جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

- دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

- بن قارة فلة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

- د/ سعداوي موسى

السنة الجامعية 2018-2019

شكر وعرفان

الحمد لله كثيراً على جميع نعمه وعافياه...

الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل وأتمنى أن يكون معيناً لمن بعدي...

أتوجه بشكري الجزيل وبعرفاني الكبير للأستاذ الفاضل المشرف "سعداوي موسى"

على صبره وتفانيه في تقديم التوجيهات القيمة لي

وألف شكر إلى كل معلم وأستاذ

استمديت منه ولو بذرة علم منذ بداية الدرب الدراسي.

أتقدم بالشكر إلى طاقم مديرية الحماية المدنية لولاية المدية

لتعاونهم الجميل وتقديم المعلومات بكل أريحية.

الشكر للزملاء والزميلات بقدر مساهمتهم الرائعة وتشجيعهم المستمر...

لكم التحية

الإهداء

إلى....

والدي الذين أعاناني وراعياني "حفظهما الله"

إلى....

زوجي وإخوتي (أمين ،منال، سيرين، لينة،)

إلى....

كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة

إلى...

كل طالب تم معرفته

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا.

الملخص:

نظرا للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم حاليا ، جعلت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بالأساليب الجديدة في تسيير المورد البشري و الاستثمار فيه من خلال تنميته و تحسين ادائه الحالي و المستقبلي الذي يعود بالايجاب على الأداء العام للمؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على بلوغ أهدافها معتمدة في ذلك على التدريب الذي يمثل استثمارا مربحا لها باعتباره يكسب العاملين معارف و مهارات و اتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل و رفع انتاجيتهم و بالتالي رفع انتاجية المؤسسة .

و هذاما توصلنا إليه من دراستنا الميدانية أين استفادت المؤسسة محل الدراسة من مزايا التدريب، حيث أن هذا الأخير كان له الدور الكبير في تحسين أداء مواردها البشرية من خلال زيادة أدائهم ومعارفهم ورضاهم عن العمل الذي يؤدونه بعد قيامهم بالتدريب. فالشركة تعتبر الوسيلة الأكثر فعالية في تحسين أدء عامليها وتبين ذلك من خلال تنظيمها للكثير من الدورات التدريبية واهتمامها الكبير باحتياجات الافراد العاملين في تحديدها للبرامج التدريبية.

Résumé:

Compte tenu de l'évolution rapide de la situation dans le monde, les institutions accordent une grande importance aux nouvelles méthodes de gestion et d'investissement de la ressource humaine, grâce à son développement et à l'amélioration de sa performance présente et future, ce qui est positif pour la performance globale de l'institution, le rendant ainsi plus apte à atteindre ses objectifs, Il s'agit d'un investissement rentable car il permet aux employés d'acquérir des connaissances, des compétences et des tendances directement liées au travail, d'augmenter leur productivité et, partant, d'augmenter la productivité de l'institution.

C'est ce que nous avons appris de notre étude sur le terrain, où l'institution a tiré parti des avantages de la formation, qui a joué un rôle majeur dans l'amélioration de la performance des ressources humaines en augmentant leurs performances, leurs connaissances et leur satisfaction du travail qu'elles effectuent après la formation. L'entreprise est considérée comme le moyen le plus efficace d'améliorer les performances de ses employés. C'est ce qui ressort de l'organisation de nombreux cours de formation et de sa grande attention portée aux besoins des personnes qui définissent les programmes de formation.

المحتوى	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التدريب	03
المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب	03
المطلب الثاني: مبادئ التدريب	07
المطلب الثالث: أهداف التدريب	10
المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب	**12**
المطلب الأول: أنواع التدريب ومحدداته	12
المطلب الثاني: أساليب التدريب	18
المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب	19
المبحث الثالث: مراحل عملية التدريب	**21**
المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات	21
المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية	24
المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية	28
المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية	31
خلاصة الفصل	33
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية	
تمهيد	35
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	36

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية	36
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية	38
المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية	40
المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية	**42**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية	42
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء الموارد البشرية	43
المطلب الثالث: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية	45
المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية	**50**
المطلب الأول: تحليل دور التدريب على أداء الموارد البشرية	50
المطلب الثاني: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية	51
المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية	52
خلاصة الفصل	54
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع التدريب في مديرية الحماية المدنية لولاية المدية	
تمهيد	56
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن الهيئة المستقبلة	57
المطلب الأول: تقديم المديرية العامة للحماية المدنية	57
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للحماية المدنية	59
المطلب الثالث: مختلف وسائل وخدمات برنامج الإصلاح الإداري ودوره في تحسين أداء أعوانها	62
المبحث الثاني: تقديم المديرية الولائية للحماية المدنية	**64**
المطلب الأول: نشأة مديرية الحماية المدنية لولاية المدية	64
المطلب الثاني: التدرج الإداري للمديرية العامة للحماية المدنية لولاية المدية	65
المبحث الثالث: تحليل عملية التدريب في مديرية الحماية المدنية لولاية المدية	**68**
المطلب الأول: مجتمع ومنهج الدراسة	68
المطلب الثاني: تحليل أسئلة الاستمارة الموزعة على العمال.	68
خلاصة الفصل	81
خاتمة عامة	83
قائمة المراجع	88
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنواع التدريب من حيث التخصص	14
2	أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات	22
3	تحديد الاحتياجات التدريبية	25
4	بعض وظائف الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة	39
5	جدول يبين جنس المبحوث	68
6	جدول يبين الفئات العمرية للمبحوث	69
7	جدول يبين المستوى التعليمي للمبحوث	70
8	جدول يبين الأقدمية والخبرة	71
9	جدول يبين الرتب العسكرية	72
10	جدول يبين مدى قيام إدارات الوحدة بعمليات التدريب والتكوين لفائدة العمال	73
11	توزيع العمال حسب مدة تلقيهم التدريب	74
12	توزيع العمال حسب مكان تلقيهم التدريب	74
13	توزيع العمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية	75
14	توزيع العمال حسب استعدادهم لخصم جزء من مرتبهم للقيام بدورات تدريبية	75
15	توزيع العمال حسب آرائهم حول أهمية التدريب	77
16	توزيع العمال حسب آرائهم حول أدائهم لوظائفهم بعد التدريب بسهولة أكبر	78
17	توزيع العمال حسب رأيهم ما إذا كان تحسين في كفاءتهم بعد التدريب	79
18	يبين مدى توفير شروط الأمن والسلامة أثناء التدريب	79
19	يبين مدى اتخاذ الوحدة لإجراءات ردعية في حق من لا يلتزم التدريب	80

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح أهمية العمليات التدريبية	07
2	أنواع التدريب من حيث المدة والفئة المستهدفة	13
3	أنواع التدريب	16
4	هرم تصمم البرنامج التدريبي	29
5	أهداف إدارة الموارد البشرية	41
6	المخطط الرئيسي لتنظيم الحماية المدنية	60
7	الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية المدية	65
8	التمثيل البياني للدائرة النسبية يبين جنس المبحوث	68
9	التمثيل البياني للدائرة النسبية يبين الفئات العمرية للمبحوث	69
10	التمثيل البياني للدائرة النسبية يبين المستوى التعليمي للمبحوث	70
11	التمثيل البياني للدائرة النسبية يبين الأقدمية والخبرة للمبحوث	71
12	التمثيل البياني للدائرة النسبية يبين الرتبة العسكرية للمبحوث	72
13	التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم التدريب	74
14	التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية	75
15	التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقي التدريب	76
16	التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم حول أهمية التدريب	77
17	التوزيع النسبي للعمال حسب آرائهم لوظائفهم بعد التدريب (من حيث الوقت)	78

الرقم	العنوان
1	الاستبيان

مقدمة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال . كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة و مصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية و معرفية وقدرات و إمكانات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة . و كما هو معروف اليوم بان التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية و المعرفية و تطوير قدراتها الأدائية .يتطلب مثل هذا التطوير إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين و الاستقبال و التوجيه و المتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها و معارفها وإكسابها مهارات و معارف جديدة و سلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة .اعتمادا فان وظائف إدارة الموارد البشرية لاتقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، و استقطابها واختيارها وتعيينها ، و إنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة و سليمة .

لذا فان نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة و المجتمع على حد سواء.

و لغرض نجاح وظيفة التدريب و تحقيق النتائج المتوخاة منها يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل و الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب ، و كافة المراحل التي تمر بها العملية التدريبية،ابتداءا من تحديد الاحتياجات التدريبية و تعيين البرامج و تنفيذها و تقييم نتائجها .هذا يعني بان نشاط وظيفة التدريب نظام متكامل الحلقات و الخطوات لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط و إدارة عملية التدريب في المنظمة . أن عملية تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسات الخدماتية تعتبر احدي أهم العناصر في رفع و تحسين أداء الموارد البشرية ، فمن الضروري أن يخضع هؤلاء الموظفين إلى دورات تدريبية كل فترة لصنع التفوق ، و من خلال هذه الدراسة نريد إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الحماية المدنية و علي هذا الأساس يمكن صياغة بحثنا في التساؤل الجوهري التالي :

مامدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية كمايلي :

- ماهو التدريب وماهي أهم المراح المتبعة في انجازه ؟

- ماهو السبيل إلى اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية التي تتوافق مع الأهداف المسطرة؟
- ماهو اثر التدريب على تحسين مستوى أداء الأفراد و المؤسسة ككل ؟

فرضيات الدراسة:

- يعتبر التدريب وظيفة أساسية و بالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله والى تطوير و اكتساب مهارات و قدرات للأفراد العاملين بها .
- ان الجهود التدريبية لن تقطف ثمارها إلا إذا كان الأساس المعتمد عليه في تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة .
- إن الاهتمام بالتدريب من ابرز عوامل نجاح و استمرار المؤسسة .

أسباب الدراسة :

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى حد بعيد في اختيار هذا الموضوع و البحث فيه فيما يلي :

- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها و تحسين كفاءتهم و هذا لا يتم إلا بالتدريب .
- كثرة البحوث التي تناولت موضوع التدريب و أثره على المؤسسات الاقتصادية و قلته على المؤسسات الخدماتية.
- الرغبة الشخصية إلى التطرق لموضوع التدريب مؤسسة الحماية المدنية .

أهمية الدراسة:

إن أهمية موضوع دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية تتمثل في :

- محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة الحماية المدنية .
- التأكيد على دور التدريب في تطوير مهارات العاملين .
- العلاقة بين التدريب و تحسين أداء العاملين .

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية ، بالإضافة إلى إن هناك جملة من الأهداف نصبوا إلى تحقيقها و المتمثلة في :

- محاولة معرفة إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .
- محاولة إبراز اثر التدريب على المؤسسات الخدماتية .
- محاولة معرفة كيف تقوم مؤسسة الحماية المدنية بتحديد احتياجاتها التدريبية.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل النظري و التطبيقي .

حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث العلمي الاقتراب من الموضوعية ، و الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بهذه الدراسة ، و ذلك بوضع حدود الإشكالية و منهجية اختيار فرضياتها ، و لتحقيق هذا الغرض قمنا بانجاز هذه الدراسة ضمن الحدود و الأبعاد التالية:

الحدود المكانية: تقتضي الإجابة على الإشكالية المطروحة إجراء تربص في مديرية الحماية المدنية لولاية المدية .

المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة :

المنهج الوصفي: من خلال الأسلوب الوصفي في بعض أجزاء البحث بتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع . و يعتبر الأسلوب الوصفي مناسبا لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع . فالاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول ، و من العام إلى الخاص .

إن الأدوات المستعملة في هذا البحث هي :

المسح المكتبي : من اجل تكوين القاعدة الفكرية او النظرية لموضوع البحث اعتمدنا على جملة من المراجع باللغة العربية ، تراوحت بين الكتب ،رسائل الماجستير،الدكتوراه ، التقارير العلمية بالإضافة لاستخدام بعض المواقع لشبكات الانترنت .

أما فيما يخص أدوات الدراسة الميدانية ، فقد تم الاعتماد على عدة أدوات منها :

الوثائق الداخلية لمؤسسة الحماية المدنية ، معلومات مقدمة من طرف موظفي إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بالإضافة إلى الاستبيان .

عينة و مجتمع الدراسة:

و هو المجتمع المراد تناوله بالدراسة و الذي نعمل على تعريفه و تفصيل أفراده ،و المجتمع المدروس هو مجتمع العاملين بمديرية الحماية المدنية لولاية المدية ، و هو عبارة عن مجتمع عملي .

العينة المدروسة:

عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع المدروس يتم اختيارها وفق طرق معينة و إجراء الدراسة عليها تم استخدام النتائج و تعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة .

و لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية المنتظمة نظرا لتوفر قائمة البحث من جهة و من جهة اخرى لايمكننا إن نقوم بدراسة المجتمع كاملا وفق مايسمى بالعينة .

الدراسات السابقة :

- علاء الدين سكساف ،دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر ببسكرة ،2017/2016 ،حيث توصل الباحث إلى وجود تأثير التدريب بأبعاده (خطة التدريب،تنفيذ التدريب ، و تقييم التدريب ...) على أداء العاملين لقيامه بدراسة تطبيقية و نظرية أثبتت صحة نتائجه .

- جمال الدين دحماني ، دور التدريب و التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال من جامعة يحي فارس بالمدية 2015/2014 ، حيث توصل الباحث إلى أن للتدريب و التكوين دور و أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين و ذلك بصقل مهاراتهم و تزويدهم بالمعلومات التي تتماشى و التطور العلمي .
- بوهنة زينب ، بلهادي مريم ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية أبو بكر بلقايد ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير من جامعة تلمسان 2014/2013 ، حيث توصل الباحث إلى وجود أثر للتدريب على إدارة الموارد البشرية و دوره في رفع مستوى المؤسسة .

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث عرقلة السير الحسن له و من أهمها :

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة المباشرة بالموضوع بالرغم من الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع.
- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية ،فموضوع الدراسة يتطلب إجراء التربص في مؤسسة الحماية المدنية،حيث مهمتها تدريب العاملين بها ، و نظرا من صعوبة إجراء التربص بها فكثير من المعلومات لم نتمكن من الحصول عليها بالإضافة إلى الصعوبات في تقسيم الاستبيان .

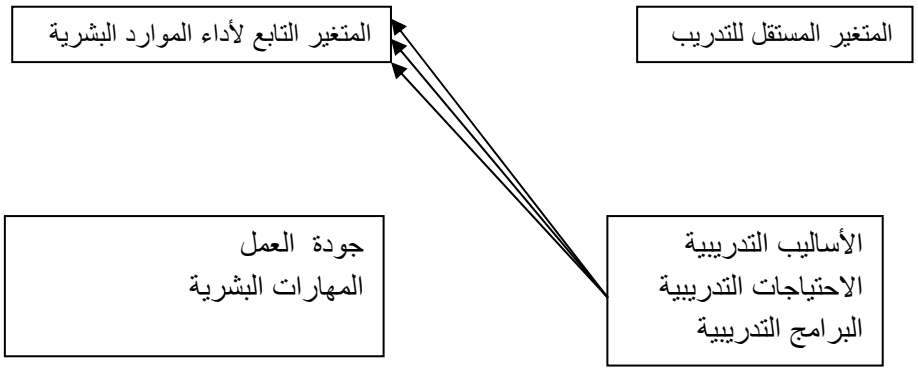
هيكل البحث:

لمعالجة الموضوع ارتأينا أن يشمل بحثنا جانبين ،أحدهما نظري ممثل في فصلين و الأخر تطبيقي ممثل بفصل واحد تسبقهم مقدمة عامة ،و تعقبهم خاتمة عامة و النتائج المتوصل إليها مدعومة بالاقتراحات والتوصيات .

تناولنا في الفصل الأول ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا فيهم إلى فحص لعموميات حول التدريب من تعريفه و أهميته ،أهدافه ،أنواعه ،مراحله ،مبادئه . أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الإطار النظري لأداء الموارد البشرية من مفهوم و أهمية و مكونات بالإضافة إلى العلاقة بين التدريب و أداء الموارد البشرية .

أما الفصل الثالث و الأخير حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع بمديرية الحماية المدنية لولاية المدية من خلال فترة التربص، حيث تم التعريف بالمؤسسة و كذلك نتائج الاستبيان.

نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبة.

1. التدريب :(المتغير المستقل) هو مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم .
2. أداء الموارد البشرية:(المتغير التابع) هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق به الفرد متطلبات الوظيفة، وقد تم قياسه من خلال قياس جودة الخدمة و المهارات البشرية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

تمهيد:

يعتبر التدريب من أولويات المنظمات الحديثة و الحكومية منها و الخاصة و ذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي ، و هو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف و الجهد معا .

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع التدريب من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية التدريب

المبحث الثاني :تنظيم عملية التدريب

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية .

المبحث الأول : ماهية التدريب (الإطار المفاهيمي)

ينصب إهتمامنا في هذا المبحث على ثلاثة مطالب و المتمثلة في المطلب الأول يتضمن مفهوم التدريب و أهميته ، و المطلب الثاني مبادئ التدريب و المطلب الثالث سنتناول فيه أهداف التدريب .

المطلب الأول : مفهموم التدريب و أهميته

الفرع الأول : مفهوم التدريب

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال ، و فيما يلي استعراض البعض منها :

1. التدريب هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة و المهارة و المعرفة و الاتجاهات الإيجابية و نبذ السلبية و زيادة الخبرة و الإطلاع بحيث يصل الموظف إلى مستويات أعلا من الكفاءة و إتقان العمل بالإنتاجية و الإبداع و التميز [1].
2. التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عملا ما. [2]
3. يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المهمة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم [3].
4. يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق عادة ، و التدريب هو تطبيق المعرفة و يمكن من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم ، و هو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج [4].

[1] عبد الله حسن جوهر ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2011 ص 99 .

[2] السيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيترك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ،2001 ص 52 .

[3] إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي) دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 2010 ط1 ص 236 .

[4] ناصر داودي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية الجزائر 1998 ص 307 .

من خلال النقاط السابقة يمكن السابقة يمكن إقتراح التعريف التالي للتدريب :

التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم ، و تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد.

بعد إستعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب و تحديد النقاط الرئيسية و محاولة تقديم تعريفا يضم جميع النقاط الرئيسية نتناول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب و هذه المصطلحات هي :

1. **التعليم** : و يقصد بالتعليم إكتساب الشخص المهارة و المعرفة لتطوير عاداته و إتجاهاته [1].

ومن الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب و التعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقا و يتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس و المعاهد و الكليات و يستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه ، في حين يعتبر التدريب ضيقا و يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل ، من ناخية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في أجل قصير ، بينما التعليم يتحقق في أجل طويل ، و من وجهت النظر الوظيفية ، عادة ما يتزامن التدريب و التعليم من حيث يتم البدء بتعريف الفرد الجوانب الوظيفية ، و أصول الممارسة الصحيحة و علاقتها بالوظائف الأخرى ، ثم بعد ذلك تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل[2].

2. **التنمية** : تعرف التنمية بأنها إعداد و تطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة و أوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية[3].

و على الرغم من تشابه التدريب و التنمية من حيث الوسائل المستخدم في التعليم ، الا أن المدى الزمني لكل منهم يختلف عن الآخر ، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية و يركز على و وظيفة الفرد الحالية ،

[1] بلقاسم سلاطنية ،علي غربي ، اسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر و التوزيع ،2001 ص 108.
[2] جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر،2003 ص 333 .
[3] إبراهيم حين بلوط، مرجع سابق ذكره ص 236 .

ويستهدف تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية ، أما تنمية العاملين فترتكز على الوظائف المستقبلية في التنظيم[1] .

هناك من يفرق بين التدريب و التنمية على أساس المستوى الإداري ، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى ، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا[2] .

الفرع الثاني : أهمية التدريب

تتفق جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة و نشاط التدريب للمنظمة ، ويظهر الإنفاق في منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة . و يتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب ، حيث بلغ متوسط الإنفاق (10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات ، و نجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم و معارفهم و تحديد أساليب أدائهم للعمل . و تهدف المنظمات من وراء ذلك إلى تحقيق تفوقها على المنظمات الأخرى [3]، و تحقيق عدد من الفوائد أهمها[4]:

1. **زيادة في الإنتاج** : وهي الزيادة في الكيفية و تحسين في النوعية ، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل و من ثم زيادة قابلياتهم الإنتاجية .
2. **إقتصاد في النفقات** : إن التدريب هو إقتصاد في النفقات اذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها ، إن تدريب العاملين على إستخدام الألات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الإقتصاد في النفقات ، من سلامة للآلة و اقتصاد في المولد و قلة في المخاطر .
3. **قلة في دوران العمل** : إن تدريب العاملين و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الإستقرار و ثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم و قدراتهم في مزاولة اعمالهم و رغبتهم في خدمة المنظمة .

[1] جمال الدين محمد مرسي ،مرجع سلبق ذكره ص 333.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر وعمان ، الأردن ،2003 ص 224 .

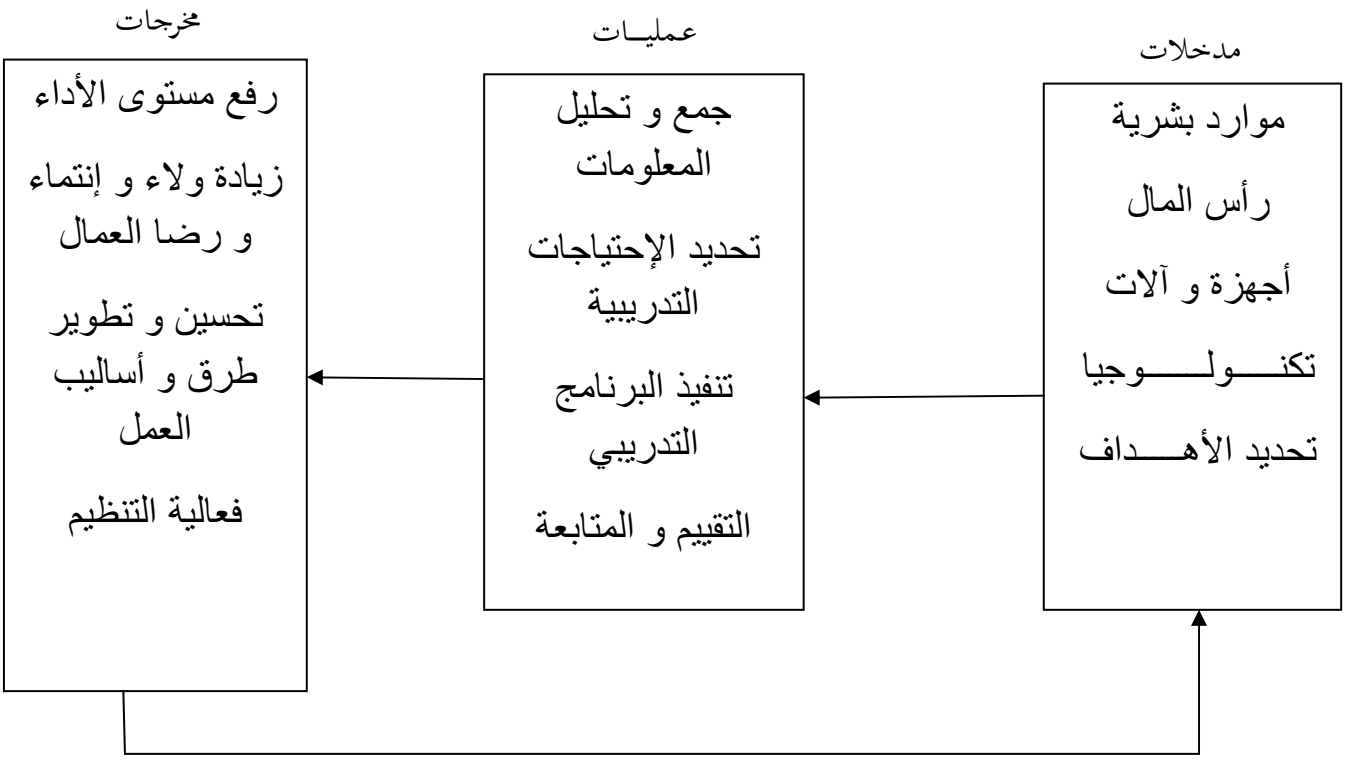
[3] خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ، مرجع سابق ذكره ص 226 .

[4] السيد عليوة ،مرجع سابق ذكره ص 52،53 .

4. **رفع معنويات العاملين** :للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له و راغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ، و يقبل على العمل بإستعداد و جداني دون أن يشعر بالكلل و الملل و هو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل .
5. **توفير قوة إحتياطية في المنظمة** : كما إن التدريب يعتبر مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة و خاصة أيام الرخاء الإقتصادي و في ميدان التنمية الصناعية ، إذ عن طريقه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة .
6. **قلة في حوادث العمل** : إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة ومناولة المواد و تلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية ، حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين و إن يقل حدوثها على أقل تقدير .
7. **يؤدي التدريب إل إستمرارية التنظيم و إستقراره** : استقرار التنظيم و ثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته ،رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، و لا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الاجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل و يتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم ، الأفراد المدربون و لديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل إستثماري فعال في التنظيم[1] .

[1] عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الجديدة للنشر ،اسكندرية ،مصر،2002 ص347 .

شكل رقم (01) :يوضح أهمية العملية التدريبية



المصدر :من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : مبادئ التدريب

هناك عدد من المبادئ و الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة ، و ذلك حتى تتحقق فعالية التدريب و من اهم هذه الأسس مايلي[1] :

1. **التدريب نشاط مستمر ة ليس كماليل لفترة معينة :**

و القصد هتا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه بإختيارها و لكن التدريب تشاطا ضروريا فيعد إختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإمداد و التهيئة ، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و تتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من إلتحاقه بالعمل ،كما تلجأ بع المنظمات إلى إتباع مايسمى بنظام الزمالة أو

[1] عمار بن عيشي ،إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ،دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2011 ص 81 ،82 .

الرعاية ، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد و رعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة و ينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة .

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي ، و تساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل ، و تمكنهم على الإحاطة بالأساليب والإتجاهات الفنية و المهنية المحيطة بأداء العمل . كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات و مهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات و أعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها .

و تعد برامج التدريب للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل و إجرائه ،و تساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة .

و أخيرا تعد برامج تدريبية للعاملين الحاليين إذا ماتكشفت ظواهر تتم عن تغيير في العادات و السلوك.

2. **التدريب نشاط متغير و متجدد:**

يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل و خارج المنظمة ، و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد هو الآخر ، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه و كذا في مهاراته و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الإقتصادية و في تقنيات العمل ،وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد و تطوير النشاط التدريبي .

3. **التدريب نشاط إداري فني :**

فالتدريب بإعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء ، و منها وضع الأهداف و السياسات ، و إعداد الخطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة .

كذلك يعتبر التدريب عملا فنيا يحتاج إلى خبرات متخصصة ، و أهمها خبرة متخصصة في تحديد الإحتياجات التدريبة و إعداد المناهج و الموارد العلمية ، و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها وتقييمها .

4. **التدريب له مقوماته الإدارية و التنظيمية :**

يستند التدريب إلي مقومات إدارية و تنظيمية منها :

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة .
- توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل .
- توفر نظام سليم لقياس أداء العالمين و تقييم كفاءتهم ، حتى يتمكن من إستنتاج الإحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية .
- توفر نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقديرالمادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخري .

5. **التدريب نظام متكامل :**

يقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي ، فالتدريب ليس نشلطا عشوائيا من جانب ، كما انه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ جانب آخر .

و يمكن ايضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كمايلي :

أ. التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب و هي :

- الأفراد المطلوب تدريبهم .
- الخبرات و المعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين .
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين و مسؤولين آخرين .
- المشكلات التي تعاني منها المنظمة .

ب. التكامل في الانشطة التدريبية : و هي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية و تتمثل هذه الأنشطة فيمايلي :

- توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية .

- توصيف و تحليل سلوك الأفراد و تقييم أدائهم .
- تحديد الإحتياجات التدريبية .
- تصميم البرامج التدريبية .
- تنفيذ البرامج التدريبية .
- متابعة و تقييم النشاط التدريبي .

ج. التكامل في نتائج التدريب ، حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل و التوازن بين هذه النتائج و هي :

- النتائج الإقتصادية المتمثلة في إنخفاض النفقات و تحسين النتائج و خفض الوقت الازم لأداء العمل .
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين و علاقاتهم الإنتاجية و تحمسهم للعمل .
- النتائج البشرية و التي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوافر لديهم معلومات أو خبرات و قدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة .

المطلب الثالث : أهداف التدريب

يهدف التدريب على إختلاف أنماطه إلى تحقيق مايلي :

1. تنمية المعارف ، أي تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل و ما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و أساليب وإجراءات العمل ، و معرفة الإختصاصات و المسؤوليات و الواجبات و علاقات العمل .
2. تنمية مهارات العاملين و قدراتهم ، أي الإهتمام بتنمية و تحديث المهارات و القدرات و الإستعدادات لدى الأفراد لأداء عمل معين بكفاءة و فعالية [1].
3. تنمية السلوك و الإتجاهات الإجابية نحو العمل و بيئته و نحو المنظمة و زبائنها و المجتمع ، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة . و يعمل هذا التدريب على تحسين هذه الإتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل.
4. تذكير العاملين بأساليب الأداء و تعريفهم أولا بأول بالتغيرات و التعديلات التي تدخل عليها و بأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات .

[1] عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره ص 91 .

5. الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة ،فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .
6. تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات ، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة و منتجاتها ، و تحسين صورتها في أذهانهم و يدعم مركزها التنافسي[1] .

و يلخص علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاثة مجموعات هي[2] :

- الأهداف الإقتصادية : تتمثل في تحسين الإنتاجية ، زيادة المبيعات ، تنمية الحصة السوقية ، زيادة معدلات النمو و تأكيد المركز التنافسي .
- الأهداف التقنية : تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة و سرعة تعميق إستعاب التقنيات الجديدة و حل مشكلات إدماجها .
- الأهداف السلوكية : و تتمثل في تعديل اتجاهات و دوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن و تنمية روح الفريق بينهم و تعميق الإحساس بمفهوم خدمة الولاء .

[1] أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، 2000 ص 268 .
[2] علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، مصر ، 2001 ص 253 .

المبحث الثاني : تنظيم عملية التدريب

كما للتدريب أهمية تبرز في مجال نشاط المؤسسة فإن له و سائل و أنواع و أساليب تدفع بالمؤسسة إلى الإعتماد على التدريب كوسيلة من وسائل تطوير مهارات أفرادها .

المطلب الأول : أنواع التدريـب

يقسم التدريب إلى عدة انواع و ذلك حسب إعتبارات مختلفة[1] :

1. **من حيث التطبيق** :

أ. نظري : يعتمد على النظريات و المعلومات و المعارف بشكل اكبر من المهارات .

ب. عملي : يعتمد على المهارات و التطبيقات بشكا أكبر من المعارف و النظريات .

2. **من حيث المكان** :

أ. داخل المؤسسة : أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب ، و هذا النوع مناسبا من حيث قلة التكاليف و كذلك إلتزام المتدربين بالوقت و الحضور و لكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي .

ب. خارج المؤسسة : أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب ، و هذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل و مفيد في تدريب القيادات و الدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة .

3. **من حيث الوقت** :

أ. قبل بداية العمل : و هي برامج الإعداد لوظيفة ما ، و هذا الإعداد يمكن أن يكون عام أو خاص و يمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما و يتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة .

ب. التدريب المستمر لكل العاملين : يطلق هذا النوع من التدريب ، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة إنخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب و تجديد نشاطه و مراجعة معلوماته .

[1] صلاح صالع معمار ،التدريب (الأسس و المبادئ)، مركز ديبونو للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان ،الأردن 2010 .

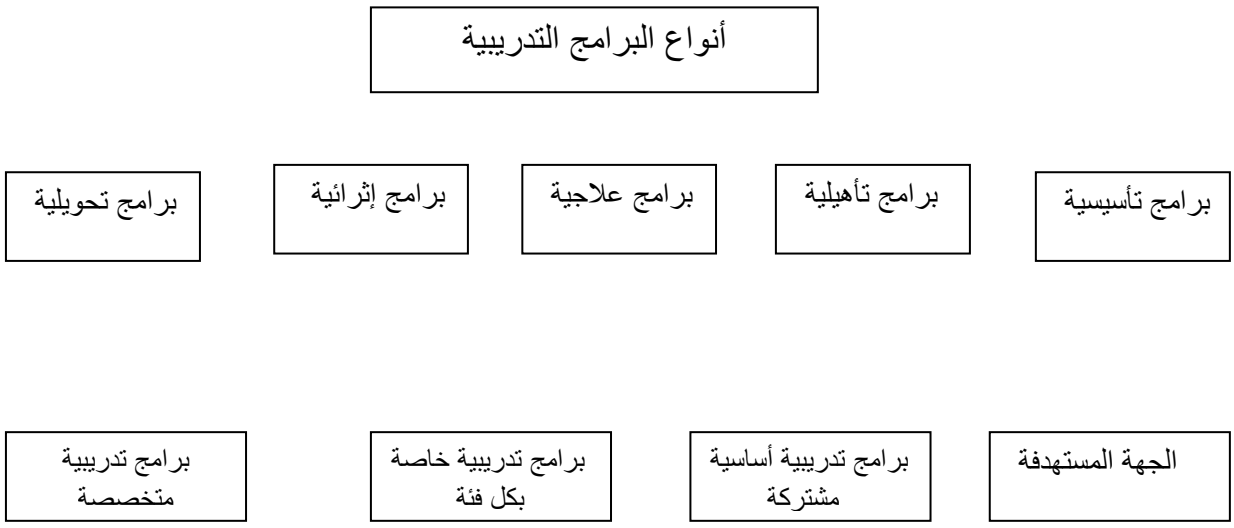
4. **من حيث التفرغ :**

أ. أثناء العمل : هذا النوع من التدريب يتم و المتدرب في عمله و يقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدرب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء .

ب. خارج وقت العمل : و هذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إذا كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية،ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي .

5. **من حيث المدة و الفئة المستهدفة :**

شكل رقم (02) : أنواع التدريب من حيث المدة و الفئة المستهدفة



المصدر : صلاح صالح معمار ، مرجع سابق ذكره ص 24 .

6. من حيث التخصص :

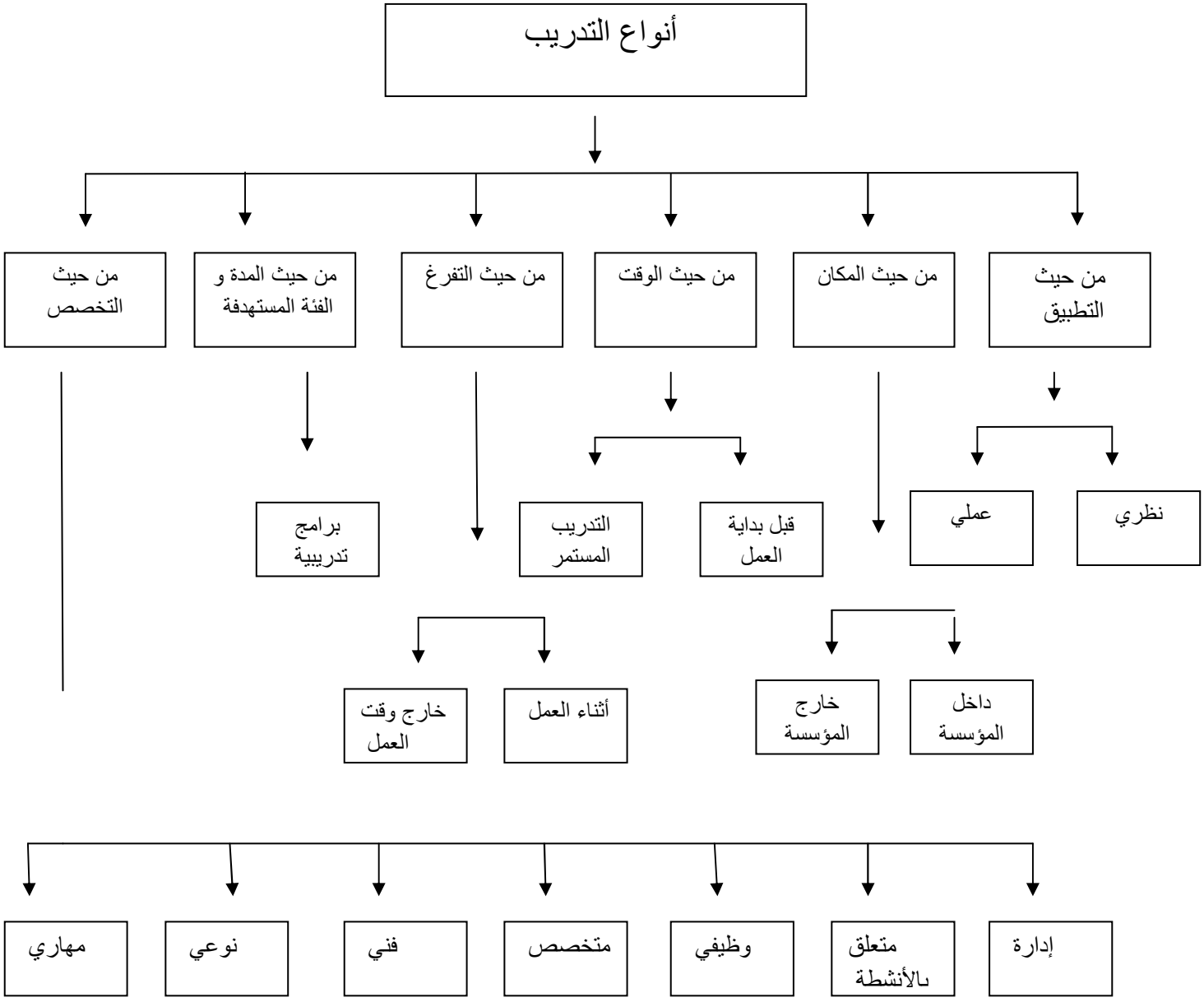
جدول رقم (01): أنواع التدريب من حيث التخصص

نوع التدريب	المزايا و الآثار المترتبة على التدريب
فني:تدريبات تتم في محددات وظيفية معينة ،عادة ماتقدم داخل مكان العمل و خلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين .	– يساعد على أداء المهام برجة عالية من الجودة . – يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثا . – يفضل دمجه بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل .
نوعي :التدريب على مبادئ الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير، يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدربين على جودة عالية من التخصص .	يوفر إصلاحا سريعا للمشكلات الفردية و المشكلات على المدى البعيد ،كما يعود بالفائدة على المؤسسة . يتحتم الحفاظ عليه إلى مالا نهاية .
مهاري : المحاسبات المالية و التفكير الخلاق ، و مهارات التخاطب ، و تكنولوجيا المعلومات ، و المكاتبات و مهارات العرض العامة وتعدد المهارات و اللغات و المقابلات و البيع و غيرها ، سواءا كان ذلك خارجيا أو داخليا .	– يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب . – معالجة العصبية عند إستخدام المهارات أمام الجمهور . – يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية و الحفاظ عليها
متخصص:التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلا ، و الحقوق و البنوك و الهندسة ، خارجيا سواءا كان ذلك في الوقت ام في بعض الوقت .	– يساعد على توفير المهارات الفردية ، و يكون قيمة الفرد و كذلك للمؤسسة . – يؤدي التخصص إلى إختيار انتقائي أفضل لتعيينات مستقبلية في المؤسسة و يحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل .
وظيفي:التعلم في مجالات التسويق و التخطيط ، و إدارة الموارد البشرية ، و غيرها خارجيا و عادة لا يحتاج مثل هذا النوع منه التدريب إلى تفرغ كامل .	– يؤدي التدريب الوظيفي في أغلب الأحيان إلى أداء أحسن و إلى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة . – يتحتم ربطه بتعيينات العاملين . – عادة ما تتجاهل المؤسسات مثل هذا النوع من التدريب عن خطأ ، و يتمنون الأفضل .

متعلق بالأنشطة :مناهج من نوعية المهارات الخاصة : يتعلم الافراد من خلاله القيادة و العمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البدنية مثل تسلق الصخور .	– توفر وسائل فعالة لترابط الفريق و إعادة تنشيط قوة العمل . – يتعين الإضافة إليه ، ة التنسيق مع تدريبات إدارية أكثر مباشرة و إتصالا بالعمل .
إدارة : توفر الخبرة و المعرفة في مجالات مثل :الإدارة الإستراتيجية و إدارة التغيير بنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة ،سواءا كان ذلك خارجيا أو داخليا .	– يتعرف المديرون من خلاله على المشكلات المؤسسية الحقيقية و يعملون على حلها و تأسيس قيم جدية . – تكون الإستفادة للطرفين في حالة إحتفاظ الدارسين بإلتزامهم .

المصدر :صلاح صالح معمار ،مرجع سابق ذكره ص 25 .

شكل رقم(03) : أنـــــواع التـدريب



المصدر : من إعداد الطالبة .

المطلب الثاني : محددات التدريب

بعد الإستثمار في رأس المال البشري خاصة في مجال تدريب الأفراد عاملا هاما لنجاح المنظمة و سيتم في هذا المجال تناول المحددات المحتملة لحجم تدريب الأفراد[1] .

1. **المحددات البيئية** : يمثل التنوع و عدم التجانس و الإستقرار بعدين تقليديين من الأبعاد البيئية الخارجية للمنظمة ، لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، و مع إفتراض إن المنظمة و مع إفتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي إحتياجاته الموضوعية من التدريب فأن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة .

إن التنوع و عدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب ، و يمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لإحداث هذا التكيف من خلال التدريب ، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية و لكن هذه الظروف البيئية المتنوعة و الغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى . و استقرار البيئة أيضا مهم لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد ، يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغيير البيئي و هذا بدوره قد يؤثر على حجم و مقدار التدريب في المنظمة .

2. **المحددات التنظيمية** : يؤثر المركز المالي و الإقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الإستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة ، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة و قد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الإهتمام الذي يلقاه الإستثمار في الموارد المادية الأخرى ، و أيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ و المصادر المالية المستقرة ، و لكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة و السيولة و التدفق المالي في الفترات المختلفة .

و يلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الإحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي ، و الحاجة إلى التدريب و مقدار التدريب علاقة معقدة و يمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى و هي درجة المركزية و اللامركزية التي تتبعها المنظمة ، فإذا كانت المنظمة تتبع المركزية فإن المهارات

[1] راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ص 89 ،90 ، 91 .

المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد أما إذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في إتخاذ القرارات سيزداد و من ثم متطلبات المهارات و المعرفة ستزداد و تلعب الخصائص الديموغرافية (الأعمار ، المستويات التعليمية ، و نسبة العاملين والإداريين في المنظمة) للأفراد العاملين بالمنظمة دورا في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المنظمة ، بالإضافة إلى المحددات الهيكلية الديموغرافية فإن الجوانب الثقافية هي العادة و العرف الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالتعلم و التدريب فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها و تشجع على التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المنظمات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب .

3. **العوامل و الظروف داخل المنظة** : تؤثر على الإختيار بين الأنشطة التدريبية و توزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد و عبر الأقسام و الوحدات المختلفة ، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على إختيار التدريب داخل المنظمة .

المطلب الثاني :أســـــاليب التـــدريب

يقصد بأساليب التدريب أنه مجموعة من الأدوات و الطرق ، التي تم الإستعانة بها لنجاح عملية التدريب و توصيل المعلومات لمتدربين بشكل مبسط من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية ، و من أبرز هذه الأساليب مايلي[1] :

1. المحاضرة : يمكن للمدرب أن تقوم بعمل محاضرة ، و مسؤولية إدارة هذه المحاضرات بشكل فعال والقيام بشرح المعلومات ، و توضيح الأفكار للمتدربين و فتح باب الحوار و النقاش بينه و بينهم ليتأكد أن المتدربين بالفعل قد تمكنوا من الفهم و الإستعاب ، و تتجلى أهمية المحاضرات بالنسبة للمتدربين في كونها تسمح لهم تدوين الملاحظات ، و مراجعتها فيما بعد و يعتمد على أسلوب المحاضرات في الكثير من الحالات فمثلا حينما يكون الوقت المسموح به لفترة التدريب الضيق و عدد المتدربين كبير .
2. الندوة : يمكن تعريف الندوة على أنها لقاء يجمع بين المتدربين ، و أحد الخبراء أو المدربين مدة هذا اللقاء لا تتجاوز الساعة ما بين 30د و 50 د و خلالها يتم طرح مجموعة من الأسئلة التي ستطرح .
3. المناقشة : من أبرز الأساليب التي يعتمد عليها في الدورات التدريبية حيث يقوم المدربين بطرح مجموعة من الأسئلة و يتيح الفرصة للمتدربين للإجابة عنها وفقا لما لديهم من معرفة و معلومات .

[1] https://www.almrsal.com/post44546 فحص في يوم 2019/02/21 على الساعة 13:29

4. عقد المؤتمرات : يعتبر المؤتمر من أهم طرق النقاش الجماعي و كل مايدور خلال هذه المؤتمرات ، يرتبط بشكل و ثيق بأهداف التدريب .
5. إعطاء واجبات دراسية : يحرص المدرب الناجح على أن يتأكد من إستيعاب المتدربين للموضوعات التي قام بإستعراضها ، و لذلك في نهاية المحاضرة يعطي لهم واجبا مثل كقراءة كتاب يتعلق بوضوع ما أو تكليفهم بعمل بحث معين و تجميع كافة المعلومات المرتبطة بها ،أو إجراء مجموعة من التدريبات تنمية مهارة مالديهم أو غير ذلك .

المطلب الثالث : مسؤوليات التدريب

غالبا مانتحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواءا على مستوى المنظمة ككل، أو في إطار الأقسام الإنتاجية و الخدماتية و غيرها ، و يمكن الإشارة إلى أن تلك المسؤولية يمكن تناط بما يلي [1] :

1. إدارة الموارد البشرية :تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة عن بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد و القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية و الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ، و لذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية و تقييم المتدربين و مدى تقدمهم و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها ، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا ، بخصوص تدريب و متطلباته و مستلزمات تنفيذه و الحاجات التدريبية اللازمة و جميع الأنشطة المرتبة بالعمليات التدريبية في المنظمة .
2. مدراء الوحدات الإدارية : يعتبرمدراء وحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم ، و تحديد مدى الحاجة لتدريبهم و البرامج التطويرية و التدريبية التي يتطلبها العمل ، و لذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد من العاملين المراد تدريبهم و البرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ، و مدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي إلتحق فبه غيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل و إنجازه باستمرار .

[1] علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماسترفي علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2016/2017 ص 20 .

3. المشرفون : يكون المشرف مسؤولا مسؤولية كاملة عن العاملين الذين يعملون معه ، و لذا فإنه يتابع تدريبهم و يقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين تم تدريبهم تحت إشرافه ، ويكون عادة مسؤولا عن تقديم و إعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب ، أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية .

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي : جمع و تحليل المعلومات ، تحديد الإحتياجات التدريبية ،تصميم البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية .

المطلب الأول : جمع و تحليل المعلومات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي ، و كذا البيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواءا داخل المنظمة أو من خارجها ، و بالتالي فإن مرحلة جمع و تحليل البيانات لا يجب النظر إليها إلا أنها عملية مرحلية مؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملا من نظام المعلومات الإدارية ، يوفر للإدارة كافة البيانات و المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات و التخطيط و إتخاذ القرارات [1].

و تتضمن عملية جمع و تحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية[2] :

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة .
- معلومات عن الأهداف و السياسات .
- معلومات عن تطور النشاط .
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية .
- معلومات عن الإمكانيات المادية .
- معلومات عن النظم و الإجراءات .
- معلومات عن الأفراد العاملين .
- معلومات عت الظروف المحيطة .
- بالإضافة إلى المعلومات السابقة هناك معلومات أخرى هي :
- معلومات على حقيقية المشاعر السائدة (ود/ تعاطف / خوف / تجاهل)
- معلومات على وضعية ملأ نماذج التقييم السنوي .

[1] كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ،بيروت ، 1997 ص 163 .
[2] علي سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مرجع سابق ص 361 .

- معلومات على شكل و نوع السلطة داخل المنظمة .
- معلومات كمؤشرات للتدريب : إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته ، و إنما هو خطوة تليها عملية تحليل و إستنتاج ترمي إلى إستخلاص مؤشرات تكون هي الاساس في توجيه و تخطيط الجهود التدريبية[1] .

جدول رقم (02) : يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات

مجموعة المعلومات	المؤشرات التدريبية
معلومات عن التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)	- إستحداث وظائف جديدة . - إلغاء وظائف قائمة . - تعديل الواجبات و المسؤوليات و الوظائف (تغير وصف الوظيفة و مواصفات شغلها) - تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف . - استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة . - إلغاء تقسيمات تنظيمية قائمة - تعديل إختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة . - إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض . - تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف العليا إلى و ظائف أدنى . - إستحداث أنشطة جديدة . - توقيف بعض الأنشطة القائمة . - إختلال الهيكل الوظيفي لزيادة الأفراد عن الوظائف . - استمرار شغور بعض الوظائف التخصصية . - عدم فعالية اللجان و طول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات .

[1] علي سلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مرجع سابق ص 361 ، 364 .

	- عدم ممارسة الصلاحيات و السلطات المخولة لبعض شاغل الوظائف . - إصدار قرارات دون وجود أساسا من السلطة المفوضة في بعض الحالات . - قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية . - تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض . - بطء عملية إتخاذ القرارات في مواقع معينة .
معلومات عن الأفراد	- عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف . - عدم توافق الإختصاصات المؤداة فعلا من التقسيمات التنظيمية مع الإختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي . - إختلاف مهارات و قدرات العاملين عن متطلبات الوظائف . - الإحتياج إلى أفراد ذوي مهارات و قدرات جديدة غير متاحة للعاملين . - إختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها الإدارة . - إختلال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين . - تزايد معدلات الإستقالة و ترك العمل . - إزدياد معدلات الاخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو بعض الوظائف . - عدم تناسب التأهيل العلمي و الخبرة العلمية لبعض الأجزاء مع متطلبات أداء و ظائفهم .

المصدر :علي سلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مرجع سابق ص 362 .

المطلب الثاني : تحديد الإحتياجات التدريبية

أولا: مفهوم الإحتياجات التدريبية :

تعرض العديد من المهتمين و الباحثين لتعريف الإحتياجات التدريبية ، فقد عرفها " ليه و الزكي " بأنها معلومات أو إتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية ، يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجيا إنسانية ، بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمواجهة التوسعات و نواحي تطوير معينة أو حل مشكلات متوقعة و غيرها من الظروف التي تقتضي إعداد ملائم لمواجهتها ، و هي تشيرأيضا إلى نواحي أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو إتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها[1] .

كما تعرف الإحتياجات التدريبية بأنها جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف و المهارات و إتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم و السيطرة على الممتلكات التي تعترض الأداء و الإنتاج[2] .

إن الإحتياجات التدريبية هي مجموعة من التغيرات و التطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكهم لرفع كفاءتهم بناءا على إحتياجات لأزمة و ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين ، و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات[3] .

كما يمكن القول أن الحاجة للتدريب تظهر بسبب و جود قصور معين في الأداء[4] .

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب أو المستهدف – الأداء الفعلي

[1] صلاح صالح معمار ، مرجع سبق ذكره ص 41 .

[2] السيد عليوة ، تحديد الإحتياجات التدريبية ، إيتراك للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001 ص 23 .

[3] محمد جمال برعي ، التدريب و التنمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1973 ص 149 .

[4] أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ص 330 .

و تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة ، إذ لابد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة و التطوير في العمل بإستخدام أحداث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل . و يعتقد آخرون أن الإحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ في الإعتبار مايلي [1]:

- احتياجات الأفراد .
- احتياجات المنظمة .

جدول رقم (03): تحديد الإحتياجات التدريبية

إحتياجات المنظمة	إحتياجات الأفراد
- تحديد إحتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي . - بناء على تطوير قدرات العاملين . - موائمة إحتياجات المنظمة و إحتياجات الأفراد . - إعداد و إشراف على المسار الوظيفي للعاملين .	- تحدد وفق مستويات و رغبات العاملين . - وفق خطة المسار الوظيفي و الأهداف الوظيفية. - وفق بدائل متاحة داخل المنظمة و خارجها . - وفق إهتمامات و الإتجاهات المتغيرة لمراحل العمل .

المصدر : حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار الزهران ، عمان ، 2002 ص 218 .

ثانيا : أهمية تحديد الحاجات التدريبية :

تتمثل أهمية تحديد الحاجات التدريبية في :

- التدريب مكلف و بالتالي فإنه لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب .
- إن إنشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بما يؤدي إلى عدم القيام بأعالهم ، و من ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم و هي مغلقة لأن العاملين فيما مشغلون في التدريب الذي لاحاجة لهم به.
- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الفريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

[1] حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2004 ص 330 .

- تحسين فعالية و كفاءة التدريب من خلال الإستهداف الأفضل[1] .
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد ، العمر ،الإهتمامات ، الوظائف ، المسؤوليات والإتجاهات فيما يتعلق بالتدريب .
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب و هي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبيا بدلا من الموضوعات كبيرة الأهمية و الغير معقدة[2].

ثالثا: خصائص اللإحتياجات التدريبية

لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة و هي[3] :

1. إختلاف عملية تحديد الإحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى ، فقد تكون مخططة و مبنية على تحليل و مراجعة دقيقة لإحتياجات المنظمة ، و قد تكون غير مخططة و غير منظمة ، و قد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها ، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر و منتظم أو بشكل مؤقت و طارئ .
2. إختلاف الإحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الإحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها ، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف الرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة ، فإن الإحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو و فعالية الفرد في المنظمة .
3. صعوبة حصر الإحتياجات الحالية و المستقبلية في التطبيق العلمي ، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة و أساليب و معدلات العمل و التغيرات البيئية ، مما يعني غحتمال بروز مشكلات جديدة و بالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا ، و لا بد أن يتسم بقدر من المرونة لإستعاب التعديلات المحتملة.
4. صياغة الإحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

[1] عمار بن عيشي ،مرجع سابق ذكره ص 99 .
[2] صلاح صالح معمار ، مرجع سابق ذكره ص 45 ،
[3] نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 ص 269 ، 270 .

أ. أهداف عادية : و تشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد و تدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة و عقد البرامج التنشيطية.

ب. أهداف حل المشاكل : و تعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية و فنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب العاملين و أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

ج. أهداف إبتكارية : و تسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية و مبتكرة ، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات و آفاق لم يسبق التوصل لغرض مسايرة متطلبات البيئة و تحقيق تميز و تقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة .

رابعا:أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية

يمكن تلخيص أهم الأساليب لتحديد الإحتياجات التدريبية في ثلاثة أساليب رئيسية هي :

1. **تحليل التنظيم أو المنظمة** : و هنا يقوم مسؤول التدريب في الجهات العليا المسؤولة عن المؤسسة التعليمية بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي و ذلك بدراسة العناصر التالية[1] :

- دراسة و إستعاب الأهداف الحالية للمنظمة .
- تحليل الهيكل و المناخ التنظيمي .
- دراسة تطور المنظمة : من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي ، و كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و الأسواق الجديدة .الغاية من هذه الدراسة هي التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الإحتياجات التدريبية و طبيعتها و موقعها .
- تحليل القوى العاملة للمنظمة :أي الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة ، كذلك التعرف على حاجاتها المستقبلية و الآنية .
- تحليل سياسات المؤسسة و لوائحها : أي دراسة مجموعة من القواعد و التعليمات التي تسندها إدارة المؤسسة لتسسير العمل و توجيه مختلف الأنشطة و المجهودات التي يبذلها الأفراد .
- تحليل مؤشرات الكفاءة : يستهدف مدى كفاءة المنظمة في إستخدام مواردها المختلفة بدقة .

[1] عمار بن عيشي ، مرجع سابق ذكره ص 100 ، 101 .

2. **تحليل العمل** : وذلك يكون بغرض تحقيق هدفين رئيسيين و هما : تحديد الواجبات و المسؤوليات وظروف العمل و المؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد الشاغل للوظيفة ، و تحديد و تطوير المعارف المتخصصة و المهارات و الإتجاهات اللازمة للأداء الناجح في كل وظيفة من الوظائف ، و هنا يتم دراسة و تحليل مجموعة من العناصر التالية : التوصيف الوظيفي المفعول به مواصفات شاغل الوظيفة و مجالات النتائج ، معدلات الأداء و التغيرات و التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر[1] .
3. **تحليل الفرد** : و هنا يقوم مسؤول التدريب بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد (مؤهله و خبراته ومهاراته .....) و الخصائص الشخصية التي يتمتع بها (إتجاهاته و دوامه و إستعدادا للتعليم وحاجاته التي يطمع في إشباعها بالإضافة إلى العمر و الجنس و الصحة العامة ...) و كذلك الجانب السلوكي للموظف بإعتباره عضو في جماعة عمل علاقاته مع الآخرين و درجة إنسجامه و تفاعله وإستعداده و للتعاون .

المطلب الثالث : تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية

الفرع الأول : تصميم البرامج التدريبية

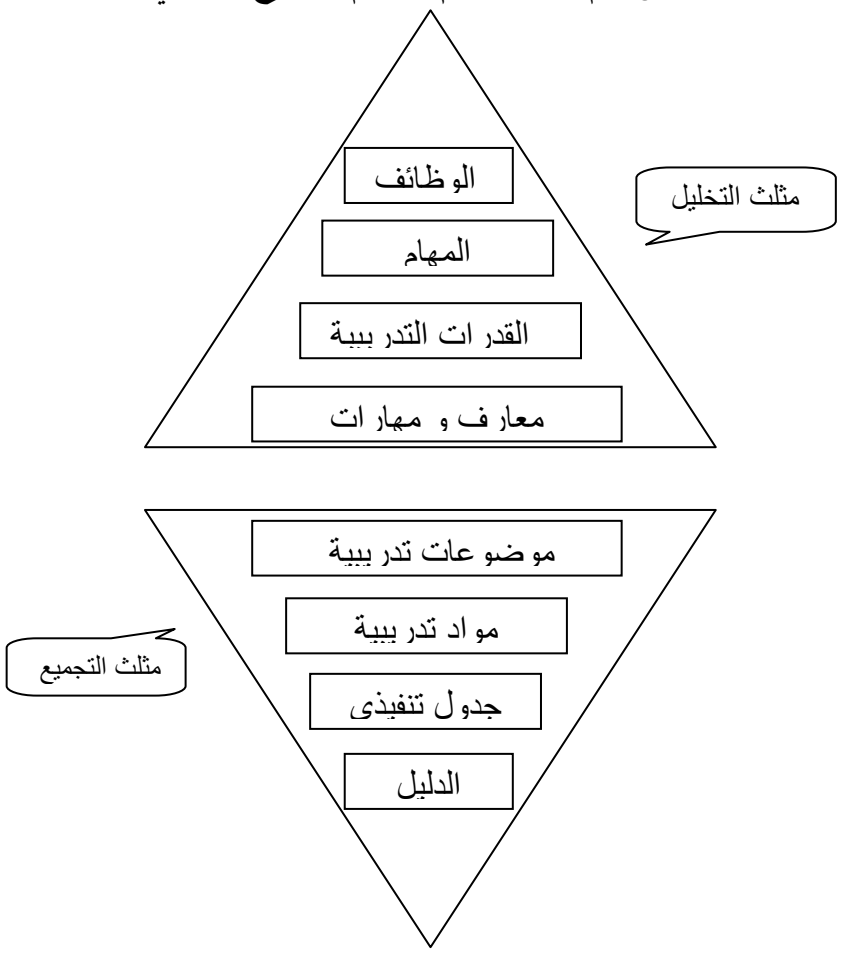
يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يلبي هذه الحاجة ، و يتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة مواصفات أهمها[2] :

1. عنوان البرنامج التدريبي : و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الإحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج .
2. الأهداف : و يقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية ، بحيث يمكن قياسها .
3. الموضوعات : تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي .
4. المشاركون : تحديد مؤهلاتهم و خبراتهم العلمية و مستوياتهم الإدارية و و ظائفهم كشروط الإشتراك بالبرنامج .

[1] صلاح صالح معمار ، مرجع سابق ذكره ص 52 .
[2] علاء الدين سكساف ، مرجع سابق ذكره ص 23 .

5. أساليب التدريب : ذتحديد أساليب التدريب التي تلاءم المتدربين و موضوعات البرنامج لغايات تحقيق أهداف البرنامج .
6. المعينات التدريبية : تحديد المعينات السمعية و البصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي .
7. نظام الجلسات : تحديد فترة إنعقاد البرنامج و نظام جلساته (صباحي ، مسائي) .
8. تحديد فترة إختيار البرنامج : تحديد شروط إختيار البرنامج مثل الإمتحانات و الأبحاث .
9. مكان الإنعقاد : تحديد مكان الإنعقاد للبرنامج التدريبي لتسهيل وصول المشاركين .
10. الإشراف : تحديد إسم المشرف العلمي و وظيفته ، و كذلك المشرف الإداري إن وجد .
11. الجدول الزمني : إعداد جدول زمني لمواعيد الجلسات و التوزيع الزمني للموضوعات و أسماء المدربين و فترات الإستراحة .

شكل رقم (04) :هرم تصميم البرنامج التدريبي



المصدر : صلاح صالح معمار ، مرجع سابق ذكره ص 71 .

الفرع الثاني : تنفيذ البرامج التدريبي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجه إلى حيز الوجود و الواقع ، إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية و هي مرحلة التقييم .

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل : قدرة المنسق و المدربين و نوعية المدربين و الظروف المادية و الغير مادية التي تحيط بالبرنامج التدريبي كأن يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرنامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك .

وهناك بعض الامور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي[1] :

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم إستقبالهم و تهيئة أماكن إقامة لهم .
- التأكد من تهيئة المدربين في المكان و الوقت المحدد .
- توفير مستلزمات التدريب من قاعات و مساعدات تدريبية .
- إنتاج برنامج و شرح أهدافه في الوقت المحدد .
- التعرف على خبرات و تطلعات المتدربين .
- دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب و تقدير المدرب على جهوده التي بذلها .

و عموما يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين[2] :

- **أساليب تدريب في مكان العمل** : تتم هذه الأساليب بأن يكون العامل تحت الإشراف في مكان عمله ويتلقى الإرشاد و التوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله ، و تعد هذه الأساليب ضرورية وهامة لجميع الفئات و المستويات من العاملين في المنظمة سواءا الجدد منهم أو القدامى ، و ذلك بغية إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل . و من

[1] عمار بن عيشي ، مرجع سابق ذكره ص 162 .
[2] علاء الدين سكساف ، مرجع سابق ذكره ص 25 .

أهم أساليب التدريب في مكان العمل : أسلوب تعليمات العمل ، أسلوب المساعدة الإشرافية و أسلوب التنقل بين الوظائف .

- **أساليب التدريب خارج مكان العمل:** تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة و بعيدا عن موقع العمل الأصلي ، حيث يتم تدريبه و تنميته في كثير من الأحيان في أماكن خاصة بالتدريب تقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة .

و تختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها و نوع الدراسة ، حيث يمكن التمييز بين البرامج المقيمة أين يبقى الدارس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله ، و غير المقيمة حيث يذهب المدرب إلى مكان التدريب في أوقات محددة و لا ينقطع عن عمله تماما .

و من أهم الأساليب خارج مكان العمل : المحاضرة ، دراسة الحالات ، تمثيل الأدوار ، المباريات الإدارية، المؤتمرات .

المطلب الرابع : تقييم البرامج التدريبية

تعتبر التقييم جزءا مهما لعملية التدريب ، و يقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المدربين الذين نفذتا البرامج التدريبية. و تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب و أهم مراحل العملية التدريبية ، و ذلك لأن مسؤولي و خبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات و أداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم ،و في الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد و عائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات و الأرقام.

و يعرف " كيرك باتريك" تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة ، و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها .

و يعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء و المدربين و المتدربين[1] .

[1] حنا نصر الله ، مرجع سابق ذكره ص 237 .

أولا :عناصر تقييم نتائج التدريب

تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات و هي [1]:

1. ردود الأفعال :(مدى رضا و تفضيله للبرنامج) يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرنامج و عن موضوعات متعددة مثل : مستوى البرنامج / هيكل و شكل البرنامج / قدرات و نمط المحاضر /جودة البيئة التعليمية مدى تحقيق الاهداف التدريبية / توصيات لتحسين البرنامج .
2. التعلم : و تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى إكتساب المتدربين للمبادئ ، الحقائق ، الأساليب، المهارات و العمليات التي يتم تقديمها في البرنامج التدريبي و بصفة أساسية يتم إستخدام الإختبارات لتقييم مدى التعلم .
3. السلوك : و يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ، و يتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي .
4. النتائج :يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل :
   - تخفيض معدل دوران العمل .
   - تخفيض التكاليف .
   - زيادة كمية و جودة الإنتاج .

[1] عمار بن عيشي ، مرجع سابق ذكره ص 134 .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب ، بدءا من التعاريف التي رأيناها هامة و مفيدة ، و خلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة . بعد ذلك إنتقلنا لتبيان أهمية التدريب و حاجة المنظمة خاصة عندما يتعلق الأمر بعملية توظيف أفراد تنقصهم الكفاءة و المهارة . تطرقنا بعد ذلك إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب و القاضية بأن التدريب نشاط مستمر ، متغير و متجدد و أن التدريب نظام متكامل ، بعد هذا قمنا بعرض أهداف التدريب و التي من بينها تنمية المعارف و تنمية المهارات ، تنمية السلوك و الإتجاهات الإيجابية نحو العمل ....،إضافة إلى أنواع التدريب و محدداته ،أساليبه ومسؤولياته ، وفي الأخير إنتقلنا إلى مراحل العملية التدريبية و التي تتمثل في جمع و تحليل المعلومات التي توفر للإدارة كافة البيانات و المعلومات ، ثم إلى الإحتياجات التدريبية التي عرفناها بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم ، ثم إلى تصميم البرنامج التدريبي و تنفيذه ، و أخيرا إلى تقييمه حيث قمنا بعرض مفهوم البرنامج التدريبي على أنه على أنه تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها .

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

تمهيد :

باتت قضية الموارد البشرية تمثل ، تمثل أهم القضايا قي الوقت الحالي بصفتها أهم إستثمارات المؤسسة على إختلاف أنواعها و أحجامها ، تحتاج إلى موارد بشرية مدربة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها ، لأن الموارد البشرية هي الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات ، و الموارد الأخرى ماهي إلا عوامل مساعدة فالإنسان هو الذي يفكر و ينظم و يخطط و يراقب و ينفذ .

ففي هذا الفصل سوف نقوم بمعاجة موضوع أداء الموارد البشرية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث و هي :

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية .

المبحث الثالث : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تقوم الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الإستخدام العام للموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة ، و ذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها و تهتم كثيرا بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية على مستوى الإدارة .

المطلب الأول :مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول :مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية بتعدد المدارس و يمكن إعطاء بعضها :

1. عرف "فرانش " إدارة الموارد البشرية بأنها عملية إختيار و إستخدام و تنمية الموارد البشرية في المنظمة العليا [1].
2. هي جميع الإجراءات ، و السياسات المتعلقة بإختيار و تعيين و تحفيز و تدريب الموظفين ، في جميع المستويات ، و توفير الدعائم اللازمة للإحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم ، وصولا بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية[2] .
3. إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الإستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة[3] .
4. تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمة ، و كذلك المحافظة على تلك الكفاءات و تنميتها و تحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية[4] .

[1] صلاح عبد الباقي ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ص21 .
[2] رولا نايف المعايطة ،صلاح سليم الحموري ،إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2013 ص 20 .
[3] مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق الأردن ، 1996 ص 27 .
[4] حنا نصر الله ، مرجع سابق ذكره ص 03 .

من خلال النقاط السابقة يمكن إقتراح التعريف التالي لإدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية : هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، و هذا يشمل إقتناء هذه الموارد و الإشراف على إستخدامها و صياغتها و الحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها .

الفرع الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة كإحدى وظائف المنظمة العصرية ، و ذلك لأنها إدارة وأغلى أصول المنظمة ، وتبرز أهميتها من خلال عدة أمور نذكر منها[1] :

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة .
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة .
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، و حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة ، و بينهم وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب و رفع روحهم المعنوية و إستقرارهم الوظيفي و زيادة إنتاجهم .
- إن وجود خيرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة و المؤهلة على إستقطاب أفضل العاملين وبينهم و بين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تدريب و رفع روحهم المعنوية و استقرارهم الوظيفي و زيادة إنتاجهم .
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمة تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل ، أو عدم منح العلاوة و الترقيات .

[1] بوهنة زينب ، بلهادي مريم ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماستر في علو التسيير من جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2013 /2014 ص 18 .

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها أي أنها متميزة و هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها و هي تتمثل في [1]:

1. تخطيط الموارد البشرية : ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف و إستراتيجيات المنظمة و تشمل هذه الوظيفة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب و النوعية المناسبة و في الوقت المناسب ، سواءا لمقابلة عمليات التوسع و النمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال نتيجة لخلو وظائف معينة من شاغليها ، و هذا إلى جانب تخطيط للمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة و عرضها .
2. تحليل الوظائف أو الأعمال : لتحديد أبعادها من الواجبات و المسؤوليات و تحديد المتطلبات من المهارات و القدرات و الخبرات اللازمة لتشغيلها ، و توفر هذه الوظيفة بيانات هامة و دقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي و العادل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.
3. التوظيف : هي عملية الإجراءات المعتمدة ، لتمكين المنظمة من جذب الموظفين المؤهلين ذوي الكفاءات العالية ، للانضمام إلى فريق العمل في المنظمة لتحقيق أهدافها[2] .
4. تقييم أداء العاملين : بعد عملية جذب الموظفين و تعيينهم في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم و تحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لاعمالهم و مكافأتهم عن الأداء الجيد ، و قد يتضح عدم جودة أداء الموظف و هنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف .
5. إدارة عمليات الترقية و النقل و انتهاء الخدمة : و ذلك في ضوء سياسات و قواعد و أسس موضوعية محددة .
6. تدريب الموارد البشرية : لزيادة قدراتها و تطوير أدائها ، و تتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الإحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها و متابعتها ، و يمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد ، و تدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية و إعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات و ظائفهم .

[1] نعيمة يحياوي ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ص 06 .

[2] رولا نايف المعايطة ، صالح سليم الحموري ، مرجع سابق ذكره ص 87 .

7. تخطيط التطور الوظيفي : سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته و شخصيته و بالبيئة المحيطة و التي تحكم إتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة ، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة من خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة .
8. تحديد تعويضات العاملين : و يتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه ، و تحديد النموذج الأفضل و الأكثر عدالة لمنح الأجور .
9. تصميم و تنفيذ الصيانة البشرية : بهدف تحسين بيئة العمل المادية ة الإجتماعية و الصحية و النفسية وتطوير نوعية حياة العمل ، فضلا عن توفير الأمن و السلامة للعاملين .
10. التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية : و يشمل ذلك التنسيق بين مختلف الوظائف و أنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء و قطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية و هي سياسات الموارد البشرية ، و قواعد الانضباط و الاتصالات الرسمية .

جدول رقم (04) : بعض وظائف الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة

المركز	الواجبات
مشرف منافع الأفراد	تحسين و إدارة برامج المنافع المرتبطة بالأجازات و التأمين و المعاش و خطط ومنافع أخرى .
استشاري الأفراد	يساعد الأفراد على فهم و التغلب على المشاكل الإجتماعية ، و أيضا يساعد الأفراد على تقدير و تقييم اهتمامهم و استعدادهم و قدراتهم .
القائم بالمقابلات الشخصية	مقابلة المستقدمين للعمل ، و تسجيل و تقييم المعلومات الخاصة بالخبرة ، والتعليم و التدريب و المهارات و المعرفة و القدرات و المؤهلات الشخصية .
محلل العمل	جمع و تحليل و تنمية البيانات التشغيلية بالعمل ، مؤهلات العمل ، وخصائص الفرد المطلوبة لتأدية العمل .
موجه العلاقات الصناعية	تنظيم و توجيه و تنسيق وظائف العلاقات الصناعية ، و تتضمن هذه الأنشطة التعامل مع مشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالغياب و دوران العمل و الإضرابات .
القائم بتعيين الأفراد	الانتقال إلى المناطق البعيدة عن المنظمة لاجراء المقابلات الشخصية مع

	المتقدمين للعمل .
إداري الاختبارات	إدارة الإختبارات و تفسير النتائج ، و ترتيب المتقدمين للعمل و عمل التوصيات على أساس نتائج الإختبارات.
موجه التدريب	تنظيم و إدارة و تنفيذ برامج التدريب و التعليم لتنمية و تطوير أداء الأفراد .
إداري الأجور و الرتبات	تصميم و إدارة نظام الأجور و المرتبات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع .
ممثل التدريب	تقدير حاجات التدريب لتنمية المحتوى (المواد التعليمية) لتحسين أداء الأفراد و إعداد و تنفيذ التدريب لأفراد المنظمة .

المصدر : راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية ، 1990 ص 32 ، 33 .

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المنظمات سواءا الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم و يسد إحتياجات المنظمة ، و يمكن تلخيص هذه الإحتياجات فيما يلي[1] :

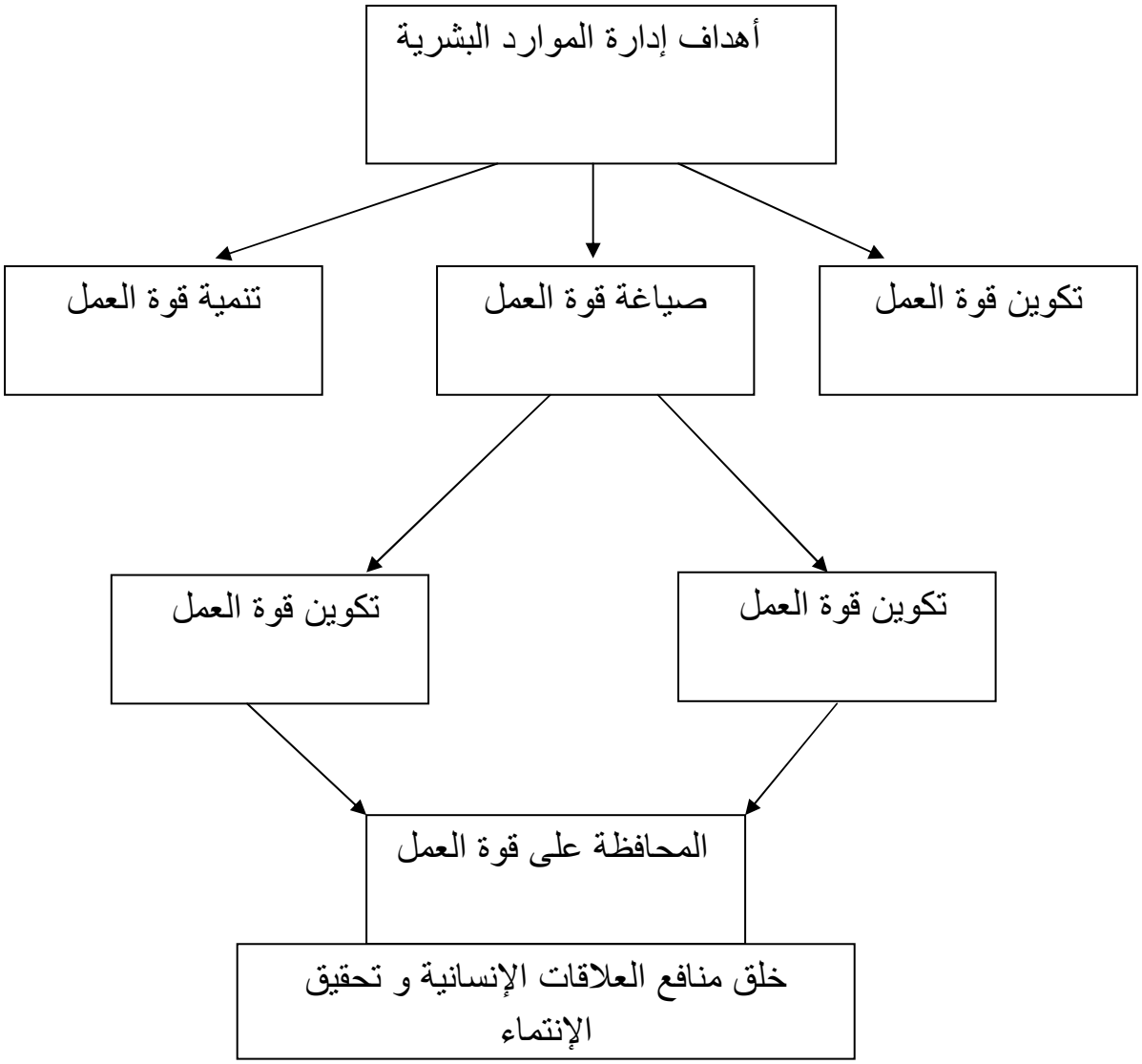
1. الأهداف الإجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء .

كما تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءاتهم وقدراتهم بهدف تطوير المنظمة بشكل خاص ، و تطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه ، و تراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الإجتماعية و القوانين الخاصة بالعمل و العاملين .

2. الأهداف التنظيمية : تبرز الأهداف التنظيمية بإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الانتاجية ، و ليست على حساب العمال و ذلك بإيجاد استراتيجية إنتاجية و إنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال .
3. الأهداف الوظيفية : تتحقق هذه الاهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة وفقا لحاجاتها .

[1] نعيمة يحياوي ، مرجع سابق ذكره ص 05 .

شكل رقم (05) : أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر : علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ص 136 .

المبحث الثاني :ماهية أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم الأهداف المنظمة ، و في أي قطاع على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية أداء الموارد البشرية

الفرع الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية

يعد الأداء من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، و بهذا سوف نحاول إعطاء تعريفات توضح هذا المفهوم:

- يعرف أداء الموارد البشرية على أنه : نتائج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد[1] .
- يعرف أداء الموارد البشرية على أنه : تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكفله بمهام المؤسسة أو المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته .
- يعرف أيضا على أنه : قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله [2].
- كما يشير مصطلح أداء الموارد البشرية على أنه : درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية[3] .

الفرع الثاني : أهمية أداء الموارد البشرية

يعد أداء الموارد البشرية على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم ، كما أن المورد البشري و درجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي عملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك ، حيث أن ذلك اهتمام الفرد بمستوى أدائه و إجادته له انعكاس شخصيا و يتمثل ذلك في[4] :

---

[1] عبد الباري ابراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ص 15 .

[2] علاء الدين سكساف ، مرجع سابق ذكره ص 30 .

[3] أحمد سيد مصطفى ، المدير و مهاراته السلوكية ، الناشر ، المؤلف ،مصر، 2005 ص 147 .

[4] علاء الدين سكساف ، مرجع سابق ذكره ص 31 .

1. يعتبر الأداء مقياس الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سلمية لقياس كفاءة أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية ، و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل ، الترقية ، الترشيح للدراسة و الإعارة للعمل بالخارج ، ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل ، لإرتباطه بمستقبله الوظيفي .
2. يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات و ما في حكمها مقابل هذا الأداء ، شرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز و الأداء.
3. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له ، و هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذاته .

المطلب الثاني : أبعاد و مستويات أداء الموارد البشرية

في هذا المطلب سوف نتكلم على أبعاد أداء المورد البشري و مستوياته .

الفرع الأول : أبعاد أداء الموارد البشرية

هنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد يمكن أن يقاس أداء الموارد البشرية عليها و هذه الأبعاد تتمثل في [1]:

1. كمية الجهد :تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة ، و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميتة في خلال فترة زمنية معينة و المعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .
2. نوعية الجهد : تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية و جودة الجهد المبذول ، و يتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات ، و التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، و التي تقيس درجة الابداع و الابتكار في الأداء .

[1] محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2003 ص 220 .

3. نمط الأداء : فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس التدريب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة ، و ذلك إذا كان العمل ذات طابع ذهني .

الفرع الثاني : مستويات أداء الموارد البشرية

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الأعمال و تتمثل في[1] :

1. على مستوى المنظمة : هو أعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء ، ثم يقرر ماهو الأداء الداخلي المطلوب ، و يمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية :
   - مستوى الأداء الذي يتطابق مع محيط العمل داخليا و خارجيا .
   - المدير التنفيذي العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الاداء و يديره و يتاكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق و تتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل .
   - يمثل هذا المستوى وجود الاعمال و التي تحتوي باقي مستويات الأداء ، تعتبر الإطار العام لها .
   - يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية ، مثل التخطيط و التنظيم وضع السياسات و تحديد العمليات ....
   - يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء و حاجياتهم ، و بين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات .
   - جميع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى ترتكز على تعاريف الأداء في هذا المستوى ، و بدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء .
   - أهم متطلبات الأداء في هذا المستوى هي مخرجات المنظمة و الحصيلة و النتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة و التي يجب أن تصل للعملاء .
2. مستوى العمليات : يعرف هذا المستوى بجوهر العمليات الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة ، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل و المواصفات المحددة ، إن

[1] علاء الدين سكساف ، مرجع سابق ذكره ص 33 ، 34 .

هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الاعمال و إنتاج المخرجات و الإطار العملي للأداء فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة و التكافل بين باقي مستويات الأداء و الأنظمة التي يعملون ضمنها و المصادر المختلفة .

إن غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين يقومون يتنفيذ العمل الذي يرونه مناسبا دون معايير محددة لمواصفات محددة .

3. مستوى الوظيفة : و ذلك من خلال :

- إن الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات و تنفيذها و إدارتها يتم من من قبل الأفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث .
- يشكل الفرد المنفذ / ما يسمى بنظام الأداء البشري ، و ذلك يتألف من خمسة عناصر أساسية هي :

المنفذ

المدخلات : الأدوات ، النماذج ، الآلة ، تعليم .....

المخرجات : السلع ، معاملة جاهزة ،تصميم معين ، برنامج .....

الحصيلة : أي أثر ،أي فاعلية أو نشاط ينعكس على المنفذ سلبا أو إيجابيا

التغذية الراجعة لأثر و حصيلة المخرجات .

إن المنظمة التي تهدف الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة ، فقاعدة و مرجعية مستوى الأفراد ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة .

المطلب الثالث : مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية و العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض المؤشرات و المعايير المهمة في تحسين أداء الموارد البشرية يالإضافة إلى التطرق إلى العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية .

الفرع الأول : مؤثرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

إن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الأداء الفعلي بمؤشرات و معايير محددة مسبقا لتشخيص الإنحرافات و بيان مسبباتها ، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها و من مؤشرات المهمة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية و التي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفتها الدعائم الأساسية في قياس الأداء و هي[1] :

1. الفاعلية : يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيقها لأهدافها انسجاما او تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استثمارالموارد المتاحة لديها ، و يمكن القول بأن الفاعلية هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها أو إنما القدرة على استثمار المنظمة لموارد بيئتها النادرة في نشاطاتها المختلفة .

أما (alver) فقد بين الفاعلية هي قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها . مما سبق يمكننا القول أن قياس الفاعلية هي أداة و مؤشر لبيان مدى نجاح المنظمة في أداء الدور الوظيفي المقرر لها و ذلك لأن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تعزيز العلاقة بينها و بين البيئة التي تنتمي إليها .

2. الكفاءة : يمثل هذا المؤشر الرشد و العقلانية في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية ،و ذلك لأن المنظمة الهادفة للنمو لابد أن نؤمن إمكانية إستقرار التدفق البشري و المادي و المالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر لاسيما أن واقع البيئة المعاصرة يتم بمحدودية الموارد المذكورة و الكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها ، و يقصد بالكفاءة و تطوير وسائل الإنتاج العصرية بإستخدام التكنولوجيات الجديدة التي تمكن من إنتاج و توزيع سلع الوحدة الإقتصادية بطريقة مناسبة من حيث التوقيت و الكلفة ، كما يعني إدخال تقنيات حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و أنظمة الإنتاج الآتي لتحسين الإنتاجية .

إن مصدر العلاقة بين الفاعلية و الكفاءة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، الفاعلية تعني تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب و الكفاءة تعني استخدام الموارد على النحو الأمثل لإنجاز الأنشطة المحققة للأهداف بأقل كلفة ،و يمكن القول بأن أداء العاملين في أي مركز مسؤولية (منظمة ،

[1] علاء الدين سكساف ، مرجع سابق ذكره ص 34 .

وحدة ، قسم ....) يعبر عن الكفاءة و الفاعلية التي يحقق بها هذا المركز للأهداف التي حددها . و نظرا لأن الأداء يترجم بكونه (تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات) أي إن الفاعلية هي تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة و الكفاءة هي تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد و لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

الأداء = الفاعلية + الكفاءة

فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الكفاءة و الفاعلية معا لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد :

- درجة بلوغ الهدف (الفاعلية)
- الطريقة التي يتم بها تحقيق النتائج (الكفاءة) .

3. الإنتاجية : تعني الإنتاجية مقياس لحساب مقدار النتائج باستخدام قد معين من القوى التي تستخدم في الإنتاجية و يتفق أغلب الباحثين على أن :

الإنتاجية = المخرجات /المدخلات

4. العلاقة بين الإنتاجية و الكفاءة و الفاعلية : إن هناك ترابطا و تداخلا واضحا بين هذه المؤشرات التي تمثل أحد الأركان الأساسية المهمة في عملية تحسين و نجاح المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة ، و معالجة الإنحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة و الصحيحة ، إن تحقيق الكفاءة يعني تحقيق أعلى مقدرة إنتاجية من الموارد المتاحة و تحقيق الفاعلية يعني أن تنفذ و تنجح في الوصول إلى الأهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة التي تعني التحسين الواضح في مؤشرات الإنتاج و معدلات الإنتاجية ، إذن تحقيق الكفاءة المتميزة و زيادة الفاعلية تعود لتطور الإنتاجية و الوصول إلى استغلال أمثل للموارد المتاحة .

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

يتاثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة و المتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها و تمييزها ، و إلى جانب تعدد و إختلاف العوامل المؤثرة على الأداء فإنها تختلف باختلاف الزمان و المكان و مرحلة حياة

الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية ، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تاثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه ، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه ، و بغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما [1]:

أولا/ العوامل الخارجية : تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية ، الاجتماعية بشكل عام ، الا أن أهم عواملها :

– ظروف المادية : تتمثل بمناخ العمل بالمنظمة مثل : الإضاءة ، التهوية ، الضوضاء ، الرطوبة ، الحرارة ، النظافة ، ترتيب الآلات ، الوجبات الغذائية و غيرها ، و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد و أدائه الوظيفي ، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن و مريح .

– العوامل الفنية : تتمثل في نوعية الآلات و المعدات و أساليب العمل المستخدمة في العمل و الإنتاج ، حيث يكون لها دور أداء الأفراد ، لأن ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد لأنه قد يوضح أفراد لديهم قدرات عالية و تدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام .

– العوامل الاجتماعية : تتمثل في ظروف العمل الإنتاجية التي أثبتت تجاربها ،و من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل ، نمط القيادة و الإشراف ، العلاقات الرسمية داخل جماعة العمل .

ثانيا / العوامل الذاتية : وهي العوامل التي تربط سلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي ، و هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها الفرد العمل ، و يمكن شرحها كما يلي :

1. القدرة على العمل : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل و يمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

[1] لبال عقال ، ميلود برني ، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، دون ذكر الجامعة و البلد،2015 ،العدد 91 .

أ. قدرات فطرية أو موروثة : و هي قدرات يمتلكها الفرد أصلا و يجلبها إلى الوظيفة معه ،لذلك تسمى بالإستعدادات ، و هي إما أن تكون بدنية مثل الصحة أو اللياقة ، حدة السمع و البصر أو شخصية مثل ضبط النفس ،المبادرة ، حسن الخلق .

ب. القدرات المكتسبة : يحصل عليها الفرد بالممارسة و التعليم و التدريب ، و تتمثل في المؤهلات العلمية ، الخبرات العلمية ، و معرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة ، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة .

2. الدافعية للعمل : تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة ، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل أي أنها قوة تدفع لإعطاء إتجاه لحاجاته التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لديه

و هي تعبر عن الرغبة في العمل و تنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل و في درجة مثابرته و استمراره فيه ، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل .

إن العوامل التي تم التطرق لها سابقا تتفاعل فيما بينها ،و يكون نتائج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد ، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء إضافة إلى تأثيرها على بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير و تنمية قدراته ، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة و رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء إلا أن تأثيرها على الأداء يبقي غير كافي إن لم يكن معها المثابرة في العمل ، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما ، لكن يتم بسهولة ذهوله ، فهذا لديه رغبة قوية و تعهد منخفض ، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد و مثابرة ،إلا أن عمله غير مهم له ، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل .

المبحث الثالث : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

بعد ذكر كل من المفاهيم الخاصة بكل من التدريب و الموارد البشرية ارتأينا في هذا المبحث مناقشة و تحليل دور و أثر التدريب على أداء الموارد البشرية .

فإذا ما تطرقنا إلى الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة لاحظنا أن هناك تأثيرا بالعملية التدريبية لذلك .

المطلب الأول : تحليل دور التدريب على أداء الموارد[1]

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر فإدارة الأفراد هي تلك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم .

1. علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية : تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة ،و في الوقت المناسب، و تجدر الإشارة إلى الأفراد الذين استقطبتهم و عينتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب لتعريفهم بالعمل المسند إليهم و القيام به بنجاح و من أهداف تخطيط القوى العاملة تحديد مستويات المعرفة و المهارة و القدرة و الخبرة المطلوبة و تحديد الوظائف الشاغرة الحالية و المتوقعة ، اعتمادا على ماسبق تحدد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم و الكيف و إعداد البرامج التدريبية المناسبة ، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية و السكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين .
2. علاقة التدريب بقياس الأداء : إن تقييم أداء الموارد البشرية يعني كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الناشطة إليهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و يهمنا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء و يتمثل الأداء في نقاط القوى و مدى استغلالها و تطويرها لمزاولة

[1] جمال الدين دحماني ، دور التكوين و التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، جامعة يحي فارس ،المدية 2014 /2015،ص 66 .

مسؤوليات أكبر و هذا من خلال التدريب قد لا تتمثل في نقطة الضعف و التي يمكن من خلاله أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية و انواع البرامج اللازمة لكل فرد .

3. علاقة التدريب بالتعويضات و الدفع : تجدر الإشارة إلى التفرقة بين التعويضات و الدفع ، فالتعويضات تشير إلى كل من المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله ،أما الدفع فيكون المرتب الأساسي و الحوافز و العلاوات ، فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفرد ، ومن المهم أن تكون المكافاة مربوطة بمستوى الأداء و السلوك في العمل لأن هذا حافزا ليهتموا بتحسين أدائهم و تطويره و خلق القناعة لديهم بأهمية و فائدة التدريب لهم بحيث يصبح العامل يقبل على الطلب .

المطلب الثاني : أثر التدريب على أداء الموارد البشرية

1. أثر التدريب على المستوى القصير[1] :

يعتمد قياس أثر التدريب على سهولة قياس التغيرات السلوكية للمتدربين و هذا ما يجب فعله قبل و بعد التدريب .

و في التدريب اليدوي يكون القياس مباشرا رغم إمكانية وجود شكل مقبول من الإختيار الموضوعي لهذا التدريب ، كما يمكننا أن نعرف مثلا إذا كان المتدربون قادرين على قيادة السيارات قد اجتازوا امتحانهم و إذا كان هذا التدريب حاسوبيا يجب أن يكون واضحا عما إذا أصبح بإمكان المتدربين استعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تربو ا عليه ، لكن القياس في النشاطات غير اليدوية أصعب رغم أن التحديد الدقيق لأهداف التدريب غير اليدوي يعطينا تقييما أكثر دقة ، فإذا كان موضوع التدريب هو تحيل المتدربين إلى موضفين مبيعات فعالين يكون تقييمنا للتدريب ذاتيا ، فإذا كان موضوع تحقيق أهداف معينة في المبيعات من حيث العدد و القيمة كون التقييم أسهل و أكثر معنى و الأسئلة التي يجب الإجابة عنها في تقييم أثر التدريب هي :

- هل وضع أهداف و هل تم إنجازها .

[1] شبايكي فايزة ، قويسمي نور الهدى ، زيرق حبيبة ، دور التدريب و التكوين في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، 2013/2012 ص 82 .

- هل يتضمن التدريب أي امتحان يكون على المتدربين انجازه .
- هل يوجد قياسات للتدريب من السرعة ، الدقة ، الشكاوي ، التصحيح ، الرفض ، الابداع .
- ماهي الآراء التي يمكن أن تساهم في تقييم التدريب ؟

(آراء المتدربين ، آراء الزبائن ، آراء المرؤوسين في العمل ، آراء الزملاء ، آراء المدير المسؤول في العمل .....) .

2. أثر التدريب على المدى الطويل[1] :

يوجد خطر بأن يبقى أو يعود المتدربين إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب و من الأكثر احتمالا لا إن يحصل هذا الحالات التالية :

- تبيان المهارات الجديدة التي تم تعلمها في التدريب .

- تبيان عدم استعمال هذه المهارات بانتظام .

لهذه الأسباب لابد من تقييم التدريب مرة ثانية بعد مرور فترة على اكتماله و يعتمد طول هذه الفترة على الظروف لكن إن تتراوح بين الثلاثة أشهر و سنة ، و إذا كنا نتابع التدريب كما قلنا سابقا في هذا اليوم عندها يجب أن يكون التقييم بعيد الأمد جزءا طبيعيا من هذه المتابعة و إذا لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة ، و هنا تكون الأسئلة التي يجب الإجابة عليها مماثلة لأسئلة تقييم أثر التدريب على المدى القصير .

المطلب الثالث : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

يتمثل دور التدريب الفعال و الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية هو رفع قدرة العاملين الذهنية داخل الإدارة العامة .

فلا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها الخاصة و العامة المتمثلة في بقائها و رفع كفاءتها الانتاجية بدون تطبيق البرامج التدريبية لعمل الإدارة لرفع قدراتهم المهنية و النفسية ، فالعامل دائما بحاجة إلى اكتساب مهارات مختلفة في جميع الميادين و خاصة في ميدان عمله لكي يحقق هدفه الخاص و هدف المؤسسة التي

[1] ملكول بيل ،ترجمة مركز الناجح للموظفين التعريب و البرمجة التدريب الدار العربية ، الطبعة الأولى ،1997 ص 131 .

تشغل فيها ، لهذا فهدف التدريب ليقتصر فقط على توفير إطارات مناصب العمل فحسب بل إلى جعل لهذه الإطارات المكونة أداة لتطوير المجتمع ، فهذه المهمة تمثل جانبا مهما من تحسين الإطارات و جعلها تتماشى مع احتياجات الاقتصاد الوطني .

مما ذكرنا نصل إلى أن مهمة التدريب يعتبر و سيلة من الوسائل التي تؤدي بالمؤسسة إلى تسيير محكم لمواردها البشرية و التي تؤدي بدورها إلى تحسين أداء الموارد البشرية و مسايرة التقدم التكنولوجي .

كما أن بالتدريب يكتشف الموارد البشرية أن لديهم قدرات عظيمة سيفيدون العمل كثيرا و سيكون لهم قدر من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرصة التدريب و كذلك يكون لديهم قدر من التقدير لمديريهم الذين اهتموا بتنمية مهاراتهم ، و تكون لديهم رغبة تدفعم لاستغلال قدراتهم لاتمام الأعمال الموكلة إليهم [1].

[1] وليد زمرلين ، دور التدريب و التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير ، تخصص مالية ، 2011 ،2012 ، ص 80 ،

خلاصة الفصل :

لقد تبين الدور الفعال و المهم الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية ، فهي تتعامل مع أهم عناصر الموارد البشرية ، و أهم عناصر العملية الإنتاجية و هو الإنسان الذي يحمل روح معنوية ذات ارتباط مباشر بمستوى إنتاجية ، و هذا الشيء أبرز مدى أهمية الدور الذي يلعبه مدير الأفراد في المؤسسة ، حيث يكون ملما يكتفي التعامل مع العنصر البشري في العمل ، و ذلك على ضوء المفاهيم الحديثة للأفراد ، ة التي تزوده بها إدارة الأفراد ، كما تمكنه من تنمية روح التعاون و الفريق في صفوف جماعة العمل ، ورفع روحها المعنوية و بالتالي زيادة الانتاجية و تحقيق الأهداف .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لواقع التدريب لمديرية الحماية لولاية المدية

تمهيد :

يجب تدعيم النظرية السابقة بدراسة حالة تطبيقية باعتبار أن الدراسة النظرية لا يمكن أن تبلغ أهدافها إذ لم ترفق بالدراسة التطبيقية .

بالموازاة بين الجانب النظري و التطبيقي لهذه الدراسة التي تتمحور حول أهمية التدريب في تسيير الموارد نحاول إسقاط هذا المحتوى في الميدان من خلال القيام بتربص تطبيقي في المديرية الولائية للحماية المدنية بالمدية، كونها من أهم المنظمات الوطنية التي تولي أهمية كبيرة للتدريب ، و أنه يعتبر و ظيفة أساسية تعتمد عليه هذه المنظمة لتحقيق المتعة العامة للموارد البشرية ، و لخبرتها الكبيرة في الميدان بصفة عامة و بمجال التدريب بصفة خاصة إذ سنتناول مسيرة عملها من خلال ثلاث مباحث و هي :

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن الهيئة المستقبلية .

المبحث الثاني : تقديم المديرية الولائية للحماية المدنية .

المبحث الثالث : تحليل عملية التدريب في مديرية الحماية المدنية لولاية المدية .

المبحث الأول : تقديم عام للهيئة المستقبلة

في هذا المبحث سنتناول تعريف كل من المديرية العامة للحماية المدنية و الاطلاع على هيكلها التنظيمي، إضافة إلى عرض مختلف و سائل و خدمات برنامج الاصلاح الإداري و دوره في تحسين أداء أعوانها .

المطلب الأول : تقديم المديرية العامة للحماية المدنية[1]

هي مرفق عمومي مهامه حماية الاشخاص و الممتلكات ، و طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات العصرية و التقنية و هي مرفق موضوع تحت و صاية وزارة الداخلية تتمتع بهيكل خاص و ميزانية مستقلة ، كما أنها تتمتع بتنظيم إداري تقني و عملي ، ضمانا للتكفل بالمهام الانسانية المنوطة بها . سان فرانسيسكو 1906 ، حيث كان لنشوء الحربين العالميتين 01 و 02 سببا أساسيا في التفكير في وضع عملية لمواجهة النتائج الوخيمة التي انجرت عن استعمال مختلف الأسلحة في الحرب ، ففي هذه الفترة وضعت أولى المقاييس الخاصة بالدفاع المدني في حالة الحرب .

الفرع الأول : نشأة المديرية العامة للحماية المدنية

أول مقاييس للحماية المدنية في العالم كانت في ظل الامبراطورية الرومانية بعد حريق روما الشهير ، ومن أهمها الحرائق التي تم تسجيلها في العالم ، حريق لندن سنة 1806 ، موسكو 1812 ،

الحماية المدنية الجزائرية :

1. عهد الاستعمار : كانت وحدات الحماية المدنية متمركزة في المدن التي يقطنها المعمرون ، و كانت عبارة عن خلايا للدفاع عن المعمرين و ممتلكاتهم و ذلك بموجب قانون 1938 خاص بالفرنسيين بصفة عامة.
2. بعد الاستقلال : بعد استعادة السيادة الوطنية وجدت الجزائر نفسها أمام قطاع حساس يكاد يكون شبه مفقود في الميدان ، أين عمدت على تنظيمه بواسطة المرسوم رقم 64 – 129 المؤرخ في 15 افريل 1964 المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية ، و بمقتضى المادة الأولى فإن جهاز الحماية المدنية مؤسس على روح التضامن المشترك (في الإطار الوطني ، الدولي) و تتمثل المهمة العامة للحماية المدنية في حماية

[1] من وثائق مديرية الحماية المدنية لولاية المدية .

الأشخاص و الممتلكات تحت الشعار الثلاثي : الوقاية ، التقدير ، الإسعاف ، و هذه المهمة النبيلة تستدعي مساهمة جميع المواطنين حفاظا على الحياة البشرية و الموارد المادية التي تمثل ثروة البلاد .

و من بين المراسيم التي توضح هذه المهمة نجد :

- المرسوم رقم 70 / 167 : إن وحدات الحماية المدنية هي المسؤول الأول من تقديم الإسعافات و تلبية النجدات و مساعدة المواطنين في أي منطقة من التراب الوطني ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 70 / 167 المؤرخ في 1970/11/10 و المتعلق بتطبيق و تأطير و تجهيز وحدات الحماية المدنية و تنظيم هذه الوحدات ، حيث تصنف وحدات الحماية المدنية على مستوى القطر الوطني حسب أهميتها ومهامها إلى أربعة أنواع [1]:

الوحدات المركزية / الوحدات الفرعية / وحدات القطاع / المراكز المتقدمة .

- سنة 1976 : المرسوم التنفيذي رقم 76-39 المؤرخ في 1976/02/20 و المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية ، ثم تحويل المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة للحماية المدنية مع إعادة تنظيم الإدارة المركزية على مستوى الإدارة الداخلية .
- سنة 1983 : المرسوم التنفيذي رقم 108/83 يعظم المدرسة الوطنية للحماية المدنية معدل و متمم للمرسوم 98 / 318 .
- سنة 1991 : تم إصدار عدة مراسيم تنظيمية لدعم القطاع من أهمها :
  - المرسوم رقم 503/91 معدل و متمم للمرسوم 147/93 و يتعلق بإعادة تنظيم الإدارة المركزية للحماية المدنية .
  - المرسوم التنفيذي رقم 92/ 54 المؤرخ في 1992 يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية " التنظيم على مستوى الولايات "
  - المرسوم رقم 134/94 المحدد لقائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية للحماية المدنية و شروط الإلتحاق بها و تقسيمها [2].

[1] المرسوم رقم 129 المؤرخ في 1964/04/15 و المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية .

[2] من وثائق الحماية المديرية الولائية للحماية المدنية (الجريدة الرسمية) .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للحماية المدنية

تنظيم هياكل المديرية العامة للحماية المدنية التي جاء بها المرسوم 76/ 39 المؤرخ في 1976/02/20 المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية .

- أدى هذا المرسوم إلى إضافة بعض الأحكام الواردة ضمن المرسوم رقم 503/91 المؤرخ في 1991/12/21 و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية بالمديرية العامة للحماية المدنية ، هذا المرسوم أعطى نفسا جديدا لقطاع الحماية المدنية شكلت بموجبه الحماية المدنية المديرية المركزية و عددها أربعة و هي [1]:

1. مديرية الوقاية : (DP) Direction de prévention
2. مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات : (DOCS)

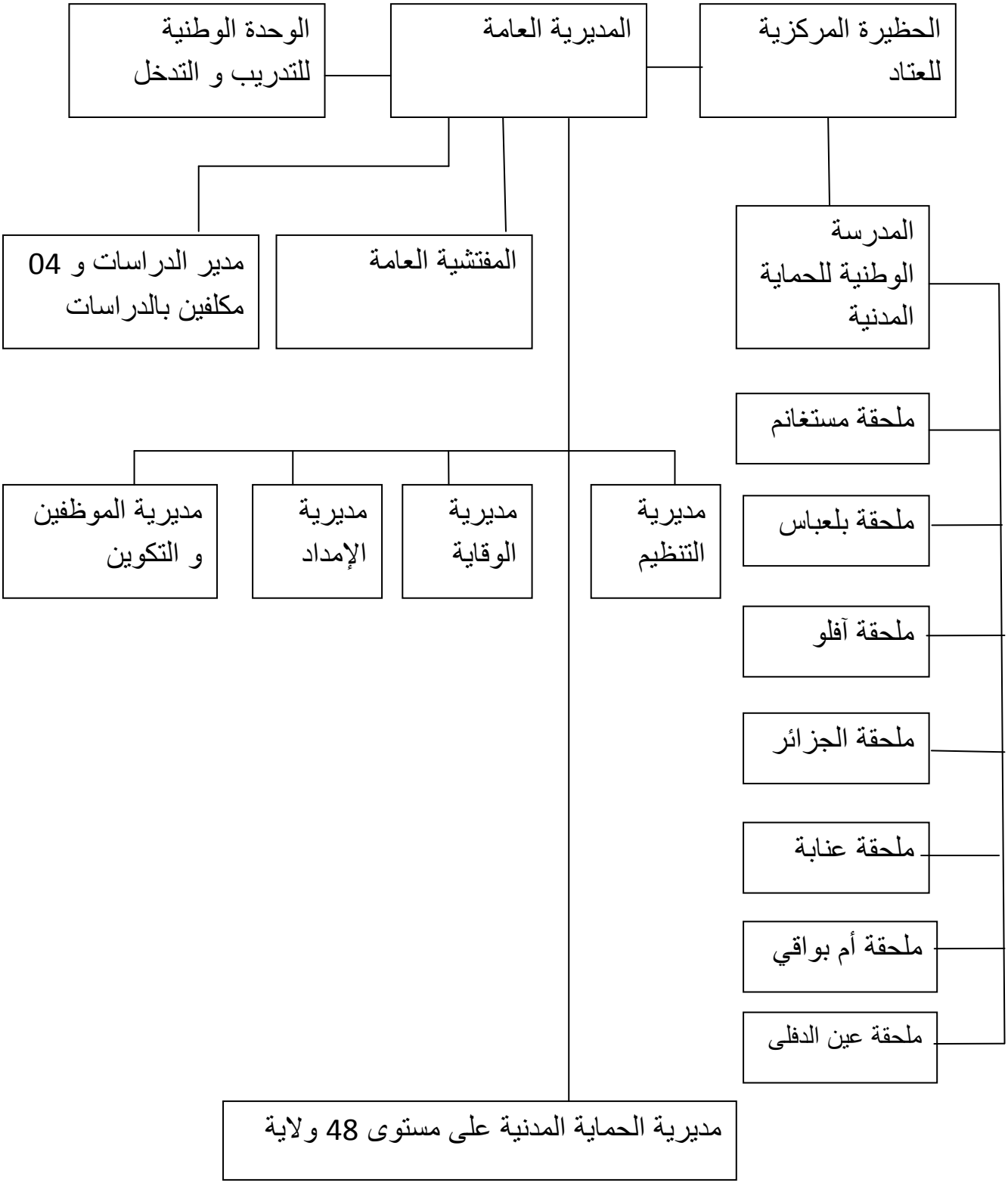
Direction organisation et la coordination des secours

3. مديرية التوظيف و التكوين : (DPF) Direction personnes de la formation
4. مديرية الإمداد و المنشآت :(DLT) Direction logistique et de information

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

[1] المرسوم رقم 39/76 المؤرخ في 1976/02/20 إعادة تنظيم الإدارة المركزية .

الشكل رقم (06) :المخطط الرئيسي لتنظيم الحماية المدنية



المصدر : من وثائق المديرية الولائية للحماية المدنية .

1. مديرية الوقاية : Direction de prévention

هي التي تهتم بسلامة الأفراد و الممتلكات ، و إعداد النصوص التشريعية ، و هي تعتبر من أهم المديريات حيث تقوم بالمهام التالية :

- دراسة و متابعة المسائل المتعلقة بالوقاية من الأخطار الكبرى .
- دراسة و تطوير حملات الإعلام و التوعية قصد التحسين بمختلف الأخطار .
- جمع و استغلال و تحصيل الإحصائيات الخاصة بعمليات التدخل .

و تتشكل هذه المديرية من المديريات الفرعية التالية :

- SDER المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم .
- SDEM المديرية الفرعية لأخطار الكبرى .
- SDSI المديرية الفرعية للإحصائيات و الإعلام .

2. مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات (DOCS) :

إن مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات مكلفة بدراسة و تعريف الوسائل و الإمكانيات و القواعد الخاصة بتنظيم و تهيئة وضع حيز التنفيذ و متابعة و تنسيق الإسعافات .

3. مديرية الإمداد و المنشآت (DLI) :

إن مديرية الإمداد و المنشآت مكلفة بإعداد و متابعة و إنجاز برامج المنشآت و التجهيزات التابعة للحماية المدنية .

4. مديرية الموظفين و التكوين (DPF) :

إن مديرية الموظفين و التكوين مكلفة بتسيير و توزيع الموارد البشرية المنخرطة في قطاع الحماية المدنية ، تحديد سياسة التكوين ، دراسة البرامج البيداغوجية و تعريف القواعد و كذا الخاصة بتطبيقه[1] .

[1] من وثائق المديرية الولائية للحماية المدنية .

المطلب الثالث :مختلف وسائل و خدمات برنامج الإصلاح الإداري و دوره في تحسين أداء أعوانها

تتضمن الحماية المدنية مختلف الوسائل و المصالح و الخدمات لحسن مستوى الأداء و تصنيف و تأطير وحدات عمالها من أجل حماية الأشخاص و الممتلكات و البيئة [1].

1. تصنيف و تأطير وحدات الحماية المدنية :

حسب المرسوم 167/70 المؤرخ في 1970/11/10 المتعلق بتصنيف و تحضير وحدات الحماية المدنية .

أ. التصنيف و التموقع :

يتم تصنيف وحدات الحماية المدنية في كل ولاية بقرار من طرف وزير الداخلية باعتبار الأخطار الموجودة و المتوقعة .

- الوحدة الرئيسية : على مستوى الولاية .
- الوحدة الثانوية : على مستوى الإدارة .
- وحدة القطاع : على مستوى البلديات أو مجموعة من البلديات .

ب. مهام الوحدات :

- الوحدة الرئيسية : تقوم بتسيير المستخدمين المتواجدين بها و الصيانة و المحافظة على العتاد .

عند النداء الأول : تدافع على قطاع التدخل للولاية .

عند النداء الثاني : تدافع على قطاع التدخل للدائرة التابعة لها و تدافع على كل تراب الولاية .

- الوحدة الثانوية :

عند النداء الأول : تدافع على قطاع التدخل للدائرة .

عند النداء الثاني : تدافع على قطاع التدخل للبلديات التابعة لها .

[1] من وثائق المديرية الولائية للحماية المدنية .

- وحدة القطاع :

عند النداء الأول : تدافع على قطاع التدخل الخاص بالبلدية المتمركزة بها و البلديات التابعة لها .

- مركز الإسعاف المتقدم : عند النداء الأول : تدافع على مكان الخطر الموجود في المحيط العملي المحدد له .

المبحث الثاني :تقديم المديرية الولائية للحماية المدنية

سنتناول في هذا المبحث المديرية الولاية للحماية المدنية و تدرجها الإداري .

المطلب الأول : نشأة مديرية الحماية المدنية لولاية المدية

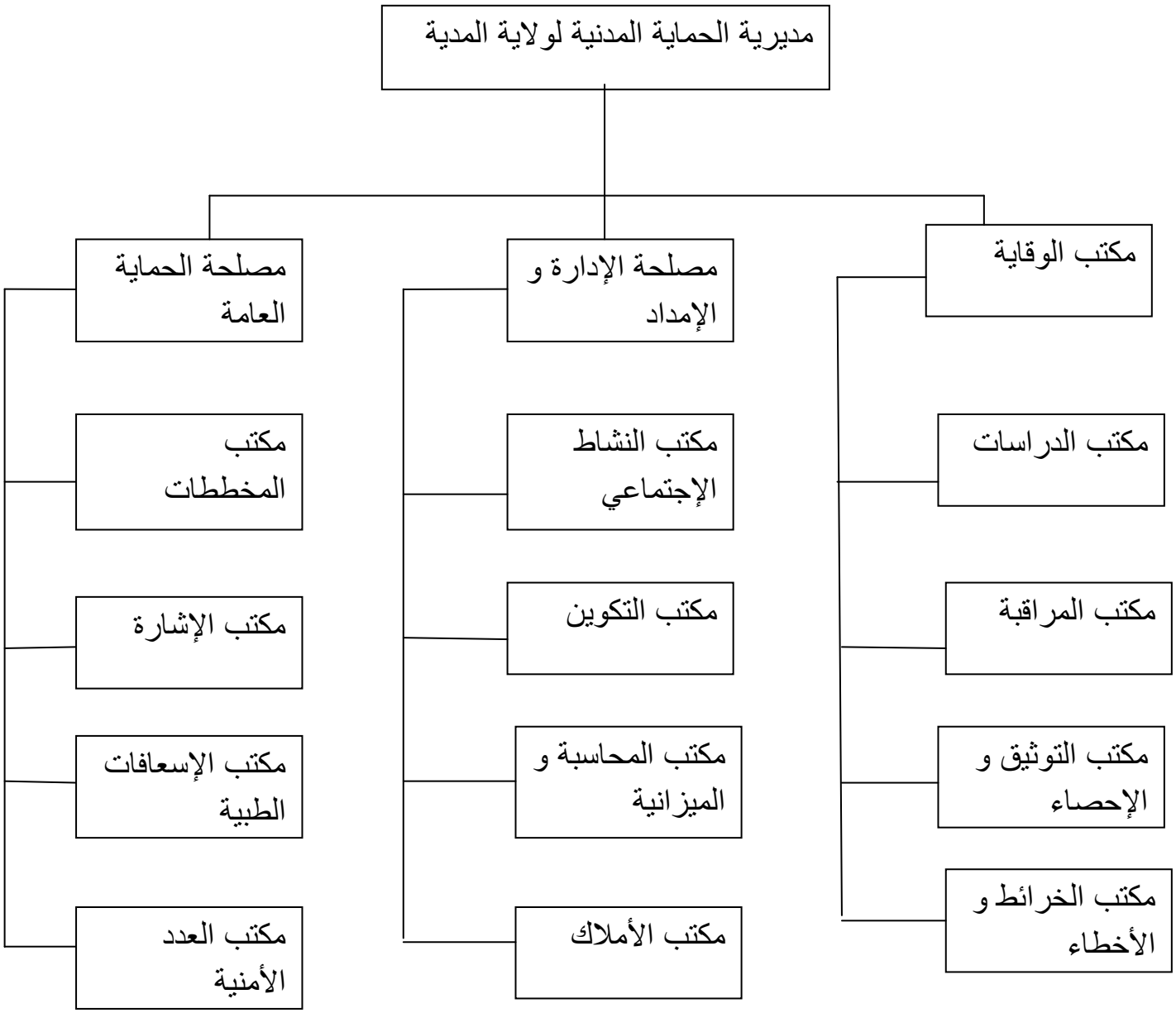
بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 1992/02/12 و المتعلق بتنظيم و تسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية و الذي يسمح بتحويل مصالح الحماية المدنية و إسعاف الولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات و بالتالي ضبط قواعد سيرها و هيكلتها و تنظيمها . و في ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة ، فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية و المنصوص عليها في المادة (02) من نفس المرسوم ، كما تقوم المديرية على مستوى الولاية الأمر بصرف الاعتمادات المخولة لها .

و تتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (02) من المرسوم السابق الذكر في :

- مصلحة الوقاية .
- مصلحة الحماية العامة .
- مصلحة الإدارة و الإمداد .

و يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي :

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية المدية



المصدر : من وثائق المديرية الولائية للحماية المدنية .

المطلب الثاني : التدرج الإداري للمديرية العامة للحماية المدنية

بعد إعادة التنظيم الإقليمي في شهر فبراير 1991 ،أصبحت ولاية المدية تتربع على مساحة 8700 كم^2 ، قسمت حينها إلى 19 دائرة و 64 بلدية ، بكثافة سكانية تقدر ب 894559 نسمة ، تقديرات 2018 و موقعها الجغرافي جعلها تلعب دور وساطة بين المنطقة البحرية و منطقة الهضاب العليا ، حيث تمتاز

بعلوها و شكالة أراضيها المعقدة بالإضافة إلى مساهمتها في الميدانين التلي و السهلي ، التغطية العملية مضمونة بواسطة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية المتمركزة في مقر الولاية و 12 وحدة ثانوية للحماية المدنية المتمركزة بمقرات الدوائر ، و مركزين متقدمين الأول في حي بزيوش بلدية المدية و التالي بعجلانة قصر البخاري كالآتي[1]:

- الوحدة الرئيسية بالمدية: تتضمن تغطية البلديات الآتية : المدية ،ذراع السمار ، تمزقيدة ، وامري .
- الوحدة الثانوية بوزرة : تغطية البلديات الآتية : وزرة .
- المركز المتقدم بزيوش : يتضمن تغطية بعض احياء بلدية المدية .
- الوحدة الثانوية سي المحجوب : تتضمن تغطية البلديات التالية : حناشة ، سي المحجوب ، بوعيشون أولاد بوعشرة ، تيزي المهدي .
- الوحدة الثانوية البرواقية : تتضمن تغطية البلديات الآتية : البرواقية ، الربعية ، أولاد ذايد ، سغوان ، الزبيرية ، ثلاثة الدوائر .
- الوحدة الثانوية قصر البخاري : تغطية البلديات الآتية : مجبر ، سانق ، المفاتحة ، قصر البخاري ، أولاد هلال ، بوغار ،أولاد عنتر .
- المركز المتقدم عجلانة : يتضمن تغطية بعض أحياء بلدية قصر البخاري .
- الوحدة الثانوية العمارية : يتضمن تغطية البلديات التالية : العمارية ، بعطة ، أولاد إبراهيم ، بوشراحيل ، سيدي نعمان ، خمس جوامع .
- الوحدة الثانوية السواقي : تتضمن تغطية البلديات التالية : السواقي ، جواب ، سيدي زيان ، سيدي زهار .
- الوحدة الثانوية الشهبونية : تتضمن تغطية البلديات التالية : الشهبونية ، بوغزول ، بواعيش .
- الوحدة الثانوية بني سليمان : تتضمن تغطية البلديات التالية : بني سليمان ، سيدي ربيع ، بوسكن، القلب الكبير ، بئر بني عابد .
- الوحدة الثانوية العزيزية : تتضمن تغطية البلديات التالية : العزيزية ، سدراية ، مغراوة ، الميهوب .
- الوحدة الثانوية تابلاط : تتضمن تغطية البلديات التالية : تابلاط ، الحوضين ، العيساوة ، مزغنة .
- الوحدة الثانوية عزيز : تتضمن تغطية البلديات التالية : عزيز ، أم الجليل ، دراق .

[1] من وثائق المديرية الولائية للحماية المدنية .

- الوحدة الثانوية شلالة العذاورة : تتضمن تغطية البلديات التالية : شلالة العذاورة ، شينقل ، عين القصر ، تاقراون .
- الوحدة الثانوية عين بوسيف : تتضمن تغطية البلديات التالية : عين بوسيف ، سيدي دمد ، العوينات ، أولاد أمعرف ، الكاف الأخضر .

هذا التطور الملموس الذي عرفته الحماية المدنية لولاية المدية من حيث الإرتفاع الكمي لعدد المنشآت و الهياكل القاعدية امتد إلى سنة حيث من المنتظر أن يتدعم القطاع بالولاية بهياكل أخرى ، بهدف واحد و هو تحسين الخدمة العمومية .

المبحث الثالث : تحليل عملية التدريب في مديرية الحماية المدنية لولاية المدية

المطلب الأول : مجتمع و منهج الدراسة

1. مجتمع و عينة الدراسة :

باعتبار الدراسة دراسة حالة بمؤسسة الحماية المدنية ، فإن مجتمع الدراسة هو موظفي هذه المؤسسة والتي يقدر عمالها بـــ 72 عامل ، أما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية تقدر بـــ 69 عامل من مجموع عمال المؤسسة ، فقد تم استرجاع 62 استبانة من 69 الموزعة و هو ما تمت عليه الدراسة .

2. منهج الدراسة :

بعد التفرغ لإجابة كل المستجوبين على الاستمارات قمنا بالتحليل الاحصائي للبيانات ، حيث تم تفريغ البيانات في جداول وظيفية و هذه الجداول مقسمة إلى ثلاث خانات بحيث تحتوي الخانة الأولى على الأجوبة المقترحة و الخانة الثانية على التكرارات و الخانة الثالثة على النسبة المئوية المتحصل عليها بعد حساب النسبة المئوية قمنا بالتعليق على النتائج و محاولة وضع استنتاجات تفسر التعليق على تلك النتائج .

المطلب الثاني : تحليل أسئلة الاستمارة الموزعة على العمال

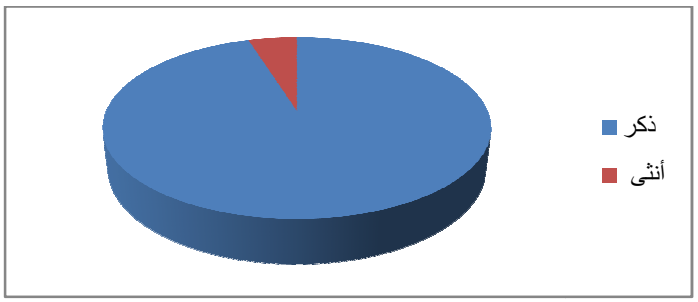
1. المحور الأول : عرض و مناقشة البيانات الشخصية

جدول رقم (05) : يبين جنس المبحوث

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	59	%97.19
أنثى	03	%2.84
المجموع	62	%100

المصدر من إعداد الطالبة

شكل رقم (08):التمثيل البياني للدائرة النسبية تبين جنس المبحوث .



المصدر : من إعداد الطالبة .

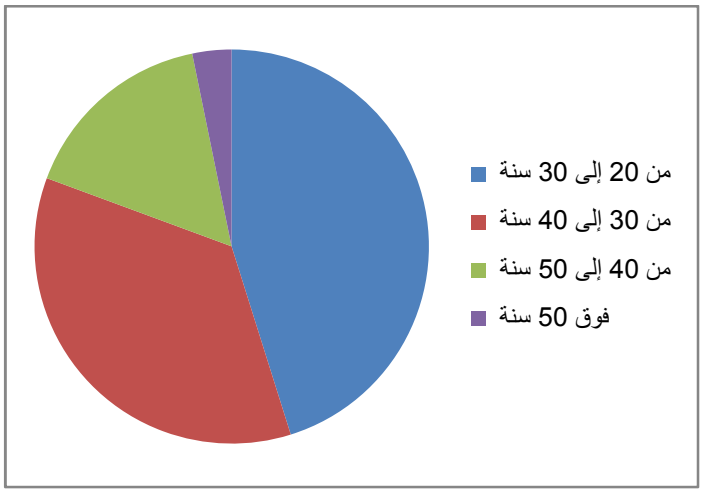
من خلال الجدول رقم (05) و الشكل البياني رقم (07) تبين أن عدد الذكور في الوحدة هو 59 و ذلك بنسبة 97.16% ، و عدد الإناث هو 03 و ذلك بنسبة 2.84 % ، و هذا يعود إلى طبيعة العمل في الوحدة التي تحتاج إلى قوة جسمية و عضلية لما يساعدهم في عمليات التدخل ، و هو غالبا لا تتوفر في الإناث لأنهن يوجدن في العمل الإداري أو الطبي .

جدول رقم (06) : يبين الفئات العمرية للمبحوث

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	28	%45.16
من 30 إلى 40 سنة	22	%35.49
من 40 إلى 50 سنة	10	%16.12
فوق 50 سنة	02	%03.23
المجموع	62	%100

المصدر : من إعدلد الطالبة

شكل رقم (09) : التمثيل البياني الدائرة النسبية يبين الفئات العمرية للمبحوث .



المصدر : من إعداد الطالبة .

من خلال الجدول (07) و الشكل رقم (09) يبين أن الفئة الغالبة هي من 20 إلى 30 سنة و ذلك بنسبة 45.16 % ثم تليها الفئة العمرية فوق 30 إلى 40 سنة و ذلك بنسبة 35.49 % ثم الفئة فوق 40 إلى 50 سنة و ذلك بنسبة 16.12 % ثم الفئة الأخيرة فوق 50 سنة و ذلك بنسبة 03.23 % .

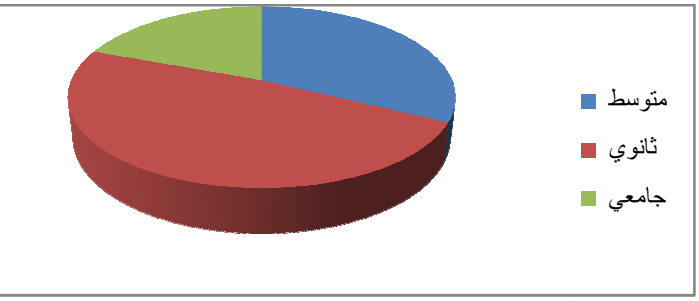
و نستنتج من هذه النتائج أن غالبية العمال هم شباب و ذلك يرجع لطبيعة العمل ثم أنه كلما زادت الفئة العمرية كلما قلّ عدد العمال في تلك الفئة ، و هذا شيء طبيعي لأنه تقدم الإنسان في السن كلما قلّ مجهوده البدني .

جدول رقم (07): يبين المستوى التعليمي للمبحوث

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	20	%32.25
ثانوي	30	%48.39
جامعي	12	%19.36
المجموع	60	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

شكل رقم (10) : التمثيل البياني للدائرة النسبية تبين المستوى التعليمي للمبحوث



المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) و الشكل رقم (09) أن أغلب العاملين ذوي المستوى الثانوي و ذلك بنسبة 48.39 % و تليها العاملين ذوي المستوى المتوسط و هناك 20 عامل و ذلك بنسبة 32.25 % أما ذوي المستوى الجامعي فيوجد 12 عامل و ذلك بنسبة 19.36 % .

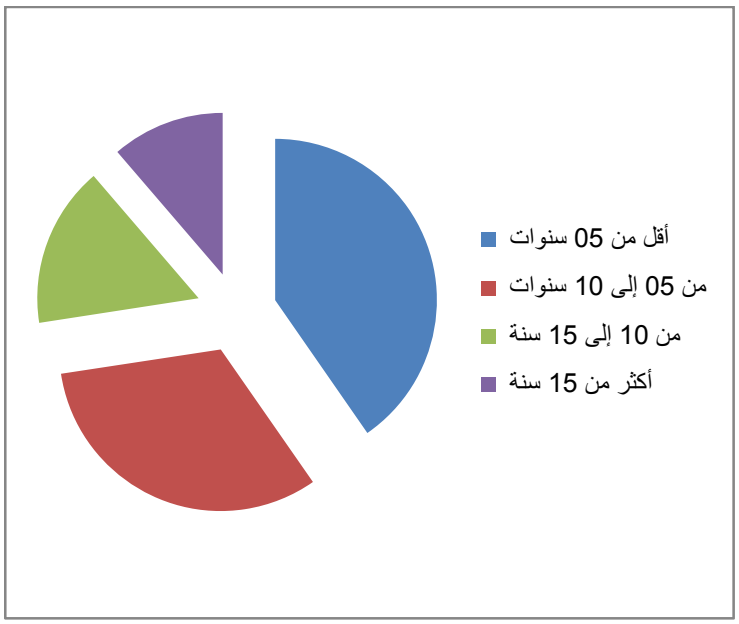
و من خلال البيانات نستنتج أن مديرية الحماية المدنية تسعى دائما لرفع المستوى التعليمي لأعوانها بعد ما كانت تهتم باللياقة البدنية فقط ، يرجع أيضا إلى أن الوحدة تعطي أهمية كبيرة للمستوى التعليمي لأنها في الغالب تخضع لعملية تكوين و تدريب بصفة دورية .

جدول رقم (08): يبين عامل الأقدمية و الخبرة

الأقدمية و الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	25	%40.33
من 05 إلى 10 سنوات	20	%32.25
من 10 إلى 15 سنة	10	%12.16
أكثر من 15 سنة	07	% 11.30
المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

شكل رقم (11) : التمثيل البياني للدائرة النسبية يبين عامل الأقدمية و الخبرة .



المصدر : من إعداد الطالبة .

يتضح من خلال الجدول رقم (08) و الشكل (11) أن الذين لديهم أقدمية من العمال أقل من 05 سنوات و عددهم 25 و ذلك بنسبة 40.33% هم الفئة الغالبة ثم تأتي بعدها فئة فوق 05 إلى 10 سنوات و عددهم 20 و ذلك بنسبة 32.25% ثم تأتي بعدها فئة فوق 10 سنوات إلى 15 سنة و عددهم 10 و ذلك بنسبة 12.16 % ثم تأتي بعدها فئة فوق 15 سنة و عددهم 07 و ذلك بنسبة 11.30 %.

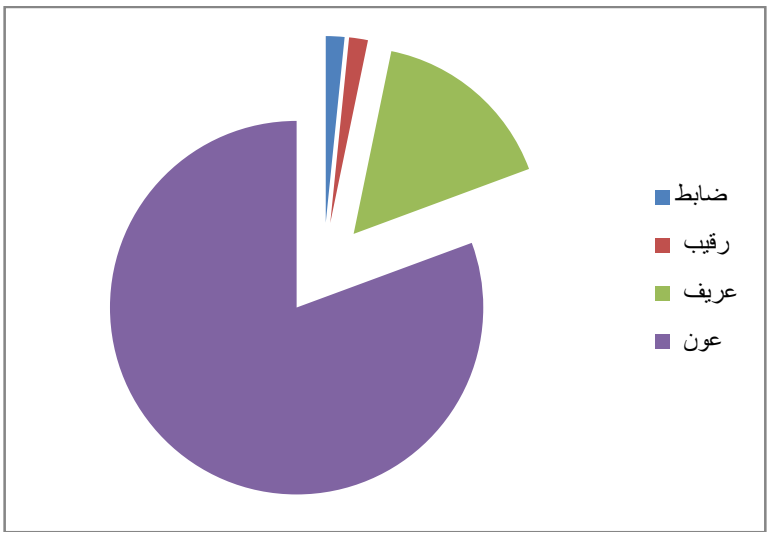
و نستنتج من خلال هذه البيانات أن الوحدة ترتكز على العامل الشباب نظرا لما يلعبه هذان العاملان من دور أساسي في العملية التدخلية لذا فالوحدة تحاول الدمج بين عامل التشيب و عامل الخبرة الأساسيين ، و هذا يعكس الضمان و الاستقرار في القطاع و هي نتيجة النضج الفكري لأفراد هذه الفئة .

جدول رقم (09) : يبين الرتب العسكرية

الرتب العسكرية	التكرار	النسبة المئوية%
ضابط	01	%1.62
رقيب	01	%1.62
عريف	10	%16.12
عون	50	%80.64
المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

شكل رقم (12) : التمثيل البياني للدائرة النسبية يبين الرتب العسكرية .



المصدر : من إعداد الطالبة .

من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم (13) و المتعلق بمتغير الرتب العسكرية أن أغلبية العاملين ذوي رتبة عسكرية برتبة عون و ذلك بنسبة 80.64 % و تليها العاملين ذوي رتبة عريف و البالغ عددهم ب 10 عمال و ذلك بنسبة 16.12 % و تليها كل من العاملين ذوي رتبة رقيب و ضابط و البالغ عددهم بعاملين و ذلك بنسبة 01.62% على التوالي .

و من خلال البيانات نستنتج أن الوحدة الرئيسية تعكف على عملها على طبقة الأعوان في كل من العمليات و الإجلاء و الإنقاذ.....أما الرقباء و الضباط فتتجلى مهمتهم غالبا على التوجه و القيادة و الجانب الإداري .

المحور الثاني : الأسئلة الخاصة بالتدريب

جدول رقم (10) : يبين مدى قيام إدارة الوحدة بعمليات التدريب و التكوين لفائدة العمال .

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	62	%100	تدريب و تكوين دوري تدريب و تكوين حسب متطلبات المرحلة	60 02	96.78% %3.22
لا	00	%00	—	—	—
المجموع	62	%100	المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) و الذي يبين مدى قيام إدارة الوحدة بعمليات التدريب و التكوين لفائدة العمال ، أي أن كل العمال أجابوا بنعم أي أنها ترى أن الوحدة تقوم بعمليات تدريب لفائدتهم و ذلك بنسبة 100% ، و التي تفرعت إلى عدة أشكال حيث أجاب غالبيتهم بتدريب و تكوين دوري و ذلك بنسبة 96.78% ثم تليه الفئة التي أجابت بتدريب و تكوين حسب متطلبات المرحلة و ذلك بنسبة 3.22%

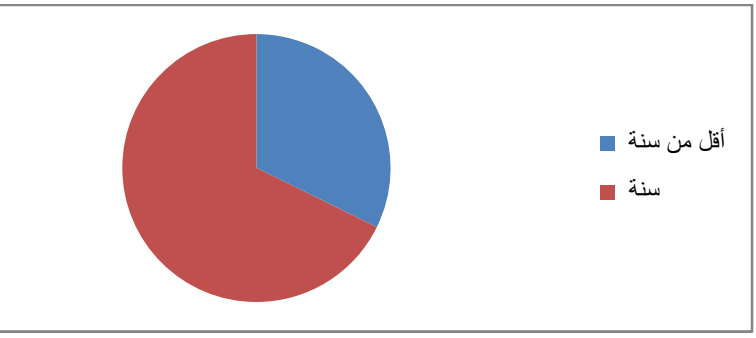
تفسر هذه النتائج على أن المؤسسة تقوم بعمليات تدريب و تكوين لفائدة العمال و قد يكون ذلك التدريب عن طريق دروس نظرية و تطبيقية داخل الوحدة و ذلك يرجع لأهمية التدريب في رفع مستوى أداء العاملين و مساعدتهم للاستعداد لكل الكوارث و الأزمات الطبيعية .

جدول رقم (11) : يبين توزيع العمال حسب مدة تلقيهم التدريب

	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنة	20	%32.25
سنة	42	%67.64
المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

شكل رقم (13) : يبين توزيع العمال حسب مدة تلقيهم التدريب.



المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (14) أن نسبة 67.64% من العينة المستجوبة و التي تمثل 42 فرد بأن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت سنة ، أما نسبة 32.25% و التي تمثل 20 فردا أجابوا بأن المدة التي تلقوا فيها التدريب كانت أقل من سنة .

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تلقوا تدريب في مدة سنة و هو ما يوحي بطول المدة نسبيا ، و هذا ما يعود على العمال بتحسين في الكفاءة و الأداء .

جدول رقم (12) :يبين توزيع العمال حسب مكان تلقيهم التدريب .

	التكرار	النسبة المئوية %
في مكان العمل	-	-
خارج مكان العمل	62	%100
المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

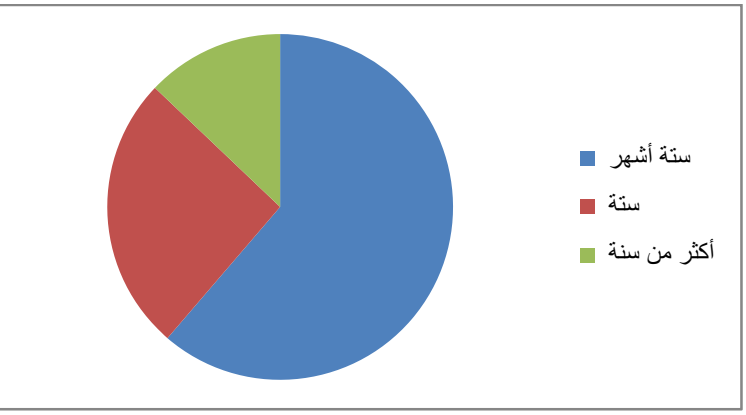
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من العينة المستجوبة و التي تمثل 62 فردا أجابوا أنهم قاموا بالتدريب في خارج مكان العمل ، و عليه نستنتج أن كل العمال الذين خضعوا للتدريب كان تدريبهم خارج مكان العمل .

جدول رقم (13) : توزيع العمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدورة تدريبية .

	التكرار	النسبة المئوية %
ستة أشهر	38	%61.29
سنة	16	%25.80
أكثر من سنة	08	%12.90
المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

شكل رقم (14) : التوزيع النسبي للعمال حسب رأيهم في الفترة المناسبة للقيام بدوات تدريبية .



المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ من الجدول رقم (15) و الشكل (15) أن نسبة 61.29 % من العينة المستجوبة التي تمثل 38 فرد أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدوات تدريبية تكون كل ستة أشهر ، أما نسبة 25.80% التي تمثل 16 عامل أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون كل سنة ،أما نسبة 12.90% و التي تمثل 08 عمال أجابوا بأن الفترة التي يرونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية تكون أكثر من سنة .

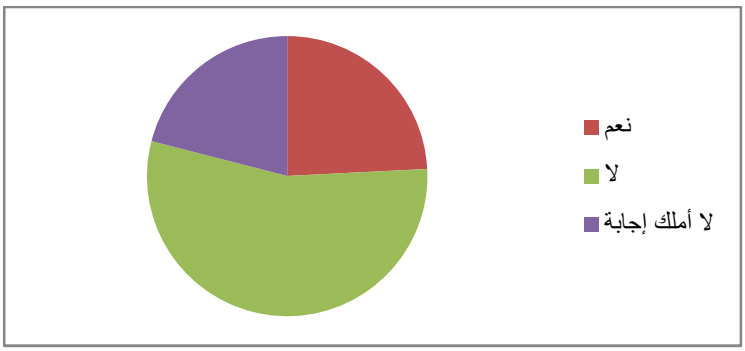
نستنتج أن الفترة التي يراها أغلبية عمال الوحدة للقيام بدورات تدريبية تكون كل ستة أشهر ، مما يبرز رغبة العمال في تحسين مستواهم و إبراز قدراتهم وفقا لما يتوافق و التقدم التقني .

جدول رقم (14) : توزيع العمال حسب استعدادهم لحسم جزء من مرتبهم للقيام بدورة تدريبية .

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	%24.20
لا	34	%54.83
لا أملك إجابة	13	%20.96
المجموع	62	15%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

شكل رقم (15) : التمثيل البياني للدلئرة النسبية تبين توزيع العمال حسب استعدادهم لحسم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب .



المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ أن نسبة 54.83 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 34 فرد أجابوا بأنهم غير مستعدين بأن يتم خصم مرتبهم ليصرف على التدريب ، أما نسبة 24.20% و التي تمثل 15 فردا أجابوا بأنهم مستعدون بأن يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب أما نسبة 20.96 % و التي تمثل 13 فردا فإنهم لا يملكون إجابة محددة .

نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة غير مستعدين بأن يتم خصم جزء من مرتبهم ليصرف على التدريب مما يدل أن التدريب يعتبر في نظر العمال تكلفة إضافية إذا كان على حسابهم و عائد معنوي إذا كان على حساب المؤسسة .

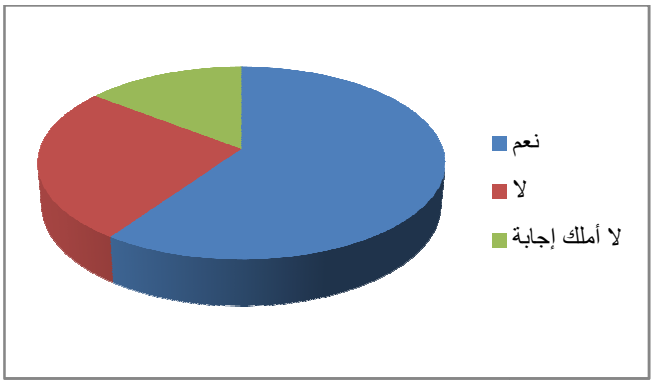
المحور الثالث : الأسئلة الخاصة بأداء الموارد البشرية

جدول رقم (15) : توزيع العمال حسب آرائهم حول أهمية التدريب .

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	37	%59.67
لا	16	%25.80
لا أملك إجابة	09	%14.52
المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

شكل رقم (16) : يبين الدائرة النسبية للتمثيل البياني يبين توزيع العمال حسب آرائهم حول أهمية التدريب .



المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) و الشكل رقم (17) أن نسبة 59.67% من العينة المحسوبة و التي تمثل 37 فرد أجابوا بأن أدائهم لوظائفهم أصبح سهلا بعد تلقيهم للدورات التدريبية في حين أن نسبة 25.80% من العينة المحسوبة و التي تمثل 16 فرد أجابوا بأن أدائهم لهم لا يصبح سهلا بعد تلقيهم لدورات تدريبية .

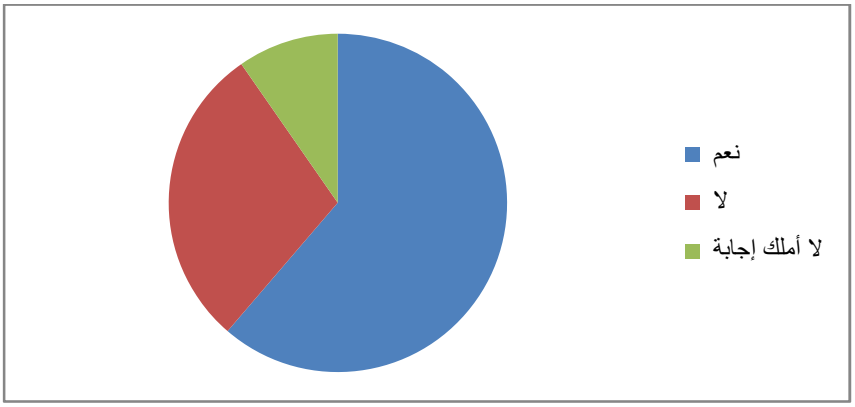
أما نسبة 14.52% و التي تمثل 09 أفراد لا يملكون إجابة وحددة ، نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية أصبح آدائهم لوظائفهم سهلا و بصورة ملحوظة مما يوحي بالأثر الواضح للتدريب على الأداء .

جدول رقم (16) : يبين توزيع العمال حسب أرائهم فيما إذا كان أدائهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت أقل من السابق .

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	38	%61.29
لا	18	%29.03
لا أملك إجابة	06	%9.67
المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

الشكل رقم (17) : الدائرة النسبية للتمثيل البياني يبين توزيع العمال حسب أرائهم إذا كان أدائهم لوظائفهم بعد التدريب كان بوقت أقل من السابق .



المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) و الشكل رقم (18) أن نسبة 61.29% من العينة المستجوبة و التي تمثل 38 فرد أجابوا بأنهم بعد تلقيهم دورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت أقل من السابق ، أما نسبة 29.03% من العينة المستجوبة و التي تمثل 18 فردا أجابوا أنهم بعد تلقيهم لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم بنفس الوقت السابق ، أما نسبة 09.67% و التي تمثل 06 عمال لا يملكون إجابة محددة .

نستنتج أن غالبية عمال الوحدة و الذين خضعوا لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في أقل من السابق مما يبرز أثر التدريب على تحسين أداء الأنشطة و الوظائف .

جدول رقم (17) : يبين توزيع العمال حسب رأيهم فيما إذا كان تحسن في كفاءتهم بعد التدريب .

	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	52	%83.87
لا	10	%16.12
لا أملك إجابة	00	%00
المجوع	62	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 83.87 % من العينة المسحوبة التي تمثل 52 فرد أجابوا أن مستوى اداءهم تحسن بعد التدريب ، أما نسبة 16.12% التي تمثل 10 أفراد أجابو بأن مستوى أدائهم لم يتحسن بعد التدريب ،

نستنتج أن أغلبية عمال الوحدة يرون تحسن في مستوى أدائهم و كفاءتهم بعد التدريب مما يظهر الدور البارز للتدريب على العمال .

جدول رقم (18) : يبين مدى توفير شروط الأمن و السلامة أثناء التدريب .

البدائل	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	62	%100	- توفيرأدوات و ملابس الأمن و السلامة. - توفير أدوات الإسعافات . - توفير أدوات إطفاء الحرائق	62 62 62	%100 % 100 %100
لا	00	%00	-	-	-
المجموع	62	%100	المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

من خلال الجدول رقم (20) أجاب كل العمال بنعم أنهم يرون أن الوحدة توفر شروط الأمن و السلامة بنسبة 100% و التي أخذت كل أشكال و توفير أدوات و أجهزة إطفاء الحرائق و توفير أدوات الإسعافات الأولية و تفسر هذه النتائج على أن الوحدة لا تتلاعب إطلاق مع شروط الأمن و السلامة نظرا لطبيعة المؤسسة و التي أصلا طبيعة عملها يتطلب توفير شروط الأمن و السلامة .

جدول رقم (19) : يبين مدى إتخاذ الوحدة لإجراءات ردعية في حق من لا يلتزم بالتدريب .

البدائل	التكرار	النسبة المئوية%	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	62	%100	إنذار شفهي إنذار كتابي الخصم من الأجر	02 58 05	%3.23 %93.55 %1.12
لا	00	%00	-	-	-
المجموع	62	%100	المجموع	62	%100

المصدر : من إعداد الطالبة .

بعد التمعن في نتائج الجدول رقم (20) الذي يبين مدى اتخاذ المؤسسة لاجراءات ردعية قي حق من لا يلزم بالتدريب ، فمن خلال الجدول كل العمال أجابوا بنعم أي أنهم يرون أن المؤسسة تتخذ إجراءات ردعية في حق من لا يلتزم بالتدريب و ذلك بنسبة 100% و التي أخذت عدة اشكال و إجابات ، حيث يرى غالبيتهم أن السبب يعود إلى الإنذار الكتابي و ذلك بنسبة 93.55% ثم الذين أجابوا بالخصم من الأجر و ذلك بنسبة 01.12% ، و الذين أجابو بإنذار شفهي و ذلك بنسبة 03.23% .

و تفسر هذه النتائج على أن الوحدة لا تتسامح مع من يخل بالتدريب و ذلك عن طريق اتخاذها العديد من الاجراءات منها الإنذار الكتابي و الشفهي ثم الخصم من الأجر .... و يرجع ذلك إلى محافظة المؤسسة على الانضباط داخل الوحدة لسير العمل .

خلاصة الفصل :

المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية المدية كغيرها من المؤسسات تولي أهمية جد كبيرة للعملية التدريبية باعتبارها تؤدي إلى اختيار المهارات البشرية بالإختبار ، التحفيز ، التعيين ، ما ساهم في الحصول على موارد بشرية كفؤة و تحسين ادائهم و ذلك من أجل مواكبة التطور الذي مس جميع القطاعات و التحكم في مختلف الوسائل العلمية و التكنولوجية المتوفرة لديها حيث تعمل لاكساب أفرادها المعارف التي تفيدهم في و ظائفهم المختلفة كونهم يرون بأن التدريب ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنه في المديرية و تولي أهمية بالغة لهذه العملية فهي أساس استمرارها و ازدهارها بحيث ترتكز بدرجة كبيرة على التدريب متوسط الأجر و ذلك في نتائجه الإجابية و الذي توافق مع امكانياتها و بالرغم من كل هذا أي من المجهودات المبذولة من طرف المديرية إلا هناك بعض النقائص خاصة فيما يتعلق بنقص الإحتكاك مع الأجانب و تبادل الخيرات ، و عدو وجود تنسيق و اتصال فعال مع مراكز التدريب .

خاتمة

من خلال كل ماتم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات يمكننا القول على أن عملية تدريب العمال اليوم أصبحت عاملا أساسيا لابد من الإهتمام به و تخصيص له ميزانية كافية من أجل الإستثمار في هذا المورد ، حيث يعد تدريب الموارد البشرية استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه اذ يعتبر هذا المورد موردا حساسا و فعالا ، فكل الدراسات التي قمت بدراستها أثبتت مدى أهمية و فعالية هذا المورد البشري، و بالتالي فهو أساس كل ثروة ، و على المؤسسات اليوم وضع تخطيط استراتيجي مناسب و فعال و منسق بينهم في إتخاذ القرارات الناجحة و الهادفة و أن تهتم بهذا المورد أن تعطيه القيمة الحقيقية و الفعلية و تضعه على مقدمة عوامل الإنتاج ، إذ يعتبر المحرك الرئيسي و المهم لأداء أي مؤسسة مهما كانت أهدافها و مجالات نشاطها ، و مختلف مواردها الأخرى ، كما أن المؤسسات الإنتاجية و الصناعية و غيرها اليوم، في إطار عملية تجديد و عصرنة وسائلها لا بد من إعادة تدريب عمالها من أجل التأقلم مع التكنولوجيا و التغيرات البيئية المختلفة ، و بالتالي تقوم بتأهيلهم و ترقيتهم و هذا من أجل تحسين مردوديتها الإنتاجية و تحسين أداء العاملين فيها ، في ظل التطورات التكنولوجية و البيئية التي تشهدها المديرية ، أضحى العامل البشري هو الأهم في معادلة التطور و تقدم أي بلد دائما مرهونا بمدى قدرة و كفاءة مهارات المؤسسات التي بدورها مرهونة بفعالية العنصر البشري و لا يمكن الإستغناء عنه مهما وصلت التكنولوجيات ، لأنه و حسن الدراسات المقدم لاحظت أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على تحضير عناصر عمالية مؤهلة ، مدربة و متخصصة لتشغيلها .

فالمؤسسة التي أولت إهتمام المتزايد بتدريب أعوانها و ضباطها و غيرها من التخصصات لأفرادها ، يمكنها من معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس و الحلقات و الدورات الميدانية الخاصة بذلك و هذا من خلال التخطيط و التنسيق في وضع الأهداف و تقييم كفاءة العاملين أدائهم بعد كل عملية إنتاجية أو نشاطات أخرى و منه معرفة مدى مستوى أداء العامل مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك ، لأن كل الجهود المبذولة التي قامت بها المؤسسة من طرق تدريب و وسائل اللازمة لأفرادها و تأهيلهم و ترقيتهم في الدرجة و الرتب في ميدان الدراسة و عليه يمكننا الخروج ببعض النتائج و التوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع .

اختبار صحة الفرضيات :

بالنسبة للفرضية الأولى : ترتكز الفرضية الأولى على أن التدريب وظيفة أساسية و بالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و إكتساب مهارات و قدرات و معارف للأفراد العاملين بها ، و من خلال بحثنا إتضح لنا أن عملية التدريب تقوم بتحسين أداء الأفراد و يساعدهم على تطوير مهاراتهم و معالجة نقاط النقص لديهم و بالتالي القيام بمهامهم اليومية بكفاءة عالية و على ضوء هذا يتم تأكيد صحة الفرضية الاولى .

بالنسبة للفرضية الثانية : ترتكز الفرضية الثانية على أن الجهود التدريبية لا تقطف ثمارها إلا إذا كان الأساس المعتمد عليه بتصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة فمن خلال دراستنا تبين لنا أن العملية التدريبية تتكون من خمسة مراحل و هي جمع و تحليل المعلومات و تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ثم تقييم البرنامج التدريبي و أهم مرحلة من هذه المراحل لتحقيق نتائج جيدة من العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية التي على ضوءها تقوم العملية التدريبية بالتحديد الجيد و الصحيح للاحتياجات التدريبية في المؤسسة يتم الوصل إلى النتائج المرجوة من التدريب و منه يتم تأكيد الفرضية الثانية .

بالنسبة للفرضية الثالثة : تتمحور الفرضية الثالثة على أن الاهتمام بالتدريب من أبرز عوامل نجاح و استمرار نجاح المؤسسة و من خلال دراستنا تبين أن التدريب يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة و اكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة و الضعف في أداء و سلوك العاملين الحالي و تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة و من ثمة وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك أداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بفضل الكفاءة مما يزيد في انتاجية المؤسسة و نجاحها و منه يتم تأكيد الفرضية الثالثة .

النتائج المتوصل إليها :

- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات و مخرجات و عمليات .

- رغم اختلاف الأفكار الذهنية و الخبرات العلمية للباحثين و كفاءاتهم و أدائهم و المتخصصين إلى أن جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة .
- زيادة الإهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية .
- يحتل التدريب في المؤسسة مكانة هامة و حساسة في إدارة الموارد البشرية .
- إن عملية التقييم تسمح للمؤسسة بمعرفة مكانة أو درجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة و تعطيها رؤية مستقبلية لوضعها ، فالتقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتدريب ذلك أن التخطيط السليم و الجيد يحدد الأهداف المراد تحقيقها من التدريب و كيفية تحسين أداء الموارد البشرية .

إن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التدريب و تأتي في مقدمتها :

- عدم وضوح أهداف التدريب و فوائده لجميع الأطراف (الإدارة و المشاركين)
- عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب و قلة تشجيعها للإدارة التنفيذية على ضرورة الإهتمام بالإختيار السليم للمرشح .
- قلة المكافآت الممنوحة لكل من :
  - المشرفين على التدريب .
  - المحاظرون .
  - الموظف و المتدرب .

الاقتراحات المقدمة :

- يجب على مديرية الحماية المدنية أن تواصل تقديم الدورات التدريبية الخارجية .
- توفير أجهزة المراقبة اللازمة في فروع أخرى من الولاية .
- وضع كل شخص في وظيفته الأساسية لتجنب المشاكل .
- تكثيف الدورات التدريبية الأسبوعية لكافة الأعوان و ضباط الصف وغيرهم.
- استخدام نظام الحوافز في مديرية الحماية المدنية مما يساهم في تحسين أداء عمالها.
- عدم معاقبة العون عند تأخر المداومة الصباحية للأشخاص بعيدي المسافة عن المقر.

- على المديرية أن تعمل على تشجيع أعوانها على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب أساليب جديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء وتحسينهم.

آفاق البحث:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيق التي توصلنا إليها أن الموضوع يحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم في إثراء البحث العلمي في ميدان التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي) دار النهضة العربية ، بيروت لبنان، 2010 ط1 .
2. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، 2000 .
3. أحمد سيد مصطفى ، المدير و مهاراته السلوكية ، الناشر ، المؤلف ،مصر، 2005 .
4. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 .
5. بلقاسم سلاطنية ،علي غربي ، اسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر و التوزيع ،2001 .
6. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر،2003
7. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر ، 2004 .
8. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر وعمان ، الأردن،2003 .
9. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 .
10. رولا نايف المعايطة ،صلاح سليم الحموري ،إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2013 .
11. السيد عليوة ، تحديد الإحتياجات التدريبية ، إيتراك للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001 .
12. السيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيترك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ،2001 .
13. صلاح صالح معمار ،التدريب (الأسس و المبادئ)، مركز ديبونو للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان ،الأردن 2010 .
14. صلاح عبد الباقي ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 .
15. عبد الباري ابراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 .

16. عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الجديدة للنشر ،اسكندرية ،مصر،2002 .

17. عبد الله حسن جوهر ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2011 .

18. علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، مصر ، 2001 .

19. عمار بن عيشي ،إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ،دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2011 .

20. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ،بيروت ، 1997 .

21. محمد جمال برعي ، التدريب و التنمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1973 .

22. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2003 .

23. المرسوم رقم 129 المؤرخ في 1964/04/15 و المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية .

24. المرسوم رقم 39/76 المؤرخ في 1976/02/20 إعادة تنظيم الإدارة المركزية .

25. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق الأردن ، 1996 .

26. ملكول بيل ،ترجمة مركز الناجح للموظفين التعريب و البرمجة التدريب الدار العربية ، الطبعة الأولى ،1997 .

27. من وثائق الحماية المديرية الولائية للحماية المدنية (الجريدة الرسمية) .

28. نادر احمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 .

29. ناصر داودي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية الجزائر 1998 .

الرسائل والاطروحات:

1. بوهنة زينب ، بلهادي مريم ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماستر في علو التسيير من جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2013 /2014 .

2. جمال الدين دحماني ، دور التكوين و التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، جامعة يحي فارس ،المدية 2014 /2015.

3. شبايكي فايزة ، قويسمي نور الهدى ، زيرق حبيبة ، دور التدريب و التكوين في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، 2013/2012 .
4. علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماسترفي علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2016 /2017 .
5. وليد زمرلين ، دور التدريب و التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير ، تخصص مالية ، 2011 ،2012 .

المجلات والدوريات:

1. لبال عقال ، ميلود برني ، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، دون ذكر الجامعة و البلد،2015 ،العدد 91 .
2. نعيمة يحياوي ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة .
3. وثائق مديرية الحماية المدنية لولاية المدية .

المواقع الالكترونية:

1. https://www.almrsal.com/post44546 فحص في يوم 2019/02/21 على الساعة 13:29

الملاحق

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية المدية

استمارة مقدمة لنيل شهادة ماستر

هذه استمارة بحث في ميدان علوم التسيير بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية المدية، أرجوا التكرم بالإجابة على تساؤلات بوضع علامة × في الخانة المختارة.

ملاحظة: البيانات المذكورة لاستخدام إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد الطالبة:

بن قارة فلة

الإشراف:

الأستاذ موسى سعداوي

السنة الدراسية 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1) الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
2) الفئات العمرية	من 20 إلى 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ أكثر من 40 ☐	
3) عامل الأقدمية والخبرة	أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة	☐ ☐ ☐ ☐
4) الرتب العسكرية	ضابط ☐ عريف ☐ رقيب ☐ عون ☐	

المحور الثاني: الأسئلة الخاصة بالتدريب.

5)هل تعتقد أن الوحدة التي تعمل بها تهتم بعمليات التدريب والتكوين لفائدة العمال؟

نعم ☐ لا ☐

6)كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب (التكوين)؟

أقل من سنة ☐ أكثر من سنة ☐

7)هل تلقيتم التدريب في مكان العمل أو خارجه؟

في مكان العمل ☐ خارج مكان العمل ☐

8)ماهية الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية؟

ستة أشهر ☐ سنة ☐ أكثر من سنة ☐

9)هل أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف على التدريب؟

نعم ☐ لا ☐ لا أملك إجابة ☐

المحور الثالث: الأسئلة الخاصة لأداء الموارد البشرية.

10) هل ترون أن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في أدائكم ومهاراتكم؟

نعم ☐ لا ☐ لا أملك إجابة ☐

11) بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن أدائكن لوظائفكم سيكون بسهولة أكثر؟

نعم ☐ لا ☐ لا أملك إجابة ☐

12) بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن أدائكن لوظائفكم سيكون وقت أقل من السابق؟

نعم ☐ لا ☐ لا أملك إجابة ☐

13) هل ترون تحسن في كفاءتكم بعد التدريب؟

نعم ☐ لا ☐ لا أملك إجابة ☐

14) هل تتخذ المؤسسة إجراءات ردعية في حق من لا يلتزم بالتدريب؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

إنذار شفهي ☐ إنذار كتابي ☐ خصم من الأجر ☐

15) هل توفر لكم المؤسسة شروط الأمن والسلامة أثناء التدريب؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

توفير أدوات الأمن والسلامة ☐ توفير أدوات الإسعافات الأولية ☐ توفير أدوات وّأجهزة إطفاء الحرائق ☐

أشكركم على تعاونكم معنا في إنجاز هذا البحث.