- نظرية العوامل المزدوجة: (فريدريك هرزبرغ)

وضع هذه النظرية الباحث " فريدريك هرزبرغ " سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية، والفكرة التي جاءت بها النظرية هي: " أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا " (1). وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها " هرزبرغ" على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين ، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة . (2)

العوامل الصحية والمتمثلة في الإشراف،العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة،..إلخ، هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه فلتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي عوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا.

أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة والمتمثلة في الإعراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... إلخ، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل؛ وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل .

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة " لهرزبرغ "، يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى التي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية، فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا أكبر، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة و الإشراف المباشر على أدائه. و تعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية، ورغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية ، العمل على التركيز على إشباع العوامل الدافعة، و يلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل، فالتقدم الوظيفي، المسؤولية، المركز... إلخ كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية ، علمية وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها .

(1) LUC BOYER et NOEL EQUILBEY ; Organisation : Théories et Application ; Paris, Edition D'organisation ; 2000 , P : 81 .

(2) عبد الفتاح بو خمخ ،مرجع سبق ذكره ، ص: 120

- وقد لاقت نظرية العوامل المزدوجة " لفريد يريك هرزبرغ " انتقادات كسابقاتها، وأهمها :
- العينة محل الدراسة والتي تمثلت في مهندسين ومحاسبين ليست معبرة، وهي لا تعكس آراء الفئات العمالية الأخرى، وفي قطاعات مختلفة .
  - حجم العينة غير كاف بالنظر إلى متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة .
  - العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر، وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت .
  - كان بالإمكان الإكتفاء بطرح سؤال واحد، حول العوامل التي تؤدي بالموارد البشري أن يشعر بحالة الرضا في عمله ، وجعل هذا السؤال مفتوحا، وهذا بدلا من طرح سؤالين.

### 3- مدخل الرأسمال البشري :

إزداد إدراك المنظمات للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية مما دعاها إلى تبني وجهة نظر إستثمارية تجاهها، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها ، لكي تزيد من قدراتها التنافسية ؛ فأصبحت الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية، وقد رأى " شولتز " : " أن هذا النوع من الإستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي ، ومن هنا يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي ". (1) .

ويرجع اعتبار الموارد البشرية كأصل تنظيمي إلى سنوات الخمسينات، وبتحديد أكبر كما أشار إليه Endry et Petitgrew"، إلى جانب " Peter Drucker" و ذلك عام 1954. (2) .

و عرفت بداية الستينات ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال " شولتز" (1961) و كذا " بيكر " (1962)، والذان انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي سيعرف نموه توقفا على المدى الطويل، و بالتالي فتفسير تضاعف الإيرادات على مستوى المنظمات مرده الموارد البشرية التي تساهم في ذلك بما تمتلكه من قدرات ذهنية ومهارات .

ويعرف الرأسمال البشري بأنه : " مجموعة من الإستعدادات ، المعارف و المهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة " (3) ؛ إذا فمؤهلات الفرد خبراته و معارفه المترامية هي القدرة على إعطاء الإضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمرکز في بيئة أعمال أهم

(1) راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص:65

(2) DIMITRI WEISS et All , La Fonction de Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise, Paris , Editions D'organisation ; 1992 P : 30 .

(3) ERIC VANTE -VILLE : Mesure des Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise , Paris , Edition Economica , 1985 ; P :247

ما يميزها عدم الإستقرار، وحدة المنافسة؛ وبالتالي فهي مطالبة بتحقيق الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد. ويتم التركيز في مجال الإستثمار البشري على التعليم والتدريب باعتبارهما الرأس مال الذي إذا أحسن استغلاله فإنه سيضاعف الإيراد.

وفي ظل البيئة الخارجية المتغيرة<sup>(1)</sup>، وما يميزها من تجديد تكنولوجي، إعادة هيكلة اقتصادية، ومنافسة حادة، تبرز أهمية الإستثمار في الموارد البشرية؛ فحجم التحديات والسعي إلى البقاء والنمو دفع بالمنظمات إلى تجديد المؤهلات والمهارات الفردية بشكل مستمر، وقد تجلّى ذلك من خلال كبر حجم الإنفقات .

وقد أثبتت تقارير كبرى المنظمات وخاصة تلك التي تنشط في مجال التكنولوجيا المتطورة، من أن تحقيقها لإيرادات قياسية مردها الأول المورد البشري الذي استغلت طاقاته بشكل جيد.<sup>(2)</sup> ولعل أهم الكتابات والأبحاث في مجال الإستثمار البشري هي تلك التي قدمها " شولتز " في نظرية رأس المال البشري والتي تحصل نتيجة لها على جائزة نوبل للإقتصاد عام 1973 ؛ كما كانت لمفاهيم هذه النظرية الأثر في عدد من الباحثين، فكانت دراسات " بيكر " في مجال الإستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار في الموارد البشرية والتي حصل من خلالها على جائزة نوبل عام 1992 .

وفيما يلي نحاول إلقاء الضوء على أهم محاور نظرية " شولتز " وكذا إسهامات " بيكر " على اعتبارهما أبرز ما قدم في مجال الاستثمار البشري .

### **3-1- نظرية رأس المال البشري (شولتز):**

حاول " شولتز " البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة ، إذ أنه حول الإنتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية وهي الرأس مال البشري؛ وقد سجل " شولتز " أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم بها التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأس مال البشري، والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يختزنه من طاقات جسمية وذهنية ، " حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه " <sup>(3)</sup> .

<sup>(1)</sup> OCDE , Compétence et Qualification, N° 193 , Avril – Mai 1995 , P : 12.

<sup>(2)</sup> OCDE , «Formation et Qualification du Capital Humain », In : Problèmes Economiques , N° 2.565 - 2.566 Avril 1998 ; P: 80

<sup>(3)</sup> راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ؛ ص : 65

وركزت نظرية رأس المال البشري على عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية ، حيث أطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة ، وتعد محددًا أساسيا لما تحققه المنظمة من أرباح. ويؤدي الإستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة ، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية و زيادة الإيرادات ، وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم. وقد بنى " شولتز " مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية : (1)

1- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .

2- يمكن تفسير الإختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد .

وخلص إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فإلى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لاداء أعمالهم و إدارة شؤونهم، وبالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا ومسؤولا .

### 3-2- إسهامات بيكر :

ركز " بيكر " من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الإستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية و في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات ، وقد اهتم " بيكر " بمعدل العائد على الإستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري .

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق " بيكر " بين التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظّمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام؛ أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف " و يرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى " (2)، ومن المحتمل أن

(1) المرجع السابق، ص : 66

(2) المرجع السابق، ص : 73

تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد. وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظا على أفرادها .

### المبحث الثاني : تطور وظيفة الموارد البشرية

ظهر الإحتياج إلى ممارسات مستقلة بالموارد البشرية وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقد، هذا إضافة إلى إدراك المسؤولين لأهمية الموارد البشرية داخل المنظمة على اعتبارهم أهم عامل يمكن الاعتماد عليه في بلوغ الأهداف خاصة إذا تم تطوير قدراتهم ومعارفهم. وقد تمخض عن هذا الاهتمام ظهور وظيفة متخصصة تعنى بمشاكل العاملين؛ وقد عرفت هذه الوظيفة كباقي الوظائف في المنظمة الكثير من التحولات، والتي صاحبت التطورات التي عرفتها البيئة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها .

#### 1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية :

إن ظهور الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون الأفراد وحل مشاكلهم جاء كضرورة لعدة تطورات إقتصادية، إجتماعية، وسياسية؛ فقبل الثورة الصناعية إنتشر نظام الإنتاج الأسري، أين قام كبار العاملين بممارسة مهام التعليم الجيد للأفراد، وتدريبهم على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل، كما تولوا تحديد الأجور، وإعطاء بعض المزايا الوظيفية والتي اقتصرت على السكن والواجبات الغذائية. ولعل أولى الممارسات في الموارد البشرية تبلورت نتيجة للثورة الصناعية، واتسمت هذه الممارسات بإحلال الآلة محل الإنسان وكان نتيجة لذلك انتشار البطالة بين صفوف العاملين، إلى جانب سوء ظروف العمل، والإساءة إلى العاملين من خلال تكليفهم بمهام تفوق طاقاتهم وكذا روتينية العمل. وقد أسفرت هذه الفترة على : (1)

- عدم وجود متخصصين لممارسة وظيفة الأفراد، حيث كانت تمارس من قبل المدراء التنفيذيين.
- إقتصار وظيفة الأفراد على أنشطة محدودة للغاية، وخاصة في مجالات التوظيف والتدريب.
- سوء الأداء البالغ في ممارسة وظيفة الأفراد من حيث التوظيف والتدريب الذي لا يتم على أي أسس أو قواعد معروفة أو مذكورة.
- عدم وجود تقسيم إداري لوظيفة الأفراد داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(1) حنفي محمود سليمان، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصرية، دون تاريخ، ص: 53

من ناحية أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم التركيز على أهمية استخدام طرق علمية بهدف معرفة العاملين أصحاب القدرات والمهارات، ثم العمل على تحليل الوظائف للتعرف على أفضل طرق الأداء ليتم بعد ذلك تدريب الأفراد على الأداء الصحيح لمختلف المهام، هذا إلى جانب استخدام أساليب الحوافز للحث على العمل بكفاءة ؛ وقد كانت مبادئ الحركة بمثابة المنطلق لسياسات جديدة تجاه الأفراد، تجسدت فيما بعد في شكل إدارة متخصصة للعاملين. وخلال الفترة من 1911-1930 تبلورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيما كان يعرف " بقسم الأفراد Département du Personnel " والذي يتمثل دوره الرئيسي في تجميع سجلات العاملين والاحتفاظ بها؛ وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور، التدريب، مقابلات التوظيف، وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض . (1)

وقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورا في مجال العلاقات الإنسانية بعد تجارب " التون مايو " والتي أفضت نتائجها الكثيرين بأهمية رضاء العمال عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، ثم تلتها النظريات السلوكية والتي تحاول أخذ جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، والكشف عن دوافع السلوك للأفراد داخل المنظمة؛ وبهذا نمت وتطورت وظيفة الأفراد واتسع نطاق نشاطاتها، إذ أصبحت مسؤولة ليست فقط على حفظ ملفات العمال وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تحسين ظروف وبيئة عملهم، تدريبهم، تحفيزهم ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم بالإضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

وقد أخذت هذه الوظيفة عدة تسميات لعل أبرزها وظيفة الأفراد، وظيفه الموارد البشرية؛ " فمصطلح وظيفة الأفراد جاء استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية، وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الإدارة يخص الفرد، لديه دور أساسي في حياة المنظمات؛ وبالتالي أصبح تسيير الأفراد والمشاكل المتعلقة بهم جزءا من وظيفة المنظمات وهذا إلى جانب الوظيفة التجارية والمالية والفنية " (2). ومع بداية الثمانينات حلت تسمية وظيفة الموارد البشرية محل وظيفة الأفراد، وتم استخدامها على نطاق واسع حيث أطلق مصطلح الموارد البشرية على الأفراد

(1) جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2003، ص: 27 .

(2) DOMINIQUE CHARPENTIER et All , Encyclopédie Des Ressources Humaines, Tome 1 ; Paris ,Edition D'organisation 1993, P :25

العاملين وذلك بالنظر إلى الطاقات الهائلة التي يمتلكونها والتي يجب استغلالها لتحقيق المنفعة العامة وذلك من خلال نشاط التدريب. وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الوظيفة امتد إلى التسميات التي تطلق على الأفراد الذين يشرفون عليها، إذ عرف هؤلاء مجموعة من التسميات لعل أكثرها استخداماً: رئيس الأفراد، رئيس مصلحة المستخدمين، مدير الأفراد، مدير الموارد البشرية... الخ. وعلى العموم فإن تطور وظيفة الموارد البشرية مر بثلاث مراحل رئيسية: (1)

**أ- مرحلة الإدارة:** تتكفل بالعمليات التسييرية للأفراد العاملين، و تختص بمسك الكشوف الإدارية، السجلات اليومية للعاملين، إضافة إلى إدارة الأجور و طلبات التوظيف.

**ب- المرحلة التنظيمية:** توسع نطاق نشاطاتها، وأصبحت وظيفة الأفراد تولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين، كسياسات التوظيف، والتدريب... الخ.

**ج- مرحلة التطور:** وهي مرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه المنظمة في الراهن، وبالتالي أصبحت وظيفة الموارد البشرية لديها أهداف إقتصادية وإجتماعية، تسعى إلى تحقيق التوافق فيما بينها، وهذا من أجل المساهمة في تحقيق مركز تنافسي للمنظمة، والذي يكون بالاستغلال العقلاني للعنصر البشري.

## 2- مهام وظيفة الموارد البشرية:

إن النمو الملحوظ في وظيفة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، وكذا الدور الذي تساهم به في تحقيق أهداف المنظمة صار جلياً، إذ أصبحت هذه الوظيفة إحدى أبرز وظائف المنظمة ولا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج، التسويق والمالية؛ ولقد أدى تنوع اهتمام المنظمات في مجال تسيير مواردها البشرية إلى تحديد محتوى متباين لأنشطة ووظيفة الأفراد.

وكنتيجة لهذا الاهتمام المتزايد تجاه المورد البشري، فقد أصبح من الصعب تسيير شؤون العاملين في إطار إدارة الموارد البشرية، وعليه فقد تولت باقي الإدارات في المنظمة تسيير جزء من هذه المهام.

وتجدر الإشارة إلى أننا نستخدم في بحثنا مصطلحين هما؛ إدارة الموارد البشرية ووظيفة الموارد البشرية، حيث نقصد بالإدارة الوحدة الإدارية المتخصصة في ممارسة شؤون الموارد البشرية، أما الوظيفة فنعني بها مجموعة الأنشطة المتعلقة بإدارة الأفراد في المنظمة سواء تمت إدارتهم داخل أو خارج إدارة الموارد البشرية.

## 2-1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

(1) عبد الفتاح بوخمم، مرجع سبق ذكره، ص: 9

لقد تغيرت وجهات النظر في تحديد مفهوم لوظيفة الموارد البشرية، فبعد ما كان ينظر إليها على أنها ذلك النشاط الروتيني الذي يشتمل على مجموعة من الأنشطة، كحفظ ملفات وسجلات العاملين، أجورهم ،... الخ، تغير مفهوم هذه الوظيفة نتيجة لزيادة نشاطاتها والتي أفرزتها التغيرات في بيئة المنظمة وزيادة الإهتمام بالعنصر البشري .

من بين التعاريف التي أعطيت لوظيفة الموارد البشرية تلك التي تشير إلى أنها " وظيفة من الوظائف الإدارية، تعنى بشؤون الأفراد أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق الأهداف، وتهتم أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بدل أقصى جهد ممكن وحتى تتوفر لهم في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة ."<sup>(1)</sup>

يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة وحسن استخدام المورد البشري وهذا نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافه الشخصية؛ ويكون الاستغلال الجيد للفرد بتدريبه وهذا بغية إكسابه المهارات والقدرات اللازمة، والتي تسمح له بأداء عمله بأكثر كفاءة.

كما يرى البعض الآخر بأنها : " وظيفة استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري، وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحداتهم ."<sup>(2)</sup>

يوضح هذا التعريف الدور الإستشاري لوظيفة الموارد البشرية، والتي أصبحت تحتل مكانا خاصا لدى الإدارة العليا في المنظمة الحديثة، كما أنها تعتبر من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى، إذ تعمل على تنسيق أعمالها معها وهذا في كل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يتولى مدير الموارد البشرية تقديم المشورة والنصح للإدارة العليا ، وكذا إلى المديرين التنفيذيين في كافة مجالات المتعلقة بالأفراد.

كما تعرف بأنها : " النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة ، وبناءا على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتدريب والتعيين، تحليل ووصف الوظائف ووضع أنظمة للأجور

(1) محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة ، بدون تاريخ ، ص : 27

(2) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 28

والمرتبات والحوافز، توفير الخدمات والمنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضى عن العمل". (1)

ولعل هذا التعريف يعتبر الأشمل، وهذا لأنه يأخذ بجميع نشاطات هذه الوظيفة من تحليل ووصف للمهام، اختيار وتدريب... الخ، مع البحث عن تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للموارد البشرية.

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة الأهمية البالغة لوظيفة الموارد البشرية، إذ تعد وظيفة استراتيجية داخل المنظمة، نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها؛ ومن خلال نشاطاتها فهي تعمل على تزويد الموارد البشرية في مختلف مستويات ونشاطات المنظمة بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم هذا إلى جانب حرصها على تنمية قدراتهم بشكل مستمر، وكذا مراقبتهم والسهر عليهم باستمرار لضمان نجاح المنظمة وتحقيق أهدافهم.

## 2-2 - مهام وظيفة الموارد البشرية :

نتيجة للتطورات المتلاحقة عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورا على مستوى أنشطتها، وبالتالي فإن مسؤوليات الإدارة المختصة قد تجاوزت الأنشطة التقليدية، والتي كانت تهدف من خلالها إلى تحقيق أكبر العوائد من الاستغلال الأمثل للعنصر البشري إلى أنشطة أكبر تسعى إلى تحقيق الأهداف لكل من الفرد والمنظمة. وتتمثل أنشطة وظيفة الموارد البشرية في :

- **توصيف الوظائف:** ويقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة من إسم وموقع في التنظيم، بالإضافة إلى واجبات الوظيفة، مسؤولياتها والتي قد تكون إشرافية، مالية، أو فنية وكذلك الظروف التي تؤدي فيها وعلاقتها بالوظائف الأخرى إلى جانب الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.
- **تخطيط العمالة:** وهي تحديد احتياجات المنظمة من العاملين من حيث الحجم أو النوع، كما تعمل على تحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن في العمالة، بعد مقارنة ما هو مطلوب وما هو معروض .
- **الاختيار و التعيين:** وهي البحث عن أنسب الأفراد لشغل المناصب الشاغرة، ومحاولة استقطاب أكفأهم، ويتم ذلك من خلال دراسة دقيقة للمصادر الممكنة للحصول على اليد العاملة، ثم العمل على تعيين الأفراد المناسبين في أماكنهم من خلال سلسلة من الإختبارات .

(1) حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، بيروت، العربية للموسوعات، 1985، ص: 46

- **تصميم نظام الأجور و الحوافز** : إيجاد نظام للأجور يشعر العامل بالعدالة في توزيعها، ويستند في تصميم هذا النظام إلى نتائج تقييم الوظائف (بطاقة الوصف)؛ وبالإضافة إلى الأجور، يعمل مسئولو إدارة الموارد البشرية على تحديد نظام للحوافز تمنح من خلاله الامتيازات لأصحاب الأداء الجيد .
- **تقييم أداء العاملين** : والذي يكون على أساس نظام للتقييم موجود على مستوى المنظمة، يتم من خلاله قياس أداء الأفراد العاملين لتتخذ فيما بعد مجموعة من القرارات استنادا إلى النتائج التقييمية. ويشرف على عملية التقييم الرئيس المباشر في العادة .
- **تدريب العاملين** : هو النشاط الذي يكتسب من خلاله الأفراد العاملين مجموعة من المهارات والمعارف، يساهمون بها في تحقيق أهداف منظماتهم؛ ويعتبر التدريب نشاط مخطط، يهدف من ورائه الوصول إلى مبتغى محدد، ويكون التحقق من ذلك باللجوء إلى عملية تقييم العملية التدريبية.
- **تحسين الظروف المهنية** : من خلال هذا النشاط، يعمل المسؤولون على إدارة الموارد البشرية بمعونة لجنة السلامة المهنية في المنظمة على الإلتزام وتطبيق مجموعة من الإجراءات تهدف في مجملها إلى توفير الأمن والراحة للأفراد، وهذا بهدف التقليل من حوادث العمل، وجعل العاملين يحسون بأمان أكثر؛ وتختلف درجة الوعي بأهمية هذه الوظيفة من منظمة إلى أخرى.
- **علاقات العمل** : يعتبر مسئولو الأفراد الممثل الرسمي للمنظمة مع النقابة ومفتشيات العمل، إذ يقومون بدور المفاوض فيما يخص حقوق العاملين، و" يقدمون إلى أرباب العمل كل احتجاج فردي أو جماعي، يخص العاملين، تطبيق لقانون العمل وكذا الاتفاقيات المطبقة في المنظمة " (1) ، كما تلعب إدارة الأفراد دورا في تنشيط وعمل الهيئات المختلفة في المنظمة.
- **المعلومات والاتصالات** : " لعبت وظيفة الموارد البشرية منذ البداية دورا مهما في وضع سياسة إعلام واتصال، ومدير الموارد البشرية هو في العادة مدير العاملين والاتصال " (2) ويعتمد في انسياب المعلومات داخل المنظمة على مجموعة من الوسائل السمعية والبصرية والمنشورات والتي تضمن انتقال المعلومات إلى مجموع الأفراد، وخاصة المتعلقة بالجانب الاجتماعي .

(1) P. BARANGER et All ,Gestion : Les Fonctions De L'entreprise , Paris :Ed.Vuibert , 1998 , P : 476

(2) IBID , P : 472

- **مسك السجلات و الملفات** : تأخذ إدارة الأفراد على عاتقها مهمة مسك سجلات العاملين في المنظمة، إذ تقوم باستلام كل المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية، من كافة الإدارات في المنظمة لكي تتولى فيما بعد تحليلها وإعداد المقترحات المناسبة أو تقوم بتوفير كل المعلومات المتعلقة بالأفراد إذا تم طلبها من الإدارة العامة .

### **3- التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية :**

لقد صاحبت التحولات الكبيرة في مجال العمل الكثير من التغيرات والتحديات على مستوى المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذ تعمل هذه الأخيرة جاهدة من أجل تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، ويرتكز اهتمامها في ذلك على نشاط التدريب والذي يعتبر واحد من أنجع الحلول في مواجهة مختلف التحولات، والتي من أبرزها:

### **3-1- التحولات التكنولوجية :**

لا شك أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتمييزها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وافتتاح السوق، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجية من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المنظمة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب، بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات؛ فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجية الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المنظمة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية.

كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والإتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما أن زيادة الإعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات .

### **3-2- التحولات الاجتماعية :**

إن العديد من المؤثرات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولهذه العوامل تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل؛ لذا يتعين على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول بها سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغيير متوقعا فبأي سرعة يجب أن يكون وعلى أي مستوى.

ولعل أبرز التحولات الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المنظمة، مادية ومعنوية، والتي تختلف باختلاف طموحات وميولات الأفراد؛ وعليه فإنه يتعين على مسؤولي إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة العمل على إشباع مختلف هذه الحاجات وهذا بهدف التوفيق بين الإدارة والأفراد، ويعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية وهذا لتمكينه الفرد من زيادة قدراته ومعارفه ما يمكنه من إشباع حاجات مادية ومعنوية.

ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى، وهو دور المرأة في تركيب القوى العاملة. فدخول المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئاً إضافياً على إدارة الموارد البشرية؛ وبالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية والتي تتطلب جهداً جسمانياً، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات.

### 3-3- التحولات الاقتصادية :

تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة بشكل عام، وبشكل خاص في وظيفة إدارة الموارد البشرية؛ ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة وفسح المجال أمام القطاع الخاص، تجد أغلب المنظمات وخاصة العمومية منها نفسها أمام منافسة من نوع آخر، إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تجد لنفسها مكاناً وسط هذه المنافسة المحتدمة؛ ومن المؤكد أن تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما يمكن الأفراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة.

هذا وتواجه المنظمة كذلك تحدي من شكل آخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة، وهذا خوفاً من استدراجها من المنافسة مقابل عروض مغرية؛ وفي ظل هذه المعطيات أضحت لزاماً على المسؤولين في إدارة الأفراد العمل على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة، وهذا من خلال تمهيتها لإكسابها المرونة الكافية ومن جهة أخرى كسب ولائها.

وبالإضافة إلى المنافسة، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملاً مؤثراً على سياسات الأفراد في المنظمة، إذ أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في مستويات الأجور المطبقة وهذا لتنماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع، هذا من شأنه أن يزيد من تكلفة العمالة.

**3-4- التحولات السياسية والقانونية :**

إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملاً مؤثراً على إدارة المنظمة، وبالتالي فلهذه انعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما يتم على أساس الولاء السياسي. هذا، وتعتبر التغييرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي من أهم المؤثرات على تسيير المنظمة وإدارتها المختلفة.

ومن ناحية أخرى تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على إدارات الموارد البشرية بالمنظمات؛ إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل من خلاله مسئولو الأفراد، وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغييرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها، مما يتطلب من مسئولو الموارد البشرية قدراً من المهارة والحنكة للتعامل معها ، وهذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسؤولين على الافراد في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات.

من خلال استعراض أهم التحديات التي تواجه وظيفة الأفراد يتضح لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مديري الموارد البشرية، وعليه فإنه يتعين على المنظمات أن تسعى جاهدة من أجل توفير المزيد من المتخصصين ذوي القدرات والمهارات وكذا الخبرات؛ وقد أصبح لزاماً في خضم هذه التطورات المتلاحقة أن يحصل مسئولو إدارة الموارد البشرية على المزيد من المعرفة الفنية والعلمية، وضرورة تنمية وتطوير قدراتهم الإدارية من أجل تأدية عملهم بكفاءة أكثر. هذا ويعتبر نشاط التدريب أداة فعالة في يد مسئولو الموارد البشرية لمواجهة العديد من التحديات التي تواجهها المنظمة .

**ملخص :**

أصبح المورد البشري يشكل أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وقد تأكدت أهميته في أدبيات الفكر الإداري؛ فبعدما كان ينظر إليه عند الكلاسيك على أنه آلة يقوم بتنفيذ ما يطلب منه وأن ما يوجه سلوكه هو العائد المادي، تحولت هذه النظرة إلى الفرد، وأصبح الجانب النفسي والاجتماعي له يشغل بال المسؤولين.

أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية ثم بعدها النظريات السلوكية، أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فحسب، بل له مجموعة من الحاجات الأخرى يسعى إلى إشباعها وهي الحاجات النفسية والاجتماعية؛ ولقد أبرز الباحثون في هذا المجال أن الحاجات غير المشبعة لدى الفرد هي أساس دوافعه، وعلى المنظمة أن تعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال البحث وباستمرار على الحاجات غير المشبعة للمروّوسين كونها الموجه الأساسي لسلوكاتهم .

وازدادت أهمية العنصر البشري حيث أصبح ينظر إليه على أنه رأسمال حقيقي يجب أن توجه الاستثمارات نحوه؛ وقد عرفت بداية الستينات ظهور نظرية الرأسمال البشري والتي أبرزت أن مؤهلات الفرد، استعداداته، وخبراته المتركمة هي القدرة على تحقيق ميزة تنافسية وسط تحولات وتحديات تواجه المنظمات، وعليه فقد أضحي لزاما عليها (المنظمات) تخصيص ما يلزم من الإمكانيات المالية وهذا في سبيل الرفع من قدرات مواردها البشرية.

أدى تطور الاهتمام بالمورد البشري إلى ضرورة وجود وظيفة تعني بتسيير شؤونه وحل مشاكله، وهذا من خلال مجموعة من النشاطات والممارسات؛ وقد عرفت هذه الوظيفة زيادة في حجم نشاطها، إذ أصبحت لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأساسية في المنظمة؛ فبالإضافة إلى المهام التي أسندت لها والمتمثلة في توصيف الوظائف، الاستقطاب، التعيين، التدريب... الخ،

أصبحت إدارة الأفراد تتولى دور الإدارة المساعدة للإدارات الأخرى، وهذا بالإضافة إلى دورها الاستشاري لدى الإدارة العليا.

وفي ظل اتساع وتغير البيئة الخارجية أصبحت أنشطة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية والتي لها انعكاس واضح على ممارسات وظيفة الموارد البشرية. وتتعدد المؤثرات البيئية، فمنها التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية وكذا القانونية؛ ومهما كان نوع وحجم المؤثر، يبقى على مسؤولي الأفراد في المنظمة تقدير الآثار التي تترتب على كل عامل وهذا من أجل اختيار السياسة الواجب تبنيها.















**الفصل الثاني : الإعداد للتدريب في المنظمة****تمهيد :**

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية وبضرورة الإستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات؛ فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب. ولقد ازداد اهتمام المنظمات بنشاط التدريب مع احتدام المنافسة، وظهور ما يسمى بالثورة التكنولوجية والمتمثلة في الصناعات الإلكترونية، الإتصالات والمعلوماتية والتي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغيير طبيعة الوظائف؛ وبذلك انتقل اقتصار التدريب على الملتحقين الجدد بالعمل، إلى أن أصبح نظاما شاملا، يشمل كل الأفراد وفي كل المستويات؛ وزاد يقين المنظمة بأن حصولها على أفراد مؤهلين هو السبيل لتحقيق أهدافها.

ويتسنى بلوغ الأهداف المنتظرة من العملية التدريبية، من خلال اتباع نشاط التدريب للخطوات العلمية والمنهجية؛ وتتمثل أولى هذه الخطوات في تحديد الإحتياجات التدريبية، حيث تساهم هذه الخطوة في تحديد الحاجة إلى التدريب من عدمه، إذ أنه من الممارسات الخاطئة القيام بتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية دون وجود حاجة لذلك، كما أنه من الأخطاء الشائعة الإدعاء بأن التدريب يمثل الحل الفعال لمختلف المشاكل.

**المبحث الأول : مفاهيم ومبادئ أساسية :****1- مفهوم التدريب :**

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل .

**1-1- تعريف التدريب :**

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص، الأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتابعة في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه .

فيعرفه " جمال الدين محمد المرسي " بقوله : >> التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة>>.<sup>(1)</sup>

(1) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 332.

ويعرفه " عقيد محمد جمال برعي " بأنه : >> النشاط المستقر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما <<. (1)

ما نلاحظه على التعريفين السابقين، هو تركيزهما على أن نشاط التدريب هو عملية منظمة ومستقرة داخل المنظمة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء. غير أنهما لم يتطرقا إلى جوانب أخرى تطرق إليها "عبد الرحمان عيسوي" في تعريفه للتدريب المهني والذي أعطى فيه توضيحات أكثر، والتي تجعل منه التعريف الأكثر قبولاً حيث يقول :

>> يقصد بالتدريب المهني نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد ولكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها؛ فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال فحسب وإنما الرؤساء أيضا. كذلك يتناول التدريب العمال الحاليين عندما تريد المنظمة التي يعملون بها زيادة كفاءتهم الإنتاجية أو إمامهم بنوع جديد من الآلات أو بطريقة جديدة من طرق العمل<<. (2)

ما يلاحظ على التعريف، هو أنه إلى جانب الإشارة إلى أن التدريب هو تلك العملية التي تهدف إلى الزيادة من استيعاب المورد البشري للمعارف والمهارات لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه، فهو يشير إلى أنه إجراء من شأنه زيادة معارف وإمكانيات العاملين الجدد وكذا الحاليين؛ بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب ضروري لإكساب الأفراد المرونة والإمكانيات اللازمة سواء كانوا عمال عاديين أو مسؤولين، لأن التغييرات المتسارعة تفرض ذلك.

ويتداخل مصطلح التدريب بمفهومه الواسع مع مجموعة من المصطلحات كالتعليم والتنمية؛ ولذا سوف نحاول ضبط هذه المصطلحات من خلال تبيان علاقتها بمصطلح التدريب.

## **1-2- التدريب والتعليم:**

من الناحية العملية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن الأخير يعتبر أكثر نطاقا، وهو يهدف في النهاية إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل ؛ من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في الأجل القصير، بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.

(1) عقيد محمد برعي ، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، ط1، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1968 ، ص:269

(2) عبد الرحمان العيسوي ، علم النفس و الإنتاج ، القاهرة ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون تاريخ ، ص : 59 .

وعادة ما يتزامن التدريب والتعليم حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهاراته وقدراته من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل.

وتؤدي صعوبة الفصل بين التعليم والتدريب إلى النظر إليهما على أنهما وجهين لعملة واحدة ومتطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل في خضم التحولات الكبيرة والتي أدخلت تغييرا جذريا في أساليب العمل وأداء الوظائف، >> إذ يتطلب التطور الحالي للعمل مؤهلات عامة مكاملة بواسطة تدريب أو إعادة تأهيل مستمر داخل المنظمات >> (1) ..

مما سبق يظهر جليا أن كلا من التدريب والتعليم يشتركان في تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف مواجهة المواقف والتحديات ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما صعدنا في سلم الوظائف في المنظمة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حيوية تتطلبها أعباء العمل. (2)

### 1-3- التدريب والتنمية :

إن مفهوم التنمية مفهوم مرن يحتمل أكثر من معنى، ويختلف المفكرون في تعريفه كل حسب موضوع دراسته؛ فيعرف القاموس الحديث للطلاب التنمية على أنها >> نمو الشيء أي جعله مزدهرا >> (3).

ويعطي القاموس الإنجليزي longman مصطلح development تعريفا غير بعيد عن السابق >> التنمية هي إنماء أو نمو شيء معين حتى يصبح أكبر وأكثر تطورا >> (4).

ولما تعلق الأمر بالموارد البشرية في المنظمة، فيمكن تعريف تنمية الموارد البشرية: >> بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه >> (5).

على الرغم من تشابه مصطلحي التدريب والتنمية، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر؛ فالتدريب موجه بالحاجة الحالية ويركز على وظيفة الفرد التي يزاولها في الوقت الحاضر،

(1) bureau international de travail «la formation clé de l'emploi» In : problèmes économiques N° 2. 631 ; le 15- 12 -1999, P :24

(2) منصور احمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1976 ، ص : 63

(3) علي بن هادية وآخرون ، القاموس الحديث للطلاب ، الجزائر ، الشركة الجزائرية للنشر و التوزيع ، 1983 ، ص : 1251

(4) Longman Dictionary of Contemporary English , 3<sup>ème</sup> Edition , Britain , Longman Corpus Net Work , Sans Date , P:370.

(5) محمد ماهر عليش، مرجع سبق ذكره، ص : 22

ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في المنظمة، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة؛ على سبيل المثال تختلف المتطلبات مهارية والقدرات الخاصة بوظيفة قسم التوظيف، عن تلك المطلوبة لأداء وظيفة مدير الموارد البشرية، ومع زيادة احتمالات تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤوليات أعلى، فإن جهود التنمية سوف تمكن هذا الفرد من الاستعداد لتحمل هذه المسؤوليات اليوم وقبل أن يمارسها عندما تسند إليه مستقبلاً .

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام مصطلح التنمية البشرية هو مرتبط بصفة خاصة بعملية تدريب المدراء وكذا كافة الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية، وعليه فإن استعمال مصطلح تنمية بدل تدريب يكون عندما يتعلق الأمر بفئة المدراء والموظفين الإداريين، وذلك لحجم المسؤولية والتحديات التي تواجه هذه الفئة.

## 2- أهمية التدريب :

يستهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز؛ ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثرًا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب: (1)

أ - تحسين أداء الموارد البشرية؛ حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

ب- تكوين الاتجاهات؛ إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

ج - المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل؛ فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوي، ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها؛ إنخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل... الخ.

د- توفير الإحتياجات من العمال؛ فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب

(1) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره، ص: 334 ، 335

خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها. هـ يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالحي الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال. و- تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم؛ إذ أن استعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم. فاكتماب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، و بهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.

### **3- أنواع التدريب :**

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها؛ وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب :

1- مرحلة التوظيف

2- نوع الوظائف

3- مكان إجراء التدريب

### **3-1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :**

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه >> لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية >><sup>(1)</sup>.

وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى :

### **3-1-1- تدريب خاص بالموظفين الجدد:**

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به :>> تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة >><sup>(2)</sup>؛ وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي والتي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على

(1) فايز الزعبي، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص: 241

(2) جاري ديسلر، ترجمة/ محمد سيد أحمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ، 2003، ص: 264

أنماط السلوك واتجاهات والقيم داخل المنظمة. وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة؛ ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ >> من شأنه أن يبث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الإرتباك، فترتفع روحه المعنوية<<(1).

### 3-1-2- تدريب خاص بالموظفين الحاليين :

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدّد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها، وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما، وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه:

>> يقود إلى الإرتقاء المهني وبالتالي إلى الإرتقاء الإجتماعي؛ فهو يهدف إلى الإرتقاء الإجتماعي ويهيأ آفاقاً لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الإجتماعية، ويستجيب لدواعي العمال والعدالة الإجتماعية طالما أنه يتيح للعامل قدرة التحكم في مكونات مهنته وتطوراتها، ويسمح للذين حالت الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية دون اكتساب المعرفة والخبرة من ولوج أبواب التدريب، كما تتيح لقدامى العمال مثلما تتيح للجدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدرّة العلمية أو المستوى المعيشي<<(2).

كما أن هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفية أخرى أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة .

### 3-2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

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

(1) صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص:149  
 (2) طيب الحضيري، رؤية مستقبلية للتدريب المهني، نوا قشط، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي، مؤتمر العمل العربي، مارس 1986، ص: 39

**3-2-1- التدريب المهني والفني:**

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر >> ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها<<<sup>(1)</sup>.

**3-2-2- التدريب التخصصي:**

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

**3-2-3- التدريب الإداري:**

يهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات التسييرية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية<sup>(2)</sup>.

وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

**3-3- أنواع التدريب حسب مكان إجرائه:**

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

**3-3-1- التدريب الداخلي:**

يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية

(1) احمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999: 326 .  
(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997، ص: 367

خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات؛ وتسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقاً من نوعية المواضيع التدريبية، حيث أنه كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما ارتفعت تكاليفه. ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على التدريب في المنظمة، أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين، كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه.

### 3-3-2- التدريب الخارجي:

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

### 4 - مسؤولية التدريب :

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمات، إمكانياتها وأهدافها، ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب مرؤوسيه، حيث يعمل من خلال ذلك على معالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم؛ وقد تترك مسؤولية إكساب الأفراد العاملين للمهارات والمعارف الضرورية إلى المسؤول عن عملية التدريب (وذلك يكون في المنظمات أين تتواجد وحدة تنظيمية تشرف على النشاط التدريبي)؛ كما قد يتم الاستعانة بمراكز تدريب خارجية متخصصة.<sup>(1)</sup>

### 4-1- المسؤول المباشر:

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

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 265

ولذلك فإنه من الضروري تواجد أفراد متخصصين متفرغين لوضع هذه البرامج والإشراف على تنفيذها، متابعتها وتقييمها.

#### 4-2- مسؤول التدريب :

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها؛ ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب الذي يكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب، كما يعمل على الإعداد والتحضير للدورات التدريبية وهذا بمعونة جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية، ويعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها. ومن مسؤوليات ومهام مسؤول التدريب بالمنظمة: (1)

- تشخيص الاحتياجات التدريبية للمنظمة حسب كل وحدة أو منتج أو مصلحة .
- تنظيم هذه الاحتياجات في شكل خطط تدريبية ملائمة.
- تحضير الإمكانيات المادية والبشرية بهدف قيادة ومراقبة أنشطة التدريب على كل المستويات .
- تحضير ميزانية التدريب .
- اختيار ومتابعة المتدخلين في إعداد مخطط التدريب ، تنظيمات التدريب والتربصات.
- تسيير ملفات المتربصين
- المشاركة في استقطاب المنشطين ومعاونتهم.
- تنسيق برامج التكوين مع لجنة المنظمة، وإعداد التقارير وتقديمها.
- تطوير كل وسائل المعلومات الضرورية: وثائق إرشادية، وسائل سمعية بصرية، تجهيزات، كتب، ... والتي يقوم باقتنائها، تأجيرها أو إنتاجها.
- الحضور عند تحضير وتنظيم المقابلة السنوية للتقييم، خاصة بهدف إعداد احتياجات التدريب والتنمية للمستقبل المهني ، كما يتعين عليه تطوير وإدارة البرامج والاختبارات الخاصة بهم.
- تنشيط ومراقبة أنشطة التدريب الداخلية أو الخارجية المتعددة: تقنيات البيع، التسيير، دروس في الاقتصاد، اللغات، التحضير للتقاعد، الأمن، تعريف المنتج،... الخ.
- الاطلاع على تطور القوانين المرتبطة بالتدريب.

(1) ANNICK SAINT-SAUVEUR et JEAN- PASCAL LAPRA , la fonction formation dans l'entreprise (le manuel du responsable de formation ), Paris ,Ed.Garnier ,1984, p :34.

وتبرز أهمية مسؤول التدريب من منطلق أن التدريب أضحي عاملا مهما في رسم أي استراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود متخصصين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المنظمة، بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجحة؛ كما أن وجود خبرات متخصصة، من شأنه تقديم أفكار واقتراحات متعلقة باختيار أدوات تحليل الاحتياجات و طرق وأساليب التدريب .

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

#### 3-4- الجهة الخارجية :

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

- الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المنظمة، وبالتالي يمكن الحصول عليها من طرف خارجي .
  - عدم القدرة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لنجاح دورة تدريبية .
  - عدم توفر المساحات اللازمة لإجراء التدريب (الحالات التي تتطلب فيها العملية مساحات بحجم معين).
  - تكلفة التدريب؛ إذ انه من المعروف أن مراكز التدريب والمعاهد، بالإضافة إلى توفيرها لمواد وبرامج تدريبية ذات مردودية فإنها قد تحققها بتكلفة أقل.
- في هذا الإطار، يمكن القول بأن المزايا السالفة الذكر من شأنها أن تزيد من الاهتمام بدورات التدريب المقدمة من طرف خارجي؛ الأمر الذي جعل المؤيدين لهذا النوع من التدريب يؤكدون على أنه لم يعد لأي منظمة عذر في أن لا تستفيد من برامج تدريب تؤمنها جهة خارجية.
- ولكن بالرغم من المساعدات المعتبرة التي يمكن أن تقدمها الجهة الخارجية المتخصصة إلا أنه لا بد من مراعاة جانب مهم، وهو أنه يتوجب تحديد ما الذي ينتظر من الإعتماد على جهة خارجية؟

وهل هي قادرة على تقديم الإضافة ؟ هذا إلى جانب أهمية تحديد تلك الجهة التي تقدم أفضل خدمة. وفي هذا الإطار يتعين على أي منظمة الأخذ بالإرشادات التالية: (1)

- جمع المعلومات التفصيلية التي تخص مراكز أو معاهد التدريب المتخصصة والمتضمنة طريقة الإنتساب، التسهيلات المقدمة المتعلقة بالسكن والإطعام والنقل، تاريخ التأسيس، نوع القطاع الذي تنتمي إليه هذه المراكز، نوع وقيمة الشهادة التي تمنحها، مدة الدورة النظرية والعملية وشروط القبول، قدراتها الاستيعابية، تاريخ بدء الدورة وآخر موعد لتقديم الطلبات ومواضيع الدورة.

- تحديد الأفراد المؤهلين لاستيعاب برامج التدريب الخارجية بدقة عن طريق مراجعة تقارير قياس الأداء آراء الرؤساء والمشرفين في شأنهم.

- التحديد الدقيق للمجالات والمواضيع التي يجب تدريب هؤلاء الأفراد عليها.

- التحديد المسبق للنتائج المتوقعة من التدريب، أي تحديد التغيرات الواجب حدوثها.

- الإتصال بمركز التدريب المحدد والبحث مع المسؤولين فيه عن نوعية البرامج التي يقدمها والمقارنة بينها من حيث المواضيع، الأساليب، التوقيت وذلك لاختيار المناسب من البرامج.

- متابعة المتربصين أثناء فترة التدريب للتأكد من انتظامهم ومشاركتهم الفعالة، ليطلب من كل متربص عند الإنتهاء من التدريب تقريراً حول ما حصله من تدريب ومقترحات لتنفيذه.

## 5 - مبادئ التدريب:

هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعاليته ويحقق النتائج المستهدفة منه؛ ومن أهم هذه الأسس مايلي: (2)

### 5-1- التدريب نشاط ضروري ومستمر:

والمقصود هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة وتتصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب أصبح نشاطاً ضرورياً؛ فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تعريفه بالعمل المسند إليه، وتتم رعايته من طرف مسئوله المباشر أو أحد العاملين القدامى فيمن تتوفر فيهم شروط معينة.

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة، لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، 1998، ص: 322-323

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص: 217-218

وبصفة عامة تبرمج دورات تدريبية للموارد البشرية إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته، وتكفل هذه الدورات على مواجهة هذه التحولات الجديدة.

فالتدريب إذا نشاطا رئيسيا ومستمرًا وهذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للمورد البشري، فهو ليس مجرد نشاط يقع مرة واحدة، بل عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية.

### **5-2- التدريب نظام متكامل :**

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فنشاط التدريب ليس عشوائيا، كما أنه نشاط هادف. ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالآتي:

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

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

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

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

### **5-3- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:**

تستند العملية التدريبية إلى مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية منها: (1)

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف و الأنشطة.
- توفير الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب (إدارة ومسؤول تدريب).

(1) المرجع السابق ، ص: 220-221

- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه الضروري.

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة.

- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة إصلاح عيوب وأخطاء عمليات التعيين والاختيار، والأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

### المبحث الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية :

من السمات المميزة لأنظمة التدريب التي تساهم في إكساب المنظمة لقدرة تنافسية هو تصميمها وفقا لطرق علمية؛ وتتمثل أول الخطوات، في عملية تصميم وتحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية، إذ تساهم هذه الخطوة في معرفة مدى الحاجة للتدريب من عدمه، وعلى ذلك فإنه يجب اللجوء إلى التدريب في حالة واحدة وهي توافر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمته في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، حيث أنه لا يمكن الحديث عن برنامج تدريبي فعال إلا إذا كان ترجمة صادقة للاحتياجات الفعلية للمنظمة ومواردها البشرية .

وبالرغم من ذلك فإن هناك نسبة ضئيلة من المنظمات التي تقوم بتحديد احتياجاتها للتدريب على أسس سليمة، والنتيجة الحتمية هي أن كثيرا من برامج التدريب تكون غير فعالة، وتعتبر بمثابة مجهود ومال ضائع؛ و لتجنب ذلك يتعين على مسؤولي التدريب في المنظمة الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي تحول دون تحقيق برنامج التدريب لأهدافها، وتتمثل هذه العوامل في: (1)

- عدم إعلام الفرد بالمؤهلات التي يمكن تنميتها فيقوم بمفرده بتحديد احتياجاته التي قد لا ينتج عنها بعد التدريب تحسن ملموس في أدائه لمهامه، أو يقوم باختيار برنامجا يراه مناسبا من بين الاقتراحات المقدمة له، ليقوم المسؤول بالمصادقة عليه دون نقاش، أو يقوم المسؤول بتسجيل الفرد دون إشراكه في القرار فيكون مجبرا على الانخراط في برنامج أو برامج تدريبية غير مجدية بالنظر لانعدام الدافع لديه.

- استخدام التدريب لعلاج المشاكل التنظيمية .

- إعداد برامج تدريبية دون معرفة إمكانيات الأفراد (مستوى التعليم والخبرة السابقين وقدراتهم على الاستيعاب) التي تسمح لهم بالتربص .

(1) ALAIN MEIGNANT, ROBERT DAPERRE , La qualité de la fonction ressources humains , Paris, Ed Liaisons, 1994 , P : 43-44.

- قيام إدارة التدريب باختيار تنظيم خارجي متخصص في تقديم خدمات التدريب حول موضوع معين دون التأكد من ضمانات النوعية اللازمة التي من المفترض أن يقدمها هذا التنظيم .  
من الضروري إذن أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من التحديد الجيد لحاجة الموارد البشرية لعملية التدريب .

### 1- مفهوم الحاجة إلى التدريب:

إن الإحتياجات التدريبية تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم، وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم، نظرا للقصور المسجل في أدائهم. وتعتبر الحاجة إلى التدريب عن "الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة" (1) .

ويتعين على مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة تحديد هذه الفوارق في الكفاءة، أي بين تلك التي يمتلكها الأفراد والمفترض امتلاكها للقيام بواجباتهم ، ثم العمل على "ملاءمة هذه الفوارق بواسطة التدريب الذي يتم بناءه انطلاقا من أهداف دقيقة ومحددة" . (2)

### 2- مستويات تحديد الحاجة إلى التدريب:

إن تحديد الحاجة إلى التدريب هي الأساس في تقرير من من بين الأفراد هو في حاجة إلى تنمية قدراته؛ وتظهر هذه الحاجة بدقة بعد القيام بتحليل كل من التنظيم، الوظائف وكذا الأفراد .

#### 1-2- تحليل التنظيم:

تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، والتي قد تكون من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين، أو تتسبب بشكل أو بآخر في عدم بلوغ هدف آخر بشكل جيد ، و" قد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ... وهكذا" (3) . ونظرا للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها على نمو المنظمة وتطورها، فإن عملية تحليل التنظيم أضحت عملية مستمرة لا بد من القيام بها.

#### 2-2- تحليل العمل و المهام :

يفيد تحليل مناصب العمل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف،

(1) JEAN- MARIE PERETTI , Dictionnaire Des Ressources Humaines , Paris , Ed . Vuibert , 2001 , P : 29

(2) JOEL STRIEF , plan et besoin de formation , paris , Ed , Eska , 1993 , P 29 .

(3) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص:343

وتلك التي تحتاج إلى تدريب، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويتناول تحليل مناصب العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة لكل وظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال معدات وآلات جديدة ثم المهارات المطلوبة لأداء العمل، وما هي تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء عمل ما على ضوء التغييرات المتلاحقة.

### 2-3- تحليل الأفراد :

يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية، مؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي، قدرته على الاتصال ومدى انسجامه مع الآخرين وهذا للتأكد من أن كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله الحالي، أو المتوقع أن يشغله مستقبلاً، وهذا ما يستوجب توافر وصف لكل وظيفة لدى المنظمة. من الضروري كذلك عند تحليل الفرد التعرف على أهدافه وعما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المنظمة، حيث أن التدريب يكون فعالاً إذا ما اتفقت أهداف كل من الطرفين، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية .

من خلال ما سبق، نخلص إلى أن القيام بالدراسات السابقة من تحليل للهيكل التنظيمي، المهام والوظائف داخل المنظمة وكذا دراسة الأفراد من شأنها أن تساهم في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، والتي تعتبر اللبنة الأولى لنجاح أي برنامج تدريبي. وتعتمد المنظمة في تحديدها وتدقيقها للاحتياجات إلى التدريب، على مجموعة من الأساليب العلمية.

### 3- أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب :

يمكن تحديد القصور في المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية والذي يحدد الحاجة إلى التدريب بأسلوبين؛ أولهما على مستوى المورد البشري وثانيهما على مستوى المنظمة ككل. أما الأسلوب المتعلق بالموارد البشرية فيهدف للحصول على أكبر قدر من البيانات المتعلقة بأداء العاملين في المنظمة بغية تحليلها ومعرفة مدى حاجتهم إلى التدريب، وأما الأسلوب المتعلق بالمنظمة فيتم من خلاله تحديد الاحتياجات التدريبية انطلاقاً من زاوية تحليل الوظائف وتقييم أداء الموارد البشرية.

وتتوفر لدى المسؤولين عن التدريب بالمنظمة عدد كبير من الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا ما يعكس الإهتمام الكبير المعطى لهذه العملية؛ ومع ذلك فإن المشكلة الأساسية التي يواجهها مسؤول التدريب هي اختيار الطريقة التي توفر أفضل البيانات من حيث الصدق والثبات

وبتكاليف مناسبة. ويرجع هذا التنوع في الأساليب إلى درجة تعقد الإحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها.

### **3-1-1- الأسلوب المرتبط باحتياجات المورد البشري:**

يؤدي القصور في مهارات وقدرات الموارد البشرية إلى تحديد حاجاتهم إلى التدريب؛ ويعتمد في معرفة هذا القصور على مجموعة من الأساليب، والتي تقوم على ملاحظة ومساءلة المورد البشري بهدف الحصول على قدر ممكن من البيانات تعكس مستويات الأداء في أماكن العمل، وتكون كمنطلق لاتخاذ قرار تدريبهم أو لا.

#### **3-1-1- الملاحظة :**

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات، إذ تعرف على أنها >> الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها<< (1). ويتم اعتماد الملاحظة من طرف المسؤول عن الموارد البشرية في المنظمة، حيث يقوم بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف لمهامه في الواقع، أو من خلال تمرين يحاكي الواقع، ويكون الغرض من الملاحظة هو تحديد مواطن الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب؛ وتوكل مهمة القيام بملاحظة سلوكيات وأداء العاملين إلى أخصائي التدريب أو إلى المسؤول المباشر عن الأفراد المراد تحليل سلوكياتهم.

وتعتمد بعض المنظمات على مسؤولين أو مختصين في الملاحظة المباشرة لأداء الموارد البشرية، وهذا بالنظر إلى الدور المهم الذي يلعبه هذا الملاحظ في توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية، حيث أصبح يعد أحد المتغيرات الأساسية في هذه العملية، وذلك بالنظر إلى قيمة البيانات التي يوفرها، والتي تعد كقاعدة لتصميم برنامج تدريبي فعال.

وبالإضافة إلى المهارة والخبرة في الملاحظة، وتسجيل كل التفاصيل المتعلقة بالأداء، فإن المعرفة المسبقة بتفاصيل الوظيفة ومختلف مراحل إنجازها يعتبر عنصرا مهما، وهنا تبرز ضرورة تواجد بطاقات وصف الوظائف لدى المسؤولين عن عملية الملاحظة المباشرة للسلوك. وبعد أن تنتهي عملية تسجيل الملاحظات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، يتم تحليلها على مستوى إدارة التدريب في المنظمة، ثم يرفع التقرير النهائي والذي يحتوي على أهم التوصيات وهذا إلى الإدارة المركزية لتتم مراجعتها واتخاذ قرار بشأنها.

(1) محمد طلعت عيسى ، البحث الاجتماعي ، مبادئه و مناهجه، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1963 ، ص : 29 .

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمكن من ملاحظة سلوكيات الموارد البشرية بشكل تلقائي وبالتالي تسجيل جوانب النقص في عملهم، هذه السلوكيات التي لا يمكن أن يلاحظها الأفراد في أنفسهم؛ غير أنه ما يؤخذ عليها هو الوقت الذي تستغرقه والذي يعتبر مطولا إذا ما قورن بالأساليب الأخرى المتبعة، هذا بالإضافة أنه ينتج عن هذا الأسلوب تنمية مشاعر الاستياء لدى المورد البشري الذي يعتبرها نوع من التجسس، وهو ما يؤثر على معنوياته.

### 3-1-2- المقابلة :

تعرف المقابلة بأنها: >> تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة، يحاول إحدهما الحصول على بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر << (1) ، وتعتبر المقابلات مع الموارد البشرية مفيدة في تحديد الإحتياجات التدريبية، إذ يتم بموجبها توجيه مجموعة من التساؤلات من طرف أحد المسؤولين الذي توكل له مهمة القيام بذلك إلى الموارد البشرية داخل المنظمة. >> وتستخدم المقابلات عادة بواسطة أخصائي تدريب للحصول على وجهات نظر العاملين تجاه مشكلات العمل، وتحديد المجالات و المهارات والتي يعتقد العاملون أنهم يحتاجون إلى التدريب عليها << (2) .

ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات؛ المقابلات مع المسؤولين والمقابلات مع الموارد البشرية. ففي النوع الأول تتاح الفرصة للمشرف على المقابلة لمساءلة المسؤولين المباشرين وهذا بهدف الحصول على معلومات متعلقة بمستويات أداء الموارد البشرية، خبراتهم وحصر نواحي الضعف لديهم؛ وتشكل النقائص والتي قد يسهم التدريب في حلها الجزء الأكبر من تقرير المقابلة الذي يحرره المسؤولين، مضيفين إليه (التقرير) الإقتراضات والإقتراحات بشأن مواضيع التدريب التي يجب أن يستفيد منها من هم في حاجة إلى تنمية قدرات معينة. وأما في النوع الثاني، يقوم المشرف بإجراء مقابلة مع الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمواضيع التالية: (3)

- الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف من ناحية :

§ الواجبات مرتبة حسب أهميتها ( من وجهة نظر المستجوب)

§ نوع المسؤولية ( مسؤول عن الأداء ...)

§ درجة الصعوبة ( عالية ، متوسطة أو منخفضة)

(1) جمال ذكي و السيد يس، أسس البحث الاجتماعي، القاهرة ، دار الفكر العربي، 1962، ص : 309

(2) وليم ر. تريسي، ترجمة سعد احمد الجبالي ، تصميم نظم التدريب و التطوير، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1990، ص: 88

(3) عبد الرحمان توفيق، موسوعة التدريب و التنمية البشرية - العملية التدريبية-، (ج2)، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1994

**§ المهارات اللازمة ( إدارية، سلوكية )**

- نوع التدريب المتلقي في المنظمة ( أولي أو مستمر).
- مؤشرات الرضا وعدم الرضا.
- الإتجاهات المتعلقة بالتدريب (الرغبات فيما يخص طرق التدريب المفضلة، وكذا فيما يخص مكان التدريب..).

لا جدال في أن المقابلة سواء كانت مع المسؤولين أو مع الأفراد تعد أداة أساسية ومصدر جيد للحصول على البيانات المهمة، حيث أنه من مزاياها أنها تمكن من الحصول على إجابات دقيقة، كما تتيح الفرصة للتعرف على جوانب مختلفة تتعلق بأداء الموارد البشرية في عملهم، تفاصيل لا يمكن الحصول عليها باستخدام تقنية الملاحظة المباشرة للسلوك، كما أنها أسلوب يريح من تتم مساءلته، وتعطيه دافعا للمشاركة بإيجابية في المقابلة وهذا لحصوله مسبقا على معلومات كافية عن أسباب وأهداف هذه المقابلة.

ولكن على الرغم من الميزات السابقة إلا أن المقابلة لا تخلو من بعض العيوب، إذ أنها >> تتطلب الكثير من النفقات والجهد و الوقت، فهي تحتاج إلى عدد كبير من القائمين بالمقابلة وتتطلب تدريبهم على إجرائها <<<sup>(1)</sup> ، كما أنها قد لا تتيح الفرصة لمشاركة كل الموارد البشرية في المقابلات بسبب وجود عدد كبير خاصة في منظمة كبيرة الحجم وهذا ما يقلل من فعالية البيانات المستخلصة منها.

**3-1-3- الإستبيان:**

يعتبر إعداد الإستبيان وتطبيقه على كل الموارد البشرية أو عينات مختارة منهم، من الوسائل شائعة الإستخدام في جمع البيانات الخاصة باحتياجات التدريب؛ وتحتوي معظم استمارات الإستبيان على عدد من الأسئلة تتعلق بأوجه السلوك والمهارات الخاصة بأداء عمل معين، حيث يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم وفقا لمقياس نقطي معين؛ وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات من ناحية أنها تتضمن تقريبا نفس المواضيع. ويعنى بملء إستمارة تحديد الإحتياجات التدريبية كل من المسؤولين والموارد البشرية، إذ توزع عليهم إستمارات تكون معدة بشكل مسبق ويقوم المسؤول أو الفرد داخل المنظمة بملئها، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات. ويتميز الإستبيان بقلة تكلفته والجهد وكذا الوقت الذي يتطلبه، كما أنه يتميز عن أسلوب المقابلة والملاحظة المباشرة في أنه لا يحتاج في جمع البيانات إلى فريق من العاملين.

(1) عبد العزيز بوودن، منهجية و تقنيات البحث في علم الاجتماع الحضري، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2004، ص: 216

ولكن استبيانات تحديد الحاجة إلى التدريب والموجهة إلى الأفراد تطرح إشكال<sup>(1)</sup>، وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلا نوعا ما وخاصة لدى الموارد البشرية الأقل تأهيلا؛ وبالتالي فإنه يتوجب تدعيم هذا الإستبيان بآخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بسجلات أداء العاملين.

### **3-1-4- وثائق وسجلات الأداء:**

تعتبر مراجعة وتحليل المتوفر لدى المنظمة من تقارير وسجلات ووثائق تكشف مستويات الأداء للمهام والوظائف، أساسا مفيدا لتحليل الإحتياجات التدريبية؛ فسجلات الغياب والحوادث، شكاوى العملاء، أخطاء العاملين واقتراحاتهم، وكذا الإلتزامات العمالية، هذا بالإضافة إلى الدورات التدريبية السابقة وأداء الموارد البشرية بعدها، تعتبر كلها مفيدة في تحديد الحاجة إلى التدريب. وتعتبر بيانات هذه الوثائق غير مكلفة طالما أنها متوفرة لأغراض أخرى، إذ أنه من السهل تجميع السجلات والتقارير بأقل جهد ممكن والحصول على قدر كبير جدا من المعلومات المفيدة في اتخاذ قرار التدريب في المنظمة؛ ويأخذ على أسلوب تحليل تقارير الوثائق وسجلات الأداء كون أن هذه التقارير تشير إلى وجود مشكلة لكنها نادرا ما تشير إلى سببها بالإضافة إلى أنها وسيلة سلبية لجمع البيانات من حيث أنها لا تشرك العاملين أو المديرين في تحديد الإحتياجات.

### **3-2- الأسلوب المرتبط بإحتياجات المنظمة:**

تحدد الإحتياجات التدريبية المرتبطة بالمنظمة إنطلاقا من إستخدام نتائج عمليتين أساسيتين؛ تحليل الوظائف، و تقييم الأداء. وتتحدد الحاجة إلى التدريب من خلال مقارنة الإمكانات المطلوبة لشغل وظيفة معينة والتي تعكسها عملية تحليل الوظائف والإمكانات الفعلية لشاغل الوظيفة التي نحصل عليها من خلال نتيجة تقييم الأداء.

### **3-2-1- تحليل الوظائف:**

يقصد بتحليل الوظائف ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظيفة من جميع النواحي المكونة لها، طبيعة المهام، المسؤوليات، وكذا طبيعة العلاقة التي تربطها بالوظائف الأخرى في المنظمة، إضافة إلى مواصفات الأفراد الذين سوف يشغلون هذه الوظيفة؛ و يتم وضع تفاصيل الوظيفة في بطاقة وصف تسمح بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة والتي تؤدي داخل الوظيفة.

<sup>(1)</sup> JEAN – MARIE PERETTI ; Gestion des Ressources Humaines, 7 eme Editions, Paris , Ed. Vuibert , 1998, P : 200 .

**3-2-1-1- بيانات المهام :**

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وكذا مواصفات شاغلها، ذات أهمية بالغة لأداء معظم الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية<sup>(1)</sup> :

**- العوائد :**

§ مقارنة بين المناصب، وإعداد سلم العوائد.

§ تحديد الجوانب الرئيسية للمنصب، والتي تكون كأساس لتحديد الحوافز المادية.

**- الجانب القانوني :**

§ إعداد عقود العمل

**- التدريب :**

§ تصميم برنامج التدريب ؛ تحديد الاحتياجات التدريبية

**- حركات الموارد البشرية :**

§ الإستقطاب، إعداد الإعلان، وضع دليل المقابلة بهدف التوظيف.

§ تسيير التحويلات والترقيات.

§ التسريح

**- مساعدة المسؤولين :**

§ تحديد أهداف الأجير .

§ دراسة تطور منصب العمل حسب التطور الحاصل في الأسواق، التكنولوجيا،...

§ تقييم الأجير، إعداد التقييم السنوي.

**- التنظيم :**

§ دراسة العلاقة بين المناصب.

§ دراسة الإتصالات بين المناصب.

§ دراسة القرارات المتخذة على مستوى كل منصب، وتداخلها بين المناصب.

ويتولى مهمة القيام بتحليل الوظائف مدير الموارد البشرية في المنظمة أو المشرفين المباشرين عن الأفراد، وبالنظر إلى أهمية ما توفره العملية من بيانات فإنه عند القيام بعملية التحليل والتوصيف لمختلف الوظائف لا بد من توخي الدقة فيمن سيقوم بذلك.

وتتعدد الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف في المنظمة، حيث يتوقف استخدام كل أسلوب منها على الغرض الذي من أجله يتم إعداد التحليل، ويمكن استخدام كل أسلوب على حده طبقا

<sup>(1)</sup> PIERRE ROMELAER : Gestion de Ressources Humaines, Paris , Ed .Armand Colin , 1993 , P : 117-118 .

للغرض من التحليل كما يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت .  
 فقد يكون الأسلوب المتبع هو أسلوب الملاحظة المباشرة حيث يتم من خلاله ملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي في عمله من طرف أخصائي؛ يقوم هذا الأخير بتسجيل جميع الحركات ومختلف السلوكيات المرتبطة بالفرد طيلة تأديته لعمله وهذا لفترة زمنية .  
 وقد يكون أسلوب المقابلة هو الأسلوب الأنجح لإعطاء تحليل جيد لمختلف الوظائف، إذ أنه من خلال المقابلة الشخصية والتي تتم مع شاغل الوظيفة على حده أو من خلال المقابلة الجماعية والتي تكون مع عدد من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون المهام نفسها، يمكن التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وبالتالي معرفة الأنشطة المختلفة وتفاصيلها. كما قد تتم المقابلة مع المشرفين والرؤساء لشاغلي الوظائف التي يتم تحليلها.  
 ويعتبر الاستبيان كذلك أسلوبا شائعا وكثير الإستخدام في عملية تحليل الوظائف، حيث يقوم شاغل وظيفة معينة بالإجابة على عدد من الأسئلة يدور موضوعها حول واجبات ومسؤوليات كل وظيفة بالإضافة إلى الظروف التي تحيط بأدائها. وعليه فإنه ما يجب مراعاته من طرف أخصائي التحليل هو الإهتمام بإعداد قائمة الأسئلة إعدادا جيدا.  
 من خلال اعتماد الأساليب السالفة كل على حده أو مجتمعة، يمكن توفير وتجميع البيانات الضرورية حول الواجبات والمهام المرتبطة بكل وظيفة، والتي تعتبر الأساس الذي يتم من خلاله إعداد بطاقة الوصف .

### 3-2-1-2- توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد بطاقة وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، بحيث تشمل البطاقة كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة؛ و من هذه البيانات:<sup>(1)</sup>

- التعريف العام للوظيفة : ويشمل:

§ اسم الوظيفة

§ موقعها في التنظيم و القسم أو الإدارة التابعة لها الوظيفة ، رمزها الوظيفي .

§ ملخص عام عن طبيعة الوظيفة : ويشمل موجز عن طبيعة الأعمال التي تضطلع بها الوظيفة ويستفاد من هذا الملخص في فهم المعلومات العامة عن الوظيفة.

- واجبات الوظيفة: وتتضمن وصفا دقيقا للواجبات التي تؤديها الوظيفة في الوقت الحاضر، و ما هي تلك الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وكذا التي تؤدي من وقت لآخر.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص: 113

- مسؤوليات الوظيفة: وهذه قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية، أو مسؤولية عن عتاد أو آلات .

- الصلاحيات والسلطات: ويعنى هذا الجزء بتحديد طبيعة الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة وتحديد صلاحياته في اتخاذ القرارات المختلفة.

- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وهذا الجزء يشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، المجهود اللازم لأداء الوظيفة (عملي أو ذهني)، المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، ومختلف الظروف الطبيعية التي يمارس الفرد عمله في ظلها كالحرارة، الضوضاء... الخ.

- العلاقات الوظيفية: وهذه تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها والوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.

- الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة: وتشمل:

§ المستوى التعليمي ونوعه (جامعي ، ثانوي)

§ الخبرة أو الممارسة العملية

§ المهارات الذهنية والقدرات الجسمية .

§ الصفات الشخصية (المظهر العام).

هذا وتشمل بطاقة الوصف كذلك على أجزاء أخرى، منها معلومات عن الآلات والأدوات التي تستخدم على مستوى وظيفة معينة ، وكذا عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة، وما هي طبيعة هذا الإشراف.

تستخدم البيانات التي تشتمل عليها بطاقات توصيف الوظائف في كثير من مجالات عمل إدارة الموارد البشرية، وتعتبر الأساس في إعداد وتنفيذ سياساتها والتي منها التدريب والتنمية الإدارية؛ حيث تزود بطاقات توصيف الوظائف إدارة الموارد البشرية ببيانات كافية عن النواحي والواجبات التي ينبغي أن تركز عليها مواضيع التدريب. ومن المحتمل أن تعد برامج تدريب لمواجهة احتياجات معينة، فعلى سبيل المثال ترغب مصلحة ما في المنظمة في إعداد فرد للقيام بأعمال وظيفة أخرى، ومن أجل ذلك يقدم المشرف على التدريب الجوانب المتعددة لهذه الوظيفة لتعريف المتدرب بالتفاصيل المختلفة للمهام وكذا المستوى المطلوب منه تنفيذها، وفي هذه الحالة تعتبر بطاقات توصيف الوظائف مصدرا أساسيا للتعرف على الأعمال والمستوى المطلوب لتنفيذها.

### 3-2-2- تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة،

وهي وظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة؛ ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم.

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد على <<دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى >>. (1)

وفي إحدى المحاولات لإبراز أهمية وضرورة تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، قدم أحد الباحثين الفرنسيين وهو جيل أمادو GILE AMADO عام 1978، محاولة أبرز من خلالها المستويات الثلاثة التي تبرز فيها ضرورة تقييم أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة وجاءت على النحو التالي: (2)

- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى الاقتصادي، فالمنظمة بحاجة إلى ممارسة الرقابة على إنتاجها الخاص؛ فنوعية هذا الأخير في ضوء منافسة السوق ومتطلبات الزبائن تمثل على هذا المستوى ضغوطاً تجعل من هذه العملية ضرورية .

- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى التنظيمي، إذ يسمح بالحكم السيئ أو الحسن على التكيف والتلاؤم بين الموارد البشرية ووظائفهم وكذلك على نوعية هياكل التنظيم القائمة .

- إن تقييم الأداء هو تعبير عن حاجة إنسانية، فكل الموارد البشرية في حاجة إلى تقييم نفسها بالنسبة لوظائفها، وتقييم فعاليتها الخاصة.

إذا فأهمية تقييم الأداء في المنظمة تبرز من كونه عملية مستمرة ذات بعد مستقبلي، تشمل تقييم وقياس أداء المورد البشري من أجل التأكد من قدرته على ممارسة أعباء الوظيفة الموكلة إليه، وإمكانية نجاحه في وظيفة في مستوى أعلى، وما يترتب عن ذلك من تدريب.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أهداف متعددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وراء عملية التقييم، وقد اتفق جل الباحثين والمختصين في مجال الموارد البشرية على أن الأهداف المتوخاة من عملية تقييم أدائهم يمكن أن تشمل العناصر التالية: (3)

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر في العمل.

- الكشف عن نواحي القوة والضعف في أداء الأفراد ومن ثمة العمل على تحسينه وتطويره إما ذاتياً أو عن طريق الإدارة بوسائلها الخاصة.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 303 .

(2) JEAN – MARIE PERETTI, Ressources Humaines, Paris, Ed. Vuibert, 1998, P: 329

(3) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، دار الجامعة، 2004، ص: 123

- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- إكتشاف الكفاءات والقدرات العالية من أجل شغل مناصب أعلى.
- تحسين وتدعيم سبل الإتصال وإرساء علاقات إجتماعية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على تحقيق مبدأ وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومهاراته.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية تخص شؤون الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية مثلا.
- توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد و بناءا على مستوى أدائهم.

وتتغير هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى، كما أن هناك العديد من التقسيمات التي وضعت لها، فهناك من يقسمها إلى حوالي أربعة أو خمسة أهداف وهناك من يقسمها إلى أكثر من ذلك؛ ولعل أبرز أهداف تقييم أداء الموارد البشرية هو الحصول على البيانات اللازمة التي تعكس مردودهم في وظائفهم " وعندما يكشف تقييم الأداء عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب، فتقوم الإدارة على ضوء ذلك باقتراح برامج تدريب ملائمة " (1).

### **3-2-1- معايير تقييم الأداء:**

يقصد بمعايير التقييم لأداء الموارد البشرية تلك العوامل التي تستخدم كركائز لعملية التقييم؛ ويوجد عدد كبير من هذه المعايير، والسبب يرجع إلى أن الموارد البشرية تقوم بأنشطة متعددة وفي تخصصات مختلفة، وبالتالي فإنه من المنطقي أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الموارد البشرية.

وأكثر المعايير المعتمدة في تقييم أداء المورد البشري داخل المنظمة، والتي تشمل عليها تقارير الأداء، يصنفها "جون جريبه" في أربع مجموعات على النحو التالي: (2)

- معايير معرفية، و تشمل:

§ المعارف العامة

§ المعارف التقنية والخاصة

§ الخبرة المهنية

- معايير الاستعدادات، وتضم:

(1) JAQUES GALENS, Audit Des Ressources Humaines, Paris , Ed . Liaisons, 1994 , P : 108 .

(2) JEAN GERBIER , Organisation et Fonctionnement de L'entreprise , Paris , Ed. Tec et Doc , 1993, P : 642-643.

§ الاستعدادات النفسية والشخصية

§ الاستعدادات الفكرية

§ استعدادات التعامل مع الآخرين.

- معايير المسؤولية، وتتمثل في:

§ المسؤولية تجاه فريق العمل

§ المسؤولية تجاه البرنامج

§ مسؤولية اتجاه المواد والمنتجات.

- معايير شروط العمل، وتشمل:

§ القدرة على التكيف

§ القوى الجسدية

ويتم الاعتماد على هذه المعايير إضافة إلى معايير أخرى كأساس لعملية مقارنة الأداء الفعلي للمورد البشري بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه. وتحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية، فإنه يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية؛ ففي الأعمال الإنتاجية يمكن لمعايير الأداء أن تكون كمية كإنتاج كمية معينة أو بلوغ درجة جودة محددة أو التقليل في التكاليف... الخ.

أما في الأعمال الإدارية، وفي كل الوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الذهنية، فإن الأداء لا يعبر عنه بالكمية أو النوعية، بمعنى أنه ليست معايير نواتج الأداء هي المستخدمة وإنما هي معايير أخرى تستخدم في تقييم أداء الأفراد وهي معايير سلوك الأداء ومعايير صفات الشخصية. ومن أمثلة معايير سلوك الأداء :

§ إدارة الاجتماعات

§ معالجة شكاوي العملاء

§ المواظبة

§ التعاون

§ قيادة المرؤوسين

ومن أمثلة صفات الشخصية:

§ المبادرة

§ الدافعية إلى العمل

§ الانتباه

وتشكل معايير تقييم الأداء أساس يتم الإعتماد عليه في طرق التقييم المتعددة، ويختلف حجم الاعتماد على هذه المعايير أو الأهمية والوزن المعطى لكل معيار باختلاف أسلوب التقييم المتبع، وكذا باختلاف الهدف والغرض من التقييم. وتتوفر للمقيم كم لا بأس به من طرق تقييم الأداء، إذ يقوم باختيار من بينها الملائمة، والاختيار يكون تبعا لحجم المنظمة، طبيعة نشاطها وكذا الهدف من عملية تقييم الأداء .

### **3-2-2-2- نتائج التقييم :**

بعد القيام بعملية مراجعة وتحليل نتائج التقييم المقدمة من طرف المسؤولين عن العملية، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إعداد تقرير خاص بتقييم الأداء، تبرز فيه نتائج التقييم الخاصة بكل المقيمين، وكذا التوصيات الخاصة بكل واحد، ثم تقوم بإرسال بياناته للجهات المختصة ليتم اتخاذ الإجراءات المناسبة. وتتعدد استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية<sup>(1)</sup>، حيث أنه يمكن أن تكون أساسا للترقية وكذا لمنح العلاوات والحوافز، إلى جانب الاستفادة من التقارير لتحديد احتياج العاملين للتدريب، إذا افترضنا أنها (التقارير) توضح أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تطوير؛ كما تستخدم في عمليات النقل من إدارة إلى أخرى إذا عكست هذه التقارير كفاءة في مردود المورد البشري في وظيفته وإعطائه المؤشرات على أنه في مقدوره تحمل مسؤولية وظيفة أخرى.

وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة لنتائج التقييم، يتعين أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبنى علاقات التعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء .

### **3-2-3- مقارنة نتائج تحليل الوظيفة وتقييم الأداء:**

تتقرر احتياجات تدريب الموارد البشرية في المنظمة على ضوء مقارنة النتائج التي يتوصل إليها تقييم الأداء وكذا تحليل الوظائف.

يتم استخدام نتائج تحليل الوظيفة في تحديد المهام والمسؤوليات التي ترتبط بممارسة وظيفة معينة، واستنادا إلى ذلك يتم ملاحظة ما إذا كان هناك قصور أم لا في أداء شاغل الوظيفة ومدى قدرته على تأديتها على النحو المطلوب وهذا من خلال اللجوء إلى نتائج التقييم الخاصة بأدائه والتي تعطينا فكرة عن أدائه وسلوكه خلال فترة التقييم، ليكون بعد ذلك اتخاذ قرار التدريب من عدمه؛ فعملية المقارنة بين نتائج العمليتين لا بد أن تتسم بالدقة ليتسنى للمشرف على العملية التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية.

(1) احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 310 .

وتسمح عملية المقارنة بين عمليتي تحليل الوظيفة وتحليل الأداء باتخاذ القرارات السليمة، فقد يسجل لدى فرد معين قصور في الأداء غير أنه يمتلك قدرات ومؤهلات ربما تفوق متطلبات الوظيفة، وفي هذه الحالة يتعين على مسؤولي الموارد البشرية محاولة خلق الدافع لديه بهدف تحفيزه على العمل؛ من هنا فإن مجرد التفكير في التدريب كحل يعتبر خطأ وبالتالي فإن التغلب على مثل هكذا مشاكل يتم بالسيطرة على الأسباب المؤدية إليها، أما إذا كان النقص في أداء المورد البشري ناتج عن عدم إلمامه بطريقة العمل المطلوبة نتيجة لنقص معارفه أو مهاراته، فإنه على المنظمة تخصيص برنامج تدريب ملائم يسمح له بالتغلب على قصوره.

#### **4- أهداف التدريب:**

تتم ترجمة الإحتياجات التدريبية والتي تضمنتها التقارير إلى أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي. ويحاول كل نشاط تدريبي أن يحقق أهدافه والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الموارد البشرية وأخرى على مستوى المنظمة.

#### **4-1- على مستوى الفرد:**

يهدف التدريب إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، هذا ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية : تنمية المعارف، تنمية المهارات، تغيير الاتجاهات.

#### **4-1-1- تنمية المعارف:**

إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرر اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم، إذ أن إحاطة الموارد البشرية بموضوعات مثل القيادة، جماعات العمل، الإتصال وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجالات عملهم، تفيدهم أساساً في زيادة معارفهم، وتمكنهم من الإطلاع على أحدث ما تم التوصل إليه.

ولا تهدف البرامج التدريبية الهادفة إلى مساعدة المورد البشري على اكتساب معارف وأسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة، بل إنها لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة الحصيلة العلمية للمشاركين في هذه البرامج بما يعود عليهم بالنفع مستقبلاً.

#### **4-1-2- تنمية المهارات:**

قد يحتاج المتدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم، ويعمد المسؤولون عن العملية إلى تصميم برامج تدريبية تهدف إلى رفع المهارات، وتوسيع حقل

الإمكانيات والمبادرات لتمكين المستفيدين من العملية من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وكذا مواجهة مشاكل العمل.

وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، و بشيء من التفصيل، كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، والتنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم. كما يدخل كذلك في نطاق تنمية المهارات، زيادة قدرة المورد البشري على التعبير وإدارة الاجتماعات وكذا تنمية قدراته القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه، وكيفية التعامل معها.

#### **4-1-3- تغيير الاتجاهات :**

وهذا ما يشير إلى الرغبة في تغيير اتجاه الموارد البشرية إلى تفضيل العمل بالمنظمة، وكذا تأييد سياساتها وأهدافها<sup>(1)</sup>، ويسعى المسؤولون من خلال برامج التدريب إلى تطوير سلوك العاملين وتحريرهم من عادات العمل غير المرغوب فيها (كثرة الغياب عدم الحرص على المواعيد..)، إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التفوق والتميز في العمل لما له من منفعة عليهم وعلى منظمته.

ومن أهم ما يهدف إليه التدريب، هو تنمية الإتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء وتحفيز الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي للموارد البشرية دفعا أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم، بالإضافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تملئها التحولات الكبيرة في بيئة المنظمة.

#### **4-2- على مستوى المنظمة:**

على ضوء ما تقدم من إشارة إلى أهداف التدريب على مستوى الموارد البشرية، تبين لنا مدى أهمية هذا النشاط للمنظمة أيا كانت طبيعة ونوعية عملها، وإذا أردنا أن نلقي المزيد من الضوء على التدريب كأحد أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية علينا أن ننظر إلى الأهداف التدريبية على مستوى المنظمة، والتي يكمن أهمها في :

#### **4-2-1- تحقيق ميزة تنافسية:**

يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فزيادة استثمارات المنظمة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة ؛ وقد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة أن التدريب يلعب دورا حاكما في

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 263

زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية<sup>(1)</sup> ، كما أنه ساعد العديد من المنظمات التي عانت من حدة المنافسة من استعادة مراكزها التنافسية.

فالتدريب يعمل إذن على مسايرة التحولات المختلفة، وهذا من خلال إعطائه الدفعة الجديدة لموارد المنظمة البشرية، وعمله على صقل المواهب المتميزة والقادرة على الابتكار والتجديد، وكذا إكسابه للموارد البشرية بصفة عامة تلك المرونة والتي تعد كحتمية تمكن المنظمة من التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية ( العولمة، تحدي الجودة، المنافسة... ).

#### 4-2-2- تحسين المؤشرات الاقتصادية:

تهدف المنظمة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية من وراء عملية التدريب، حيث ينصب الاهتمام عند تصميم البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية؛ ومن أبرز المؤشرات التي تسعى المنظمة إلى تنميتها من خلال نشاط التدريب ما يلي:<sup>(2)</sup>

- زيادة الإنتاجية : تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المنظمة وتحقيق أهدافها.

- تخفيض التكاليف: فمن خلال تحسين وزيادة مهارة الفرد، تقل أخطاؤه التي يمكن الوقوع فيها ويقل كذلك التبذير في المواد و الآلات .

- التخفيف من حدة الإشراف: إذ أن الموظف ذي المهارة العالية والمدرّب بشكل جيد تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، وتعمل المنظمة على التخفيف من حدة الإشراف لما يشكله من استياء وارتباك لدى العاملين، وهذا ما ينعكس على أدائهم، وبالتالي أداء المنظمة .

- السلامة المهنية للموارد البشرية: فالدورات التدريبية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة.

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 336 .

(2) عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 1996 ، ص: 236 .

**ملخص:**

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، ويعتبر التدريب هو المدخل الأنجع لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين في منظمات الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى.

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمة، ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تدريب مرءوسيههم ومعالجة مشاكلهم، وفي البعض الآخر تعتمد إدارة المنظمة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب، كما قد يتم الاستعانة بمراكز وأجهزة تدريب خارجية سواء كانت محلية أو أجنبية، وهذا في حالة عدم توفر الإمكانيات لإقامة التدريب داخل المنظمة، وكذا بالنظر إلى مستوى الخدمة التي تقدمها هذه المراكز المتخصصة .

تبدأ عملية التدريب مع بداية الإعداد لها والتعرف على الحاجات الفعلية التدريبية المطلوب تلبيتها، وتعرف مرحلة الإعداد للتدريب على أنها مرحلة تأسيس لبرنامج تدريبي يهدف إلى استقطاب وضم الأفراد الذين يحتاجون للتدريب؛ وتهدف مرحلة الإعداد للتدريب إلى تحديد ما ينبغي تعلمه ومعرفته من قبل الأفراد على ضوء متطلبات الوظائف داخل المنظمة، والسلوكيات البشرية المرغوبة للقيام بأعباء تلك المتطلبات. وتظهر الحاجة إلى التدريب بشكل جيد بعيد القيام بدراسات تحليلية لكل من التنظيم، المهام وكذا المورد البشري.

وتتنوع الطرق العلمية المستخدمة في تحليل الاحتياجات إلى التدريب؛ فمنها ما هو مرتبط باحتياجات المنظمة ويعتمد في تحديد الحاجة إلى التدريب على مقارنة نتائج عمليتي تحليل الوظائف وتقييم أداء الأفراد، ومنها ما هو مرتبط باحتياجات الموارد البشرية والذي يعتمد على أساليب المقابلة والاستبيان، الملاحظة المباشرة وكذا ملفات الأداء.

**الفصل الثالث: تصميم وتقييم برامج التدريب****تمهيد :**

تتبع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والوقوف على أوجه القصور والعجز في الأداء لدى الموارد البشرية، ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي، وتوفر لها كل الإمكانيات اللازمة.

يشكل تصميم برنامج التدريب محور المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب، حيث يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال، مدربين، أماكن للتدريب، معدات تدريبية، هذا إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية والتي يجب أن تخدم أهداف التدريب وتساهم في إنجاحه؛ كما يتضمن تصميم برنامج التدريب وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية، حيث يتولى مدير التدريب أو أخصائي التدريب التأكد من أن البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له ومن أن كل الأمور تسير بالشكل المطلوب.

وبما أن المنظمات تستثمر مبالغ كبيرة في سبيل تنمية وإعداد عاملها، بهدف تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين مراكزها السوقية ونتائج أعمالها من جهة، إضافة إلى تحقيق أهداف مواردها البشرية من جهة أخرى، فهي لا محالة تحتاج إلى الوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق هذه الأهداف، ويكون لها ذلك من خلال عملية التقييم والتي تعد آخر مرحلة من مراحل عملية التدريب.

**المبحث الأول: تصميم برامج التدريب****1 - مستلزمات البرنامج التدريبي:**

إن تجسيد العملية التدريبية ووضع الأهداف المحددة حيز التنفيذ، يتطلب توافر مجموعة من العوامل، تعتبر جد ضرورية للسير الحسن لأي عملية تدريبية، و تعد عاملا مؤثرا في فعالية التدريب؛ تتمثل هذه العوامل في الإمكانيات المالية، أماكن إقامة التدريب، الإمكانيات البشرية وكذا معدات التدريب، و التي تمثل في مجملها المستلزمات الأساسية لأي نشاط تدريبي ناجح.

**1-1- الإمكانيات المالية:**

تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال الإطلاع على الفواتير التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها. كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها تدريب و إعادة تدريب الموارد البشرية.

فقد بلغت تكاليف التدريب التي دفعتها المؤسسات الأمريكية عام 1992 حوالي 45 مليار دولار، وحسب مجلة التدريب الأمريكية training -magazine ، فإن هذه التكلفة السنوية التي دفعت مقابل التدريب لم تشمل رواتب وتعويزات الأفراد خلال فترات التدريب، وتكلفة تدريبهم وإرشادهم و توجيههم في أمكنة عملهم. (1)

تعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، وتعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة، إيماناً منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذا وفرت له الإعتمادات المالية اللازمة؛ وقد أشارت بعض الدراسات أن المنظمات التي تعول كثيراً على تدريب مواردها البشرية، لا تتردد في تخصيص 3% إلى 4% من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويزات الأفراد على التدريب.

إن توفير الإمكانيات المالية لا يجب أن يقتصر فقط على المنظمات المؤمنة بالتدريب والقادرة على تحمل نفقاته، بل يجب أن يتعداه ليشمل كل المنظمات؛ و الحل يكمن في إرساء ثقافة تسييرية تقوم على جعل العملية التدريبية من النشاطات الرئيسية داخل المنظمة وبضرورة رفع النسبة المخصصة للتدريب إلى مستوى أكبر.

ويرى غولد ستاين و جيليام «GOLDSTEIN et GILIAM» أن التدريب سوف يتطلب المزيد من الإمكانيات المالية في الحقبة الحالية والمقبلة وذلك للأسباب التالية: (2)

- ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المتقنين والذين سوف يشغلون وظائف هامة.
- التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة و التي يترتب عنها تدريب و إعادة تدريب الموارد البشرية عند استخدامه.
- إزدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار.
- حاجة المنظمة إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي.
- وعليه يتعين على المنظمة توجيه مبالغ كبيرة للاستثمار في مجالات التدريب والتعليم، وهذا من خلال الميزانية المخصصة لذلك، والتي تستوعب الإنفاق في النواحي التالية: (3)
- تكاليف البرامج المختلفة ومكافآت العاملين (مرتبات المشرفين، المستشارين، مدير التدريب،..).
- تكاليف المطبوعات والنشر ، والمساعدات اللازمة لأماكن التدريب (منشآت ، مراكز).

(1) حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية : من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية ، 2002 ، ص:240 .

(2) المرجع السابق، ص:241 .

(3) محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، القاهرة ، دار المجالي للطباعة، 1970، ص:174 .

- المكافآت التشجيعية للمدربين.  
 - المراجع والكتب اللازمة للمدربين.  
 وكل هذه المصاريف تعتبر من الإنفاقات المباشرة والتي تخصص مباشرة بعد وضع مخطط التدريب. وعلى العموم فإن الميزانية يجب أن تستوعب كل المصاريف الناتجة عن القرارات المتخذة في مجال التدريب والتي تنقسم إلى مصاريف مباشرة و غير مباشرة.  
 أما فيما يخص المصاريف غير المباشرة والتي لا تظهر في الميزانية تتمثل في الأموال المنفقة قبل وضع مخطط التدريب، وتغطي هذه المصاريف المرحلة الأولى والمتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات، كما يمكن اعتبارها كنتيجة لاعتماد سياسة للتدريب في المنظمة.  
 وفي حالة تولي تنظيم خارجي عملية التدريب، فإن التكلفة يتم تحديدها من طرف التنظيم المتعاقد؛ وتتكفل المنظمة إضافة إلى ذلك بمصاريف نقل، إقامة، ومراتب المتربصين وحوافزهم.  
 وبصفة عامة يتم تحديد الميزانية المخصصة للتدريب اعتمادا على نسبة معينة من كتلة الأجور السنوية، وذلك حسب إمكانيات وخصوصيات كل منظمة.  
 وتعتمد المنظمات التي تولي اهتماما بالغا لعملية التدريب إلى وضع ما يسمى >> بلوحة قيادة التدريب<< (1)، و التي تعكس كل المعلومات المتعلقة ببرامج التدريب، وكذا توفر ما يجب من معطيات من أجل اتخاذ القرارات السليمة. ومن أهم ما تقدمه لوحة قيادة التدريب هو مجموعة من المؤشرات تتمثل في نسب تقيس الأهمية المعطاة لنشاط التدريب على مستوى المنظمة ؛ ومن أهم هذه المؤشرات: (2)

تكلفة التدريب الداخلي

إجمالي ميزانية التدريب

الإمكانيات الداخلية المستخدمة

ويقيس هذا المؤشر مدى اعتماد المنشأة على الإمكانيات الداخلية مقارنة بالإمكانيات الخارجية من أجل القيام بنشاط التدريب، و يعطي نسبة الإمكانيات الداخلية إلى إجمالي التكاليف.

عدد المستفيدين من التدريب

=

معدل الاستفادة من التدريب

متوسط العدد الإجمالي للعاملين

(1) JEAN - Marie PERETTI , *gestion de ressources humaines* , op. cit., p : 428

(2) IBID, P : 428 ,429

حيث يقيس هذا المؤشر مدى تغطية أنشطة التدريب لمجموع العاملين داخل المنظمة في سنة معينة .

$$\text{متوسط مدة التدريب} = \frac{\text{عدد ساعات التدريب (مرجحة بعدد المستفيدين)}}{\text{عدد العاملين المستفيدين من التدريب}}$$

يقيس هذا المؤشر متوسط مدة التدريب، ويعطي لنا فكرة عن انتهاج المنشأة للتدريب القصير أو طويل المدة .

$$\text{التكلفة المتوسطة للتدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين المستفيدين من التدريب}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد الواحد من الميزانية المخصصة للتدريب، ويعكس لنا إذا كان مرتفعا الإمكانيات المالية الكبيرة المسخرة من أجل إنجاز نشاط التدريب.

$$\text{متوسط تكلفة ساعة من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}}$$

عدد أيام التدريب . 8

تكلفة ساعة من التدريب هو مؤشر لا يمكن قياسه إلا لمجموع العمال المستفيدين من التدريب، ويعطينا لنا هذا المؤشر ما كلفته ساعة واحدة من التدريب.

ويستفيد المشرفون على عملية التدريب من النسب السابقة وهذا من خلال مقارنتها من دورة تدريبية إلى أخرى، بين الأقسام المختلفة وكذا بين المنظمات. هذا، وتعتبر هذه النسب بمثابة

الموجه للمشرفين على عملية التدريب من خلال توفيرها لأرقام ونسب معيارية تعتبر كمرجع أساسي لتوزيع وتسيير نفقات العملية التدريبية من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعطينا صورة أوضح عن مدى العناية بنشاط التدريب في المنظمة.

### 1-2- مكان تنفيذ برنامج التدريب:

إن اختيار المكان المخصص للتدريب ضروري لما له من تأثير على العمل التدريبي، المتدربين، وحتى على المدربين أنفسهم. ويتحدد مكان إجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاث اختيارات؛ في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، في غرفة مخصصة للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة، كأن يكون في معهد للتدريب المتخصص.

وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي إعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنظمة المالية والمادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها؛ فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وعن حياتهم الخاصة (بعيدا عن المؤثرات الخارجية)، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. أما البرنامج التدريبي غير المقيم فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته، أو في مكان معد للتدريب داخل المنظمة.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء، في حين أن التدريب اللغوي على سبيل المثال لإتقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة داخل أو خارج المنظمة؛ أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية، فيتم التدريب عليها خارج المنظمة أحيانا وأحيانا أخرى بداخلها فيما إذا توافرت لديها الإمكانيات المادية والمالية معا.<sup>(1)</sup>

ولا تكفي بعض المنظمات بتحديد المكان لإجراء التدريب، بل قد تلجأ إلى تحديد لأشكال مكان التدريب، حيث أن لشكل مكان التدريب أثر نفسي على المتدرب. و مهما يكن، فتوفير أماكن مناسبة و ملائمة للتدريب (تخدم أغراض التدريب)، يتوفر بداخلها كافة الإحتياجات و تكون مصممة بشكل ملائم، تعتبر من العوامل المساعدة للمدرب على العطاء، و للمتدربين على الاستيعاب.

### 1-3- الإمكانيات البشرية:

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

إذا ما كان للتدريب أن يخطط و ينفذ بأقصى فاعلية، فيجب أن يكون المدربون على أعلى مستوى من الكفاءة؛ ويشترط فيمن يكفون بالواجبات التدريبية أن يكونوا أفضل العناصر من حيث التأهيل التعليمي، الخبرة، المهارات الفنية، المعرفة والمهارة في طرق التدريب؛ وعليه فإن تحقيق برامج التدريب لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المدربين .

يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين، فهم يقومون بتأطير العملية التدريبية ويقدمون الإرشاد و المساعدة للمتدربين، كما يوفرون الخبرة في مواد التدريب المقترحة؛ ولهذه الأسباب فإنه يتعين على المنظمة اختيار أفضل المؤطرين وأنسبهم لكل برنامج تدريبي، وبالتالي لا بد من أن تعد قائمة من الشروط الواجب توافرها في المدربين لكل برنامج تنفذه المنظمة.

### **1-3-1- الشروط الواجب توافرها في المدربين:**

يتم تحديد الشروط الواجب توافرها في المدربين عن طريق تحليل برنامج التدريب من زاويتين: محتوى مادة التدريب، واستراتيجية التدريب. إذ يحدد نوع ومستوى وصعوبة مادة التدريب، نوع و كمية الخبرة الواجب توافرها في المدربين، وتحدد استراتيجية التدريب المعرفة المهنية ومهارات التدريب المطلوبة في المدربين؛ وعليه فإن مصادر الشروط الواجب توافرها في المدرب هي أهداف التدريب، و محتوى البرنامج التدريبي.

وأهم ما يجب أن يتوفر عليه المشرف على نشاط التدريب ما يلي:<sup>(1)</sup>

### **1-1-3-1- الخبرة في التدريب:**

إن أول إعتبار في تحديد المدربين المتوقعين هو تحديد الأفراد الذين يملكون المعارف والمهارات الفنية التي تتطلبها الوظيفة التي سيتم التدريب عليها. وتتمثل المعارف التي يتطلبها الأداء الجيد للمدرب، في معرفته بالوظيفة والمهارات الوظيفية وكذا المعرفة الجيدة بالمنظمة.

### **1-1-3-2- المعرفة بالمنظمة:**

يحتاج المدرب الناجح إلى معرفة الهيكل التنظيمي الرسمي و غير الرسمي للمنظمة وخطوط الإتصال والسلطة وكذا العلاقات بين أقسام المنظمة المتعددة، بالإضافة إلى حاجته إلى معرفة سياسات المنظمة وقواعدها وأنظمتها، وكذا المعرفة الواسعة بالصناعة التي تعتبر منظمته جزءا منها.

### **1-1-3-3- المعرفة الوظيفية:**

(1) وليم ر. تريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 213- 214

إذا كان للمدرب أن يكون ناجحاً في تخطيط وتسهيل خبرات التعلم، فإنه يجب أن تتوفر لديه ثروة من المعرفة الوظيفية، حيث يجب أن يكون على دراية بخلفية و تاريخ الوظائف التي يدرّب عليها و كل ما يرتبط بها من وظائف ، كما أنه من الضروري الإطلاع على الصعوبات الشائعة، و كذا على الأخطاء التي يرتكبها الأفراد.

### 1-3-1-4-المهارات الوظيفية:

يجب على المدرب أن يكون على مهارة عالية في الوظائف والحرف والتقنيات والأساليب التي يقوم بتدريبيها، ناهيك عن قدرته على استخدام الأدوات ووسائل العمل المساعدة والآلات والأجهزة والمراجع والمواد المرتبطة بالوظائف، والعمليات والاختصاصات التي يقوم بتدريسها.

### 1-3-1-5-المعارف و المهارات الخاصة بطرق التدريب:

لا تستطيع الخبرة في مادة التدريب وحدها أن تصنع قدرة جيدة على التدريب، ذلك لأنه من الممكن أن يكون فرد ما على علم بموضوع معين، ولكن لا يستطيع نقله إلى أفراد آخرين، وبالتالي فإن العنصر المفقود هنا هو المعارف والمهارات المهنية.

### 1-3-1-6-المعارف المهنية:

يحتاج المدربون إلى الإلمام بمصادر المعلومات الخاصة بالتطورات في التدريب والتعليم، وتطبيق تقنيات التدريب على مجالات تخصصاتهم.

### 1-3-1-7-المهارات المهنية:

توجد العديد من المهارات والقدرات الواجب توافرها في المدرب الناجح، ومن أهمها: المهارة والقدرة على اختيار واستخدام طرق وأساليب التدريب، وكذا مهارة التعامل مع الفروق الفردية، ومهارة تحفيز وتوجيه وإرشاد المتدربين.

### 1-3-1-8-مهارات الاتصال:

يجب أن يكون المدرب على درجة عالية من الإتصال الشفوي وكذا الكتابي، إذ تتطلب معظم الطرق الأساسية المستخدمة في التدريب(المحاضرة، المؤتمر) وكذا الكثير من وسائل التدريب ( وسائل التدريب المساعدة وأجهزة التدريب) إلى خبرة في الاتصال بصفة عامة، وعلى مهارات عالية في الاتصال الشفوي خاصة، بالإضافة إلى الحاجة إلى مستوى عال من مهارات الإتصال الكتابية وهذا لكتابة خطط الدروس، والمهام التعليمية والاختبارات القصيرة.

### 1-3-1-9-الصفات الشخصية :

بالرغم من الإختلاف الكبير في الشخصية والمزاج والصفات الشخصية بين المدربين الناجحين، فهناك سمات و صفات تعتبر أساسية، حيث يكون المدرب الكفاء على مستوى أعلى من

المتوسط في الذكاء، والتوازن و الثقة بالنفس، والصبر والتفهم والعقلية المتفتحة وتقبل التغيير، إضافة إلى حب العمل مع الآخرين والعدالة في العلاقات مع الغير.

### 1-3-2- مصادر الحصول على المدربين:

توجد عدة مصادر للحصول على المدربين اللازمين لتأطير العملية التدريبية؛ يتوفر بعضها من خارج المنظمة، في حين يتوفر البعض الآخر من داخلها:<sup>(1)</sup>

#### 1-2-3-1- المصادر الخارجية:

من الخيارات المتاحة لمسئولي المنظمة، استخدام خريجي كليات المعلمين أو أساتذة الجامعات في العمل التدريبي، وذلك لتمتع هؤلاء بخلفية جيدة في المعارف والمهارات الفنية والإدارية المطلوبة للنجاح في التدريب؛ و لكن بالنظر لافتقار المعلم أو الأستاذ الجامعي لمقومات المدرب الفعال (خبرة تدريبية) وكذا عدم علمه بتنظيم المنظمة، إضافة إلى عدم الدراية الجيدة باستخدام الطرق التدريبية، فإنه وجب على المنظمة تزويدهم بتدريب على هذه المعارف والمهارات قبل تكليفهم.

ويمكن اللجوء إلى خيار ثان، والمتمثل في مدربين من خارج المنظمة من ذوي الخبرة في مجالات التدريب و الإستشارات في مجالات معينة كالتسويق و المالية... الخ؛ ولكن هذا الخيار مرتفع التكلفة، إذ أن المصاريف الخاصة بالحصول على مساعدات تدريبية خارجية عادة ما تكون جد مرتفعة، هذا إضافة إلى عدم فهم المدرب الخارجي للمنظمة ومشاكلها الخاصة، وهذا ما ينتج عنه مقاومة المتدربين لمفاهيمه وأفكاره.

#### 1-2-3-2- المصادر الداخلية:

يعتبر من مصادر الحصول على المدربين هو المنظمة نفسها، ولعدة اعتبارات يتم اختيار المديرين التنفيذيين أو الموظفين التنفيذيين، أو حتى المدربين المتخصصين من داخل المنظمة ليشرفوا على العملية التدريبية.

أ- المديرون التنفيذيون: يمكن استخدامهم كمدربين و ذلك لما يتمتعوا به من الثقة بين الأفراد المتدربين، إلى جانب عامل الخبرة لديهم و كذا انخفاض تكاليفهم إذا ما قورنت بمصاريف المصاحبة لاستقدام المدرب الخارجي، أضف إلى ذلك تسهيل عملية المتابعة و التقييم للأفراد المتدربين، حيث يتولى المدير بنفسه ذلك. و لعل العيب في اعتماد المدير التنفيذي كمدرب، هو ضياع الوقت المخصص للإدارة طالما أن المدير يكون بعيدا عن ممارسة واجباته الإدارية أثناء توليه عملية التدريب.

(1) عبد الرحمان توفيق، كيف تصبح مدربا فعالا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص: 136-138.

**ب - الموظفون التنفيذيون:** يعتبرون أفضل المصادر للحصول على مدربين، خاصة فيما يخص التدريب التعريفي والتدريب الفني، إذ يعتمد على ذوي الكفاءة منهم لما يتوفر لديهم من خبرة مباشرة بالعمل أو التقنية التي يمكن أن يوكل إليهم تدريسيها. ولكن القصور في هؤلاء التنفيذيين كمدربين يتمثل في نقص معرفتهم بطرق وأساليب التدريب، وعليه فإن تحويلهم إلى مدربين يتطلب استثمارا كبيرا في تدريبهم على القيام بمهام التدريب.

**ج- المدربين المتخصصين:** تتجه معظم المنظمات إلى توفير عدد من المدربين المتخصصين التابعين لها، إذ يمكن توظيف إمكانيات هؤلاء في برامج التدريب بالمنظمة، حيث تتوفر لديهم المعرفة الجيدة بالمنظمة و المهارة الفنية و الخبرة بالمادة التدريبية. إلا أن استخدام أعضاء قسم التدريب المتخصصين كدائمين بالمنظمة سيؤدي إلى حرمانها من الإستفادة الكاملة من إمكانياتهم، لاعتبار العدد المحدود من برامج التدريب.

ومهما تكن الجهة التي سوف تتولى عملية التدريب، داخلية كانت أو خارجية، فإن الأهم هو توفير الكفاءات من المدربين، القادرين على تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة ونوعية.

#### **1-4-4-1- معدات التدريب:**

إن توفر الوسائل التدريبية على تعددها ضروري لإنجاح أي نشاط تدريبي، إذ أنه لا يكفي تصميم برنامج تدريبي جيد أو تزويد المتدربين بخبرات مدربين أكفاء أو توفير مساحات كبيرة لإجراء العملية التدريبية، من أجل الوصول إلى بلوغ الأهداف المحددة، ففعالية أي برنامج تدريبي ترتكز كذلك على مدى توفره على وسائل التدريب الفعالة.

وتختلف الوسائل التدريبية المعتمدة من حيث درجة إعتماها و أهميتها في كل نشاط تدريبي؛ ويمكن تقسيمها إلى: أجهزة تدريب وسيطة ، ووسائل تدريبية مساعدة.<sup>(1)</sup>

#### **1-4-4-1 - أجهزة التدريب الوسيطة:**

وهي عبارة عن أجهزة متخصصة أو نظم مصممة خصيصا للمساعدة في التدريب؛ ونذكر على سبيل المثال : آلات التدريب ، نظم التدريب باستخدام الحاسب الآلي، والنظم التلفزيونية.... الخ. وتستخدم هذه الأجهزة كمكملة لطرق التدريب على اختلافها، وذلك عن طريق تقديم علاج لبعض صعوبات التعلم، أو لتدريس أجزاء لم يحضرها المتدرب، أو أنها تستخدم لإعطاء تمرينات أو تدريبات ذاتية فردية في المهارات الحركية والعقلية؛ ومن أهم أجهزة التدريب الوسيطة :

**1-1-4-1-آلة التدريب:** جهاز كهربائي أو إلكتروني يقوم بتقديم دروس للمتدرب بدون تدخل المدرب، حيث تقوم الآلة بشكل أو بآخر بالوظائف التي يقوم بها المدرب عادة، وتحتوي هذه

<sup>(1)</sup> وليم ر. تريسي، مرجع سبق ذكره، ص:313

الأجهزة على مادة تدريبية يتم تقديمها في خطوات، حيث تعطي الفرصة للمتدرب للإستجابة ، ثم تعطيه معلومات مرتدة بشكل فوري عن صحة استجابته. بالإضافة إلى ذلك فإن بعض الآلات تقوم بتسجيل وتبويب الإستجابات الصحيحة وغير الصحيحة، ثم اختيار محتوى التدريب على أساس نتائج تقييم الإستجابات.

**1-4-1-2- نظم التعلم المعتمدة على الحاسب الآلي:** تشتمل نظم التعلم المعتمدة على الحاسب الآلي على كل نظم التعلم و الأنشطة التي يكون الحاسب الآلي جزءا منها. وتتضمن برامج التعلم المدمجة على دروس تدريبية تقدم بواسطة الحاسب، أو على المهام ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها الأفراد، والتي تدار بالحاسب أو حتى مواد الفيديو أو المواد السمعية التي يتم عرضها على المتدرب بواسطة النظام.

ويتم اعتماد الحاسب الآلي في التدريب بشكل أساسي أو مساعد؛ كما يسمح نظام التدريب باستخدام الحاسب بتفريد التدريب بالنسبة لمجموعة كبيرة من المتدربين في وقت واحد، وذلك من خلال الإعتماد عليه في التدريب على مهارات الإستنتاج وحل المشكلات، وهذا من خلال الحوار التفاعلي بين المتدرب والجهاز أو من خلال أسلوب المحاكاة.

**1-4-1-3- النظم التلفزيونية:** للتلفزيون خصائص متعددة لها تأثير كبير في التدريب حيث يمكن استخدامه كجهاز وسيط للإتصال مع مجموع المتدربين؛ فيواسطته يمكن بث المواد السمعية والبصرية كالأفلام...، وهذا بالإضافة إلى خاصية النقل الفوري والتي تؤكد إمكانية نقله للواقع وبالتالي تزيد من تأثيره. ومن أبرز استخدامات جهاز التلفزيوني:<sup>(1)</sup>

- تدريس كيفية تشغيل الأجهزة ووظائفها.
- تدريس المهارات الفردية و الجماعية.
- تكبير المكونات الصغيرة للأجهزة.
- عرض الأفلام و الأشكال.
- عرض وسائل التدريب المساعدة الأخرى بشكل متكامل في سلسلة تعليمية.
- ولعل أهم ميزات استخدام جهاز التلفزيون، هو إمكانية تسجيل الدرس التدريبي على شريط أو قرص، ثم إعادة عرضه بشكل متكرر حسب الضرورة، ناهيك عن إمكانيات هذه الوسيلة والمتمثلة في تركيب الأشياء على بعضها وتقسيم الشاشة، هذا إضافة إلى التكامل المثالي لتشكيلة من الوسائل السمعية البصرية المختلفة.

#### **1-4-2- الوسائل التدريبية المساعدة:**

(1) المرجع السابق، ص: 354 .

وتشتمل هذه الوسائل على المواد المطبوعة و المستنسخة، الصور الثابتة و المتحركة، تسجيلات

الفيديو أو التسجيلات الصوتية و كذا المجسمات؛ و تعتبر الوسائل التدريبية المساعدة إذا أحسن اختيارها و استخدامها، عاملا مهما لزيادة كفاءة و فاعلية التدريب.

تتضمن الوسائل التدريبية المساعدة كل الوسائل التي يستعين بها المدرب في القيام بالعملية التدريبية ؛ وأهم ميزة لها هي أنها غير ملزمة مقارنة بأجهزة التدريب الوسيطة؛ و من أهمها: (2)

**1-2-4-1- المواد المطبوعة أو المستنسخة :** وتشتمل على الكتب، الكتيبات ، الإجراءات، القوائم المالية واللوائح والتوجيهات...الخ.

**1-2-4-2- الأشكال:** وتشتمل الصور اليدوية، الرسوم التخطيطية والتوضيحية والصور الفوتوغرافية، الرسوم المعمارية ، الرسوم البيانية...الخ.

**1-2-4-3- الوسائل المجسمة:** وتشتمل المجسمات، نموذج الكرة الأرضية، نماذج التشغيل، التركيب....الخ.

**1-2-4-4- الوسائل المسقطة:** وتشتمل الشريحات الفلمية، الأفلام، تسجيلات الفيديو،...الخ.

**1-2-4-5- الوسائل السمعية:** وتشتمل على التسجيلات الصوتية على أسطوانات أو شرائط.

تستخدم الوسائل التدريبية المساعدة لتسهيل توصيل الحقائق والأفكار والمبادئ والمفاهيم، وفي كثير من الأحيان تستخدم بديلا عن الواقع و ذلك لضمان نقل المعلومة بدقة؛ وعلى العموم فإن الغرض الأساسي من استخدامها هو مساعدة المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات التي يستهدفها التدريب.

## 2- تنفيذ برنامج التدريب:

بعدما يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية، تعمل إدارة الموارد البشرية على تجسيد هذه الأهداف، وهذا من خلال استخدامها لمجموعة من الأساليب التدريبية .

يتم التركيز في هذه المرحلة على اختيار الأسلوب المناسب والذي يجب أن يتوافق مع الغاية من التدريب الذي يتطلبه؛ إذ أن الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة يعد أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي، لا سيما وأن الأساليب التدريبية قد شهدت تنوعا وتعددا ملحوظا، هذا إضافة إلى تنوع أهدافها وتباينها بهدف خدمة أغراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية.

(2) المرجع السابق ، ص: 302-303

وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين؛ أساليب تنفذ في مكان العمل، وأساليب تنفذ خارج مكان العمل.

### **1-2- أساليب التدريب في مكان العمل:**

تقوم أساليب التدريب في مكان العمل على تدريب الموارد البشرية في مكان العمل نفسه، وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي؛ وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا إلى جانب أنه لا يتطلب مساحات مخصصة ليتم فيها التدريب. ويطبق التدريب في مكان العمل على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات و الأقسام و يستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية. (1) و من أهم أساليب التدريب في مكان العمل مايلي:

#### **1-1-2- تعليمات العمل:**

يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يتعين على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة، و بموجب هذا الأسلوب تكون مهمة المدرب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها، ثم العمل على تصحيح الانحرافات وهذا من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتفادي الوقوع في الأخطاء.

#### **2-1-2- المساعدة الإشرافية:**

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم، و في ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، و يكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء؛ وعلى ذلك يتم التدريب بموجب أسلوب المساعدة الإشرافية في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، و الرئيس المباشر هو ذاته المدرب. (2)

وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب، لتدرب فيها الموارد البشرية، و يراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية،

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ، ص: 271 .  
(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص: 239 .

بحيث يتم تزويدها بنفس المعدات، وأن يكون لها نفس التصميم ، و تستخدم هذه الحالة عندما يزيد عدد الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة و بسرعة كبيرة.

ويتضح من هذا الأسلوب أنه يشبه سابقه إلى حد ما، باستثناء أن المدرب هنا هو الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون مسؤول آخر، هذا بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني.

### **2-1-3- التدوير الوظيفي:**

نعني بهذا الأسلوب التدريبي نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة؛ وبانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مغايرة فهو يكتسب الخبرات و المهارات اللازمة، ومن شأن هذه الحركة بين الوظائف أن توسع من آفاقه العملية، وأن تعطي للمورد البشري مرونة أكثر، وتجعل من خبراته ومهاراته المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل نفس المنظمة.

إذا وبموجب هذا الأسلوب التدريبي تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية، وبذلك فهو يكتسب لخبرات إضافية، تمهد له الطريق لاستلام وظائف قيادية كونه تدرّب على معرفة عالم المنظمة بشكل شامل، وليس على جزء واحد أو أجزاء محددة منها.<sup>(1)</sup>

ويشترط في استخدام أسلوب التنقل بين الوظائف أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات فيما بينها، و لابد لنجاحه أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، و خاصة خلال الفترة الأولى من التدريب - و هي فترة استلامه للوظيفة - وأن يتبع ذلك عملية تقييمية مستمرة للأداء، وهذا بهدف تصحيح الأخطاء.

### **2-1-4- الإدارة المتعددة:**

يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط،<sup>(2)</sup> ويتم بموجبه استدعاء الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة وإشراكهم في عملية تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا؛ وبمعنى آخر يقوم هذا الأسلوب التدريبي على عملية إشراك مستويات الإدارة الوسطى و الدنيا في اتخاذ القرارات و تصريف الأمور داخل المنظمة، وتسمح هذه الطريقة

(1) المرجع السابق ، ص: 240

(2) المرجع السابق ، ص : 240

للمسؤولين في المستويات الأدنى من الإدارة من الاحتكاك وهذا بغرض إكسابهم القدرات اللازمة لاتخاذ القرارات، و كذا لتهيئتهم لشغل مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي.

## **2-2- أساليب التدريب خارج مكان العمل:**

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب، حيث يتم تدريبه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي، سواءا كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة. و تختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها، حيث يمكننا أن نميز بين البرامج المقيمة و التي يبقى خلالها المتدرب بعيدا عن عمله، وغير المقيمة حيث يلتحق المتدرب بمقر التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله. وفي هذا الإطار، يمكن عرض أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل كما يلي:

### **2-2-1- المحاضرة:**

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية، والتي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين؛ ويمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد. وتعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات. وسواءا جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد، فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من أن المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور وكذا في مستواهم التعليمي والوظيفي، كما أنه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة، والعمل على تحفيزهم وإثارة اهتمامهم؛ فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية إيجابية، من خلال تقديم متوازن ومتزن من المدرب لنفسه وللموضوع وإشعار المتدربين بقربه واقتربه منهم (1).

ورغم أنها تكون القاعدة الأساسية للتقديم والعرض، إلا أن أسلوب المحاضرة لا يحظى بسمعة طيبة بين خبراء التدريب، وهذا لكونه لا يستخدم المشاركة والنقاش إلا نادرا؛ ولذا فإنه لضمان استيعاب المتدربين لمحتوى المحاضرة يجب إدراج المشاركة والنقاش، وهذا بطرح أسئلة عليهم أو الإجابة عن تساؤلاتهم. إلا أن هذا التوجه السلبي العام من قبل المدربين اتجاه أسلوب المحاضرة، لا ينفي في حقيقة الأمر الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب، لذا يتعين العمل على استخدامه إلى جانب أساليب تدريب أخرى.

(1) عبد الرحمان توفيق، التدريب: الأصول و المبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص: 194- 195

**2-2-2- دراسة الحالات:**

أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب ، وتهدف إلى تعزيز وتدعيم طاقات اتخاذ القرار لدى متخذي القرارات على مستوى المنظمة. وتعرف دراسة الحالة بأنها: >> موقف يمثل مشكلة حقيقية أو افتراضية تستخدم لعرض و توضيح عمليات اتخاذ القرار<<<sup>(2)</sup> .  
وفي محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، أسبابها وكذا حلولها البديلة. وتعتبر الحالات المطروحة عن المشاكل التي يمكن أن تصادفها المنظمة، وهذا في مجالات مختلفة كالتنظيم، إدارة الموارد البشرية ،... الخ.

لدراسة الحالات فاعلية كبيرة في توفير ردود الفعل لدى المتدربين؛ ويمكن الاستفادة من ردود الأفعال في إثراء المعلومات وتوضيح الموقف أو المشكلة، وفي تشكيل وجهة نظر لدى المتدرب وأيضا في تجميع وتوليف العديد من ردود الأفعال المتضاربة. تعطي الحالات وضوحا لمواقف الحياة العملية الفعلية في المنظمة، وبنفس طريقة حدوثها؛ وبشكل عام فإن الحالات تعتبر بالغة التأثير لأنها تستمد من واقع الخبرات والممارسات الفعلية.

وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، كما أنها قد لا تتاسب بعض الدارسين من الذين لا يتوفرون على أرضية مقبولة من المعرفة النظرية، ولذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية، وإنما بصورة مكملة.

**2-2-3- المماريات الإدارية:**

في أسلوب المماريات الإدارية يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، تمثل كل منهما إدارة منظمة ما، وتقدم لكل مجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقا عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها، لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأدوار بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد فيها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة .

يتم تقسيم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء البيانات المعطاة لها باتخاذ قرارات معينة ومراجعة قرارات سابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات غير متوقعة، ليتم بعد ذلك تقييم النتائج وذلك باستخدام أسلوب تقييم حدد مسبقا.

وعلى ضوء ما تم تحصيله من نتائج تتولى كل مجموعة دراسة جديدة وهكذا إلى أن تنتهي الجولات المحددة ليتم بعدها إعلان المجموعة الفائزة؛ ومن مزايا هذه الطريقة التدريبية: <sup>(1)</sup>

(2) المرجع السابق، ص: 203

(1) JEAN GEBRIER, Organisation, 4<sup>eme</sup> Edition, Paris , Ed .Dunod, 1992, P : 232 .

- تمكين المشاركين من التفكير .
- محاكاة المراحل المختلفة لاتخاذ القرار .
- مقارنة مختلفة البدائل ( الاختيارات).
- إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمر الطويل.
- فهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المنظمة، حيث ينظر إلى تسيير المنظمة ككل وليس كل مصلحة على حدى.
- يعتبر إذن أسلوب المباريات الإدارية وسيلة في تنمية قدرات الفرد في مجال السياسات الإدارية الإستراتيجية والتخطيطية في المنظمة، كما تسمح للإطارات والمسؤولين على اتخاذ القرار بسرعة، والتكيف مع العمل في جماعة.

### 2-2-4- تمثيل الأدوار:

يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً تدريبياً يقوم فيه المتدرب بحمل هوية تختلف عن هويته الأصلية، وبما يتماشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وفي غيره من المجالات؛ ولعل أهم سمات أسلوب تمثيل الأدوار هو إمكانية استخدامه في كافة مجالات التدريب تقريباً.

يتيح تمثيل الأدوار للمتدرب أن يمارس رد الفعل في مواقف الصراع و غيرها من المواقف الضاغطة، ومحاكاة الواقع بهذه الطريقة تؤدي إلى التخلص من العديد من المخاطر الكامنة في واقع الحياة العملية مع الاحتفاظ بالعديد من مظاهر عملية التفاعل؛ ومن هنا يمكن الوقوع في الأخطاء مع ملاحظتها وتجريب الاستجابات البديلة، وبمعنى آخر فإن تمثيل الأدوار يسمح بتجريب طرق مختلفة للسلوك في موقف معين .

يمكن إختيار الأدوار بحيث تكون مخالفة لمواقف الحياة الواقعية بما يزيد من خبرة المتدرب ويعمق من رؤيته ونظراته لحقيقة السلوكيات الفردية؛ فعلى سبيل المثال يقدم المدرب والمتدرب على تمثيل مواقف مصطنعة وذلك من خلال تبادل الأدوار، لتبدأ عملية المحاكاة والتحليل بين الفردين والتي من أهدافها تطوير وتنمية مهارات المتدرب. أضف إلى ذلك أن تمثيل دور المرؤوس من قبل الرئيس، يسمح لهذا الأخير باختبار أحاسيس وتجارب المرؤوس، " وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز روح التعاون والإنسجام بين الرجلين، وبما يسمح لهما بالتوافق على توضيح أو وضع المبادئ الإدارية السليمة >>. (1)

### 2-2-5- المؤتمرات:

(1) حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره، ص: 285

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين، له أهميته بالنسبة لكافة أعضاء المؤتمر وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة؛ وتتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرين على ضوء معارفهم وخبراتهم. والمؤتمرات بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات لأن المشاركين فيها يكون لهم دور فعال في المقابلات وهذا من خلال المشاركة الشفوية. (2)

يعتمد إذن هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر، إذ تتاح من خلال المناقشة الفرصة لكل مشارك التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين، لذلك وجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر؛ ويتولى مهمة توجيه المناقشات رئيس المؤتمر الذي يعمل على إدارة جلها، كما يحاول إبراز وتوضيح العناصر توجيه المناقشات رئيس المؤتمر الذي يعمل على إدارة جلها، كما يحاول إبراز وتوضيح العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة المطروحة.

والمؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات آراء بعضهم بعض. (1)

لدى ولتعميم الاستفادة، يجب أن يضم المؤتمر موضوعا واحدا(2)، كتنظيم مؤتمر للعمال حول العلاقات العامة، وآخر للإعلان، التسويق، تسيير الميزانيات... الخ، بشرط أن لا يتجاوز عدد المتدخلين 15 مشاركا ويكونوا على مستوى عال من التعليم في ميدان تخصصهم ولديهم من الخبرة العلمية والكفاءة العلمية بما يمكنهم من الإشتراك بآرائهم وأفكارهم في المسائل التي يقترحها رئيس المؤتمر.

### 2-2-6- تدريب الحساسية:

بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة، كما يتم التقويم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة؛ بمعنى آخر أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب التدريبي هو مناقشة السلوك (3). ومن خلال اللقاءات المتكررة يقوم المتدربون بتقييم سلوك بعضهم بصراحة، والهدف الأساسي من ذلك هو إقناع المتدربين بتعديل

(2) جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره، ص:357

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص:242

(2) JEAN GERBIER , op.cit , p :659

(3) عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص : 245 ، 246

سلوكهم فيما إذا كان غير سليم، لأن الأفراد بطبعهم يعتقدون أنهم في معظم الأحيان على صواب، لذلك يأتي تقييم الآخرين لسلوكهم لتبيين هذا الاعتقاد الخاطئ وضرورة تعديل السلوك. ويتم التركيز في هذا الأسلوب التدريبي على جوانب كالعلاقات الإنسانية، وزيادة حساسية الفرد تجاه سلوك الآخرين وردة فعل تصرفاته بالنسبة لهم... الخ، لذلك فإنه ليس هناك مادة تدريبية محددة تدرس أو يدرّب عليها الأفراد، بل تترك الحرية كاملة للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم ومناقشاتهم الحرة.

و في هذا الأسلوب التدريبي لا يوجد مدرب، بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات، ومنع حدوث أي احتكاك بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح بعضهم لبعض.

بعد استعراضنا لأساليب التدريب الشائعة الاستخدام، يمكن القول أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكل فئات الموارد البشرية - على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة الفئات في مختلف مستوياتهم - وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة؛ فأساليب تدريب رجال الإدارة لا تصلح للفنيين، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين وللعمال الصناعيين.. الخ. إذا، يمكن القول بأن الأسلوب التدريبي المستخدم ودرجة الاعتماد عليه من طرف المنظمة يختلف باختلاف نوع التدريب من جهة، ومن جهة أخرى باختلاف الفئة المراد تدريبها والهدف من وراء تسطير البرنامج التدريبي.

### **3-متابعة برنامج التدريب :**

يتم إعداد خطة لمتابعة التدريب على مستوى المنظمة، ويحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية أو المسؤول عن عملية التدريب القيام بمتابعة تنفيذ برنامج التدريب خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وهذا للتأكد من أن العملية التدريبية تسير وفقاً لما حضر له، وأن جميع الأنشطة المرتبطة بالعملية تسير بانتظام. تهدف عملية المتابعة إلى الارتقاء بالتدريب والعمل على استمرار تطوره والوقوف على الثغرات التي تكتشف في جميع مراحل التنفيذ ثم المبادرة بمعالجتها؛ ويعمل القائمون على عملية المتابعة على الوقوف على تنفيذ الخطة الموضوعية للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها.

وتعرف متابعة التدريب بأنها تتبع تنفيذ نشاط تدريبي للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم له، والتدخل في الوقت المناسب لتيسير التغلب على الصعوبات التي تعوق تحقيق الهدف المحدد؛

و تتضمن متابعة التدريب، متابعة المدربين و المتدربين إضافة إلى البرامج التدريبية وأماكن التدريب أيضا.<sup>(1)</sup>

وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة لعملية المتابعة، يعتبرها الكثير من أخصائيي التدريب كواحدة من أهم حلقات سلسلة مهام المشرفين على العملية التدريبية، لما لها من تأثير على بلوغ النشاط التدريبي لأهدافه من خلال إبعاد ما يعوق السير الحسن للنشاط. وتسير عملية متابعة برامج التدريب في ثلاث اتجاهات:<sup>(2)</sup>

أ- متابعة البرامج و المناهج التدريبية.

ب- متابعة المدربين و العاملين في مجال التدريب، و متابعة الشؤون المالية و الإدارية.

ج- متابعة المتدربين أثناء قيامهم بإعادة ما تم تدريبه لهم، من خلال مراقبة أعمالهم وطرق أدائهم لكي يتم التعرف مبدئياً على مدى ملائمة مناهج التدريب لاحتياجات وإمكانيات الفرد.

إضافة إلى المتابعة لبرامج التدريب، والعمل على إصلاحها وكذا اكتشاف الضعف والقصور في أداء المتدربين، وقيام العاملين على التدريب بمحاولة معالجتها؛ فإن عملية المتابعة لبرامج التدريب تتضمن أنشطة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها تتمثل في:<sup>(1)</sup>

- التأكد من سلامة و نظافة قاعات التدريب.

- التأكد من توفير المساعدات التدريبية.

- الحفاظ على الجدول الزمني و الإلتزام به.

- توفير الراحة للمتدربين.

وتشتمل عملية متابعة التدريب كذلك على حل المشاكل الطارئة، والتي يمكن أن تحول دون استمرار العملية بالشكل المرغوب، كعملية الحصول على مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب الأصلي، وأيضاً علاج مشاكل عدم توافر إمكانيات أو مساعدات يتطلبها نشاط التدريب، إلى جانب إيجاد حلول للنزاعات التي يمكن أن تحدث بين المدرب والمتدرب، وبين المتدربين أنفسهم.

يرتكز القائمون بعملية متابعة نشاط التدريب على مجموعة من الأساليب، توفر لهم البيانات اللازمة والتي تشمل الأساس لاتخاذ أي قرار يخدم السير الحسن للعملية التدريبية؛ ومن أهم هذه الوسائل:

(1) محمد جمال برعي ، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية ، القاهرة ، مطبعة الاستقلال الكبرى ، 1968 ، ص: 368

(2) المرجع السابق، ص: 369

(1) احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص: 360

**أ- الملاحظة:** يعتمد على الملاحظة بشكل واسع في متابعة سير نشاط التدريب نظرا لكونها أسلوبا جيدا لإظهار مجالات التغيير نتيجة التدريب؛ ويعهد بمهمة الملاحظة إلى المشرفين التنفيذيين أو إلى أفراد تم تأهيلهم على استخدام الملاحظة وتسجيل ما هو مهم وكذا إعداد التقارير النهائية؛ ويعتبر أبرز الأوقات الجديرة بالملاحظة، الفترات التي يقوم فيها المتربصون بأداء مهمة أو تطبيق تقنية معينة تم تدريبهم عليها. ولكي تحقق الملاحظة فعاليتها القصوى لا بد من التخطيط والجدولة الجيدة لها، إضافة إلى تحديد الجوانب التي سيتم التركيز عليها مثل:

- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

- النواحي السلوكية و الانضباط.

-مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه.

ولأن ما يؤخذ على أسلوب الملاحظة هو إمكانية أن لا يوفر القائم بالعملية المعلومات الضرورية<sup>(1)</sup>؛ كان من الضروري دعم المعلومات الموفرة بالمتابعة البشرية في بعض الأحيان بالتقنية الحديثة، وأهمها المعدات البصرية و المتمثلة في جهاز الكاميرا والتي تشتمل على المعدات السمعية والبصرية في آن واحد، إذ أنه بالإمكان متابعة الحدث التدريبي على المباشر، ليتم الحكم ثم اتخاذ القرار المناسب بعد الإنتهاء من التدريب.

ولقد ازداد اهتمام أخصائي التدريب بالتقنية الحديثة في عملية مراقبة العملية التدريبية، لما لوجود أشخاص مكلفين بالمتابعة من تأثير على أداء المتدربين وهم يمارسون تفاعلا أو عملا ما؛ وبالتالي فإن استبدال المشرفين على عملية المتابعة بكاميرا تلفازية موصلة بجهاز استقبال في غرفة المراقبة تكون أفضل بعض الشيء؛ فالمراقب يستطيع رؤية وسماع كل شئ يحدث، وبهذا تكون المنظمة قد أزلت عاملا مؤثرا. كما أنه من الإضافات المفيدة للتقنية الحديثة والتي تساعد في النقاش بعد الحدث التدريبي جهاز تسجيل الفيديو و الذي يستخدم بشكل كبير، وله تأثير لأنه في مقدور المتدربين تصحيح أخطائهم من خلال متابعة التسجيلات.

**ب - الإستبيان:** في إطار متابعة البرامج التدريبية، تقوم إدارة التدريب بتوزيع استبيانات على المدربين وكذا المتدربين، تشمل مجموعة من الاستفسارات تتعلق بجميع جوانب البرنامج التدريبي.

(1) ليسلي راى ، ترجمة / حمزة سر الختم حمزة ، مراجعة/ أرباب حسني هاشم ، كيفية قياس فاعلية التدريب،الرياض،معهد الإدارة العامة، 2001 ، ص:146-147

فبالنسبة للاستبيانات الموجهة للمدربين فهي في العادة تهدف إلى الحصول على صورة عامة حول نشاط التدريب، وتتضمن مجموعة من الأسئلة في الغالب تكون مفتوحة. وفيما يلي عينة من الأسئلة المفتوحة والتي يمكن أن تتضمنها استمارة موزعة على المدربين: (2)

- ما هي الأنشطة التي تم تنفيذها بشكل جيد اليوم؟
- ما هي الأنشطة التي تتم بالشكل المطلوب؟ و ما هي التغيرات المصاحبة لها؟
- ما هي التغيرات التي تعتبرها إيجابية و تلك التي تعتبرها سلبية؟
- ما هي المشاكل التي عرقلت التنفيذ المرغوب؟ هل تتعلق بـ:
  - المضمون؟
  - طرق العمل؟
  - وتيرة العمل؟
  - مكان العمل؟
  - أخرى؟ حددها.
- ما هي حسب رأيك مصدر كل مشكل؟ هل هو:
  - نقص الإعلام؟
  - عدم رضى المتربصين
  - علاقات شخصية؟
  - أخرى؟ حددها.
- ما هي الإجراءات المتخذة لإيجاد حلول للمشاكل؟
- ما هي ردود الأفعال غير المتوقعة التي لاحظتها على المتربصين؟
- ما هي التغيرات التي تنوي إدخالها في اليوم الموالي لحل المشاكل المسجلة؟ هل تتعلق بـ :
  - إضافة مواضيع محددة؟
  - تعديل مواضيع أخرى؟
  - الوقت المخصص لكل موضوع؟
  - الأجهزة و الوسائل المساعدة؟
  - أخرى؟ حددها.

(2) ABRAHAM PAIN , Evaluer Les Actions de formation , Paris ;Ed ,Organisation ; 1992, P: 113, 114 .

- ما هو مخطط النشاط الموالي؟

أما بالنسبة للمتدربين، فيطلب منهم ملء استبيانات خاصة وينصح أن تكون هناك استمرارية في الاعتماد عليها إلى نهاية الدورة التدريبية؛ ويطلب من المشاركين ومن خلال مجموعة من الأسئلة، تقديم جوانب المهارات التي حصلوا عليها في اليوم إضافة إلى إعطاء رأيهم فيما يخص أساليب التدريب وكذا الموضوعات المقترحة.

ولعل أبرز الاستبيانات الشائعة الاستخدام خلال الدورة التدريبية تلك التي تقوم على الألفاظ المتباينة، أين يستخدم مقياس من مستويات عديدة؛ وعلى سبيل المثال يمكن أن يشتمل استبيان لأفراد يشاركون في دورة تدريبية على بنود مثل: <sup>(1)</sup>

- الموضوعات التي تم اقتراحها

جيدة									X								رديئة
------	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	-------

- المشرف على عملية التدريب

يتمتع بالمهارة									X									لا يتمتع بالمهارة
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

- ظروف قاعة التدريب

ملاءمة									X									غير ملاءمة
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	------------

ويطلب من خلال هذا النوع من الاستبيانات من الفرد بعمل تقدير ذاتي، مستخدماً أقسام المقياس التي تتراوح ما بين ثلاث كحد أدنى إلى أكبر عدد من الأقسام، إذ يقوم بوضع علامة في مستوى المقياس الذي يراه ويقدره بنفسه.

<sup>(1)</sup> ليسلي راي ، مرجع سبق ذكره ،ص: 107

تعتبر الاستبيانات الطريقة الأكثر اقتصادية من جهة التكاليف والمعالجة، ولذا ينصح استخدامها بشكل أكبر من أسلوب الملاحظة، لتوفيرها معلومات قد لا يمكن ملاحظتها، وبالتالي يتمكن المشرف على عملية التدريب من خلال هذه المعلومات من اتخاذ ما يجب من إجراءات تخدم السير الجيد للعملية التدريبية.

**ج- المقابلة :** تمكن عملية المقابلة الشخصية مع المتدربين من الحصول على إجابات، لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل أخرى؛ و تركز معظم الأسئلة الموجهة إلى المتدربين على موضوع التدريب بصفة عامة ، و يشترط فيمن يقوم بمسائلة الأفراد أن يتمتع بقدرات و مهارات خاصة، و أن يكون قادرا على خلق جو من الثقة لدى الأفراد، بشكل ألا يؤثر على تركيزهم خاصة و أنهم بصدد التعلم.

كما يمكن أن تشمل المقابلات، المشرفين على العملية التدريبية وهذا بهدف تبادل الآراء والملاحظات حول سير أنشطة التدريب و مدى تفاعل المتربصين معها.

ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات الفردية وكذا الجماعية؛ وتعد المقابلة الفردية الأكثر استخداما وهذا لتمكينها الفرد من الإجابة بكل حرية عن مجموع التساؤلات، وهو بذلك بعيد عن تأثير جماعته، غير أنه ما يؤخذ عليها هي أنها تستغرق الكثير من الوقت إذا ما قورنت بأساليب أخرى.

مما تقدم يتضح الأهمية الكبيرة لعملية متابعة برامج التدريب، والتي لم تعد تعني المفهوم القديم الذي كان يقوم على تصيد الأخطاء والمؤاخذة فحسب، بل أصبحت تعني التوجيه والتعاون وحسن الاستفادة من الخبرات النافعة و تبادلها ، وكل ذلك بقصد رفع مستوى التدريب حتى يستطيع تحقيق أهدافه على أحسن وجه ممكن.

### المبحث الثاني: تقييم فعالية برامج التدريب

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث تدريب الموارد البشرية، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من النشاط التدريبي؛ وعليه فبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ يجب أن تخضع للتقييم. ورغم أهميتها، إلا أن القلة النادرة من المنظمات من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.

وترتكز عملية التقييم بالأساس على : (1)

(1) احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، بيروت، دار النهضة العربية ، 1979، ص:491

- تحديد مستويات التقييم؛ وتتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج.
- أساليب جمع البيانات؛ و هي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الأفراد المتدربين.
- مقاييس التقييم؛ و هي تنقسم إلى موضوعية تعكس مدى نجاعة التدريب من خلال أرقام ونسب، وإلى ذاتية تعتمد في تقييمها لفعالية العملية التدريبية على أساليب جمع البيانات.

### 1 - مفاهيم أساسية:

بالنظر إلى الاستعمال المتعدد والمختلف لمصطلحي التقييم والفعالية، وتداخلهما مع بعض المصطلحات الأخرى؛ فإننا سنحاول تبيان مفهومي هذين المصطلحين واللذين نسعى لدراستهما في بحثنا.

#### 1-1- التقييم:

فيما يخص اللغة العربية، صادفتنا بعض الصعوبة في تحديد هذا المفهوم، حيث أن مصطلح التقييم غير شائع حيث يستخدم لفظ التقييم في كثير من الأحيان بدلا عنه، وبخصوص هذا الاستخدام فإن الكثير من الباحثين لا يفرق بين المصطلحين حيث يستخدمهما للدلالة على شيء واحد؛ بينما يرى آخرون أن هناك اختلاف بينهما .

لفظ التقييم هو مصدر للفعل قوم والذي يعني الإصلاح والتعديل و إعطاء قيمة لشيء معين<sup>(2)</sup> ؛ أما لفظ تقييم فهو مشتق من الفعل قيم <<évaluer>> أو <<apprécier>> ويعني تقديم قيمة أو ثمن أو أهمية شيء أو فرد ما<sup>(3)</sup> .

كما يعني التقييم عموما، إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له أو تقدير نواتج فعل ما، أما على مستوى تسيير الموارد البشرية فإن التقييم يرتكز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة.<sup>(1)</sup>

وعليه فإن استخدام مصطلح التقييم كان قصديا لأنه يعد الأقرب من المفهوم الذي نسعى لدراسته في بحثنا، وهو إعطاء تقدير أو قيمة رقمية أو وصف لشيء، عملية أو فرد ما.

#### 1-2- الفعالية:

إستقطب مفهوم الفعالية اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، واللذين حاولوا تدقيقه وتحديده؛ ولقد تداخل مفهوم الفعالية مع مفهوم مصطلحين آخرين، وهما الكفاءة والأداء. فهناك من

<sup>(2)</sup> معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط3 ، القاهرة ، مطابع الأوفست ، 1985، ص: 801.

<sup>(3)</sup> Dictionnaire encyclopedique 2000 , Larousse Bondas , 1999, p85 .

<sup>(1)</sup> J.M . PERETTI :Dictionnaire des ressources humaines , op.cit , p :17.

يرى أن الفعالية هي الأداء، وهناك من يعبر عنها بأنها الكفاءة؛ و عليه فإننا سنسعى إلى إعطاء مفهوم لكل مصطلح و نحاول إبراز أوجه التداخل فيما بينها.

الفعالية بالنسبة لمنظمة ما، تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة؛ وتعرف كذلك بأنها درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف.<sup>(2)</sup>

أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع<sup>(3)</sup>، وبالتالي فيمكن التعبير عنها بأنها الإستخدام العقلاني للموارد بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة.

أما فيما يخص مصطلح الأداء، فيعرف في مجال التسيير على أنه الفعالية والأداء في نفس الوقت وهو بالتالي ( الأداء) يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانيات والموارد المتاحة.<sup>(4)</sup>

مما تقدم يمكن القول بأنه من خلال استخدامنا لمصطلح الفعالية في بحثنا، فإننا نقصد به الوصول إلى النتائج المرغوبة.

## 2- معايير التقييم:

طور كركباتريك « KIRKPATRIQUE » إطارا عمليا هاما لتقييم فعالية برامج التدريب، وحدد من خلال نموذجة للتقييم أربعة معايير يمكن استخدامها في تقييم البرامج التدريبية؛ واللافت من خلال نموذجة التقييمي، تركيزه على تقييم التدريب بمعايير انطلاقا من القبول به ( المعيار الأول)، مروراً بمؤثراته(المعيار الثاني والثالث)، ووصولاً إلى النتائج التي خلفها (المعيار الرابع). و التقييم الناجح يتم عادة من خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة، وليس فقط من خلال معيار واحد. وتتمثل معايير التقييم الأربعة في:

## 1-2- رد الفعل:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الموارد البشرية التي تلقت برنامج تدريبي كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استبيان تحتوي على أسئلة يدور محتواها عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج (وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة، وأيها أكثرها سهولة، وأيها أكثر صعوبة... الخ)<sup>(1)</sup>. وتعتبر استبيانات ردود الفعل الأكثر استخداما في هذا المستوى، وعادة ما تستخدم في نهاية العملية التدريبية، و تشمل بصفة عامة على أسئلة يحاول

(2) C. ALAZARD et S. SEPORI, contrôle de gestion : manuel et application, Paris : Ed. Dunod , 2001, p : 7 .

(3) علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص:29.

(4) C. ALAZARD, OP.cit, p : 7

(1) احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص: 492، 493 .

من خلالها القائم على تقييم ردود فعل المتدربين إلى قياس مستوى الرضا في جميع المجالات مثل البيئة، المدرب، مستوى التقديم، الطرق والوسائل المستخدمة والترتيبات الداخلية في العملية التدريبية.

لكن صدق البيانات المحصل عليها من خلال هذا المعيار التقييمي في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات و مهارات يعتبر محل تساؤل، إذ أن تصور المتدرب لأثر برنامج التدريب عليه شيء، و الأثر لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

## 2-2- التعلم:

يمكن تقييم مستوى التعلم والتحصيل، ومقدار تزويد البرامج للمتدربين بالمهارات والقدرات التي يحتاجون إليها تقييما مباشرا، أي بعد الإنهاء من التدريب أو بعد انقضاء فترة زمنية، ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقييم المعلومات والمبادئ والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب. من خلال هذا المعيار (التعلم) يمكن تقييم التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى المتدرب، ويعتمد في التقييم على العديد من الطرق والتي تقيس لنا تطور المهارات والقدرات وكذا مستوى التحصيل في المعلومات لدى المتدرب، ولعل أهمها؛ استخدام سجلات الأداء لما قبل البرنامج التدريبي ثم إجراء مقابلات، وكذا استبيانات الاتجاهات.

ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية و دقة عن طريقة تقييم رد الفعل لدى المتدربين، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في العمل، " فقد يكتسب الفرد معلومات و مهارات كنتيجة التدريب، لكن هذه المعلومات و المهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد سبيلا إلى أنشطته و سلوكه وأدائه الفعلي في العمل (2) .

## 2-3- السلوك:

يهتم هذا المستوى التقييمي بمراقبة سلوك المتدربين خلال ممارستهم لوظائفهم، ثم تقييم التغيير في السلوك؛ ومثل هذا التقييم يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور بضعة أشهر من إنتهاء برنامج التدريب، و تتم عملية التقييم باستخدام العديد من الطرق أهمها: (1)

(2) المرجع السابق ، ص: 492  
 (1) جال بر وكس ، ترجمة /عبد الإله إسماعيل كتبي ، مراجعة الترجمة/ عبد اللطيف بن صالح ، قدرات التدريب و التطوير ، دليل عملي الرياض ، الإدارة العامة للطباعة و النشر، 2000 ، ص: 281 .

**- الملاحظة**

- مقارنة سجلات الأداء قبل وبعد التدريب.

- التقييم من قبل الرئيس المباشر

-التقييم والتقارير الذاتية.

وينصح العديد من خبراء التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام سلوك الفرد في العمل، وهذا لارتباطه بأداء الفرد من ناحية ولتقييمه اثر التدريب على سلوك افرد في عمله من ناحية أخرى.

**2-4- النتائج : (العائد)**

يركز هذا المستوى التقييمي على نتائج التدريب، ومعرفة تأثيره على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف. وواضح أنه من خلال هذا المعيار أن المنظمة تسعى إلى تقييم عائد التدريب بالنسبة لأهداف تم تحديدها مسبقاً؛ ويكون هذا اعتماداً على مجموعة من المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج، من بينها ما يتعلق بمعدل دوران العمل، إحترام آجال الإنتاج والتسليم للعملاء، كمية الإنتاج، مقاييس التكلفة... الخ.

وعلى العموم فإنه لا يمكن اعتبار أي واحد من الأنواع الأربعة من نتائج التدريب (المعايير التقييمية) الأفضل بصفة مطلقة، ولكن الأفضلية تتحدد في ضوء أهداف التدريب؛ فإذا كانت الأهداف تتعلق بنتائج النشاط كجودة المنتج أو تحسين خدمة العملاء، زيادة الإنتاجية أو تقليل التكلفة، فإن نتائج العائد تعتبر هي الأفضل في الحكم على فعالية التدريب، أما إذا كانت أهداف العملية التدريبية هو إكساب المورد البشري لمجموعة من المهارات وأساليب العمل، فإن نتائج التعلم والسلوك تعتبر هي الأفضل في تحديد مدى الإستفادة من التدريب من عدمه.<sup>(2)</sup>

**3-أساليب جمع البيانات :**

بعد أن يتم اختيار وتحديد الجوانب التي تخضع لعملية التقييم لدى المتدربين، يكون اختيار الأساليب التي تستخدم في جمع البيانات هو الخطوة الثانية من خطوات الإعداد لعملية التقييم؛ ومن أهم وسائل التقييم المستخدمة : إستبيان تقييم التدريب والتقييم بعد الإلتحاق بمكان العمل.

**3-1- إستبيان تقييم التدريب :**

يعد إستبيان تقييم التدريب من أكثر أساليب جمع البيانات المستعملة في تقييم أنشطة التدريب. وبموجبه يتوزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج بفترة إستمارة متضمنة مجموعة من الأسئلة، يتم توزيعها على مجموعة من المحاور حيث يعالج كل محور جانب معين من الجوانب المتعلقة بالعملية التدريبية المنتهية .

<sup>(2)</sup> جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ،ص:362.

يتم اختيار محاور الاستبيان بالرجوع إلى الأهداف التي تم وضعها في المخطط التدريبي؛ ويراعى في وضع الأسئلة مستوى وإمكانيات كل متدرب. ومن أبرز المحاور التي يتضمنها استبيان تقييم فعالية برنامج تدريبي مايلي:

- ردود فعل المتدربين اتجاه البرنامج التدريبي عامة.
- حجم المعارف والمعلومات التي حصل عليها الأفراد.
- التغيير في سلوكيات الأفراد و اتجاهاتهم.
- التغيير في نواتج وجودة الأداء .

يستحسن عند استخدام الإستبيان كأداة للحصول على البيانات أن يتم تطبيقه على جميع المستفيدين من العملية التدريبية، غير أنه إذا تعذر ذلك لاعتبارات معينة منها كثرة العدد، ينصح أن يتم اختيار عينة معبرة تعكس جميع الفئات المستفيدة. وعلى الرغم من أهميته في توفير البيانات اللازمة ينصح بأن يدعم إستبيان تقييم التدريب بأساليب تقييم أخرى لكي تكون البيانات الموفرة أكثر تعبيراً.

### **3-2- التقييم بعد الإلتحاق بمكان العمل :**

تتم عملية التقييم من خلال هذا الأسلوب بعد إلتحاق الأفراد المتدربين بمواقع عملهم ومزاوتهم لنشاطاتهم لمدة زمنية معينة. يعتمد هذا الأسلوب التقييمي والذي يشرف عليه المسؤول المباشر أو مدير المصلحة على ملاحظة ومقابلة الأفراد المستفيدين من دورات التدريب وهم يتصرفون ويتفاعلون في مواقع عملهم. وأهم الجوانب التي يتم التركيز عليها وتسجيل البيانات حولها :

- التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في المواقع التي يزاول فيها المتدربين نشاطاتهم.

- التغيير في طرق الأداء ، وذلك بمقارنتها مع كيفية الأداء قبل التحاق الفرد بالبرنامج.
- التغيير في السلوكيات والتصرفات لدى الأفراد المستفيدين، وملاحظة تعاملهم اتجاه جماعة عملهم.

يوفر الأسلوبان التقييميان السابقان معلومات مهمة، تمثل قاعدة جيدة لإعداد تقارير التقييم والذي يتولى إعداده المشرفون على الأفراد المتدربين؛ وتركز تقارير التقييم على تبيان مدى بلوغ برنامج التدريب للأهداف المنتظرة، كما تصف قدرة المتدرب على أداء وظيفته بعد مدة من إلتحاقه بمنصبه إلى جانب توضيح أوجه التطور لدى الأفراد المستفيدين من التدريب.

### **4- تصميم أسلوب التقييم:**

يوجد أمام مسؤولي المنظمة مجموعة من الأساليب لتقييم برامج التدريب، والتي تأخذ في الاعتبار مايلي:<sup>(1)</sup>

- المجموعات الخاضعة المستفيدة من العملية التدريبية؛ حيث يمكن للمشرف على عملية التقييم أن يكتفي بقياس فعالية الأنشطة التدريبية على المستفيدين فقط، كما أنه بإمكانه مقارنة المستفيدين مع مجموعة أخرى لم تتلقى التدريب.
- وقت التقييم؛ و الذي يمكن أن يكون قبل و بعد العملية التدريبية أو الإكتفاء بالتقييم بعد إنتهاء التدريب.

يمكن تصور أربع أساليب رئيسية لتقييم برامج التدريب، وهذا كما تبينه المصفوفة التالية:

الشكل رقم (2): مصفوفة أساليب تقييم فعالية التدريب

تقييم معايير الفعالية		البيانات	
قبل و بعد التدريب	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات الدراسة
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب (+) مجموعة مقارنة مماثلة لم تتلق تدريب	

المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 494

وبالتالي يتوفر لدى المنظمة عدة أساليب (خيارات) لتقييم برامج التدريب، يقوم المشرفين على العملية باختيار أيها أنسب. ولكل أسلوب تقييمي خصوصياته:<sup>(1)</sup>

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص:363  
 (1) محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر ، 2003 ، ص : 213

فالأسلوب الأول يقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب. ولكن بالرغم من الإستخدام الواسع لهذا النوع من التقييم؛ يرى بعض المختصين بأن هذا الأسلوب لا يوفر البيانات التي تعطي أساس المقارنة أو التقدير على مدى التغيير الذي أحدثه التدريب.

أما الأسلوب الثاني فيقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الإنتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب. وهذا الأسلوب يفضل على الأسلوب الأول من حيث أنه يوفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية ( مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعد التدريب؛ وهو بذلك يمكن من قياس التغيير الذي طرأ على الأفراد والملازم لحصولهم على التدريب لكنه لا يمكن من الجزم بأن هذا التغيير هو نتاج للتدريب، وليس نتاج لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب.

ويقوم الأسلوب رقم (3) على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقياها للتدريب. وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه؛ لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة، من حيث أنه لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما الأسلوب رقم (4)، فهو أكثر الأساليب الأربعة نجاعة؛ فهو يقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب و إنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهو بذلك يوفر بيانات على التغيير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا عن التغيير الذي طرأ على أفراد المقارنة؛ فإذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا على فاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد إختلاف بين المجموعتين أو كان التغيير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) وأقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.

## **5 - مقاييس فاعلية التدريب:**

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى بلوغ أهداف عديدة من خلال عملية التدريب، وبالتالي فهي تهتم بتقييم برامجها وهذا لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها؛ ويعتمد في عملية التقييم على مقاييس

متعددة تنقسم إلى موضوعية وذاتية، يتم استخدامها في عملية تقييم فعالية برامج التدريب. ويعد الأساس في اختيار أي المقاييس يجب اعتماده هو الهدف من البرنامج التدريبي >> فالمقاييس الموجودة تسهل عملية قياس الظاهرة، وكلما كانت المقاييس ملائمة أكثر لطبيعة الظاهرة، يتم التوصل إلى نتائج أكثر دقة >> (1).

### **1-5-1- المقاييس الموضوعية:**

تستخدم المقاييس الموضوعية في معرفة مدى استفادة الموارد البشرية التي خضعت لبرامج تدريبية من المواضيع التدريبية التي قدمت؛ وتترجم المقاييس الموضوعية في شكل عدد وحدات أو معدات أو نسب يتم الحكم من خلالها عن حدوث تطور أو لا في مردود الأفراد، وهذا بعد مقارنتها بأرقام سابقة أو أرقام معيارية. ومن أهم المقاييس الموضوعية المعتمدة في تقييم فعالية التدريب هي كمية ناتج الأداء، جودة ناتج الأداء، ومعدل الغياب... الخ.

### **1-1-5- كمية ناتج الأداء:**

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إذا أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه؛ ويعتبر من المداخل الجيدة في قياس أهمية التدريب استخدام مقاييس مؤشرات مختلفة لأداء العمل و مقارنتها قبل و بعد انتهاء البرنامج التدريبي. و من الأمثلة عن هذه المقاييس: عدد الوحدات التي تم إنتاجها، عدد الصفحات المطبوعة في اليوم، عدد الفواتير التي تم مراجعتها... الخ. ولكن ما يعاب على كمية ناتج الأداء كمقياس للتقييم، هو تأثره بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم الفرد، وبالتالي فالقيم التي يعبر عنها رغم موضوعيتها الظاهرة لا تعكس في بعض الحالات المساهمة المباشرة للمورد البشري؛ فقد لا تعكس درجة و نوعية الجهد الذي بذله الفرد في أدائه للعمل، وبالتالي قد لا تعبر عن قدرته على الأداء ولا عن دافعيته له. فإذا تم على مستوى منظمة ما تنظيم برنامج تدريبي لرجال البيع، و تم تسجيل زيادة بنسبة 10% في المبيعات نهاية السنة، فهذه الزيادة لا يمكن أن تعبر بصدق عن الجهد الذي قدمه رجال البيع الذي استفادوا من التدريب، فقد ترجع الزيادة إلى زيادة في طلب المستهلكين، أو الأمر يتعلق بمنطقة جغرافية يتفاوت فيها عدد العملاء وقدراتهم الشرائية... الخ.

وعليه فإن وجود هذه المؤشرات الخارجية يجعل بيانات ناتج الأداء غير معبرة كمقياس لتقييم التدريب (1)، ولكن بالإمكان التغلب على قصور هذا المقياس وهذا باتباع طريقة تقوم على اختيار

(1) احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 404.

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 365.

مجموعتين من العاملين متماثلتين من حيث درجة التعليم، الخبرة، المهارة، ظروف العمل والأداء ثم القيام بتدريب لإحدى المجموعتين (المجموعة التجريبية) وعدم تدريب الثانية (المجموعة القياسية)؛ وبعد فترة من إنتهاء برنامج التدريب يتم اختيار مقياس للأداء لتجرى بعد ذلك مقارنة النتائج .

### 5-1-2- جودة نواتج الأداء:

في بعض الحالات قد يهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء ( كمية ناتج الأداء)؛ وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه غموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يثير صعوبات عديدة<sup>(2)</sup>. فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة، كما أن هناك صعوبات ناتجة عن تأثر المقياس بعوامل خارجة عن تحكم الفرد، كأن ترجع جودة المنتج إلى عوامل متعلقة بدقة الآلات، نوعية المواد المستخدمة... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام مقياس جودة ناتج الأداء لتقييم مدى استفادة الموارد البشرية مما قدم في الفترة التدريبية يجب أن يتضمن تعريفا دقيقا للجودة، وأن يكون هذا التعريف مشتقا من أهداف العمل ذاته؛ وعليه فإن مقياس جودة الأداء يختلف حسب طبيعة العمل وأهدافه .

فجودة الإنتاج السلعي قد تقاس بمعدل الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات؛ وجودة أعمال مسك الدفاتر قد تقاس بعدد الأخطاء في القيود، وجودة أعمال التفتيش قد تقاس بعدد الأخطاء الذي يستطيع المفتش أن يكتشفها في عينة من المنتجات .

### 5-1-3- معدل الغياب:

يعبر عن الغياب بأنه الحالة التي تنشأ عن عدم التحاق الفرد بعمله إذا كان مسجلا بسجلات الموارد البشرية في المنظمة، ويمكن تقسيم الغياب إلى إختياري ويشير إلى تهرب الفرد من العمل، وغيابات إجبارية لا يمكن للفرد تقاديتها كتلك الناتجة عن حالة المرض. والغياب يعد ظاهرة أسبابها متعددة وغير معروفة بدقة، ويشكل مؤشرا يعبر به عن درجة تكيف الموارد البشرية مع عملها وعن درجة رضاها في وظيفتها.

إن مؤشر الغياب لا يحمل أي معنى إلا إذا تمت مقارنته خلال فترة زمنية معينة وهذا للوقوف على تطور الظاهرة خلال تلك الفترة، كما يتطلب مقارنته مع مؤشر النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة لتحديد وضعية المنظمة في النشاط الذي تنتمي إليه، كما يتطلب الأمر مقارنة مؤشر الغياب في الأقسام المختلفة للمنظمة؛ فإذا كان مرتفعا فذلك يشير حتما إلى وجود مشكلات على

(2) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 373.

مستوى معين، وهذا ما يدفع الإدارة إلى الحصول على قدر أكبر من البيانات لمعرفة أسباب التغيب ومحاولة التغلب عليها.

وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين درجة رضا الفرد وولائه لمنظّمته، أي أنه كلما كان الإشباع الذي يحققه مرتفعاً يؤدي ذلك إلى زيادة درجة الارتباط وبالتالي إلى انخفاض درجة الغياب، وعلى عكس ذلك فالشعور بحالة عدم الرضا تكون نتيجة ارتفاع معدل الغياب لانخفاض درجة ولاء الفرد للمنظمة.

ولقد تعددت الدراسات التي أجريت بهدف تحديد أسباب ظاهرة الغياب في المنظمات<sup>(1)</sup>، من بينها تلك التي قام بها " هايلبرونر " HEILBRONNER في فرنسا، والتي أكدت أنه من بين أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث تم التأكيد أنه يقل حجم الغياب مع ارتفاع مهاراتهم. وعليه فإنه يمكن أن تعتمد المنظمة على معدل الغياب من أجل تقييم برامج تدريب موجهة لفئة الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، والذين أثبتت البيانات التي تم تحصيلها بالإعتماد على المقابلات والاستبيانات، أن سبب تغيبهم هو قلة مهارتهم. ويمكن حساب معدل الغياب بالعلاقة التالية:

#### مجموع أيام الغياب

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

إذا يعبر عن الغياب بالنسبة بين مجموع أيام الغياب إلى عدد أيام العمل النظرية في السنة، كما يمكن حسابه لفترات زمنية مختلفة سواء على أساس السنة، الشهر، نصف السنة.

#### 5-1-4- معدل دوران العمل:

يشير دوران العمل إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المنظمة وخروجا منها، ومدى هذه الحركة يدل على مدى استقرار العمل في المنظمة، إذ إن الحركة الزائدة غير مرغوبة ومكلفة في ذات الوقت؛ فترك أحد العاملين للمنظمة يترتب عليها تحملها لأعباء عديدة، منها ما هو متعلق بتكلفة استقطاب موظف جديد ( إعلان اختيار التعيين )، وكذا تكلفة تدريبه إلى جانب انخفاض معدلات الإنتاج في فترة ما بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره،... الخ.

(1) عبد الفتاح بوخمخ، تحليل و تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى و الدنيا في منشآت صناعية للنسيج بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص: 177-178

إن ظاهرة دوران العمل في المنظمة تعكس مدى رضا الموارد البشرية الذين يتركون الخدمة عن ظروف العمل، فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع معنويات العاملين وفي توفير حالة من الاستقرار النفسي لهم، وقد يرجع إلى عدم رضاهم عن سياسة الأجور، كما قد يكون سبب ترك الخدمة والانتقال إلى المنظمات المنافسة هو عدم إتاحة فرص التدريب في المنظمة، والتي يتمكن من خلالها الأفراد من زيادة قدراتهم العلمية والعملية والتي من شأنها أن تحقق لهم الراحة النفسية، و تتيح لهم فرص الترقية وزيادة الأجر.

من الضروري إذن تحليل حالات ترك الخدمة<sup>(1)</sup>، وهذا من خلال استبيانات خاصة توجه إلى العاملين المعنيين بعد التحاقهم بمنظمات أخرى أو عقد مقابلات خاصة معهم؛ و يعتبر دوران العمل كمؤشر جيد لتقييم فعالية التدريب، في حالة أن أثبتت البيانات المحصل عليها من العاملين الذين تركوا المنظمة، أن من الأسباب الرئيسية لتركهم الخدمة هو الشعور المستمر بحاجة لتنمية القدرات الذاتية.

وارتفاع معدل دوران العمل بصفة عامة يعتبر مؤشرا لهبوط معنويات العاملين، وعدم استقرار قوة العمل وما لذلك من نتائج خطيرة على جدول العمل، فضلا عن تحميله المنظمة لتكاليف باهضة.<sup>(2)</sup>

ويعبر عن معدل دوران العمل بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا المنظمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين بالمنظمة عن نفس الفترة}} \times 100$$

فمعدل دوران العمل هو نسبة عدد حالات الانفصال خلال فترة معينة إلى متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمنظمة خلال نفس الفترة ( أي عددهم في أول الفترة + عددهم في نهاية الفترة، قسمة على 2).

(1) محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 109-110

(2) المرجع السابق ، ص: 109

ومن المفيد مقارنة دوران العمل بالمنظمة بالمعدل السائد في المنظمات الأخرى التي تعمل في ذات المجال أو تتواجد في نفس المنطقة؛ وإذا اتضح ارتفاع هذا المعدل في المنظمة عنه في المنظمات الأخرى تتخذ الإجراءات الكفيلة بخفضه إلى أقل حد ممكن.

### **5-2-2- المقاييس الذاتية:**

حينما لا يمكن تقييم مساهمة المورد البشري المستفيد من الدورة التدريبية تقييماً موضوعياً يخلو من المؤثرات الخارجية، فإن تقييم هذه المساهمة من خلال تقديرات وأحكام الآخرين وحتى أحكام المورد البشري نفسه على أدائه يصبح هو البديل الممكن. وكنتيجة للمشكلات التي تكتنف استخدام المقاييس الموضوعية، فإن المقاييس الذاتية للأداء نجدها أكثر شيوعاً؛ ومن أبرز المقاييس الذاتية استخداماً:

### **5-2-1- طريقة التقرير المكتوب :**

تعد من أكثر الطرق التقييمية استخداماً، حيث توكل مهمة إعداد تقارير التقييم الخاصة بالأفراد المستفيدين من برامج التدريب، إلى المشرف المباشر على العاملين وهذا بعد مرور فترة من التحاقهم بأمكن عملهم .

يقوم المشرف من خلال هذه الطريقة بالتركيز على أهم الجوانب التي تم تدريب العاملين عليها، حيث يعمل على إعداد تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء<sup>(1)</sup>. ويمكن للإدارة أن تأخذ هذه الأحكام والتعليقات وتصنفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم؛ كالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل... الخ. وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه ملماً بقدراتهم، وعلى دراية تامة بنواحي القوة والضعف في أداءهم، وتكون عنده القدرة على التحليل حتى يستطيع أن يبرز ويحدد ما إذا كان للتدريب أثر على أداء مرؤوسيه. إلا أن معوقات هذه الطريقة تظهر في قدرة المشرف على التحليل وكتابة التقارير، فقد يكون المشرف قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه، إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم أو يصيغه بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي، كما أنه من معوقات هذه الطريقة أيضاً طول الوقت المستند في كتابة التقرير، ولاسيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين.

### **5-2-2- مقياس تيرستون:**

ما يميز طريقة تيرستون هي الخطوات المتبعة لتكوين المقياس؛ فاختبار العبارات التي يحتويها هذا المقياس يتقرر بناءً على القيم التي يعطيها عدد من المقيمين لهذه العبارات. بعد تجميع

(1) نفس المرجع، ص:318

عدد من العبارات التي تصف مختلف جوانب التدريب، تعطى هذه العبارات إلى مجموعة من الحكام، و يقوم كل واحد منهم بفرز العبارات وإعطائها قيما تتراوح بين 1 و 7 ( أو 1 و 9 ، أو بين 1 و 11). و يحسب الوسط الحسابي و التباين بالنسبة لكل عبارة من واقع القيم المعطاة من طرف الحكام (المقيمين).

تمثل القيمة المعطاة لكل عبارة، الوسط الحسابي المحسوب من القيم التي أعطها المقيمون لهذه العبارات ذات التباين، حيث أن التباين هو مؤشر لدرجة التضارب في آراء المقيمين في تقييم العبارة، وهو أيضا مؤشر لدرجة غموض العبارة، وعليه يتم الإبقاء فقط على العبارات ذات التباين المنخفض لكي يتضمنها المقياس النهائي.

والآتي مثال لمجموعة من العبارات لتقييم جانب ردود الفعل للأفراد بعد العملية التدريبية في طريقة ترستون، حيث أن القيمة المعطاة و المقابلة لكل عبارة تمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة:

<u>العبارة</u>	<u>القيمة</u>
أعتقد أن محتوى البرنامج جيد	X
أساليب الشرح في المستوى	X
المحاضر لديه ميول إلى معالجة المشكلات	X
البيئة التعليمية محفزة	X

وفي تطبيق مقياس ترستون، لا يعطى الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، و إنما يطلب من كل واحد أن يقرر ما إذا كان يوافق (م) أو لا يوافق (غ) على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، و يكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة لتقييمه الخاص للعملية التدريبية.

و عليه يكون شكل الإستمارة المقدم إلى المتدربين على الشكل التالي:

<u>العبارة</u>		
محتوى البرنامج جيد	غ	م
أساليب الشرح في المستوى	غ	م
المحاضر لديه وضوح رؤية في معالجة المشكلات	غ	م
البيئة التعليمية محفزة	غ	م

وبالرغم من إستخداماته الواسعة، إلا أن مقياس تيرستون يعد من بين المقاييس التي تتطلب إجراءات مطولة في تكوين المقياس، هذا إضافة إلى تحديد ردود فعل الأفراد من خلال إختيار موافق (م) أو غير موافق (غ) المقابلة لكل عبارة فقط. ولأنه بالإمكان الحصول على إجابات يكون أصحابها غير مقتنعين بها، فإنه من الأفضل إتاحة فرص أكبر للإجابة للمستجوبين وهذا من خلال إضافة خيارات موافقتي أكبر من عدم موافقتي، وعدم موافقتي أكبر من موافقتي إلى جانب موافق(م) و غير موافق (غ)، و هذا يؤدي إلى الاستغناء عن الحاجة لاختيار طرفي النقيض وهما الموافقة و عدم الموافقة. (1)

### 5-2-3- مقياس ليكرت:

يمتاز مقياس ليكرت بالبساطة لكونه لا يحتاج إلى مجهود لحساب قيم عبارات السلم المستخدم في القياس، ويتلخص المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه، ويمكن أن تأخذ هذه العبارات صيغ موجبة أو سالبة؛ و يطلب من الفرد المستفيد من التدريب توضيح استجابته تجاه كل عبارة من هذه العبارات وذلك باختياره الاستجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه، وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة، و تحدد درجات السلم كما يلي: (2)

أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
-----------	-------	-------	-------	-----------

وتعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5؛ فإذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه إيجابية، فإن قيم الدرجات على سلم التقييم تكون على النحو التالي:

5	أوافق جدا
4	أوافق
3	محايد
2	أعارض
1	أعارض جدا

(1) ليسلي راي، مرجع سبق ذكره، ص: 132

(2) عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس و الإنتاج، بيروت، دار النهضة العربية، 1982، ص: 106-107

أما إذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الأفراد نحوه سلبية، فإن قيم الدرجات على سلم القياس تكون عكس قيم الدرجات في حال كون العبارة إيجابية، وذلك كما يلي:

1	أوافق جدا
2	أوافق
3	محايد
4	أعارض
5	أعارض جدا

ففي حالة ما إذا كانت العبارة إيجابية عن أي جانب من جوانب المتعلقة بعملية التدريب، مثل اعتبار المحتوى التدريبي ملائماً فإن قيم التقييم الخاصة بدرجات هذه العبارة تكون على النحو التالي:

أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
-----------	-------	-------	-------	-----------

فتعطي الموافقة جدا درجة 5 و أوافق 4 و محايد 3 و أعارض 2 ثم درجة أعارض جدا تعطى القيمة 1. أما إذا كانت العبارة التي تصف جانب من جوانب العملية التدريب سلبية مثل: المحتوى التدريبي لا يعكس احتياجاتي التدريبية، فإن قيم التقييم الخاصة بدرجات هذه العبارة تكون عكس التقدير في العبارة السابقة و ذلك كما يلي :

أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
-----------	-------	-------	-------	-----------

فتعطي درجة أوافق جدا اقل تقدير 1 و أوافق 2 و محايد 3 و أعارض 4 وتعطي درجة معارض جدا القيمة.

ويمكن لبعض العبارات أن تحذف من المقياس النهائي وذلك بتحديد درجة الارتباط بين الدرجة التي حصلت عليها أي عبارة، والدرجة الكلية لمجموع العبارات. فإذا كان الارتباط قوي بين درجة العبارة والدرجة الكلية معنى ذلك أن العبارة تقيس ما تقيس عبارات المقياس الأخرى، وبالتالي يتم

الإحتفاظ بها ضمن عبارات المقياس النهائي، أما إذا كانت درجة الإرتباط ضعيفة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للعبارة بمعنى أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات الأخرى، وبالتالي يجب أن نستبعد من المقياس النهائي.<sup>(1)</sup>

لكن بالرغم من الإستخدام الواسع لطريقة ليكرت في دراسة الإتجاهات؛ إتجاه الفرد نحو نشاط التدريب، إتجاه المستهلك نحو المنتج ،...الخ؛ إلا أن أهم ما يؤخذ عليها هو أن الدرجة الكلية في بعض الأحيان والتي تعبر عن الإتجاه العام للفرد قد تخفي وراءها استجابات متباينة؛ فقد تكون الدرجة الكلية المعطاة لفردين تمت استجابتهما متساوية لكن طبيعة الإجابة على كل عبارة مختلفة بينهما. وبالرغم من ذلك فإن هذا الانتقاد لا يقلل من الأهمية العلمية لهذا المقياس في قياس الإتجاهات، فهو يستخدم على نطاق واسع و في مجالات عدة.

(1) المرجع السابق ذكره ، ص: 117-118

**ملخص:**

بعد تحديد الإحتياجات التدريبية وتسجيل نقاط الضعف والقوة لدى الموارد البشرية، تعمل إدارة المنظمة على تحديد مجموعة من الأهداف تسعى إلى بلوغها من خلال عملية التدريب؛ تشكل هذه الأهداف التدريبية المنطلق لتصميم برامج التدريب.

تتضمن عملية تصميم برامج التدريب تحديد محتويات المواضيع التدريبية وكثافتها، بما يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المحدد؛ ومن أجل ذلك يتم الوقوف على ما يجب توفيره من مستلزمات تدريبية (إمكانيات مالية، مدربين ومؤطرين، مساحات لإجراء عملية التدريب، وكذا المعدات والأجهزة الضرورية)، هذا إلى جانب اختيار أنجع أساليب التدريب كونها تشكل أحد المعايير التي تحكم درجة فعالية البرامج التدريبية؛ وتصنف الأساليب على تنوعها وتباينها إلى أساليب تنفذ في مكان العمل وأخرى تنفذ خارج مكان العمل.

وتعتبر متابعة تنفيذ برامج التدريب أحد أهم مهام المشرفين على عملية التدريب، لما لها من تأثير على بلوغ النشاط التدريبي لأهدافه، وهذا لكونها تعمل على تتبع تنفيذ أنشطة التدريب وتسجيل النقائص التي تكتشف في جميع المراحل ثم المبادرة إلى معالجتها.

ولأن المنظمة تستثمر إمكانيات كبيرة في سبيل تدعيم إمكانيات أفرادها وبالتالي قدراتها التنافسية، إذن فهي تحتاج إلى معرفة مدى النفع المحقق من نشاط التدريب وذلك من خلالها قيامها بتقييم كل نشاط تدريبي يستفيد منه مواردها البشرية. وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديد أربعة معايير تشكل أهم مستويات التقييم المستخدمة، والتي تتمثل في: ردود فعل المشتركين في برامج التدريب، التعلم ، سلوك الأفراد في العمل وكذا نواتج الأداء التنظيمي.

ويعتمد في عملية التقييم على مقاييس متعددة تنقسم إلى موضوعية وذاتية، يعد الأساس في اختيار أي المقاييس يجب اعتماده هو الهدف من برنامج التدريب. المقاييس الموضوعية تترجم في شكل عدد من الوحدات، كميات،...الخ، يتم من خلالها الحكم على حدوث تطور أو لا في مردود الأفراد؛ أما المقاييس الذاتية فهي تعكس لنا تقديرات وأحكام الآخرين وحتى أحكام المورد البشري نفسه على أدائه .

**الفصل الرابع : واقع التدريب في مركب المجارف والرافعات****تمهيد :**

من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية والتي تستمد سلطتها من العولمة وافتتاح الأسواق، أصبح لزاما على المؤسسات الوطنية إلى جانب الحصول على التكنولوجيا المتطورة أن تعمل على تكييف مواردها البشرية مع هذه التحولات ، حيث أصبح عامل اليوم - أكثر من أي وقت مضى- مطالباً بأن يكون لديه ما يلزم من مؤهلات و معارف تجعله قادراً على تأدية مهامه بكفاءة و في ظروف مختلفة.

وفي هذا الصدد ، نجد أن المؤسسات الوطنية أصبحت تبحث عن سبل بقائها في ظل المنافسة الشديدة وخاصة الخارجية منها ، وقد وجدت في التدريب المستمر لمواردها البشرية السبيل الواجب اتباعه من أجل زيادة قدراتها ومساعدتها على التكيف مع محيطها.

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى الوقوف على واقع التدريب في مركب المجارف والرافعات (CPG) Complexe pelles et grues، والذي يعد أحد فروع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) Entreprise nationale des matériels de travaux publics، وهذا من خلال متابعة لسيرورة عملية التدريب داخل المركب ، بالإضافة إلى عملية استعراض لدورات تدريبية تم تحقيقها خلال الفترة 2001-2003، ثم تقييم الجهود المبذولة في سبيل إنجاز نشاط التدريب في المركب.

**المبحث الأول : تقديم المؤسسة و المركب:**

يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) من حيث تنظيمها و مجال نشاطها ، إلى جانب التعريف بأهم وحداتها، مركب المجارف و الرافعات (CPG) و المشكل لمجال دراستنا. وبعد الإشارة إلى أسلوب تنظيم المركب وواقع نشاطاته نقوم بعرض لخصائص موارده البشرية .

**1- المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية : (ENMTP)****1-1- التعريف بالمؤسسة:**

تعتبر المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP إحدى أقطاب الصناعة الميكانيكية في الجزائر و إفريقيا ، لما تتميز به من مكانة و قدرات تجعلها مساهما هاما في النشاط الاقتصادي الوطني.

أنشأت المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بموجب المرسوم 06/83 الصادر في الفاتح من جانفي سنة 1983، في إطار إعادة الهيكلة للشركات الوطنية ، حيث تفرعت عن الشركة

الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM، وأيضا عن الشركة الوطنية للحديد والصلب S.N.Métal ؛ وقد عرفت المؤسسة تغييرا آخر في شكلها القانوني و أصبحت شركة مساهمة SPA برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 2200000000 دج و ذلك في بداية سنة 1995؛ لتتضم بعد ذلك إلى الشركة القابضة للميكانيك و الإلكترونيك HOMELEC.

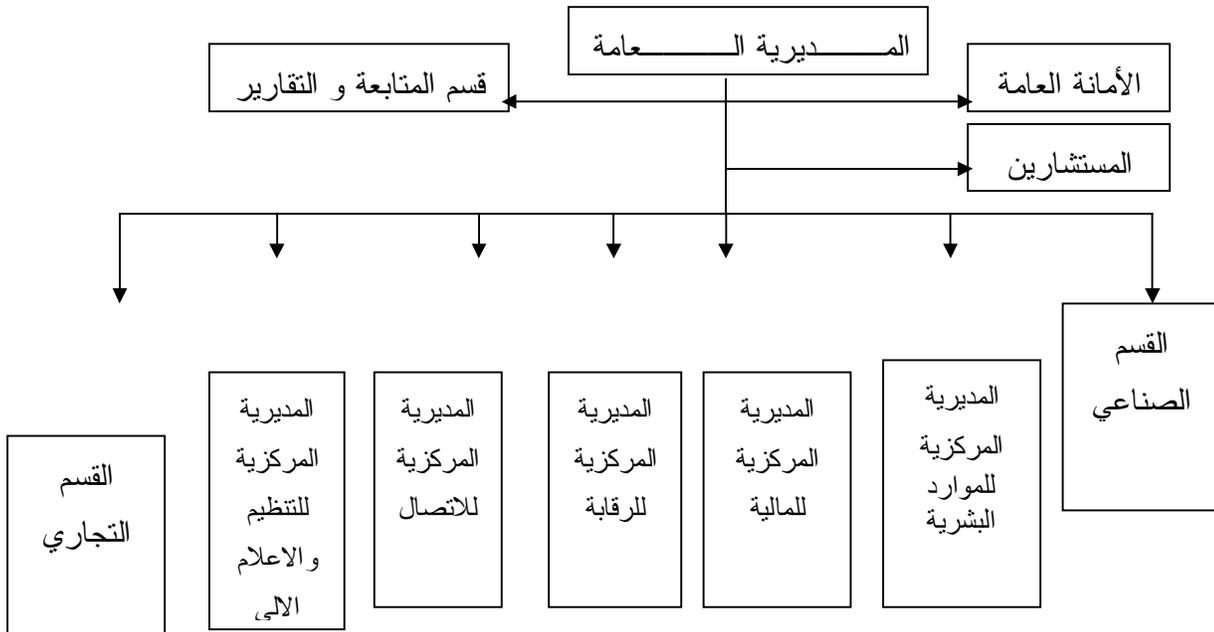
عرفت المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية تراجعاً كبيراً في مختلف أوجه نشاطها، كان له الأثر السلبي على مردوديتها المالية و الاقتصادية، مما استدعى النظر إلى ضرورة القيام بتقويم داخلي يهدف إلى إعادة التنظيم الهيكلي لنشاط المؤسسة وذلك بداية 1997، وكان قرار وضع هيكل تنظيمي جديد يهدف بالدرجة الأولى إلى التوزيع الجيد والاستغلال العقلاني لموارد المؤسسة المادية والبشرية .

### 1-1-1- تنظيم المؤسسة:

كانت بداية عمل المؤسسة بالتنظيم الهيكلي الجديد في بداية سنة 2000 تزامنا مع انطلاقها في تنفيذ مشروعها للحصول على شهادة الجودة للإيزو، وكذا بعد استحالة استمرار عمل المؤسسة بالهيكل التنظيمي القديم، والذي عرفت في ظله تراجعاً عاماً في مختلف أوجه النشاط ، كان له الأثر السلبي على كفاءة أداءها في كل المستويات التنظيمية.

ويظهر الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية كما يلي:

الشكل رقم ( 3 ) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية



المصدر : المديرية العامة للمؤسسة

يعكس لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، تنظيماً لمختلف الأقسام التي تتكون منها المؤسسة و المتمثلة في:

**1-1-1-1- الأمانة العامة :** تتكفل بتسيير الوظائف الإدارية لصالح المديرية العامة.

**1-1-1-2-المستشارين:** يتولى مجموع المستشارين وهم كبار إطارات المؤسسة و أصحاب تخصصات مختلفة بتقديم المساعدة للمديرية العامة فيما يخص اقتراح برامج الإنتاج، و رسم سياسات المؤسسة المستقبلية.

**1-1-1-3-قسم الدراسات و التقارير:** و يقوم قسم التقارير و الدراسات والذي يتبع مباشرة المدير العام بإعداد تقارير الأنشطة، إضافة إلى متابعة تنفيذ سياسات المؤسسة في مجالات مختلفة.

**1-1-1-4-القسم الصناعي:** يتولى مهمة تحديد خطط الإنتاج للسنوات المقبلة، إلى جانب وضع برامج محددة للتمويل انطلاقاً من تحديد احتياجات الوحدات الإنتاجية المختلفة؛ و يضم أربع وحدات إنتاجية تختص كل واحدة منها في إنتاج أنواع محددة من عتاد الأشغال العمومية، و تتمثل هذه الوحدات فيما يلي:

**أ- مركب المجارف و الرافعات بعين اسمارة (CPG):** يقع المركب في المنطقة الصناعية بعين اسمارة، حيث يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 550000 م<sup>2</sup>، منها مساحة مغطاة تقدر ب 140000 م<sup>2</sup>. بدأ هذا المركب في الإنتاج سنة 1980، حيث تقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 1000 آلة سنوياً.

**ب- مركب المضاعط و الرصاصات بعين اسمارة (CCA):** يقع المركب في المنطقة الصناعية بعين اسمارة، حيث يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 260000 م<sup>2</sup>، منها مساحة مغطاة تقدر ب 55000 م<sup>2</sup>. بدأ هذا المركب في الإنتاج سنة 1986، و تقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 4000 آلة سنوياً.

**ج- وحدة عتاد الخرسانة بالحراش (UMBH) :** تقع وحدة عتاد الخرسانة في الحراش بالجزائر العاصمة، دخلت الإنتاج سنة 1973 و تقدر مساحتها الإجمالية ب 43926 م<sup>2</sup> منها مساحة مغطاة ب 22359 م<sup>2</sup>، فيما تقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي 6000 آلة سنوياً.

د- وحدة الرافعات ببجاية (UGB): بدأت وحدة الرافعات ببجاية عملية الإنتاج سنة 1973، تقدر مساحتها الإجمالية بـ 83500م<sup>2</sup> منها مساحة مغطاة بـ 71000 م<sup>2</sup> ، بطاقة إنتاجية سنويا قدرها 690 آلة.

وضمن الجدول التالي يمكننا الإطلاع على منتجات كل و حدة من وحدات القسم الصناعي:

جدول رقم ( 1 ) : منتجات كل وحدة من وحدات القطاع الصناعي للمؤسسة

نوع المنتج	الوحدة
جرافة على عجلات 9210 9110 جرافة على السلاسل 9211 شاحنة رافعة ذات ذراع متداخل 1025 شاحنة رافعة ذات ذراع متداخل 1030 شاحنة رافعة ذات ذراع متداخل 1040 شاحنة ذات عجلات 2320 جرافة Bulldozer	<b>CPG</b>
ضاغطة متحركة D24 ضاغطة متحركة D25 ضاغطة ثابتة D28 ضاغطة ثابتة E92 صفيحة مهتزة BP18 رصاصة ذات اسطوانة كبيرة SP24 رصاصة مزدوجة SP54	<b>CCA</b>
خلاطة للإسمنت ذات رافعة ميكانيكية B440M قالب معدل يدوي PM قالب نصف آلي PA مكبس DP1300G مكبس DP1300L	<b>UMB</b>
رافعة دوارة GAT 55/15 رافعة ذات تركيب سريع GMR45/17 رافعة ذات تركيب سريع GMR 15/05 ملفات TO3 مشنقة PO3 آلة تزييت مرنة EP800L	<b>UGB</b>

المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

**1-1-1-5- القسم التجاري:** يتولى القسم التجاري عملية التفاوض مع الزبائن فيما يتعلق ببيع المنتجات النهائية و قطع الغيار الموافقة، بالإضافة إلى تقديم خدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع. وقد أعيد تنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة وهذا من أجل ضمان التوزيع وتقديم الخدمات عبر نقاط البيع المختلفة. و تتمثل الوحدات التجارية في:

- وحدة الصيانة و التوزيع- الجزائر

- وحدة الصيانة و التوزيع - قسنطينة

- وحدة الصيانة و التوزيع - عنابة

- وحدة الصيانة و التوزيع- وهران

**1-1-1-6-المديرية المركزية للموارد البشرية:** تتمثل مهامها أساسا في وضع السياسة الخاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة، و في هذا الإطار هي تقوم بالمهام التالية :

- التقدير للمدى المتوسط والطويل للاحتياجات من الموارد البشرية.

- وضع مخططات التوظيف و الترقية

- وضع سياسة للتدريب .

- متابعة تنفيذ سياسة للتدريب في الوحدات الإنتاجية و التجارية.

- وضع نظام للأجور و الحوافز.

- القيام بإعداد ملفات الضمان الاجتماعي و التقاعد والمراسلات مع صندوق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد.

**1-1-1-7-المديرية المركزية للمالية:** تتمثل مهامها في:

- البحث من مصادر التمويل المختلفة

- المشاركة في إعداد ميزانيات الأقسام المختلفة

- المشاركة في تحديد الأسعار

- متابعة تقارير مراقبي الحسابات.

**1-1-1-8-المديرية المركزية للمراقبة:** تتمثل مهام هذه المديرية في مراقبة الإجراءات الموضوعة إلى جانب السهر على مراقبة مالية المؤسسة ، ولقد استحدثت وظيفة أخرى في هذه المديرية يتمثل في وظيفة التدقيق الداخلي والتي تتولى ضمان تنفيذ أعمال الإنتاج بالتوافق مع متطلبات الجودة للايزو.

**1-1-1-9- المديرية المركزية للاتصال:** تم استحداث هذه المديرية وتحديد معالمها ضمن الهيكل التنظيمي الجديد، و هذا بعد إدراك المؤسسة لأهميتها كعامل للتواصل والإعلام داخل وخارج المؤسسة.

**1-1-1-10- المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي:** تسهر هذه المديرية على ضمان ربط كل أقسام المؤسسة بشبكة الإنترنت هذا بالإضافة إلى العمل على توفير أجهزة الإعلام الآلي و مختلف التقنيات الإعلامية داخل كل مصلحة من مصالح المؤسسة.

### **1-1-2- مجال نشاط المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية :**

تعمل المؤسسة (ENMTP) على تلبية الحاجات الوطنية من منتجات عتاد الأشغال العمومية خاصة في ظل المشاريع التنموية التي تقوم بها الدولة حاليا من إنشاء للطرق والمشاريع السكنية... الخ. ويرتكز نشاطها الحالي على إنتاج وتسويق آلات الحفر والرفع والترصيص وآلات خاصة بالمضاغط، إضافة إلى آلات ومعدات متعددة الأنشطة .

وتتعاون المؤسسة في مجال نشاطها مع العديد من المؤسسات الأوروبية والأمريكية، كما تعمل

من خلال تراخيص لتصنيع العديد من المنتجات معتمدة من مؤسسات أهمها:

- الألمانية LIEBEHRR من اجل صناعة المجارف و الرافعات الهيدروليكية.

- الألمانية ORENSTEIN-KOPPEL من اجل صناعة الشاحن على عجلات.

- الإيطالية FIATALLIS من اجل صناعة الجرافات.

- الأمريكية INGERSOLL RAND cie. من أجل صناعة الرصاصات و المضاطط.

- الفرنسية POTAIN من اجل صناعة رافعات البناءات.

إلى جانب التصنيع من خلال التراخيص، فإن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية تتولى

عملية تسويق قطع الغيار الأصلية للمنتجات المختلفة.

### **1-1-2-1- تطور كمية الإنتاج :**

عرفت كمية الإنتاج في مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة انخفاضا كبيرا منذ بداية التسعينات

وهذا نتيجة للصعوبات المالية المتعلقة بضعف التمويل والوضعية السيئة للخزينة، والذي تسبب في

تعطيل عملية التموين بالمواد وقطع الغيار الضرورية.

سجلت المؤسسة انخفاضا في كمية إنتاجها، إذ لم يمثل حجم الإنتاج سنة 2001 إلا 56% من

حجم الإنتاج المحقق سنة 1997 و الذي قدر بـ 3700 مليون دج. وقد استمر حجم الإنتاج في

الانخفاض حيث قدر سنة 2002 بـ 40% من حجم إنتاج سنة 1997، و بـ 32% سنة 2003؛

في حين يتوقع أن يصل إلى 10% فقط نهاية 2004 مقارنة بحجم إنتاج سنة 1997.

وبعد بداية تطبيق برنامج التقييم الداخلي تبنت المؤسسة سياسة تقوم على الإنتاج فقط في حالة وجود طلب فعلي على منتجاتها، هذا إلى جانب العمل على تقليص برنامجها للإنتاج إلى برنامج جد دقيق يركز بالأساس على منتجات مركب المجارف والرافعات.

### 1-1-2-2- تطور رقم الأعمال :

يمكن متابعة التغيرات التي شهدتها المؤسسة فيما يخص رقم الأعمال من خلال الجدول التالي :

**جدول رقم ( 2 ) : تطور رقم الأعمال خلال الفترة : 1999-2003 .**

الوحدة:مليون دينار

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003
رقم الأعمال	2361	2473	2438	2587	2560

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة .

عرف رقم أعمال المؤسسة ارتفاعا ملحوظا من سنة إلى أخرى إلى غاية سنة 2002 ، وهي السنة التي سجلت انتعاشا في الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة منتجات الرفع وعتاد الحفر، حيث تزايد الطلب عليها ليس فقط من المؤسسات الوطنية، ولكن استقطبت هذه المنتجات طلب المؤسسات الأجنبية (البتروولية) التي تمارس نشاطها في الجنوب. و قد ساعد المؤسسة على تحقيق هذه النتائج ما يلي:

- تخفيض سعر البيع بالنسبة للمنتجات التي تتميز ببطء معدل دورانها؛ حيث يختلف معدل التخفيض من منتج إلى آخر ويصل إلى غاية 30%.
- مخطط الإنعاش الاقتصادي و الذي ساعد في زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- تجسيد عقود بيع لمؤسسات بتروولية أجنبية زادت من طلبها على رافعات من نوع رافعة ذات ذراع متداخل 1040.
- الاعتماد على البيع الترقوي والذي يمس تشكيلة من الرافعات و كذا المجارف. وتطمح المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية أن تزيد من حجم منتجاتها، خاصة منتجات مركب المجارف والرافعات المتحصل على شهادة الجودة ايزو 9002 طبعة 94؛ والذي من شأنه أن يزيد من قدرة هذه المنتجات على التنافس ليس فقط داخل السوق المحلية وإنما في السوق الإقليمية وكذا الدولية.

وتساهم منتجات مركب المجارف و الرافعات بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة (ENMTP)، بحيث مثلت نسبة المساهمة 65% في رقم أعمال المؤسسة سنة 2003 و المقدر بـ 2560 مليون دج.

### **1-2- التعريف بالمركب مجال الدراسة (CPG) :**

يعتبر مركب الرافعات و المجارف CPG أحد الوحدات الصناعية الأربعة التي تكون القطاع الصناعي و الإنتاجي للمؤسسة الأم.

أنشئ المركب في إطار سياسة تنمية و ترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر في مجال عتاد الأشغال العمومية، و يعد هذا المركب أهم و أكبر الوحدات الإنتاجية و الصناعية، إذ يسجل حوالي 80% من إجمالي إنتاج المؤسسة ككل، و يساهم بأكثر من 60% من رقم الأعمال الذي تحققه ؛ كما يحتوي المركب على حوالي 49% من اليد العاملة الإجمالية للمؤسسة.

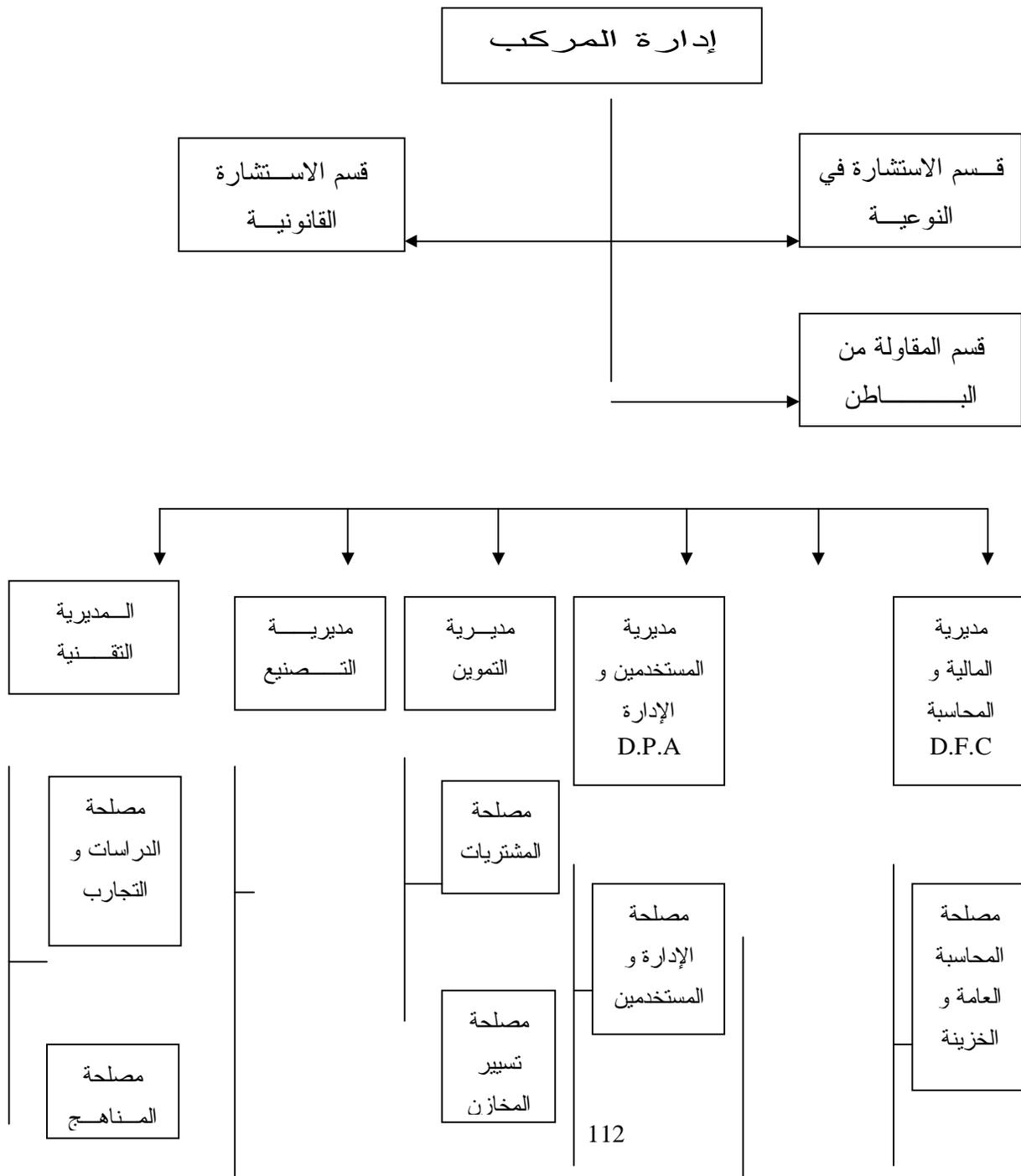
بدأت هذه الوحدة في الإنتاج سنة 1980 قبل إنشاء المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية أين كانت تابعة للشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية؛ أوكلت مهمة البدء و القيام بتنفيذ المشروع للشركة الألمانية لبيهر (LIBHERR)، حيث أبرم العقد بتاريخ 1976/12/09 على أن يتم التسليم النهائي في شهر نوفمبر 1979، و بدأ التنفيذ سنة 1977 برأس مال قدره 34.500.000,00 دج بينما بدأ المركب في الإنتاج في شهر جانفي 1980 بصنع أول جرافة على عجلات من نوع 9110 .

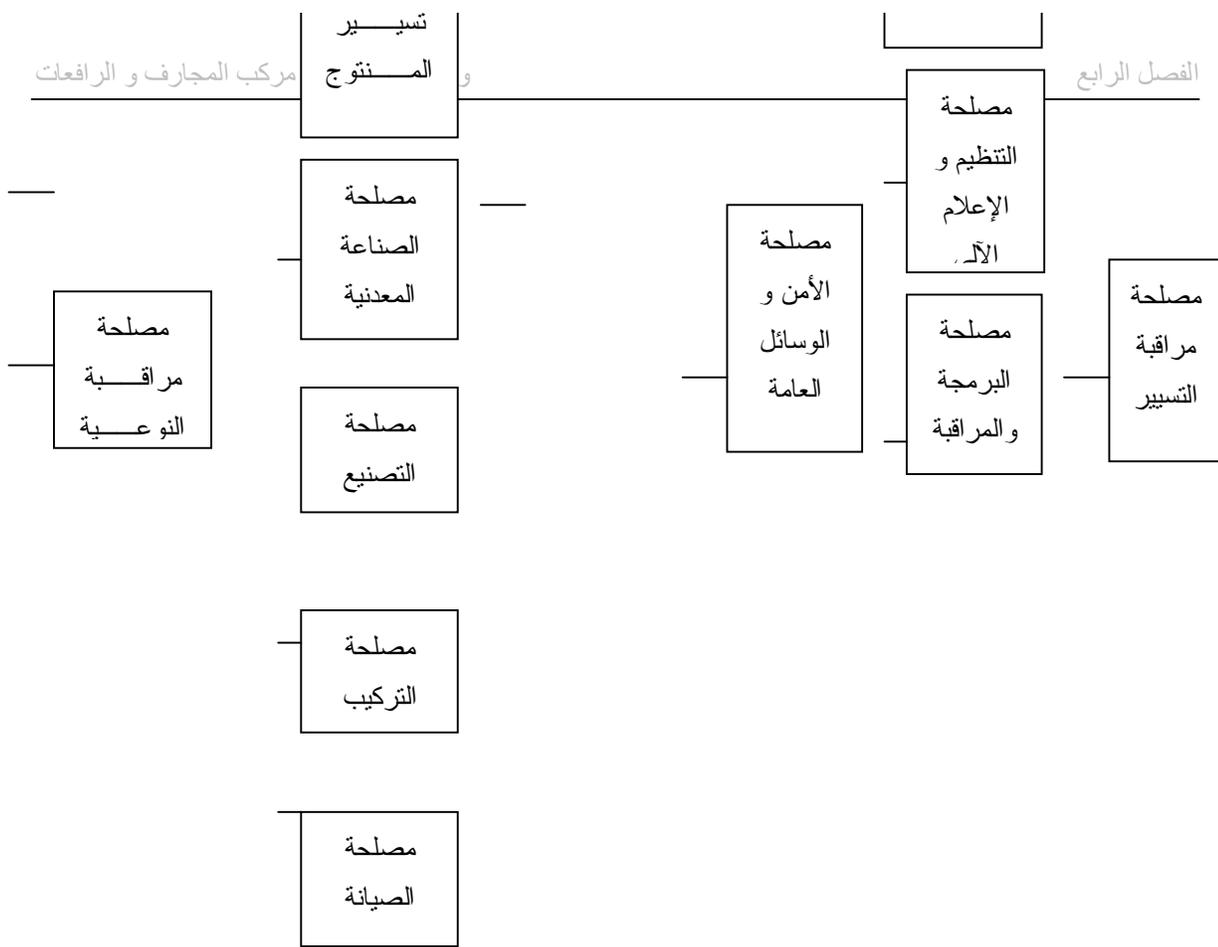
تبلغ الطاقة الإنتاجية السنوية للمركب 1000 آلة ميكانيكية تتوزع بين جرافة ورافعة، كما تنتج المؤسسة أيضا أنواعا من الشاحن بعجلات (Chargeur) وكذا تقوم بتركيب لنوع من الجرافات، جرافة (Bulldozer). و بالنظر إلى الإمكانيات التي يتمتع بها المركب، فهو يضمن بالإضافة إلى عملية التصنيع تقديم خدمات لصالح مؤسسات أخرى تتمثل في تصنيع بعض قطع الغيار لبعض المعدات ، إلى جانب إصلاح معدات وآلات تشتغل وفق النظام الهيدروليكي و هذا من خلال عقود المقاوله من الباطن la soutraintance.

### **1-2-1-تنظيم المركب :**

شهد المركب تغييرا مستمرا في هيكله التنظيمي و هذا بهدف مواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية و بالتالي ضمان السير الحسن لأنشطته؛ و يظهر الهيكل التنظيمي لمركب المجارف و الرافعات لسنة 2004 على النحو الموالي:

شكل رقم ( 4 ) : الهيكل التنظيمي لمركب المجارف و الرافعات





المصدر : مديرية المستخدمين و الإدارة

وتتلخص المهام الأساسية لمختلف الأقسام و الإدارات كما يلي:

**1-1-2-1- مدير المركب:** يعمل بالتنسيق مع المديرية العامة للمؤسسة، وهذا لتحديد سياسة المركب الحالية والمستقبلية من أجل أن تساير الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

**1-1-2-2- قسم الاستشارة في النوعية:** استحدث هذا القسم و ألق بإدارة المركب سنة 2000 بعد الشروع في التحضير للحصول على شهادة الجودة ISO ، ويعمل هذا القسم على تحديد الإجراءات الخاصة بالجودة و ضمان التسيير الدائم لها على مستوى المركب.

**1-1-2-3- قسم الاستشارة القانونية:** توكل له مهمة التكفل بحل النزاعات التي قد تنشأ سواءا بين المركب وعامله أو بين المركب والمتعاملين، إضافة إلى تقديم الاستشارة القانونية اللازمة.

**1-1-2-4- قسم المقاوله من الباطن(SOUTRAITANCE):** يتكفل هذا القسم بعملية التفاوض مع مجموع المتعاملين المهتمين بأعمال المقاوله من الباطن .

**1-1-2-5- مديرية المالية و المحاسبية:** تتولى إعداد الميزانية المحاسبية للمركب إلى جانب مختلف أنشطة المحاسبية (محاسبة التكاليف) و المالية ( البحث عن مصادر التمويل).

**1-2-1-6- مديرية التنظيم ومعالجة المعلومات D.O.T.I :** تتمثل مهامها في توفير برامج الحاسوب الخاصة بتسيير كل مصالح المركب و مراقبة تنفيذها، إلى جانب توفير الصيانة اللازمة للأجهزة .

**1-2-1-7- مديرية المستخدمين والإدارة D.P.A :** تعمل على تسيير شؤون الموارد البشرية، حيث تضمن من خلال قسم الإدارة و المستخدمين D.A.P مايلي :

- تحضير وتنفيذ برامج التدريب وتقييمها.
- الخدمات الاجتماعية والأمن.

**1-2-1-8- مديرية التموين:** تعمل من خلال قسمي المشتريات و تسيير المخزون على:

- تحضير ميزانية التموين
- إعداد وإرسال الطلبات ثم استلامها.
- تسيير مخازن المركب فيما يخص قطع الغيار المتنوعة.
- تسيير مخازن المركب فيما يخص المواد الأولية.

**1-2-1-9- مديرية التصنيع:** تضمن هذه المديرية تنسيق مراحل عمليات التصنيع و متابعتها.

**1-2-1-10- المديرية التقنية:** تعمل هذه المديرية على اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة من عملية التصنيع والتركيب، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات والمقاييس الواجب اتباعها.

### **1-2-2-2- مجال نشاطه:**

يعتبر مركب المجارف والرافعات أكبر وأهم وحدة بمؤسسة (ENMTP) ويمكن ذلك خصوصا في مساهمته في حجم الإنتاج الإجمالي وفي رقم الأعمال.

### **1-2-2-1- تطور الإنتاج:**

يمكن متابعة التغيرات التي شهدتها المركب فيما يخص حجم الإنتاج من خلال الجدول التالي:

الوحدة: آلة / السنة				جدول رقم ( 3 ) تطور إنتاج المركب بين 1980-2003						
2003	2002	2001	2000	87	86	85	82	81	80	السنة
107	113	79	100	310	717	1010	288	289	65	الإنتاج

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا إلى وثائق المركب.

يظهر من خلال الجدول أن كمية الإنتاج قد شهدت ارتفاعا خلال السنوات الأولى من بداية نشاط المركب، إلى أن بلغ الإنتاج 1010 آلة سنة 1985 ، حيث تعتبر هذه السنة، الوحيدة التي

تعدى فيها حجم الإنتاج طاقة المركب الإنتاجية (1000آلة) ؛ ولكن بعد سنة 1986 بدأ الإنتاج في الانخفاض من سنة إلى أخرى ، ويرجع مسئولو المركب ذلك إلى التسيير السيئ للمركب ، إلى جانب توقف دعم الدولة للمؤسسة الأم بصفة عامة ، وكذا تحفظ الجهات الممولة للمركب على منحه قروض أو تزويده بالمواد الأولية و قطع الغيار بعد الوضعية المالية الصعبة التي أصبح يتخبط فيها. وتختلف نسبة مشاركة منتجات المركب في كمية الإنتاج الإجمالية لورشاته، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 4 ) :تطور إنتاج المركب حسب نوع الآلات خلال الفترة 2000-2003:

الوحدة: آلة/سنة

2003	2002	2001	2000	نوع الآلة/السنة
17	08	05	03	جرافة 9210
24	26	24	26	جرافة 9411
08	10	/	05	رافعة 1025
09	14	08	17	رافعة 1030
10	09	05	17	رافعة 1040
29	26	31	32	شاحنة ذات عجلات CHARGEUR 2320
10	20	06	/	جرافة Bulldozer 3421
107	113	79	100	المجموع

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المركب.

يتبين من خلال الجدول زيادة ملحوظة في عدد الوحدات المنتجة من الشاحن بالعجلات CHARGEUR من نوع 2320 خلال السنوات الأخيرة، وسبب ذلك هو زيادة الطلب عليها من طرف المؤسسات العمومية، وكذا المتعاملين الخواص في قطاع الأشغال العمومية؛ وقد بلغت نسبة مساهمة هذا المنتج سنة 2001، 39% من إجمالي منتجات المركب المرتكزة أساسا على المجارف والرافعات بأنواعها؛ كما سجلنا خلال السنوات 2001، 2003، 2002 انتعاش طفيف في الطلب على المجارف Bulldozer 3421 حيث قام المركب بتلبية كل الطلبات المتعلقة بهذا المنتج.

#### 1-2-2-2- تطور رقم الأعمال:

يظهر تطور رقم أعمال المركب حسب ما يبينه الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 5 ) : تطور رقم أعمال المركب خلال الفترة 1999-2003

الوحدة: مليون دينار

2003	2002	2001	2000	1999	السنوات
1660,86	1766,63	999,75	1590,34	1025,89	رقم الأعمال

المصدر: مديريّة المالية و المحاسبة

يتبين من خلال الجدول أن رقم أعمال المركب يتغير من سنة لأخرى؛ فقد عرف انخفاضا ملحوظا خلال سنة 2001 وهي السنة التي سجل فيها حجم الإنتاج أدنى مستوياته، ولم يستطع المركب تلبية كل طلبات الزبائن، حيث بلغ إجمالي الإنتاج 79 وحدة وهو ما يعادل 8% من طاقة إنتاجه؛ أما السنوات الأخرى فقد عرف فيها رقم أعمال المركب مستويات جيدة ، ساهم فيها بنسب مرتفعة في رقم أعمال المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن الارتفاع في رقم أعمال مركب المجارف والرافعات لا يرجع فقط إلى كمية المنتجات المباعة، ولكن كذلك إلى مبيعات قطع الغيار الخاصة بمنتجات المركب، إضافة إلى الخدمات التي يقدمها لصالح مؤسسات أخرى في شكل أعمال صيانة، وتصنيع قطع غيار مختلفة ضمن عقود المقاوله من الباطن (soutraitance).

## 2- تحليل خصائص الموارد البشرية لمركب ( CPG ) :

تراجع عدد عمال المركب بشكل ملفت خصوصا مع إعادة التنظيم الداخلي و الذي شهد معه ذهابا مكثفا في صفوف العاملين، و لقد عمدت المديرية المركزية للموارد البشرية للمؤسسة (ENMTP) بهدف عقلنة تسيير أفرادها، إلى وضع جداول موحدة خاصة بمتابعة الموارد البشرية وهذا على مستوى الوحدات الأربع لها؛ تضمن هذه الجداول للمسؤولين تتبع حركة العاملين وخصائصهم في كل وحدة.

### 2-1- تطور حجم عمالة المركب:

بلغ عدد عمال مركب المجارف و الرافعات نهاية سنة 2004، 1188 عاملا أي ما نسبته 48% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة الأم ( ENMTP ) و الذي بلغ خلال نفس الفترة 2474 عاملا؛ وقد تطور عدد عمال مركب المجارف و الرافعات (CPG) منذ إنشائه، والجدول التالي يبين لنا أهم المراحل:

### جدول رقم ( 6 ) : تطور عدد عمال مركب المجارف و الرافعات .

السنوات	1980	1985	1990	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004
عدد العاملين	1625	3064	2480	2014	1143	1274	1240	1221	1200	1188

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على لوحة قيادة الموارد البشرية

يتبين من خلال الجدول السابق أن أكبر عدد من العمالة سجل سنة 1985، حيث بلغ 3064 عاملا، ثم أخذ هذا العدد في الانخفاض بشكل تدريجي و طبيعي بسبب حالات التقاعد، الوفاة و كذا التسريح وهذا إلى غاية سنة 1999 والتي شهدت أكبر نسبة انخفاض في عدد العاملين منذ إنشاء المركب، حيث بلغ عددهم فقط 56% مقارنة بسنة 1995؛ و يرجع هذا الانخفاض أساسا إلى الإجراءات المتبعة من طرف المركب والمتمثلة في :

- الإحالة المباشرة للتقاعد للذين بلغوا السن القانوني.
- تشجيع الذهاب الإرادي للعمال و الذي يحصل في مقابله العمال على امتيازات مادية .
- التقاعد المسبق.
- التوقيف المؤقت للتوظيف.

وقد عرف المركب ارتفاعا طفيفا في عدد عاملين سنة 2000 وذلك بسبب الشروع في التطبيق الفعلي للتنظيم الهيكلي الجديد، حيث عرف المركب استقطابا لعدد من عمالي وحدة الورشات المركزية ( UAC ) وهذا بهدف شغل مناصب جديدة ، وسد الفراغ في بعض المناصب التي غادرها أصحابها. وفي سنة 2001 عرف عدد العمال انخفاضا مرة أخرى وكان هذا بداية لتنفيذ سياسة التقويم الداخلي والتي من بين أبرز أهدافها هو الاستمرار في تسريح العاملين إلى أن يصل عددهم نهاية 2004 إلى 1149 عاملا.

وقد كان من بين نتائج برنامج التقويم الداخلي في الجانب المتعلق بحجم العمالة ما يلي:

#### جدول رقم (7) : حالات مغادرة العمالة للمركب خلال الفترة 2001-2003

الحالة	2001	2002	2003
استقالة	-	3	-
إقالة	1	1	1
وفاة	5	3	2
تقاعد	28	12	15
ذهاب إرادي	1	1	3
<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على لوحة قيادة الموارد البشرية

سجل المركب أكبر عدد من حالات المغادرة سنة 2001 حيث سجلت 35 حالة، مقابل ذلك سجلت 20 حالة مغادرة سنة 2002، و 21 حالة سنة 2003 ؛ كما عرفت حالة التقاعد

(المسبق+العادي) خلال السنوات الثلاثة أكبر نسبة من حالات المغادرة حيث بلغت 80% من إجمالي الحالات سنة 2001، 55% سنة 2002، في حين بلغت النسبة 71,5% من حالات المغادرة سنة 2003.

## 2-2- تصنيف عمال المركب:

يصنف العاملون في مركب المجارف والرافعات حسب الفئات المهنية، فروع النشاط، المستوى التعليمي، الأعمار وكذا الأقدمية.

### 2-2-1- تصنيف عمال المركب حسب الفئات المهنية :

يضم المركب ثلاث أنواع من الفئات ، و تدخل كل فئة ضمن مجموعة محددة:

- المجموعة III تشمل فئة الإطارات.
- المجموعة II تشمل فئة أعوان التحكم.
- المجموعة I تشمل فئة أعوان التنفيذ.

### جدول رقم ( 8 ) : تطور توزيع العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2001-2004

البيانات/ السنة	2001	2002	2003	2004
أعوان التنفيذ	851	843	828	857
أعوان التحكم	271	260	252	208
الإطارات	118	118	120	123
<b>المجموع</b>	<b>1240</b>	<b>1221</b>	<b>1200</b>	<b>1188</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على لوحة قيادة الموارد البشرية

ما يمكن استخلاصه من الجدول هو استقرار نسبي لعدد الإطارات بالنسبة للعدد الإجمالي للعمالة في المركب خلال فترة (2001-2004)، في حين سجل انخفاض مستمر في عدد أعوان التحكم ويرجع هذا الانخفاض بالدرجة الأولى إلى حالات التقاعد المسجلة لدى هذه الفئة من العمال والتي كانت خلال هذه الفترة مرتفعة مقارنة بالفئات الأخرى، هذا إضافة إلى حالات التحويل. أما فيما يخص أعوان التنفيذ فقد عرف عدد العمال انخفاضا إلى غاية 2003، ثم ارتفع العدد بشكل واضح خلال 2004، ويرجع هذا الارتفاع إلى تحويل جزء من أعوان التحكم إلى شغل مناصب تصنف ضمن فئة أعوان التنفيذ بالنظر إلى أهمية هذه المناصب، وقد احتفظ هؤلاء العمال بكل امتيازاتهم السابقة.

أما فيما يتعلق بحجم العمالة من النساء في المركب إلى غاية النصف الأول من سنة 2004، فقد بلغت 50 امرأة توزعت على الفئات العمالية الثلاثة. ويظهر الجدول التالي توزيع عمالة المركب حسب الجنس:

## جدول رقم ( 9 ) : توزيع العاملين في المركب حسب الجنس لسنة 2004

الفئة	المجموعة I	المجموعة II	المجموعة III
رجال	838	189	11
نساء	19	19	12
المجموع	857	208	123

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على لوحة قيادة الموارد البشرية

تمثل نسبة العمالة من النساء في المركب 4,21% ، وهذا ما يبين تركيز النسبة الأكبر للعمال في فئة الرجال 95,79%، وسبب ذلك هو طبيعة الأنشطة داخل المركب والتي تغلب عليها الأنشطة التي تتطلب جهد بدني كبير، في ظل ظروف عمل صعبة من الحرارة، المواد الكيميائية ... الخ.

**2-2-2- تصنيف عمال المركب حسب فروع النشاط :**

يظهر من خلال الجدول رقم (10) تركيز ما نسبته 67% من عمال المركب في فرعي الصناعة (تصنيع صيانة ، تركيب) وكذا التقنية (دراسات،مراقبة النوعية)، وهذا ما يتطلبه طبيعة نشاط المركب و الذي يتمثل في إنتاج معدات أشغال عمومية إلى جانب القيام بتصنيع قطع غيار لصالح مؤسسات مختلفة.

كما نسجل أن نسبة الإطارات لا تتعدى 10,35% من إجمالي عدد عمال المركب، وهي تعتبر نسبة صغيرة خاصة إذا علمنا أن عدد من هذه الإطارات ليس لها مستوى تأهيلي لازم لشغل وظائف حساسة، هذا إلى جانب كبر التحديات التي تواجه المركب والتي تحتم توفير كفاءات ذات مستوى تعليمي مرتفع؛ ومقابل ذلك نجد أن نسبة أعوان التحكم لا تتعدى 17.5% من إجمالي العمالة في حين أن ما نسبته 72,13 تمثل أعوان التنفيذ.

### 2-2-3- تصنيف عمال المركب حسب المستوى التعليمي :

يظهر المستوى التعليمي للعاملين بالمركب خلال سنة 2004 من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (11): المستوى التعليمي للعاملين لسنة 2004.

النسبة	عدد العاملين	المستوى التعليمي
19.10%	227	دون مستوى
20.95%	249	ابتدائي
46.46%	552	متوسط
4.94%	59	ثانوي
8.5%	101	جامعي
100%	1188	المجموع

المصدر: لوحة قيادة الموارد البشرية

إن أهم ما يلفت النظر في هذا الجدول هو ضعف المستوى التعليمي لعمال المركب، حيث أن ما نسبته 19.10% من العمال دون مستوى تعليمي، كما نجد أن حوالي 67.41% لا يتجاوز مستواهم المتوسط، في حين يشكل العاملون ذوي المستوى الجامعي فقط 8.5% من مجموع العاملين. ويظهر من خلال هذه الأرقام انخفاض المستوى التعليمي لعمال مركب المجارف والرافعات والذي يؤثر حتما على السير الحسن لنشاطاته.

### 2-2-4- تصنيف عمال المركب حسب الأعمار:

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة يمثلون فقط 0.67% من إجمالي العاملين، وهذا ما يعكس السياسة المنهجية من طرف المركب بخصوص وقف التوظيف، هذا وتمثل فئة العاملين ما بين 40 و 50 سنة حوالي 56.39% من إجمالي العاملين و هي بالتالي تعد الفئة الأولى من حيث التمثيل داخل المركب.

## جدول رقم (12): توزيع العاملين حسب الأعمار لسنة 2004

أقل من 20 سنة	عدد العاملين	النسبة
30-20	8	0.67%
40-30	449	37.79%
50-40	670	56.39%
58-50	61	5.1%
أكثر من 58	-	-
<b>المجموع</b>	<b>1188</b>	<b>100%</b>

المصدر: لوحة قيادة الموارد البشرية

ثم تليها فئة (30-40) بنسبة 37,79%. من خلال الأرقام السابقة يتبين لنا تقدم أعمار عمال مركب المجارف والرافعات وما يمثله من ميزة للمركب فيما يخص عامل الخبرة؛ ولكن بالرغم من هذه الميزة فإنه يتعين على إدارة المركب بداية التفكير في تجديد تركيبها البشرية في السنوات المقبلة.

## 2-2-5- تصنيف عمال المركب حسب الأقدمية:

وحسب الأقدمية يتم توزيع عمال المركب خلال سنة 2004 كما يلي:

## جدول رقم (13): توزيع العاملين حسب الأقدمية لسنة 2004.

الفئات	عدد العاملين	النسبة
أقل من 3 سنوات	05	0,42%
03 - 05 سنوات	03	0,25%
06 - 10 سنوات	60	5,05%
11 - 15 سنة	117	9,85%
16 - 20 سنة	783	65,9%
أكثر من 20 سنة	220	18,52%
<b>المجموع</b>	<b>1188</b>	<b>100%</b>

المصدر: لوحة قيادة الموارد البشرية

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن عدد العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات يمثل 0,67% فقط من مجموع العاملين، في حين أن ما نسبته 94,27% من عمال المركب لها أقدمية

لا تقل على 10 سنوات و هذا ما يمثل ميزة يمتلكها المركب تتمثل في الخبرة والتي يمكن أن تعوض النقص في المستوى التعليمي للعاملين.

### المبحث الثاني: واقع التدريب بمركب المجارف والرافعات

أيقنت إدارة مركب المجارف والرافعات أن الوجود المستمر لنشاط التدريب وممارسته بطريقة منظمة وبضوابط معينة تجعل من نتيجة العمل التدريبي منتجة في الغالب، وهو ما يعني توفير ما يلزم من طاقات بشرية قادرة على رفع التحدي ومجابهة التغييرات والتحديات وتحقيق الأهداف؛ ومن هذا المنطلق تحرص إدارة المركب على وضع خطط علمية لتدريب موارده البشرية.

#### 1- الإعداد لبرامج التدريب بالمركب:

تضع مديرية المستخدمين والإدارة هدفا عاما للقيام بأي نشاط تدريبي وهو التكيف الدائم والمستمر لقدرات الموارد البشرية مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وتخصص لذلك سنويا ما نسبته 1 % إلى 2% من كتلة الأجور السنوية. وتقوم السياسة الحالية لمركب المجارف والرافعات فيما يخص التدريب على سد العجز في بعض المناصب والذي نجم عن مغادرة عدد معتبر من العمال لمناصبهم في إطار عملية إعادة الهيكلة التي مست المركب، هذا إلى جانب العمل على تأهيل الموارد البشرية في المركب لمواجهة التغييرات وتحقيق الأهداف المختلفة.

ومهما كانت الأهداف المنتظرة من نشاط التدريب من طرف إدارة المركب؛ فإن أي برنامج

تدريبي لابد أن يتبع المراحل الآتية :

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تنفيذ عملية التدريب.
- تقييم عملية التدريب.
- تسجيل برامج التدريب.

#### 1-1- تحديد الإحتياجات التدريبية:

يتولى رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين والمسؤول الأول عن نشاط التدريب، القيام بتوجيه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بالتنسيق مع رؤساء المصالح المختلفة للمركب وكذا المسؤولين المباشرين عن العاملين في كل مصلحة.

#### 1-1-1- إرسال الاستبيان الخاص بالاحتياجات التدريبية:

أخذاً بالاعتبار الأهداف المحددة من طرف إدارة المركب، يقوم مسؤول التدريب خلال شهر جويلية من كل سنة بإرسال استبيان خاص بتحديد الحاجة إلى التدريب<sup>(\*)</sup>، يوجه إلى كل مسؤول على مجموعة من المرؤوسين وهذا في كل المصالح التابعة للمركب؛ يرفق هذا الاستبيان ببيان تحدد فيه الأهداف المنتظرة خلال الدورة الاستغلالية للسنة القادمة.

يتعين على كل مسؤول التعبير على احتياجات مرعوسيه التدريبية من خلال الاستبيان، وهذا في مدة تتراوح ما بين 10 إلى 20 يوم من تاريخ الإرسال؛ ويتم الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على خبرة المسؤول ومعرفته الجيدة بمرعوسيه.

### **1-1-2- تحليل الاحتياجات التدريبية و المصادقة عليها:**

يتبع استلام طلبات التدريب من قبل رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين، عملية تحليل الاحتياجات التدريبية والتي تتم على ثلاث مستويات :

**1-1-2-1- على مستوى مصالح المركب:** حيث أن الاحتياجات التدريبية المعبر عنها من طرف المسؤولين المباشرين عن الموارد البشرية يتم تحليلها في مرحلة أولى من طرف مسؤولي كل مصلحة.

**1-1-2-2- على مستوى كل مصلحة مع مصلحة الإدارة والمستخدمين:** يعقد مسؤول مصلحة الإدارة والمستخدمين (مسؤول التدريب) جلسات عمل مع كل مسؤول مصلحة، وهذا بهدف الوقوف على دقة الاحتياجات التدريبية، ومدى أهمية المواضيع التدريبية المقترحة.

**1-1-2-3- على مستوى إدارة المركب:** بعد عملية تحليل الاحتياجات التدريبية في المستويين السابقين، تعمل إدارة المركب بالتنسيق مع مسؤول التدريب على القيام بتحليل شامل ونهائي، وهذا بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لتتم المصادقة عليها من طرف المديرية العامة للمركب.

### **1-2- تنفيذ عملية التدريب:**

بعد المصادقة على مجموعة من مواضيع التدريب، والتي يتحدد بموجبها مجموع المهارات والمعارف المطلوب تلميتها في الموارد البشرية في المركب، توكل الإدارة العامة للمركب مسؤولية وضع خطة تنفيذ برامج التدريب للسنة المقبلة إلى مديرية المستخدمين والإدارة ومسؤول التدريب<sup>(\*)</sup>. وأهم ما تتضمن خطة التنفيذ ما يلي:

### **1-2-1- تاريخ الانطلاق في التبرص:** يتم تحديد تاريخ بداية التبرص أخذاً بالاعتبار:

- مدى الحاجة لأفراد مؤهلين بشكل جيد في مجال تخصص ما في وقت معين.

(\*) ملحق رقم 1

(\*) ملحق رقم 2

- استعداد الجهة المسؤولة عن التدريب؛ حيث أنه إذا تولى المركب عملية التدريب فلا بد من مراعاة جاهزية قاعات الدروس والمعدات التدريبية، أما إذا تم اختيار جهة خارجية، فتدخل إدارة المركب في مفاوضات من أجل تحديد تاريخ البدء في التدريب.

**1-2-2-2- مضمون البرامج التدريبية:** يتم اختيار المواد والمواضيع التي تخدم كل نشاط تدريبي.

**1-2-3- الوسائل المستخدمة :** تختلف وسائل التدريب المستخدمة باختلاف موضوع التدريب؛ حيث أنه إذا تكفل المركب بمهمة التدريب، فإنه يتم توجيه الوسائل التي يتوفر عليها حسب احتياجات كل موضوع تدريبي؛ كما تعمل إدارة المركب على تأجير بعض المعدات من مؤسسات أخرى من أجل ضمان إنجاح برامجها.

**1-2-4- الجهة المسؤولة عن التدريب:** يغطي المركب نسبة لا بأس بها من الاحتياجات التدريبية لعامليه، وهذا لما يتوفر عليه من طاقات بشرية تتمثل في إطارات في تخصصات مختلفة وعمالة تتمتع بخبرة مهنية كبيرة، هذا إلى جانب توفر المركب على إمكانيات مادية تتمثل في قاعات التدريب، أماكن لدراسة الحالات إلى جانب معدات تدريبية مساعدة كأجهزة العرض والكمبيوتر... الخ؛ أما النسبة المتبقية من الاحتياجات والتي يتعذر على المركب تلبيةها، توكل مسؤولياتها لجهة خارجية.

### **1-3-1- تقييم برامج التدريب:**

يعتبر تقييم برنامج التدريب إجراء ضروري تعطي له مصلحة الإدارة والمستخدمين أهمية كبرى من حيث أنه يعكس لنا مدى نجاعة برامج التدريب المطبقة، هذا من جهة، ومدى بلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى.

### **1-3-1- أنواع التقييم:**

يمارس القائمون على نشاط التدريب في المركب ثلاث أنواع من التقييم توزع على فترات زمنية :

**1-3-1-1- التقييم خلال التدريب:** يطالب القائم على عملية التدريب بإعداد تقارير خلال فترة تواجد المتربصين في مكان التدريب، حيث يوضح في هذه التقارير تطور أداء الأفراد تجاه ما تم تقديمه من دروس<sup>(\*)</sup>.

**1-3-1-2- التقييم بعد الانتهاء من التدريب:** يتولى القائمون على نشاط التدريب في المركب، تقديم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة<sup>(\*)</sup>؛ الهدف من هذه الأسئلة هو تقييم ردود أفعال المتدربين تجاه برنامج التدريب (محتوى البرنامج، أساليب الشرح، البيئة التعليمية)، وعادة ما يتم

<sup>(\*)</sup> ملحق رقم 3

<sup>(\*)</sup> ملحق رقم 4

تقديم الاستبيان للمتدربين فور الانتهاء من التدريب مباشرة، كما قد يوجه لهم بعد التدريب بأسبوع أو أكثر. وفي الواقع لا يمكن الاعتماد بصورة كلية على استبيان ردود أفعال المتدربين كإثبات لفعالية التدريب، لهذا يلجأ القائمون على التدريب إلى تقييم الأفراد المستفيدين من برنامج التدريب بعد التحاق هؤلاء بأماكن عملهم.

### **1-3-1-3- التقييم بعد التحاق الفرد بمكان عمله:** إن التقييم في هذه المرحلة يهدف إلى ملاحظة

مدى استيعاب الأفراد للمعارف و المهارات اللازمة والسلوكيات المرغوب فيها. يتولى التقييم في مكان العمل مسؤول المصلحة و كذا المسؤول المباشر عن الأفراد المستفيدين من دورات التدريب، وهذا بعد مرور أكثر من 60 يوم من تواجد الفرد المستفيد في مكان عمله؛ ويتم تقييم جميع المستفيدين سواء أ كانوا أعوان تنفيذ، أعوان تحكم أو إطارات، وهذا من خلال التقرير الذي يوجه إلى مديرية الإدارة و المستخدمين (\*). ويظهر من خلال التقرير:

- الانحرافات المسجلة (توضيح القصور المسجل)

- اقتراح التصحيحات اللازمة.

### **1-3-2- تحليل تقارير التقييم:**

يمثل تحليل تقارير التقييم الثلاث لمسؤول مصلحة الإدارة والمستفيدين، قاعدة معلومات هامة لاتخاذ قرارات تخص برامج التدريب ، كيفية تنظيمها والإعداد لها...إلخ.

### **1-4- تسجيل برامج التدريب:**

كل نشاط تدريبي في المركب لابد أن يخضع لعملية تسجيل؛ حيث تقوم مصلحة الإدارة والمستخدمين بفتح ملف خاص بكل دورة تدريبية، يتم فيه توضيح وبشكل مفصل المؤشرات والوثائق التالية:

- دورة التدريب (موضوعها)

- محتوى برنامج التدريب

- مدة و تاريخ إجراء التدريب

- الأفراد المستفيدين

- تقارير التقييم المختلفة

### **2- أنشطة التدريب للفترة 2001-2003 :**

(\*) ملحق رقم 5

اقتناعا منها بالأهمية الاستراتيجية للتدريب قامت مصلحة الإدارة والمستخدمين بوضع مخططات تدريبية لسنوات 2001-2002-2003، رسمت لها من خلالها الأهداف التالية :

- التكيف المستمر لمؤهلات الموارد البشرية داخل المركب مع متطلبات كل وظيفة.
- سد العجز في بعض المناصب والذي نجم عن مغادرة عدد من العمال لمناصب عملهم في إطار عملية إعادة الهيكلة التي مست المركب.
- وبعد التغيير الذي مس أساليب وخطوات إنجاز مختلف الأنشطة داخل المركب، وهذا وفقا لمتطلبات نظام التسيير للإيزو (systeme de management ISO)، تحددت أهداف التدريب في:
- احترام أجل إنهاء المهام الموكلة إلى الأفراد .
- العمل على تخفيض معدلات الأخطاء المهنية .
- إنجاز المهام بدقة أكبر ووفق الخطوات المنطق عليها.
- المحافظة على نظام الايزو 94/9002 و التحضير للحصول على شهادات أخرى.

وقد رصدت إدارة المركب في سبيل تحقيق دورات التدريب للسنوات الثلاثة، غلطا ماليا معتبرا شهد ارتفاعا من سنة لأخرى؛ ولكن بالرغم من ذلك، فقد عرفت بعض الأنشطة التدريبية المبرمجة تأخرا في التنفيذ، وعرفت أخرى الإلغاء وهذا لعدة أسباب كان أبرزها التكاليف الباهضة لها، وعدم جاهزية الجهة المكلفة بتحقيق التدريب.

### 2-1- أنشطة التدريب لسنة 2001 :

عرفت سنة 2001 قفزة من حيث عدد المستفيدين من برامج التدريب مقارنة بسنتي 1999 و2000.

**جدول رقم (14) : عدد المستفيدين من برامج التدريب لسنوات 1999-2000-2001 .**

نوع التدريب	1999	2000	2001
ملتقيات	10	03	10
تدريب مهني و تخصصي	-	198	645
<b>المجموع</b>	<b>10</b>	<b>201</b>	<b>655</b>

المصدر : مخطط التدريب 2001 للمركب

ففي سنة 1999 كان هناك غياب شبه تام لأنشطة التدريب، عدا استفادة 10 إطارات من بعض الملتقيات؛ أما سنة 2000 فقد عرف عدد المستفيدين من دورات التدريب زيادة محسوسة وهذا يرجع إلى بداية عمل المركب بالتنظيم الهيكلي الجديد من جهة وإلى بداية تنفيذه لمشروع الايزو 94/9002 من جهة أخرى. أما سنة 2001 فقد عرفت استفادة ما لا يقل عن 655 عامل من

أنشطة التدريب، وهذا يعتبر رقما كبيرا جدا إذا ما قورن بعدد المستفيدين في السنتين السابقتين؛ وهو ما يشكل 52,8 % من عدد عمال المركب.

**2-1-1- دورات التدريب المهنية والتخصصية:** تضمن مخطط التدريب لسنة 2001 مجموعة من الأنشطة التدريبية موجهة إلى الفئات العمالية الثلاثة. قدر عدد المواضيع المدرجة في المخطط 29 موضوعا تدريبيا من المفروض أن يستفيد منه 784 عاملا؛ لم ينفذ من هذه المواضيع سوى 14 موضوعا فقط، وعليه فقد بلغ عدد المواضيع التدريبية المدرجة في مخطط التدريب 2001 والتي لم يتم تحقيقها 15 موضوعا كان من المفروض أن تشمل 214 فردا من المركب؛ وبالتالي تكون نسبة الأفراد الذين استفادوا حقيقة من برامج التدريب المبرمجة لسنة 2001 حوالي 73 % من المجموع المتوقع؛ ومن بين أسباب عدم تنفيذ هذه المواضيع التدريبية التكاليف الباهضة لبعضها، وانشغال الجهة المكلفة بالتدريب فيما يخص مواضيع أخرى. هذا وقد تخللت سنة 2001 دورات تدريبية لم تكن ضمن مخطط التدريب. 2001.

**2-1-1-1- دورات التدريبية المبرمجة والمحقة:** كلفت أنشطة التدريب المبرمجة والمحقة لسنة 2001 والتي استفاد منها 570 فردا ما قيمته 1,782 مليون دينار؛ تنوعت مواضيعها بين تقنية وفنية شملت الفئات العمالية الثلاثة.

#### جدول رقم (15) : الأنشطة التدريبية المبرمجة و المحقة لسنة 2001

موضوع التدريب	المدة (يوم)	عدد المستفيدين	الجهة المكلفة بالتدريب
رسم صناعي	7	66	CPG
قراءة المخططات و الرسوم	5	77	CPG
نظرية القطع	7	36	CPG
النظام (1) تكنولوجيا رقمية	5	05	SIEMENS ALGERIE
النظام (2) تكنولوجيا رقمية	5	05	SIEMENS ALGERIE
الكهرباء	5	18	CPG
مقاييس مستوى 1 METROLOGIE	5	113	CPG
تسيير المخزون	5	21	CPG
تركيب	10	16	CPG
أمن و نظافة	2	109	CPG
مقاييس مستوى 2 METROLOGIE	3	59	CPG
تقنيات اللحام	17	50	CPG

INPED(*)	1	40	أمن صناعي
SNVI(*)	1	120	معالجة حرارية
	<b>570</b>	<b>236</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : مخطط التدريب 2001 للمركب

وقد عرفت بعض الأنشطة على غرار أنشطة التلحيم، الأمن الصناعي والمعالجة الحرارية ارتفاعا كبيرا في تكاليفها حيث تحمل المركب في سبيل تحقيقها حوالي 0.731 مليون دج، أي ما نسبته

41 % من إجمالي تكاليف الأنشطة المدرجة و المحققة في مخطط التدريب . 2001

**2-1-1-2- الدورات التدريبية غير المبرمجة:** بالإضافة إلى الأنشطة التدريبية المبرمجة في مخطط التدريب 2001 والتي تم تحقيقها، فإن مديرية المستخدمين والإدارة قامت ببرمجة مواضيع تدريبية أخرى، شملت 75 عاملا في المركب وكلفت ما قيمته 0.105750 مليون دج .

#### جدول رقم ( 16 ): الأنشطة التدريبية غير المبرمجة في مخطط التدريب 2001

عدد الأفراد	المدة (يوم)	موضوع التدريب
65	5	تقنيات الإحصاء
10	5	إصلاح الأعطاب لنظام CEC
<b>75</b>	<b>10</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : مخطط التدريب 2001 للمركب

وقد تمت المصادقة على هذه المواضيع التدريبية من طرف إدارة المركب بعد تسجيل احتياجات تدريبية آنية لدى كل من مصلحة مراقبة الجودة و كذا المصلحة التقنية.

**2-1-2- الملتقيات:** تابع عمال المركب خلال سنة 2001 ما لا يقل عن 7 ملتقيات ، نظمت من طرف مؤسسات ومعاهد مختصة، وقد ارتبطت مواضيع الملتقيات والتي استفاد منها 10 إطارا بما يلي:

- الصيانة الصناعية .
- متطلبات الـ ISO والتحول إلى الطبعة 2000 (ISO 9001/2000).
- معالجة المياه (نظام هيدروليكي)
- المراقبة الجبائية

(\*) INPED = المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية  
SNVI =

و قد كلفت هذه الملتقيات ما قيمته 276 910,36 دج، توزعت بين حقوق المشاركة ( حيث تقوم إدارة المركب بالتكفل بتسديد الفواتير)، و كذا مصاريف النقل، الإيواء والإطعام.

**2-1-3-التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2001:** كلفت نشاطات التدريب المحققة سنة 2001 (مبرمجة، غير مبرمجة، ملتقيات) المركب ما قيمته 2,165 مليون دج، أي ما يعادل 0,82 % من كتلة الأجور لسنة 2001 و المقدرة بـ 261,197 مليون دج. وتعتبر هذه النسبة المخصصة للتدريب غير كافية حيث أنها لم تبلغ النسبة الدنيا المحددة من طرف إدارة المركب و المقدرة بـ 1% من كتلة الأجور السنوية، ومن جهة أخرى لم تمكن من تحقيق كافة المواضيع التدريبية المدرجة في مخطط التدريب 2001.

**جدول رقم ( 17 ): التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2001**

نشاط التدريب	المبلغ (دج)
النشاطات التدريبية المهنية والتخصصية المبرمجة	1782567
النشاطات التدريبية المهنية والتخصصية غير المبرمجة	105750
الملتقيات	276910,36
<b>المجموع</b>	<b>2165227,36</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المركب

وقد بلغت تكاليف أنشطة التدريب المبرمجة ضمن مخطط التدريب 2001 ما نسبته 82,32% من إجمالي التكاليف، وترجع هذه النسبة المرتفعة إلى عدد النشاطات المحققة من جهة، وإلى ارتفاع تكاليف بعض الأنشطة التدريبية المتخصصة من جهة أخرى.

**2-2-2-أنشطة التدريب لسنة 2002 :**

بلغ عدد العمال المستفيدين من برامج التدريب لسنة 2002 ، 590 عاملا من الفئات الثلاثة.

**جدول رقم ( 18 ) : عدد العمال المستفيدين من برامج التدريب 2001-2002 .**

نوع التدريب	2001	2002
الملتقيات	10	06
تدريب مهني و تخصصي	645	584
<b>المجموع</b>	<b>655</b>	<b>590</b>

المصدر : مخطط التدريب 2002 للمركب

وبالمقارنة مع سنة 2001، سجلت سنة 2002 انخفاضا في عدد العمال المتدربين، وقد أرجع المسؤولين ذلك إلى تركيز إدارة المركب على أهم الأنشطة التي يعاني فيها العمال من قصور في

الأداء والتي تخدم هدف المركب الأساسي والمتمثل في الوقت الراهن في المحافظة على نظام جوده الايزو 94/9002 والتحضير للحصول على الايزو 2000/9001؛ كما يرجع انخفاض عدد الأنشطة إلى إلغاء العديد منها لأسباب متعددة. هذا وقد توزعت برامج التدريب لسنة 2002 بين دورات تدريبية مهنية وتقنية قصيرة المدى وكذا ملتقيات.

**2-2-1-دورات التدريب المهنية والتخصصية:** قدر عدد الأنشطة التدريبية في مخطط التدريب 2002 بـ 41 نشاطا تدريبيا من المفروض أن يستفيد منه 803 عاملا؛ لم يتحقق من هذه الأنشطة سوى 16 نشاطا، وعليه فقد بلغت الأنشطة التدريبية غير المحققة 25 نشاطا كان من المفروض أن يستفيد منها 253 فرد؛ وبالتالي تكون نسبة الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب المبرمجة في مخطط 2002 حوالي 68% من المجموع المتوقع، و من أسباب عدم تحقيق هذه الأنشطة انشغال الجهة المكلفة بالتدريب فيما يتعلق ببعض المواضيع التدريبية وارتفاع تكاليف بعض المواضيع الأخرى. هذا وقد تخللت سنة 2002 أنشطة تدريبية لم تكن ضمن المخطط وبلغ عددها 04 أنشطة.

**2-2-1-1-الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة:** بلغ عدد الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب المبرمجة في مخطط التدريب 2002 للمركب، 550 عاملا من مختلف الفئات العمالية.

**جدول رقم (19) : الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2002 .**

موضوع التدريب	المدة ( أيام )	عدد المستفيدين	الجهة المكلفة بالتدريب
سياقة رافعة	10	02	ENMTP
تلحيم	5	129	ENMTP
استخدام معدات الإنتاج	3	05	ENMTP
تنظيم العمل	4	43	ENMTP
إسعافات أولية	10	11	الحماية المدنية
رسم صناعي	7	49	CPG
مقاييس مستوى 2 METROLOGIE	3	58	CPG
تركيب ( هيدروليكي )	5	20	CPG
برمجة C.N.C	5	20	CPG
اختيار النظام الهيدروليكي	4	15	HYDROKIT(*)
برنامج ORACLES	10	01	PRODATA-ALGER(*)
حسابات	7	21	CPG

= HYDROKIT(\*)  
= PRODATA-Alger

CPG	52	5	صيانة ( هيدروليك)
SIEMENS Alg	05	10	نظام I و نظام II
ENMTP	96	6	مبادئ في الإعلام الآلي
ENMTP	23	2	2000/9001 ISO
	<b>550</b>	96	<b>المجموع</b>

المصدر: مخطط التدريب 2002 للمركب

ومن أجل تحقيق هذه الأنشطة التدريبية، أنفقت إدارة المركب ما قيمته 1,513 مليون دج؛ حيث بلغت تكاليف الأنشطة التي تكفلت بها جهة خارجية والتي استفاد منها 6% فقط من العمال، 0,887 مليون دج أي ما نسبته 59% من إجمالي التكاليف المخصصة لمواضيع التدريب المحققة والمدرجة في مخطط التدريب 2002، وهو ما يدل على ارتفاع التكاليف لما يتعلق الأمر بتولي جهة خارجية عملية التدريب.

**2-2-1-2- الدورات التدريبية غير المبرمجة:** بالنظر إلى الاحتياجات التدريبية في بعض المصالح، تمت المصادقة من طرف إدارة المركب على 04 أنشطة تدريبية لم تكن مدرجة في مخطط التدريب 2002؛ وقد خصص لهذه الأنشطة التدريبية مبلغ 927314 دج واستفاد منه 34 عاملاً. ويرجع ارتفاع تكاليف هذه الأنشطة بالأساس إلى التكلفة الكبيرة لتدريب 6 أعوان تحكم على نوع جديد من المعدات والمتمثل في شاحنة رافعة ذات ذراع متحرك من نوع (1040) والذي تطلب من إدارة المركب إرسال الدفعة لمدة أسبوعين إلى دولة النمسا، وقد كلف ذلك 676114 دج.

**2-2-2- الملتقيات:** تم خلال سنة 2002 تنظيم 04 ملتقيات خارج المركب، شملت 06 إطاراً، وتمحورت هذه الملتقيات حول مواضيع مالية ومحاسبية:

- أعمال نهاية السنة، مفاهيم المحاسبية والجبائية الجديدة.

- تسيير الأجور في اقتصاد السوق.

وبلغت تكاليف هذه الملتقيات 165766 دج، موزعة بين حقوق المشاركة في المؤتمر وتكاليف النقل، الإيواء والإطعام.

**2-2-3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب سنة 2002:** بلغ إجمالي ما أنفقه المركب 2606393,36 دج، أي ما نسبته 0,9% من كتلة الأجور لسنة 2002 والمقدرة بأكثر من 284,149 مليون دج.

**جدول رقم (20): التكلفة الإجمالية للتدريب (سنة 2002)**

التكاليف (دج)	نشاط التدريب
1513313,36	الأنشطة التدريبية المهنية و التخصصية المبرمجة

927314,00	الأنشطة التدريبية المهنية و التخصصية غير المبرمجة
165766	الملتقيات
<b>2606393,36</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المركب وبالرغم من أن هذه نسبة هي أكبر من تلك المخصصة سنة 2001 والسبب في ذلك يرجع بصفة خاصة إلى بعض الأنشطة التدريبية الجد متخصصة والتي كلفت ميزانية المركب مبالغ كبيرة، إلا أنها تعد (النسبة المخصصة للتدريب) غير كافية من ناحية أنها لم تسمح بتحقيق جل المواضيع التدريبية والتي تعكس احتياجات تدريبية حقيقية لدى العمال، ومن ناحية أخرى أن هذه النسبة لم تصل حتى إلى الحد الأدنى من النسبة من كتلة الأجور السنوية المخصصة للتدريب و المقدرة بـ 1%.

### 2-3- أنشطة التدريب لسنة 2003:

شهدت سنة 2003 انخفاضا في عدد المستفيدين من أنشطة التدريب بحوالي 144 فرد مقارنة بالسنة السابقة.

جدول رقم ( 21 ) : عدد العمال المستفيدين من برامج التدريب لسنتي 2002-2003 .

نشاط التدريب	2002	2003	الفارق
ملتقيات	06	32	26 +
تدريب مهني وتخصصي	584	414	170 -
<b>مجموع</b>	<b>590</b>	<b>446</b>	<b>144 -</b>

المصدر: مخطط التدريب 2003 للمركب

ويرجع هذا الانخفاض في عدد المستفيدين من التدريب بشكل خاص إلى الانخفاض في عدد المواضيع التدريبية المصادق عليها في مخطط تدريب 2003 والتي بلغت 13 موضوعا، والتي لم يتحقق منها سوى 08 مواضيع، كما عرفت هذه السنة استفادة (32) ما بين إطار وعون تحكم من عدد من الملتقيات. وعرفت سنة 2003 تحقيق نوعين من التدريب؛ دورات تدريبية مهنية وتقنية قصيرة ومتوسطة المدى، إضافة إلى ملتقيات .

2-3-1- الدورات التدريبية المهنية والتقنية : تضمن مخطط التدريب لسنة 2003 عدد محدود من المواضيع التدريبية مقارنة بالسنتين السابقتين، حيث بلغ عددها 13 موضوعا فقط، لم يتحقق منها سوى 08 مواضيع؛ وعليه يكون عدد المواضيع التدريبية التي لم يتم تنفيذها 05 مواضيع،

كان من المفروض أن يستفيد منها 59 فرد من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وترجع أسباب عدم تحقيق هذه الأنشطة إلى:

- عدم إيجاد جهة متخصصة في بعض مواضيع التدريب المقترحة.
  - إرتفاع تكاليف بعض المواضيع التدريبية.
  - إنشغال الجهة المكلفة بالتدريب مع تنظيمات أخرى.
- بالإضافة إلى ذلك عرفت سنة 2003 تنفيذ مواضيع تدريبية كانت مدرجة ضمن مخطط التدريب لسنة 2002، إلى جانب أخرى لم تكن مدرجة في مخططات التدريب.

**2-3-1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحقة:** كلفت أنشطة التدريب المبرمجة والمحقة سنة 2003 ما قيمته أكثر من 1,857 مليون د ج، واستفاد منها 329 فرد من كل الفئات العمالية.

**جدول رقم (22): الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحقة سنة 2003 .**

موضوع التدريب	المدة (يوم)	عدد المستفيدين	الجهة المكلفة بالتدريب
العوامل المؤثرة على تدقيق التركيب	5	103	CPG
ISO المرور من الطبعة 1994 إلى الطبعة 2000	2,5	72	AJISSE -PRTENAIRES <sup>(*)</sup>
مبادئ في الإعلام الآلي	5	5	المديرية المركزية للموارد البشرية ENMTP
مقاييس مستوى 2 METROLOGIE	5	98	CPG
طبعة جديدة لـ DS160 CEC ( نظام مراقبة الحمولة للرافعة)	2	14	OSCAL-PAT <sup>(*)</sup>
برنامج (1)	5	1	SIEMENS فرنسا
برنامج (2)	5	1	SIEMENS فرنسا
رسم إنتاج ميكانيكي	5	3,5	CPG
<b>المجموع</b>	<b>34.5</b>	<b>329</b>	

المصدر: مخطط التدريب 2003 للمركب

هذا الارتفاع الكبير في تكاليف التدريب - مقارنة بعدد المواضيع المحقة وبتكاليف سنتي 2001 ، 2002 - يرجع من جهة إلى تولي جهة خارجية عملية التدريب وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة المتخصصة ومن جهة أخرى إلى دورات التدريب في الخارج.

<sup>(\*)</sup> =AJISSE -PRTENAIRES  
=OSCAL - PAT

**2-1-3-2- الدورات التدريبية غير المبرمجة:** استفاد 67 فردا من الفئات العمالية الثلاثة من دورات تدريبية لم تكن مدرجة في مخطط التدريب 2003، وكانت الموضوعات التدريبية المقترحة تعكس الحاجات الآنية للمصالح المختلفة، وهذا لسد متطلبات الوظائف المستحدثة والتي أملتها شروط الحصول على الشهادة الجودة؛ وارتبطت مواضيع الدورات التدريبية بما يلي:

- التدقيق الداخلي للجودة
  - لوحة القيادة للموارد البشرية و الإنتاج.
  - التأهيل في مناصب عدة (la polyvalence)
  - التأهيل على شاحنة رافعة من طراز LIEBHER ، يسعى المركب لإنتاجها مستقبلا.
- وقد كلفت الدورات التدريبية غير المبرمجة و التي تم تحقيقها ما يزيد عن 852750 دج.
- 2-3-1-3- الدورات التدريبية المدرجة في مخطط التدريب 2002:** تمكن المركب من تنفيذ ثلاث مواضيع تدريب كانت ضمن مخطط التدريب 2002، ولم يتم تحقيقها في وقتها بالنظر إلى انشغال الجهات المكلفة بالتدريب، وتعلق الأمر بمواضيع متخصصة هي:
- المعالجة الحرارية وقد استفاد منها 13 فرد لمدة 10 أيام.
  - برامج إنتاج متخصصة تعتمد على تكنولوجيا رقمية من مستوى I، وكذا من مستوى II استفاد منها 05 أفراد لمدة 15 يوم.

و قد كلفت هذه المواضيع الثلاثة إدارة المركب ما قيمته 356124,75 دج.

- 2-3-2- الملتقيات:** تابع عمال المركب من إطارات وأعوان تحكم خلال سنة 2003 أربع ملتقيات، ثلاثة منها لم تكن مدرجة ضمن مخطط التدريب 2003.
- الملتقى الوحيد الذي كان ضمن مخطط التدريب 2003، كلف المركب ما قيمته 70200 دج واستفاد منه إطران في المركب، وكان موضوع الملتقى حول الصيانة الآلية (GMAO).
- أما الملتقيات الثلاث والتي لم تدرج ضمن مخطط التدريب 2003، فقد كلفت المركب ما قيمته 114114,35 دج ، واستفاد منه 30 إطار في المركب؛ و قد كانت مواضيع الملتقى حول:
- مبادئ عامة مالية ومحاسبية .
  - التسيير الحديث.

**2-3-3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب المحققة سنة 2003:**على الرغم من قلة الدورات التدريبية المحققة خلال سنة 2003، وهذا مقارنة بسنتي 2001 و 2002، غير أن تكلفتها كانت مرتفعة حيث بلغت أكثر من 3,250 مليون دج أي ما قيمته 1,1% من كتلة الأجور لسنة 2003 و المقدرة بـ 290930027,91 دج.

## جدول رقم (23) : التكلفة الإجمالية للتدريب ( سنة 2003 )

نوع التدريب	التكاليف
الأنشطة التدريبية المهنية و التخصصية المبرمجة	1857542,42
الأنشطة التدريبية المهنية و التخصصية غير المبرمجة	852751,00
الأنشطة التدريبية المهنية و التخصصية ( مخطط 2002)	356124,75
الملتقيات	184314,52
<b>المجموع</b>	<b>3250732,52</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المركب

وتعتبر هذه النسبة المخصصة للتدريب والمقدرة بـ 1.1% من كتلة الأجور لسنة 2003 مقبولة من ناحية أنها تتعدى النسبة الأدنى المحددة من طرف إدارة المركب - والواجب تخصيصها للتدريب سنويا - والمقدرة بـ 1%، غير أنها (النسبة من كتلة الأجور المخصصة للتدريب) غير كافية كون أن العديد من المواضيع التدريبية لم يتم تحقيقها على الرغم من أنها تعبر عن احتياجات تدريبية حقيقية. ويعود ارتفاع تكلفة الدورات التدريبية لسنة 2003 أساسا إلى بعض المواضيع المتخصصة التي تكفلت جهة خارجية بتحقيقها، بالإضافة إلى بعض الدورات التدريبية في الخارج والتي استفادت منها دفعات من العمال.

**3- مؤشرات عن دورات التدريب 2001-2002-2003:**

بالرغم من الإنفاقات المالية التي تحملها مركب المجارف والرافعات وهذا في سبيل الرفع من قدرات ومعارف الموارد البشرية من أجل مواجهة التغيرات وتحقيق الأهداف، والذي يعكس الاهتمام الذي يوليه المركب لأنشطة التدريب؛ غير أن عملية استخراج بعض المؤشرات المعبرة والتي تخص أنشطة التدريب ومقارنتها من سنة إلى أخرى، سوف يعطينا صورة أوضح عن مدى العناية بنشاط التدريب داخل المركب . ومن أبرز هذه المؤشرات:

- **مؤشر التكلفة المتوسطة للتدريب:** يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد الواحد من الميزانية المخصصة للتدريب، ويعطى بالعلاقة التالية :

إجمالي ميزانية التدريب

$$\text{التكلفة المتوسطة للتدريب} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين المستفيدين من التدريب}}{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}$$

- **مؤشر متوسط تكلفة ساعة من التدريب:** و يعطينا لنا هذا المؤشر ما كلفته ساعة واحدة من

التدريب، ويعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{مؤشر متوسط تكلفة ساعة من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}$$

$$\frac{\text{تكلفة ساعة من التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}} = \text{عدد أيام التدريب} \cdot 8$$

- الإمكانات الداخلية المستخدمة: يقيس هذا المؤشر مدى اعتماد المركب على الإمكانات الداخلية مقارنة بالإمكانات الخارجية من أجل القيام بنشاط التدريب. ويحسب بالعلاقة:

$$\frac{\text{تكلفة التدريب الداخلي}}{\text{إجمالي ميزانية التدريب}} = \text{الإمكانات الداخلية المستخدمة}$$

- معدل الاستفادة من التدريب: يقيس هذا المؤشر مدى تغطية أنشطة التدريب لمجموع العاملين داخل المركب في سنة معينة، و يعطى بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد المستفيدين من التدريب}}{\text{متوسط العدد الإجمالي للعاملين في المركب}} = \text{معدل الاستفادة من التدريب}$$

- فترة التدريب: يعطى لنا هذا المؤشر فكرة عن انتهاج المركب للتدريب القصير أو طويل المدة ويعطى بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{عدد ساعات التدريب (مرجحة بعدد المستفيدين)}}{\text{عدد العاملين المستفيدين من التدريب}} = \text{مدة التدريب}$$

إنطلاقاً من البيانات المتعلقة بأنشطة التدريب 2001-2002-2003، إلى جانب الاعتماد على بعض الأرقام التي تم الحصول عليه من المسؤول عن نشاط التدريب في المركب، فإننا سوف نقوم بحساب المؤشرات السابقة:

**جدول رقم (24): مؤشرات عن أنشطة التدريب لسنوات 2001-2002-2003**

دورات التدريب 2003	دورات التدريب 2002	دورات التدريب 2001	الدورة المؤشرات
7288.63 دج/الفرد	4417.61 دج/الفرد	3305.69 دج/الفرد	التكلفة المتوسطة للتدريب

تكلفة ساعة من التدريب	1036.98 دج/ساعة	2343.88 دج/ساعة	4254.88 دج/ساعة
الإمكانيات الداخلية المستخدمة	58.8%	24.04%	53%
معدل الاستفادة من التدريب	52.8%	48.3%	37.1%
فترة التدريب (بالساعة)	46.855	42.006	58.58

المصدر: من إعداد الطالب

يتبين من الجدول أن هناك اختلاف في قيم المؤشرات التدريبية وهذا من سنة إلى أخرى. فبالنسبة لمؤشر التكلفة المتوسطة للتدريب فقد سجلنا ارتفاعا في قيمته، من 3305.7 دج/للفرد سنة 2001 إلى 4417.6 دج/للفرد سنة 2002، ثم 7288.6 دج/للفرد سنة 2003؛ ويتبين من خلال هاته القيم بأن نصيب الفرد الواحد من الميزانية المخصصة للتدريب يزداد من سنة إلى أخرى، وهذا ما يعني تزايد للإمكانيات المالية الموجهة لتحقيق المواضيع التدريبية، وهو ما يعكس الاهتمام والجهود المقدمة في سبيل تنمية قدرات العاملين وذلك من خلال إنفاق مبالغ مرتفعة لإنجاح الأنشطة التدريبية.

أما مؤشر تكلفة ساعة التدريب فقد سجل ارتفاعا ملحوظا، بحيث أن تكلفة الساعة الواحدة من التدريب انتقلت من حوالي 1037 دج سنة 2001 إلى 2343.88 دج سنة 2002 ثم إلى 4255 دج سنة 2003؛ ويرجع السبب في هذا الارتفاع إلى الإمكانيات المالية المسخرة والتي شهدت تزايدا من سنة إلى أخرى من جهة، وإلى انخفاض عدد ساعات التدريب والذي يرجع إلى انخفاض عدد المواضيع المقترحة من جهة ثانية؛ وما ارتفاع مؤشر تكلفة ساعة التدريب إلا دليل على تركيز إدارة المركب -خاصة خلال السنتين الأخيرتين- على المواضيع الجد متخصصة ( ما يميز هذه الأنشطة هو أنها جد مكلفة ) والتي يستحيل تحقيقها بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية للمركب.

وفيما يخص مؤشر الإمكانيات المستخدمة، فقد عرف خلال سنوات 2001، 2002، 2003 تذبذبا ملحوظا، ففي سنتي 2001 ، 2003 بلغت تكاليف أنشطة التدريب المحققة في المركب 58.8% و 53% على التوالي من ميزانية التدريب، وهذا ما يعني توفر المركب على إمكانيات التدريب (مدربين، مستلزمات تدريبية) اللازمة لتحقيق البعض من أنشطة التدريب والذي من شأنه أن يوفر مبالغ مالية ربما كان المركب سيتحملها لو أن جهة خارجية تولت عملية تدريب العاملين؛ أما في سنة 2002 فقد بلغت تكاليف الاعتماد على جهة خارجية 76% من إجمالي ميزانية التدريب، ووجهت هذه الأموال بصفة خاصة إلى تغطية أنشطة تدريبية جد متخصصة تحقق بعضها في الخارج.

أما قيم مؤشر العمالة المستفيدة من التدريب، فإنها عكست اهتماما واسعا لإدارة المركب بتنمية أكبر عدد من العاملين خلال هذه الفترة، إذ أن أنشطة التدريب غطت حوالي 53% من عمالة المركب سنة 2001 وما يقارب 48.3% سنة 2002، وهي تعد نسب جيدة إذا ما قورنت بنسب الاستفادة للسنوات السابقة؛ وأما في سنة 2003 فقد انخفضت نسبة استفادة عمال المركب من التدريب حيث بلغ 37.1% من إجمالي العمالة، ويرجع ذلك إلى انخفاض عدد المواضيع المصادق عليها من طرف إدارة المركب.

ومن خلال ملاحظة مؤشر مدة التدريب يتبين بأن مركب المجارف والرافعات ينتهج سياسة التدريب والتأهيل القصير المدة بهدف التغلب على بعض القصور المسجل في أداء العاملين، وهذا استجابة لمتطلبات الأداء الآنية والمتعلقة بعدد معتبر من الأنشطة. وتجدر الإشارة إلى أن أنشطة تدريب 2001 و 2003 قد تخللتها دورات تدريبية متوسطة المدة تراوحت مدتها بين 40 يوم إلى 120 يوم؛ ولكن بالرغم من ذلك إلا أن قيم مؤشر مدة التدريب تدل على قصر مدة دورات التدريب والتي ربما قد لا يكون لها الأثر الإيجابي المنتظر على أداء الأفراد لدى التحاقهم بمناصب عملهم خاصة وأن قدرات الاستيعاب متباينة بين الأفراد نتيجة تباين المستويات التعليمية.

### ملخص:

يعد مركب المجارف والرافعات (CPG) أكبر وأهم وحدة بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، ويكمن ذلك بالخصوص على مستوى حجم العمالة وكذا مساهمة رقم أعماله في إجمالي رقم أعمال المؤسسة الأم، حيث قدرت نسبة المساهمة سنة 2003 بـ 65%. يتوفر مركب (CPG) على عمالة تتميز بانخفاض مستواها التعليمي حيث أن أكثر من 86% هم من ذوي المستوى التعليمي المتوسط وأقل، هذا إلى جانب ارتفاع متوسط الأعمار حيث أن 61.49% من إجمالي العمال يتعدى سنهم الـ 40 سنة؛ ولعل أبرز ميزة لعمال المركب تتمثل في أن 94.27% منهم تتعدى خبرتهم الـ 10 سنوات والذي بإمكانه أن يعوض النقص في المستوى التأهيلي.

ولكن بالرغم من خصوصية الخبرة المهنية إلا أن إدارة المركب تنتهج سياسة تدريب تهدف من خلالها إلى التكيف المستمر لمواردها البشرية مع مناصب عملهم خاصة في الوقت الراهن، إلى جانب الرغبة في توفير يد عاملة قادرة على بلوغ الأهداف ومواجهة التحديات المختلفة وهذا من خلال تنفيذ مواضيع تدريبية تسد العجز في الأداء، وترفع من المؤهلات والقدرات.

وقد استفاد عمال مركب المجارف والرافعات من دورات تدريبية خلال سنوات 2001، 2002، 2003؛ إتضح من خلالها الاهتمام الذي يولييه المركب لنشاط التدريب، وكان

ذلك من خلال حرص مديرية المستخدمين والإدارة وكذا مسؤول التدريب على اتباع المراحل الأساسية لتحقيق أي عملية تدريبية، بداية من تحديد الاحتياجات ثم تنفيذ وتقييم النشاط التدريبي؛ كما تبين الاهتمام بالتدريب من خلال تخصيص الاعتمادات المالية المعتبرة.

إن أهم ما ميز دورات التدريب خلال الفترة 2001 - 2003 هو تركيزها على الدورات قصيرة المدة والذي كان نتيجة لاحتياجات عاجلة من العمالة المؤهلة في بعض مصالح المركب، إلى جانب الحرص على أن تستفيد كل الشرائح العمالية من العملية التدريبية؛ إضافة إلى ذلك، فقد تمكن المركب من تحقيق البعض من المواضيع التدريبية وذلك بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية ما سمح بتوفير مبالغ مالية معتبرة.

**الفصل الخامس: تقييم فعالية برامج تدريب مركب المجارف و الرافعات****تمهيد**

بعد استعراضنا لمخصصات عن أنشطة التدريب لسنوات 2001، 2002، 2003 ؛ سوف نعمل من خلال هذا الفصل على تقييم أنشطة التدريب المحققة خلال سنة 2003، وسيكون اعتمادنا في ذلك على أداة الاستبيان .

وبهدف أن تشمل عملية التقييم كل جوانب العملية التدريبية، فإننا ارتأينا اعتماد ثلاث مقاييس جزئية شكلت المحاور الرئيسية لاستبيان البحث؛ وتمثلت هذه المقاييس في: (1) ظروف دورات التدريب، (2) مدى استيعاب الأفراد المستفيدين من التدريب للمعارف والمهارات، (3) أثر أنشطة التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد من وجهة نظر المشرفين.

**المبحث الأول: الاستبيان وعينة البحث:**

يتطلب تقييم فعالية التدريب في المركب (CPG) التحديد العلمي لعينة الدراسة وهذا بهدف ضمان تمثيلها للمجتمع الإحصائي الذي تسحب منه، وفي دراستنا تمثلت عينة البحث في عينتين، عينة الأفراد المستفيدين من التدريب وكذا عينة المشرفين عليهم .

تم الاعتماد في عملية تقييم برامج التدريب لسنة 2003 لمركب (CPG) على الاستبيان والذي تم تصميمه وفقا لمقياس <ليكرت>>، حيث تم صياغة عباراته (الاستبيان) إنطلاقا من الانشغالات الجوهرية في الإشكالية والفرضيات التي تبنتها. وقبل التطبيق النهائي له، كان من الضروري أن يخضع الاستبيان إلى عملية اختبار للتأكد من وجود ارتباط بين عباراته وما إذا كانت تقيس نفس المتغير .

وعليه فإننا سحاول من خلال هذا المبحث تحليل بيانات عينة البحث إلى جانب القيام باختبار مدى صدق المقياس.

**1- تحليل البيانات الأولية:**

يتطلب تحليل البيانات الأولية للدراسة تحديد مجتمع و عينة البحث، ثم تحليل البيانات الشخصية للعينة استنادا إلى معايير التحليل المعتمدة.

**1-1- مجتمع و حجم العينة :**

يتمثل مجتمع البحث الذي سحبت منه العينة، في الأفراد المستفيدين من برنامج التدريب لسنة 2003 وكذا المشرفين على هؤلاء الأفراد. وبالتالي تتشكل عينة البحث من عينتين جزئيتين؛ الأولى عينة الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب لسنة 2003، وأما الثانية فهي عينة المشرفين على الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب لسنة 2003 .

- عينة الأفراد المستفيدين من التدريب: إعتدنا في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية، وذلك باتباع الخطوات التالية:

- 1- تقسيم عمال المركب المستفيدين من أنشطة التدريب لسنة 2003 إلى فئات ( طبقات):  
فئة أعوان التنفيذ؛ فئة أعوان التحكم؛ وفئة الإطارات.
- 2- أخذ نسبة 50% من كل فئة فيكون لدينا:

جدول رقم (25): المستفيدين من أنشطة التدريب 2003 حسب الفئات العمالية

الفئة العمالية	عدد المستفيدين من برامج التدريب لسنة 2003	50% من عدد المستفيدين من برامج التدريب سنة 2003
أعوان التنفيذ	188	94
أعوان التحكم	165	83
الإطارات	93	47
<b>المجموع</b>	<b>446</b>	<b>224</b>

المصدر: من إعداد الطالب

وبالتالي يكون عدد مفردات عينة الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب 224 عاملاً؛ توزعت على الفئات العمالية كما يلي: 94 عون تنفيذ، 83 عون تحكم، 47 إطار. نقوم بسحب مفردات عينة الأفراد المتدربين (224 عامل) بشكل عشوائي حثي وهذا على مستوى كل فئة عمالية.

- عينة المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب : إعتدنا في تحديدها على مسؤول مصلحة الإدارة و المستخدمين؛ و الجدول التالي يوضح لنا مجموع المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب (أنشطة التدريب لسنة 2003):

جدول رقم(26): المشرفين على الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب لسنة 2003

الفئة العمالية المستفيدة من التدريب	عدد المستفيدين من التدريب لسنة 2003	المشرفون المباشرون على المستفيدين
أعوان التنفيذ	188	16
أعوان التحكم	93	6
الإطارات	165	3
<b>المجموع</b>	<b>446</b>	<b>25</b>

المصدر: مصلحة الإدارة والمستخدمين

من خلال الجدول يتضح بأن عدد المشرفين على العمال المشاركين في دورات التدريب محدوداً، وعليه سيتم أخذ إجمالي العدد والمقدر ب 25 على أنه عينة البحث الثانية.

مما سبق يتبين بأن درجة تمثيل المفردات المسحوبة من المجتمع الإحصائي عالية جدا سواء بالنسبة للأفراد المستفيدين من برامج التدريب حيث شكلت نسبة التمثيل 50% من إجمالي المستفيدين، أو بالنسبة للمشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب، حيث شكل نسبة التمثيل 100%، وهذا ما من شأنه أن يجعل من نتائج الدراسة أكثر قبولا.

### 1-2-1- تحليل البيانات الشخصية:

تشكل البيانات الشخصية إطارا مرجعيا مهما في الدراسة الميدانية ، على اعتبار أنها تساعد في تفسير بعض البيانات المتعلقة بالدراسة. وفي هذا الإطار نشير إلى أن البيانات الشخصية لدراستنا الراهنة تتكون من أربعة عوامل تدور حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي وكذا الأقدمية في العمل .

### 1-2-1-1 تحليل العينة على أساس الجنس:

ونعني بذلك هيكل عينة الدراسة من ذكور وإناث على مستوى الفئات العمالية الثلاث؛ ويتم التحليل استنادا إلى البيانات الواردة بالجدول رقم (27).

### جدول رقم (27): توزيع مفردات العينة على أساس الجنس

الفئات الجنس	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أنثى	-	-	-	0 %	2	4.25 %	2	0.89 %
ذكر	94	100 %	83	100 %	45	95.74 %	222	99.10 %
المجموع	94	100 %	83	100 %	47	100 %	224	100 %

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإناث ضعيفة جدا ، فمن مجموع 224 فردا استفادوا من دورات تدريبية ، فقط ما نسبته 0.89 من الإناث ؛ أما نسبة الرجال من المجموع الكلي للعينة كانت عالية جدا و قدرت بـ 99.10 % . و كانت النسب في العينات الجزئية كما يلي:

من فئتي أعوان التنفيذ و أعوان التحكم ، كانت نسبة الذكور 100% أما نسبة الإناث فقد كانت منعدمة تماما أي 0 %، أما الإطارات فيتبين من خلال الجدول أن ما نسبته 4.25 % من المستفيدين من برامج التدريب من الإناث، وبالمقابل كانت نسبة الرجال المستفيدين من التدريب 95.74 %.

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على قلة استفادة الجنس الأنثوي من برامج التدريب في المركب مجال الدراسة، ويرجع ذلك إلى طبيعة المهام التي تركز عليها الإدارة في مخططات التدريب، والتي هي من اختصاص الجنس الذكري بصفة عامة .

**1-2-2 - التحليل على أساس السن:**

إن تحليل عينة الدراسة على أساس السن يتطلب تحديد فئات العمر التي يمكن أن تنتمي مفردات العينة ( الفئات العمالية الثلاث) إليها.

من الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (28)، يتضح أن ما نسبته 2.68 % من العينة الإجمالية يتراوح عمرها ما بين 20 و 30 سنة، وهي تعد نسبة صغيرة جداً إذا ما قورنت بالفئات العمرية الأخرى. وتعتبر فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 الأكثر تمثيلاً حيث تقدر نسبتها بـ 62.5 % ، ثم تليها فئة ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 23.21 % من إجمالي العينة، ثم فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 51 و 60 سنة وهذا بنسبة 11.60 %.

**جدول رقم (28): توزيع مفردات العينة على أساس السن**

الفئات فئات العمر	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
20-30 سنة	04	4.25 %	2	2.41 %	-	-	06	2.68 %
31-40 سنة	24	25.53 %	20	24.09 %	08	17.02 %	52	23.21 %
41-50 سنة	50	53.19 %	48	69.88 %	32	68.08 %	140	62.5 %
51-60 سنة	16	17.02 %	03	3.61 %	07	14.89 %	26	11.60 %
<b>المجموع</b>	<b>94</b>	<b>100 %</b>	<b>83</b>	<b>100 %</b>	<b>47</b>	<b>100 %</b>	<b>224</b>	<b>100 %</b>

وكانت النسب في العينات الفرعية كما يلي:

فبالنسبة لأعوان التنفيذ نجد أن نسبة ما يشكله الأفراد الذين لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة من العينة ضعيف و لا يتعدى 4.25 % ، أما أكبر تمثيل لهذه الفئة العمالية فقد كان في فئة العمر 41-50 حيث وصلت النسبة إلى 53.19 % ، لتليها فئتي العمر 31-40 ثم 51-60 و هذا بنسب تمثيل 25.53 % و 17.02 % على التوالي.

وبالنسبة لأعوان التحكم، أكبر تمثيل كان في فئة العمر 41-50 سنة بنسبة 69.88 % ثم تلتها فئة العمر 31-40 سنة بنسبة 24.09 % ، أما أقل تمثيل فكان في فئتي العمر 51-60 سنة و 20-30 سنة وهذا بنسبة 3.61 % و 2.41 % على التوالي.

وأما الإطارات نجد أن نسبة ما يمثله الأفراد لا يختلف عن عينتي أعوان التنفيذ و أعوان التحكم حيث أن أكبر تمثيل كان في فئة العمر 41-50 سنة بنسبة تتجاوز 68 % ثم تلتها فئتي العمر

31-40 وكذا 51-60 سنة بنسب 17.02 % و 14.89 % على التوالي ، وقد كانت نسبة التمثيل معدومة بالنسبة لفئة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة .

### 1-2-3 تحليل العينة على أساس المستوى التعليمي:

يتم ذلك انطلاقاً من تحديد نسب مفردات العينة بالنسبة لكل مستوى تعليمي وهذا للفئات العمالية الثلاثة. يوضح لنا الجدول رقم (29) أن نسبة أعوان التنفيذ دون مستوى تعليمي تقدر ب 17.02% من عينة الدراسة و أن الباقي أي ما يقدر بـ 82.97% من عينة أعوان التنفيذ هم من الذين لديهم مستوى ابتدائي.

وبالنسبة لعينة أعوان التحكم نجد أنها محصورة في المستويات التعليمية الثانية، الثالثة والرابعة؛ حيث أن نسبة أعوان التحكم الذين لهم مستوى ابتدائي تقدر ب 6.02%، ونسبة الحائزين على مستوى التعليم الثانوي فتقدر ب 14.45% من العينة؛ أما نسبة ذوي المستوى المتوسط فهي مرتفعة جداً إذا ما قورنت بالنسب السابقة حيث تقدر بـ 79.52 % من عينة أعوان التحكم.

### جدول رقم (29) : توزيع مفردات العينة على أساس المستوى التعليمي

الفئات	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
دون مستوى	16	17.02%	-	-	-	-	16	7.14%
ابتدائي	78	82.97%	5	6.02%	-	-	83	37.05%
متوسط	-	-	66	79.52%	-	-	66	29.46%
ثانوي	-	-	12	14.45%	8	17.02%	20	8.93%
جامعي	-	-	-	-	39	82.97%	39	17.41%
المجموع	94	100%	83	100%	47	100%	224	100%

أما الإطارات، فنسبة الحاملين للمستوى الثانوي منخفض ويقدر ب 17.02% من العينة، في حين ترتفع نسبة الحاملين للشهادات الجامعية بشكل ملحوظ حيث تقدر نسبتهم ب 82.97% من عينة الإطارات.

من النسب السابقة يتبين أن نسبة حاملي المستوى الابتدائي والمتوسط مرتفعة حيث تقدر بـ 66.51% من إجمالي عينة الأفراد المستفيدين من التدريب، في حين تتخض نسب حاملي الشهادات الجامعية والمستوى الثانوي.

### 1-2-4 تحليل العينة على أساس الأقدمية في العمل:

يتطلب التحليل على أساس الأقدمية في العمل، تحديد فئات سنوات الخدمة لمفردات عينات المستفيدين من دورات التدريب.

إستنادا إلى الجدول رقم (30) يتضح لنا بأن نسبة أعوان التنفيذ الذين لا تزيد مدة خدمتهم عن 05 سنوات ضعيفة جدا حيث تبلغ 4.25%، في حين يتركز أكبر عدد من أعوان التنفيذ في فئة العمال الذين تزيد فترة عملهم عن 20 سنة، حيث بلغت نسبتهم في العينة 46.81% ثم تلتها فئات الأقدمية 6-10 سنوات و 16-20 سنة ثم فئة 11-15 سنة وهذا بنسب 18.08% ، 18.08% ، 12.76% على التوالي.

أما بالنسبة لعينة أعوان التحكم، فيشكل مفرداتها الذين ينتمون إلى الفئة الأولى والفئة الثالثة نسبتين ضئيلتين تقدران بـ 2.41% و 3.61% من العينة على التوالي، بينما تتعدم نسبة مفردات العينة الذين ينتمون إلى الفئة الثانية؛ ويسجل أكبر تمثيل لعينة أعوان التحكم في فئتي سنوات الأقدمية أكثر من 20 سنة و 16 إلى 20 سنة وهذا بنسب تمثيل 65.06% و 28.91% على التوالي.

**جدول رقم (30): توزيع مفردات العينة على أساس الأقدمية في العمل**

الفئات سنوات الخدمة	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
1-5 سنوات	4	4.25%	2	2.41%	-	-	06	2.67%
6-10 سنة	17	18.08%	-	-	-	-	17	7.59%
11-15 سنة	12	12.76%	3	3.61%	08	17.02%	23	10.26%
16-20 سنة	17	18.08%	24	28.91%	31	65.95%	72	32.14%
أكثر من 20	44	46.81%	54	65.06%	08	17.02%	106	47.32%
المجموع	94	100%	83	100%	47	100%	224	100%

أما فيما يخص عينة الإطارات فنسجل أن نسبة مفردات العينة الذين ينتمون إلى فئتي الأقدمية الأولى و الثانية تتعدم ، بينما تساوت نسبة تمثيل الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين 11-15 سنة وكذا أكثر من 20 سنة حيث بلغت 17.02%، في حين أن نسبة مفردات عينة الإطارات المنتمين إلى فئة الأقدمية 16-20 سنة بلغت 65.95% وهي تعتبر أكبر نسبة.

يتضح مما سبق بأن 79.46% من مفردات العينة ( الأفراد المستفيدين من التدريب 2003 ) هم من الذين تتجاوز سنوات خدمتهم الـ 15 سنة ، وهذا يعكس مدى الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء، بينما نجد فقط أن 2.67% من مفردات العينة لا تتجاوز مدة خدمتهم 5 سنوات.

## 2- إختبار المقياس:

تضمن الاستبيان المستخدم في قياس فعالية أنشطة التدريب لسنة 2003 قسما خاصا بالبيانات الشخصية للأفراد المستفيدين من التدريب، إلى جانب ثلاث محاور يشكل كل واحد منها مقياسا جزئيا للتقييم. حيث أن المحور الأول والثاني تضمنا مجموعة من العبارات موجهة إلى الأفراد المتدربين، وأما المحور الثالث فتضمن مجموعة عبارات موجهة إلى المشرفين عليهم.

- قسم البيانات الشخصية: تضمن 04 عبارات حول البيانات الشخصية للأفراد المستفيدين من التدريب.

- المحور الأول (ردود الفعل) : تضمن 10 عبارات حول ردود أفعال المتدربين تجاه ظروف دورات التدريب، وهذا من جانب محتوى المواضيع التدريبية، المدربين، الإمكانيات المسخرة بهدف إنجاح العملية التدريبية... الخ.

- المحور الثاني(التعلم) : تضمن 8 عبارات تقيس مدى استيعاب المتدربين لمعارف ومهارات خلال الدورة التدريبية.

- المحور الثالث (السلوك و الأداء التنظيمي): تضمن 7 عبارات موجهة إلى المشرفين، نهدف من خلالها معرفة انعكاسات التدريب على سلوكيات وأداء العمال من وجهة نظر المشرفين عليهم.

قبل التطبيق النهائي لاستبيان البحث تم اختباره و ذلك بهدف التأكد من وجود تناسق داخلي بين العبارات المشكلة لمحاورة من عدمه و ما إذا كانت تقيس نفس المتغير، هذا إلى جانب الوقوف على صياغة عباراته و مدى بساطتها.

وعلى هذا الأساس تم توجيه استمارة الاستبيان التجريبية إلى مجموعة من الأساتذة المختصين<sup>(\*)</sup> و قد كانت ملاحظاتهم المشتركة- بعد اطلاعهم على تساءل البحث الرئيس

(\*) أ-د- العربي دخموش ، قسم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة.  
د- صالح بن نوار، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة.

وفرضيات البحث- تركز على وجود بعض العبارات التي لها نفس المغزى في نفس المحور، بالإضافة إلى بعض العبارات التي تمت صياغتها بشكل غير واضح. وجاءت ملاحظاتهم كما يلي :

- القسم المتعلق بالبيانات الشخصية: إجماع بنسبة 100% من طرف الأساتذة على أهمية النقاط التي تضمنها.

- المحور الأول (ظروف دورات التدريب): سجل مجموع الخبراء ملاحظات مختلفة حول عبارات المقياس الأول للتقييم، وهذا ما يبينه الجدول رقم (31):

الجدول رقم (31) : إختبار المقياس الجزئي الأول لتقييم ظروف دورات التدريب

الإجابات			العبارات
عبارة مقبولة	عبارة مرفوضة	عبارة تتطلب تعديل	
5	-	-	1- موضوع التدريب ضروري لاداء عمالك
4	-	1	2-المضمون التدريبي ملائم لمستواك الدراسي
2	-	3	3-المادة العلمية المتوفرة مفيدة
5	-	-	4-أسلوب شرح المدرب جيد
5	-	-	5-المدرب متجاوب مع تساؤلات المتربصين
4	-	1	6-مدة التربص كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح
2	-	3	7-الحالات العملية من واقع بيئة العمل
5	-	-	8-مكان التدريب العملي ملائم
4	-	1	9-المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة
4	1	-	10-عدد المتربصين مناسب للسير الحسن للتدريب

من خلال الجدول يتضح بأن العبارات 1 ، 4 ، 5 ، 8 قد لاقت إجماعا من طرف الأساتذة وهذا بنسبة 100%، حيث يرى مجموع الأساتذة بأنها صيغت بشكل واضح هذا إلى جانب أهميتهما من ناحية قياسها لنفس المتغير والمتمثل في ظروف دورة التدريب.

أ - عبد الكريم بولدروع ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة.  
 أ - نور الدين بن الشيخ الحسين ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة.  
 أ - فوزي آبت عمر مزيان ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة أم البواقي.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 2 فإن 80 % من الآراء تؤكد على أهميتها ووضوحها، في حين أن 20% من الآراء ترى ضرورة استبدال مصطلح << مضمون >> بآخر أكثر سهولة. وتشير 60% من الآراء إلى ضرورة توضيح مصطلح << المادة العلمية >> في العبارة رقم 3 وتغييره بآخر أكثر قبولا؛ في حين أن 20% من الآراء تؤكد على أهمية العبارة. أما العبارتين رقم 6 ، 9 فقد لاقتا قبولا بنسبة 80% من طرف الخبراء سواء من جانب الأهمية أو الوضوح، في حين أن 20% من الآراء ترى ضرورة إعادة صياغتهما بشكل مبسط. يؤكد 60% من الأساتذة بأن المصطلحات المستخدمة في العبارة رقم 7 غامضة وبالتالي فمن الضروري اختيار مصطلحات بديلة و سهلة؛ بينما تشير 40% من الإجابات إلى أهمية ووضوح العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم (10)، فيشير 20% من الأساتذة بأن العبارة من الأفضل أن تلغى على اعتبار أن عدد المتدربين يتم اختياره وفقا للإمكانيات التدريبية المتوفرة؛ و لكن 80 % من الآراء أكدت على أهميتها وكذا وضوحها .

وعلى العموم، فقد سجل مجموع الأساتذة بأن عبارات المقياس الجزئي الأول للتقييم متسلسلة ومتناسقة فيما بينها وأنها تقيس نفس المتغير، مع تقديم ملاحظات عامة حول صياغة العبارات والمطالبة بأن تكون أكثر وضوحا مع استخدام مصطلحات سهلة. وقد مست أهم التغييرات العبارات 2 ، 3 ، 7 حيث تم:

- استبدال مصطلح <<مضمون>> في العبارة رقم 2 بمصطلح <<محتوى>>.
- استبدال عبارة << المادة العلمية >> في العبارة 3 ب <<الملخصات التدريبية>>.
- إعادة صياغة العبارة رقم 7 بحيث أصبحت << التطبيقات العملية من واقع العمل >>.
- المحور الثاني (التعلم) : ركزت الملاحظات المقدمة فيما يتعلق بعبارات المقياس الثاني للتقييم على ضرورة استخدام مصطلحات أكثر سهولة.

يتبين من الجدول رقم(32) بأن العبارات 11 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18 قد لاقى إجماعا بالقبول، فقد أشار 100% من الخبراء إلى أهميتها من جانب قياسها لنفس المتغير، إلى جانب وضوح مصطلحاتها.

كما أن 80 % من الآراء تؤكد على وضوح وكذا أهمية العبارة رقم 11، في حين يرى 20% بأن العبارة ليس لها ارتباط مع باقي عبارات المقياس و بالتالي فإنه من الضروري حذفها .

أما العبارة رقم 13 فيرى 80% من الخبراء بأنها غامضة و بالتالي فإنه من المستحسن إعادة صياغتها باستخدام عبارة أكثر تبسيطا. و أما العبارة رقم 14 فقد لاقت قبولا بنسبة 80% مع تسجيل تحفظ 20% من الخبراء على استخدام مصطلح << معارفك العامة >>. ويرى 80% من الخبراء بأن العبارة رقم 19 <<أساليب العمل ملائمة للمهام التي تقوم بها>>، تعكس نفس مغزى العبارة 15 <<تحصلت على مهارات تساعد على تطوير الأداء>> و بالتالي فقد تم رفض العبارة رقم 19.

#### الجدول رقم (32) : إختبار المقياس الجزئي الثاني لتقييم التعلم

الإجابات			العبارة
عبارة تتطلب تعديل	عبارة مرفوضة	عبارة مقبولة	
-	-	5	11- المعلومات النظرية تساعد على فهم احسن المهام التي تقوم بها
-	1	4	12- تم استيعاب الدروس النظرية بالشكل الكافي
4	-	1	13- تحصلت على معلومات توضح سياسات المؤسسة المستقبلية
1	-	4	14- ساعدتك دورة التدريب على زيادة معارفك العامة
-	-	5	15- تحصلت على مهارات تساعد على تطوير الأداء
-	-	5	16- تملك القدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة
-	-	5	17- أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي
-	-	5	18- تملك القدرات على ممارسة مهام أخرى
1	4	-	19- أساليب العمل المكتسبة ملائمة للمهام التي تقوم

وبالرجوع إلى ملاحظات الخبراء فيمل يخص عبارات المتغير الثاني للتقييم(التعلم)، تم إجراء تغييرات مست العبارتين 13 ، 19 ؛ حيث تمت إعادة صياغة العبارة رقم 13، وتم حذف العبارة رقم 19 على اعتبار عكسها لنفس مغزى العبارة 15.

المحور الثالث(السلوك و الأداء التنظيمي): أشار مجموع الأساتذة بأن العبارات 20 ، 21 ، 22، 23 تقيس جانب واحد من جوانب العملية التدريبية ألا وهو انعكاس التدريب على أداء وسلوكات الأفراد في العمل، هذا إلى جانب الإشارة إلى وضوح العبارات. وقد سجلت 40% من ملاحظات الأساتذة بأن العبارتين 22 >> يتم إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة<< و24>>انخفضت نسبة الأخطاء المهنية<< تحمل نفس المعنى ( التكرار)؛ و لكن تم الاحتفاظ بكلتا العبارتين بالنظر لإشارة 60% من الآراء على أهميتهما واختلاف مغزى كل منهما، هذا إلى جانب التأكيد على بساطة صياغتهما.

#### الجدول رقم(33): إختبار المقياس الجزئي الثالث لتقييم السلوك و الأداء التنظيمي

الإجابات			الـعبارات
عبارة مقبولة	عبارة مرفوضة	عبارة تتطلب تعديل	
5	-	-	20- التركيز في العمل على السلوكات التي تضمنتها دورات التدريب
5	-	-	21- يتم التحكم بشكل افضل في أساليب العمل المكتسبة
5	-	-	22- يتم إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة
5	-	-	23- يتم احترام آجال إنهاء المهام الموكلة
3	2	-	24- انخفضت نسبة الأخطاء المهنية
4	1	-	25- زادت ثقة المتدربين بقدراتهم
4	1	-	26- تغير ملحوظ في العلاقة من جماعة العمل

وتشير 20% من الآراء إلى ضرورة حذف العبارة 25 >> زادت ثقة المتدربين بقدراتهم << وهذا لأنه تمت الإشارة إليها في العبارات 22 ، 23 ، 24 بشكل مفصل، غير أنه تم الإبقاء على العبارة على اعتبار أن 80% من الآراء قد عبرت على أهميتها.

كما تشير 20% من الآراء بأن العبارة 25 >> تغير ملحوظ في العلاقة من جماعة العمل << لا تخدم محور السلوكات و الأداء التنظيمي، لأنه لا تأثيراً للتدريب في هذا الجانب؛ غير أنه تم الإبقاء على العبارة بالنظر إلى تعبير 80% من الخبراء إلى أهميتها .

وعلى العموم، فقد سجل مجموع الخبراء بأن عبارات المحور الثالث مهمة ومتناسقة فيما بينها. ولأنه لم تسجل ملاحظات بالأغلبية حول عبارات المحور الثالث للتقييم، فقد تم الإبقاء على كافة العبارات مع إجراء تعديلات طفيفة في الصياغة.

وانطلاقاً من الملاحظات و النصائح المقدمة من طرف الخبراء، فقد تم تعديل الإستبيان بحيث تم: - استبدال مصطلح <<مضمون>> في العبارة رقم 2 بمصطلح <<محتوى>>.

- استبدال عبارة << المادة العلمية >> في العبارة 3 ب <<الملخصات التدريبية>>.

- إعادة صياغة العبارة رقم 7 بحيث أصبحت << التطبيقات العملية من واقع العمل >>.

- إعادة صياغة العبارة رقم 13 بحيث أصبحت << تحصلت على معلومات توضح أهداف المركب في المستقبل >>.

- حذف العبارة رقم 19 على اعتبار عكسها لنفس مغزى العبارة 15.

### **المبحث الثاني: تقييم فعالية دورات التدريب لسنة 2003**

سنحاول من خلال هذا المبحث، تقييم ما إذا كانت دورات تدريب الموارد البشرية لسنة 2003 لمركب المجارف والرافعات حققت أهدافها ؛ ومن أجل ذلك سيتم الاعتماد على ثلاث مقاييس جزئية للتقييم ، تتمثل في: ظروف دورات التدريب، مدى استيعاب المعارف والمهارات، وكذا انعكاس التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد من وجهة نظر المشرفين عليهم. وبهدف أن تكون نتائج التقييم أكثر تعبيراً، ارتأينا تطبيق مقاييس التقييم على الفئات العمالية الثلاثة ، وعدم الاكتفاء بتطبيقها على عينة واحدة من الأفراد تشمل كل الفئات.

#### **1-تقييم ظروف دورات التدريب:**

نعتمد في تقييمنا لظروف دورات التدريب على آراء مفردات كل من أعوان التنفيذ، أعوان التحكم وكذا الإطارات لظروف دورات التدريب لسنة 2003؛ ويتم ذلك من خلال تحليل تقييم مفردات المشاركين في التدريب لكل متغير من متغيرات التقييم والتي تشكل عبارات المحور الأول من الاستبيان.

- العبارة رقم (1): المواضيع التدريبية مهمة لإنجاز المهام: استناداً إلى الجدول رقم (34) يتبين بأن مفردات عينة التنفيذ تشير وهذا بنسبة 84.04% إلى أن المواضيع التدريبية ضرورية ومهمة لإنجاز متطلبات المهام الموكلة لهم.

## جدول رقم(34) : تقييم المستفيدين لأهمية المواضيع التدريبية

وقد سجل كذلك كل من أعوان التحكم وكذا الإطارات شعور بالرضا تجاه أهمية المواد التدريبية وعلاقتها المباشرة بالوظائف التي يمارسونها حيث بلغت نسبة الذين عبروا عن موافقتهم على أن المواد التدريبية ضرورية لإنجاز المهام 84.33% بالنسبة لمفردات عينة أعوان التحكم و 89.36% بالنسبة لمفردات عينة الإطارات. ردود الفعل الإيجابية هذه تؤكد من جهة أهمية مواضيع التدريب لتنمية القدرات على الأداء الصحيح والجيد للمهام، ومن جهة أخرى تدل على أن إدارة المركب قد وفقت إلى حد ما في تحديد الاحتياجات التدريبية الملحة للعاملين.

ومن خلال رجوعنا إلى متوسطات آراء المستفيدين من التدريب في الجدول رقم (34)، يتبين بأن قيمها جاءت مرتفعة وهذا إذا ما قورنت بالقيمة الوسطى للمقياس<sup>(\*)</sup>، حيث بلغت القيمة 3.91 بالنسبة لعينة أعوان التنفيذ وهو ما يعبر عن رضا غير أنه نسبي تجاه أهمية المواد التدريبية في الأداء الجيد للمهام؛ أما بالنسبة لعينة أعوان التحكم وعينة الإطارات فقد جاءت متوسطات الآراء مرتفعة فعادلت قيمها المستويين 4.12 ، 4.38 على الترتيب على مقياس التقييم وهذا ما يؤكد على أهمية المواضيع التدريبية المحققة، مع تسجيل شعور بالرضا أكبر وسط مفردات الإطارات.

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا (1)		أعاض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3.91	00	00	0.09	09	0.06	06	0.67	63	0.17	16	أعوان التنفيذ
4.12	0.06	05	0.05	04	0.05	04	0.39	33	0.44	37	أعوان التحكم
4.38	00	00	00	00	0.10	05	0.40	19	0.49	23	الإطارات

(\*) القيمة الوسطى للمقياس: تعطى القيمة الوسطى للمقياس بحساب مجموع معاملات المقياس مقسومة على عدد درجات المقياس. في حالة مقياس ليكرت بـ5 درجات و بأوزان: 1-2-3-4-5 فان : القيمة الوسطى للمقياس =  $3 = 5 \div 1+2+3+4+5$ ؛ حيث أنه :

- ما يقع دون القيمة الوسطى يعبر عن منطقة عدم الفعالية  
- ما يقع فوق القيمة الوسطى يعبر عن منطقة الفعالية

## - العبارة رقم(2): المحتوى التدريبي ملائم لمستواك الدراسي

من خلال الجدول رقم (35) يتضح بأن ردود فعل المستفيدين من دورات التدريب قد جاء متفاوت فيما يخص ملائمة ما تم تقديمه من دروس تدريبية لمستواهم الدراسي.

## جدول رقم(35): تقييم المستفيدين لملاءمة المحتوى التدريبي للمستوى التعليمي.

حيث عبرت مفردات عينة أعوان التنفيذ عن عدم رضاها عن مستوى الدروس المقترحة كونها غير ملائمة ولا تراعي المستوى التعليمي لهم، وقد بلغت نسبة الآراء المعبرة عن حالة عدم الرضا 48.93%. أما فيما يتعلق بمفردات عينتي أعوان التحكم وكذا الإطارات فقد أشارت إلى التوافق بين ما تم تقديمه من مواد ودروس تدريبية مع مؤهلاتهم العلمية، حيث كانت نسبة الموافقة 80.72% لأعوان التحكم في حين بلغت النسبة 100% بالنسبة للإطارات.

وتؤكد متوسطات الآراء في الجدول رقم (35) نتائج التحليل باستخدام النسب، حيث يلاحظ أن متوسط آراء مفردات أعوان التنفيذ قد سجل قيمة أدنى من القيمة الوسطى للمقياس عادلته 2.92 وهو ما يؤكد عدم الرضا النسبي عن مستوى الدروس المتقدمة وعدم تناسبها مع مؤهلات الأفراد

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا		أعاض		محايد		أوافق		أوافق جدا		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2.92	0.127	12	0.361	34	0.106	10	0.265	25	0.138	13	أعوان التنفيذ
4.26	-	-	0.072	06	0.12	10	0.277	23	0.53	44	أعوان التحكم
4.8	-	-	-	-	-	-	0.191	09	0.808	38	الإطارات

التعليمية. أما فيما يخص متوسطي آراء عينتي أعوان التحكم وكذا الإطارات فقد تعدت كلتا القيمتين المستوى 4 على مقياس التقييم، وهو ما يعكس ردود فعل إيجابية تجاه مستوى الدروس التدريبية المقدمة خلال الدورات التدريبية؛ وقد بلغ المتوسط 4.26 لدى أعوان التحكم، في حين

عادل المستوى 4.8 لدى الإطارات وهو ما يعني أن حالة الرضا كانت أكبر لدى فئة الإطارات منها لدى أعوان التحكم.

- العبارة رقم (3): الملخصات التدريبية المتوفرة مفيدة

أكدت مفردات المستفيدين من التدريب إلى رضاهم عن الملخصات التدريبية التي صاحبت الدروس المقدمة، غير أن حالة الرضا هذه جاءت مختلفة من عينة إلى أخرى.

**الجدول رقم (36): تقييم المستفيدين لأهمية الملخصات المقدمة**

فقد أشار وهذا بنسبة 72.34 % من مفردات أعوان التنفيذ على أن الملخصات التي قدمت خلال الدورة التدريبية وما تحتويه من توضيحات حول أهم محاور المواضيع المقترحة بأنها مفيدة، وأنها تشكل أساسا جيدا لفهم موضوع التدريب، غير أن حالة الرضا هذه نسبية كون أن 12.76 % من الآراء جاءت معارضة. في حين بلغت نسبة الآراء المؤيدة لأهمية وضرورة المادة العلمية لدى مفردات أعوان التحكم بـ 80.72 %؛ وأما فيما يتعلق بمفردات عينة الإطارات فقد جاءت نسبة التأييد أكبر حيث بلغت 87.23 % من إجمالي المستجيبين، وهو ما يعكس حالة من الرضا أكبر لدى هذه الفئة فيما يخص إسهام ملخصات المواضيع في تدعيم الفهم الجيد للمتدربين. وبالرجوع إلى متوسطات الآراء في الجدول رقم (36) يتضح بأنها تقع جميعها في منطقة الفعالية للمقياس، غير أن هذه الفعالية جاءت متفاوتة. فقد بلغت متوسطات آراء مفردات العينات العمالية الثلاثة القيم 3.92 ، 4.36 ، 4.38 على الترتيب وهو ما يعني موافقة عينة المتدربين على

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3.92	0.053	05	0.074	07	0.148	14	0.34	32	0.383	36	أعوان التنفيذ
4.36	0.012	01	0.024	02	0.156	13	0.204	17	0.602	50	أعوان التحكم
4.38	-	-	0.063	03	0.063	03	0.297	14	0.574	27	الإطارات

أن الملخصات والوثائق التي قدمت لهم مهمة، وبأنها تشكل دعامة حقيقية لما تم تقديمه من دروس

نظرية وتطبيقية خلال التدريب، مع تسجيل أن هذه الموافقة قد جاءت منخفضة (رضا نسبي) لدى مفردات أعوان التنفيذ منها عند مفردات عينتي أعوان التحكم والإطارات.

- العبارة رقم(4): أسلوب شرح المدرب جيد

فيما يخص أسلوب شرح المدرب، يتبين من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (37) بأن ردود أفعال عينات المستفيدين جاءت إيجابية.

**الجدول رقم (37): تقييم المستفيدين لأسلوب شرح المدربين**

فيؤكد ما نسبته 75.53 % من مفردات أعوان التنفيذ بأن المدربين يتمتعون بقدرات معتبرة في الاتصال مع المتدربين، هذا إلى جانب خبرتهم الكبيرة والتي مكنتهم من الإيصال الجيد للمعلومات بأسلوب مفهوم وواضح، وهذا مقابل 5.31% فقط من المعبرين عن عدم رضاهم عن أسلوب الشرح المتبع من طرف المدربين. كما تؤكد مفردات عينة أعوان التحكم على أن طريقة المدربين في إيصال المفاهيم الأساسية فعالة، حيث تم التعبير عن ذلك بنسبة 91.56 % من إجمالي مفردات العينة؛ أما فيما يخص عينة الإطارات فقد كانت نسبة الذي عبروا عن موافقتهم على أن الأسلوب المعتمد من طرف المدربين في الشرح جيد قد بلغت 78.72 % مقابل 4% فقط عبروا عن عدم موافقتهم.

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا		أعراض		محايد		أوافق		أوافق جدا		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.24	0.021	02	0.031	03	0.191	18	0.191	18	0.563	53	أعوان التنفيذ
4.37	-	-	-	-	0.084	07	0.457	38	0.457	38	أعوان التحكم
4.29	-	-	0.042	02	0.17	08	0.234	11	0.553	26	الإطارات

وتعكس متوسطات آراء مفردات العينات العمالية الثلاثة والمبينة في الجدول رقم (37) حالة من الرضا فيما يتعلق بأسلوب الشرح المتبع من طرف المدربين، فقد بلغت قيم هذه المتوسطات 4.24 بالنسبة لمفردات أعوان التنفيذ ، 4.37 بالنسبة لمفردات عينة أعوان التحكم ، و 4.29 لدى مفردات الإطارات، هذا وإذا قمنا بإسقاط هذه القيم على مقياس التقييم نجدها تقع جميعها في منطقة

الفعالية للمقياس، ما يعني انتهاء المدربين خلال دورة التدريب للأسلوب المبسط من أجل إيصال المعلومات.

- العبارة رقم(5): المدرب متجاوب مع تساؤلات المتربين

لم تتعد آراء مفردات المستفيدين من التدريب تجاه متغير تجاوب المدربين مع المتربين عن آراءهم فيما يتعلق بأسلوب الشرح.

الجدول رقم(38): تقييم المستفيدين لاستعدادات المدربين للرد عن التساؤلات

فتؤكد مفردات عينة أعوان التنفيذ وهذا بنسبة 81.91% على أن المدربين يبدون استعدادات حقيقية للإجابة على أي تساؤل أو استفسار من قبل المتربين، ويدعم كل من مفردات عيني أعوان التحكم وكذا الإطارات هذا التوجه، حيث أن نسبة مفردات أعوان التحكم الذي يشيرون إلى أن المدربين لديهم توجه إيجابي للرد عن مختلف التساؤلات لدى المتربين قد بلغت 87.95% أما بالنسبة لمفردات عينة الإطارات فقد كانت نسبة الذين عبروا عن ارتياحهم عن مدى تجاوب المدربين مع أسئلة المشاركين في الدورات التدريبية 85.10%.

وتتأكد حالة الرضا لدى مختلف مفردات العينات العمالية تجاه التفاعل الجيد للمدربين مع المتربين من خلال متوسطات الآراء والتي تعدت في مجملها المستوى 4 على سلم التقييم وهذا

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا (1)		أعاض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.29	0.01	01	0.074	07	0.095	09	0.244	23	0.574	54	أعوان التنفيذ
4.34	0.024	02	-	-	0.096	08	0.361	30	0.518	43	أعوان التحكم
4.27	0.042	02	0.063	03	0.042	02	0.276	13	0.574	27	الإطارات

كما يظهره الجدول رقم(38) ، حيث تراوحت قيم متوسطات الآراء بين 4.27 إلى 4.34 وهو يعني أنه سادت حالة من الرضا لدى أغلبية مفردات المستفيدين من التدريب تجاه إبداء المدربين للاستعدادات اللازمة للرد عن الاستفسارات والتساؤلات.

- العبارة رقم(6): مدة التدريب كافية لتغطية كثافة البرنامج المقترح

من خلال تكرارات آراء مفردات المستفيدين من التدريب الموضحة في الجدول رقم (39) يظهر بأن مختلف ردود الفعل تميل إلى عدم الرضا عن مدة التدريب.

### الجدول رقم(39) : تقييم المستفيدين لمدة التدريب

فيعبر مفردات عينة أعوان التنفيذ بنسبة 57.44 % عن عدم رضاهم عن مدة التدريب، حيث يعتبرون أن المدة المحددة قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي وهذا ما من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب؛ نفس ردود الفعل تم تسجيلها لدى مفردات أعوان التحكم تجاه نفس المتغير، حيث أن ما نسبته 61.44% من الآراء أوضحت عدم موافقتها عن مدة التريص حيث ترى فيها أنها غير كافية وبالتالي فإنه يتعذر على المتدربين الفهم الجيد لكل ما يتم تقديمه، كما سادت مشاعر عدم الرضا بين مفردات عينة الإطارات وهذا بنسبة 53.19 % فيما يخص مدة التدريب كون المدة المخصصة للدورات التدريبية قصيرة وغير مناسبة

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2.75	0.18	17	0.393	37	0.08	08	0.17	16	0.17	16	أعوان التنفيذ
2.56	0.168	14	0.445	37	0.07	06	0.277	23	0.03	03	أعوان التحكم
2.61	0.276	13	0.255	12	0.06	03	0.382	18	0.02	01	الإطارات

لتمكين المدربين من إعطاء أكثر تفاصيل عن الدروس المقترحة .

ردود الفعل السلبية لمفردات العينات العمالية الثلاثة تجاه متغير كفاية مدة التدريب لتغطية كثافة البرامج، تعكسها لنا متوسطات الآراء الموضحة في الجدول رقم (39) ، حيث سجلت متوسطات الآراء القيم 2.75 ، 2.56 ، 2.61 على الترتيب أي قيمة أقل من القيمة الوسطى للمقياس، وهو ما يعني وقوعها جميعا في منطقة عدم الفعالية لمقياس التقييم، ما يؤكد على أن مدة التدريب المحددة من طرف إدارة المركب غير كافية لتغطية حجم الكثير من المواضيع التدريبية المقترحة.

- العبارة رقم(7): التطبيقات العملية من واقع العمل

من خلال النسب الموضحة في الجدول رقم (40) يتبين بأن الحالات العملية التي تم التعرض لها خلال دورات التدريب هي من واقع بيئة العمل.

#### الجدول رقم (40): تقييم المستفيدين لدراسات الحالات خلال دورات التدريب

فقد أكدت مفردات عينة أعوان التنفيذ وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 98.93 % بأن الموافق والحالات التي صاحبت الجانب النظري والتطبيقي من التدريب تبرز حقيقة الواقع العملي للأفراد، كما أشارت آراء مفردات أعوان التحكم بنسبة 80.72 % على أن المشكلات والحالات الافتراضية التي تم الاعتماد عليها في التدريب هي مما يصادفه الأفراد في مكان العمل، وهو ما من شأنه زيادة اهتمامهم وانتباههم؛ هذا وكان لمفردات عينة الإطارات كذلك توجه إيجابي تجاه الحالات العملية ومحاكاتها لواقع العمل حيث عبر هؤلاء عن رضاهم وهذا بنسبة 89.36 % .  
وباعتمادنا في التحليل على متوسطات الآراء، نلاحظ بأن متوسط آراء كل مفردات عينة قد

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.60	-	-	-	-	0.01	1	0.372	35	0.617	58	أعوان التنفيذ
4.01	0.07	06	0.08	07	0.03	03	0.373	31	0.433	36	أعوان التحكم
4.21	-	-	0.106	05	-	-	0.468	22	0.425	20	الإطارات

تعدى المستوى 4 على سلم التقييم، وهذا ما يدل على توجه إيجابي لدى المستجيبين تجاه متغير دراسة الحالات؛ غير أنه ما يسجل على قيم متوسطات الآراء هي أنها جاءت متفاوتة الارتفاع حيث عرفت أكبر ارتفاع لدى فئة أعوان التنفيذ بقيمة تقدر بـ 4.6، ثم فئة الإطارات بمستوى 4.21، في حين أن متوسط آراء مفردات أعوان التحكم جاء منخفضا نوعا ما وقد بلغت قيمته 4.01؛ من قيم متوسطات الآراء يتبين بأن حالة الرضا وسط مفردات عينة أعوان التنفيذ كانت أكثر ارتفاعا تجاه متغير الحالات العملية ويرجع ذلك بالخصوص لكون هذه الفئة العمالية تستفيد من دورات تدريبية لرفع وتحسين مستواها في مناصب عملها الحالية، أما بالنسبة لمفردات عينة أعوان التحكم فقد سجلت حالة من الرضا غير أنه نسبي تجاه متغير الحالات العملية.

- العبارة رقم(8): مكان التدريب العملي ملائم

لم تتعد اتجاهات مفردات العينات العمالية الثلاثة عن بعضها فيما يتعلق بمتغير ظروف مكان التدريب العملي، وهذا كما يبينه الجدول رقم(41).

#### الجدول رقم(41): تقييم المستفيدين لظروف مكان التدريب

فقد عبر مفردات عينة أعوان التنفيذ بنسبة 93.61% عن رضاهم عن مكان تدريبيهم العملي، ويرجع ذلك بالخصوص كون أغلب المواضيع الموجهة لأعوان التنفيذ يتم تنفيذها في أماكن عملهم، هذا وقد كانت استجابة أعوان التحكم تجاه نفس المتغير أقل إيجابية حيث بلغت نسبة الذين أكدوا على ملائمة مكان التدريب لتحقيق ما تم تحصيله في الجانب النظري بلغت 84.33% من إجمالي المستجوبين. أما فيما يتعلق بمفردات الإطارات الذين عبروا عن موافقتهم عن ملائمة ظروف مكان التدريب لإنجاح الدورة التدريبية فقد بلغت نسبتهم 76.59% من إجمالي المستجوبين. وقد عكست متوسطات الآراء المبينة في الجدول رقم (41) الاتجاهات الإيجابية لمفردات

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.39	0.01	01	0.05	05	-	-	0.404	38	0.531	50	أعوان التنفيذ
4.32	-	-	0.03	03	0.12	10	0.325	27	0.518	43	أعوان التحكم
4.10	-	-	0.04	02	0.191	09	0.382	18	0.382	18	الإطارات

عينات المستفيدين من التدريب فيما يخص متغير مكان التدريب العملي والمؤكدة من خلال النسب المئوية؛ حيث سجلت متوسطات الآراء القيم 4.39، 4.32، 4.10 على الترتيب أي أكبر من مستوى الدرجة 4 على مقياس التقييم، ما يعني أن هناك ردود فعل إيجابية تجاه الظروف المحيطة بمكان التدريب العملي، مع الإشارة إلى أن حالات الرضا المسجلة قد كانت مرتفعة لدى مفردات أعوان التنفيذ.

#### - العبارة رقم(9): المستلزمات التدريبية اللازمة متوفرة

فيما يخص متغير المستلزمات التدريبية الموفرة، عبر مختلف مفردات العينات المستفيدين من التدريب عن رضاهم عما تم استخدامه.

**الجدول رقم (42): تقييم المستفيدين للإمكانيات التدريبية الموفرة**

إذ تشير آراء مفردات أعوان التنفيذ بنسبة 87.23 % إلى حالة الرضا عن الإمكانيات التدريبية التي تم توفيرها خلال الدورة التدريبية وخاصة وسائل العرض التي تم اعتمادها خاصة خلال إعطاء الدروس النظرية؛ ردود فعل إيجابية كذلك عبر عنها كل من مفردات أعوان التحكم وكذا الإطارات فيما يتعلق بتوفير المستلزمات اللازمة لإنجاح العملية التدريبية وخاصة المعدات السمعية - البصرية والتي ساعدت في العرض الجيد للأشكال والصور وكذا صور المعدات والأجهزة التي يشتغل عليها المتدربون، وقد بلغت نسبة من كانت لهم آراء إيجابية 85.54 % من مفردات عينة أعوان التحكم و 89.36 % من مفردات الإطارات.

ويظهر من خلال الجدول رقم (42) بأن متوسطات الآراء قد تعدت جميعها القيمة الوسطى

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.19	-	-	0.05	05	0.07	07	0.5	47	0.372	35	أعوان التنفيذ
4.24	0.02	2	0.03	3	0.08	07	0.385	32	0.469	39	أعوان التحكم
4.27	-	-	0.106	05	-	-	0.404	19	0.489	23	الإطارات

للمقياس فيما يتعلق بتوفير ما يلزم من مستلزمات تدريبية، وتجاوزت قيم المتوسطات الدرجة 4 على سلم التقييم حيث تراوحت ما بين 4.19 لدى مفردات العينة الأولى و 4.24 ثم 4.27 لدى مفردات عيني أعوان التحكم والإطارات، وهو ما يؤكد ردود الفعل الإيجابية لعينة المستفيدين من التدريب فيما يخص توفير الإمكانيات التدريبية المساعدة على بلوغ العملية التدريبية لأهدافها.

- العبارة رقم(10): عدد المتربصين مناسب للسير الحسن للتدريب

تبين الأرقام والنسب الموضحة في الجدول رقم (43) أن عدد المتدربين لم يعق السير الحسن للدورات التدريبية، وهذا حسب أغلبية آراء مفردات عينة المشاركين في التدريب.  
الجدول رقم(43): تقييم المستفيدين لأثر عدد المتدربين على السير الحسن للتدريب

فتشير آراء مفردات أعوان التنفيذ وهذا بنسبة 94.68 % إلى أن عدد المتدربين لم يعكر السير الجيد للتدريب بل على العكس من ذلك كان العدد مناسباً وهذا ما سمح للمشاركين بطرح تساؤلاتهم، ومن جهة أخرى تمكنهم من اختبار إمكانياتهم من خلال الحالات العملية؛ كما يوافق مفردات أعوان التحكم بنسبة 96.38 % على أن عدد المتدربين كان مناسباً وهذا ما أثر بالإيجاب عليهم من جانب أنه أتاح فرص أكبر لطرح الاستفسارات والانشغالات حول أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع التدريبي. أما فيما يخص تقييم مفردات الإطارات لمتغير عدد المتدربين وأثره على

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.54	-	-	0.03	03	0.02	02	0.319	30	0.62	59	أعوان التنفيذ
4.41	-	-	0.036	03	-	-	0.482	40	0.482	40	أعوان التحكم
4.42	-	-	-	-	0.17	08	0.574	27	0.425	20	الإطارات

السير الحسن للعملية ، فقد جاءت ردود الفعل إيجابية وهذا بنسبة 100 %.

وإذا قمنا بإسقاط متوسطات الآراء المبينة في الجدول رقم (43) على مقياس التقييم نجدها جميعها تقع في منطقة الفعالية للمقياس، فقد جاءت قيمها مرتفعة حيث بلغت مستوى 4.54 بالنسبة لمفردات أعوان التنفيذ، 4.41 بالنسبة لمفردات أعوان التحكم وعادلت القيمة 4.42 لدى مفردات الإطارات، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الاختيار الجيد لعدد المشاركين في كل دورة تدريبية.

بالاعتماد على آراء مفردات الفئات العمالية الثلاثة في تحليل وتقييم فعالية ظروف دورات

التدريب 2003 لمركب (CPG) ، يتبين بأنه :

بالنسبة لأعوان التنفيذ تم تسجيل ثلاث حالات من الرضا النسبي. الأولى متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام، حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات حقيقية للتدريب لدى العمال؛ وأما الثانية فمتعلقة بمتغير ملائمة ما تم تقديمه من دروس تدريبية للمستوى الدراسي للمتدربين، حيث بلغت نسبة الآراء المعبرة عن حالة

عدم الرضا عن مستوى الدروس المقترحة 48.93%. حالة الرضا النسبي الثالثة متعلقة بمتغير إسهام ملخصات المواضيع المقدمة في تدعيم الفهم الجيد للمتدربين، إذ أن نسبة المعبرين عن رضاهم على أن الملخصات التي قدمت خلال الدورة التدريبية وما تحتويه من توضيحات حول أهم محاور المواضيع المقترحة بأنها مفيدة بلغت 72.34% فقط من إجمالي المستجوبين. هذا وقد سجلت حالة من عدم الرضا بالنسبة لأعوان التنفيذ تجاه متغير مدة التدريب؛ حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي وهذا ما من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب.

أما بالنسبة لأعوان التحكم وكذا الإطارات فقد تم تسجيل حالة من عدم الرضا لدى عيني الفئتين العماليتين فيما يتعلق بمتغير مدة التدريب، حيث يعتقد المستفيدون بأن المدة المخصصة قصيرة ولا تكفي لتغطية كثافة الدروس النظرية والتطبيقية المقترحة. هذا وقد سجلت حالة من الرضا النسبي بالنسبة لمفردات عينة أعوان التحكم متعلقة بمتغير الحالات الافتراضية التي تم الاعتماد عليها في التدريب ومدى إيرازها لواقع العمل، حيث يشير 15.66% من الآراء إلى أن الحالات التي صاحبت الجانب النظري والتطبيقي من التدريب لاتبرز حقيقة الواقع العملي للأفراد.

لكن بالرغم من حالات عدم الرضا وكذا الرضا النسبي المشار إليها، إلا أنه تم تسجيل ردود فعل إيجابية وهذا بشكل متفاوت لدى مفردات المشاركين في التدريب فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى (الظروف التدريبية) والتي تعتبر ضرورية لإنجاح أي برنامج تدريبي؛ حيث سجلت متوسطات الآراء فيما يخص هذه المتغيرات قيما على مقياس التقييم تراوحت ما بين 4.19 و 4.6 بالنسبة لأعوان التنفيذ و بين 4.12 و 4.41 بالنسبة لأعوان التحكم، وقيما بين 4.1 و 4.8 بالنسبة للإطارات؛ وبتوقيع هذه القيم على مقياس تقييم الفعالية نجدها جميعا تقع في منطقة الفعالية للمقياس.

## **2- تقييم مدى استيعاب المهارات و المعارف:**

يرتكز تقييمنا لمدى استيعاب الأفراد المستفدين من التدريب للمهارات و المعارف على آراء وتقييم مفردات عينة كل من أعوان التنفيذ، أعوان التحكم وكذا الإطارات لكل متغير من متغيرات التقييم والمتمثلة في عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

- العبارة رقم (11): المعلومات النظرية تساعد على فهم أحسن للمهام التي تقوم بها

لم تختلف آراء مفردات العينات الثلاثة في كون الجانب النظري من التدريب ضروري للأداء الجيد للمهام من جانب أنه ييسر استيعاب الجانب التطبيقي من التدريب.

الجدول رقم (44) : تقييم المستفيدين لأهمية الدروس النظرية

تؤكد مفردات عينة أعوان التنفيذ على أهمية المعلومات النظرية، حيث يتبين من الجدول رقم (44) بأن 86.17 % من الآراء تشير إلى أهمية الدروس النظرية المقدمة من حيث أنها تساعد

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعارض جدا		أعارض		محايد		أوافق		أوافق جدا		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.19	0.032	03	0.085	08	0.021	02	0.382	36	0.478	45	أعوان التنفيذ
4.2	-	-	-	-	0.192	16	0.409	34	0.397	33	أعوان التحكم
4.08	-	-	-	-	0.191	09	0.531	25	0.276	13	الإطارات

على الفهم الجيد للتطبيقات العملية، إذ يتم الاعتماد عليها في فهم أحسن لتفاصيل المهام وخطوات العمل؛ هذا وبلغت نسبة آراء مفردات أعوان التحكم الذين ابدوا ردود فعل إيجابية تجاه أهمية الجانب النظري ومساعدته لهم في استيعاب الجانب التطبيقي 80.72 %، وبنسبة 80.85 % من الآراء وافق مفردات الإطارات على أن الدروس والمفاهيم النظرية تعتبر أساسا لاستيعاب الطريقة المثلى لإنجاز المهام.

ويتأكد من متوسطات آراء مفردات الفئات العمالية الثلاثة أهمية الدروس والمعلومات النظرية في تسهيل إنجاز المهام، حيث تقع هذه المتوسطات في جانب الفعالية على مقياس التقييم هذا إلى جانب أنها تجاوزت الدرجة 4، فعادلت القيم 4.19 بالنسبة لمفردات أعوان التنفيذ، 4.2 بالنسبة لمفردات أعوان التحكم ثم القيمة 4.08 بالنسبة لمفردات الإطارات، وهذا ما يعني أن الدروس النظرية المقدمة خلال الدورات التدريبية كان لها الأثر الإيجابي على مردود الأفراد أثناء أدائهم لمهامهم من ناحية أنها تعد القاعدة لفهم كل ما يتم تقديمه خلال الجانب التطبيقي من التدريب.

- العبارة رقم (12): تم استيعاب الدروس النظرية بالشكل الكافي

يتبين لنا من الجدول رقم (45) بأن 60.63 % من آراء مفردات عينة أعوان التنفيذ تؤكد بأنها استوعبت الدروس النظرية بالشكل الكافي وهو ما يعبر عن حالة من الرضا غير أنه نسبي.

#### الجدول رقم (45): تقييم المستفيدين لاستيعاب الجانب النظري من التدريب

حيث أن 31.91 % من مفردات العينة عبروا عن عدم رضاهم عن مستوى استيعاب الجانب النظري، والذي يرجع بصفة خاصة إلى قصر فترة الدروس من جهة وإلى انخفاض المستوى

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعارض جدا (1)		أعارض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3.51	0.106	10	0.212	20	0.074	07	0.276	26	0.329	31	أعوان التنفيذ
3.73	0.084	07	0.156	13	0.036	03	0.385	32	0.337	28	أعوان التحكم
4.10	-	-	0.148	07	0.085	04	0.276	13	0.489	23	الإطارات

التعليمي من جهة أخرى. في حين أن تقييم كل من مفردات أعوان التحكم وكذا الإطارات لمدى استيعابهم للجانب النظري من الموضوع التدريبي جاء أكثر إيجابية، حيث أن نسبة الذين عبروا عن استفادتهم من الدروس النظرية بلغت 72.28 % لدى أعوان التحكم و 76.59 % لدى الإطارات، مقابل ذلك عادت نسب الذين عبروا عن عدم استيعابهم الجيد للمواد النظرية المقدمة لدى نفس العينتين ، 24.09 % لدى العينة الأولى و 14.89 % لدى مفردات العينة الثانية و يرجع السبب في ذلك خاصة إلى كثافة الدروس المقترحة والتركيز بصفة خاصة على الجانب التطبيقي من الموضوع التدريبي.

ومن خلال متوسطات الآراء المبينة في الجدول رقم (45) يظهر بأنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين الأولى هي التي عادت القيم 3.51 و 3.73 والمتعلقة بمفردات عيني أعوان التنفيذ وأعوان التحكم والتي تدل على حالة من الرضا النسبي تجاه متغير استيعاب الدروس النظرية، وأما الثانية فتتعلق بمتوسط آراء مفردات عينة الإطارات والذي بلغ المستوى 4.1 على سلم التقييم ما يعني حالة من الرضا أكبر تجاه نفس المتغير وهذا مقارنة بالعينتين الأولى والثانية.

- العبارة رقم (13): تحصلت على معلومات توضح سياسات المؤسسة المستقبلية.

من خلال الأرقام و النسب الموضحة في الجدول رقم (46) يتبين بأن مفردات المستفيدين من التدريب لديهم اطلعا كافيا على أهداف المركب المستقبلية.

الـ

يشير كل من مفردات عيني أعوان التنفيذ وأعوان التحكم إلى تحصيلهم الجيد للمعلومات اللازمة الموضحة لسياسات المركب المستقبلية؛ إذ يرى 90.42 % من مفردات أعوان

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا (1)		أعاض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.18	0.021	02	0.063	06	0.01	01	0.521	49	0.383	36	أعوان التنفيذ
4.33	-	-	0.024	02	0.012	01	0.566	47	0.397	33	أعوان التحكم
4.61	-	-	-	-	-	-	2.55	12	0.744	35	الإطارات

التنفيذ و96.38 % من مفردات أعوان التحكم بأن دورات التدريب سمحت لهم بالاطلاع على الأهداف المستقبلية ومكنتهم من الإلمام الجيد بالتحديات التي تواجههم ، وبالتالي تحسيسهم بأهمية نشاط التدريب. أما مفردات عينة الإطارات فتعبر بنسبة مرتفعة قدرت بـ 100 % على تمكنها من الإطلاع الجيد على ماهية السياسات التي ينوي المركب اتباعها من أجل بلوغ الأهداف المحددة.

هذا وتؤكد لنا متوسطات الآراء المبينة في الجدول (46) على التحصيل الجيد للمعلومات المرتبطة بأهداف وسياسات المركب، فبلغت متوسطات آراء مفردات أعوان التنفيذ حول هذا المتغير 4.18 على سلم التقييم في حين عادل (متوسط الآراء) القيمة 4.33 و 4.61 لدى مفردات عيني أعوان التحكم والإطارات، ما يعني أن استيعاب ما يكفي من توضيحات ومعلومات حول التحديات المستقبلية وسبل مواجهتها كان بنسبة مرتفعة خاصة لدى مفردات فئة الإطارات.

- العبارة رقم (14): ساعدتك دورة التدريب على زيادة معارفك العامة

بالنسبة لمتغير المعارف العامة، تشير آراء مفردات العينات العمالية الثلاثة بأن دورات التدريب مكنتهم من زيادة معلوماتهم العامة ، و هذا ما يبيئه الجدول رقم (47).

## الجدول رقم(47): تقييم المستفيدين لتحصيل المعارف العامة

حيث أن ما نسبته 86.17 % من مفردات عينة أعوان التنفيذ يعبرون عن رضاهم تجاه الحصيلة الجديدة من المعارف والمفاهيم والتي زادت في مخزونهم المعرفي، ومن جهة أخرى

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعارض جدا (1)		أعارض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.19	-	-	0.106	10	0.032	03	0.425	40	0.436	41	أعوان التنفيذ
4.19	0.012	01	0.036	03	0.132	11	0.385	3.2	0.433	36	أعوان التحكم
4.36	-	-	-	-	0.048	04	0.468	22	0.446	21	الإطارات

مكنتهم من الاطلاع على المستجدات في مجالات عملهم، وتشير آراء مفردات أعوان التحكم بنسبة 81.92 % إلى استفادتهم من المعلومات الإضافية والتي ليست لها علاقة مباشرة بالمهام التي يقومون بها. وقد ساهمت الدروس التدريبية في زيادة المخزون المعرفي والمعلوماتي لمفردات عينة الإطارات، حيث أنهم عبروا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 91.49 % على رضاهم فيما يتعلق باطلاعهم على احدث ماتم التوصل إليه في مجال نشاطهم هذا إلى جانب حصولهم على معارف عامة في مجالات تخصص مختلفة.

ردود الفعل الإيجابية والتي يعبر عنها من خلال النسب المئوية، والتي تعكس شعور مفردات المستفيدين من التدريب بالرضا تجاه تحصيل المعارف العامة، تؤكد متوسطة الآراء في الجدول رقم (47)؛ فقد عادل متوسطات الآراء القيمة 4.19 على سلم التقييم لدى كل من مفردات عينتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، في حين بلغ المتوسط القيمة 4.36 لدى مفردات عينة الإطارات؛ وارتفاع قيم متوسطات الآراء تدل على أن أنشطة التدريب قد زادت في التراكم المعرفي لدى المشاركين، وهذا ما يعني أن دورات التدريب قد مكنت المستفيدين من توسيع اطلاعهم على موضوعات لها علاقة بمجالات عمل متعددة.

- العبارة رقم (15): تحصلت على مهارات تساعد على تطوير الأداء

تعكس النسب المئوية المبينة في الجدول رقم (48) اتجاهات إيجابية لدى مفردات المشاركين في الدورات التدريبية فيما يخص استيعاب مهارات العمل الضرورية، غير أن هذا التوجه الإيجابي جاء متفاوت من مفردات عينة إلى أخرى.

#### الجدول رقم (48) : تقييم المستفيدين لأهمية مهارات العمل المكتسبة

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعارض جدا (1)		أعارض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3.97	0.042	04	0.117	11	0.063	06	0.372	35	0.404	38	أعوان التنفيذ
4.35	-	-	0.024	02	0.084	07	0.409	34	0.482	40	أعوان التحكم
4.38	-	0	-	0	0.148	07	0.319	15	0.531	25	الإطارات

حيث يعبر مفردات عينة أعوان التنفيذ بنسبة 77.65 % عن رضاهم من ناحية أن أساليب العمل الجديدة تزيد من إمكانية الأفراد على تنمية أدائهم، غير أن هذا الرضا يعتبر نسبيا كون أن حوالي 16 % قد عبروا عن عدم رضاهم وهذا ما يعني أن درجة الاستفادة من طرق العمل المحصلة من دورات التدريب متفاوتة لدى فئة أعوان التنفيذ. في المقابل يشير مفردات عينة أعوان التحكم بنسبة 89.15 % عن تمكنهم من تحسين مستويات أدائهم وإنجازهم لمهامهم نتيجة استيعابهم الجيد لتقنيات العمل خلال دورات التدريب ، وقد كانت نسبة الرضا في مستوى أقل لدى مفردات عينة الإطارات حيث أن نسبة الموافقين على أن تطوير أداءهم كان على خلفية المهارات المحصلة في التدريب بلغت 85.10%.

وباستخدامنا لمتوسطات الآراء في تحليل تقييم مفردات المستفيدين من التدريب حول لتحصيل المهارات الضرورية يتبين أن هناك مجموعتين من المتوسطات؛ الأولى والخاصة بآراء مفردات أعوان التنفيذ حيث بلغت قيمة متوسط الآراء 3.97 على سلم التقييم وهذا ما يعكس شعورا بالرضا النسبي تجاه الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل؛ وأما المجموعة الثانية فتضم متوسطي آراء كل من مفردات عيني أعوان التحكم وكذا الإطارات والتي بلغت قيمتها 4.35

و4.38 على التوالي وهو ما يعني أن أساليب العمل الجديدة ترفع من قدرات الأفراد على تنمية أداءهم.

- العبارة رقم (16): تملك القدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة

يظهر من خلال الجدول رقم (49) بأن آراء مفردات المستفيدين من التدريب تميل إلى الرضا فيما يتعلق بامتلاكها ما يلزم من قدرات تمكنها من مواجهة مشاكل العمل، غير أن درجة الرضا جاءت مختلفة من مفردات عينة إلى أخرى.

الجدول رقم(49): تقييم المستفيدين لقدراتهم على مواجهة مشاكل العمل

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.17	0.01	01	0.01	01	0.180	17	0.393	37	0.404	38	أعوان التنفيذ
4.26	-	-	0.120	10	0.012	01	0.349	29	0.518	43	أعوان التحكم
4.53	-	-	-	-	0.042	02	0.382	18	0.574	27	الإطارات

فتؤكد مفردات أعوان التنفيذ بنسبة 79.78 % على أن الدروس التدريبية المحصلة إلى جانب الحالات العملية التي استفاد منها الأفراد قد ساعدت على اكتساب الإمكانيات اللازمة لمواجهة مشاكل العمل، وأما بالنسبة لمفردات عينة أعوان التحكم فكانت نسبة الذين عبروا عن ثقتهم في قدراتهم على مواجهة صعوبات إنجاز المهام قد بلغت 86.74 % من إجمالي المستجوبين، هذا وعبرت مفردات عينة الإطارات بنسبة 95.74 % عن رضاهم عما تم تحصيله من مهارات وتقنيات أداء المهام والتي رفعت من قدراتهم على مواجهة مشاكل و تعقيدات الأعمال.

و تتأكد حالة الرضا لدى مفردات عينات الفئات العمالية الثلاثة فيما يخص امتلاك قدرات مواجهة متاعب العمل من خلال متوسطات الآراء في الجدول رقم (49)، حيث يتبين أن متوسطات الآراء قد تجاوزت جميعها القيمة الوسطى للمقياس وعادلت مستويات تفوق الدرجة 4 على سلم التقييم، حيث بلغت هذه المتوسطات القيم 4.17 لدى مفردات أعوان التنفيذ، و4.26 لمفردات عينة أعوان التحكم و4.53 بالنسبة لمفردات عينة الإطارات وهو ما يعني أن الدروس

التدريبية كان لها انعكاس إيجابي على إمكانيات و ثقة الأفراد في أنفسهم وقد كانت هذه الثقة أكبر وسط مفردات الإطارات.

- العبارة رقم (17): أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي

فيما يخص سهولة تطبيق مهارات العمل المكتسبة، يتبين من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (50) بأن ردود أفعال عينات المستفيدين جاءت إيجابية.

الجدول رقم (50): تقييم المستفيدين لسهولة استخدام مهارات العمل المكتسبة

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعارض جدا (1)		أعارض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.10	0.021	02	0.085	08	0.063	06	0.425	40	0.404	38	أعوان التنفيذ
4.13	0.036	03	0.06	05	0.084	07	0.373	31	0.445	37	أعوان التحكم
4.38	-	-	-	-	0.106	05	0.404	19	0.489	23	الإطارات

يوافق 82.97 % من مفردات أعوان التنفيذ على أن مهارات العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي على اعتبار أن بعض هذه المهارات هي صيغة مطورة للمهارات التي اعتاد الأفراد اعتمادها أثناء أدائهم لمهامهم، هذا إلى جانب أنها تطبق على معدات العمل نفسها؛ أما بالنسبة لمفردات عيني أعوان التحكم والإطارات فيؤكدون بنسبة 81.92 % و 89.36 % على الترتيب بأن الأساليب المكتسبة من خلال دورات التدريب سهلة التطبيق في الواقع العملي، ويرجع ذلك من جهة إلى أن بعضها أساليب عمل سابقة تم تعديلها، ومن جهة أخرى إلى تركيز الحالات التطبيقية خلال دورات التدريب على المهارات الجديدة.

وباعتمادنا في التحليل على متوسطات الآراء يتبين أن جميعها قد تجاوز القيمة الوسطى للمقياس حيث بلغت قيمها 4.10 بالنسبة لمفردات أعوان التنفيذ، و 4.13 بالنسبة لمفردات عينة أعوان التحكم، وهو ما يعبر على حالة من الرضا لدى هاتين الفئتين تجاه سهولة تطبيق تقنيات العمل المكتسبة في الواقع العملي، غير أن حالة الرضا هذه لم تكن في مستوى حالة الرضا لدى مفردات عينة الإطارات و يؤكد ذلك متوسط الآراء والذي عادل القيمة 4.38، وإذا قمنا بإسقاطها

على مقياس التقييم نجدها تقع في منطقة الفعالية للمقياس، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن تقنيات وسلوكيات العمل المكتسبة خلال دورات التدريب سهلة التطبيق في أماكن إنجاز المهام وهو ما يعكس التحصيل الجيد للمستفيدين من التدريب والحرص على العمل بما تم تعلمه.

- العبارة رقم (18): تملك القدرات على ممارسة مهام إضافية

من خلال النسب المبينة في الجدول رقم (51) يتبين أن ردود أفعال مفردات المستفيدين من التدريب تجاه متغير القدرة على ممارسة مهام إضافية جاءت إيجابية غير أنها متفاوتة.

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا (1)		أعاض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3.63	0.085	08	0.138	13	0.212	20	0.180	17	0.382	36	أعوان التنفيذ
4.22	0.036	03	0.06	05	0.06	05	0.325	27	0.518	43	أعوان التحكم
4.53	-	-	-	-	0.042	02	0.382	18	0.574	27	الإطارات

الجدول رقم (51): تقييم المستفيدين لامتلاك قدرات إنجاز مهام أخرى

فيجيب مفردات أعوان التنفيذ بنسبة 56.38% على أنهم يمتلكون القدرات على مزاوله مهام أخرى، غير أنه في المقابل تقدر نسبة الذين عبروا عن عدم توفرهم على إمكانيات ممارسة أنشطة إضافية بـ 22.34%. أما مفردات عينتي أعوان التحكم والإطارات وفيما يتعلق بامتلاك قدرات شغل مهام إضافية، يجيب مفردات العينتين بنسبة 84.33% و 95.74% على توفرهم على قدرات شغل مسؤوليات مهام أخرى وهذا ما يعكس إسهام دورات التدريب - إلى جانب الاحتكاك بالزملاء - في تخزين ما يجب من معارف وقدرات ضرورية لمزاوله أنشطة أخرى هذا إضافة إلى تمكين الأفراد من اكتساب ثقة أكبر بالنفس.

وتتأكد نتائج التحليل المعتمدة على النسب المئوية، من خلال اعتماد متوسطات الآراء في تحليل تقييم الأفراد لمتغير القدرة على ممارسة مهام أخرى، إذ يمكن تقسيم متوسطات الآراء إلى مجموعتين؛ المجموعة الأولى والتي تضم متوسط آراء مفردات أعوان التنفيذ سجل فيها المتوسط قيمة عادت 3.63 وهذا ما يعني أن هناك حالة من الرضا النسبي عن امتلاك إمكانيات مزاوله

مهام أخرى أي عدم توفر الثقة الكافية في النفس من جهة وإلى الحاجة إلى دورات تدريب أخرى إضافة إلى الاحتكاك بالزملاء من جهة أخرى؛ وأما المجموعة الثانية فتضم متوسطات آراء مفردات أعوان التحكم وكذا الإطارات والتي عادلته القيم 4.22 ، 4.53 على الترتيب، وهو ما يعكس حالة من الرضا فيما يخص امتلاك ما يجب من قدرات لتحمل مسؤوليات مهام أخرى وهو مؤشر عن اكتساب ثقة أكبر في النفس من خلال دورات التدريب؛ وكانت حالة الرضا هذه أكبر لدى مفردات الإطارات.

من خلال نتائج تحليل آراء مفردات عينة أعوان التنفيذ، أعوان التحكم وكذا الإطارات لمدى استيعابهم لمجموع المهارات والمعارف، يتبين مايلي:

بالنسبة لأعوان التنفيذ تم تسجيل ثلاث حالات من الرضا النسبي؛ الأولى المتعلقة بمتغير استيعاب الأفراد للدروس النظرية، وأما الثانية فهي المتعلقة بمدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، في حين أن حالة الرضا النسبي الثالثة فهي المتعلقة بمتغير قدرة المتدربين على تولي مهام أخرى، حيث انقسمت ردود المستجوبين مقابل كل من هذه المتغيرات التقييمية بين إيجابية وغير إيجابية، وقد عادلته قيم متوسطات الآراء 3.51، 3.97، 3.63؛ عدا ذلك فإن اتجاهات مفردات أعوان التنفيذ أشارت إلى حالة الرضا بالنسبة لباقي متغيرات التقييم المتعلقة باستيعاب المعارف والمهارات.

أما بالنسبة لفئتي أعوان التحكم وكذا الإطارات فقد تم تسجيل حالة من الرضا النسبي وهي المقابلة لمتغير استيعاب الدروس النظرية، حيث بلغت نسبة الغير راضين عن تحصيل الجانب النظري من التدريب في الفئتين على الترتيب 24.09% و 14.89%؛ عدا ذلك فقد كان تقييم هاتين الفئتين لمدى استيعابهم للمهارات والمعارف إيجابيا، و تؤكد ذلك النسب المئوية للذين اختاروا عبارتي (أوافق جدا) و (أوافق) في كلتا الفئتين .

بالإضافة إلى ما سبق فإنه بالرجوع إلى الوسط الحسابي لمتوسطات آراء مفردات الفئات العمالية الثلاثية؛ 3.99 بالنسبة لأعوان التنفيذ، 4.17 بالنسبة لأعوان التحكم و 4.37 بالنسبة للإطارات، يتضح بأن دورات التدريب 2003 فيما يتعلق بتحصيل المستفيدين لمجموع المعارف والمهارات التدريبية قد حققت أهدافها بشكل مقبول ومتفاوت من فئة عمالية إلى أخرى.

### **3- تقييم أثر التدريب على أداء و سلوكيات الأفراد :**

من أجل تقييم مدى انعكاس التدريب على أداء وسلوكيات المستفيدين من برامج التدريب، سوف نعتمد على آراء وتقييم المشرفين على كل من أعوان التنفيذ، أعوان التحكم وكذا الإطارات لمختلف متغيرات التقييم والمشكلة للمحور الثالث للاستبيان.

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.43	-	-	-	-	0.062	01	0.437	07	0.5	08	أعوان التنفيذ
4.33	-	-	-	-	0.166	01	0.333	02	0.5	03	أعوان التحكم
5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	03	الإطارات

- العبارة رقم (19): التركيز في العمل على السلوكيات التي تضمنتها دورات التدريب

عرفت ردود المشرفين على المستفيدين من التدريب توجهات إيجابية تجاه مدى استخدام المستفيدين لسلوكيات العمل التي تضمنتها دورات التدريب.

الجدول رقم (52): تقييم المشرفين لمدى استخدام المهارات المكتسبة

حيث يؤكد 93.75% من المشرفين على أعوان التنفيذ بأن تقنيات العمل وكذا المؤهلات التي تم تحصيلها خلال دورات التدريب يتم توظيفها من طرف الأفراد المستفيدين بشكل كبير، هذا وتشير آراء المشرفين على عيني أعوان التحكم وكذا الإطارات بنسبتي 83.33% و 100% على أن التركيز أثناء أداء المهام يكون بصفة خاصة على الأساليب وكذا السلوكيات التي تضمنتها المواضيع التدريبية المقترحة.

ومن خلال الملاحظة في متوسطات آراء المشرفين على المستفيدين من التدريب يتضح من الجدول رقم (52) بأنها تتعدى القيمة الوسطى للمقياس، حيث سجلت القيمة 4.33 لدى كل من المشرفين على أعوان التنفيذ وكذا التحكم، والقيمة 5 لدى المشرفين على الإطارات، ما يعني أنها تقع في جانب الفعالية على مقياس التقييم؛ وهو ما يدل على أن حرص الأفراد على تطبيق ما تم

تحصيله من تقنيات عمل جديدة أثناء أدائهم لعملهم قد بلغ مستويات كبيرة خاصة وسط فئة

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا (1)		أعاض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.5	-	-	0.125	02	-	-	0.125	02	0.75	12	أعوان التنفيذ
4.16	-	-	-	-	0.166	01	0.5	03	0.333	02	أعوان التحكم
4.66	-	-	-	-	-	-	0.333	01	0.666	02	الإطارات

الإطارات المستفيدين من التدريب.

- العبارة رقم (20): يتم التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة

يتبين من خلال الجدول رقم (53) بأن الأفراد المستفيدين من التدريب يتحكمون بشكل أفضل في أساليب العمل المحصلة وهذا حسب آراء المشرفين عليهم.

الجدول رقم (53): تقييم المشرفين لمدى التحكم في المهارات المكتسبة

يعبر المشرفون على أعوان التنفيذ بنسبة 87.5 % على رضاهم فيما يخص قدرات الأفراد المستفيدين على استخدام ما تم تحصيله من مهارات خلال دورات التدريب بشكل جيد أثناء أدائهم لمختلف أنشطتهم ، وفي المقابل يعبر 12.5 % من هؤلاء المشرفين عن عدم موافقتهم فيما يخص سيطرة الأفراد المتدربين على ما تم تعلمه من إمكانيات، وهو ما يعكس سوء استيعاب بعض الأفراد لما تم تعلمه.

أما فيما يخص المشرفين على أعوان التحكم وكذا المشرفين على الإطارات المشاركين في دورات التدريب، فيؤكد هؤلاء بنسبة 83.33 % و 100 % على الترتيب على التحكم الجيد للمستفيدين في مهارات الإنجاز وأساليب معالجة مشاكل العمل التي ركزت عليها دورات التدريب. وتتأكد حالة الرضا المسجلة من خلال التحليل باستخدام النسب المئوية عند التحليل باستخدام متوسطات الآراء؛ فمن خلال الجدول رقم (53) يتبين أن المتوسطات تتعدى الدرجة 4 على سلم التقييم ( 4.5 بالنسبة لأعوان التنفيذ، 4.16 بالنسبة لأعوان التحكم و5 للإطارات) وبإسقاطها على

مقياس التقييم نجدها كلها تقع في منطقة الفعالية، مما يدل على أن درجة التحكم في الأساليب المكتسبة بعد مرور مدة من انتهاء دورات التدريب كبيرة خاصة وسط الإطارات المستفيدين من

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعراض جدا (1)		أعراض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.56	-	-	-	-	0.062	01	0.312	05	0.625	10	أعوان التنفيذ
4.66	-	-	-	-	-	-	0.333	02	0.666	04	أعوان التحكم
4.33	-	-	-	-	-	-	0.666	02	0.333	01	الإطارات

التدريب.

- العبارة رقم (21): يتم إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة

التحكم في أساليب العمل المحصلة خلال دورات التدريب كان له انعكاسات إيجابية على إنجاز الأفراد المستفيدين لمهامهم بدقة، وهذا ما تبينه النسب المئوية المعبرة عن آراء المشرفين على المستفيدين من التدريب في الجدول رقم (54) .

الجدول رقم (54): تقييم المشرفين لمدى دقة نتائج الأداء

فتؤكد آراء المشرفين على أعوان التنفيذ بنسبة 93.75 % على أن الأفراد المتدربين يلتزمون بخطوات إنجاز المهام إلى جانب زيادة قدراتهم على التركيز في العمل مما يؤدي إلى إتمام مهامهم بأكثر دقة. كما يشير المشرفين على أعوان التحكم وكذا المشرفين على الإطارات وهذا بنسبة 100 % إلى بلوغ النتائج المنتظرة من طرف الأفراد المستفيدين من التدريب حيث يؤكد المشرفين على تحسن في نتائج الأنشطة مقارنة بالسابق، مما يعني زيادة تركيز الأفراد إلى جانب تمتعهم بالقدرات المطلوبة والذي كان انعكاسه على دقة الإنجاز.

ويظهر من خلال الجدول رقم (54) أن قيم متوسطات الآراء المسجلة تؤكد نتائج التحليل باستخدام النسب المئوية؛ فقد عادت متوسطات الآراء القيم 4.56 بالنسبة للمشرفين على أعوان التنفيذ، 4.66 بالنسبة للمشرفين على أعوان التحكم و4.33 للمشرفين على الإطارات، وما يلاحظ عليها أنها تقع جميعها في منطقة الفعالية للمقياس، وهذا ما يعني حرص المستفيدين من التدريب

على اتباع خطوات العمل المطلوبة وزيادة تركيزهم أثناء الأداء وهو ما انعكس على دقة النتائج

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا (1)		أعاض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.25	-	-	0.062	01	0.062	01	0.437	07	0.437	07	أعوان التنفيذ
4.83	-	-	-	-	-	-	0.166	01	0.833	05	أعوان التحكم
5	-	-	-	-	-	-	-	-	1	03	الإطارات

المحصلة.

- العبارة رقم (22): يتم احترام آجال إنهاء المهام الموكلة

عبر المشرفون على الأفراد المستفيدين من التدريب عن ردود فعل إيجابية فيما يخص احترام آجال إنجاز المهام. فمن الجدول رقم (55) يتبين بأن المشرفين على أعوان التنفيذ يبدون ارتياحا تجاه قدرات الأفراد المشاركين في التدريب على إتمام مهامهم على تعددها في الوقت المطلوب، حيث كانت نسبة الذين عبروا عن رضاهم بـ 87.50 % من إجمالي المستجوبين.

الجدول رقم (55): تقييم المشرفين لمدى احترام آجال إنجاز المهام

أما فيما يخص المشرفين على أعوان التحكم وكذا المشرفين على الإطارات المستفيدين من التدريب فقد أكد هؤلاء وهذا بنسبة 100 % على أن الأفراد المتدربين ينجزون مختلف الأنشطة الموكلة إليهم في المجال الزمني المحدد.

وباستخدامنا في التحليل لمتوسطات الآراء يتأكد التقييم الإيجابي للمشرفين على المشاركين في دورات التدريب فيما يخص متغير احترام آجال إنجاز المهام؛ فقد تراوحت قيم المتوسطات بين 4.25 بالنسبة للمشرفين على أعوان التحكم و 4.83 بالنسبة للمشرفين على أعوان التنفيذ وبلغت أقصى قيمة على سلم التقييم بالنسبة للمشرفين على الإطارات. إرتفاع متوسطات الآراء تعني التزام الأفراد المتدربين بالوقت المحدد لإنجاز المهام وهو ما يؤكد التمسك الجيد في المهارات وكذا إرتفاع قدرات التحكم في معدات العمل.

- العبارة رقم (23): انخفضت نسبة الأخطاء المهنية

من خلال الجدول رقم (56) يظهر بأن آراء المشرفين على المستفيدين من التدريب تشير إلى حالة الرضا فيما يخص انخفاض معدل الأخطاء المهنية غير أن حالة الرضا جاءت مختلفة. فبالنسبة للمشرفين على أعوان التنفيذ بلغت نسبة الذين عبروا عن رضاهم تجاه انخفاض

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا		أعاض		محايد		أوافق		أوافق جدا		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3.93	-	-	0.187	03	-	-	0.5	08	0.312	05	أعوان التنفيذ
05	-	-	-	-	-	-	-	-	01	06	أعوان التحكم
05	-	-	-	-	-	-	-	-	01	03	الإطارات

معدلات الأخطاء المهنية وسط المستفيدين من التدريب 81.25 %، غير أن ما نسبته 18.75% من الآراء تشير إلى خلاف ذلك إذ يعتقد المشرفون أن نسب الأخطاء المهنية لم تسجل انخفاضا ملحوظا مقارنة بالسابق، هذا ويشير المشرفين على أعوان التحكم وكذا المشرفين على الإطارات المستفيدين من التدريب وهذا بنسبة 100 % إلى أن معدل الأخطاء المهنية وخاصة تلك التي اعتاد الأفراد ارتكابها قد انخفض بشكل محسوس إذا ما قورن بمراحل سابقة.

**الجدول رقم (54): تقييم المشرفين لمدى انخفاض معدلات الأخطاء المهنية**

وإذا استخدمنا متوسطات الآراء في تحليل آراء المشرفين على المشاركين في دورات التدريب فيما يتعلق بمعدلات الأخطاء المهنية يظهر بأن المتوسطات يمكن تقسيمها إلى مجموعتين؛ الأولى والخاصة بمتوسط آراء المشرفين على أعوان التنفيذ أين عادلته قيمة المتوسط 3.93 على مقياس التقييم وهو ما يعني حالة من الرضا غير أنه يعتبر نسبي فيما يخص انخفاض نسبة الأخطاء مقارنة بالسابق، وأما المجموعة الثانية فتضم متوسطي آراء المشرفين على أعوان التحكم وكذا المشرفين على الإطارات والتي بلغت قيمتها 5 على سلم التقييم وهو ما يؤكد أن إنجاز المهام في الوقت المطلوب لم يكن على حساب الأخطاء المهنية والتي سجلت نسب منخفضة جدا مقارنة بالسابق.

- العبارة رقم (24): زادت ثقة المتدربين بقدراتهم

يتبين من نسب تكرارات آراء المشرفين على المستفيدين من التدريب المبينة في الجدول رقم (57) بأن دورات التدريب قد أكسبت المشاركين ثقة أكبر في النفس.

فيعبر المشرفين على أعوان التنفيذ بنسبة 81.25 % على أن القدرات المكتسبة وكذا المعارف

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا (1)		أعاض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.31	-	-	-	-	0.187	03	0.312	05	0.5	08	أعوان التنفيذ
4.33	-	-	-	-	0.166	01	0.333	02	0.5	03	أعوان التحكم
05	-	-	-	-	-	-	-	-	01	03	الإطارات

المحصلة قد رفعت من ثقة الأفراد بالنفس وهذا ما انعكس على سلوكياتهم حيث ارتفعت روح المبادرة لديهم هذا إلى جانب زيادة استعداداتهم لمواجهة متغيرات عدة؛ كما تؤكد آراء المشرفين على أعوان التحكم وكذا المشرفين على الإطارات وهذا بنسبة 83.33 % و كذا 100 % على التوالي على ارتفاع روح المبادرة لدى المستفيدين، إضافة إلى زيادة اعتمادهم على الإمكانيات الذاتية والمساهمة بأفكارهم في محاولة تجاوز مختلف المصاعب وهذا دون الرجوع في كل مرة إلى المسؤول عند مواجهة أي إشكال.

**الجدول رقم (57): تقييم المشرفين لأثر التدريب على ثقة الأفراد في قدراتهم**

وباستخدامنا في التحليل لمتوسطات الآراء المبينة في الجدول رقم (55)، يظهر بأن قيمها تراوحت بين 4.31 بالنسبة للمشرفين على أعوان التنفيذ ، 4.33 بالنسبة لمفردات أعوان التحكم وبلغت أقصى قيمة على مقياس التقييم بالنسبة للمشرفين على الإطارات، وهو ما يعني بأن دورات التدريب وما نتج عنها من تحصيل الأفراد لمختلف أساليب العمل والمعارف قد كان لها الأثر الواضح على نفسية الأفراد من جانب إكسابهم لثقة في قدراتهم وبالتالي مواجهة مصاعب وتحديات العمل، ويظهر أثر التدريب في زيادة روح المبادرة والاعتماد على النفس بصفة أكبر وسط فئة الإطارات المشاركين في دورات التدريب.

- العبارة رقم (25): تغير ملحوظ في العلاقة من جماعة العمل

عبر المشرفين على الأفراد المشاركين في دورات التدريب بآراء إيجابية فيما يتعلق بمتغير أثر التدريب على علاقة المستفيدين بجماعات عملهم، وهذا ما يبينه الجدول رقم (58).  
تشير آراء المشرفين على أعوان التنفيذ بنسبة 100 % على أن دورات التدريب كان لها الأثر

متوسطات الآراء	درجات المقياس										الفئة العمالية
	أعاض جدا		أعاض		محايد		أوافق		أوافق جدا		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4.81	-	-	-	-	-	-	0.187	03	0.812	13	أعوان التنفيذ
4.83	-	-	-	-	-	-	0.166	01	0.833	05	أعوان التحكم
4.66	-	-	-	-	-	-	0.333	01	0.666	02	الإطارات

الإيجابي في تغيير علاقات الأفراد مع زملائهم ، حيث زادت مشاركتهم ضمن جماعات عملهم، هذا إلى جانب توطيد علاقاتهم مع رؤسائهم حيث زاد التنسيق والاستشارة بين الطرفين؛ كما سجل المشرفين على أعوان التحكم وكذا المشرفين على الإطارات المستفيدين من التدريب تغيرا ملحوظا في علاقة المستفيدين بجماعات عملهم، حيث كان التعبير بنسبة 100 % عن زيادة التنسيق والعمل في إطار جماعي، إلى جانب المساهمة في معالجة مشاكل العمل من خلال اقتراح أفكار وتقديم المساعدة.

الجدول رقم (58): تقييم المشرفين لانعكاس التدريب على العلاقات الاجتماعية.

ومن خلال اعتماد متوسطات الآراء في تحليل آراء المشرفين على المستفيدين من التدريب فيما يتعلق بأثر التدريب على سلوكيات الأفراد مع محيط العمل، يتبين بأن اتجاهات المشرفين جاءت إيجابية، حيث تراوحت متوسطات الآراء بين القيمة 4.66 والخاصة بالمشرفين على الإطارات والقيمة 4.83 والخاصة بالمشرفين على أعوان التحكم المشاركين في دورات التدريب، وهي قيم تعبر عن ردود فعل إيجابية وهذا ما يعني أن تأثير دورات التدريب كان إيجابيا على سلوكيات المستفيدين مع باقي الأفراد، حيث توطدت العلاقات وزاد ميول الأفراد إلى تفضيل العمل في إطار جماعي والاهتمام بمشاكل زملاء والسعي إلى حلها.

من خلال تحليل آراء المشرفين على المستفيدين من دورات التدريب 2003 فيما يخص انعكاس التدريب على سلوكيات وأداء الأفراد في أماكن عملهم، يتضح بأنه ما عدا تعبير 18.75% من المشرفين على أعوان التنفيذ عن عدم حصول تقدم فيما يخص انخفاض معدلات الأخطاء المهنية، إلى جانب تأكيد 12.5% من هؤلاء المشرفين عن عدم رضاهم فيما يخص سيطرة الأفراد المتدربين على ما تم تعلمه من تقنيات عمل، و الذي يعكس سوء استيعاب بعض الأفراد لما تم تحصيله؛ فإن معظم الآراء المتعلقة بمتغيرات التقييم الأخرى قد عبرت عن رضاها عن التغيير الإيجابي في أداء وسلوكيات الأفراد كنتيجة لاستفادتهم من دورات تدريبية.

ويتأكد هذا التقييم الإيجابي للمشرفين لأداء المشاركين في دورات التدريب بعد التحاقهم بأماكن عملهم من خلال الوسط الحسابي لمتوسطات الآراء، والذي بلغ القيمة 4.39 بالنسبة للمشرفين على أعوان التنفيذ، القيمة 4.59 بالنسبة للمشرفين على أعوان التحكم، والقيمة 4.8 بالنسبة للمشرفين على فئة الإطارات، وهو ما يدل على أن درجة التطبيق والحرص على ما تم تعلمه في أماكن العمل قد بلغ مستويات مرتفعة وهذا بالنسبة للفئات العمالية الثلاثة.

مما تقدم يتضح جليا بأن دورات التدريب المحققة سنة 2003 قد حققت فعاليتها بشكل مقبول من ناحية أنه كان هناك أثر إيجابي لما تم تعلمه في أماكن العمل حسب آراء المشرفين على مجموع المستفيدين من التدريب.

**ملخص:**

تم الاعتماد في تقييم أنشطة التدريب المحققة في مركب المجارف والرافعات سنة 2003 على استمارة الإستبيان والتي تشكلت من ثلاث محاور، يعكس كل محور مقياساً جزئياً للتقييم؛ وتمثلت هذه المقاييس في ظروف دورات التدريب، استيعاب الأفراد المستفيدين من التدريب للمعارف والمهارات، وكذا أثر أنشطة التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد من وجهة نظر المشرفين.

تمثل مجتمع البحث الذي سحبت منه العينة في الأفراد المستفيدين من برنامج التدريب لسنة 2003 وكذا المشرفين عليهم؛ وبالتالي فإن عينة البحث تمثلت في عينتين جزئيتين هما عينة الأفراد المستفيدين من التدريب، وعينة المشرفين عليهم. وقد شكلت نسبة التمثيل لدى العينة الأولى 50 % من إجمالي المستفيدين في حين بلغت نسبة التمثيل 100% بالنسبة للعينة الثانية، وهذا ما من شأنه أن يجعل من نتائج الدراسة أكثر قبولاً.

ومن تحليلنا وتقييمنا لمدى فعالية برنامج التدريب لمركب المجارف والرافعات المحقق سنة 2003 وهذا بالاعتماد على مقاييس التقييم الجزئية، وانطلاقاً من اتجاهات كل من مفردات المستفيدين من التدريب وكذا المشرفين عليهم تبين لنا مايلي:

- تسجيل حالة من عدم الرضا تجاه متغير مدة التربص لدى الفئات العمالية الثلاثة، وكذا عدم الرضا بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ تجاه مدى مراعاة الدروس التدريبية للمستوى التعليمي؛ هذا إلى جانب الرضا النسبي المسجل لدى فئة أعوان التنفيذ فيما يخص متغيرات أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام، ملائمة ما تم تقديمه من دروس تدريبية للمستوى الدراسي، ثم متغير إسهام ملخصات المواضيع المقدمة في تدعيم الفهم الجيد للمتدربين. هذا وقد تم تسجيل حالة من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التحكم وهي المتعلقة بمتغير الحالات الافتراضية التي تم الاعتماد عليها في التدريب ومدى إبرازها لواقع العمل؛ عدا ذلك فقد سادت مشاعر الرضا لدى الأفراد المستفيدين من التدريب تجاه ظروف دورات التدريب الأخرى، إذ عبر المستفيدون بشكل مختلف عن ارتياحهم للإمكانيات والمستلزمات التدريبية التي وفرت .

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، وكذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية؛ وعلى الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية.

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى المشرفين على أعوان التنفيذ المتدربين فيما يتعلق بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية، وكذا سيطرة الأفراد المتدربين على ما تم تعلمه من تقنيات عمل. وعلى العموم فإنه لم يسجل اختلاف في آراء المشرفين على الفئات العمالية المستفيدة من التدريب في أن ما تم تحصيله خلال دورات التدريب كان له الأثر الإيجابي في أداء وسلوكيات الأفراد بعد مدة من التحاقهم بعملهم وهذا ما ساعد على بلوغ أهداف عدة.



بالنسبة لأعوان التنفيذ تم تسجيل:

- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لانجاز المهام حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات للتدريب لدى العمال.

- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير ملائمة ما تم تقديمه من دروس تدريبية للمستوى الدراسي للمتدربين، حيث بلغت نسبة الآراء المعبرة عن حالة عدم الرضا عن مستوى الدروس المقترحة 48.93%.

- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير إسهام ملخصات المواضيع المقدمة في تدعيم الفهم الجيد للمتدربين، إذ بلغت نسبة المعبرين عن رضاهم على أن الملخصات التي قدمت خلال الدورة التدريبية وما تحويه من توضيحات حول أهم محاور المواضيع المقترحة بأنها مفيدة فقط 72.34%.

- عدم الرضا عن مدة التدريب؛ حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي وهذا ما من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب.

بالنسبة لأعوان التحكم و كذا الإطارات تم تسجيل:

- حالة من عدم الرضا لدى عيني الفئتين العماليتين فيما يتعلق بمتغير مدة التدريب، حيث يعتقد المستفيدون بأن المدة المخصصة قصيرة ولا تكفي لتغطية كثافة الدروس النظرية والتطبيقية المقترحة.

- حالة من الرضا النسبي بالنسبة لمفردات عينة أعوان التحكم متعلقة بمتغير الحالات الافتراضية التي تم الاعتماد عليها في التدريب ومدى إبرازها لواقع العمل حيث يشير 15.66% من الآراء إلى أن الحالات التي صاحبت الجانب النظري والتطبيقي من التدريب لاتبرز حقيقة الواقع العملي للأفراد.

لكن بالرغم من ذلك، فقد تم تسجيل ردود فعل إيجابية وهذا بشكل متفاوت لدى مفردات المشاركين في التدريب فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى (الظروف التدريبية) والتي تعتبر ضرورية لإنجاح أي برنامج تدريبي؛ حيث سجلت متوسطات الآراء فيما يخص هذه المتغيرات قيما على مقياس التقييم تراوحت ما بين 4.19 و 4.6 بالنسبة لأعوان التنفيذ و بين 4.12 و 4.41 بالنسبة لأعوان التحكم، وقيما بين 4.1 و 4.8 بالنسبة للإطارات؛ وبتوقع هذه القيم على مقياس تقييم الفعالية نجدها جميعا تقع في منطقة الفعالية للمقياس .

- أهمية بمدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، في حين أن حالة الرضا النسبي الثالثة فهي المتعلقة بمتغير قدرة المتدربين على تولي مهام أخرى، حيث انقسمت ردود المستجوبين مقابل كل من هذه المتغيرات التقييمية بين إيجابية و غير إيجابية، وقد عادلت قيم متوسطات الآراء 3.51، 3.97، 3.63 ؛ عدا ذلك فإن اتجاهات مفردات أعوان التنفيذ أشارت إلى حالة الرضا بالنسبة لباقي متغيرات التقييم المتعلقة باستيعاب المعارف و المهارات.

أما بالنسبة لفئتي أعوان التحكم و كذا الإطارات فقد تم تسجيل حالة من الرضا النسبي و هي المقابلة لمتغير استيعاب الدروس النظرية، حيث بلغت نسبة الغير راضين عن تحصيل الجانب النظري من التدريب في الفئتين على الترتيب 24.09% و 14.89%؛ عدا ذلك فقد كان تقييم هاتين الفئتين لمدى استيعابهم للمهارات و المعارف إيجابيا ، و تؤكد ذلك النسب المئوية للذين اختاروا عبارتي (أوافق تماما) و (أوافق) في كلتا الفئتين .

بالإضافة إلى ما سبق فإنه بالرجوع إلى الوسط الحسابي لمتوسطات آراء مفردات الفئات العمالية الثلاثية؛ 3.99 بالنسبة لأعوان التنفيذ، 4.17 بالنسبة لأعوان التحكم و 4.37 بالنسبة للإطارات، يتضح بأن دورات التدريب 2003 فيما يتعلق بتحصيل المستفيدين لمجموع المعارف و المهارات التدريبية قد حققت أهدافها و لكن بشكل متفاوت من فئة عمالية إلى أخرى