الجمهوريــة الجزائريــة الديمقراطيــة الشعبيــة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الطالبة:

ساعد قرمش زهرة

تحت إشراف:

أ. د. شماع عبد الوهاب.

أعضاء لجنة المناقشة

بوعشة مبارك	أستاذ محاضر	المركز الجامعي أم البواقي	رئيساً
شماع عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة	مقررًا
كورتل فريد	أستاذ محاضر	جامعة سكيكدة	عضوًا
زغيب مليكة	أستاذة محاضرة	جامعة سكيكدة	عضوًا

السنة الجامعية 2006 / 2007

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الإهـــداء

الحمد لله الذي وفقني وأعانني وألهمني الصبر لإتمام هذا العمل

المتواضع الذي أهديه بكل حب وامتنان إلى:

رمز المحبة والعطاء أمي الغالية أبي الحبيب

زوجي العزيز

أخواتي حياة، فاطمة، رابح، سمير

كل الأهل والأقارب كل بإسمه

وإلى من أكن لهم الحب والتقدير خاصة صديقاتي وكذا زملاء

الدراسة في كل الأطوار.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكـــر وتقـــدير

إنه ليقودني شرف الوفاء بعد أن ختمت عملي بتوفيق من الله أن أتوجه بشكري وامتناني للمشرف الأستاذ الدكتور: شمام عبد الوهاب لتفضله بقبول الإشراف على هذا العمل رغم انشغالاته العديدة، وبما بذله من جهد وتوجيه رشيد طوال مراحل بحثنا فله جزيل الشكر وفائق الإحترام.

كما يملي علي واجب الاعتراف بالفضل أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى- زوجي زين الدين – الذي كان عونا لي خلال خطوات البحث، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى عمال مركب تكرير البترول بسكيكدة وعلى رأسهم رئيسة مصلحة التكوين السيدة: بارطال، حيدوسي، لطرش، سلمى،نادية، عمي صالح...

وفي الختام أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث بفكره أو بوقته أو بجهده – خاصة عمال المكتبة المركزية – جزيل الشكر وصادق الاحترام والتقدير، ولله من قبل ومن بعد الفضل والشكر والثناء له عزوجل.

مقـــدمـــة

أصبحت منظمات الأعمال في القرن الواحد والعشرين بمختلف أشكالها وأحجامها مجبرة على التعامل مع بيئة تتسم بالديناميكية والسرعة وحدة التغيير، فلقـد أدت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين إلى إعادة تشكيل معادلة القوى الاقتصادية عالميا، وإحداث تعديلات جذرية على توجهات منظمات الأعمال، حيث أصبح لزاما عليها التكيف مع تحديات القرن الجديد، والبحث عن منهج للتعاطي معه بهدف ضمان الإستمرارية والبقاء في حلبة الصراع لمواجهة تحديات البيئة العالمية. ونتيجة لذلك ظهر مفهوم التميّز كأسلوب حديث لمواجهة هذه التحديات، حيث تسعى هذه المنظمات إلى اكتساب ميزة تنافسية مستمرة وتدعيمها وتطويرها، بشرط أن تبنى على أساس قدرات وامكانيات متميزة متفوقة وفريدة يصعب على المنافسين تقليدها والحيازة عليها، ثم إن المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية القادرة على الإبـداع والابتكار أهم دعامة لذلك، وعليه أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تركز على هـذا النوع من الموارد وتعمل علـى تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائـل والأدوات الكفيلة لتحقيق ذلك، ليصبح هـو المحور الأساسي الضامن والساعي إلى تحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا، بل والعامل الذي سيؤدي بها إلى مجاراة التطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يعرفه العالم، وكذا مجاراة المنافسة العالمية، خاصة بعد تيقنها بأنه أهـم عوامل النظام الإنتاجي والأكثر تأثيرا في هويتها ورسم معالمها إذا ما أحسنت صقل مواهبه وتنمية قدراته.

لذا وجدت المنظمات أن السبيل الواجب اتباعه للحصول على عمالة متميزة هو اللجوء إلى عملية التدريب من أجل مواكبة كل ما هو جديد، إذ يعتبر هذا النشاط أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفـرد بداخلها، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، وكذا تعميم الثقافات المهنية الجديدة وفي مقدمتها الثقافة الرقمية، علما بأنه نشاط إستثماري بكل المقاييس، خاصة بعدما أصبح حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختيارية، ليحتل تبعا لذلك الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد السواء، بإعتباره أحد السبل الهامة القادرة على بناء جهاز إداري كفؤ.

إن منظمات الأعمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية تزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي واكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، الذي يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا

النشاط أهـــدافه لابد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والأفـــراد، والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط.

إستنادا إلى ما تم تقديمه إرتأينا تقسيم هـــذه الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي. إذ يحتوي الجانب النظري على ثلاثة فصول، يضم الفصل الأول الـــذي يعتبر مدخلا رئيسيا لصلب الموضوع على المورد البشري، ومدى الإهتمام به داخل المنظمة، وذلك من خلال استعراض أهـــم النظريات التي جاءت في الفكر الإداري، كما تم التطرق إلى وظيفة الموارد البشرية والتغيرات الجذرية التـــي طرأت عليها عبر مراحل مختلفة منذ نشأتها حتى أصبحت وظيفة استراتيجية، ثم المكانة التي بلغتها ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى للمنظمة، وأيضا اظهار مختلف التحديات التي أصبحت تواجهها.

أما الفصل الثاني فقد تناول في جزئه الأول موضوع التدريب من حيث مفهومه وأهميته ومبادئه، وكذا أنواعه والجهة المسؤولة عنه، ليتناول الجزء الثاني منه مفهوم الإحتياجات التدريبية بإعتبارها المرحلة التي تساعد في تحديد محتويات البرامج التدريبية، التي يعتمد في تحديدها على عمليتين هما تحليل العمل وتقييم الأداء، والتحليل بالقرب من الأفـــراد، كما يتم توضيح مختلف الأساليب المساعدة في ذلك.

ليتم على أساس هذه المرحلة، دراسة المراحل المتبقية التي تشملها العملية التدريبية والتي تشكل موضوع الفصل الثالث، حيث يضم هذا الأخير مبحثين، يتعلق المبحث الأول بمرحلة تصميم البرامج التدريبية الذي يتم فيه تحديد المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرامج والمتمثلة أساسا في أساليب التدريب المناسبة والتحضيرات المادية والبشرية، في حين يدور موضوع المبحث الثاني حول تقييم عملية التنفيذ بغرض التأكد من مدى ملائمة هذه المستلزمات مع محتويات البرامج، ومدى صلاحيتها في تحقيق الأهداف المنتظرة منها، ومدى فائدة هذا التحقيق بالنسبة لجميع المتعاملين في مجال التدريب، ليخصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية التي اخترت القيام بها في احدى المركبات التابعة لشركة الوطنية لتكرير البترول وهو مركب تكرير البترول بسكيكدة RAFFINERIE بإعتباره أهم وأكبر مركب على مستوى افريقيا وذو وزن ثقيل في الاقتصاد الوطني، يتضمن هـــذا الفصل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم المركب؛ ويشمل ذلك نشأته، وضعيته القانونية وتنظيمه وتحليل نشاطه، في حين يتضمن المبحث الثاني تقديم وتحليل خصائص الموارد البشرية بالمركب، أما المبحث الأخير؛ فقد خصص لدراسة واقـــع التدريب بالمركب وذلك بإسقاط ما تم التعرض إليه فـــي الجانب النظري من الدراسة.

1-اشكالية البحث:

أن التدريب في الوقت الراهن أصبح من أهم الاستراتيجيات التي من خلالها نستطيع أن نرفع من مستوى أداء الأفراد والمنظمات، وبإعتباره استراتيجية هامة من نظام تسيير الموارد البشرية لا بد من الاهتمام به واعطائه مكانة مميزة في المنظمة، حتى يتسنى لها الاستفادة منه في تنمية مهارات مواردها البشرية وتجديد معارفهم بهدف اكسابهم القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط الداخلي والخارجي، ذلك لأنه يعد أساسا لبناء كفاءة الأفراد وضرورة لمعالجة مشاكلهم أثناء عملهم.

فالتدريب في الوقت الحالي أصبح ذلك الجسر الذي من خلاله تستطيع المنظمات أن ترتقي بمنتوجاتها ومكانتها في السوق، أما إذا كانت لا تبدي اهتماما لهذا النشاط فإنها ستعاني من نقطة الانطلاق في محاولة لتنمية منتوجاتها وتحسين نوعية خدماتها، أما إذا كانت لا تجيد عملية الاعتناء والاهتمام بهذا النشاط ولا تحسن كيفية استغلاله في تنمية نشاطاتها فإنها ستواجه تذبذب واضطراب في مسار تطويرها.

وبما أن المورد البشري يعد من أهم العوامل الأساسية في دعم التنمية الاقتصادية للمنظمات – لأن كفاءة أدائها متوقف على كفاءة إدارة مواردها البشرية – أصبح من الضروري إعداد هذا المورد مهنيا بواسطة التدريب، لذا أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الحالي كونه يساعد على توفير عمالة قادرة علـــى التكيف مع التحولات السريعة، إلـــى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد، مما دفع المنظمات في سبيل انجاح برامجها التدريبية زيادة على اتباع الخطوات المنهجية لعملية التدريب على توفير كل المستلزمات المادية والبشرية والمالية، والتي تعد عناصر أساسية لبلوغ أي نشاط تدريبي لأهدافه.

ومن أجل تشخيص واقع وحقيقة التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية في المركب محل الدراسة، تم طرح التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في منظماتنا؟
- ماهي الخطوات الأساسية المتبعة فـــي العملية التدريبية؟ هل هي مجال التطبيق من قبل المركب محل الدراسة؟
- ماهو واقع التدريب في المركب؟ هل يتم تصميم البرامج التدريبية عل أساس علمي ومنهجي؟ ما انعكاسات هذه البرامج على ادراك واستيعاب الأفراد للمعارف والمهارات ومن ثم على أدائهم؟ وما مدى استفادة الفئات المهنية المختلفة من أنشطة التدريب؟
- هل يتم توفير كل المستلزمات الضرورية لانجاح العملية التدريبية؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- أهداف البحث:

إن من الأهداف التي أصبو الوصول إليها من خلال هذه الدراسة تم اختصارها فيما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة.
- التعرف على واقـــع ومستوى تطبيق وممارسة العملية التدريبية بالمنظمة محل الدراسة ومعرفة حجم الامكانيات الموفرة لذلك.
- معرفة كيفية تشخيص وتحديد الاحتياجات التدريبية للمركب، والمراحل المتبعة في ذلك.
- معرفة الآليات المعتمدة لتقييم العملية التدريبية، وهل تؤخذ نتائج هذه العملية بعين الاعتبار في تعديل البرامج التدريبية المقبلة.
- معرفة مدى انعكاس المحتوى التدريبي على مهارات ومعارف المستفيدين من دورات تدريبية ثم أثر ذلك على أدائهم بعد التحاقهم بأماكن عملهم.
- ابراز أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تحويل هذه الموارد إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة، وبذلك فهو عملية مستقبلية.

3- أهمية البحث:

- إن أهمية هذه الدراسة تكمن فـــي تحليل مفهوم التدريب وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب، ليصبح فـــي متناول الباحثين ونجعل منها أرضية نظرية ودعم يمكنهم من انجاز دراسات نظرية أخرى مكملة، أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بالموضوع.
- محاولة الباحث أن يكون له اسهام فـــي اثراء مكتبة الكلية، والمكتبة الجزائرية بصفة عامة فيما يتعلق بموضوع البحث، كما يمكن القول بأن هذه الدراسة، بإمكانها أن تدعم وتسد نقصا موجودا في هذا المجال.
- تتجلى أهمية هـــذه الدراسة في أنها تلقى الضوء على أهـــم مورد في المنظمة آلا وهـــو المورد البشري، إذ يعد بمثابة المادة الرمادية القادرة على الإبداع والابتكار والتفكير والأداء الجيد، مما يدل على أن امتلاك المواد الأولية والتقنيات العالية أو حتى رأس المال، لا يعني شيئا، إلا إذا تم وضعه تحت تصرف وسيطرة العنصر البشري الكفأ في الوقت الذي يعاني منه هذا المورد من تهميش وعدم الاهتمام في منظماتنا.
- إن التدريب باعتباره نشاط حيويا في المنظمة، وإلا لم يواكبه ذلك الاسهام الحقيقي فـــي فعاليتها، فهـــذا راجع إلى تلك النظرة الشائعة باعتباره نشاط هامشيا بدلا من اتخاذه عنصرا أساسيا فـــي

أدائها، وحتى يؤدي هـــذا النشاط دوره الفعال لا بد من تغيير تلك النظرة إليه انطلاقا من أنه هو اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواكبة التطورات الحاصلة.

- يعد التدريب في الوقت الراهن بمثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الآني وتوصيله للأداء المرغوب فيما يخص نشاط المنظمات، وهذا لا محالة يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم، الأمر الذي يؤدي بها إلى النهوض ككيان واحد متكامل.

4- أسباب ودوافع اختيار البحث:

من الأسباب التي دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجملها فيما يلي:

- الدافع الأول يتمثل في القناعة الشخصية بوجود علاقة بين مسألة التدريب وأداء الموارد البشرية، وأن لكليهما وزن معتبر فـــي تحديد مكانة ومسار المنظمة مستقبلا.
- السبب الثاني الذي دفعني إلى اختيار هذا الموضوع هو احساسي بأن المنظمات لا تجيد استغلال التدريب في تنمية نشاطاتها ومهارة عمالها، أي أن هناك نقص أو ضعف في الاستغلال العقلاني لعملية التدريب داخل المنظمات، حيث أنها لا تتحكم في اثبات احتياجاتها التدريبية الحقيقية وفـــق الأهـــداف المسطرة، وبالتالي يحصل اللاتطابق بين الاحتياجات الفعلية للأفـــراد والاحتياجات المحددة من طرف المنظمة، ومنه نصل إلى عدم فائدة التدريب وعدم كفاءة الأفراد في مناصب عملهم.
- الاهتمام التي توليه المنظمات للتدريب بالنسبة للتنمية البشرية من جهة، وإلى تنمية مركزها والحفاظ على كيانها من جهة أخرى دفعني هـــو كذلك إلى اختيار البحث فـــي هذا الموضوع، لكن المشاكل التي قد تترتب في حالة غيابه أو استخدامه بطريقة عشوائية شكلت الدافع الأقوى في ذلك.
- شعوري بـــأن التدريب يعتبر أحد الاستثمارات الخلاقة والمبدعة لرفع أداء الموارد البشرية على مستوى المنظمات.

5- فروض البحث:

يسعى الباحث إلى التأكد من صحة الفرضيات التالية:

- كلما كان الاهتمام بالعنصر البشري كبيرا فيما يخص تدريبه وتحفيزه والاهتمام برغباته الشخصية وفق أسس علمية، كلما كان إنتاج هذا العنصر أكثر فعالية وأدائه أفضل.
- تتم إدارة العملية التدريبية في المنظمة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد.

- أن التدريب المستمر للأفراد على مستوى المنظمة يساعد تلك الموارد في التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، ومنه الرفع من أدائها.

6- المنهج المستخدم:

من أجل الإجابة علـــى اشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة، اخترت المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره الأكثر توافقا مع طبيعة البحث وموضوع الدراسة في الجانب النظري، لأنه يتم التعرض فيه بالوصف والتحليل لما يجب أن يكون، في حين سنعتمد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة بهدف الاطلاع على واقع الموارد البشرية بصفة عامة، والتدريب بصفة خاصة بمركب تكرير البترول بسكيكدة من خلال دراسة وضعية تسيير الموارد البشرية به، والتي ساهمت بشكل كبير في إدراكي لحقيقة الوضع والقيام بالاستنتاجات على ضوء ذلك.

7- أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

من المصادر المعتمدة في انجاز هـــذا البحث، الكتب العلمية المتخصصة العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة، وكذا مختلف المجلات والملتقيات (دولية، محلية) التي ساهمت بشكل خاص في تدعيم الجانب النظري إلى جانب الرسائل الجامعية، في حين اعتمدت في الجانب التطبيقي على دراسة الوثائق والسجلات الخاصة بالمنظمة محل الدراسة والتي ساعدتني في الحصول علـــى بيانات جاهزة على الرغم من صعوبة أو استحالة الحصول على بعض الوثائق الضرورية الخاصة ببعض السنوات، كما كان للملاحظة ومقابلة مختلف مسؤولى المصالح نصيبا في ذلك.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الأول: الموارد البشرية في المنظمة.

المبحث الأول: الموارد البشرية في الفكر الإداري.

1 – المدخل الكلاسيكي.

2 – مدخل العلاقات الإنسانية.

3- مدخل الرأس المال البشري.

المبحث الثاني: مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية.

1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية.

2 – مفهوم ومهام وظيفة الموارد البشرية.

3- تنظيم وظيفة الموارد البشرية.

4 – التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: التدريب في المنظمة

المبحث الأول: مفهوم التدريب وأسسه.

1- مفهوم التدريب وأهميته.

2 – مبادئ التدريب.

3 – أنواع التدريب.

4- مسؤولية التدريب.

المبحث الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

1- مفهوم الحاجة إلى التدريب.

2- مستويات تحديد الحاجة إلى التدريب.

3- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

4- أهداف التدريب.

الفصل الثالث: تصميم برامج التدريب وتقييمها.

المبحث الأول: تصميم البرنامج التدريبي.

1- إمكانيات البرنامج التدريبي.

2- تنفيذ البرنامج التدريبي.

3- متابعة البرنامج التدريبي.

المبحث الثاني: تقييم عملية تصميم البرامج التدريبية.

1- مفهوم التقييم وفائدته بالنسبة لمختلف الأطراف.

2- مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية.

3- طرق جمع البيانات.

4- مناهج (أساليب) التقييم.

5- مقاييس تقييم فعالية البرامج التدريبية.

الفصل الرابع:دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة.

المبحث الأول: تقديم المركب ومجال نشاطه.

1- تقديم الجانب التاريخي والقانوني لمركب تكرير البترول.

2- مجال نشاط المركب.

المبحث الثاني: تقديم وتحليل خصائص الموارد البشرية.

1- تنظيم دائرة الموارد البشرية.

2- تطور حجم العمالة.

3- تصنيف عمال المركب.

4- الغيابات.

المبحث الثالث: واقع التدريب في مركب تكرير البترول.

1- أهداف وأنواع التدريب.

2- سيرورة عملية التدريب في المركب.

3- شروط الدخول إلى دورات التدريب والعوئد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك فيها.

4- ملخصات عن أنشطة التدريب للفترة 2003 – 2005.

5- مؤشرات عن أنشطة التدريب خلال الفترة 2003- 2005.

تـــمهيـــد:

يرى علماء الإدارة أن النشاط الخاص بالعنصر البشري فـــي المنظمة وبغض النـــظر عـــن المصطلح المقدم لوصفه (إدارة شؤون العاملين، إدارة الموارد البشرية)، يعتبر من الأنشطة المهمة، بل إنه النشاط الذي يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية كونه يتعامل مع العامل الأساسي الذي لديه القدرة على التكيف مع التطورات الحاصلة، والعنصر الوحيد القابل للنمو والتطور وبهذا تكون المعارف والكفاءات والخبرات المكتسبة تمثل عوامل التميز للمنظمة.

لذا يعد العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأهم مورد تمتلكه المنظمة لرفع كفاءتها وتحقيق أهدافها، وأن هذه الموارد هي القوة الدافعة الحقيقية لها، فحتى لو تفاعلت كل إمكانيات وموارد المنظمة، فإن مواردها البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وهي التي تحدد الأهداف والسياسات وتضع الخطط والإستراتجيات. علاوة على ذلك نجد أن هيكل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور على ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بدايات الفكر الإنساني، ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية، أدى في الأخير إلى إنشاء وظيفة أساسية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، تهتم بتسيير وتنظيم الموارد البشرية، وتعمل على توفير المناخ الملائم لتحفيزها على البذل والعطاء والولاء واستغلال معارفها ومهاراتها لأقصى حد.

وعليه فقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية لا تقتصر على الدور التقليدي، بل أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا وأصبح لهذه الوظيفة دورا استراتيجيا يتطلب كفاءات ومهارات متخصصة ومؤهلة تأهيلا كفؤا لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها.

وبناء عليه أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانيات، والعمل على تنميتها وتطويرها لما ستحققه من تميز في محيطها، وتمكنها من مواجهة التحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات.

استنادا إلى ما سبق، سنحاول في هذا الفصل ابراز أهمية وظيفة الموارد البشرية من خلال استعراض أهم النظريات التي جاءت في الفكر الإداري والتي ساهمت في تغيير النظرة حول الفرد العامل واعتباره مورد من موارد المنظمة (مضمون المبحث الأول)، أما فيما يخص المبحث الثاني سوف نقدم مجموعة من التعاريف لهذه الوظيفة والتطرق للتطور التاريخي لها وكيفية انتقالها من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، وأخيرا ننتقل إلى تنظيم هذه الوظيفة وأهم التحديات التي تواجهها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: الموارد البشرية في الفكر الإداري.

لقد مر الإهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري بثلاث محطات (مراحل) رئيسية، ساهمت بشكل أساسي في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه، فالمرحة الأولى والتي تزامن ظهورها بظهور الثورة الصناعية عرفت بالفكر الكلاسيكي، الذي ركز اهتمامه على اعتبار الفرد مجرد آلة وأنه يتأثر فقط بالمحفزات المادية. تليها المرحلة الثانية وتمثلت في مرحلة العلاقات الإنسانية التي أكدت من خلال إسهاماتها على ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للأفراد، الذي قد تم تجاهلهما من قبل الفكر الكلاسيكي، لتأتي بعدها المرحة الأخيرة وهي مرحلة الاهتمام بالعنصر البشري كأصل من أصول المنظمة، واعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور. تميزت هذه المرحلة بإزدياد الإدراك الواعي للأهمية الاستراتيجية للفرد داخل المنظمة، وضرورة التعامل معه على أنه أهم مواردها، هذه الأخيرة جاءت بمفهوم رأس المال البشري وحثت على ضرورة الاستثمار فيه.

استنادا إلى ما تقدم، سنحاول استعراض أهم تطورات الفكر الإداري الذي ساهم في تغيير النظرة حول الفرد العامل، و اعتباره أصلا من أصول المنظمة، وذلك من خلال إلقاء الضوء على ثلاث مراحل، مبرزين من خلالها تطور الاهتمام بالعنصر البشري.

1 – المدخل الكلاسيكي:

تعد المداخل الكلاسيكية أول مساهمة في الفكر الإداري، وتمتد فترتها من منتصف القرن التاسع عشر حتى بداية عام 1950، وتتركز فلسفتها على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.[1]

فقد نشأت النظريات الكلاسيكية للتنظيم وتطورت فلسفيا في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف ساهمت في تشكيلها وتطويرها، ويعد التخصص وتقسيم العمل، والرقابة والإشراف وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يرتكز عليها الفكر الكلاسيكي، كما ساهم هذا الفكر في صياغة وتطوير العديد من المبادئ العامة بغرض استخدامها في مختلف المواقف والأنشطة الإدارية.

وينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية للتنظيم على ثلاثة نماذج أو نظريات أساسية وهي:

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية البيروقراطية.

[1] أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص: 15.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- نظرية التقسيم الإداري.

1-1- نظرية الإدارة العلمية: (فريديريك تايلور): Taylor Frederick (1856-1915)

ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل للتطورات التقنية التي حدثت في الصناعة الأمريكية، حيث استهدفت الوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة لرفع كفاءة الأداء. و" ذلك من خلال توظيف الأساليب العلمية في جميع أنشطة الأعمال، ووضع قواعد للحركة، معايير نمطية لقياس الأداء، واختيار وتدريب العاملين جيدا، وتوفير نمط اشرافي لمتابعتهم[1].

وارتبطت الحركة بعدد من الرواد الذين أسهموا في تطوير الفكر الإداري، ومن أبرزهم "فريديريك تايلور" (1856-1915) الذي يعد أول من حدد معالم ومبادئ هذه الحركة، وأول تغيير تشهده إدارة الأفراد " حيث تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان تنظيم العمل"[2] إذ قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، وذلك بالاعتماد على البيانات العلمية واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة آنذاك.

لذا عكف " تايلور" على محاولة إيجاد الطريقة الأفضل لأداء العمل من خلال دراسته، حيث ركز على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة بغرض إستبعاد أي حركات غير ضرورية في الأداء.

وقد استطاع من خلال تحليلاته الوصول إلى تحديد عدد العمال المطلوبين لأداء كل مهمة، والطريقة المناسبة لأداء تلك الأعمال، والحركات الضرورية التي ينبغي القيام بها.

إذن اعتمد هذا الأخير على دراسات الزمن كمدخل لتحديد المعيار والوسيلة المثلى لإنجاز العمل وتدريب وملاحظة الأفراد، باستخدام الوسائل العلمية في تقييم أدائهم.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة والعمال، فقد قدم" تايلور" خطة أجور تحفيزية تتماشى مع الجهد المبذول، والكفاءة التي تشكل أفضل أسلوب للدافعية، لأن كل ما يحتاجه العامل – من وجهة نظر تايلور– هو الحصول على أجر مرتفع وليس أي شيء آخر. وهو ما يسهم في زيادة ربحية المنظمة كنتيجة لزيادة الإنتاج، كما تولي هذه النظرية أهمية بالغة لعنصر التدريب، نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث أكد" تايلور" "أن العامل لا ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري

---

[1] طارق طه، الإدارة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2002، ص: 122.

[2] J – C - Barbier,L'organisation du travail, le sycomore, paris, 1982, P: 20.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

للوصول إلـــى المستوى المطلوب من العمل"[1]. كما أنه يرى "أن مهام كل فـــرد يجب أن تكـــون بسيطة، وهذا بمنحه قدر من التدريب ليمكنه من انجاز مهامه في وقت قصير لتأدية وتقديم أكبر إنتاجية"[2].

وذلك من خلال تقسيم مكونات العمل إلـــى مجموعة من الحركات الضرورية والوقت اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تدريب العمال على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، الأمر الذي سيؤدي بلاشك إلى رفع كفاءتهم، مما سينعكس في الأخير على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

وبصفة عامة اعتبر" تايلور" أن الإدارة العلمية هي أفضل أسلوب لتحسين الإنتاجية والدخل للعامل، وتحقيق أقصى الأرباح للملاك، وتخفيض الأسعار للمستهلكين"[3] وذلك من خلال وضع معايير أداء عادلة لكل مهمة، وتحسين أساليب أدائها، بالإضافة إلى أنظمة الأجور التحفيزية، لكن في المقابل توجد بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه لهذه النظرية أهمها:

أهملت الإدارة العلمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات، حيث ركزت على دراسة الحركة والزمن وزيادة الإنتاج، واعتبرت العمال كالآلات. إذ أصبحت مهامهم منحصرة في التنفيذ دون ترك لهم أي مجال للإبداع والمبادرة، بينما الإدارة تقوم بالتفكير مكانهم وهذا ما أكده تايلور فـــي قوله للعمال "أنتـــم هنا ليس للتفكير"[4]، ويعد ذلك إهمال واضح للجوانب الإنسانية والاجتماعية.

1- 2- نظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر) Max vveber (1864- 1920)

قام العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920) بتطوير ما عُرفَ بنظرية هياكل السلطة وقام بوصف النشاط التنظيمي وفقا لعلاقات السلطة، حيث قدم أحد الأشكال التنظيمية، وهو التنظيم البيروقراطي باعتباره الشكل الأمثل للمنظمات، وقد عرفت البيروقراطية على أنها "حكم المكاتب"، وهذا المفهوم يشير إلى مظاهر الروتين والسلبية، إلا أن البيروقراطية لها مفهوم علمي واسع وأشمل، حيث حدد "فيبر" صفات المنظمة البيروقراطية (المنظمة المثالية)، التي يمكن تعريفها على النحو التالي " بأنها شكل تنظيمي قائم على التقسيم الصارم للعمل، والتقيد بهرمية السلطة، تسلسل القواعد، واستخدام نطاق الإشراف الضيق، والعلاقات الغير شخصية "[5].

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، 2002، ص: 23.

[2] Shimon L. Dolan et autres, la gestion des ressources humaines, enjeux et pratiques actuelles, 3eme édition, Canada, ed pearson éducation, 2002, p :90.

[3] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي(إدارة الأفراد)، بيروت، الدار الجامعية، 1997، ص: 20.

[4] Alain Meignant, ressources humaines déployer la stratégie, paris, édition liaisons, 2001,p 22.

[5] طارق طه، مرجع سابق، ص: 135.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن خلال هذا التنظيم يحاول" فيبر" إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة، واستخدامه كنموذج مثالي يهدف من خلاله إلى تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات، من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشدا وعقلانيا، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد واجراءات حازمة، وكذلك تقسيم العمل، والتخصص، والتسلسل الهرمي واستبعاد العلاقات الشخصية، ومن ناحية أخرى فقد اهتم بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي.

وبذلك نجد أن نموذج فيبر ركز على مجموعة من الخصائص التي يمكن إيجاز البعض منها فيما يلي[1]:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية للأفراد في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية، في اطار القواعد واللوائح والتعليمات المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في جوانب تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- اعتماد العلاقات التنظيمية وفق التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي، واعتماد أسلوب التقسيم الإداري وفق هرمية التنظيم بحيث تشرف المستويات العليا على المستويات الدنيا.
- الفصل كليا بين الأعمال والأنشطة الرسمية والعلاقات الغير رسمية التي يمارسها الأفراد في الوسط الاجتماعي أو التنظيمي وعدم الخلط بينهما.
- اعتماد المنظمة البيروقراطية على الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد واستخدام أساليب التوثيق والسجلات والمستندات وحفظ هذه الوثائق، واعتمادها في كافة المجالات التي تعمل بها هذه الأخيرة.
- تخويل السلطات أو الصلاحيات للعاملين في المنظمة البيروقراطية، لفرض سير أعمالها وفقا لقواعد واضحة ومحددة، ويتم على ضوءها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري في المنظمة.
- تتسم القواعد والإجراءات التي تمارسها هذه المنظمة بالكلية والشمول والعمومية والثبات نسبيا، بحيث يستطيع كل فرد استيعاب وفهم هذه القواعد الإدارية بدقة ووضوح، كما أن الثبات النسبي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة و الفعالية في الأداء.
- تسعى المنظمة البيروقراطية لتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها، وإيجاد صيغ واضحة للتدرج الوظيفي، والترقية، وهذا ما يساهم بشكل أكيد إلى زيادة حماس الأفراد العاملين، وشدة

[1] حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص: 25- 26.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ارتباطهم بالمنظمة و تعزيز سبل ولائهم، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية والإدارية.

ومن خلال هذه الخصائص تتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية في مجال تنمية الموارد البشرية، كمدخل أساسي من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء. ففي المبدأ الذي يحث على التخصص في العمل، ينتج عنه وظائف فرعية متخصصة يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة مستوى الإنتاجية الفردية.

وبالرغم من الفوائد الايجابية التي حققتها هذه النظرية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات ومن أبرزها مايلي: [1]

- إهمال الفرد ومعاملته كآلة وإغفال الطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة.
- تساهم بعض المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل: مبدأ الأقدمية والترقية والترفيع.
- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي جاء بها "ماكس فيبر" وبين التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار الأفراد.
- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
- إهمال المنظمة البيروقراطية أثر البيئة الخارجية واعتبرت المنظمة كنظام مغلق بالإضافة إلى تضخم الأعباء الروتينية.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات إلا أن المنظمة البيروقراطية أسهمت بشكل فعال في وضع الأسس التنظيمية في مجال المنظمة والإدارة بصورة عامة.

1- 3 نظرية التقسيم الإداري: (هنري فايول) Henry Fayol (1841-1925)

يعد الباحث الفرنسي "هنري فايول" الرائد الأول لهذه النظرية، حيث عمل على سد الثغرة التي أحدثتها الإدارة العلمية الخاصة بالتركيز على مظاهر الأداء المادي للعمل، غير أن "فايول" كان تركيزه منصبا على وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالتنظيم، إلى جانب ذلك نجد أن هذه النظرية ركزت على الجوانب المتعلقة بالتنظيم وتحليل العمليات الإدارية، خلاف الإدارة العلمية التي اهتمت بالجانب الفني والإنتاجي، وهذا ما يؤكد ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون معينة.

ولعل أهم اهتمامات "فايول" هـــي المبادئ الأربعة عشر التـــي وضعتها الإدارة، وقد أشار إليها بالمبادئ وليس القواعد ليضفي عليها صفة المرونة، "حيث اعتبر أنه لا توجد قاعدة جامدة في الإدارة

[1] المرجع السابق، ص: 27.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لكـــن المجال مفتوح لاختلاف درجة تطبيق تلك المبادئ، وذلك تبعا لظروف المحيطة بالمنظمة"[1] وتتمثل المبادئ التي جاء بها في:

تقسيم العمل، السلطة، الانظباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، اخضاع السلطة الفردية للمصلحة العامة، المكافـــأة، المركزية، تـــدرج السلطة، الترتيب، العدالة، استقرار دورة العمل، المبادرة، روح الجماعة.

كما ركزت هذه النظرية على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية فحث "فايول" على ضرورة تعزيز القدرات الفنية والإدارية، وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية، إلى جانب اعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يتطلبه تقسيم العمل، زيادة على هذا أكد "فايول" أن التدريب المستمر للفرد يكسبهم روح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية متوقف على إكساب الموارد البشرية مهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك.

وعليه يمكن القول أن الإسهام الأساسي لهذه النظرية أنها قدمت للفكر الإداري تصور واضح عن مدى تعقد العملية الإدارية، وبالتالي حاجة تلك العملية إلى تقسيمها لعدد من الوظائف المحددة لإنجازها على نحو أكثر كفاءة، كما أن "فايول" نجح في صياغة عدد من المبادئ الإدارية الهامة التي لا تزال تطبق حتى وقتنا هذا مثل: تقسيم العمل، المركزية،... وغيرها، ولكن بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات لعل أهمها[2]: تجاهلها للعامل الإنساني وسلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها في التنظيم والإدارة، وتجاهلها أيضا المشاكل الديناميكية للأعمال الإدارية وكيفية حل المشاكل الإدارية.

2 – مدخل العلاقات الإنسانية:

مما سبق يمكن القول بأن المدخل الكلاسيكي قد أعتبر الأفراد العاملين في التنظيم بمثابة آلات وبأنهم يتأثرون فقط بالمحفزات المادية، لذلك أطلق عليها بعض الكتاب اسم "نموذج الآلة"، فالعنصر البشري فيه لم يكن من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، ولكنه كان من المعطيات التي تتأقلم وتتكيف طبقاً لنوع العمل الموكل إليها وظروفه دون أن يكون لها إدارة خاصة.

لذلك جاء مدخل العلاقات الإنسانية كرد فعل على المدخل الكلاسيكي، إذ أن أنصار هذا المدخل يروا، أن تفهم سلوك واحتياجات الأفـــراد العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة، وأن العنصر البشري يستحق أن يكـــون هو محور الاهتمام التنظيمي؛ على أســـاس أن الإدارة المهتمة بمشـــاعر

---

[1] طه طارق، مرجع سابق، ص: 131.

[2] حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة (الاصول العلمية والعملية)، بيروت، دار النهظة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص:43.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وحاجات مواردها البشرية تحقق معدلات انجاز أعلى، وبصفة عامة هذا التوجه اهتم بالجانب الاجتماعي والنفسي للفرد، وفيمايلي عرض لأهم رواد وإسهامات وفلسفات كل نظرية على النحو التالي:

2 – 1 *نظرية العلاقات* الانسانية: (التون مايو) Elton Mayo (1888–1949).

مؤسس هذه النظرية هو الباحث الاسترالي (التون مايو) والفضاء الذي عمل به "وسترن الكتريك" حيث قام هذا الأخير بدراسة سمّيت بدراسات "هاوثون" والتي ساهمت في إكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والإنسانية على الإنتاجية الفردية، " فلقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي صمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكفأ به الفرد ولكن تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة "[1].

إذ نبهت هذه الدراسات على أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل، ودوافعهم وعلاقتهم وقيمهم وقيمتهم الاجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل، لذا فلابد من النظر للعامل على أنه كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي، وهكذا ثم الإقتناع بمعاملة الأفراد بإحترام وتقدير لذاتهم، مما يساعد على زيادة رضاهم وإنتاجيتهم، لذا تعد مدرسة العلاقات الإنسانية" بمثابة نقطة البداية للكثير من التحولات للشروط المادية للعمل"[2].

كما أكدت هذه الحركة على ضرورة تكوين جماعات غير رسمية في مواقع العمل وذلك لأهميتها في تحديد سلوك العمال، وأيضا الاهتمام بالقيادة الجماعية، والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية والغير الرسمية.

وبهدف استغلال أقصى للمورد البشري فقد حث "مايو" على ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعليم للعمال بغية إكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من تواجدهم داخل التنظيم.

وبصفة عامة ركزّت هذه النظرية على البعد الاجتماعي وأهميته في السلوك والأداء الإنساني وذلك من خلال اشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للأفراد، أضف إلى ذلك أن الحافز المادي ليس هو المتغير الوحيد المؤثر على دافعية الفرد نحو العمل، فالأفراد يحتاجون إلى التدعيم المعنوي والتقدير الأدبي بجانب التدعيم المادي.

إذن هذه النظرية أسهمت إسهاما كبيرا في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في المنظمة،

---

[1] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 98– 99، ص: 18.

[2] J - M – peretti, ressources humaines, 4 éme ED, paris, Vuibert, 1997, p : 09.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

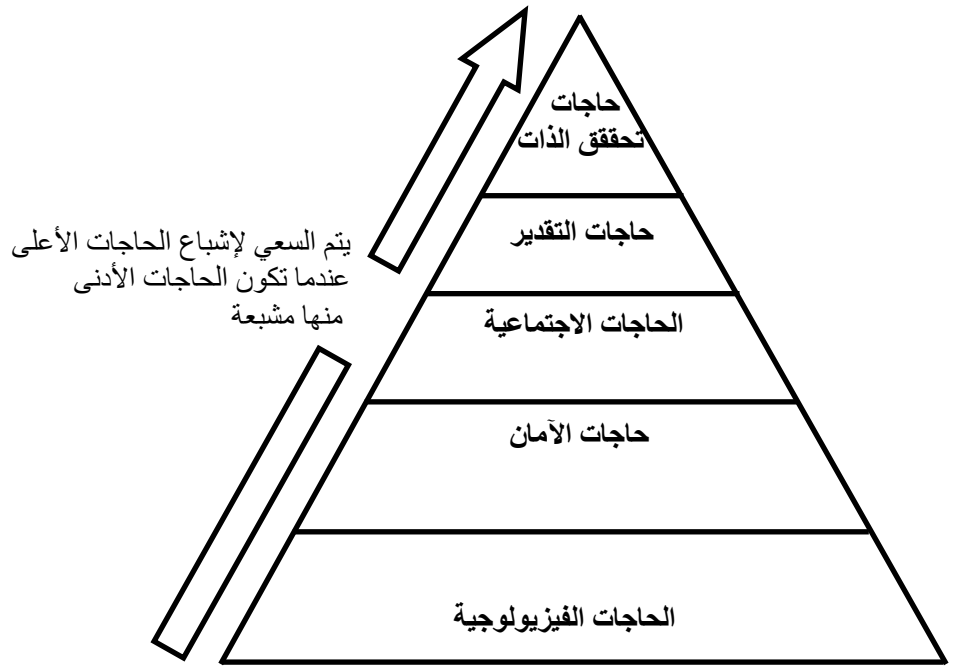
كما طلبت بهجر القيود التنظيمية والترتيبات الهرمية التي تنادي بها وجهات النظر الكلاسيكية، والقيام بتحليل عميق للعوامل الطبيعية غير الرسمية، ودراسة العلاقات الجماعية، ودورهـــا في خلق الدافعية لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، كما أغفلت الأثر الكبير للحوافز المادية وأبرزت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية.

2- 2- *نظرية تدرج الحاجات*: (ابراهام ماسلو) Abraham Maslow.

هذه النظرية "تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد"[1]. ولقد ساهم المفكر "ابراهام ماسلو" بصياغة نظريته شائعة الصيت، و التي سميت باسمه "سلم ماسلو"، والتي أشارت بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يعمل الفرد على إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه.

فقد قام "ماسلو" بتحديد الحاجات الإنسانية وتصنيفها وترتيبها في شكل هرمي من القاعدة على النحو التالي الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم -1- : هرم نظرية تدرج الحاجات لماسلو



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

[1] عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001، ص: 119.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وقد كان هذا الترتيب من ناحية أهمية هذه الحاجات بالنسبة للإنسان، فالمنظمة تقوم بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (الجسمانية) هي الأقوى والأكثر أهمية، تليها الحاجات الخاصة بالأمان والسلامة وهكذا...، ويرى أيضا أنه إذا كانت الحاجات الغير مشبعة فإن الأول منها في الهرم هو الدافع لسلوك الإنسان، وأنه إذا ما تم إشباع هذه الحاجات بدرجة معقولة فإن الحاجة التي تليها في الهرم تبدأ في النشاط وتصبح الدافع للتصرفات والسلوك الإنساني وهكذا.

وقد أعطت هذه النظرية أهمية كبيرة لعنصر التدريب باعتباره عاملا مهما في إشباع الحاجات الإنسانية، وهذا على كل المستويات. إذ يعمل على تحريك الدافعية للأفراد وتحريك القوى الموجهة لتصرفاتهم الذي يساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم، بل وزيادة رضاهم، وتقديرهم للأمور الذي سيؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمة ككل.

وعلى الرغم من الاهتمامات الكبيرة التي جاءت بها هذه النظرية لم تسلم من تعرضها للانتقادات ولعل أبرزها مايلي[1]:

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه "ماسلو".
- يختلف الأفراد في أسلوب ادراكهم لحاجاتهم المختلفة وكذلك في الأوزان والقيم التي يعطونها.
- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور اشباعهم لحاجاتهم، والقدر الذي يكفي لاشباعهم.
- البيئة تلعب دورا هاما في تهيئة الفرص اللازمة لاشباع الحاجات، كما أنّ بمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.

2- 3- نظرية (x)، (y) (ماك غر يغور دوغلاس): (MC Gregor Douglas)(1906-1964).

يعد العالم "ماك غريغور دوغلاس" الذي أجرى بحوث حول الدافعية، والسلوك العام للأفراد داخل منظمات الأعمال، واحدًا من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية. إذ قامت هذه النظرية على" افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري، إنّما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة، تنطلق من فكر إداري وإطار فلسفي محدد لها"[2].

كمـــا ركزت هذه الأخيرة على الســـلوك الإداري الذي يمارسه أي مدير في أي مستوى تنظيمـــي معين؛ إذ أنه في إطار تسييره للمنظمة يستند إلى فكر فلسفي معين، وهذا السلوك يتأثر به العاملون

---

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص: 113.

[2] حضري كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 25.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

في مختلف مستوياتهم التنظيمية.

وقد أغنى " ماك غريغور دوغلاس" هذا الاتجاه من خلال نظرية (x)، ونظرية (y) التي تقوم على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني، إذ تشير الأولى إلى الفكر الكلاسيكي (التقليدي) وفلسفته في التعامل مع الأفراد، أما الأخرى تعبر عن الفكر الإنساني (السلوكي) ويمكن إيجاز هذه النظريات فيما يلي:

نظرية (x) تقوم على مجموعة من الافتراضات أهمها: [1]

- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته و يحاول تجنبه قدر المستطاع و بالتالي يجب اجباره عليه.
- لاجبار الفرد على العمل يجب استعمال أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية وإلى جانبها العقاب
- الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يحب تحمل المسؤولية، وبالتالي درجة طموحه قليلة ويهمه قبل كل شيئ الآمان و الاستقرار في عمله.
- الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لاشباع حاجات الأفراد دون ربطها بالأداء.

تتطلب هذه الافتراضات تدخل الادارة، لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكم بما يتلاءم وحاجات المنظمة، وإلا ستسود حالة من التراخي في الأداء.

وحتى يتمكن المدير من ممارسة مهامه، لابد أن يستعمل أسلوب القسوة والتهديد وتطبيق أسلوب الرقابة المباشرة، والعمل على توجيه سلوكهم باستمرار باعتباره السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية أكثر، و لكن من أجل الحـــد من الآثار السلبية الناجمة عن تبني هذه الفلسفة – فلسفة الضغط– اقترح "ماك غريغور دوغلاس" نظرية أكثر حداثة، تقدم نظرة متفائلة حـــول العاملين بالمنظمات، وحث على ضرورة تبنيها من طرف مديري المنظمات المختلفة وتمثلت هذه الأخيرة في: نظرية (y) إذ تقوم على مجموعة من الفروض أهمها: [2]

- الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة.
- في ظل الظروف الطبيعية، وتوفير الحرية والمرونة والإحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية، بل يسعى إليها، ويكون له طموح.
- العقاب ليس وسيلة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الاقناع والترغيب والمعاملة الحسنة واحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد.

---

(1)، (2) حسين حريم، مرجع سابق، ص: 32.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معا.
- عندما لا يقدم الفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانيات، فاللوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة اللذان لم يعرفا استغلال وتفجير هذه الطاقات.
- إن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدر من الحرية في العمل، سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بإنتمائه للمنظمة والولاء لها.

وبناء على هذه الفروض تبرز الأهمية إلى تدريب الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه الفروض يعتبرون أن الجهد الجسماني والعقلي الذي يبدلوه أمر طبيعي، كما أنهم مستعدون لتحمل أي مسؤولية، وقادرين على تحقيق الأهداف التنظيمية، أضف إلى ذلك أن الأفراد يتمتعون بالقدرة على التخيل والإبداع والابتكار في حل المشاكل التنظيمية، غير أن كل هذه الامكانيات غير مستغلة، فهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي تمكنهم من تفجير واستغلال تلك الطاقات، وهذا من خلال قيام المنظمة بإعداد دورات تدريبية تعمل على تزويد الأفراد بقدر كاف من المعلومات وبطرق وأساليب العمل الضرورية، كما أن البرامج التدريبية على وجه الخصوص تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية، وتفتح لهم أفاق للإبداع والابتكار.

إذن بإتباع هذه النظرية سوف يتمكن المدير من تحقيق المزيد من الإنجاز بواسطة المرؤوسين (الأفراد العاملين)، إذا مانظر لهؤلاء بأنهم أناس ذو امكانات وملتزمون ومسؤولون، وبأنهم مبدعون، الأمر الذي سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم والرفع من مستوى أدائهم.

ولكن بالرغم من اسهامات هذه النظرية في "تفهم العديد من الظواهر السلوكية، كدوافع العاملين، والسلوك الجماعي، وقيمة العمل بالنسبة للفرد والعلاقات المتداخلة للأفراد بالمنظمات"[1] إلا أن الانتقاد الموجة لنظرية (x) و(y) هو أنها قامت بإقتراح الأسلوب الواجب اتباعه لتعامل مع الأفراد من النوع (x) وكذا الأفراد من النوع (y)، غير أنها لم تحدد الأسلوب الأمثل للتعامل مع نوع آخر لا ينتمي إلى النوع (x) أو النوع (y).

2- 4 - نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ): F. Herzberg-1959.

قام " فريديريك هرزبرغ" بتطوير نظرية متقدمة في الدافـــعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات والتأثير الدافعي لذلك الاشباع لدى مجموعة مـــن المهندسين والمحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات المختلفة، فقد كشفت هذه الدراسة بأن الرضا والدافعية يتأثرا بنوعين من العوامل:

[1] طارق طه، مرجع سابق، ص: 150.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

العوامل الصحية (عوامل الوقاية/ الصيانة)، العوامل الدافعة.

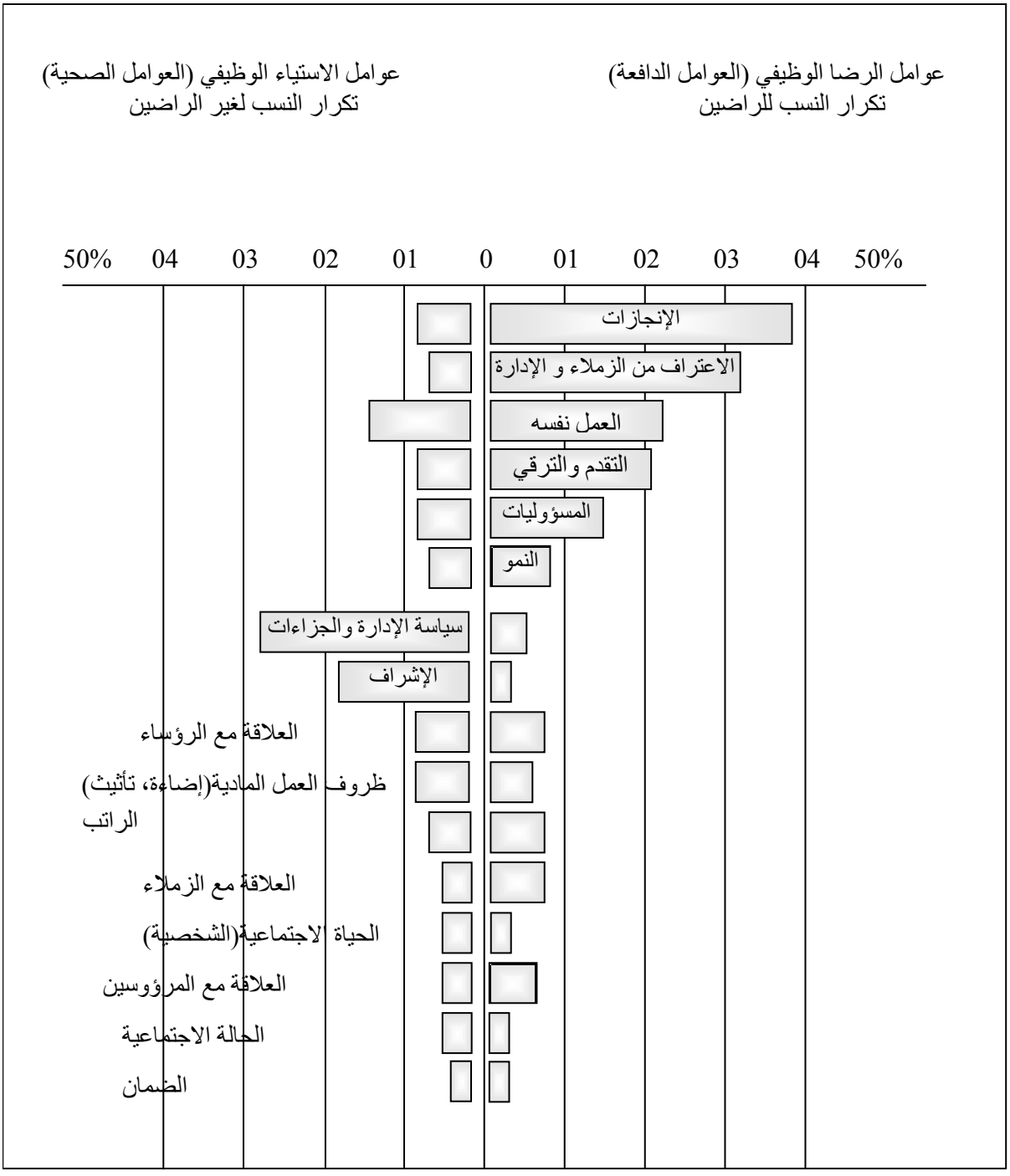
فالعوامل الدافعة هي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضى نحو عمله و تمكنه من ايجاد مستوى جيد من الأداء، و المتمثلة في الانجاز في العمل، التقدم والترقي في العمل، امكانية النمو والتطور الشخصي، الإعتراف بالإنجاز... إذ أنها تعبر عن محتوى الوظيفة وطبيعتها، وتشكل هذه العوامل أثرا كبيرا في تحقيق الرضا عند توافرها في العمل وبالتالي تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو أداء أفضل، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضى لدى العاملين.

أما فيما يتعلق بالعوامل الصحية فهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة، كالراتب والعلاقات مع المشرفين والزملاء والرؤساء، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، المركز، والمكانة... و" التي اعتبرها "هرزبرغ" العوامل الوقائية التي إن توفرت في المنظمة، فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل، ولكنها لا تحسن أدائه لكونها معطيات أساسية "[1] ويمكن ادراج ما سبق في الشكل التالي :

[1] خالد عبدالرحيم الهيثي،إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، ط1، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص: 263.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم-2- الخصائص التي تضمن الرضا وعدم الرضا عن العمل لهرزبرغ



الشكل من اعداد الطالبة اعتمادا على المصدر التالي:

Alain Meignant.op.cit., p233.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يقوم جوهر هذه النظرية، على ضرورة قيام المنظمة بإشباع الحاجات الصحية إلى الحد الذي يزول فيه الإحساس بحالة عدم الرضى في العمل، ولعل نشاط التدريب من أبرز العناصر الفعالة التي تلجأ إليها المنظمة بغية اشباع هذه العوامل، إذ أن استفادة المورد البشري من الدورات التدريبية يمكنه من تقاضي أجر مرتفع، كما يحقق له الاستقرار الوظيفي، ويحفف حدة الإشراف المباشر على أدائه، وبعدها تعمل المنظمة على تركيز جهودها على إشباع العوامل الدافعة – أي بعد اشباع (الحاجات) العوامل الصحية – وهنا يؤدي التدريب دورا مهما في جعل الموارد البشرية لها القدرة على تحقيق مختلف هذه العوامل، التقدم، الترقي...، وهذا لايتم إلا اذا توفرت الموارد البشرية على مهارات وقدرات ومعارف كافية، والتي يعمل التدريب الفعال على توفيرها.

وقد تعرضت هذه النظرية لانتقادات أهمها:[1]

- إن العينة (200محاسب ومهندس) التي استخدمت في البحث للتوصل إلى النتائج المطلوب تعميمها تعتبر غير كافية من حيث العدد ومن حيث نوعية العاملين.
- إن هذه النظرية أهملت الفروق الفردية، ذلك أن العوامل الصحيّة لدى فرد معين يمكن أن تكون دافعة لدى فرد آخر، وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت.
- إن التكنولوجيا والبيئة، والخبرات السابقة لأعضاء هاتين المجموعتين من الوظائف بالطبع تختلف بدرجة كبيرة عن تلك الخاصة بأعضاء مجموعات وظيفة أخرى.

وعلى الرغم من هذه الانتقـــادات، إلا أنها لا تزال تحضى بإهتمام العديد من المديرين الذيـــن يحاولون زيادة الدافعية لدى العمال، والميل نحو استخدام العوامل الدافعة التي اقترحتها هذه النظرية، والفضل في ذلك يعود "لهرزبرغ" الذي استخدم لغة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية والنفسية المعقدة.

3- مدخل الرأس المال البشري:

ازداد في الآونة الأخيرة ادراك المنظمات للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية، مما دفعها لإحداث تغييرات في سياساتها واستراتيجياتها المتعلقة بها، فلم يعد هناك أدنى شك بأن المورد البشـــري أصبح أصلا من أصول المنظـــمة، التي يمكن الإستثمار فيها ومصدرا لتحقـــيق الميزة التنافسية.

ويرجع اعتبار الموارد البشـــرية كأصل تنظيمي إلى سنوات الخمسينات، وبتحديد أكبـــر كما أشار

[1] جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونمادج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002-2001، ص: 372-373.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

اليه " Hendry et petit Grew" و" Peter drucker" وذلك عام 1954[1].

ليتم في نهاية الخمسينات وبداية العشرية الموالية إعداد نظرية رأس المال البشري. خاصة بعد أعمال شولتز (1961) ومن بعده اسهامات بيكر (1962) "اللذان أعطيا الصبغة الاقتصادية للاستثمار في العنصر االبشري بصفته أصل أو "مورد" اقتصادي رشيد يبحث باستمرار لتحقيق أكبر اشباع ممكن"[2].

وفي هذا السياق يعرف رأس المال البشري بأنّه "مجموعة من الإستعدادات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة ".[3] ذلك أن المورد البشري هو الثروة الوحيدة الدائمة القادرة على التجديد والتكيف مع المتغيرات، وعليه فالمنظمة ملزمة بتحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من خلال البحث عنها، وحسن اختيارها، وتدريبها، ودفعها للنشاط مع ضرورة تحفيزها لضمان ولائها للمنظمة التي تعمل بها.

وفي مجال الاستثمار البشري يتم التركيز على التعليم والتدريب باعتبارهما رأس مال، إذا ما أحسن استغلاله فإنه سيضاعف الإيرادات وهذا ما سنحاول إلقاء الضوء عليه من خلال التطرق لأهم النظريات التي قدمت في هذا المجال.

3- 1- نظرية رأس المال البشري: "شولتز" sholtz:

حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لزيادة الدخل، إذ نبه بأنّ الباحثيين قد أهملوا الثروة البشرية، وأصبحت اهتماماتهم منصبة على المكونات المادية لرأس المال بإعتبارها المصدر الرئيسي للثروة، فسعى هذا الأخير إلى تحويل الانتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى مكونات أقل مادية، وهي رأس المال البشري. إذ أدلى "شولتز" بأن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي يتم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، والذي يعتبر المكون الرئيسي للقيمة، حيث "أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكـــل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمـــار فيه"[4]. كما ركزت هذه النظرية على عملية التعليم، باعتبارها استثمارا هاما لتنمية الموارد البشرية، ومن ثم أطلق عليه رأس المال البشري، طالما أن المعارف المتراكمة التي يحصل عليها الأفراد تعـــود بالنـــفع عليهم وعلى المنظـــمة في آن

(1) Dimitri Weiss et collaboration, la fonction ressources humaines, paris, ed organisation, 1992, p : 30.
(2) loic candin et autres, gestion des ressources humaines, paris, ed dunod, 1997, p : 318.
(3) Eric vante-ville, mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, paris, ed economica, 1985. p : 247.
(4) راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد بشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001- 2002، ص: 68.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

واحد، ويقود الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة، إذ يعمل على زيادة قدرات التخيل والإبداع للأفراد، إلى جانب تحقيق الزيادة في الإنتاجية والإيرادات، وكذا يساهم في تحسين إتجاهات العاملين في بيئة عملهم، وقد بنى "شولتز" مفهومه هذا على الفروض الآتية:[1]

- النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا لاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

ووصل "شولتز" في نهاية المطاف إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فبالإضافة إلى قدرتها على تحسين طاقات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم، وإدارة شؤونهم والذي يؤدي في الأخير إلى زيادة إيرادات المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح شخص صالحا ومسؤولا، وعليه يمكن اعتبار أنّ كل من الآثار الثقافية والاجتماعية نتائج مشتركة لعملية التعليم.

2 – 3– اسهامات بيكر: "Becker"

يعد "بيكر" واحد من أبرز الباحثين الذين أسهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري، فلقد ركز في محور أبحاثه بصفة خاصة على نشاط التدريب، بعدما بدأ بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحيّة، إذ يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في تبيان تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، كما اعتبر أن معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأكثر أهمية في تحديد المقدار الذي ينبغي إنفاقه على رأس المال.

وفي محاولته لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق "بيكر" بين نوعيين من التدريب هما:

التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين؛ فالتدريب العام هو ذلك النوع الذي يكسب الأفراد مهارات عامة يفيد بها منظمته بنفس القدر الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى، وبذلك يتحمل الفرد تكلفة هذا التدريب، وبالتالي معدل دوران العمل لا يرتبط ارتباط قوي بتكلفة التدريب العام.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف "ويرجع هذا إلى النوعية المتخصصة من التدريب، فقد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى"[2].

ومن المحتمل أنّ تحقق المنظمة من هذا التدريب عائدًا مرتفعا نظرًا للمهارات المرتفعة التي

---

[1] المرجع السابق، ص: 66.
[2] المرجع السابق، ص: 73.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يكتسبها المتدرب، وبالتالي يرتبط معدل دوران العمل ارتباط قويا بتكلفة التدريب المتخصص، ذلك أن ترك الفرد المتدرب لعمله يعتبر خسارة رأسمالية للمنظمة، مما يدفع هذه الأخيرة إلى دفع أجور أعلى والقيام بتحسين ظروف العمل للحفاظ على مواردها البشرية.

المبحث الثاني: مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية

مرت وظيفة الموارد البشرية بتطورات وتغيرات جوهرية مست جوانب هامة، وأدت إلى تغيير كبير في مختلف نشاطاتها، حيث ساعدت على إنتقال هذه الوظيفة من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، ومن مجرد وظيفة مساعدة إلى وظيفة مشاركة تساهم بشكل كبير في استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية أحد المهام الرئيسية لأية منظمة خاصة في ظل التغيرات والتحولات السريعة التي يشهدها المحيط، إذ فرض عليها البحث عن المرونة والتكيف والتنافس من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المؤسسات، وهذا لا يكون إلا بإمتلاك كوادر بشرية عاملة تميّزها عن باقي الموارد، بإكسابها المهارات والمعارف والعمل على تحفيزها، وبالتالي المحافظة على استقرارها وكل ذلك من خلال وظيفة الموارد البشرية بصفة عامة ونشاط التدريب بصفة خاصة.

1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورات عديدة، واكبت تطور النظرة إلى عنصر البشري ومكانته وأهميته في المنظمة، والتي ساهمت في اظهارها كإدارة تعني بشؤون العاملين، وتعمل على حل مشاكلهم، بالإضافة إلـــى تحفيزهم ورفـــع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عـــن العمل وزيادة إنتاجيتهم، كما عرفت هذه الوظيفة المسماة سابقا "بوظيفة الأفراد" تطورا مستمرا مس على حد سواء، محتوى الوظيفة والأشخاص المسؤولين عليها نتيجة جملة من العوامل أوجزها في النقاط التالية:[1]

- الاهتمام بالإنتاج وزيادته من جهة، مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى.
- التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية لفريديريك تايلور.
- تفرغ الإدارة العليا للإنتاج ومشاكله
- ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الإنسانية، والمعنويات، والدافعية.
- ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية وحماية مصالحهم.

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص: 9- 10.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تدخل الدولة عن طريق اصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل.
- التطور التكنولوجي ومتطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور.
- التطور الذاتي للمنشآت الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد.
- تطبيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.
- زيادة وعي وثقافة الموارد البشرية في المنشآت المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية.
- نشوء جماعات العمل وتعاظم أهمّيتها في جذب الأفراد داخل المنشأة وما لتأثيرها من نتائج قد تكون سلبية أو ايجابية.

وبناء عليه يمكن القول أن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، على اعتبار أن الفترة قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيئ يدعى بالمصنع أو الإدارة، بل تميزت بالإنتاج الأسري، كما في هذه الفترة لم تحدد أنظمة العمالة، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته فقط، ولعل البدايات الأولى للموارد البشرية تبلورت نتيجة الثورة الصناعية، التي تميزت بالعديد من التحولات خاصة في مجال اعتناءها بهذه الموارد.

وقد اتسمت هذه المرحلة بتغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري، كما أغفلت حاجات وحوافز العمال، ومن جهة أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) ساهم في تجسيد فكرة الإهتمام بالموارد البشرية من خلال ما جاء به "تايلور"، حيث نادى هذا الأخير بثورة ذهنية ارتكزت على أسس معينة، تهدف في الأخير إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وإبراز أثر التخصص وتقسيم العمل، والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين، وتمثلت وظيفة الأفراد في هذه المرحلة في القيام بالتعيين والتوظيف والتدريب والأمن والوقاية... مع التأكيد على ضرورة اختيار الأفراد المؤهلين القادرين على شغل منصب معين، يساهم الفرد من خلاله في زيادة إنتاجية المنظمة، ولقد كانت هذه الأسس بمثابة الانطلاقة الأولى لسياسات جديدة اتجاه الأفراد، والتي ترجمت فيما بعد في شكل إدارة متخصصة للعاملين.

وقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورا واضحا في مجال العلاقات الإنسانية، خاصة بعد تجارب " آلتون مايو" حيث اقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضى العاملين، وضرورة توفـير الظروف المناسـبة للعمل، وأكـدت على ضرورة ارتباط الروح المعنوية بإنتاجيتهم، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها على هذه الإنتاجية،

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وجاءت هذه الأخيرة كرد فعل على الأفكار التيالورية والتي مفادها "أن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط "[1]، كما أشار مدخل العلاقات الإنسانية إلى أن العامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها، ومعاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية، وبالتالي إنتاجيته.

وبهذا نمت وظيفة الأفراد، وأتسع نطاق نشاطها ولم تعد مسؤولة فقط على الأعمال الروتينية (حفظ الملفات والسجلات...)، بل أصبحت مسؤولة أيضا على تحسين ظروف وبيئة العمل، وتدريب العمال، وتحفيزهم وتعويضهم، بالإضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

وفي بداية الثمانينات تغيّر مسمّى وظيفة الأفراد إلى مسمى جديد هو وظيفة الموارد البشرية، وهذا التغيير ليس في المسمى فقط، بل في مضمون وعمل ودور هذه الوظيفة في المنظمة.

وفي ظل المتغيرات التي شهدها العالم من عولمة، وتحرير التجارة الدولية، واشتداد المنافسة العالمية وازدياد دور النقابات، والتدخل الواسع للحكومات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد ينجزون أعمالا محددة فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة، فعن طريقهم تحقق المنظمة قيمة مضافة لها وذلك من خلال نشاط التدريب، وعليه أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات، والتي تؤكد على تفعيل دور هذه الوظيفة ودعمها لتقوم بتوفير قوة مؤهلة ومدربة لديها الولاء والإنتماء للمنظمة، وقادرة على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها. ويعود الإنتقال من مصطلح "وظيفة الأفراد " إلى مصطلح " وظيفة الموارد البشرية " للأسباب التالية:

- يغلب على مفهوم وظيفة الأفراد الطابع الكمي، الذي يعتبر الفرد تكلفة يتعين على المنظمة تخفيض تعداده والتحكم في كتلة الأجور، كما يجب على المنظمات أن تتعامل معهم في المدى القصير، لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكيف.
- أما المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية، فيغلب عليه الطابع الكيفي (النوعي) لأنه يعتبر موردا يظهر في حسابات أصول المنظمة، لذا يجب التعامل معه كفرصة استثمار يتعين تعظيمها على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة و قابلة للتكيف.

وفي ضوء الإستعراض السابق يمكن حصر أهم المحطات التاريخية التي عرفتها الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية:[2]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص: 45.

[2] بوشريبة محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دفعة 2002-2003، ص: 30.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أ – **المرحلة الإدارية:** تعكس هذه الأخيرة مرحلة القيادة العملية أو التشغيلية، وتعمل على حل المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة في المدى القصير، من خلال وضع تقنيات واجراءات عمل محددة مسبقا، ومن بين هذه المشاكل نذكر: عمليات التوظيف، عقود العمل، تسيير العطل والتغيبات...إلخ

ب – **المرحلة التسييرية:** عُرفَت هذه المرحلة، بمرحلة القيادة التكتيكية، وذلك بسبب التوجه الجديد التي أصبحت توليه المنظمات، نحو التحكم أكثر في تحديات المستقبل القريب، والتي تهدف في الأخير إلى تسيير الإحتياجات من الموارد البشرية تبعًا لتغير نشاط المنظمة، وهذا من خلال اقتراح سياسات مختلفة نذكر منها: سياسات التوظيف، سياسات التدريب بغرض التحكم أكثر في التكنولوجيات الجديدة، سياسات التحفيز والترقية...

ج – **المرحلة التنموية:** تعكس هذه المرحلة، مرحلة القيادة الاستراتيجية، إذ لها علاقة بالتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن، ومن أجل ذلك وحتى تتمكن هذه الأخيرة من البقاء والاستمرار، فقد بادرت بإعداد سيناريوهات للتنبؤ بالمستقبل البعيد مثال ذلك التخطيط الاستراتيجي للإحتياجات من الموارد البشرية مع مراعاة تحقيق التوازن بين حاجات هذه الموارد مع أهداف المنظمة، وهذا حتى تتمكن من المساهمة في تحقيق مركز تنافسي لها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل والعقلاني لهذه الموارد.

2 – مفهوم ومهام وظيفة الموارد البشرية:

إن التطورات التي سبق ذكرها ساهمت بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى قيام وظيفة الموارد البشرية، إذ تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونه عنصر من عناصر التكلفة إلى أصل من أصولها، التي يمكن الإستثمار فيها، والعنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع مواردها التي تمتلكها. لذلك أصبحت أهمية الموارد البشرية حقيقة واقعة تقر بها جميع المنظمات في شتى المجالات. وفي ضوء هذه الأهمية لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو الأفراد،...، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى وظيفة الأفراد ليصبح وظيفة الموارد البشرية، ليشمل هذا التغيير كل من مضمون وعمل هذه الوظيفة، ونطاق ممارستها وأهدافها وعلاقتها.

2 – 1– مفهوم وظيفة الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم دقيــق لوظيفة الموارد البشرية، فالبعض يرها مجــرد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات، تقتصر مهامها فقط على القيام بالأعمال الروتينية التنفيذية مثل: حفظ سجلات العاملين، ضبط أوقات حضورهم، و صرف مرتباتهم...، والبعض الآخر يعتبرها من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، ولا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق، الإنتاج ... وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.

وفيما يلي سنحاول اعطاء بعض التعاريف واستخلاص أهم ما جاء فيها:

* عرفت وظيفة الموارد البشرية على أنها " وظيفة مثل باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة تضم مجموعة من الأنشطة، وتلعب دورا مميزا في المهمة العامة للمؤسسة، بحيث يسمح لها أن تضم موارد بشرية وفقًا لإحتياجاتها كميا ونوعيا "[1].

ويوضح لنا هذا التعريف المكانة الاستراتيجية الممنوحة للموارد البشرية، ولكنه لا يظهر الأهمية المعطاة للأفراد ولا مسؤولية الإدارة اتجاههم ولا يشير إلى المفهوم الجديد لوظيفة الموارد البشرية.

* في حين يرى البعض الأخر بأنها " وظيفة إستشارية تتلخص مهماتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري، وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحداتهم "[2].

نستدل من هذا التعريف الدور الإستشاري لوظيفة الموارد البشرية، والتي أصبحت تحتل مكانا بارزا لدى الإدارة العليا، كما تعمل على إمداد الدعم للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم النصح والارشاد للإدارة العليا وكذا المديرين التنفيذيين في جميع المجالات المتعلقة بالموارد البشرية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

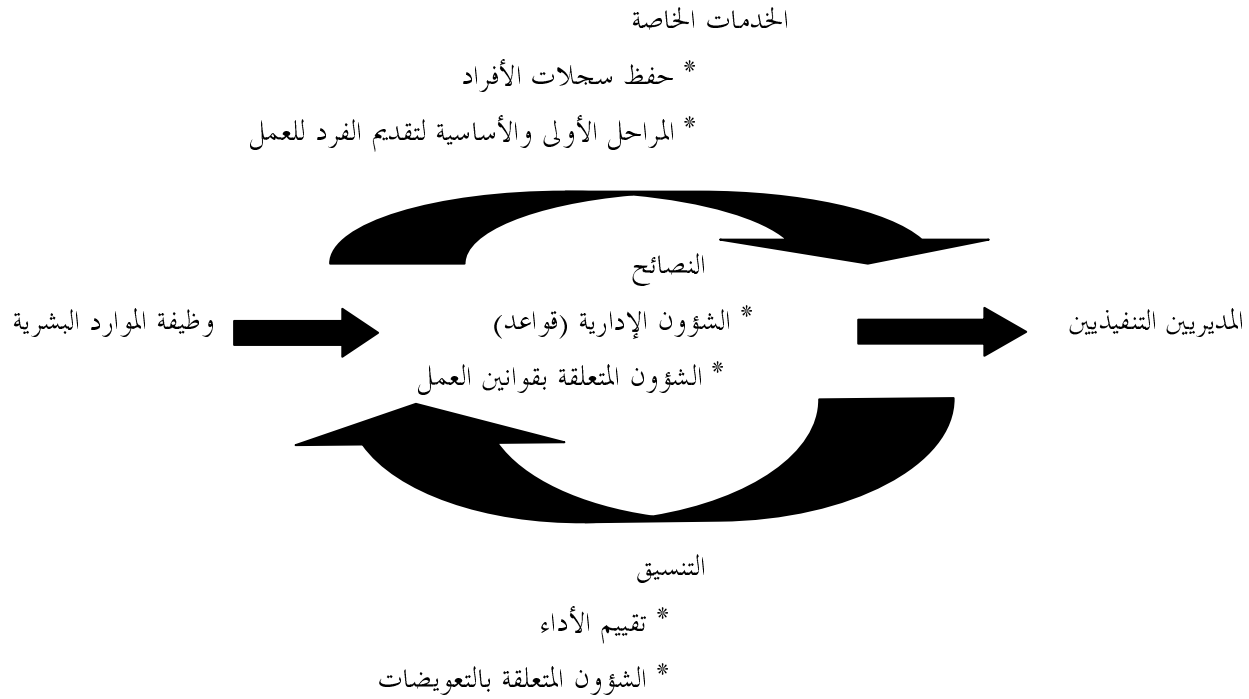
---

(1) loic cadin et autres, op.cit., p: 4.

(2) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 28.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم – 3-: أنواع من المساعدات تقدمها وظيفة الموارد البشرية.



المصدر : راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 26.

* أيضا تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها " مجموعة المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل اطار يتمتع بسلطة تدريجية والمتعلقة بالاستخدام الفعال، والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل "[1].

ويوضح هذا التعريف أن وظيفة الموارد البشرية، ليست منحصرة في مصلحة واحدة داخل المنظمة، ولا يسيرها شخص واحد، وإنما يؤكد تقاسمها من قبل كل مسؤول يتمتع بسلطة إدارية، حيث تنحصر في مجموعة المسؤوليات التي يتحملها كل المسيرين، والتي تتمحور حول كيفية الإستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أفضل النتائج، مع ضمان العمل والإنصاف في العمل لهذه الموارد حتى تقدم أفضل أداء.

* كما تعرف على أنها " النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقـــرارهم ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائـــج أعمالهم لما يحقق الأهـــداف

[1] Petit et autres, gestion stratégique et operationnelle des ressources humaines, québec, ed gaeta Morin, 2000, p: 7.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، وبناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل: تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتدريب والتعيين، تحليل ووصف الوظائف ووضع أنظمة للأجور والمرتبات والحوافز، وتوفير الخدمات والمنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضا عن العمل "[1].

نستخلص من هذا التعريف أن هذه الوظيفة تضم مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية من تخطيط وتحليل ووصف الوظائف... كما تعمل أيضا على توفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها.

وجوهر القول "أن لوظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمة تزايدت بتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات التي يملكها هذا المورد، والتي تشكل نوعا من المزايا الخاصة التي تمكنها من التميز من خلال الإبداع والتجديد، ومن بناء استراتيجيات رابحة، وتحديد توجهات هامة في ظل محيط متقلب وسريع التغير "[2].

إذن هذه المهارات والمعارف التي يتميز بها هذا المورد عن باقي الموارد الأخرى، يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى، مما يعطي لهذه الوظيفة طابعا استراتيجيا يناسب مكانتها في المنظمة.

2 – 2- مهام وظيفة الموارد البشرية:

لقد تطورت مهام وظيفة الموارد البشرية بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، بوصفه عاملا مهما و أساسيا في التأثير على إنتاجية المنظمة، كذلك نتيجة للتغيير في الفلسفة الإدارية، وبناء على هذا التطور، أضيفت مهام حديثة لوظيفة الموارد البشرية إلى جانب مهامها التقليدية، ساعية من ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة، والفرد من جهة أخرى، وفيما يلي استعراض لأهم تلك المهام:

1- توصيف الوظائف:

" يقصد بها إعداد وصف تحليلي لكل وظيفة في المنظمة، وما تتضمنه من مسؤوليات و واجبات وسلطات وأساليب في العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف "[3] فهي إذن تشمل كافة المعلومات اللازمة عن الوظيفة من اسمها وموقعها ومستواها التنظيمي، والمسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل هذه الوظيفة (إدارية، مالية، فنية ...)، والمخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها،

---

[1] حمدي المعاز، وظائف الإدارة، بيروت، العربية للموسوعات، 1982، ص: 46.

[2] عيسى حيرش، تسيير المعارف، محاضرة في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد حيضر بسكرة، 2003، غير منشورة.

[3] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، 1998، ص: 155-156.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بالاضافة إلى الظروف التي يتم فيها تنفيذ هذه الوظائف، وعلاقتها مع باقي الوظائف وأخيرا مواصفات من يشغل هذه الوظيفة.

2- تخطيط القوى العاملة:

يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا، وهذا يتوقف على تقدير طلب المنظمة للعاملين و تحديد ما هو متاح منها، و من ثم المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

إذن تخطيط العمالة ما هي إلا عملية تهدف إلى إعداد برنامج مدروس ومحدد لتقدير احتياجات المنظمة مستقبلاً من العمالة.

3- الاختيار والتعيين :

تعمل هذه الأخيرة على انتقاء الأفراد الذين توفرت فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف في المنظمة أو العمل على فحص المترشحين لشغل الوظيفة، وتهدف هذه العملية إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لها.

والهدف الأساسي من وظيفة الاختيار والتعيين، هو انتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة المعلن عنها، والعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع الكفاءة الإنتاجية.

4- تصميم نظام الأجور والحوافز:

تهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها[1] ويجرى تصميم هذا النظام، وتوضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقسيم الوظائف (وصف الوظائف) بالإضافة إلى استخدام نظام الحوافز بكافة أنواعه، لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي للفرد وتشجيعه على مواصلته والإستمرار فيه بما يحقق متطلبات العمل.

5- تقييم أداء العاملين:

تعمل هذه الوظيفة على دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مـــدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيـــام بالأعمال الحالية، وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحملهُ لمسؤوليات أكبر[2] وعادة ما توكل هذه المسؤولية للرئيس المباشر.

---

[1] نادر أحمد ابوشيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص: 25.
[2] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط1، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2001، ص: 303.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

6- تدريب العاملين:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية معلومات وخبرات ومهارات جديدة، وذلك في ضوء تقييم أدائها، كما يعمل على معالجة الضعف في هذا الأداء، وتعزيز وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر و في المستقبل.

7- تحسين الظروف المهنية:

تهتم هذه الوظيفة بوضع نظام السلامة المهنية، والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك من خلال تصميم برامج فنية وإدارية مشتركة لحمايتهم من حوادث وإصابات العمل، التي قد يتعرضوا إليها أثناء عملهم، وكذلك تصميم برامج صحية طبية، تحميهم من الأمراض الناتجة عن طبيعة عملهم ومناخه المادي.

8- علاقات العمل:

يُسمى هذا النشاط في السابق " بالعلاقات الصناعية" والذي يمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات بخصوص ذلك[1]، وعليه تهتم هذه الأخيرة بخلق جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، والعمل على وضع نظام لبحث ومعالجة مطالبهم وشكاويهم مع المنظمة العمالية.

9- المعلومات والاتصالات:

قد أعطى المزيد من الاهتمام نحو تطوير وتنمية وسائل وأساليب الاتصال لشرح وجهات نظر الإدارة إلى العاملين والجمهور[2]، حيث يقوم مسؤول الأفراد بضمان إنسياب المعلومات العامة داخل المنظمة والخاصة مثلا بالتطور التكنولوجي، التطـــور التجاري، العلاقات الإنسانية، ويتحقق ذلك بإستخدام وسائل عدة منها: الاجتماعات، المنشورات، الوسائل السمعية البصرية[3] والتي تمكن العمال من إيصال أرائهم وانشغالاتهم، خاصة تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي.

10- مسك السجلات و الملفات:

تتولى إدارة الأفـــراد مهمة مسك والإحتفاظ بسجلات العاملين في المنظمة، حتى تكون جاهزة تحت

---

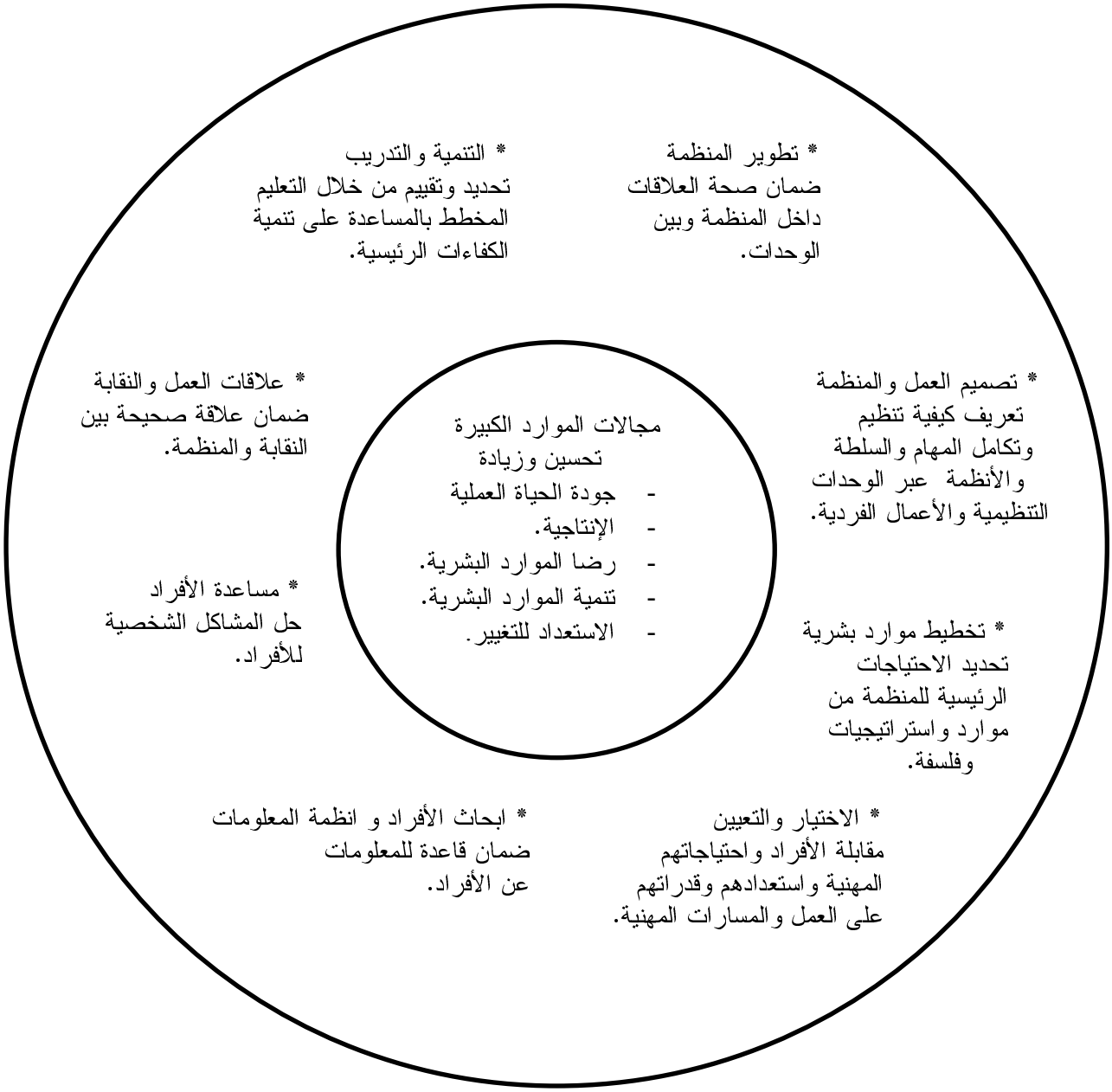
[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 19.
[2] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 32.
[3] عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص: 13.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الطلب، إذ تقوم بإستيلام كافة المعلومات والبيانات عن مواردها البشرية، في كل الإدارات الموجودة في المنظمة، وذلك من أجل توفيـــر كل المعلومات المتعلقة بالأفـــراد إذا ما تم طلبها من الإدارة العامة.

وما سبق يمكن عرض أهم مهام وظيفة الموارد البشرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم -4-: مهام وظيفة الموارد البشرية.



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 24.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- تنظيم وظيفة الموارد البشرية:

ظهرت الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاع الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى، حيث كان هناك نقص في القوة العاملة من جهة، وحاجة إلى زيادة الإنتاج من جهة أخرى، مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة، كما أدى نمو النقابات العمالية خلال الحرب العالمية الأولى إلى خلق مشاكل جديدة[1]. فلم يكن الدافع إلى ايجاد إدارة متخصصة للأفراد هو الاهتمام بالعنصر البشري في ذلك الوقت، وإنما كان الدافع هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشاكل الإنتاج من أجل دعم المجهود الحربي، وإلقاء مشاكل الأفراد من على عاتقها لتتولاها إدارة مستقلة. ولذلك لم يكن هناك اهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة، إذ كان معظمهم غير مدربين للقيام بمثل هذا النوع من العمل، ومع ذلك استطاعت إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي أوجدتها أن تقدم المساعدة للإدارات التنفيذية في الأمور المتعلقة بهذه الموارد، ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تقوم برسم السياسات.

3- 1- تحديد الموقع الحالي لوظيفة الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل ساهمت بشكل أكبر في اظهار دور إدارة الموارد البشرية للمسؤولين كنمو وكبر حجم المنظمات في البلدان الصناعية المتقدمة، وازدياد دور الأفـــراد العاملين في العمليات الإنتاجية وتركيز الاهتمام على العنصر البشري وتحول الإدارة من تقليدية إلى حديثة نتيجة لذلك، مهدت هذه العوامل الطريق لإدارة الموارد البشرية لتلعب دورا أساسيا في نشاطات الأفراد، مما أدى إلى تطور مكانها في الهيكـــل التنظيمي للمنشأة؛ " الذي بدوره يحدد الاطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنشأة دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية "[2].

وتعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية خاصة إذا بلغ عدد أفرادها حدا معينا- عادة ما يقدر بمائة (100) فرد – نظرًا لتأكيد مديري الموارد البشرية على أنه لا يمكن الوصول إلى تحقيق نمو اقتصادي دون تطور اجتماعي (الاهتمام بنوعية الموارد البشرية) على عكس ما كان شائعا في الماضي إذ لا بد من تحقيق النمو الاقتصادي من أجل تمويل التقدم الاجتماعي (الاهتمام بكمية الموارد البشرية). وعلى العموم تأخذ وظيفة الموارد البشرية طابعا إستراتيجيا؛ من خلال مساهمتها في اعداد وتنفيذ استراتيجية المنظمة، كما يمكن أن يسند لوظيفـــة الموارد البشرية الدور الإستشاري؛

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان، دار شروق للنشر والتوزيع، 2005، ص: 31.
[2] كامل بربر، مرجع سابق، ص: 17.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من خلال مساهمتها في جمع المعلومات، تحليلها واقتراح سياسات وإجراءات تؤخذ كمرجع لاتخاذ القرارات من طرف الإدارة العامة، كما تعمل أيضا على تقديم النصح والارشاد للقيادة العليا.

أما فيما يخص تنظيم هذه الوظيفة، فيتوقف على عدد الأفراد العاملين في المنظمة، وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد وعلى الأهمية المعطاة لبعض الوظائف المعينة الخاصة بالأفراد. فإذا كانت المنظمة تقوم بعمليات التدريب للعاملين على نطاق واسع، فالأمر يتطلب إنشاء قسم خاص بالتدريب ضمن إدارة الموارد البشرية، وكذا الحال بالنسبة لإدارة الأجور، العلاقات الصناعية...، حيث يلزم إنشاء أقسام منفصلة لهذه الأنشطة لضمان تنفيذ هذه البرامج.

3- 2- علاقة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة:

إن الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي أكثر الأنشطة ارتباطا بالإدارات المختلفة في المنظمة؛ فإدارة الموارد البشرية تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنظمة بجميع العاملين في مختلف الإدارات فيها. وعليه يمكن القول أن كل إدارة في المنظمة تشمل أفرادا يعملون فيها، مما يعني أن لكل إدارة علاقة بإدارة الموارد البشرية.

لكن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل تنظيمية متعددة لا مفر لأي منظمة من مواجهتها؛ وتنحصر هذه المشكلات التنظيمية في:[1]

- التداخل في السلطات الممنوحة لمدير الموارد البشرية، والسلطات الممنوحة للمدراء التنفيذيين الآخرين في المنظمة.
- النزاع حول هذه السلطات بين مدير الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين الآخرين، فكثيرا ما يحدث صراع حول سلطة اختيار الأفراد، فالرؤساء المباشرين يطالبون بأن يكون لديهم الحق في اختيار الأفراد الذين يعملون معهم بحجة أنهم أكثر دراية من المسؤولين في إدارة الموارد البشرية باحتياجات العمل في إدارتهم. ويعللون ذلك بأنه لا يمكنهم أن يسألوا عن نتائج أفراد لم يقوموا هم بعملية اختيارهم، كذلك قد تشكو الإدارات التنفيذية من ضعف مستوى كفاءة الأفراد الذين يعملون تحت سلطتهم والذين تولت إدارة الموارد البشرية عملية اختيارهم؛ كأن يشكو مدير إحدى الإدارات ضعف التدريب الذي تلقاه أحد موظفيه وعدم ملاءمته لطبيعة عمله، فيحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية ذلك بإعتبارها المسؤولة عن إعداد برامج التدريب والإشراف عليها. ومن جهتها فإن إدارة الموارد البشرية كثيرا ما تشكو من أن بعض

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 27-29.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

اختصاصاتها قد سلبت منها وأعطيت لإدارات أخرى، رغم أنها تدخل في اطار صلاحياتها، كأن يتقدم مدير الأفراد بإحصائية عن حوادث العمل خلال الشهور الماضية تبين أن عدد حوادث العمل يزداد باستمرار بالرغم من كـل الاحتياطات التي اتخذتها والتعليمات التي أصدرتها وبرامج الارشاد التي تقدم للجهات المعنية ويحمل المديريين في الإدارات المعنية مسؤولية هذه الحوادث ويتهمهم بعدم تنفيذ التعليمات بشكل ملائم.

لذلك فلو منحت إدارة الموارد البشرية سلطة وظيفية فإن المشاكل قد تزيد حدتها، ولو منحت سلطة استشارية فإنه ما تقدمه من حلـول واقتراحات للمديرين التنفيذيين قد لا يجد مجالا للتطبيق. وعليه يجب أن تحدد بشكل واضح سلطات وأدوار مديري الموارد البشرية في كل منظمة هل هي إستشارية أم وظيفية؟ حتى لا يحدث تضارب في الاختصاصات وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من أداء وظائفها بشكل فعال.

4 – التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية:

واجهت وظيفة الموارد البشرية ومازالت تواجه لحد الآن العديد من التحديات، التي تلزمها بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص آثارها المتعددة، لتتمكن في الأخير من التصدي لها بفعالية وذلك من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ولعل نشاط التدريب أحد هذه الاستراتيجيات الذي يعمل على مواجهة هذه التحولات، والتي من أبرزها نذكر:

4 -1- التحولات التكنولوجية:

أصبحت الطفرة التكنولوجية أساس إكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية، والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع التجارة، وتدفقات رأس المال بين أنحاء العالم الواحد[1].

بالإضافة إلى تغيير جـدري في طرق العمل وكيفية أدائه، وكذا المؤهلات الواجب توافرها في العاملين الأمر الذي استدعى إلى ضرورة تجديد الممارسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وخاصة نشاط التدريب. إذن في ظل هذه التغيرات، دأبت المنظمات على بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة والمـدربة، تكون كفيلة بتقوية القـدرة التنافسية لها وتمكنها في الأخير من البقاء والإستمرار.

كما يترتب على التوسـع في الآلية الناشئة عن التكنولوجية الحديثة، تقلص فرص العمل للموارد البشرية والإتجاه المتزايد إلى تخفيض القـوى العاملة، بالإضـافة إلى الإستغناء عن بعض الوظائف

[1] علي السلمي ، مرجع سابق، ص: 21.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وهـــذا ما يلزم إدارة الموارد البشرية، من تعديل سياساتها اتجاه العمالة، وتتكيف وفقـــا للتغيرات التكنولوجية.

4 – 2– التحولات الاجتماعية:

"إن العديـــد من المؤثرات الاجتماعية من شأنـــها أن تؤثر علـــى اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولهذه العوامل تأثيرا كبيرا على التخطيط طويل الأجل"[1]، لذا يتوجب على مدير الموارد البشرية استيعاب هذه المؤثرات الاجتماعية، حتى يتمكن من تقدير الآثار القصيرة وطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول به سوف يتغير أولا، وإذا كان التغير متوقعا فبأي سرعة وعلى أي مستوى.

وتعبر هذه التحولات عن تطور مكانة المورد البشري في المنظمة، في حوافزه وطموحاته، من احتياجات مادية وفكرية والتي غالبا ما تكون مختلفة؛ لأن المنظمة تضم أفراد ذوي طموحات وميولات مختلفة نتيجة لاختلاف الأعمار، وسنوات الأقدمية، واختلاف المسارات الوظيفية، والكفاءات ونظرة كل واحد منهم إلى المنظمة وإلى عمله خاصة، وهذا ما يلزم مسؤلوا الموارد البشرية الإستجابة لهذه الاحتياجات سعيا لتوفيق بين إدارة المنظمة والعمال، وفي هذا المقام يعد التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها الموارد البشرية لإشباع حاجات الأفراد من خلال زيادة قدراتهم ومعارفهم.

وأيضا من بين العوامل الاجتماعية الأخرى المؤثرة، " هو دخول المرأة مجال الأعمال، واستمرار زيادة أعداد النساء اللواتي يعملن وسوف يعملن "[2] إذ أحدث هذا العامل تغير في مزيج وتركيبة القوى العاملة، وعلى المنظمات أن تعي هذه الحقيقة عند تخطيطها وتنميتها للموارد البشرية، فيجب عليها أن تنمي مهارات المرأة، و ذلك بإشراكها في برامجها التدريبية لإكسابها المهارات المطلوبة للعمل، وذلك حتى تضمن الاستفادة من هذا المورد هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يلقي هـــذا المورد " عبئا إضافيا على إدارة الموارد البشرية، إذ أنه بالنظر إلـــى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية و التي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات "[3].

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص: 47.
[2] حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، ط1، بيروت، دار النهظة العربية، 2002، ص: 60.
[3] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 47.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4 – 3- التحولات الاقتصادية:

" تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة بشكل عـــام، وبشكل خاص وظيفة الموارد البشرية، ففي ظل الإنفتاح الاقتصادي والمنافسة وفسح المجال أمام القطاع الخاص، تجد أغلب المنظمات وخاصة العمومية منها نفسها أمام منافسة من نوع آخر.

إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تجد لنفسها مكـــانًا وسط هذه المنافسة المحتدمة"[1] وفي ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية، إذ لابد من وضع سياسات واستراتيجيات مناسبة، أهمها تدريب الأفراد، حتى يتمكنوا من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل المعارف المطلوبة، حتى تستطيع المنظمة من التصدي في وجه المنافسة الحالية و الأخذ المسبق لتغيرات المستقبلية المحتملة.

كما تواجه المنظمة كذلك تحدي آخر، يتمثل في المحافظة على العمالة الماهرة، وهذا خوفا من إزاحتها من المنافسة مقابل عروض مغرية؛ وبناء على هـــذه المعطيات أصبح على مسؤلوا إدارة الأفـــراد العمل على خلق ظروف عمل أفضل تحول دون هجرة العمالة المدربة. وهذا من خلال تنميتها لإكسابها المرونة اللازمة من جهة وكسب ولائها من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على إدارة الموارد البشرية في المنظمة إذ يلزمها ذلك الزيادة في معدلات الأجور نظرا لارتفاع المستوى العام للأسعار، وهذا لتتماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع في تكاليف العمالة.

4- 4- التحولات السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي وما يفرضه من قيـــود و التزامات يمثل عاملاً مؤثرا علـــى إدارة المنظمة، وبالتالي فلديه انعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومثال ذلك اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما يتم على أساس الولاء السياسي و الثقة[2].

إذن للتغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي انعكاس على إدارة المنظمة وسياساتها. ومن ناحية أخرى أضحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات؛ إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعاملين تشـــكل الاطار العام الذي يجب أن تعمل ضمنه هـــذه

---

[1] جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص: 58.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص: 74.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الإدارة، وقد أثبتت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغييرات في التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تنفيذها، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية التحلي بقدرا كافيا من المهارة للتعامل معها، وهذا ما يبرز ضرورة تنمية تلك المهارات والمعارف في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات.

ومما سبق يتضح أن تطور وظيفة الموارد البشرية لم يأت من فراغ، وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرين في الحصول على موارد بشرية مؤهلة وجيدة ومتميزة بعطائها، وتدار بشكل جيد من قبل إدارة معاصرة تواكب وتساير التغيرات التي حدثت وتحدث وستحدث، وهذا ما يؤكد أن أداء هذه الوظيفة في المستقبل سوف يزيد من درجة صعوبته وتعقيده الأمر الذي يلزم المنظمات من توفير المزيد من المختصين ذوي الخبرات والمهارات؛ إذ في ظل هذه التحولات المتلاحقة وجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يحصلوا على المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعّالية أكثر، آخرين بعين الاعتبار نشاط التدريب كآداة فعالة لمواجهة العديد من التحولات التي تواجه المنظمة وهذا ما نحاول إلقاء الضوء عليه في الفصل الثاني.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خـــاتـــمة:

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المنظمة بإعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات تساهم في تحسين إنتاجية المنظمة إذا تحصلت على المكافآت المناسبة للجهد الذي تبذله، وهو ما كان سائدا خلال فترة الإنتاج حيث كان التنافس منصبًا على زيادة كمية الإنتاج، أصبحت المنظمات اليوم تتنافس من أجل تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المنظمات، وذلك من خلال إنشاء وإضافة القيمة من خلال مواردها البشرية لتميزها عن باقي الموارد بالمعرفة والمهارات التي تملكها، والتي تعمل كل منظمة على اكتسابها وتطويرها وتحفيزها من خلال وظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة انتقلت من كونها وظيفة مساعدة إلى وظيفة مشاركة تساهم بشكل كبير في استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها. وهذا ما حاولنا توضيحه في هذا الفصل من خلال تعرضنا لأهم النظريات التي جاءت في الفكر الإداري والتنظيمي والتي أولت إهتماما كبيرا للموارد البشرية، و أيضا التعرض لأهم المحطات التاريخية التي عرفتها هذه الوظيفة مبرزين التغيرات الجوهرية التي مست جوانبها الهامة، وأدت إلى تغيير كبير في مختلف نشاطاتها بشكل ساعد على إنتقال هذه الوظيفة من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية. وأخيرا استعراض أهم التحديات التي تواجه هذه الوظيفة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تـــمهيـــد:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمـــات الأعمال، كما يعد المحـــرك الأساسي لجميع أنشطة المنظمة ومصدرا من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما تتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تمارسها في المنظمة. وكما هو معلوم اليوم فإن التحولات الاقتصادية الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست آثارها على المنظمات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي تطلب اعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، لذا يعتبر نشاط التدريب من بين أهم النشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، لأن ما ينفق فيه استثمارا يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

ولغرض نجاح التدريب وتحقيق النتائج المنتظرة منه، يستوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالعملية التدريبية، الأمر الذي يستدعي منها التخطيط الجيد لبرامجها التدريبية وأول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.

وبناء على ذلك، فإن نشاط التدريب بإعتباره وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف معينة، يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة منه، و" التخطيط في مجال التدريب كما في المستويات الأخرى؛ يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية تساعد الإدارة على اختيار الاستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة "[1].

وعلى هذا الأساس، يحاول الفصل الحالي الوقوف على المفاهيم والعناصر الأساسية والمبادئ المحددة لشكل أنشطة التدريب (مضمون المبحث الأول)، والتي تشكل الركيزة الأساسية لإعداد مخطط التدريب المناسب، ليتم التطرق بعد ذلك إلى المرحلة الأولية من إعداد هذا المخطط (مضمون المبحث الثاني).

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص:232.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: مفهوم التدريب وأسسه.

لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب، يجب على المنظمة تهيئة كافة الوسائل والمستلزمات الأساسية لتحسين قدرات هؤلاء الأفراد، ومن بين الوسائل المستعملة التدريب، الذي يعد أساس تنمية الموارد البشرية، لذا زاد الاهتمام به وزادت كذلك القناعة لدى القادة على أنه أكثر العناصر فعالية للتأثير في الموارد البشرية، واحداث تغيير في أدائهم نحو الأفضل، والعمل على رفع مهاراتهم وقدراتهم، مما يقود في الأخير إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. وهذا عن طريق وضع برامج تساعدهم على أداء مهامهم بشكل علمي وعملي سليم، الذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وأقل كلفة ممكنة، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عمليات التدريب.

1- مفهوم التدريب وأهميته:

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجـــال إعداد الكـــوادر البشرية العاملة وتأهيلهم، فالمنظمة التي تريد أن تتـــميز عن مثيلاتها عليهـــا أن توفر الكوادر البشرية القادرة على مواكبة ومواجهة التطـــورات السريعة التي يشهـــدها العصر. لأن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها، مما يزيد من حاجة الأفراد العاملين لتحديث مهاراتهم وإكتساب مهارات جديدة، وهذا ما سنحاول ابرازه من خلال التطرق لأهم تعاريفه.

1 – 1- مفهوم التدريب:

لقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي مصطلح التكوين كبديل للتدريب، حيث يستخدم الأول كترجمة للكلمة الفرنسية " formation "، أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية" Training "، ولا يختلف مدلـــول الكلمتين في شيئ إلا أن التكوين تعنى كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفـــرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم في نطاق مهنة معينة بإعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذلك[1] فمن ناحية واقعية نجد أن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتـــاجي بصورة عامة ولا نكاد نجد فرق بين استعمال المصطلحين لدى أصحاب الإدارة، ومن جهة أخـــرى فالتعاريف التي وردت حول التدريب متعددة ومتنوعة، مما يجعل من مهمة الإتفاق حول تعريف جامع مانع صعب، فيعرف التـــدريب على أنه " العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتـــهم وفعاليتهم في اطار

[1] أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص: 88.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية "[1]

- كما يعرف أيضا على أنه " نشـــاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها "[2].
- في حين يرى البعض الآخر بأنه " عملية إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة في سلوكياتهم المستقبلية، لذلك التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم "[3].
- أما البعض الآخر يرى بأنه " مجموعة من الاجراءات والوسائل والتقنيات المخططة التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والقـــدرات، وتغيير سلوكهم لرفع كفاءتهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد الشخصية "[4]
- وعرف كذلك بأنه " نشاط مخطط يهـــدف إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة من ناحيـــة المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والإتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية [5].
- في حين يعرف التدريب " بأنه وسيلة علمية و عملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية، و النتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى "[6].

نستشف من خلال ما قدمناه من تلك التعاريف، المعاني والأفكار التالية:[7]

- إن التدريب جهد منظم يقـــوم على التخطيط وهو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية.
- تتم تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم المنتظم المخطط لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في التنظيمات، ومن ثم فهم نظريات التعلم الحديثة من أولى مهام المدرب الفعال.
- إن التدريـــب ذو اتجاه عملي لأنه يركز على الأداء (la performance) الحـــالي والمستقبلي

---

[1] بن لوصيف زين الدين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، أيام 19-30 اكتوبر 2001، ص: 323.

[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص: 443.

[3] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 186.

[4] Sekiou lakhdar, gestion des ressources humaines, paris, ed d'organisation, 1986, p : 396.

[5] عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة انجلو المصرية، 1976، ص: 597.

[6] نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، القاهرة، الشركة للنشر والتوزيع، 1992، ص: 354.

[7] عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 104.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فيحاول رفع مستواه وتحسينه.

- التدريب وسيلة وليس غاية تهدف إلى تحسين أداء العاملين لعمل ما أو وظيفة معينة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- التدريب عملية مستمرة ولا تتم فقط لمرة واحدة في حياة العامل الوظيفية وذلك لأن الحاجة إليه متعددة حسب التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

1- 1- 1- التدريب والتعليم:

يجب في البداية أن نوضح الفارق بين مفهوم التعليم والتدريب، فغالبا ما يثار الكثير من الخلط بينهما فهذه المسميات غالبا ما تستخدم كمرادفات، بالرغم أن هذا ليس صحيحا، فيصبح من الضرورة علينا أن نبدأ بتفهم الخلافات بينهما، والجدول التالي يوضح الفوارق الموجودة بين عمليتي التدريب والتعليم كما يلي:

جدول رقم-1-: الفرق بين التدريب والتعليم.

وجه المقارنة	التعـــليم	التـــدريب
الأهـــداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية عامة محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحـــتوى	متسع وشامل.	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية.
المـــدة	طويلة جدا بصفة عامة.	ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات.
الأســـلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء والمشاركة.
المكاســـب	معارف ومعلومات.	معلومات ومهارات.

المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية(بتصرف)، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص: 303.

ومن الجدول يتضح لنا الفرق الجوهري بين التدريب والتعليم، بكونه تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدراته عموما، كما أن أهدافه تنصب على تنمية الفرد بشكل عام و ليس تنميته في علاقته بالوظيفة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إذن التدريب ما هــو إلا نوع من التعليم المتخصص، أو هــو نوع من التمرين على ناحية فنية متخصصة.

أما التعليم فهو قناة التوصيل الرئيسية التي تتم من خلالها وعن طريقها عمليات عديدة من بينها عملية التدريب، ونتيجة لهذا التحليل يتضح لنا أن التدريب والتعليم مكملة لبعضها البعض، وأنها تشترك في هدف عام واحد، وهو تنمية العنصر البشري أو المهارة الإنسانية.

1 -1- 2- التدريب والتنمية:

يفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة، ومفهوم تنمية تلك الموارد فيها "فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين، وتوجيههم لإتقــان تلك المهارات، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطــوير المهارات العامة للعاملين، ليصبحوا أكثر إستعداد لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم"[1]. فالبعض يفرق بين المفهومين على أساس المدى الزمني، حيث يرى هؤلاء بأن التدريب يهتم بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية؛ فتسعى عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداده لأداء أعلى مستوى من أدائه الحالي، أي أن هذه العملية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد، وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أســاس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الإشرافية، بينما تخصص التنمية للمستويات الإدارية العليا.

ومما سبق ندرك بأن كلمة التدريب تنحصر بمستويات وتركز على تطوير مهارات الفرد الحالية، أو إكسابه مهارات وسلوكيات تساعده في تحسين مستوى أدائه للعمل، بينما تتضمن عملية التنمية تطوير مهارات ومعارف جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل.

وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التدريب والتنمية في الجدول التالي:

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص: 223-224.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم -2- المقارنة بين التدريب والتنمية.

أبعاد المقارنة	التدريب	التنمية
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الاطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر : سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 186.

1- 2- أهمية التدريب:

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي، المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتـــاح للفرد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عنصر القدرة والرغبة[1] إذ لهذا النشاط أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على الأهداف واستراتيجيات المنظمة في الآجال القصيرة أو الطويلة، أضف إلى ذلك أن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة، وتتمثل أهمية التدريب فـــي الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

- الأهمية بالنسبة للمنظمة.
- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين.
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

1-2-1- الأهمية بالنسبة للمنظمة: وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:[2]

- زيادة الإنتاجية كنتيجة لمخرجات التدريب من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المنظمة عن طريق إكتساب طرق جديدة في التنظيم.
- يساعد التدريب في بعث روح الإنتماء للمنظمة وربط العاملين بأهداف المنظمة.

---

(1) عبد الرحمان توفيق، منهج مهارات التدريب(متقدم)، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2004، ص: 2.

(2) قرين علي، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 3-4 ماي 2005، ص: 200.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يساعد التدريب في خلق اتجاهات داخلية وخارجية للمنظمة.
- كما يساعد في تجديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والإستشارة داخل المنظمة، وأيضا يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- يفيد التدريب في تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة وعن طريق التنميط يمكن أن تحقق المواءمة بين الفرد وعمله، الفرد ومجموعته، الفرد والمنظمة[1].

1- 2 -2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التدريب الفعال الفوائد التالية للعاملين أهمها :

- تظهر أهمية التدريب للفرد العامل القديم أو الحديث في المنظمة، وذلك من خلال تزويد الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما تمكن الفرد العامل القديم من مواكبة التطورات الحاصلة في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة. إذن تمتد هذه الأهمّية على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
- كما يساعد الأفراد على تحسين فهم وإستيعاب دورهم في المنظمة، كما يمكن أن يزيد من التزامهم وولائهم لها، ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكانا جيدا للعمل.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد، ويمكنهم من تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما

1- 2- 3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

تتمثل هذه الأهمية في:[2]

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي البنّاء بين الأفراد العاملين.
- العمل على تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيّف مع المتغيرات الحاصلة وعدم محاربتها.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص: 226.

[2] نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1،عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص: 52-53.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 – مبادئ التدريب:

هناك عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المرجوة منه، ومن أهم هذه الأسس مايلي:

2 – 1-التدريب وظيفة أساسية ومستمرة:

بمعنى أن التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، بل هو نشاط ووظيفة أساسية، يتكرر حدوثه ببقاء المنظمة، وهو بالتالي يمثل حلقة متعددة من خلال تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلاته واختيار الفرد واستقطابه، وكذلك اعداده وتهيئته للعمل كمرحلة لاحقة، وكذلك توجيه المستقبل الوظيفي من ترقية ونقل. كما أن التدريب لا يتعلق بالفرد ذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمنظمة كلها وخططها المستقبلية، ولذا يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طوال حياة المنظمة، كما يجب أن ينظر إليه الأفراد العاملين بالمنظمة على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيرا ولأكثر من سبب، لذا فالتدريب يمثل نشاطا رئيسيا و مستمرا.

" وأما لو نظرنا للتدريب على أنه نشاط فجائي ننتظر منه معجزة من خلال أشهر مثلا، فنكون تماما مثل مريض بمرض مزمن يريد من الطبيب أن يكتب له وصفة يبرأ بعدها من المرض في يوم أو يومين "[1].

2- 2- التدريب نظام متكامل:

لكونه يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة المتداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية تجادبية إيجابية من أجل أداء مهام تكون محصلتها الختامية المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتجلى مظاهر التدريب في:[2]

* التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:
  - الأفراد المطلوب تدريبهم.
  - الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين
  - القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.
  - المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
* التكامل في الأنشطة التدريبية:
  - توصيف وتحليل الأوضاع التنظيمية الإدارية.

[1] عبد الفتاح ذياب حسين، إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل)، بدون ناشر، 1997، ص: 203- 204.
[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 270- 271.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تجهيز المعدات والمساعدات الإدارية.
- إعداد المدربين.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم النتائج التدريبية.

* التكامل في نتائج التدريب: وتتمثل هذه النتائج في النتائج الاقتصادية، السلوكية والبشرية

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل واقبالهم وتحمسهم للعمل.
- النتائج البشرية والتي تتمثل في إعداد متزايد من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

وعليه فالتدريب نظام متكامل من ناحيتين، " فهو أولا نظام متكامل في مدخلاته وأنظمته ومخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية، والتسويقية التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة إذا كانت تعاني من عثرة ما "[1].

2- 3- التدريب نشاط متغير ومتجدد:

هذه حقيقة أساسية لايجب إغفالها، وهي أن التدريب يتفاعل في بيئة تتسم بالتغير والتجديد، فالمتدرب عرضة للتغيّرات في سلوكه وعاداته وكذا في مهاراته ورغباته؛ وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل ومستحدثاتها.

وكذا الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتجياتها، كل هذه المتغيرات تحتم على التدريب أن يكون هو كذلك متغير ومتجدد من خلال:[2]

---

[1] أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص: 74.

[2] علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، مكتبة غريب للطباعة و النشر، 1985، ص: 347-348.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنظمة، والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها.
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

2- 4- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية:

باعتباره عملا إداريا ينبغي أن يتميز بمقومات ويتصف بخصائص العمل الإداري من وضوح وتناسق في الأهداف مع الشفافية والواقعية في الأهداف والرؤى، وأن تتوفر لديه الموارد المادية والبشرية، وأن يتصف بعنصر التوازن بين الخطط الموضوعة والبرامج المقترحة. ومن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي:[1].

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة، وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنشأة، وذلك حتى يأتي التدريب محققا لها.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات لا تتوفر إمكانيات ومستلزمات الوفاء بها.
- توفر القيادة والإشراف من قبل الروؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل، بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري، إن القائد الإداري في علاقته المستمرة بموظفيه إنما هو المدرب الحقيقي، وما عملية التدريب الرسمية إلا استعمال وصقل لما يقوم به الرئيس أو المشرف.
- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذا في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها، وكذا وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة، والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم، بل يجب أن يوجد الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب.
- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة، ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم، ومراعاة التناسب بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية، وبين متطلبات شغل الوظـــائف. والأساس هنا أنه لا يجب النظر إلى التـــدريب كوسيلة لإصلاح العيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين، بل أن الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

---

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 259-260.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفة وأنماط سلوكهم، حتى يتمكن من إستنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية بين التقـــدم الوظيفي والمزايا والأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية، وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى، ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم يدركون على أنه وسيلة للحصول علـــى تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة، وبذلك تحقق للتدريب الجدية والإحترام، ويقبل عليه المتدربين بقناعة وتحفز.

3 – أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن هذه الأخيرة من اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع، وذلك حسب طبيعة وتركيبة مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب وفقا للاعتبارات التالية:

جدول رقم-3- : أنواع التدريب.

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
* توجيه الموظف الجديد * التدريب أثناء العمل * تدريب لتجديد المعرفة والمهارة * تدريب بغرض النقل والترقية * التدريب للتهيئة للمعاش	* التدريب المهني والفني * التدريب التخصصي * التدريب الإداري	* داخل المنظمة * خارج المنظمة

المصدر : أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 114.

3- 1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين فـــي المنظمة بإختلاف مستوياتهم، وهـــذا بهدف رفع وتحسين مستوى أدائـــهم وكـــذا مستوى قدراتـــهم ومهاراتهم، كما أن التـــدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظـــل التطورات السريعة التي تشهدهـــا

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أساليب العمل والأدوات التكنولوجية، وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

3- 1- 1- توجيه الموظف الجديد:

يعرف هذا النوع من التدريب بأنه " تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة "[1] إذن يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، إذ تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظف الجديد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال: خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل. وتختلف المنظمات في طريقة تصميمها لتلك البرامج، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، و غيرها من الطرق. و من أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي:[2]

- معلومات عامة عن مشروع مثل: تاريخية، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية.
- ساعات العمل ونظام الحضور والإنصراف.
- ملابس العمل وطريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل: التليفون وآلات التصوير.
- الأجور والإستحقاقات والعلاوات والإستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- الإجازات والأعياد، الترقيات والحوافز، أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

إذا هذا النوع من التدريب يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها، وعن مكانته في الهيكل التنظيمي، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التـــي يرغب

---

[1] جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ، 2003، ص: 264.
[2] أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 114-115.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة لها.

3- 1- 2 التدريب أثناء العمل:

لا شك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها، ولكنها لا يمكن الإعتماد عليها فقط، حيث تستنفد وقتا طويلا، قد تؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبارات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب[1] لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، مما يزيد من أهمية هذا الأخير. إن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، و من أشكال هذا التدريب:

الدوران الوظيفي في وظائف مختلفة، والمشاركة في أعمال اللجان، حيث يتاح للمتدرب حضور الإجتماعات والاشتراك في المناقشات وكتابة التقارير، الأمر الذي يشحّد تفكيره ويوسع دائرة معلوماته، بالإضافة إلى أسلوب المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، على أن يقوم بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه، ومساعدته على التغلب على مصاعب العمل، وكذلك أسلوب توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الموظف القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر، عمّا يمكن فعله في بعض المواقف.

ومن خصائص هذا النوع من التدريب ما يلي:[2]

- لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي.
- يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية.
- يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب؛ ليرتفع بمهاراته.
- يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل.
- لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة، كما أنّه يتيح المجال للمتدرب العمل في الوظيفة التي يشغلها.

لكن ما يعاب على هذا النوع من التدريب، أنه ليس هناك ضمان بأن هذا الأخير سيتم بكفاءة، ما لم يكـــن هذا المشرف مدربا ماهـــرا ونموذجا يقتدى به، كما أنه يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعـــرقل الإنتاج.

---

[1] علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص: 388.
[2] نادر أبوشيخة، مرجع سابق، ص: 265- 266.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- 1- 3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال ذلك حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.

3- 1- 4- التدريب بغرض الترقية والنقل:

معنى ذلك، أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها. وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

3- 1- 5- التدريب للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج إلى المعاش، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه قد تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.[1]

3-2- التدريب حسب نوع الوظائف :

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة. وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى :

3- 2- 1- التدريب المهني والفني :

يتلاءم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من مهارات، إذ يواجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط. والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل و مكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل و التدريب في قاعات الدراسة، " وتقوم المنظمات التي

---

[1] أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 117.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تتوافر على امكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب "[1]

3- 2- 2- التدريب التخصصي:

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمـــال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتـــاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا ترتكز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما ترتكز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات[2] إذا يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبـــرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

3- 2- 3- التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى، أو العليا، وهـــي معارف تشمـــل العمليات الإدارية مـــن تخطيط، تنظيم، رقابـــة، اتخاذ القرارات، قيادة وتحفيز، التنسيق والاتصال[3] و نميز فيه المستويات التالية.

- **مستوى الإشراف الأول:**

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون، لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين، وعادة ما يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي.

- **مستوى الإدارة الوسطى:**

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا. ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته لعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها، فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات، كما يتـــم منه ترشيح الأفـــراد الصالحين لشغل الوظائف الإدارية.

- **مستوى الإدارة العليا:**

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنظمة واتخاذ القرارات الأساسية.

---

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 351-352.

[2]،[3] أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 117-118.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إذا هذا الأخير يعمل على مساعدة الأفراد العاملين على إكتساب المعارف والمهارات، والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها.

3- 3- التدريب حسب المكان:

بعد الإنتهاء من المرحـــلة الأولى من المخطط التـــدريبي – تحديد الاحتياجات التدريبية – تقوم المنظمة بإختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية؛ فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون خارج المنظمة.

3- 3- 1- التدريب داخل المنظمة (التدريب الداخلي):

قد تقوم المنظمة على عقد برامج التدريب بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل. إذ يقوم الروؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذو الخبرة، وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب أن يقلّد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز التدريب في مكان العمل ببعض الحسنات التي تفيد المتدرب والمدرب معا. إذ أنه يربط المتدرب ماديا و نفسيا بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان العمل، فباستطاعة المدرب أن يقيم بإمتياز مقدار ما حققه هذا الأخير من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد وعمل تدريبي يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقا. كما أن هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنها قليلة التكلفة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدربين. " أما الميزة الأخيرة لهذه الطريقة، فتتعلق بالدافعية التي تحفز الأفراد على أداء أعمالهم بالممارسة، وخاصة أن مصلحة الأفراد تقضي أن يتعلموا مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل، وقد تساعدهم على التقدم والتـــرقي إذا تابعوا المسارات الوظيفية التـــي اختاروها واثبتوا تدريبا وبراعـــة فيها "[1].

وخلاصة القول أن هذا النوع من التدريب يمتاز بتماثل وتشابه ظروفه مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

---

[1] حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص: 271.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- 3- 2- التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي):

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها. ويتميز هذا النوع من التدريب بـــ:[1]

- توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات.
- توفر المدربين الأكفاء المتخصصين.
- تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح لكل مدرب فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.
- بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الإستيعاب والتعمق.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، أو الإلتحاق بالبرامج الحكومية.

- شركات التدريب الخاصة:

على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة، أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم هذه المكاتب والشركات الخاصة.[2]

- برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة)، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تهدف إلى رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة[3].

4- مسؤولية التدريب:

بالرغم مـــن أهمية التدريب، فإن بعض المديرين يعتبرونه مكلف، وأن عوائده لا تظهر إلا فـــي المستقبل، لذا فإن دعم التدريب والالتزام به من قبل الإدارة العليا مهما وحاسما في جهود المنظمة التدريبية. فتقع مسؤولية التدريب على عاتق المسؤول المباشـــر وعلى أخصائي التدريب، إلى جانب ذلك فإن الجهة الخارجية هي أيضا تتحمل مسؤولية التدريب. فمسؤولية التدريب هي إذن مشتركة بين كل هؤلاء الأطراف وتتجلى مسؤولية كل طرف على النحو التالي:

---

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة والإنتاجية، مرجع سابق، ص: 390.
(2) أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 119.
(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص: 328.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- 1- المسؤول المباشر:

في بعض المنظمات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولا وأخيرا هم الروؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمل أول بأول.

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية ودعم بما يكفل رفع كفاءة أدائهم، فعن التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة العاملين، يمكن معرفة الأشخاص الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامـــج وموضوعاتها، ليتولى الرؤساء الإداريين المباشرين بعـــد تحقيق الموضوعات التدريبية التـــي تم اختيارها، متابعتها ثم تقييمها.

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات عامليه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، هذا فضلا عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه، وأخيرا قد يعتبر بعض الروؤساء عملية التدريب عبأ جديدا قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.

4- 2- أخصائي التدريب (مسؤول التدريب):

قد تعهد إدارة المنشأة للرئيس المباشر بمهمّة التدريب، على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بها، ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم أخصائي التدريب بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات، ومن جهة أخرى فإن أخصائي التدريب مسؤول عن ايضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية، والإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقييم النتائج، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا بالمنظمة. كما يقع على عاتقه نشر الوعي التدريبي في المنظمة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاية الأفراد الإنتاجية، كما تقع على عاتق الإدارة العليا الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة عن تطوير المنظمة ككل، وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية كفوءة ومؤهلة، وذات أداء عالي للأعمال المناطة بها. إذن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

4-3- الجهة الخارجية:

قد تنشئ المنظمات الكبيرة إدارة أو مركـــز للتدريب، يتولى إعداد كافة البرامج التـــي تكفل الوفاء

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

باحتياجات هذه الأخيرة، أو تلك التي يطلب منها اعدادها. ولا شك أن هذا النوع يضمن للمتدربين أن يتم تدريبهم على مستوى عالـــي، إذ يشرف عليهم أناس متخصصين ومتفرغين لهذه العملية، وقـــد تستعين المنظمة بمراكز وأجهزة التدريب خارج المنظمة، سواء كانت محلية أو دولـــية، وفي هـــذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل المنشأة الذين ترى بأنـــهم في حاجة إلى تدريب، وعادة ما تتولى الجامعات والمعاهد ومراكـــز التدريب توفير برامـــج تدريبية لفتـــرات قصيرة أو طويلة وتغطي موضوعات متنوعة.

وللمفاضلة بين البدائل السابق ذكرها نتوقف على عدد العوامل أهمها:[1]

- عدد العمال.
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المنظمة.
- تكلفة عملية التدريب داخل المنظمة ومقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- مدى توفر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء بإحتياجات المنظمة.
- مدى توافر الإيمان والوعـــي الحقيقي بأهمية التدريب لـــدى العاملين بالمنظمة، وخاصة الإدارة العليا.

ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) تشرف على النشاط التدريبي، ويتوقف حجم هذه الأخيرة ومستواها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة وطبيعة نشاطها. وهناك مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند التفكير في إنشاء هذه الوحدة في المنظمة:

- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤولياتها وسلطاتها.
- تحديد الموارد المالية الخاصة بها.
- تحديد موقعها في الخريطة التنظيمية وعلاقاتها مع باقي الإدارات والأقسام.
- توفير العناصر البشرية الصالحة للقيام بالنشاط التدريبي.

[1] أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 120.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

من الحقائق التي لا جدال فيها، الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في حل كثير من المشاكل التي تواجه المنظمات والعاملين فيها في مختلف مستوياتهم، ومما لا جدال فيه أيضا أن التدريب لا يلعب هذا الدور بفعالية واقتدار إلا إذا تم بصورة علمية مخططة ومدروسة.

إن تخطيط التدريب وتنظيمه يبدأ بتحديد الحاجة إلى التدريب وينتهي بالتقييم، الذي يحدد إلى أي مدى تمت مقابلة الاحتياجات المحددة، وعليه يمكن القول بأن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى والرئيسية في العملية التدريبية.

لذلك يركز هذا المبحث على دراسة علمية، محددة الاحتياجات التدريبية بوصف ملامحها الرئيسية وتوضيحها.

1- مفهوم الحاجة إلى التدريب:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتـــم فيها تخطيط البرامج التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو اخفاق هـــذه البرامج، وبهذا الصدد سوف نتطرق لأهم التعاريف الواردة فيه.

فقد عرفت الحاجة إلى التدريب على أنها " التحديد بالنسبة للفرد للفوارق في الكفاءة التي يمتلكها والمفترض إمتلاكها للقيام بعمله، ثم العمل على ملأ هذه الفوارق بواسطة التدريب الـــذي يتـــم بناؤه إنطلاقا من أهداف دقيقة ومحددة "[1].

كما أنها تعبر عن " مجموعة التغيرات المطلوبة احداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسبا لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالـــية، كما عرفت بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد"[2]

زيادة على ذلك تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة القصور في مستوى الأداء لدى بعض أفـــراد القوى العاملة، وهذا القصور في الواقع هو عبارة عن الفرق بين مستوى الأداء المستهدف ومستوى الأداء الفعلي، إذ " تعبر في الأخير عن ذلك الفارق أو الفجوة المثبتة بيـــن الوضعيات الملموسة أو الحالية للأفراد والوضعيات المراد بلوغها في الأداء "[3].

---

(1) Joel striff, plan et besoins de formation, paris, ed ESKA, 1993, p: 29.

(2) حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002، ص: 29.

(3) Jean Marie peretti, dictionnaire des ressources humaines, paris, Vuibert, 2001, p: 29.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

في حين يرى البعض أن الاحتياجات التدريبية تعنى :[1]

1- الفجوة الحاصلة بين موقفين، الأول يمثل الأداء الفعلي للعامل، أما الثاني فيمثل الأداء المطلوب أو المستهدف.

2- مجموعة العوائق يجب التغلب عليها و التي تمنع تنفيذ العمل بكفاءة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم-5- الاحتياجات التدريبية.



Ressource : pierre casse, op. cit., p : 128.

لنصل في الأخير إلـــى أن الاحتياجات التـــدريبية هي التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه بشكل يستدعي تدريبيه لمواجهة أي موقف من تلك المواقف التي تشير المؤشرات إلى احتمال حدوثها، وتهدف هذه العملية في الأخير للإجابة على سؤالين هما:

- من هم الأشخاص المطلوب تدريبيهم؟
- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مداه الزمني؟

إذن تركز خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكسابهم القدرات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة.

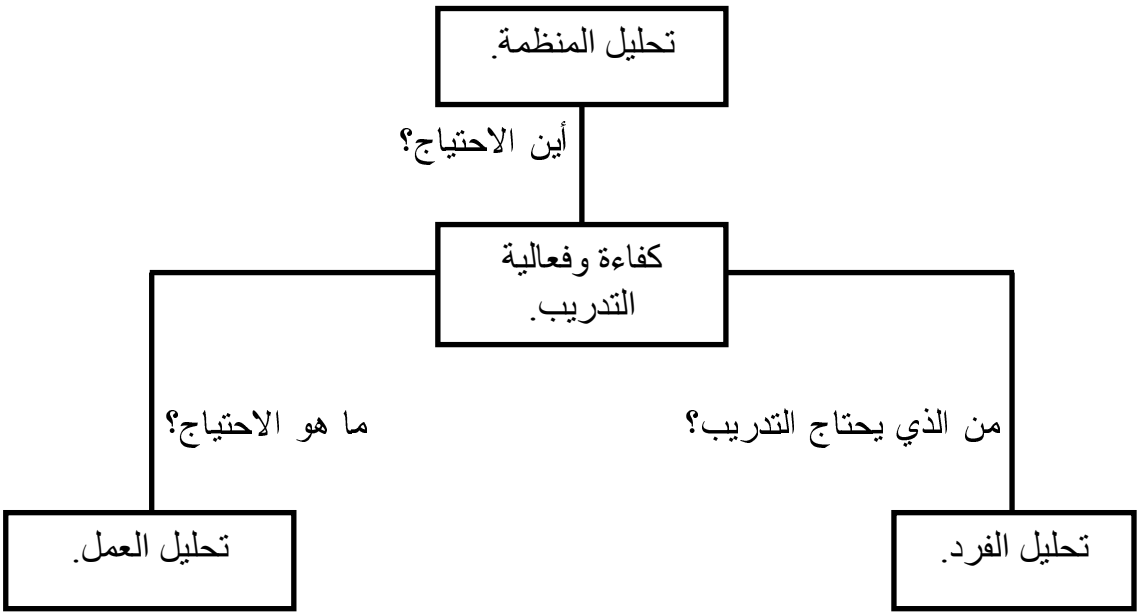
2- مستويات تحديد الحاجة إلى التدريب:

تظهر الحاجة إلى التدريب بدقة ووضوح بعد القيام بدراسة المستويات التالية الموضحة في الشكل الموالي:

[1] pierre casse, la formation performante, Alger, ed office des publication universitaires, 1994, p : 128.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم-6- : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر : عبد الفتاح ذياب حسين، مرجع سابق، ص: 230.

2- 1- تحليل المنظمة:

يتم دراسة الهيكل التنظيمي على كافـــة المستويات بهدف تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل، وتقويم فعالية التنظيم، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، وهي عملية لا تتم مرة واحدة في حياة المنظمة، بل مستمرة ومتجددة نظرا لتطورات والمستجدات ذات التأثير المباشر على نمو وبقاء المنظمة، إذ أن مسؤول التدريب يقوم بتشخيص الوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية:[1]

- الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها، كذلك فإنها الأساس في استمرارها، وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبـــل العاملين سيساعد على تحقيقها.
- الأهـــداف المستقبلية والمشروعات التي تعتزم تنفيذها، والأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، وأساليب العمل التـــي تتبعها المنظمات المنافسة، وذلك بهدف التنبؤ لمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها.
- الهيكل التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل الهيكـــل التنظيمي بهـــدف التعرف على الأقسام والوحدات

[1] السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص: 94.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشـــاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبـــل كل وحدة، وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطـــاق الإشراف.

- المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل ومعدلات التغيب والتأخـــر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي العاملين...
- القوى العاملة للمنظمة: يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة، كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة، والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا (ترقية، نقل، فصل، تقاعد...) إضافة إلى احتياجات المشاريع المستقبلية.
- مؤشرات الكفاءة: يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في مواردها المختلفة.

ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية أهمها:

- تكاليف العمل المباشر وغير المباشر لإنتاج السلع والخدمات.
- تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
- التالف من الوحدات المنتجة.

وبناء على ذلك، فإنه يمكن الوصول من خلال التحليل التنظيمي للمنظمة، التعرف والوقوف على حجم الاحتياجات الخاصة بكل إدارة على حدى بصورة مستقلة، بحيث نستطيع في النهاية أن نصل إلى تجميع هذه الاحتياجات ويتم ترجمتها إلى خطط مستقبلية.

إذن هذه الطريقة تعمل على تحديد الدوائر والأقسام والوحدات التي تحتاج إلى تدريب أكثر من غيرها، لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير المعدات، وبالتالي فهي تجيب على تساؤل هام هو:

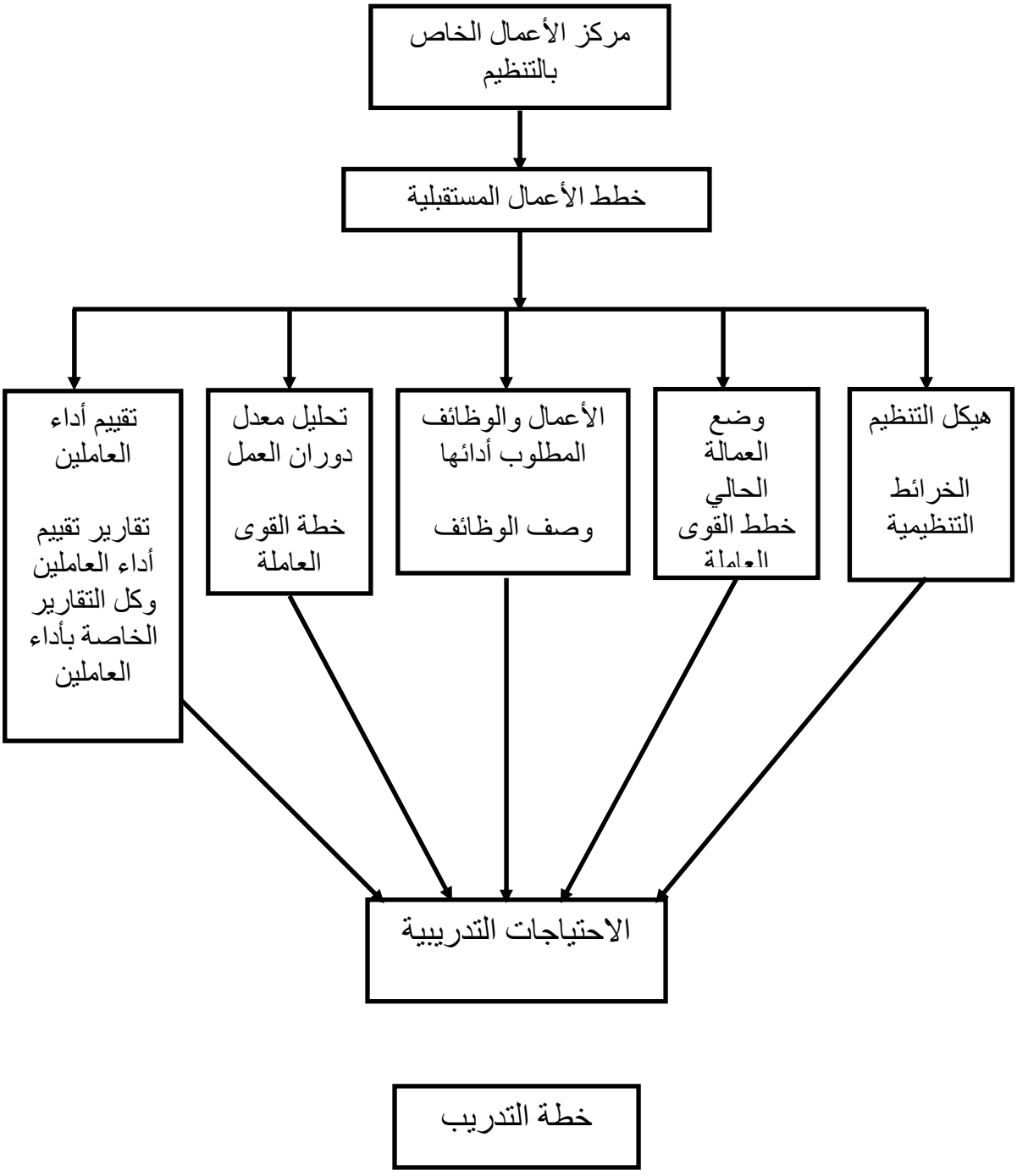
أين تقع الحاجة إلى التدريب؟ في أي إدارة أو قطاع أو قسم؟ [1]

والشكل التالي يوضح كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى التنظيم.

[1] أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 95.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم-7- : تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي.



المصدر: مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص: 380.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- 2- تحليل العمل:

يستخدم تحليل الوظائف (العمل) كطريقة من الطـــرق التي تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، كما لهذه الطريقة مزايا متعددة تستطيع من خلالها الإدارة تحديد الثغرات الموجودة، والعمل على حلها من خلال توجيه وترشيد البرامج التدريبية الموجهة للعاملين الذين يؤدون هذه العمليات والأنشطة.

لذا يهدف هذا التحليل إلى تحديد نوع من المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإنجـــاز العمل، والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر و هي:

التوصيف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات الإنتاج، معدلات الأداء، التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

إذ يركز هذا الأسلوب على دراســـة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الفرد من حيث واجباتـــها ومسؤولياتها وظروف أدائها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها وظيفة محددة، بمعنى أن إجراء هذه الخطوات (العناصر) السابقة يستلزم تحليلاً مفصلا ومتكاملا لكل وظيفة على حدى و مراحلها، ومن ثم يمكن إجراء التوازن الحقيقي والمطلوب بين الوظيفة من جهة، وشاغلها من جهة أخرى، وبالتالي فإن الإنحراف بينها يشكل الاحتياج التدريبي الحقيقي.

إذن هذه الطريقة تجيب على سؤال هام هو:

ما نوع التدريب المطلوب، مهارات، معلومات، اتجاهات؟ وما هي الوظيفة أو جزء منها الذي يلزم فيه التدريب؟ [1].

2-3- تحليل الأفراد:

إن تحليل الأفـــراد من أهم الطرق المستخدمة في تحـــديد الاحتياجات التدريبية " إذ أنه المـــدخل الاستراتيجي الذي لابد الاعتناء به والإهتمام بخطورته لما له من ثقل ووزن يتناسب ودوره الملموس في تحريك العملية الإنتاجية داخل المنظمة "[2] إذ يهدف هذا التحليل إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور ويحسن أداءه، و يرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعه، إذ ترتكز هذه الطريقة على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته في محاولة

---

[1]، [2] أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 96.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لتحديد المعارف والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه.

ومما هو جدير بالذكر، أن عملية التحليل هنا لا تنصب على أداء موظف لوظيفته الحالية، بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة والمستقبلية (ترقية، نقل) التي يمكن أن يشغلها، لذا يقوم مسؤول التدريب بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد (خبراته ومؤهلاته)، وكذا الخصائص الشخصية التي يتمتع بـــها (اتجاهاته، دوافعه، طموحاته...)، وكذلك دراسة الجانب السلوكي له باعتباره عضوا في جماعة العمل (درجة انسجامه، علاقاته، تفاعلاته...)، ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد أصعب التحليلات مقارنة بتحليلي التنظيم والعمل، خاصة عند تحديد نوع السلوك المطلوب تطويره في الفرد لرفع أدائه، والمدى الواجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية متطلبات الوظيفة.

إذا ظهور الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفـــراد يعطي دلالة قاطعة على أن هناك قصورا ونقصا معينا في الأفراد محل الدراسة، الأمر الذي يستلزم معه إعدادا تدريبيا مناسبا يتلاءم ونوعية الأنشطة والأعمال التي يمارسونها داخل وحداتهم الإنتاجية أو الخدمية.

وبالتالي تجيب هذه الطريقة على التساؤل التالي:

من يحتاج إلى التدريب ؟[1]

3- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية تعتمد بصورة أساسية على القياس العلمي من أجل تحقيق الهدف، ذلك أن قياس هذا الأخير هو الحل الأمثل لتحديد القدر المتطلب لتزويد المتدربين به كما ونوعا من المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة إلى إحداث تغيير ورفع الكفاية.

وإهمال تحديد الاحتياجات التدريبية باتباع المنهج العلمي، أو عدم تحديدها بدقة ومهارة ودراسة، يهدر الأساس الأول والركيزة العامة التـــي يمكن أن يبنى عليها أي برنامج تدريبي. ومن أجل ذلك تتنوع الأساليب والطرق العلمية المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمكننا من معرفة ما إذا كان لدى المنظمة حاجات (فجوات) للتدريب يستوجب دراستها.

" ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات التدريبية أو بساطتها، أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها "[2] كما يلي:

- الأســـلوب المرتبط بطلبات المورد البشري، أي دراسة المشاكل بواسطة اتباع أســـلوب المقابلة، الاستمارة و الملاحظة، ووثائق و سجلات الأداء.

---

[1] المرجع السابق، ص: 96.

[2] عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التدريب (متقدم)، مرجع سابق، ص: 1.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– الأسلوب المرتبط بإحتياجات المنظمة من منطلق تحليل الوظائف وتحليل الأداء والسلوك الإنساني.

3- 1 – الأسلوب المرتبط بطلبات المورد البشري:

يعمل هذا الأخير على التحقيق مع الأفراد لمعرفة احتياجاتهم من التدريب، وطموحاتهم واستعدادهم ورغباتهم الشخصية باستعمال طريـــقة الملاحظة والمقابلة والاستبيان، ودراسة سجلات أداء الموارد البشرية.

3- 1- 1- الملاحظة:

هي أسلوب يتبع لجمع البيانات والحصول عليها بالاختلاط مع العاملين، والتفاعل معهم في بيئة العمل. إذ يتـــم بموجبها ملاحظة سلوك الموظف ومحاولة تسجيله عند حدوثه، إضافة إلـــى تسجيل مختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك، ومـــدى التزام الموظف بقواعـــد العمل وكيفية استخدامه للأجهزة.

إذ يقوم عضو في هيئة التدريب أو المشرف المباشر بالتجول في مكاتب الموظفين في إحدى المصالح، للوقوف على عيوب وعوائق الاتصال، وكذا للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال من سلوكيات أو هياكل تنظيمية، أو عمليات أو الصعوبات التي تواجه الأفراد عند قيامهم بأعمالهم.

لذا يعتبر أسلوب الملاحظة من أسهل الطرق وأكثرها عملية، فهو يتطلب الملاحظة الدائمة للسلوك الوظيفي وللعمليات داخل التنظيم، بما في ذلك كل ما يتعلق بالأفراد[1] الأمر الذي يستدعى ملاحظًا على درجة عالية من المهارة والمعرفة، والقدرة على جمع البيانات من مواقع العمل.

ومن مزايا هذه الطريقة، أنها تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة، كما أنّها تولد بيانات في غاية الدقة والملائمة للموقف بما يؤثر على الاستجابة للحاجات والاهتمامات المحددة المتعلقة بالتدريب، بالإضافة إلى قلة التكلفة.

لكن القيد الذي يواجه هذا الأسلوب هو احتمال أن ينظر الموظفين أو العمال إلى الملاحظة على أنها تجسس وهو ما يؤثر على معنوياتهم.

3-1-2- المقابلة:

المقابلة هي مواجهة شخصية بين الموظف أو العامل والمستقصي (الشخص الذي يجري المقابلة) لمناقشة مشاكل العمل وطرق تحسين الأداء، وعلاقات العمل، والطموحات الشخصية، والانجازات والرغبة في إكتساب المزيـــد من المعرفة والمهارة، وبموجبها يقوم المحلل الوظيفي بإجراء مقابلة مع

[1] نادر أحمد ابو شيخة، المرشد إلى توصيف الوظائف، العربية للتنمية الإدارية (إدارة البحوث والدراسات)، 1990، ص: 68.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شاغل الوظيفة المراد تحليلها، وذلك بتوجيه كافة الأسئلة المتعلقة به وبمكونات وظيفته، كما يقوم هذا الأخير بالإجتماع مع رئيسه المباشر لاستنتاج معلومات متعلقة بالأداء والتي قد تغيب عن شاغل الوظيفة، وفي هذا الاطار يمكن أن نميز بين نوعين من المقابلات، ففي النوع الأول يقوم المشرف على المقابلة بمساءلة المسؤولين المباشرين وهذا بغية الحصول على معلومات متعلقة بمستويات أداء العاملين، وخبرتهم وحصر نواحي الضعف لديهم، حيث تشكل المشاكل (النقائص) التي قد يسهم التدريب في حلها الجزء الأكبر من تقرير المقابلة الذي يحرره المسؤولون، مضيفين إليه افتراضاتهم واقتراحاتهم بشأن أنشطة التدريب التي من المفترض أن يستفيد من هم بحاجة إلى تنمية قدرات ومهارات معينة.

أما في النوع الثاني، يقوم المشرف بإجراء المقابلة مع العاملين تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمواضيع التالية:[1]

- الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف من ناحية.
  - الواجبات مرتبة حسب أهميتها (من وجهة نظر المستجوب).
  - نوع المسؤولية (مراقب أداء أو مشرف على القائم بالعمل...).
  - درجة الصعوبة (عالية، متوسطة، منخفظة).
  - المهارات اللازمة (إدارية، فنية، أم سلوكية).
- نوع التدريب المتلقى في المنظمة (أولي أو مستمر).
- مؤشرات الرضى وعدم الرضى.
- علاقات العمل.
- الاتجاهات المتعلقة بالتدريب (الرغبات فيما يخص التدريب، طرق التدريب المفضلة وكذا أماكن التدريب...).

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد في الحصول على معلومات دقيقة، كما أنها تتيح الفرصة لخلق أرضية مشتركة بين طرفي المقابلة، إذ تمكن المشارك من الحصول على المعلومات كافية عن أسباب المقابلة وأهدافها، الشيء الذي يريحه من الناحية النفسية، فيكون ذلك حافزا لجعل نتائج المقابلة أكثر صلاحية، كما أنها تعطي الموظف إحساسا بالأهمية و الشعور بالتقدير من جانب المنظمة، ولضمان فعالية أكبر لهذه الطريقة، يستوجب إجراء تدريبا أوليا للشخص المكلف بهذه العملية حول كيفية جمع

[1] عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994، ص: 162.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المعلومات، وجعل الطرف الآخر في وضعية مريحة، ولكن على الرغم من الأهمية التي تكتسيها هذه الطريقة، إلا أنها تستهلك وقتا طويلا لإعدادها وتنفيذها، وقـد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، كما يمكن أن تنمي الإحساس لدى البعض بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

3-1-3- الاستبيان:

الاستبيان يمثل إستمارة تتضمن عددا مـن الأسئلة مطلوب الإجـابة عنها وفقا لطبيعة الوظيفة ونشاطاتها، إذ يقوم الموظف أو العامل نفسه بملأ هذه الاستمارة، ثم تدرس من قبل الرئيس المباشر لإبداء ملاحظاته، وبعد ذلك يتم ارجاعها إلى المحلل، " وهناك شروط لابد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة كلما أمكن ذلك على هيئة "إشارات" يقوم الفـرد بوضعها فـي المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق الموظف أو العامل عند الإجابة، وأن تكون موضوعة بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله"[1].

وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات في أنها تتضمن نفس المواضيع تقريبا، ويعنى بها كل من العاملين والمسؤولين، إذ توزع هـذه الأخيرة على عدد كبير من العاملين بغية الحصول على المعلومات في أقصر وقت، فتتاح لهم بذلك فرصة الإجابة دون ضغط أو خوف عن الأسئلة التي تحتويها الاستمارة (مغلقة أو مفتوحة)، كما أن موزع الاستمارة يقوم بشرح الهدف منها للعامل أو الموظف المستجوب، والمتمثل في التعرف على الاحتياجات التدريبية بغرض ضمان التصميم الفعال للبرامج التدريبية، لمساعدتهم على أداء الأعمال والمهام المطلوبة منهم وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي سيساعد على بعث الحوار الاجتماعي في المنظمة، كما تتطلب عملية إعداد الاستمارة وفرزها وتحليل نتائـجها وقت طويلا، وكفاءات عالية، لذا فإن الجهة المسؤولة المكلفة بإعدادها تكون إما من داخل المنظمة تحت إشراف مسؤول التدريب بالتنسيق مع مختص، أو من طرف جهة خارجية.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها أقل تكلفة مقارنة بالأسلوبين السابقين؛ من حيث الجهد والوقت وعدد القائمين بتنفيذها، كما أنها تتيح بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقارير عنها بسهولة ويسـر، لكن على الرغم من الأهمية المعطاة للاستمارة، فهذا لا يمنع من وجود بعض العيوب التي تجعلها ذات فائدة محدودة في التعرف عن أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة، والمتمثلة في امتناع بعض الأفراد عن التعبير عن آرائهم وطموحاتهم بصدق، إضافة إلى ذلك قد لا تكون احتياجاتهم المعبر عنها ذات صلة

[1] نادر أحمد ابوشيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 271.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بمناصب عملهم.

3- 1- 4- وثائق و سجلات الأداء:

تتمثل هذه الطريقة في دراسة مختلف الوثائق والمستندات الرسمية الموجودة في المنظمة للسنوات السابقة، كبطاقات الوصف الوظيفي، تقارير تقييم الأداء، الملفات الشخصية، تقارير المدققين، الميزانيات، تقارير تقييم المشاريع... لاستخلاص منها ما يتعلق بأداء الموظفين ومتطلبات تطويرهم، وما هو مطلوب لمقابلة التغيرات المتوقعة في بيئة العمل ومعداته و طرقه. إذا يبين هذا الأسلوب نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.

وتتميز هذه الطريقة بأنها من السهل تجميع الوثائق والسجلات بأقل جهد ممكن، ودون أي عرقلة للعمل؛ ذلك لأنها موجودة فعلا، كما تفيد هذه الأخيرة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج برامج التدريب أوجه النقص فيهم، زيادة على ذلك تظهر هذه الطريقة مشكلات الأداء، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات والحلول الممكنة، كما أنها تعبر بشكل عام عن الماضي لذلك يتطلب تحليلها وربطها بالحاضر خبرة وكفاءة عالية.

3- 2- الأسلوب المرتبط بإحتياجات المنظمة:

يعمل هذا الأسلوب على تحديد الفجوة بين مستويين من القدرات:

- المستوى المطلوب؛ المعرف انطلاقا من تحليل الوظائف.
- المستوى الفعلي؛ المعرف اعتمادا على تحليل الأداء والسلوك الإنساني.

لذا تحدد الاحتياجات التدريبية إنطلاقا من استخدام نتائج هذين المستويين؛ ذلك من خلال مقارنة الامكانيات المطلوبة لشغل وظيفة معينة، التي نحصل عليها من خلال عملية تحليل الوظائف والامكانيات الحقيقية لشغل الوظيفة التي تعكسها نتيجة الأداء.

3- 2- 1- تحليل الوظائف:

يلعب تحليل الوظائف دورا كبيرا في توفير بيئة سليمة بكل أبعادها الوظيفية، فهو يساعد على اختيار البناء التنظيمي السليم، وعلى القيام بإتخاذ قرارات إدارية جيدة واختيار سليم لقوة العمل.

فتحليل الوظائف كعملية إدارية، يعني تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها فمن سيشغلها وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها، فعملية التحليل هي عملية فنية تتطلب تحليل العمل

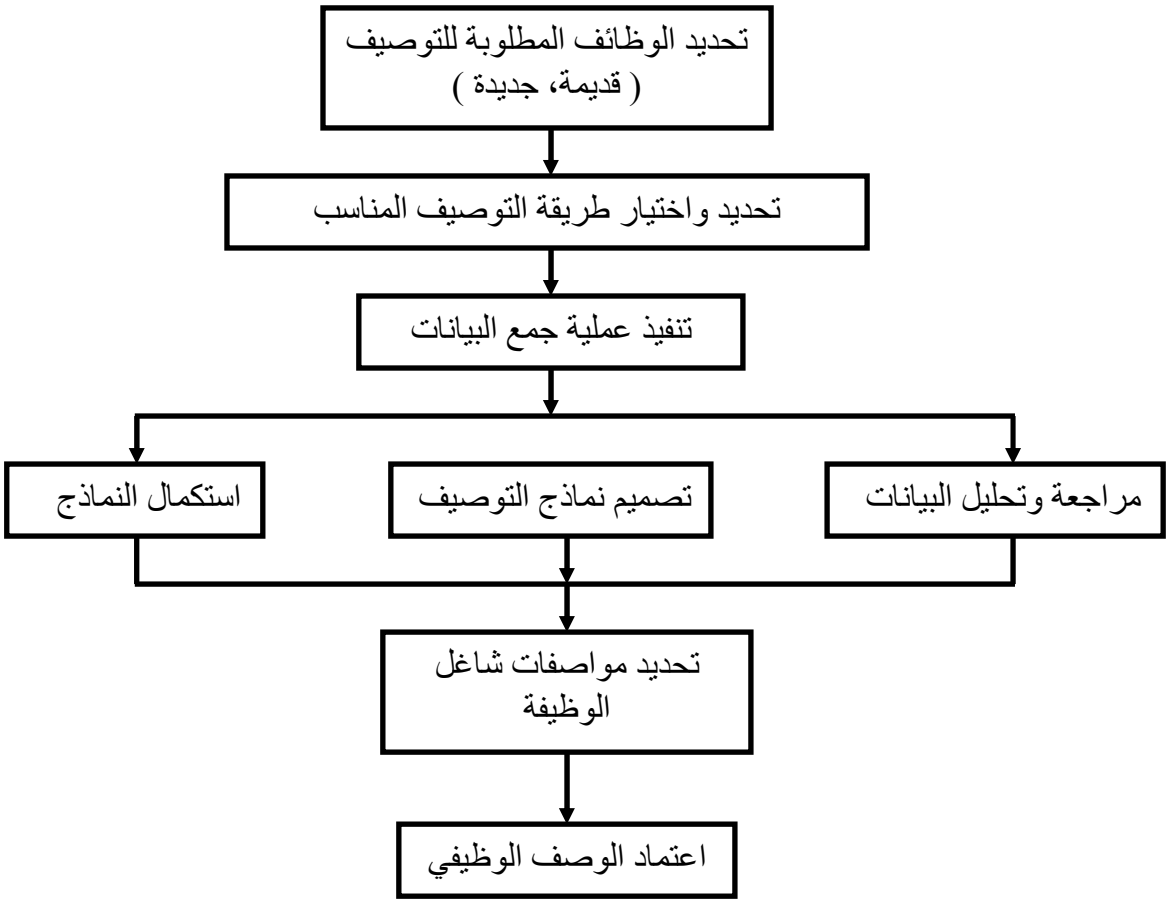
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومعـــرفة مكوناته، بحيث نستطيع الوصول إلـــى إعـــداد وصف وظيفي يمكـــن الاعتماد عليه لتحقيق النجاح في العمل الإداري وتحقيق أهداف التنظيم[1]

وتتطلب عملية تحليل الوظائف جمع المعلومات عن كل ما يتعلق بالعمل وبجوانبه المختلفة من الوظيفة ومسؤوليتها إلى نطاق الإشراف، والاتصالات، واتخاذ القرارات، وبيئات العمل... لذلك نرى أن هذه العملية تهدف أساسا لتحقيق المواءمة مابين الفرد والوظيفة، لذا تظهر الحاجة التدريبية عندما تكون مؤهلات الفرد دون متطلبات الوظيفة، وهذا الأمر يستلزم أن تستهدف الجهود التدريبية سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.

وحتى تتمكن هذه العملية من تحقيق الأهداف المرجوة، يجب على المنظمة أن تقوم بإعدادها على أسس سليمة وذلك بإتباع المراحل المبينة في المخطط الموالي:

الشكل رقم -8-: مراحل عملية توصيف الوظائف



المصدر: كامل بربر، مرجع سابق، ص: 62.

[1] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص: 69.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومما سبق يمكن القول بأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المخطط التالي تقوم على مرحلتين رئيسيتين هما:

3- 2- 1- 1- بيانات المهام:

إن القيام بتوفير بيانات ومعلومات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، والتي تتضمن كل العناصر التي تدخل في تكوين هذه الوظيفة بما في ذلك الواجبات والخصائص والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، ذات أهمية كبيرة لأداء معظم الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.[1]

* التدريب:

- تصميم برنامج التدريب الملائم؛ تحديد الاحتياجات التدريبية.

* العوائد:

- الجوانب الرئيسية للمناصب والتي على ضوءها يتم تحديد الحوافز المالية.

* حركات الموارد البشرية:

- الاستقطاب، إعداد الإعلان ووضع دليل المقابلة بهدف التوظيف.
- تسيير التحويلات والترقيات.
- التسريح.

* مساعدة المسؤولين:

- تحديد أهداف الأجير.
- دراسة تطور المنصب حسب التطور الحاصل في المنتجات، والأسواق والتكنولوجيا...
- تقييم الأجير، وإعداد بطاقات التقييم السنوية.

* التنظيم:

- دراسة العلاقات والاتصالات بين المناصب.
- دراسة نظام اتخاذ القرارات بالمنظمة.

وتوكل مهمة القيام بتحليل الوظائف إلى المشرفين المباشرين عن الأفراد أو مدير الموارد البشرية، لذا من الضروري عند مباشرة عملية التحليل والتوصيف لمختلف الوظائف لابد من توخي الحذر والدقة في اختيار الشخص الذي سيقوم بهذه المهمة، وهذا راجع لأهمية ما توفره هذه الأخيرة من

[1] pierre romelaer, gestion des ressources humaines, paris, armand colin, 1993, p : 117-118.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

معلومات هامة عن الوظيفة وشاغلها.

وهناك عدة طرق وأساليب يتم استخدامها في مهام تحليل الوظائف للحصول على المعلومات الضرورية واللازمة للعمليات التنظيمية، حيث يمكن استخدام كل أسلوب منها على أساس الغرض الذي من أجله يتم إعداد التحليل ، كما يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، لذلك سوف نبحث في أكثر الأساليب والطرق المتبعة والمتعارف عليها في الحصول على البيانات والمتمثلة في:

1- الملاحظة: تعمل هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيفية تأديته للمهام الموكلة له، بحيث تستعمل هذه الأخيرة بشكل كبير في حالة الوظائف المهنية التي تتطلب جزءا كبيرا من المهارة، مثلما هو الحال في مراكز الإنتاج أين يستخدم العامل مهاراته الفنية مستعينا ببعض الآلات والمعدات.

ومن ثم يرفع التقرير الذي يعده الملاحظ، والذي يحتوي على تصورات المحلل الوظيفي عن مواصفات الوظيفة، ومواصفات شاغلها إلى الرئيس المباشر للعامل (الموظف) بغرض المراجعة.

2- الاستمارة: تعتمد طريقة الاستمارة (الاستبيان) أساسا على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته، وتقوم هذه الأخيرة على أساس إعداد قائمة إستقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسؤولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى آخر البيانات اللازمة عن الوظيفة، ويتطلب استخدام الاستمارة التأكد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة التي تحتويها، حتى تكون إجابته واضحة ومحددة لضمان الحصول على معلومات كاملة عن الوظيفة، مما يلزم في بعض الأوقات إلى الجمع بين أسلوب المقابلة والاستبيان، حيث يتم توزيع الاستمارة وبعد ذلك يتم المقابلة مع الشخص الذي قام بتعبئتها.

وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة، وأقل تكلفة وبالإمكان استخدامها للحصول على معلومات من أعداد كبيرة من الموظفين، مما يعني السرعة في جمع المعلومات ودقتها، خاصة وأن العامل أو الموظف يكتبها، لتتم عملية المراجعة من طرف المشرف ليتأكد من صحتها قبل إرجاعها إلى المحلل.

3- المقابلة: رغم أن المقابلة الشخصية مع العامل أو الموظف تكلف جهدا ومالا ووقت أكثر من الطريقتين السابقتين، إلا أن التجربة أثبتت بأنها أكثر فاعلية وأعظم فائدة للموظف والمنظمة، وعند إجراء مقابلة لابد من مراجعة الأسئلة لتأكد من أنها تستجيب لهدفها.

ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع المحلل أن يلاحظ العمل، ويتحدث مع القائم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت، وبعد أن يحصل المحلل على المعلومات اللازمة فإنه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف.

ومما سبق يمكن القول بأن هـذه الأساليب سالفة الذكر، يمكن أن توفر البيانات الضرورية حول الواجبات والمهام المرتبطة بكـل وظيفة، والتـي تعتبر الركيزة الـذي يتم من خلالها إعداد بطاقة الوصف.

3- 2- 1- 2- توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط، وكل وظيفة بما فيها مواصفات شاغلها بعد عمليات التحليل والدراسة[1].

حيث يتم وضع هذه المعلومات في بطاقات تعرف ببطاقات الوصف، وتتمثل هذه المعلومات في:[2]

- التعريف بالوظيفة؛ ويشمل ذلك اسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، مستوى أو نطاق الأجر، اسم المكلف بإعداد التحليل والمسؤول عنه، والتاريخ الذي تمت فيه العملية.
- ملخص عام عن الوظيفة؛ بمعنى إعطاء فكرة عن الوظيفة، هدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.
- تحديد المهام والأنشطة المرتبطة بالوظيفة، طرق الأداء، المواد والوسائل اللازمة لذلك المستوى الإشرافي الـذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة وطبيعة الإشراف ونطاقه.
- ظروف وبيئة العمل؛ حيث يتم تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التـي يتعرض لها العامل: كالضوضاء، الحرارة، التربة، الغازات وطبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة).
- مواصفات شاغل الوظيفة؛ ويعني ذلك تحديد المواصفات التي ينبغي أن تتوفـر في المكلف بالوظيفة وهي:

* مستوى المعارف والمهارات الأولية والتي يتم الاعتماد عليها في معرفتها على المؤهل العلمي أو اجتياز اختبارات معينة.
* مستوى الخبرات السابقة؛ أي الحد الأدنى لمستوى الخبرة اللازمة كبداية للعمل في هذه الوظيفة

---

[1] موسى اللوزي، المرجع السابق، ص: 69.
[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 74.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

(عدد سنوات الخبرة، مجال الخبرة السابقة، خبرات خاصة مطلوبة).

* الاستعدادات الفكرية والنفسية؛ كالإتزان، القدرة على التحكم في الأعصاب، استعدادات الاتصال مع الآخرين والتعامل معهم، القدرة على التأقلم.
* القدرات الجسدية؛ كالتركيز البصري، عدم الإصابة بأمراض معينة، القدرة على رفع أثقال معينة...الخ

إذن في ضوء البيانات المتضمنة في بطاقات الوصف عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأساليب الأداء وإجراءاته، تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقتضي به بطاقات الوصف. وما تجدر الإشارة إليه، أن هذا الوصف لا يشمل الوظائف والأعمال الحالية فقط، بل يمتد ليشمل الوظائف والأعمال الجديدة التي تخطط المنظمة لإنشائها.

كما أنه لا يجب أخذ وصف الوظيفة على أنه تحديد جامد لواجبات الوظيفة، وأن الفرد ينبغي عليه الإمتثال تماما له، لأن هذا التجميد يتناقض مع الطبيعة الحركية والمتغيرة للعمل، وللتطورات المتسارعة في التكنولوجيا. لذا ينبغي أن يأخذ وصف الوظيفة على أنه اطار عام مرن يرشد إلى العمل ومكوناته، ولكنه قابل للتغيير والتطوير، فالفرد مطالب إذن بالمرونة وتوسيع مجالات خبرته[1].

3- 2- 2- تقييم أداء الموارد البشرية:

تتمثل المرحلة الثانية لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة في تحليل أداء الموارد البشرية وسلوكهم، وبما أن الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد استراتيجية متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي، "حتى أن البعض يرى أن أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها"[2].

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، أرتأينا تحديد تحديد مفهوم أداء المنظمة والأداء البشري بإعتباره محور أساسي في دراستي وأهم مصادر أداء المنظمة.

3- 2- 2- 1- مفهوم الأداء البشري:

يعد مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقترانه، وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية...، رغم اختلافه عن هذه المفاهيم اختلافا كليا، هذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض "مخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى

---

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 164.

[2] Robert le duff, Encyclopédie du gestion des ressources humaines, paris, édition Dolloz, 1999, p : 899.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تحقيقها "[1] أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما يراه البعض بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"[2] فهو يعكس إذا الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة في حين يعرفه البعض "القدرة على انجاز المهام"[3] أي النظر إلى الأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية ويقصد بالفعالية العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة.

وقد ارتبط مفهوم الأداء ككفاءة وفعالية بسعي المنظمة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحولات الجدرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافيا للمنظمة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، بل عليها سبق المحيط والتوقع لتغيراته مما يفرض عليها نوع من الليونة في شتى المجالات.

فأصبحت المنظمة ذات الأداء هي المنظمة التي تتنبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها، وعليه أصبح أداء المنظمة هو قدرتها على التنافس في السوق، ولكي تحقق المنظمة هذه القدرة عليها اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها.

في حين ينظر للأداء البشري (الموارد البشرية) على أنه القدرة على تحقيق النتائج، وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية:

مستوى المهارة، مستوى الحوافز ومستوى التنظيم.

- المهارات التي تعد مصدرا للأداء البشـــري وأحد مكوناته الأساسية، حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات.
- التحفيز يعمل على تحريك الفرد لعمله والاستمرار فيه حتى يتم التوصل إلى الهدف المنشود ولا شك أن زيادته وإيجابيته تؤثر على أداء الفرد لعمله ومستوى ذلك الأداء.
- تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالاطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية.

فإذا أضفنا إلى هذه الأبعاد أو العناصر الثلاثة الموارد المتاحة والمستعملة لتنفيذ المهام، نجد أن أداء المورد البشري يتوضح بالمعادلة التالية:

الأداء = التحفيز× المهارات × تنظيم العمل × الموارد المستعملة.

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة... لعالم جديد)، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003-2004، ص: 3.
[2] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص: 209.
[3] Annie Bartoli, la management dans L'organisation publiques, paris, ed Dumod, p : 78.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ورغم أهمية المهارات في الأداء البشري – المهارة هي القدرة على انجاز عمل معين بأقل قدر ممكن من الجهد– إلا أنها غير كافية لوحدها ولا ينتج عنها بالضرورة أداء معين، وإنما يجب أن تكون الموارد البشرية محفزة مما يشجعها على اكتساب المهارات أكثر فأكثر، ومتواجدة في اطار عمل أكثر ملائمة حيث يكون المورد البشري معنيا بالأهداف التنظيمية ويتصف بروح المبادرة وسرعة رد الفعل في مواجهة مختلف التحديات التي تواجهه في عمله.

لذلك وجب توفر هذه العوامل الثلاثة مجتمعة في كل عمل إداري ليكون مستوى الاداء مرضيا.

3- 2- 2- 2- اشكالية تقييم الأداء البشري:

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الهامة في تسيير هذه الموارد، ذلك أنها تمكن المنظمة من مراقبة الخطط والبرامج المعتمدة فـــي مجال الموارد البشرية واتخاذ القرارات بشأنها.

وتمكن هذه العملية الموارد البشرية في المنظمة من تحديد نقاط قوتها وضعفها، مما يسهل إمكانية تطويرها. لذا فإن هذه العملية ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة للوصول إلى عدة غايات، منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

وينظر إلى تقييم الأداء البشري على أنه " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كـــون أن المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعـــل "[1] لذا يحضى موضوع تقييم الأداء البشري بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهـــو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشـــاط، حيث تجعل الروؤساء يتابـــعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر، وتدفـــع المرؤوسين للعمل بفعالية، فتحسين الأداء ينطلق من عملية التقييم، فإذا عرف الفـــرد مستوى أدائه يمكنه احداث التعديل والتغيير الضروريين في سلوكه ومهاراته ومعارفه مما يحسن في أدائه. وتظهر أهمية هذه الوسيلة بالأخص عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء وأهمها:[2]

- تسيير المستقبل الوظيفي، إذ يكشف قياس الأداء على قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- اعتماد هذا التقييم كوسيلة لتحديد الأجور والمكافآت والعلاوات؛ حيث يساهم قياس الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فعلى أساس المعلومات المحصل عليها من عملية التقييم، يمكن رفع أجور العاملين أو انقاصها، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، المرجع السابق، ص: 200.

[2] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 87-88.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية؛ فعندما يكشف قياس الأداء عن ضعف في أداء العاملين عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وبناء على ذلك تقوم الإدارة باقتراح برامج التدريب المناسبة.
- وكذلك يمكن اعتبار قياس الأداء معيارا أو مقياسا مقبولا في الحكم على مدى سلامة السياسات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، مثل: الحكم على مدى فعالية التدريب وتحديد مدى فعالية المديرين أو المشرفين في تنمية وتطوير أعضاء المجموعة التي تعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

إذا فأهمية تقييم الأداء في المنظمة تبرز من كونها عملية تنظيمية مستمرة ذات بعد مستقبلي، تشمل قياس وتقييم الأداء البشري، من أجل التأكد من مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أداء المورد البشري لواجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل.

بناء على ما تقدم، فإن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها.

" كما تهدف هذه العملية إلى استقطاب المهارات والمعارف اللازمة، والموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها بتحسين وضعيات عملها، وتحفيزها وتطوير ممارستها"[1]، كما توفر هذه العملية مختلف المعلومات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية، مما يمكنها من تحديد نقاط قوتها وضعفها وحصولها على النتائج الخاصة بأدائها، كما تعمل على اكتشاف الكفاءات والقدرات العالية من أجل شغل مناصب أعلى، والعمل أيضا على تحسين وتعزيز سبل الاتصال، وتطوير علاقات إجتماعية جيدة بين الرؤوساء والمرؤوسين، وكذا العمل على تحقيق مبدأ وضع المشرف أو الشخص المناسب في المكان المناسب، وأخيرا توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد بناء على مستوى أدائهم.

3- 2- 2- 3- معايير التقييم:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يرتكز عليها التقييم، والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم "،[2] ويوجد عدد كبير من المعايير، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الموارد

(1) Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2eme édition, paris, édition l'organisation, 2000, p: 87.
(2) Idem., p: 90.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البشرية تقـــوم بأنشطة متعددة وفي تخصصات ومجالات مختلفة، حتى يمكن في الأخير تغطية كل الجوانب المختلفة لأداء الموارد البشرية. وقـــد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة من المعايير يمكـــن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ولعل أكثر المعايير اعتمادا في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، تلك التي يصنفها Jean gerbier في أربع مجموعات كما يلي:[1]

* معايير معرفية؛ وتشمل :
  - المعارف العامة.
  - المعارف التقنية أو الخاصة (المعارف التي تساعد على التحكم في التقنيات لتنفيذ العمليات المرتبطة بمنصب عمل معين).
  - الخبرة المهنية.
* معايير الاستعدادات؛ وتضم:
  - الاستعدادات النفسية والشخصية.
  - الاستعدادات الفكرية.
  - استعدادات التعامل مع الآخرين.
* معايير المسؤولية؛ وتشمل:
  - المسؤولية اتجاه فريق العمل.
  - المسؤولية اتجاه البرامج.
  - المسؤولية اتجاه المواد والمنتجات.
* معايير شروط العمل؛ وتضم:
  - القوى الجسدية.
  - العوامل المسببة للإزعاج.
  - الأخطار.

ويتم الاعتماد على هذه المعايير إضافة إلى معايير أخرى كأساس لعملية مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعيار المحدد للحكم علـــى مستوى أدائه. وبصورة عامـــة يمكن تقسيم معايير الأداء إلى معايير صفات الشخصية التي لا تمس الأداء بشكل مباشر ومن أهم هذه المعايير: الذكاء، الثقة بالنفس، رد

[1] Jean gerbier, organisation et fonctionnement de l'entreprise, paris, Tec et Doc, 1993, p: 642- 643.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفعل، المبادرة...، تتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي.

وهناك معايير سلوك الأداء، والتي تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، من أمثلة هذه المعايير نجد: العلاقات مع الآخرين، قيادة المرؤوسين، المواظبة، التعاون...، وهناك أيضا معايير نواتج الأداء، التي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية، من بين هذه المعايير الإنتاجية، المبيعات، الأرباح...[1]

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة، يجب أن تتميز بالصلاحية (Validité) أي أن كل عناصر المعايير يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، وبالثبات (Fidélité) أي تكون نتائج التقييم ثابتة عندما يكون الأداء ثابتا، تتميز كذلك هذه المعايير بالحساسية (Sensibilité) حيث تظهر الاختلافات مهما كانت بسيطة، إلى جانب تميزّها بالسهولة (Simples) أي إمكانية استخدامها دون صعوبات[2].

لذا تشكل معايير تقييم الأداء ركيزة أساسية يتم الاعتماد عليها في طرق التقييم المتعددة، وتختلف درجة الاعتماد على هذه المعايير باختلاف أسلوب التقييم المتبع، وأيضا باختلاف الغرض والهدف من التقييم، لذا يكون لذا المقيم عدد لا بأس به من طرق التقييم، إذ يعمل على اختيار الأنسب منها وهذا تبعا لحجم المنظمة وطبيعة نشاطها، وكذا الهدف من وراء عملية التقييم.

3- 2- 2- 4- نتائج التقييم:

في هذا المقام تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقرير خاص بتقييم الأداء، وذلك بعد الانتهاء من عملية التحليل والمراقبة لنتائج التقييم المقدمة من طرف المشرفين على هذه العملية. وتضم هذه التقارير نتائج التقييم الخاصة بكل المقيمين، وأيضا توصياتهم ، ثم تعمل إدارة الموارد البشرية على إرسال بيانات المقيم إلى الجهات المختصة ليتم اتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتستخدم نتائج تقييم الأداء البشري، في تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة كفاءة العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته، مما يسمح له في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر، بالاضافة إلى الاسترشاد بهذه النتائج عند منح المكافآت والعلاوات، وحتى نضمن سلامة الربط بين نتائج التقييم ومنح المكافآت، يجب أن

بالاعتماد على:

[1] petit et autres, op cit., p: 387-388.

وأحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 293-294.

[2] خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص: 203-204.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا مـــن يستحقها فعلا وتكون حافزا حقيقيا للعاملين.

كما يمكن اعتماد هذه النتائج كأساس لتحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية؛ حيث أن معرفة الفـــرد العامل لنقاط قوته سيؤدي به إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل، وكذا تحديد نقاط ضعفه هي البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على أساس الحاجة الحقيقية لها، كما تستخدم هذه النتائج في عمليات النقل والترقية؛ فالفرد الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكـــون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو التـــرقية والترفيع، زيادة علـــى ذلك تستخدم نتيجة التقييم فـــي تحديد فاعلية الرقابة والإشراف ومدى تحسن مستوى المشرفين، حيث تعكس قـــدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم، وذلك إذا أخضعت نتـــائج تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى منه، مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولاشك ذلك سينعكس على دقة التقييم، فيوفر الثقة للعاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. كما تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين.

3- 2- 3- مقارنة نتائج تحليل الوظائف و تقييم الأداء:

تعبر الخطوة التالية عن المقارنة بين عمليتي تحليل الوظائف وتقييم أداء الموارد البشرية، إذ يتـــم استخدام نتـــائج تحليل الوظائف في تحديد المهام والمسؤوليات التـــي ترتبط بممارسة وظيفة معينة.

واستنادا إلى ذلك يتم ملاحظة ما إذا كان هناك قصور أم لا في أداء شاغل الوظيفة، ومدى قدرته على تأديتها على النحو المطلوب، وهذا من خلال اللجوء إلى نتائج التقييم الخاصة بأدائه والتي تعطينا فكرة على أدائه وسلوكه خلال فترة التقييم،[1] ليتخذ بعد ذلك قرار التدريب من عدمه، فعملية المقارنة بين نتائج العمليتين لا بد أن تتسم بالدقة حتى يتمكن المشرف على العملية من التحديد الجيد والدقيق للاحتياجات التدريبية، كما تسمح هـــذه العملية من اتخاذ القرارات السليمة وفي هذا الاطار نميز بين حالتين:

- الحالة الأولى:

في حالة وجود قصور في الأداء مع امتلاك الفرد للقدرات والمؤهلات اللازمة؛ هنا يجب توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد؛ بإحتمال عدم اتفاق طبيعة العمل مع الميولات الطبيعية للشخص واتجاهاته، سوء ظروف العمل، عدم كفاية أنظمة الحوافز... في مثل هذه الحالات يتعين على الإدارة

[1] محمد جمال برعي،التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مطبعة الاستقلال الكبرى، 1968، ص:155.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أن تلجأ إلى حل آخر غير التدريب، بحيث يكون التغلب على هــذه المشاكل بالتحكم في الأسبــاب المؤدية إليها ونذكر على سبيل المثال:[1] قيام إحدى المنشآت الرائدة في مجال إنتاج المعدات الصغيرة بتدريب العاملين ومندوبي بالوكالات التابعة لها على مهارات التعامل مع الجمهور والعناية بالعملاء، اعتقادا منها أن عدم كفاءة مندوبي البيع وراء انخفاض رقم المبيعات على مدى الفترة السابقة، كما أن انخفاض كفاءة المندوبي بالــوكالة الموزعة لمنتجاتها كان وراء عدم اقبال الناس على شراء هــذه المنتجات، إلا أن تدريب هذه المجموعات لم يترتب عليه تحسنا واضحا في رقم المبيعات، حيث أن المشكلة الأساسية كانت تكمن في نظام الحوافز المطبق والخاص بالمندوبين.

- الحالة الثانية:

إن كان القصور ناتجا عن عدم قدرة الفرد على تأدية المهام المطلوبة منه نتيجة لنقص في معارفه ومهاراته وخبراته، فإن على المنظمة تخصيص برنامج تدريبي مناسب لمعالجة هذا القصور، إلا أنه يجب التحقق من الأمر قبل إدخال الفرد فعلا في برنامج تدريبي معين؛ وهو مدى رغبة هــذا الأخير فــي تحسين أدائه وتطوير قدراته فهذه الرغبة لا يفترض أن تكون نفسها لدى الأفــراد الذين ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة امكانية اثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برامج التدريب وفي العمل بعد التدريب.

بعد استعراضنا لمختلف الأساليب السابقة، تتأكد لنا حقيقة أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتــم من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية سواء القائمة أو المحتملة، والتي تساعد الجهود التدريبية للمنظمة على مواجهتها والتعامل معها. إذ ينتج عن هذه العملية تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب، عددهم، تخصصاتهم، والمعارف والمهارات التي تلزمهم، والتي تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في تصميم البرامج التدريبية الملائمة، ولتبسيط العملية يتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف محددة.

4- أهداف التدريب:

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية، الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها.

ومن هنا يمكن القول أن رسالة التدريب يمكن بلورتها في الأهداف التالية؛ التي بدورها نقسمها إلى

---

[1] عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التدريب(متقدم)، مرجع سابق، ص: 40.

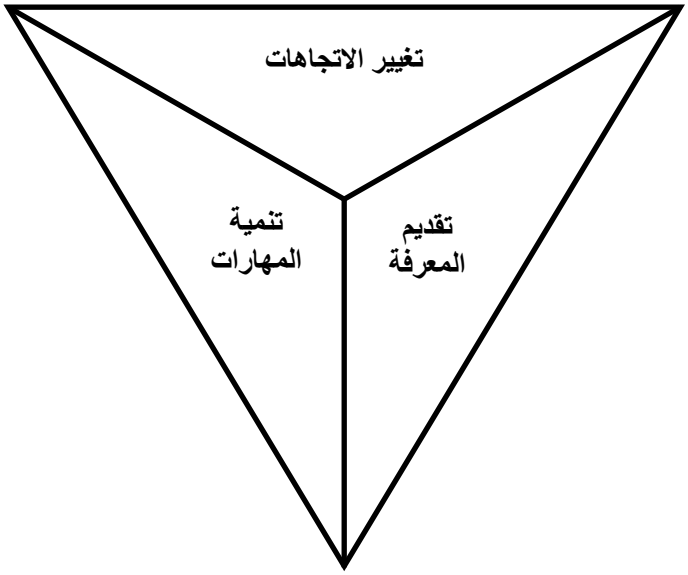
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أهداف على مستوى الفرد وأهداف على مستوى المنظمة.

4- 1- على مستوى الفرد:

تهـــدف العملية التدريبية إلى إمـــداد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات الجديدة لمساعدتهم على أداء أعمالهم الحالية بكفاءة أكبر، وعليه يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهـــداف رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم -09- : أهـــداف التـــدريب



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 336.

4- 1- 1- تنمية المعارف:

إن تقادم المعارف، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تفسر اللجوء إلى إعداد برنامج تدريبي غايته تزويد العاملين بأحدث المعارف التـــي توصل إليها التقدم العلمي، وهـــذا كله من أجل توسيع مداركهم ومساعدتهم على توسيع طريقة تأديتهم لأعمالهم، إذ أن إحاطة الأفراد بموضوعات كالقيادة، الاتصال، التخطيط، التنظيم، اتخاذ القـــرارات... التـــي لها علاقة بمجال عملهم، تؤدي في الأخير إلى زيادة معارفهم وتمكنهم من الإطلاع على أحدث ما تم التوصل إليه.

إن البرامج التدريبية الفعالة لا تهدف إلى مساعدة المورد البشري على اكتســـاب معارف وأسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة، بل تسعى إلى زيادة الحصيلة العلمية للمتدربين بما يعود عليهم بالنفع مستقبلا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- 1- 2- تنمية المهارات:

إن التغيير الحاصل أو المحتمل في أسلوب وصيغ العمل يحتم على المسؤولين عن هذه العملية تصميم برنامج تدريبي يستجيب لهذه التغيرات، ويعمل على سد الفجوة بين الخبرة المكتسبة ومتطلبات التكنولوجيا الجـديدة، كما يهدف إلى رفع المهارات وتوسيع حقـل الامكانيات والمبادرات لتمكين المتدربين من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وأيضا مواجهة مشاكل العمل.

وتنصب برامج التـدريب الهادفة إلى اكساب خبرات ومهـارات " على توضيح مفصل لخطوات العمل، كما تركز ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا زيادة على ذلك تمكن الأفراد المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق للقيام بوظائفهم، كما نجد أيضا في مجال تنمية المهارات زيادة قدرة المورد البشري على التغيير، وإدارة الاجتماعات، وكذا تنمية مواهبه القيادية والقـدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه وكيفية التعامل معها".[1]

يؤدي كـل من الهدفين السابقين إلى تطـوير الكفاءات والتي تعرف على أنها " مجموعة من التصرفات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، مما يجعلهم أكثر فعالية في وضعية معينة. وهـذه التصرفات تلاحظ في وقائع العمل اليومية وفي الاختبارات؛ فهي إذا تجمع بيـن الاستعدادات، مميزات الشخصية والمعارف المكتسبة. "[2]

وعليه يعتبر هـذا الهدف من أصعب الأهداف؛ لأنه يتطلب الإلمام الكامل بالمعرفة والعلم فـي مجال معين، ثم العمل على ترجمة ذلك إلى خطوات معينة ومحددة للتصرف والعمل.

4- 1- 3- تغيير الاتجاهات:

يتطلب تحقيق هذا الهدف التخلي عن سلوكيات سلبية والعمل على اكتساب سلوكيات إيجابية، غير أن لهذه السلوكيات جدور عميقة تجعل تغييرها عملية معقدة، تتطلب قيم جديدة ومعارف (تبريرات وتفسيرات) جديدة بشكل يجعل الفـرد يتصرف طبيعيا بطريقة مغايرة، وتظهر الحاجة إلـى تغيير الاتجاهات وقيم العاملين (سلوكهم الوظيفي) عند حصول تغيرات جدرية في أولويات واهتمامات المنظمة تقتضي تغيير اتجاهات العاملين[3].

لذا يسعى المسؤولون من خلال تصميم برامج التدريب إلى تطوير سلوك الأفراد وتحريرهم مـن

---

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 337.

[2] Claude levy- leboyer: la gestion des compétence, 2éme tirage, paris, ed: organisation,1997,p: 42.

[3] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص: 450.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عادات العمل غير السليمة (كعدم الحرص على المواعيد، عدم تقدير أهمية الوقت وإهمال جانب العلاقات الإنسانية)، إضافة إلى تهيئة العاملين لتقبل أراء جديدة، وظروف عمل جديدة.

وتحبيد الروح الجماعية للعمل، وتحسين نظرتهم اتجاه العمل عن طريق معرفة مدى ارتباط هذا العمل وأهميته في تقدم المنظمة وأفرادها. الشيء الذي يعطي العاملين حافزا أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم، كما يساهم في تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين، وأيضا يساعد في تحقيق العلاقات الإنسانية من خلال تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته في عمله ونحو زملائه.

4- 2- على مستوى المنظمة:

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن أهداف التدريب لا تقتصر فقط على التنمية الذاتية للأفراد، بل تمتد أهدافه إلى أبعد من ذلك، لتشمل بقاء و استمرار المنظمة وسط محيط متقلب، حيث تظهر أهميته بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

4- 2- 1- تحقيق ميزة تنافسية:

يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فزيادة استثمارات المنظمة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة؛ وأكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة أن التدريب لعب دورا حاكما في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية[1]، فضلا عن ذلك يساعد العديد من المنظمات التي قاست من حدة المنافسة من استرجاع مواقعها التنافسية.

إذن فالتدريب يعمل على مسايرة و مواكبة التحولات المختلفة، و ذلك من خلال الحيازة والمحافظة والابقاء على المواهب المتميّزة القادرة على الابتكار والتجديد، هذا ما يجعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا، مما يخلق لديهم مرونة عالية في الأداء خاصة بعدما أصبحت هذه الأخيرة حتمية تمكن المنظمة من التعامل المحكم مع المتغيرات البيئية الخارجية.

4- 2- 2- تحسين المؤشرات الإقتصادية:

تسعى المنظمة من وراء العملية التدريبية إلى تحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية، حيث تنصب اهتمامات المسؤولون عند تصميم البرامج التدريبية على تحسين وزيادة مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية، ومن أبرز تلك المؤشرات التي تعمل المنظمة على تنميتها من خلال نشاط التدريب مايلي:

---

[1] جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص: 336.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **زيادة الإنتاجية:** تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المنظمة وتحقيق أهدافها[1].

- **تخفيض تكاليف الإنتاج:** يعمل التدريب على تخفيض تكاليف الإنتاج من خـــلال زيادة الكفاية الإنتاجية للعامل، وتخفيض الفاقد من المواد، وتجنيب العامل حوادث العمل بالنظر للتدريب الـــذي يتلقاه فيما يتعلق بالتعامل مع الآلات، وعدم الإصابة بالأمراض المهنية عن طريق اتباع الإرشادات.

- **التخفيف من حدة الإشراف:** تؤدي برامج التدريب إلى تخفيض حجم العبأ على المشرفين والمدراء أثناء العمل، إذ أن تدريب الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته وتكثيف مهاراته، وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل والزملاء، مما يؤدي إلى تقليل حاجة الإشراف ومتابعة أعماله باستمرار مما يؤدي إلى تقليل عدد الوظائف الإشرافية، وبالتالي تقليل التكاليف الناتجة عن ذلك.

- **تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين:** بعد تحسين كفاءتهم ومهاراتهم في العمل بسبب الدورات التدريبية المتكررة، الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996، ص: 236.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خـــاتـــمة:

يبلغ التدريب في مجـــال الأعمال أهمية كبيرة كونه يهتم بتنمية مورد أساسي من موارد المنظمة، والذي بفضله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية.

لذا حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم التدريب وأهميته؛ فالتدريب هو النشاط الذي بموجبه يتم رفع مهارات الأفـــراد العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل يضمن تحقيق أهداف الفـــرد الشخصية وأهداف المنظمة، كما يحتل هذا النشاط أهمية بالغة لدى المنظمات، إذ أن الكثير منها ينفق أموال كبيرة بهدف تطوير مهارات ومعارف عامليها وتحسين أدائهم، فهذه المصاريف مبررة وليست دون مقابل، وسوف تنعكس آثارها الإيجابية في الآجال القصيرة والطويلة، كما تم استعراض مبادئ التدريب إضافة إلى أنواعه، كما أن الجهة المسؤولة عن التدريب تختلف بإختلاف ظروف المنظمة، فالبعض يعتمد على الروؤساء المباشرين للإشراف علـــى هذه العملية، والبعض الآخـــر يوكل هذه المهمة إلى المسؤول المباشر، كما قـــد يتم اللجوء إلى مراكز تدريب خارجية في حالة عـــدم توفر الامكانيات اللازمة لإقامة دورة تدريبية داخل المنظمة.

كما تناولنا في هذا الفصل ماهية الاحتياجات التدريبية، إذ أن نجاح عملية التدريب تتوقف على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تعتبر الأساس في صياغة الأهداف التدريبية المراد بلوغها، كما تناولنا أيضا طرق تحديد الاحتياجات التدريبية كتحليل المنظمة وتحليل الفرد وتحليل العمل، إضافة إلـــى أن أساليب جمـــع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية تتنوع؛ فمنها ما هـــو مرتبط بإحتياجات المنظمة ويعتمد في تحديده للحاجة إلى التدريب على مقارنة نتائج عمليتي تحليل الوظائف وتقييم أداء الموارد البشرية، ومنها ما هو مرتبط بإحتياجات الأفراد والذي يعتمد على أساليب المقابلة، الاستبيان، الملاحظة وكذا دراسة التقارير والسجلات وتقييمها، ولكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب خاصة بها، لذا يفضل الاعتماد على أكثر من أسلوب للوصول إلى تحديد أدق للاحتياجات التدريبية.

لذا يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، وهذا ما سنعمل على توضيحه في الفصل الموالي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تـــمهيـــد:

يلي تحديد الحاجة إلى التدريب عملية تصميم وتقييم البرامج التدريبية التي تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها. وتتضمن عملية تصميم برامج التدريب تحديد المواصفات والمكونات المختلفة لأنشطة التدريب بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المنتظرة منه، وتركز هذه العملية على تحضير كل المستلزمات المادية والمالية والبشرية اللازمة، هذا إضافة إلى اختيار أنجح الأساليب التدريبية.

لتأتي بعدها مرحلة التنفيذ، أي نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني إذ فيها نتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية، ومن المفترض أن يكون لهذا العمل عائد على المنظمة ســـواء كان في شكل زيـــادة الإنتاج كما أو نوعا، أو في شكل تحسين مستوى الخدمات المقدمة لعملائها،... أو في أي شكل تهدف المنظمة إلى تحقيقه.

وحتى تتمكن المنظمة من تقدير النفع المتحقق من هذا النشاط، لابد من وجود برنامج محدد لتقييم المخطط، يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق النشاط التدريبي لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عامليها.

وعلى هذا الأساس يحاول الفصل الحالي الوقوف على إحدى الجوانب الهامة للعملية التدريبية عن طريق تركيزه على خطة تتكون من مبحثين، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى تصميم البرامج التدريبية، في حين المبحث الثاني يناقش كيفية تقييم هذه البرامج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: تصميم البرنامج التدريبي.

يعد البرنامج التدريبي الإدارة الرابطة بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها، وبما أن المرحلة الأولى من مراحل العملية التدريبية – تحـــديد الاحتياجات التدريبية– تبرز لنا أوجـــه القصور والعجز في أداء الموارد البشرية، ليتم فيما بعد ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة تحقيقها من خلال تصميم بـــرامج تدريبية على أسس علمية، وتوفـــر لها كل الإمكانيات اللازمة.

إذ تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية تحديد المواصفات والعناصر المختلفة لأنشطة التدريب، مما يمكنها عند تنفيذها تحقيق الأهداف المنتظرة، أي القيام بوضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية، حتى يتم التأكد من أن البرنامج تم تنفيذه كما هو مخطط له ومن أن الأمور تسير بشكل جيد.

وعليه تركز هذه العملية على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال، أماكن التدريب، المدربين، المعدات، هـــذا بالإضافة إلى اختيار أنجع الأساليب التدريبية التي بدورها تخدم أهداف التدريب وتساهم في انجاحه.

1- إمكانيات البرنامج التدريبي:

إن تنفيذ البرنامج التدريبي على الوجه الأمثل يتطلب توافـــر مجموعة من العوامل، تعتبر جـــد ضرورية للسير الجيد لأي عملية تدريبية؛ تتمثل هذه العوامل في الإمكانيات المالية، والأماكن التي يتم فيها تنفيذ برامج التدريب، الإمكانيات البشرية، أضف إلى ذلك تجهيزات ومعدات التدريب، والتي تعبر في الأخير عن المستلزمات الأساسية لأي نشاط تدريبي فعال.

1- 1- تحديد مكان التدريب:

إن عملية اختيار مكان تنفيذ البرنامج التدريبي ضروريا لما له من تأثير على العملية التدريبية، المتدربين، وكذا المدربين أنفسهم. وتحكم هذه العملية اعتبارات متعددة أهمها: إمكانيات المنظمة المالية والمادية، وما إذا كان البرنامج مقيما أم لا، والذي تحكمه نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب المورد البشري عليها، إذ يتطلب البرنامج المقيم عزل المتدربين عن عملهم وحياتهم الخاصة، عكس البرنامج الغير مقيم فلا حاجة إلى عزل المتدرب.

لذا تجد إدارة التدريب نفسها أمام ثلاث خيارات؛ في مكان العمل، في غرفة مخصصة للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة (معهد للتدريب المتخصص).

فالتدريب في مكان العمل أو في مكان مشابه يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء،

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن مميزات هذا التدريب امكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، وكذا امكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذه ، ولكن ما يعاب على هذا النوع من التدريب محدودية الخبرات والمهارات التي ستنقل إلى المتدربين، كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها، مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة متنوعة.

في حين أن التدريب في قاعات خاصة داخل المنظمة أو خارجها يصلح لتقديم برامج تدريب في وقت أقصر لأكبر عدد من الأفراد الذين لهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه أو لتطوير قدراتهم على سبيل المثال: التدريب اللغوي لإتقان المهارات اللغوية.

أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية، فهذا يتطلب تدريبا خارجيا (مراكز التدريب المتخصصة)، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمـــع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الإفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

ولا تكتفي بعض المنظمات بتحديد موقع تنفيذ البرنامج التدريبي، بل تلجأ إلى تحديد أشكال موقع التدريب، لما له من أثر نفسي على المتدرب، فالعمل على توفـــير أماكن مناسبة وملائمة للتدريب، يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات وتكون مصممة بشكل ملائم، تعد من العوامل المساعدة للمدرب على العطاء والبذل وللمتدربين على الاستيعاب والفهم.

1- 2- الإمكانيات المالية:

تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام، من خلال قيام المنظمة بتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة لهذا النشاط، الذي بدونه لا يتم ولا يتطور؛ بمعنى أنه لا يمكن لمصممي البرامج اختيار الأسلوب والوسائل اللازمة دون أخذ في الاعتبار الميزانية المخصصة للتدريب والمركز المالي للمنظمة.

فقـــد بلغت تكاليف التدريب التي دفعتها المؤسسات الأمريكية في عام 1992 حوالي 45 مليون دولارا، وحسب مجلة التدريب الأمريكية " Training Magazine " فإن هذه التكلفة السنوية، التي دفعت مقابل التدريب الرسمي للأفـــراد، لم تشمل تكلفة رواتب وتعويضات الأفـــراد خلال فترات التدريب أو تكلفة تدريبهم وارشادهم وتوجيههم في أمكنة عملهم[1]

فمن أجل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، يجب على المنظمة العمل على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة، " وهذا إيمانا منها على أن المبلغ المصروف الآن يكون استثمار يراد

[1] حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 240.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

منه تحسين الكفاءة أو زيادة الأرباح فيما بعد، والواجب الأساسي للكادر التدريبي يتمثل في تحويل هذا القول إلى حقيقة، فالتدريب لمجـرد التدريب أو لأغراض تحقيق أهـداف آنية وغير واضحة المعالم، إنما سينعكس على كامل العملية التدريبية بنتائج سلبية ويـؤدي إلى استمرارية الفلسفة التي سيصبح بموجبها التدريب، كما هو الحال مع الإعلان إنفاق بدون عائد "[1]

وبالتالي فإن التدريب يكلف المنظمات مصاريف هامة على ميزانيتها، إلا أنه إذا ما أحسن استغلاله وإدارته وفق الأهداف المسطرة فإن المنظمة ستجني من وراءه فوائد تغطي التكاليف، وتحقق الأرباح والفعالية في الأداء، وقد "أشـارت بعض الدراسات أو المنظمات التي تعـول كثيرا على تدريب وتطوير الأفراد، لا تتردد في صرف 3 %إلى 4 % من الموازنة المخصصة، رواتب وتعويضات الأفراد على التدريب".[2]

كما أن توفيـر الإمكانيات المالية لا تقتصر فقط على المنظمات المؤمنة بالتدريب والقادرة على تحمل النفقات، بل يجب أن يشمل كل المنظمات؛ وهذا من خلال زرع ثقافة تسييرية تعمل على جعل نشاط التدريب من الأنشطة الرئيسية في المنظمة، والقيام أيضا برفع النسبة المخصصة للتدريب إلى مستوى أكبر.

ويرى غولد ستاين و جليام " GOLDSTEIN ET GILIAM " أن التدريب سوف يتطلب المزيد من الوقت والكلفة في الحقبة الموالية والمقبلة وذلك للأسباب التالية:[3]

1- التـطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها تدريب واعادة تدريب الموارد البشرية عند استخدامه.

2- ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المثقفين والذين سوف يشغلون وظائف هامة.

3- ازدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة، والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار.

4- حاجة المنظمة إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي.

وبصفة عامة يمكن القول بأن ميزانية التـدريب يجب أن تتضمن كـل المصاريف الناتجة عن القرارات المتخذة في مجال التدريب، والتي تنقسم إلى مصاريف مباشرة ومصاريف غير مباشرة.

فالمصاريف الغير مباشرة، والتي لا تظهر في الميزانية؛ في الأمـوال التي تنفق قبل وضع مخطط

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص: 246.
[2] حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص: 240.
[3] المرجع السابق، ص: 241.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التدريب، والتي تختفي بمجرد اتخاذ القرار بعدم الإلتزام بأنشطة التدريب، حيث تغطي هذه المصاريف المرحلة الأولى من مراحل العملية التدريبية (مرحلة تحديد الاحتياجات).

أما المصاريف المباشرة، فهي الأموال المنفقة بعد إعطاء مديرية المنظمة الضوء الأخضر لتصميم برامج التدريب المناسبة وتشمل الإنفاق على النواحي التالية:[1]

- تكاليف البرامج المختلفة ومكافآت العاملين.
- تكاليف المطبوعات والنشر والمساعدات اللازمة لأماكن التدريب.
- المكافآت التشجيعية للمدرب.
- المراجع و الكتب اللازمة للمدربين.

أما إذا تبنى تنظيم خارجي عملية التدريب، فإن تكلفة التدريب يحددها التنظيم المتعاقد معه، وتتمثل أساسا في مصاريف اشتراك المتدربين، وفي المقابل تتحمل المنظمة إضافة إلى ذلك مصاريف النقل والإقامة ومرتبات المتدربين وحوافزهم.

وعليه يتم تحديد الميزانية المخصصة للتدريب اعتمادا على نسبة معينة من كتلة الأجور في المنظمة، وذلك حسب إمكانيات كل منظمة.

ومما تقدم يمكن استعمال " لوحة القيادة " والتي تلخص كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات السليمة، ومن أهم ما تقدمه لوحة القيادة هو مجموعة من النسب تقيس الأهمية المعطاة للنشاط التدريبي على مستوى المنظمة، ومن أهمها ما يلي:[2]

$$\text{الإمكانيات الداخلية المستخدمة} = \frac{\text{تكلفة التدريب الداخلي}}{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}$$

وتعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المنظمة على الامكانيات الداخلية مقارنة بالامكانيات الخارجية من أجل القيام بنشاط التدريب، وتعطى نسبة الامكانيات الداخلية إلى إجمالي التكاليف.

$$\text{معدل الاستفادة من التدريب} = \frac{\text{عدد المستفيدين من التدريب}}{\text{متوسط العدد الإجمالي للعاملين}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر مدى تغطية العملية التدريبية لمجموع العاملين بالمنظمة في سنة معينة

---

[1] محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، دار المجالي للطباعة، 1970، ص: 174.

[2] Jean Marie peretti, gestion des ressources humaines, 7éme edition, paris, Vuibert, 1998, p : 428.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

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

يقيس هذا الأخير مدة التدريب ويعطينا فكرة عن انتهاج المنظمة للتدريب القصير أو الطويل.

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

حيث تبين هذه النسبة حظ الفرد الواحد من الميزانية المخصصة للتدريب.

$$\text{متوسط تكلفة ساعة من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب (عدد الأيام} \times \text{8 ساعات)}}$$

تقيس هذه النسبة تكلفة كل ساعة من الوقت المخصص للتدريب، وهذه النسبة لا يمكن قياسها إلا لمجموع العمال المستفيدين من التدريب ويكون من المفيد مقارنة هذه النسب السابقة مع نسب دورات تدريبية أخرى، مع نسب التدريب في منظمات أخرى مماثلة، مع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة، وتعتبر هذه النسب بمثابة الموجه للمسؤلون عن العملية التدريبية، وذلك لما توفره من أرقام ونسب معيارية تتخذ كمرجع أساسي لتوزيع وتسيير مصاريف العملية التدريبية من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعطينا صورة واضحة عن مدى الاهتمام والعناية بنشاط التدريب في المنظمة.

1- 3- الإمكانيات المادية:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التـــي تتوقف على توفرها القـــدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة، وإن لم تحل محل مدرب فهي تساعده على نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني، لذا تتحدد الأجهزة والمستلزمات المستخدمة في البرامج التدريبية وفق هدف ومحتوى البرنامج التدريبي. لذلك تختلف الوسائل التدريبية المعتمدة من حيث درجة استخدامها وأهميتها في كل عمل تدريبي ويمكن تقسيمها إلى نوعين:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- 3- 1- المعدات والآلات:

يتعين على إدارة التدريب العمل على توفير أنواع عديـــدة من المعدات والأجهزة بأنواع مناسبة، بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، هذا حتى تضمن تنفيذ البرنامج التدريبي بكفاءة وفعالية أكبر، أضف إلى ذلك التكلفة المرتفعة التي تتحملها الإدارة؛ سواء تعلق الأمر بشراء المعدات، أو تأجيرها أو الخسارة المترتبة عن استخدام هذه المعدات في التدريب والوقت المستغرق في تركيبها، وعمل كل الترتيبات اللازمة لها.

1- 3- 1- 1- البيانات الضرورية لتحديد المتطلبات من الأجهزة:

تعتمد إدارة التدريب في تحديد متطلباتها من الأجهزة على مجموعة من البيانات المتعلقة بالعناصر التالية [1]

* البيانات عن الأجهزة وتتضمن:

- الغرض من كل جهاز، وذلك أن الاعتبار الأساسي لاختيار الأجهزة هو الهدف الذي يتحقق بواسطتها؛ فإذا كان الهدف مجرد تدريس الأسماء الاصطلاحية أو تحديد الأجزاء، فإنه يتـــم الاكتفاء بالوسائل المساعدة، أما إذا كان تنمية مهارات التشغيل أو الصيانة، فـــإن التدريب يحتاج حتما لنوع آخر من الأجهزة.
- عدد المواقع حسب كل نوع من الأجهزة التـــي تم تركيبها أو المخطط تركيبها في المستقبل القريب؛ لأنـــه غالبا ما تفرض قيود على نوع وكمية الأجهزة بسبب حجـــم وتصميم مكان التدريب، وهـــو ما يشير إلـــى ضرورة الاعتماد على المقارنة بين عـــدد وصلاحية الأجهزة الحالية والتقديرات المستقبلية.

* تكاليف الأجهزة:

هناك بعض الأجهزة تكون مكلفة لدرجة استحالة توفيرها بالعـــدد المطلوب، لذلك فإنه يتـــم الاكتفاء بعدد أقل من الأجهزة بغرض التخفيض من التكاليف إلى أدنى حد ممكن، أخذا بعين الاعتبار تكاليف التأمين والصيانة، لكن يمكن تعويض ذلك باللجوء إلى التدريب بالتناوب في مكان العمل، أو كحل أخير يتم اللجوء إلى جهات خارجية تتولى عملية التدريب.

* عدد المتدربين:

يدل عدد الأفـــراد المتدربين على عدد الأجهزة. وعليه يجب أن يعتمد التخطيط في الحصول

---

[1] وليم تريسي، ترجمة (سعد أحمد الجبالي)، مراجعة (سعيد علي الشلوف)، تصميم نظم التدريب والتطوير، الرياض، معهد الإدارة العامة،1990، ص: 427.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

على الأجهزة على التنبؤ بعدد الأفراد المشاركين في العملية التدريبية، مع التفرقة طبعا بين التدريب الفردي الذي يتطلب استخدام جهاز لكل فرد، والتدريب الجماعي الـــذي يقوم على تأمين جهاز لكل فريق.

1- 3- 1- 2- مصادر الحصول على البيانات:

تتطلب عملية الحصول على البيانات اللازمة لتحديد المتطلبات من الأجهزة، اللجوء إلى مصادر أخرى غير الوثائق والمستندات الخاصة بإدارة التدريب وهذا بسبب عدم كفايتها، وفي هـــذه الحالة يجب على إدارة التدريب القيام بالتنسيق والاتصال الفعال والمستمر بالوحدات التنفيذية والاستشارية في المنظمة.

وفي هذا السياق، يتم الاعتماد على البيانات التالية:[1]

- تقارير تحليل الوظيفة.
- التقارير الدورية من الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية.
- الاستمارات المرسلة إلى المشرفين التنفذيين.
- الأقسام التنفيذية في المنظمة كالإنتاج والبيع.
- قسم الصيانة.
- القسم الهندسي المكلف بأنشطة البحوث والتطوير.
- قسم الخطط والبرامج.
- القسم المالي.
- إدارة وظيفة الموارد البشرية.

1- 3- 2- المساعدات البيداغوجية:

تعد المساعدات البيداغوجية من العوامل الهامة التـــي تساهم في انتظام العملية التدريبية واستفادة المتدربين منها؛ حيث أنها تعمل على تسهيل نقـــل الخبرات والمعلومات إليهم، وتخـــدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات، كما أنها تجعل من المواضيع التدريبية ذات طابـــع مشوق ومثير يساعد المتدربين على تتبعها والاهتمام بها بالقـــدر الذي يبقي تحصيله عن طريقها محفوظا لمدة أطول، مقارنة بتلك التي تم تعلمها عن طريق التدريب اللفظي.

---

[1] المرجع السابق، ص: 429.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ونميز في المساعدات البيداغوجية الوسائل البصرية والوسائل السمعية البصرية.

1- 3- 2- 1- الوسائل البصرية:

ونميز فيها:

- اللوحـــات الورقية والسبورات العادية أو البيضاء؛ تتميز بقلة التكاليف وسهولة الاعـــداد والاستخدام.
- أجهزة عرض الشفافات؛ تتميز بسهولة الاستعمال؛ إذ من الممكن استخدامها مع الأنوار العادية للغرفة، وباستطاعة المتحدث الاتجاه نحو الجمهور أثناء الكتابة على الشفافة واستخدامها والتي تضم غالبا كلمات أو رسوم البيانية.
- الشرائح الفلمية الصامتة؛ إذ من خلالها يمكن تسجيل ومراجعة وترتيب الدروس قبل تقديمها، كما يتطلب استعمالها إظلام القاعة والحصول على رؤية واضحة.

1- 3- 2- 2- الوسائل السمعية البصرية:

وتتمثل هذه الوسائل في:

- أجهزة الفيديو؛ تتمتع هذه الأجهزة بخصائص متعددة ذات تأثير كبير على النشاط التدريبي، حيث يمكن استعمالها كأداة وسيطة للاتصال بالمدربين، أضف إلى ذلك فهي تتميز بخاصية النقل المباشر والفوري والتي تأكد امكانية نقله للواقع، ومن أبرز استخداماته نذكر[1]:
  - تدريس كيفية تشغيل الأجهزة.
  - تدريس وظائف الأجهزة.
  - تدريس المهارات الفردية والجماعية.
  - عرض الأفلام والأشكال.

ومن ميـــزات هذا الجهاز هو قلة التكلفة، بحيث يستطيع المـــقدم استخدام الشريط لعدة مرات ولمدة أطول. ولكن وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يسمح للمتدربين بالمشاركة الفعلية في مناقشة ما يعرض من خلاله؛ فإنه يمكن استخدام أسلوب الشرح والمناقشة بعد العرض ليحقق التدريب غايته.

- أجهزة الإعلام الآلي؛ والتـــي تستخدم في إطار التدريب المبرمج؛ وتعمل كمدرب آلي يعمل لوحده؛ حيث يتـــم تصميم البرامج بالشكل الذي يؤدي إلى تفاعل المتدرب معها، إلـــى جانب احتوائها على العديد من المسالك والفروع، وهي ذات نمط ثابت؛ إذ لا يمكن إدخال أي تغيير

---

[1] المرجع السابق، ص: 354.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بها إلا بتذخل مصمم البرامج[1].

1- 4- الإمكانيات البشرية:

يعد المدرب عنصرا هاما فـــي العمل التدريبي، يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي، لكن الشائع في الأنشطة التدريبية هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب، اعتقادا منهم أن العملية مجرد نقل المعلومات إلى الطرف الآخر.

لكن الواقع العملي يخالف كل ما سبق، فالعملية التدريبية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى، لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف إلى آخر، ولكن الهدف الأساسي فيها هو إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات، لذلك يجب التأكد من سلامة توصيل الرسالة التدريبية وفهـــم المتدرب لها وإقناعه بها، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير سلوك المتدرب، لذلك على إدارة المنظمة أن تكون موفقة في اختيار المدربين، لكي يكون التدريب أكثر فعالية وأقرب للنجاح.

1- 4- 1- معايير اختيار المدربين:

يتوقف نجاح النشاط التدريبي إلى حـــد كبير على مدى سلامة القرار الذي تتخذه المنظمة في اختيارها المدرب، لأنه يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقـــل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلابد أن تكون النتائج غير مناسبة، لذلك يجب على المنظمة بذل كل ما في وسعها لتوفير المدرب الكفؤ الذي يستطيع استثارة المتدربين ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، ومن ثم ينبغي أن تتوافر فيه شروط ومقومات رئيسية لا تتوفر في شخص عـــادي والتي يمكن تلخيصها كالأتي:[2]

- أن يكون على قدر كبير من الخبرة والحنكة في مجال عمله.
- أن يكون ملما بالمعرفة العلمية التي تمكنه من فهم و دراسة السلوك الإنساني.
- أن يتميز بصفات شخصية حسنة.

تعني الخاصية الأولى، أن يكون المدرب على قـــدرا كبير من المعرفة والإلمام بكـــافة الجوانب المتعلقة بالوظائف والحرف والتقنيات والأساليب التي يقوم بتدريسها؛ الأمر الذي يمكنه من تقسيم عمله التدريبي إلى أجزاء منطقية، وهـــذا بفضل درايته الكاملة بتفاصيل العمل الواجب التدريب عليه

---

[1] نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة(مركب المحركات والجرارات بالخروب)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير مؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص: 88.

[2] المرجع السابق، ص: 87- 88.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

حتى يتمكن في الأخير من تعـليم كل جزء في الوقت المحـدد، دون أن يفقـد سيطرته على باقـي الأجزاء. وهذا يتطلب منه الإطلاع والدراية بخلفية وتاريخ الوظائف التي يدرب عليها، وكـل ما يرتبط بها من واجبات، صعوبات، طوارئ، وكذا الأخطاء التي يرتكبها الأفراد، كما يجب عليه أن يتحكم بدقة في طرق وأساليب التدريب التي تتلاءم مع تخصصه والوسائل والأدوات المساعدة لذلك، وحتى تكون المهارات والمعارف والوسائل المستعملة متماشية مع المستجدات الحاصلة، لابـد على إدارة المنظمة التقليل من أعبائه بالشكل الـذي يحافظ على فعاليته، وتتيـح له فرصة التنمية الذاتية والاستمرار في البحث والاطلاع وتشجيعه على ذلك؛ فبمنحه الإجازات والزيارات إلى الخارج لفترة معينة بغية البحث وتبادل الخبرات، والتي تفيده في تجديد نشاطه.

أما الخاصية الثانية؛ تعبر عن القدرات الخاصة بالتقديم، أي القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم للمتدربين بطريقة سهـلة خاليـة من التعقيدات باستخـدام أدوات التدريب المناسبة؛ وذلك من خلال تشجيع المتدربين للتعبير عن تساؤلاتهم وأرائهم بكل حرية والاستماع إليهم، والرد على تساؤلاتهم بطريقة لبقة ومتزنة، والعمل على توجيه النقاش بشكل يحل النزاع والتعارض الممكن حدوثه.

إذ يتطلب هذا قدرا من المرونة تمكن المدرب من التغير والتكيف مع الأزمات الطارئة، وتعديل خطته تبعا لما يحدث، لذا يجب أن يكون هذا الأخير قادرا على فهم السلوك الإنساني والتعرف على أنماط السلوك وكيفية التعامل مع تلك الأنماط.

وفيما يتعلق بالصفات الشخصية؛ فإنها وعلى الرغم للإختلاف الكبير في الشخصية والمزاج والصفات الشخصية بين المدربين الناجحين، فهناك صفات تعتبر أساسية، حيث يفترض أن يكون المدرب الكفؤ على مستوى عالي من الذكاء، والتوازن والثقة بالنفس، والصبر والتفهم وتقبل التغيير، إضافة إلى حب العمل مع الأخرين والعدالة في العلاقات مع الغير، فتكامل شخصية المدرب وتوازنها قد يجعل منه قدوة حسنة يتقذى بها داخل مجموعات العمل، وكذا كسب احترام وثقة المتدربين بما يقدمه لـهم من معلومات، حيث أن تغيير عادات العمل السيئة (سوء إدارة الوقت، إهمال العلاقـات الإنسانية،...) لا يتحقق بمجرد الدعوة إليها، بل بالحرص على ضرب المثل للمتدربين، كما أنه بجعله العملية التدريبية عملية ابتكارية خلاقة ومسلية، ذات أثر فعال في نفوس المتدربين تجعلهم أكثر رغبة واستعداد للاشتراك في دورة التدريب المعدة لهم.

1- 4- 2- مصادر الحصول على المدربين:

توجد عدة مصادر للحصول على المدربين، تتوفر بعض هذه المصادر خارج المنظمة، لكن أغلبها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يتوفر داخلها:[1]

1- 4- 2- 1- المصادر الخارجية:

من بين المصادر التي تعتمد عليها المنظمة لاختيار المدربين؛ خريجو الجامعات أو المعاهد المتخصصة، وذلك لتمتع هؤلاء بحصيلة جيدة من المعارف والمهارات الفنية والإدارية الضرورية، وبالرغم من افتقار المعلم أو الأستاذ الجامعي لمقومات المدرب الفعال، وجب على إدارة التدريب في هذه الحالة إعداد دورة تدريبية خاصة بهؤلاء تتضمن التعريف بالمنظمة، تنظيمها، خدماتها، إضافة إلى تعريفهم بالطرق وأساليب ووسائل التدريب التي تتطلبها أعمالهم قبل تكليفهم بمهام التدريب.

كما يمكن اللجوء إلى خيار ثان، والمتمثل في استدعاء المدربين من خارج المنظمة ذوي الخبرة في مجالات التدريب والاستشارات في مواضيع معينة مثل: التسويق، المالية...إلخ، ولكن هذا الخيار نادرا ما تلجأ إليه المنظمات نظرا للمصاريف التي تتحملها، إضافة إلى عدم فهم المدرب الخارجي للمنظمة ومشاكلها الخاصة؛ لأنه غالبا ما يكون مدخله في التدريب مثاليا وأكاديميا ونظرياته لا تناسب المنظمة، مما قد يدفع المتدربين إلى مقاومة مفاهيمه وأفكاره.

1- 4- 2- 2- المصادر الداخلية:

يتم من بين الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المتميزة، والذين قد يجدوا في مثل هذا الاختيار حافزا لهم وفرصة للتقدم والنمو في العمل. لذا قد تكتفي المنظمة بالمدربين الموظفين على مستواها بصفة دائمة أو تقوم بإعداد أفراد متخصصين في أعمالهم للقيام بالنشاط التدريبي.

أ- المديرون التنفيذيون:

يمكن استخدامهم كمدربين وذلك لما يتمتعوا به من الثقة بين الأفراد المتدربين، إلى جانب عامل الخبرة لديهم، وكذا انخفاض تكاليفهم إذا ما قورنت بمصاريف المصاحبة لاستقدام المدرب الخارجي[2]، وإضافة إلى ذلك تسهيل عملية المتابعة والتقييم؛ حيث يصبح المديرون هم المراقبون، ولكن ما يعاب هذا الاختيار (اعتماد المدير التنفيذي كمدرب) وهو ضياع الوقت المخصص للإدارة، خاصة أن المدير يكون بعيدا عن ممارسة واجباته الإدارية أثناء قيامه بالعملية التدريبية، الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل مصالح الإدارة.

---

[1] عبد الرحمان توفيق، كيف تصبح مدربًا فعالاً، الجزء الثالث، القاهرة، مراكز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 1994، ص: 136- 138.

[2] المرجع السابق، ص: 137.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب- الموظفون التنفيذيون:

يعتبر الموظفون التنفيذيون ذو الكفاءة العالية أفضل المصادر للحصول على مدربين في مجال التدريب التعريفي والتدريب الفني، شرط تعليمهم طرق وأساليب التدريب الملائمة، إضافة إلى وجوب منحهم بعض الميزات كالزيادة في الأجور والمكانة، وعليه فإن تحويل هؤلاء التنفيذيين إلى مدربين يتطلب استثمارا كبيرا في تدريبيهم على القيام بمهام العمل التدريبي.

ج- المدربين المتخصصين:

تتجه أغلب المنظمات إلى توفير عدد من المدربين المتخصصين التابعين لها، إذ يمكن توظيف امكانياتهم في برامج التدريب بالمنظمة، حيث تتوفر لديهم المعرفة والقدرات والخبرة الضرورية لتحكمهم في مهنتهم والمشاركة بشكل فعال لدعم القائمين على التدريب؛ من حيث تقديمهم النصح والمساعدة في إعداد برامج التدريب.

مما يستلزم أن يكون عدد البرامج التي يشاركون فيها كمدربين محدودا حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من إمكانياتهم على أكمل وجه.

1- 4- 3- اعداد المدربين:

تتطلب الاستعانة بالموظفين والمديرين التنفيذيين والمشرفين كمدربين أكفاء استثمارا خاصا في برامج التدريب داخل المؤسسة وخارجها[1] فعلى الرغم من تقديم العديد من المعاهد المتخصصة والجامعات لدورات تدريبية خاصة في هذا المجال، إلا أنه من صالح المنظمة العمل على تطوير قدراتهم الذاتية في ذلك، ضامنة بذلك ملائمة البرامج المقترحة مع متطلبات الوظيفة وكذا تخفيض التكاليف.

تختلف مواضيع مدة وجدولة البرامج المعنية بحسب تنوع الأنشطة التي يقوم بها المدربون المحتملون، ولكنها تشترك في الهدف النهائي والمتمثل في اكسابهم المهارات والطرق التي يحتاجون إليها لأداء واجباتهم.

فلتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن تتضمن برامج التدريب كحد أدنى مهارات الاتصال مع أشخاص راشدين، كيفية التخطيط والاعداد للبرامج بما يشمله من تحديد الأهداف، كيفية اختيار واستعمال طرق وأساليب ووسائل التدريب المساعدة وتقييم البرامج و المتدربين.

أما الاستراتيجية الواجب اعتمادها في ذلك، فتقوم بشكل أساسي على الحالة العملية؛ هذا يعني

---

[1] وليم تريسي، ترجمة (سعد أحمد الجبالي) مراجعة (سعيد علي شلوف)، مرجع سابق، ص:455.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ضرورة تسجيل أداء هؤلاء المتدربين أثناء تطبيقهم العملي على شرائط فيديو وإعادة عرضها بغرض النقد، دون استبعاد الطرق الأخرى كالمحاضرة والعمل ضمن أفواج صغيرة...

بعد الانتهاء من تصميم البرامج التدريبية، تتم عملية جدولتها؛ بمعنى تحديد موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة. وفي هذا السياق، يمكن التأكد بأنه لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي؛ حيث تختلف هذه الأخيرة بحسب المواضيع المقترحة، ومدى حاجة المنظمة للأكفاء أو عدم امكانية الاستغناء عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية محددة، وبشكل عام يمكن القول أنه يتعين إقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب وفي فترة تتناسب مع موضوعه؛ حيث تقسم برامج التدريب من منظور المدة اللازمة لها إلى برامج طويلة المدى، وأخرى قصيرة، ففي النوع الأول يكون التدريب عملية مستمرة تخطط لها المنظمات العاملة في قطاع تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية، أو تلك التي تعيش في منافسة دائمة مع غيرها من المنظمات، أما برنامج التدريب قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة أو معروفة، كتدريب العامل على استخدام آلة معينة، أو تدريب العمال الجدد على كيفية أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم أو بهدف ترقية العاملين في حال اجتيازهم التدريب بنجاح.

ويضم الاطار العام للإجراءات التنفيذية لبرامج التدريب مايلي:[1]

- الاتصال بالمدربين في الوقت المناسب بالبرنامج وبموعدهم فيه، وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية، والعمل على دفع مستحقاتهم في الوقت المناسب.
- التأكد من وصول دعوات الاشتراك للمتدربين في البرنامج في الوقت المناسب.
- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب وشرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين مع تقديم المدرب للمتدربين بعبارات مناسبة ومختصرة.

2- تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الإشكاليات الملحة، الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية ألا تتجاهل

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 249-250.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عملية الاعتناء باختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ البرنامج سواء أكان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الهدف، أم من ناحية اختيار المدربين الأكفاء لأن ذلك سيقلل من الفائدة المرجوة من التدريب.

لذا يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، نظرا لكونها الإختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة عملية للأنشطة، لاسيما أن هذه الأساليب قد شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا، بالإضافة لتنوع أهدافها وتباينها بغية خدمة أغراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية، كل هذا أدى إلى تطور ملحوظ ليس فقط في محتويات البرامج التدريبية، ولكن أيضا في مجال تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة بنفس القدر أو يزيد.

وعلى العموم يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين؛ أساليب تنفذ في أماكن العمل، وأساليب تنفذ خارج مكان العمل.

2- 1- أساليب التدريب في مكان العمل:

تتم هذه الأساليب بأن يكون العامل تحت الاشراف في مكان عمله، ويتلقى الإرشاد والتوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله، وتعد هذه الأساليب ضرورية وهامة لجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة. سواء الجدد منهم أو القدامى، وذلك بغية اكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل. وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء مدة التدريب، ولا يتطلب أمكنة لإجرائه وتكون تكاليفه قليلة؛ كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا النوع من التدريب يطبق على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام، ويستفيدون بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية.

ومن أهم أساليب التدريب في مكان العمل ما يلي:[1]

2- 1- 1- أسلوب تعليمات العمل:

يتم من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتدرب تطبيقها أثناء فترة تدريبه بغية إكسابه المهارات المطلوبة، وتنصب مهمة المدرب في هذا

[1] حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 271.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأسلوب على شرح التعليمات والاشراف على تنفيذها من طرف المتدرب، ومتابعة تطبيقه لها، ثم العمل على تصحيح الإنحرافات وتقويمها، وهذا من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها إعطاء التوجيهات اللازمة لتفادي الوقوع في الأخطاء.

2- 1- 2- أسلوب المساعدة الإشرافية:

يتم هذا الأسلوب في نفس مكان العمل وخلال وقت العمل الرسمي، ويكون ذلك تحت اشراف الروؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء، وبناء عليه يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المـــادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هـــو نفسه مكان التدريب، والرئيس المباشر هو نفسه المدرب، وفي حـــال وجود أعداد كبيرة من المتدربين ينتقلون إلى أماكن أخرى مع ايجاد ظروف العمل الحقيقية نفسها هناك؛ بحيث يتم تزويد تلك الأماكن بنفس المعدات وأن يكون لها نفس التصميم، ومما سبق يتبين لنا أن هذا الأسلوب يشبه الأسلوب السابق إلى حد ما، باستثناء أن المدرب هنا هو الرئيس المباشر، في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون مسؤول آخر (مدرب سابق، زميل له خبرة واسعة في العمل، مشرف شخصيا)، أضف إلى ذلك أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها غير مكتوبة في الأسلوب الآخر.

2- 1- 3- أسلوب التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يتم نقل الأفراد المـــراد تدريبيهم من وظيفة ذات شروط ومهام أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط مختلفة، إذ أن بانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مختلفة فهو بذلك يكتسب خبرات ومهارات جديدة، ومن إيجابيات هذا الأسلوب تكوين أفراد ذوي الاختصاصات العامة بحيث يستطيع أي فرد من المنظمة أن يحل مكان من يرغب في ترك العمل، أو في حالة غيابه عن العمل دون أن يؤدي ذلك إلى ارتباك أو تعطيل العمل، إضافة إلى توطيد العلاقات بين العاملين ورفـــع الروح المعنوية لهم، وتجنب شعورهم بالملل والإحباط الناجمة عن التخصص الدقيق في العمل الذي تتبعه بعض المنظمات[1].

أضف إلى ذلك أن التنقل يهيئ الفرد لاستلام وظائف قيادية، كونه تدرب على معرفة عالم المنظمة بشكل شامل، وليس على جزء واحد أو أجزاء محددة منها.

---

[1] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر، 2002، ص: 232-233.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويشترط في استخدام هـذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحـد، حتى تتسنى التنقلات فيما بينها، ولتحقيق هذا الأسلوب لابـد أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وهـي فترة استلام الوظيفة، وأن يكون هناك تقييم مستمر لأدائه وشرح وتوضيح الأخطاء التي يقع فيها.

2- 1- 4- أسلوب الإدارة المتعددة والتشاركية:

يتضح من خلال هـذا الأسلوب أنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا، ويتم ذلك عبـر مشاركة رجـال الإدارة العليا مع رؤوساء المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وإدارة شؤون المنظمة، بمعنى آخـر تقوم الإدارة العـليا بإتخـاذ القرارات وتسيير شؤون العـمل داخل المنظمة بالتعاون والتشاور مع الإدارة الوسطى والدنيا، فمن خلال التشاور واشراك الرؤساء في التخطيط وإدارة العمل واتخاذ قرارته، تتوفر فرصة للإدارة الوسطى والدنيا في أن تنمى نفسها وتطور أدائها للأفضل والأحسن، كما يوفـر هذا الأسلوب فرصة للإدارة العليا من أن تحدد وتختار مرشحين من أجل عملية الترقية.

إذن تصبح الإدارة المتعددة خطوة مهمة في مجال مسار الفرد في حياته الوظيفية ومستقبله فـي العمل[1]

2- 2- أساليب التدريب خارج مكان العمل:

تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيدا عن موقع العمل الأصلي، حيث يتم تدريبه وتنميته في كثير من الأحيان في أماكن خاصة بالتدريب، سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة. " وتختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها ونـوع الدراسة، حيث يمكن التمييز بين البرامج المقيمة أين يبقى الدارس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله، وغير المقيمة حيث يذهب المدرب إلـى مكان التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله تماما "[2].

وفي هذا المقام، يمكن عرض أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل كما يلي:

2- 2- 1- المحاضرة:

المحاضرة من أشهر الطرق التدريبية والتعليمية التي تتم في حلقات التدريب، وهي اقتصادية لأنها تغطي مساحة كبيرة من المعلومات لمجموعة من الأفراد وهي قليلة التكلفة والجهد،[3] وتعد المحاضرة

---

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص: 471.
[2] علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص: 390.
[3] رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص: 114.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات. وسواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد، فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من أن المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور وكذا في مستواهم التعليمي والوظيفي، كما أنه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة. وتكون المحاضرة فعالة إذا راعى المحاضر أسلوبه في الإلقاء وتغيير نبرة الصوت، واتخذ الحوار والنقاش منهجا له في إنعاش الحاضرين وتحفيزهم للاهتمام والفهم، "فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية إيجابية من خلال تقديم متوازن متزن من المدرب لنفسه والموضوع، واشعار المتدربين بقربه واقترابه منهم. كما يجب أن يكون المحاضر متحمسا لما يقدمه، مهتما لما يعرض، تلقائيا في حركته وردود أفعاله عادلا في استجابته لتساؤلات المشاركين، لبقا ومهذبا في مرحه."[1]

ولعل ما تقدم يجعل المحاضرة أسلوبا مميزا إذا اقتصرت على تقديم المبادئ والمعارف العامة والمعلومات التي تتعلق بموضوعات نظرية تخدم العملية التدريبية، فضلا على ذلك فقد يصيب الملل المتدربين في المحاضرة نظرا لصعوبة تركيز انتباههم العقلي والوجداني، خاصة إذا دارت موضوعاتها من جانب واحد (المدرب) وهذا ما يجعل أسلوب المحاضرة لا يحظى بسمعة طيبة بين خبراء التدريب؛ كونه لا يستخدم المشاركة والنقاش إلا نادرا، ولضمان إستيعاب المتدربين لمحتوى المحاضرة، يجب إدراج المشاركة والنقاش بطرح الأسئلة عليهم أو الإجابة عن تساؤلاتهم. وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكن أن ننفي الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب خاصة في تدريب الجماعات الكبيرة، وفي الدورات التي تهدف إلى تعريف العاملين بالمنظمة وطبيعة أعمالهم.

2- 2- 2- دراسة الحالات:

يعد أسلوب دراسة الحالة أحد الأساليب التدريبية الهامة التي يستعين بها المدرب لتحقيق العديد من أهداف التدريب، وتمثل الحالة نموذجا وسطا بين الأسلوب المعرفي البحت، وبين الخبرة الواقعية، فهي وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة.

لذا تعرف دراسة الحالة بأنها " موقف يمثل مشكلة حقيقية أو افتراضية تستخدم لغرض توضيح عمليات اتخاذ القرار في حل مشاكل وقيود التنمية "[2] .

وتتضمن اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة لحالة واقعية أو افتراضية من طرف المتدربين اعتمادا على المفاهيم النظرية المكتسبة، كذلك تطوير مهارات المناقشة والعمل الجماعي[3].

---

[1] عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية (بميك)، 1994، ص: 194-195.

[2] المرجع السابق، ص: 203.

[3] Nathalie careletto, concevoir une formation en entreprise, paris, ed Dunod, 2003, p : 150

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إذ يوفر هذا الأسلوب فرصا تعليمية هامة للمشاركين، بحيث يتيح لهم تبادل الأفكار والآراء إزاء المشكلة أو المشاكل الكامنة، الشيء الذي يكسبهم المهارات والفنيات اللازمة التي تمكنهم من تحليل المشاكل، ووضع الحلول البديلة واتخاذ القرارات، من ثم إصدار الحكم؛ ومن هنا تأتي أهمية هذا الأسلوب في جمعه بين الدراسة النظرية للحالة والتطبيق العملي للحلول المقترحة بشأنها، وهـذا لا يتحقق إلا بوجود التفاعل المتكامل بين المتدربين والمدربين، مما يستلزم أن يكـون هـذا الأخير متخصصا ذو خبرة في تفهم وتوجيه السلوك الإنساني، قـادرا على صياغة المشكلة التي تثير التفكير واستعراض آراء المشاركين بشكل واضح، وتلخيص ما سبقت مناقشته، ومن جهتهم يجب أن يكون لذا المتدربين أرضية مقبولة من المعرفة النظرية بالتسيير وبالمشاكل العملية التي تواجهها المنظمة على أرض الواقع. ومن الواضح أنّ أبرز ميزات هذا الأسلوب جودته في تطوير مهارات المتدربين في حل المشاكل، عن طريق ايجاد صيغ فعلية تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات، خاصة وأن هؤلاء المشاركين يعرفون مسبقا بأن الحالة العملية تجسد لهم حدثا واقعيا جديرا بالنقاش واستخلاص العبر واستنباط الحلول، وتطبيقها على أرض الواقع كلما سمحت لهم الفرصة لذلك. إلا أن عـدم وضـوح الحالة، سواء من ناحية محتواها أو من ناحية التعليمات أو التوجيهات المرفقة لوضعها موضوع البحث والنقاش، تعتبر من مساوئ هذا الأسلوب، كون غموضها يربك المتدرب ويجره في معظم الأحيان إلـى استخلاص العبر والمفاهيم الخاطئة عن مضمونها، كما تشير البحـوث إلى أن الاستفادة من هـذا الأسلوب تكون محدودة، كما أنها قد لا تناسب بعض المشاركين من الـذين لا يتوفرون علـى أرضية مقبولة من المعرفة النظرية، لذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

2- 2- 3- تمثيل الأدوار:

يعد تمثيل الأدوار أسلوبا تدريبيا يحمل فيه المتدرب هوية تختلف عن الهوية الأصلية وبما يتماشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات.

ولعل من أهم سمات هـذا الأسلوب، هو إمكانية استخدامه في كافة مجالات التدريب تقريبا، إذ يتشابه هذا الأسلوب مع سابقه فـي أنه يقدم على دراسة حالة معينة، بينما يختلف عنه في طريقة المناقشة والفئة المعنية بها، إذ يستخدم هـذا الأسلوب مع كل مستويات العاملين (التنفيذية، العليا).

ويبدأ اجتماع تمثيل الأدوار بفترة إعداد يتم من خلالها تزويد المشاركين بمعلومات أكثر بقدر الإمكان- سواء كانت شفهية أو مكتوبة- لخلق موقف حقيقي واقعي، وبعدها يقوم المدرب بتحديد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الإطار العام للموقف الـــذي سيمثل ويعطي وصفا محـــددا ودقيقا للشخصيتين اللتين يشتمل عليهما الموقف، حيث يتم تحديد الشخص الذي يقوم بدور تسييري معين، في نفس الوقت يتولى شخص آخر من الحاضرين دور آخر يتطلبه الموقف، كأن يقوم اثنان من المتدربين بتمثيل مقابلة شخصية حيث يقوم أحدهما بدور المدير، بينما يقوم الآخر بدور المرؤوس بحيث يكون المدير نفسه مسؤولا عن تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين، ففي مثل هذه المشاهد يقوم المتدربون بالتعبير عن أنماط سلوكية يعتقدون بأنها تناسب تلك المواقف ليأتي بعد مرحلة العرض التمثيلي، مرحـــلة النقاش وتبادل الآراء والأفكار بين مجموع المشاركين حـــول ردود أفعال الممثلين ودوافعهم، وبالتالـــي إثراء الموقف وإلقاء المزيد من الأضواء عليه. وبناء على هـــذه المناقشات يقـــوم رئيس الجلسة بتحديد ووضع التصرف الأنسب في مواجهة المشكل التسييري المعروض.

ومن حسنات هذا الأسلوب أنه يساعد فـــي تنمية مهارات الاتصال بما فيها من تعديل السلوك وضبط الأعصاب والنظر للمواقف من منظور يختلف – عن المنظور الشخصي- مما يساهم في تعديل الاتجاهات، كما أنه يساعد المشاركين على تنمية التفهم والتقبل لوجهات نظر الآخريـــن ومشاعرهم وتصرفاتهم.

لكن رغم هذه الحسنات، فإن هذه الطريقة لا تخلو من بعض المساوئ؛ حيث قد يشعر المتدربون بالارتباك وقد يفقدون بذلك ثقتهم من المشاركة وقيام البعض الآخر بالاستحواذ على الموقف، " الشيء الـــذي يتطلب مدربا كفوءا قادرا على التحكم فـــي المجموعة؛ يعرف متى يقاطع أو يوقف التمثيل، ومتى يوجه الأسئلة ومتى يجب أن يلعب دورا معينا، وكيف يلخص الموضوعات والملاحظات التي تثور أثناء التمثيل وكيف يحافظ على الإيقاع بما يمنع الملل والضيق، والبعض الآخر يرى أن هذه الطريقة مصطنعة إلى حد كبير مما يؤدي إلى نقل محدود للتغيير السلوكي في المواقف الحقيقية، فضلاً عن انهماك الممثلين في التمثيل قد ينسيهم اهتماماتهم بالموقف الأصلي "[1]

2- 2- 4- المباريات الإدارية:

المباريات الإدارية أو مباريات الأعمال كما يسميها البعض أسلوب يستخدم بشكل خاص في تدريب و تنمية رجال الإدارة العليا، ويقوم هذا الأخير على " دراسة حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة "[2] ويتم عبر المراحل التالية:

- تزويد المشاركين بمعلومات كاملة عن المنظمة التي من المفترض أنـــهم يمثلونها، ومن هـــذه

[1] عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول و المبادئ العلمية، مرجع سابق، ص: 231-232.
[2] أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 164-165.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المعلومات الموقف التسويقي من تسعير ومنافذ البيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان، والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط الإنتاج وتدفق خامات وصيانة، وسياسات الموارد البشرية من تخطيط القوى العاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل ميزانيات ومصادر التمويل وغيرها من البيانات.

- يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، تمثل كل منها إدارة لمنظمة ما – كأن يكون للمنظمة إدارتين – حيث تعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف المنظمة التي يمثلونها لتقوم كل منها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أعضائها، وتقرر لنفسها أهداف وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.
- تبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، إذ تحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب، لتقوم كل منهما على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة.
- وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة وتعلن نتيجة الفائز، ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتفديها مستقبلا في حياتها العملية.

ومن مزايا هذه الطريقة التدريبية:

- تنمية قدرات الفرد على التعامل مع المشاكل الإدارية والتحليل في مجال السياسات والتخطيط واختيار أحسن البدائل عند إصدار القرارات.
- تطبيق مبدأ المشاركة أو الاشتراك الفعلي والإيجابي في المناقشة لكل عضو حسب مركزه في التنظيم، وكذا خلق روح المنافسة المبنية على الموضوعية والمنطق، وأخيرا تقييم قدرات وأداء المتدربين.

وعلى الرغم من ذلك فإن العيب الأساسي في هذا الأسلوب يتمثل في محاولة كثير من المشاركين البحث عن سر النجاح في المباراة، وبمجرد التوصل إلى هذا السر، فإن هذه الطريقة تفقد المغزى الحقيقي لها.

2- 2- 5- المؤتمرات:

المؤتمر يتم عبر اجتماع عدد من المشاركين لمناقشة موضوع معين، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات محددة حول مسائل معينة، وكذا تزويد المتدربين بمفاهيم ومبادئ ومعاني متطورة من

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلال تبادل الآراء والمناقشة والحوار، والتعرف إلى خبرات ومعارف الآخرين، وبالتالي احداث تغييرات في وجهات نظرهم واتجاهاتهم الفكرية، لذا تعد المؤتمرات أحد المجالات الهامة التي تعالج بعض عيوب المحاضرات التي تعاني من انعدام أو انخفاض الحوار والنقاش ذا الأثر الإيجابي للتوصل إلى الحلول المنطقية القابلة للتطبيق العملي.

وبهذا الصدد يمكن أن نميز بين نوعين من المؤتمرات؛ المقيمة منها وغير المقيمة، تنظم المؤتمرات المقيمة من طرف المنظمة نفسها، بينما ينظم النوع الآخر بين المنظمات وهو أقل تكلفة، غير أنه من الصعب التركيز على المنظمات المشاركة.

والمؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض، وبذلك نضمن المشاركة الفعالة بين المتدربين والخروج بمقترحات منطقية ترتبط بالواقع وتقترن بإمكانية التطبيق.

إذا هذا الأسلوب يركز على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر، فتتيح بذلك المناقشة فرصة لكل مشارك التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين، ويتولى مهمة توجيه المناقشات رئيس المؤتمر الذي يعمل على إدارة المؤتمر بأكمله، كما يحاول إبراز وتوضيح العناصر الأساسية للمشكلة أو الموضوع المطروح، "كما يجب أن يظم المؤتمر موضوعا واحدا وموحدا"[1] كتنظيم مؤتمر للعاملين بالعلاقات العامة، آخر للإعلان، التسويق... بشرط ألا يتجاوز عدد المتدخلين 15 مشاركا، ويكونوا على مستوى عالي من التعليم في ميدان تخصصهم، ولديهم من الخبرة العلمية والكفاءة العملية بما يمكنهم من الاشتراك بآرائهم وأفكارهم في المسائل التي يعرضها رئيس المؤتمر، وهو ما يدل على أن الفئة المعنية بالمؤتمر هي فئة الاطارات الذين يشغلون مستوى الإدارة العليا والوسطى.

2- 2- 6- تدريب الحساسية:

يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم بهدف إكساب المشاركين اتجاهات وقيم جديدة وتعديل سلوكهم؛ فهو إذا، وسيلة لمساعدة المشاركين بإحداث تغيير جدري في اتجاهاتهم ذات الصلة بالعمل. وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم السلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة[2].

---

[1] Jean Gerbier, op.cit., p : 659.

[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص: 486.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويتضح مما سبق أن هذا الأسلوب لا يحتوي على مادة تدريبية محددة، وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه عمله متابعة المناقشات والتدخل أحيانا أثناء المناقشات للفت نظر المتدربين لجانب سلوكي مهم، أو سلوك غير مرغوب فيه.

بمعنى آخر أن المحور الأساسي الـــذي يقوم عليه هذا الأخير هو مناقشة السلوك وتعديله، لذلك يستخدم من أجـــل زيادة حساسية المتدرب اتجاه سلوك الآخرين تفاعلا وتعاملا وتعاونا وردة فعل تصرفاته عليهم.

ولقد أثبتت نتائج الأبحاث التي تناولت دراسة تدريب الحساسية، أن الفرد الذي يحصل على تدريب الحساسية يكون أكثر حساسية، ويتصل اتصالا مفتوحا ويكون أكثر مرونة، إلا أن نجاح هذا الأسلوب في تكوين ونضوج شخصية المتدرب، مع تطوير خبرته السلوكية وحده غير كافيا، فالتغيير السلوكي يبقى محدودا إذ لم يؤدي إلى تغيير في أداء المتدرب أو يجعل منه موظفًا أو عاملا أفضل أداءا، ذلك أنه يحتاج في يومنا هذا إلى تدريب يبدل في أدائه ويحسن في سلوكه، بما يضمن التأثير الإيجابي لهذا السلوك على الأداء والإنتاج معا.

بعد استعراضنا الأساليب التدريبية الشائعة الاستخدام، يمكن القول أنه ليس هناك ارتباط كامل بين الأساليب التدريبية معينة وبين مجالات محددة للتدريب، بحيث يمكن أن نصل إلى منظومة منهجية تؤدي إلـــى اتباع أسلوب معين عند القيام بالتدريب فـــي مجال بعينه، على العكس من ذلك يمكن الاستعانة بالأساليب التدريبية المختلفة في التدريب على مجالات متنوعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المعيار الأساسي في عملية الاختيار هو مدى فعالية أسلوب معين في تحقيق الهدف الذي عقد من أجله النشاط التدريبي.

والتي تظهر من خلال إعطاء المتدربين من مختلف التخصصات الفرصة لتطبيق ما توصلوا إليه من حلول عملية واقتراحات بناءة. إذ نجد هذا الوضع ينطبق بشكل خاص على فئة المتدربين الذين لديهم القدرة على ترجمة تلك الحلول والاقتراحات إلى واقع عملي، ذلك أن الجانب النظري للتدريب لا فائدة منه ما لم تنقل نتائجه إلى الواقع العملي.

3- متابعة البرنامج التدريبي:

تقوم إدارة الموارد البشرية أو المشرف على عملية التدريب من متابعة البرنامج خطوة بخطوة، للتأكد من مدى مطابقة المخطط والمنفذ، بمعنى التأكد من أن تصميم البرنامج يتـــم تنفيذه كما هو مطلوب، وأن جميع الأمور تسير في مجرياتها وذلك من خلال السهر على المتابعة اليومية له، والتأكد من

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أن عملية التنفيذ تتم بشكل منظم ودقيق وسليم.

وتعرف متابعة التدريب بأنها " تتبع تنفيذ نشاط تدريبي للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم له، والتدخل في الوقت المناسب لتيسير التغلب على الصعوبات التي تعوق تحقيق الهدف المحدد؛ وتتضمن عملية متابعة التدريب، متابعة المدربين والمتدربين إضافة إلى برامج التدريب أيضا "[1]

زد على ذلك الأهمّية الكبيرة لعملية المتابعة، لما لها من تأثير على النشاط التدريبي في بلوغ أهدافه من خلال إزاحة كل ما يعوق السير الحسن للنشاط، لذا تسير عملية متابعة برامج التدريب في ثلاث اتجاهات:[2]

- متابعة البرامج والمناهج التدريبية.
- متابعة المدربين والعاملين في مجال التدريب، ومتابعة الشؤون المالية والإدارية.
- متابعة المتدربين أثناء قيامهم بإعادة ما تم تدريبه لهم، من خلال مراقبة أعمالهم وطرق أدائهم، لكي يتم التعرف مبدئيا على مدى ملائمة مناهج التدريب، لاحتياجات وامكانيات الفرد.

كما تتضمن عملية المتابعة اليومية للبرنامج أنشطة لا تقل أهمّية عن سابقتها:[3]

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب.
- التأكد من توفير المساعدات التدريبية.
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به وأخذ حضور وغياب المتدربين.
- توفير سبل الراحة للمتدربين.

كذلك تشتمل هذه العملية على حل المشاكل الطارئة التي قد تعرقل استمرار العملية بالشكل المطلوب، كالحصول على مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب الأصلي، وكذا علاج مشاكل عدم توفر الإمكانيات التي تتطلبها العملية التدريبية، علاج النزاعات والمشاكل التي تحدث بين المدرب والمتدربين أو بين المتدربين أنفسهم.

لذا تهدف عملية المتابعة إلى التأكد من عملية التنفيذ تسير في الطريق المرسوم لها، والتدخل لإزالة ما يعترضها من صعوبات أو القيام بتعديلات، أو إدخال تحسينات في الإجراءات التنفيذية للخطة بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها عن:[4]

- مدى الاستغلال الجيد للوقت المخصص لكل برنامج واستنفاده للساعات المحددة له.

---

[1] محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مرجع سابق، ص: 368.
[2] المرجع السابق، ص 369.
[3] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 354.
[4] أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص: 209.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- مدى التسلسل المنطقي للمواضيع المقترحة وارتباطها بأهداف البرنامج.
- مدى ملائمة مكان وطرق التدريب في جذب اهتمام المتدربين وتقريب المفاهيم لأذهانهم.
- مدى الاستخدام العلمي للتجهيزات المادية وارتباطها بالموضوع الذي يجري التدريب عليه.
- مدى توفر صفات المدرب الجيد في كل مدربي البرنامج.
- مدى توفر المراجع العلمية لمواضيع البرامج ومقدار الصعوبات التي واجهت كل من المدرب والمتدرب.
- مدى مشاركة المتدربين وانتظامهم واكتسابهم للمعارف المسطّرة من البرامج المقدمة لهم.
- مدى كفاية الميزانية المخصصة للتدريب.

كل هذه البيانات ضرورية للقيام بعملية المتابعة والتي تعد الركيزة الأساسية لاتخاذ أي قرار يخدم السير الحسن للتدريب الفعال، وتجمع بالاعتماد على مجموعة من الأساليب وهي الملاحظة والاستمارات والمقابلات.

3- 1- الملاحظة:

تعد الملاحظة طريقة مباشرة في تقييم جودة التدريب أثناء تنفيذه وتحديد أوجه القصور فيه، نظرا لكونها أسلوبا جيدا لإظهار مجالات التغيير بفعل التدريب.

وتقوم هذه الطريقة على تحديد السلوك الظاهر للأشخاص وهم يتصرفون ويتفاعلون ويعبرون عن أنفسهم في موقف محدد يجسد الظروف العادية.

ولكي تحقق الملاحظة فعاليتها القصوى لابد من التخطيط والجدولة الجيّدة لها، وكذا تحديد الجوانب التي سيتم التركيز عليها مثل:

- مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- النواحي السلوكية والتصرفات الشخصية والانتظام.

حيث تبرز عملية الملاحظة التي يجريها المشرف على البرنامج التدريبي بعض نواحي القصور في أداء وتصرفات بعض المتدربين، الأمر الذي يستوجب تدخل المدرب أو المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية مع المتدربين الذين يحتاجون إلى تصحيح أدائهم أو لفت نظرهم[1].

ويعهد بمهمة الملاحظة إلى المشرفين التنفيذيين أو إلى أشخاص تم تأهيلهم على استخدام هذه

[1] السيد عليوة، مرجع سابق، ص: 168.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الطريقة وإعداد التقارير النهائية؛ وتعتبر الأوقات الجديرة بالملاحظة الفترات التي يقوم بها المتدربين بأداء مهمة أو تطبيق تقنية معينة تم تدريبهم عليها، الذي يحدد على أساسه مدى استيعابهم لما تعلموه.

3- 2- الاستبيان: (الاستمارة).

في اطار متابعة البرامج التدريبية، تقوم إدارة التدريب بتوزيع استمارة على المدربين وكذا المتدربين، وتتضمن هذه الأخيرة مجموعة من الاستفسارات تتعلق بجميع جوانب العملية التدريبية.

ففيما يتعلق بالمتدربين، تتضمن الاستمارة معايير موضوعية في شكل استفسارات يجبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدرب، مدى ملائمة محتوى البرنامج، جودة الوسائل السمعية البصرية، وملائمة مدة ومكان التدريب.

وتكمن أهمية الاستمارة الموزعة على المتدربين؛ في فعّاليتها في اتخاذ قرارات تتعلق بتحسين البرامج، ذلك أن المشاركين قادرين على إصدار أفكار دقيقة من مقدار ما تعلموه وأنهم يتعلمون بدرجة أكبر من البرامج التي تستهويهم، كما أن نظرتهم الإيجابية نحو المدربين تؤدي إلى التعلم بدرجة أكبر.

ولعل من أبرز الاستبيانات الشائعة الاستخدام خلال الدورة التدريبية، تلك التي تقوم على الألفاظ المتباينة أين يستخدم مقياس من مستويات عديدة؛ وعلى سبيل المثال يمكن أن يشتمل الاستبيان أفراد يشاركون في دورة تدريبية على بنود مثل:[1]

- الموضوعات التي تم اقتراحها.

جيدة ـــــــــــــــــــــــــــــــ رديئة

- المسؤول على عملية التدريب.

يتمتع بالمهارة ـــــــــــــــــــــــــــــــ لا يتمتع بالمهارة

- ظروف قاعة التدريب.

ملائمة ـــــــــــــــــــــــــــــــ غير ملائمة

ويطلب من خلال هذا النوع – الاستبيانات – من الفرد بعمل تقدير ذاتي، مستخدما أقسام المقياس التي تتراوح مابين ثلاثة كحد أدنى إلى أكبر عدد من الأقسام، إذ يقوم بوضع علامة في مستوى

[1] ليسلي راي، ترجمة سر الختام حمزة، مراجعة أرباب حسن هاشم، كيفية قياس فعالية التدريب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001، ص: 148.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المقياس الذي يراه ويقدره بنفسه[1].

أما بالنسبة للمدربين، فيتمثل دورهم في تجميع الملاحظات واعداد التوصيات بشكل يومي منتظم، وذلك بهدف الحصول على صورة عامة عن التنفيذ اليومي لبرامج التدريب واتخاذ قرارات تعديلية.

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة في الغالب تكون مفتوحة، وفيمايلي عينة من الأسئلة المفتوحة والتي يمكن أن تتضمنها استمارة موزعة على المدربين:[2]

- ما هي الأنشطة التي تم تنفيذها بشكل جيد ؟
- ما هي الأنشطة التي تتم بشكل المطلوب ؟ وما هي التغيرات المصاحبة لها ؟
- ما هي التغيرات التي تعتبرها إيجابية وتلك التي تعتبرها سلبية ؟
- ما هي المشاكل التي عرقلت التنفيذ المرغوب ؟ هل تتعلق بـــ:
  * المضمون.
  * طرق العمل.
  * وتيرة العمل.
  * مكان العمل.
  * أخرى ؟ حددها.
- ما هو حسب رأيك مصدر كل مشكل ؟ هل هو:
  * نقص الإعلام.
  * عدم رضى المتدربين.
  * علاقات شخصية.
  * أخرى ؟ حددها.
- ما هي الإجراءات التي اتخذتها لإيجاد الحلول لها ؟
- من هم المتدربون المعنيون بهذه المشاكل ؟ وما هي تخصصاتهم ؟ ولأي مدى وصل رضاهم نتيجة رد فعلك اتجاه هذه المشاكل
- ما هي ردود الأفعال الغير المتوقعة التي لاحظتها على المتدربين ؟
- ما هي التغيرات التي تنوي إدخالها في اليوم الموالي لحل المشاكل المسجلة ؟ هل تتعلق بـــ:

---

[1] محمد الصالح القريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية في مركب المجارف والرافعات بعين سمارة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، دفعة 2005.

[2] Abraham pain, evaluer les actions de formation, paris, Ed d'organisation, 1992, p : 113-114.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* إضافة مواضيع محددة ؟
* تعديل مواضيع أخرى ؟
* الوقت المخصص لكل موضوع ؟
* الأجهزة والوسائل المساعدة ؟
* أخرى ؟ حددها ؟

- ما هو مخطط النشاط الموالي ؟

وتعتبر الاستمارة الطريقة الأكثر اقتصادية من جهة التكاليف والمعالجة، ولهذا ينصح باستخدامها أكثر من أسلوب الملاحظة، لتوفيرها معلومات قد لا يمكن ملاحظتها، إذ تمكن هذه المعلومات المشرف على العملية التدريبية من القيام بالتعديلات الضرورية التي تخدم السير الحسن للعملية التدريبية.

3- 3- المقابلات:

تمكن المقابلات الشخصية مع المتدربين من توفير إجابات عن أسئلة لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل أخرى نظرًا لمرونتها، وتركز معظم الأسئلة الموجهة إلى المتدربين على موضوع التدريب بصفة عامة[1]، ويشترط فيمن يقوم بمقابلة الأفراد أن يتمتع بمهارات وقدرات خاصة، وأن يكون قادرا على خلق جو من الثقة مع المتدربين، وبذلك فهو يتيح الفرصة للحوار والتوضيح بدون قيود.

كما يمكن إجراء مقابلات مع المتدربين، وهذا بهدف تبادل الآراء والملاحظات حول سير أنشطة التدريب ومدى تفاعل المتدربين معها.

ويمكن التمييز بين المقابلة الفردية والمقابلة الجماعية التي تتطلب وقت طويل، لكن المقابلة الفردية هي الأكثر استخداما نظرا لأنها لا تستغرق وقت طويلا، وأيضا تمكن الفرد من الإجابة عن التساؤلات بحرية تامة بعيدا عن تأثير الجماعة.

ومما سبق تتضح الأهمية الكبيرة لعملية المتابعة، فلم يعد معناها منحصر فقط في تصيد الأخطاء والمؤاخذة، بل أصبحت تعنى التوجيه والتعاون وحسن الإفادة من الخبرات والمهارات وتبادلها، بهدف بلوغ العملية التدريبية أهدافها وتحقيقها على أحسن وجه ممكن.

---

[1] ليسلي راي، مرجع سابق، ص: 150.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: تقييم عملية تصميم البرامج التدريبية.

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهـدافه. ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقـي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب.

لذا تعتبر "عملية التقييم وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التدريب وقياس فعاليتها، وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة".[1] ورغم أهمية هذه العملية إلا أن القلة النادرة من المنظمات من تمارسها على أساس علمي ومنهجي.

1- مفهوم التقييم وفائدته بالنسبة لمختلف الأطراف:

1- 1- مفهوم التقييم:

على الرغم من أهمية المتابعة ودورها في التأكد من أن البرامج التدريبية يتم تنفيذها بدقة دون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها، إلا أنه لا يمكن الجزم بنجاح البرامج التدريبية إلا بعد القيام بعملية التقييم، التي تعد جزءا متما للعملية التدريبية، والتـي تعرف بأنها تلك "الاجراءات المستخدمة فـي قياس كفـاءة البرامج التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها، إضافة إلى ذلك قياس مدى التأثير الذي أحداثه هذا النشاط على المتدربين وقياس كفاءة المدربين المشرفين على تنفيذ البرامج التدريبية"[2].

وعليه يمكن القول بأن كلمة تقييم تعني: إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته. كما عرف بأنه "العملية التي يقـوم بها المؤطرون بطريقة دورية ومكتوبة لحوصلة العمل المنجز مـن طرف المتعاونين وامكانياتهم المستقبلية وهذا بالتشاور والتفاوض معهم"[3]

ومن خلال هذا المفهوم نرى بأن عملية التقييم تكون دورية وبمشاركة كل الأطراف المعنية بالتقييم في المنظمة، وهـذا بمناقشة نتائج العمل المتوصل إليها وفـق الأهداف المسطرة. أما على "مستوى تسيير الموارد البشرية، فإن التقييم يرتكز على وجـه الخصوص على تقـدير الأداء أو الامكانيات والكفاءات الموجودة في المنظمة"[4]

---

[1] Abraham pain, op.cit., p : 17.

[2] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 251.

[3] Charles – henri Besseyre des horts, Gérer les ressources humaines dans L'entreprise, concepts et outils, paris, édition d'organisation, 1992, p :102.

[4] J.M peretti, op. cit., p : 17.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما مفهوم تقييم العملية التدريبية فقد ورد له عدة تعاريف في أدبيات التدريب، والإدارة أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عامليها.

ومن بين تلك التعاريف نورد البعض منها فيما يلي:

فهو " العملية التي تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقدرة وابراز نواحي القوة والضعف فيها "[1]

إنه " عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة ضمن مدة محددة وبتكاليف مقبولة "[2]

إن التقييم "عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي، وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل"[3]

ويتبين لنا من خلال هذه التعاريف بأن التقييم في واقع الأمر لا يعدو كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق النشاط التدريبي لأهدافه وفق الخطط المرسومة كالتالي:[4]

- التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المرسومة، وهذا يشمل تقييم الطريقة التي تمت بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وتصميم البرامج وكفاءة المدربين، ووسائل التدريب وتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة.
- تقييم النتائج والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وإحداث التغيير في السلوك، ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة المنظمة بوجه عام، أو حل مشكلات محددة أدت اللجوء إلى التدريب.
- التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.
- الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التدريبية.

ومما سبق يمكن القول بأن عملية التقييم الحقيقية أو الفعلية هي تلك التي تتم بعد عودة المتدربين إلى مناصب عملهم، أو تلك التي تلقوا تدريبا من أجلها بغية معرفة مدى قدرتهم على الأداء الجيد وفق للمعايير المحددة، وأثر ذلك على تحقيق أهداف المنظمة، كما تقوم كذلك بتحليل الأسباب المؤدية

---

(1) جمال وهبة نصر، العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، أوراق ووقائع الندوة: افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، أيام 02-04 مارس 1997، ص: 313.

(2) عبد المحسن فاتح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية، أوراق ووقائع الندوة: أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، أيام 02-04 مارس، 1997، ص: 247.

(3) كامل بربر، مرجع سابق، ص: 174.

(4) حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 238.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لبعض الإنحرافات، وتقديم اقتراحات تعديلية بشأنها تأخذ بعين الاعتبار عند تحضير البرامج التدريبية المقبلة.[1]

1- 2- فائدة عملية التقييم بالنسبة لمختلف الأطراف:

إن الهدف من تقييم البرامج التدريبية المتنوعة هو التأكد من تحقيق الاستـــخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة حسب الأهداف المقررة خلال فترة زمنية محدودة[2] فالتقييم يعد بمثابة نقطة هامة إذ تدل على نجاح المنظمة والأفراد في نشاط عملهم، ويعطي التوضيح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل، إذا فهي مرحلة حاسمة لابد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمنظمة من تطوير مسارهم العملي.

وبناء على ما تقدم فإن عملية التقييم تحضى بأهمية خاصة لدى مختلف الأطراف المعنيين بالتدريب، ففيما يتعلق بالمتدربين، فالتقييم الموضوعي يسمح بـــ "تدعيم قدرة المتدرب نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التدريب "[3]، كما " يعين المتدرب على تحـــديد الموضع الـــذي يناسبـــه لإستغلال ما تحصل عليه من خـــلال التـــدريب من معارف ومهارات"[4]، ولاسيما أن التقييم يعتبر شرط ضروري وأساسي لضمان فعالية التدريب في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم الأمر الذي يضمن للمتدرب الحصول على طرق وأساليب للتأكد من تحديث معارفهم ومهاراتهم، وأن البرامج التدريبية المقبلة ستعمل علـــى إزالة وتصحيح الإنحرافات السابقة.

أما فيما يخص المدربين، فإن هـــذه العملية توفر لهم معلومات عن مدى فاعليتهم فـــي تحضير واعداد الأفراد لوظائف محددة، والتي بدونها سيمتنعون عن اذخال أي تغيرات أو تعديلات، وفـــي حالة تأكدهم بأن مجهوداتهم كانت مثمرة وتؤدي إلى النتائج المرجوة فإن هذا يعتبر عاملا مشجعا لهم.

أما عن مصممي البرامج التدريبية، فالتقييم يمنح لهـــم أفضل معيار لقياس النظام الـــذي قاموا بتصميمه عن طريق المتدربين (خريجي البرامج التدريبية).

في حين المشرفون ومديرو الإدارات الوسطى فهم بحاجة إلى بيانات تؤكد لهم بأن البرامج التـــي

---

(1) بوعود نزيهة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 99.

(2) سيد فتحي الخولي، مناهج تقييم الاستثمار في البرامج التدريبية ومفاضلته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 62، ص: 77.

(3) Annick saint sauveur et jean pascal lama,fonction formation dans l'entreprise, le manuel du responsable du formation, paris, ed Garnier, 1984 p :76.

(4) sekion et autres, gestion des ressources humaines, Montréal, ed 41 INC, 1993,p : 386.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تم تحضيرها وإعدادها تفي فعلا باحتياجاتهم واحتياجات المنظمة للتدريب،كما هم بحاجة أيضا للتأكد من أن البرامج المستقبلية ستستمر في تلبية احتياجاتهم المستقبلية، وهذا ما يدل على ضرورة تطوير وتحديث البرامج وزيادة فاعليتها بصورة مستمرة.

أما المديرين في مستوى الإدارة العليا فيتأكدون "بأن الفرد المتدرب قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليه بعد اجراء تغيرات علـــى مستوى العمل"[1]، كما يحصلون على أدلة على أن إستثمار موارد المنظمة في التدريب يحقق العوائد المنتظرة والمتوقعة منه تأكيدًا لقول علي السلمي بأن التدريب" إستثمار موجه لتحقيق عائد محدد يزيد في قيمته على ما أنفق عليه، وبصفته إستثمارا بشريا فإن الأمل أن العائد منه متواصلا "[2]

وعلى الرغم من أهمية عملية التقييم إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي يمكن أن تواجهها هذه الأخيرة ومنها نذكر:

- نتائـــج عملية التدريب لا يمكن تميزها إلا بعد فترة ليست قصيرة، وذلك لأنـــها تتعلق بالسلوك الإنساني.
- احتمال وجود التمييز الشخصي لبعض المسؤولين عن التقييم، فعملية التقييم يجب أن تكون موضوعية وبعيدة عن التأثر بالعلاقات الشخصية.
- قد تتعلق عملية التقييم بقياس نتائج غير ملموسة مثل: الرضى الوظيفي، الانتماء المؤسسي.
- عدم اهتمام الإدارة بالتقييم ونظرتها المحدودة لها.
- صعوبة ضبط كافة المتغيرات، فقد يكون هناك أكثر من متغير واحد يؤثر على المتغير التابع، فالفروقات بين معدلات الأداء لمجموعة من العاملين قبل وبعد التدريب قد ترجع إلى عوامل أخرى خارجية، كزيادة في الأجور أو تحسين أسلوب القيادة.
- الخوف من عملية التقييم ذاتها، فقد ينظر إليها على أنها تصيد للأخطاء، وهو مفهوم سلبي عن الرقابة بشكل عام.
- الفروقات الفردية بين العاملين أنفسهم، والتي تظهر أثناء العملية التدريبية، وفي تلقي المحتوى التدريبي والاستفادة منه، ثم بعد ذلك العودة للعمل وذلك في درجة استعداد الفرد لتطبيق المهارات التي تعلمها.

وبالتالي يمكن القول بأن عملية التـــقييم هي سلاح ذو حدين، فهي من ناحية تكشف عن عدد كبير

---

[1] Alain Meignant, menager la formation, 3éme édition, paris, ed liaisons, 1995, p : 320.

[2] علي السلمى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 313.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من المشاكل التي ينبغي معالجتها، ومن ناحية أخرى تعتبر عملية التقييم الطريقة الوحيدة للحصول على البيانات الضرورية لزيادة فعالية الموارد البشرية[1]

2- مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية:

يمكن القول بأن لعملية التقييم ثلاث مراحل رئيسية هي:[2]

2- 1- مرحلة ما قبل التدريب:

تتمثل هذه المرحلة في تقييم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم حاجة المنظمة إلى التدريب والوظيفة والمتدرب ، هنا يقوم أخصائي التدريب أو مسؤول التدريب بإخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب، وبأنها ذات ارتباط بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة، والتنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والوظيفة والمتدرب (الموظف)، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرامج المناسبة أو تصميم البرامج المناسبة لاحتياجات المنظمة.

2- 2- مرحلة أثناء التدريب:

عملية التقييم في هذه المرحلة تتم من خلال عنصرين أساسيين هما:

2- 2- 1- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتمثل هذا الأخير في تقييم منهج وأسلوب التدريب، والوسائل المستخدمة فيه والوقت المخصص له، وتوزيعه بين المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في العملية التدريبية، وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة المرسومة له، وفي حال وجود أي خطأ أو خلل في تنفيذ الخطة فإن عملية التقييم ستعمل على تصحيح مسار البرنامج.

2- 2- 2- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويشمل هذا قياس أثر التدريب الذي يعد أحد جوانب تقييم العملية التدريبية، والمتمثل في التغيرات الناتجة عن التدريب والتي تبدو مظاهرها في التغيرات السلوكية والاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب في محيط العمل، وتحسن وتطور مستوى أدائه وكفاءته المهنية في ممارسة العمل[3]، بمعنى قياس أثر التدريب على أداء وسلوك المتدربين ومعرفة مدى استيعابهم ومدى تجاوبهم للمعارف والمهارات التي

---

[1] نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 100.

[2] عبد المحسن فاتح اللحيد، مرجع سابق، ص: 248-255.

[3] أحمد عمر الروبي، عبد العزيز محمد الحر، بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذجهُ لاستخدامه في عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب، المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد الثاني، مايو2006 ، ص: 365-366.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يقدمها البرنامج، ومدى ارتباطهم بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان عملهم، وفي هذا الاطار يمكن أن نحدد العلاقة بين التدريب وتقييم أداء الموارد البشرية، فتقييم الأداء البشري يعد حلقة مهمة في العملية التدريبية هدفها قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مـــدى الكفاءة، كذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مـــدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملاءه وظروف الأداء في المنظمة، كما تكشف عملية تقييم الأداء لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة، وبالتالي العمل على التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ثم اختيار أنجع الوسائل لعلاجه والتدريب يعد أحد الآليات أو المداخل الذي يعمل على تطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى الأداء المستهدف. إذا فالتدريب يعمل على سد الفجوة في الأداء الخاص بكل وظيفة بها قصور في الأداء الحالي ولا يتماشى مع الأداء المعياري، وتبرز أهمية هذا الأخير في أنه يسلط الضوء على مشاكل محددة وعند حل هذه المشاكل لا محالة أنها تؤدي إلى رفع وتحسين كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم، الأمر الذي إلى النهوض بالمنظمة ككيان واحد متكامل، وهذا هو الهدف الأسمى من التدريب.

2- 3- مرحلة ما بعد التدريب:

تقاس فعالية التدريب بالآثار التي أنتجها، فالهدف من العملية التدريبية هـــو تغيير معين بالنسبة للأفراد وأيضا للمنظمة، وقد اقترح كيرك باتريك " Krik patrik " إطارا عمليا هاما لتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وحدد من خلال نموذجه أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها البرامج التدريبية.

ما تجدر الإشارة إليه أن التقييم الناجح يتم عادة من قياس نجاح التدريب، وذلك من خلال المعايير كافة وليس فقـــط من خلال معيار واحد، مع مراعاة أن نجاح كل هذه المعايير يمثل بداية لنجاح المعيار الذي يعقبه، فإحساس المدرب بالإيجابية سيزيد من رغبته في التعلم، كما أن تعديل سلوكه سيسرع بتحقيق النتائج المستهدفة، وتتمثل معايير التقييم الأربعة في:

2- 3- 1- رد الفعل عند المتدرب:

يمكن استخدام ردود أفعال الموارد البشرية الذين تلقوا برامج التدريب كأساس لتقييم فعالية هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى استفادة الفرد من البرنامج، وما هـــي الجوانب التـــي يعتبرها أكثر إفادة ؟ وأيها أقل إفادة ؟ وأيها أكثر سهولة ؟ وأيها أكثر صعوبة ؟... وتعتبر استبيانات ردود الفعل الأكثر استعمالا في هذا المستوى، وعادة ما

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تستخدم في نهاية العملية التدريبية، وتتضمن أسئلة يحاول من خلالها المشرف على عملية تقييم ردود أفعال المتدربين إلـــى تحديد أو قياس درجة انطباع الموظف (المتدرب)، ومدى رضاه عن التدريب الذي تلقاه من حيث أهداف البرنامج التدريبي، وسائل التدريب، أساليب التدريب، وكفاءة المدرب والوقت المخصص للتدريب وغيرها.

ويعتبر رد الفعل من أسهل عناصر التقييم، حيث أنه يركز على مشاعر وردود أفعال الموظفين بصفتهم متدربين اتجاه البرامج التـــي تلقوها، والمدربين ومحتويات البرامج وطرق التدريب التـــي استخدمت فيها، ومن ثم مدى انجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج، إذا يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه. "لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، فتصور إدراك المتدرب لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر"[1]

2- 3- 2- التعلم:

يقصد بالتعلم المراد تقييمه في هـــذه الحالة، أن يكون المتدرب قد حصل على معرفة أو اكتسب مهارة أو عدل اتجاها معينا من خـــلال الخبرة التربوية المخططة التـــي تعرض لها بحضوره ذلك البرنامج، وليس بطريقة عفوية أو لأسباب لم تكن في الحسبان[2].

إذ يمكن قياس مستوى التعليم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج التدريبي قياسا مباشرا، ويتـــم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد فـــي البرنامج. وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي للفرد، ويعتمد هذا التقييم على العديد من الطرق التي تقيس لنا تطور المهارات والقدرات، وكذا مستوى التحصيل فـــي المعلومات لدى المتدرب ولعل أهمها؛ استخدام سجلات الأداء لما قبل البرنامج التدريبي ثم اجراء مقابلات، وكذا استبيانات الاتجاهات.

ورغم أن هـــذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة رد الفعل لـــدى المتدربين، إلا أنها تقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي، وليس على السلوك الفعلي في العمل. " فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب، لكن هذه المعلومات والمهارات تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته فـــي أدائه الفعلي للعمل "[3].

---

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهظة العربية، 1979، ص: 493.
[2] أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 172.
[3] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 492.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- 3- 3- السلوك:

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغير، بمعنى آخـــر هل يستخدم المتدرب المعارف، المهارات، الخبرات والاتجاهات التي يتلقاها في التطبيـــق العملي ؟ وهل تم نقل أثر التدريب إلى حيز التنفيذ ؟

مثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغير بعد مرور بضعة أشهر من انتهاء برنامج التدريب، ويمكن الاستدلال على التغير في السلوك من خلال عدة أساليب منها:

- ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل التدريب.
- التعرف على آراء رؤساء الموظف المتدرب في سلوكه بعد التدريب.
- التعرف على آراء زملاء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.
- مقارنة سجلات الأداء قبل وبعد عملية التدريب.

2- 3- 4- النتائج:

تقاس فعالية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته، وقيمة المبيعات والربحية ومعدل دوران العمل والشكاوي...، تعتبر من أمثلة المقاييس التي تستخدم في معيار النتائج، إذ يمكن للمنظمة قياس هذه المتغيرات بالرجوع إلى السجلات والملفات، وإجراء مقارنة تاريخية للمتغيرات قبل وبعد إجراء التدريب للعاملين.

ومن الواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهـــداف المنظمة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفعالية التدريب، ولكن رغم وجـــود الإرتباط المباشر بين هذا المعيار وأهـــداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج لقياس فعالية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب، فهذه النتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التدريب قدرة على تحكم فيها.

وما يلفت الانتباه في هذه المعايير التقييمية أنه لا يمكن اعتبار أي واحـــد منها الأفضل بصفة مطلقة، " ولكن الأفضلية تتحقق في ضوء الأهداف، فإذا كانت الأهـــداف تتعلق بنتائج النشاط كجودة المنتج أو تحسين خدمة العملاء، زيادة الإنتاجية أو تقليل التكلفة، فإن نتائج العائد تعتبر هي الأفضل في الحكم على فعالية التدريب، أما إذا كانت أهداف التدريب هو اكساب المورد البشري مجموعة من

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المهارات وأساليب العمل، فإن نتائج التعلم والسلوك تعتبر هي الأفضل في تحديد مدى الاستفادة من التدريب من عدمه "[1].

3- طرق جمع البيانات:

من أهم وسائل التقييم المستخدمة في جمع البيانات الضرورية نذكر:

3- 1- التقييم بعد الالتحاق بمكان العمل:

تقوم هذه الطريقة على ملاحظة و مقابلة عينة من الأفراد المستفيدين من دورات تدريبية في مكان عملهم، ومقابلة المديرين والمشرفين من أجل تحديد التناقضات في التقارير وحلها في الحال، ومن أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها وتسجيل البيانات حولها:

- التغير في طرق الأداء، وذلك بمقارنتها مع كيفية الأداء قبل التحاق المتدرب بالبرنامج التدريبي.
- التغير في التصرفات والسلوكات لدى المتدرب، وملاحظة تعاملهم مع الزملاء.
- التحسينات والتطورات التي طرأت على عمل المتدربين في المواقع التي يزاولون فيها نشاطاتهم.

ولكن رغم أهمية هـذه الوسيلة فـي جمع واستخلاص المعلومات وتوضيحها، إلا أنـها تتطلب تكاليف باهضة، وتستغرق وقتا طويلا، اضافة إلى تكاليف الوقت الذي يقضيه المديرين التنفيذيون والمشرفون والمتدربين بعيدا عن أعمالهم أثناء عملية التقييم.

ومن الضروري أن يتوفر لدى القائمين على عملية التقييم عنصر الخبرة نظرا لتأثيرها المباشر على مصداقية النتائج، فإذا كانوا غير مؤهلين لاستخدام طريقة الملاحظة والمقابلة في مكان العمل بكفاءة عالية، فإن النتائج حتما ستكون غير واقعية وذات تأثير سلبي.

3-2- الاستمارة (الاستبيان):

يمكن استخدام استبيان تقييم التدريب (الاستمارة) كوسيلة بديلة لجمع البيانات المطلوبة في حالة عدم توفر الامكانيات اللازمة لاجراء التقييم في مكان العمل.

حيث توزع هـذه الاستمارة على المتدربين ومشرفيهم وهذا بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي متضمنة مجموعة من الأسئلة، إذ يتم تقسيم هذه الاستمارة إلى مجموعة من المحاور حيث يعالج كل محور منها جانب معين من الجوانب العملية التدريبية المنتهية، ويتم اختيار هذه المحاور بالرجـوع إلى الأهداف التي تم وضعها في المخطط التدريبي، مع مراعاة عملية وضع الأسئلة التي يجب أن تكون في مستوى وإمكانيات كل متدرب.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، ، مرجع سابق، ص: 362.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن أبرز المحاور التي تحتويها استمارة تقييم فعالية البرامج التدريبية ما يلي:

- ردود فعل المتدربين اتجاه البرنامج.
- حجم المعلومات والمعارف التي تم تحصليها واستيعابها من قبل الأفراد.
- التغيرات السلوكية للأفراد واتجاهاتهم.
- التغير في نواتج وجودة الأداء.

ومن الأفضل عند استخدام هذه الوسيلة للحصول على البيانات، أن يتم تطبيقها على كافة الأفراد المستفيدين من البرنامج التدريبي، غير أنه إذا تعذر ذلك نظرا لاعتبارات عديدة منها وجود عدد كبير من المستفيدين، في هذه الحالة ينصح باختيار عينة معبرة عن جميع الفئات والمستويات المستفيدة.

لكن فعالية هذه الأداة تتوقف على مدى صدق الأجوبة وتجاوب الأشخاص الذين شملتهم الاستمارة، لذا ينصح أن تعزز هذه الاستمارة بأساليب تقييم أخرى لكي تكون البيانات الموفرة أكثر دقة و تعبيرا.

3- 3- تقارير المشرفين المباشرين:

يوفر الأسلوبان السابقان معلومات هامة، تمثل قاعدة جيدة لإعداد تقارير التقييم، التي يتم إعدادها من قبل المشرفين المباشرين؛ وتركز هذه التقارير على تبيان مدى بلوغ البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة، كما توضح وتصف مدى قدرة المتدرب على أداء وظيفته وكذا أوجه التطور والتحسن لديه، وهذا بعد مدة من التحاقه بعمله. وبما أن مسؤولية التوجيه اليومي للمتدربين تقع على عاتق المشرفين، فإن مساهمتهم ستكون جد فعالة في توفير بيانات عن نقاط قوة وضعف المتدربين، وعن التغيرات في المهام التي يطلب منهم القيام بها.

وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من التقارير:[1] التقارير الفورية والتي تعدها الوحدات التنفيذية في حالة وجود عناصر يتوقع أن تؤثر في التدريب؛ كأن تحدث تغيرات في الأجهزة أو في اجراءات العمل أو في مستويات التوظيف. عندها يجب اخطار إدارة التدريب فورا بذلك حتى يمكن إعداد الخطط اللازمة لتعديل برنامج التدريب المستقبلي.

أما التقارير الدورية؛ فتبين بشكل وصفي على الأقل قدرة المتدرب على أداء كل مهام وظيفته بعد شهرين أو ثلاثة أشهر بعد تكليفه بالعمل، وتصف أيضا أوجه القصور والأسباب المحتملة لها بتفصيل كاف بالشكل الذي يستطيع من خلاله مصممو برامج التدريب من تعديلها.

---

[1] وليم تريسي، مرجع سابق، ص: 607.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لذا يجب أن يتصف المشرفين بالموضوعية عند إعدادهم التقارير.

4- مناهج (أساليب) التقييم:

يوجد أمام مسؤولي المنظمة مناهج عديدة للقيام بعملية التقييم، والتي تأخذ في الاعتبار عنصرين أساسيين هما:[1]

- المجموعات الخاضعة المستفيدة من العملية التدريبية؛ حيث يمكن للمشرف على عملية التقييم أن يكتفي بقياس فعالية الأنشطة التدريبية على المستفيدين فقط، كما أنه بإمكانه مقارنة مع مجموعة أخرى لم تتلقى التدريب (المجموعة المقارنة).
- وقت التقييم، والذي يمكن أن يكون قبل وبعد العملية التدريبية أو الاكتفاء بالتقييم بعد انتهاء التدريب.

وعليه يمكن استخلاص أربع أساليب رئيسية للتقييم موضحة في المصفوفة التالية:

الشكل رقم-10-: التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب.

البيانات		تقييم معايير الفعالية	
		بعد التدريب	قبل التدريب وبعده
مجموعات الدراسة	المجموعة التي تلقت التدريب(مجموعة الدارسين)	(1)	(2)
	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة مماثلة لم تتلقى التدريب	(3)	(4)

المصدر: المرجع السابق، نفس الصفحة.

الأسلوب الأول:

يقوم هذا الأسلوب على تقييم المجموعة التي تلقت التدريب بعد انتهاء برنامج التدريب، هذا يعني أنه لا يتم الربط بين نتائج المعلومات التي تم جمعها وبين أي معلومات أخرى.

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 363.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويستخدم هذا الأسلوب عادة في حالة وجود برامج فريدة من نوعها ولا تتكرر كثيرا، أو يتنوع فيها المشاركون كبرامج اللغة مثلا: حيث في نهاية البرنامج يتم التعرف فقط على مدى استيعاب وتحصيل المتدربين لما قدم لهم، كما يفيد هذا النموذج في حالة وجود قيـــود تنظيمية ومالية تمنع من تجميع بيانات أخرى بغرض المقارنة.

ولكن بالرغم الاستخدام الواسع لهـــذا النوع من التقييم؛ ينصح بعض المختصين عدم الإفراط في استخدامه كوسيلة للتقييم نظرًا لعدم دقته وعمومية نتائجه.

الأسلوب الثاني:

يقوم هذا الأسلوب على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب، ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد المستفيدين من دورات تدريبية، حيث يمكن هذا الأسلوب من مقارنة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركين بعد البرنامج التدريبي لما كان لديه قبله، وبذلك يمكن قياس التغير الـــذي طرأ على الأفراد نتيجة مشاركتهم في البرنامج، لكن لا يمكن التأكد من أن هذا التغيير ناتـــج عن التدريب، وليس لاحتمال وجود عوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب.

الأسلوب الثالث:

يقوم هذا الأسلوب على المقارنة بين مجموعتين بعد التدريب، تكون المجموعة الأولى قـــد تلقت تدريبا، في حين المجموعة الثانية لا تتلقى أي تدريب.

ويتطلب استخدام هذا الأسلوب تماثل خصائص وظروف المجموعتين في العمل، زيادة على ذلك عشوائية اختيار أفراد المجموعة المقارنة لموضوعية التقييم، ومن الأحسن عدم إعلامها بذلك حتى لا يتأثر أدائهم نتيجة إحساسهم بأنهم تحت الملاحظة والتقييم.

لكن هـــذه المقارنة تبقى قاصرة، من حيث أنه لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفـــرق قائما قبـــل التدريب، أم أنه نتاج الخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

الأسلوب الرابع:

هو أكثر الأساليب نجاعة ومصداقية؛ إذ يقوم على المقارنة بين المجموعتين قبل التدريب وبعده، وهو بذلك يوفر بيانات على التغير الذي طرأ على الأفـــراد الذين تلقوا التدريب، وأيضا عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة؛ فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من التغير الذي يميز المجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا على فاعلية التدريب، أما في حالة عدم وجود اختلاف بين المجموعتين أو كان التغـــير بالسالب (تراجع مستوى الأداء مثلا) أو أقـــل مقارنة بالمجموعة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المقارنة؛ كان ذلك دليلا على فشل التدريب في تحقيق الأهداف المنتظرة منه (عدم فاعلية التدريب).

5- مقاييس تقييم فعالية البرامج التدريبية:

هناك عدة مقاييس تستخدم في عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية، والتي تنقسم بدورها إلى مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية، وتتوقف عملية اختيار إحدى هذه المقاييس على الهدف المرجو من البرنامج التدريبي.

" فالمقاييس الموجودة تسهل عملية قياس الظاهرة، وكلما كانت المقاييس ملائمة أكثر لطبيعة الظاهرة، يتم التوصل إلى نتائج أكثر دقة "[1]

5-1- المقاييس الموضوعية:

هذه المقاييس تقيم وتقيس أداء الأفراد من خلال استخدامها لمعطيات كمية تتمثل بالأرقام تترجم في شكل عدد وحدات أو معدلات أو نسب يتم الحكم من خلالها عن حدوث تطور أو تحسن في مردود الأفراد أو لا، إذ يتم مقارنتها بأرقام سابقة أو أرقام معيارية، و من أهم هذه المقاييس نذكر:

5- 1- 1- كمية نواتج الأداء:

المقياس الكمي الأول المستخدم لقياس أداء العاملين هو مقياس كمية نواتج الأداء والذي يمكن الحصول عليه في حالة ما إذا أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه. ويعتبر هذا المقياس أحد المداخل الجيدة في قياس أهمية التدريب خاصة إذا استخدمت مؤشرات مختلفة لأداء العمل، ومن ثم مقارنتها قبل انتهاء البرنامج التدريبي. ومن أمثلة هذه المقاييس عدد الوحدات المنتجة في قسم ما، عدد الفواتير التي تم مراجعتها...الخ

لكن من عيوب هذا المقياس، هو تأثره بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم وسيطرة الفرد، وهذا ما يجعل القيم التي يعبر عنها هذا الأخير لا تعكس في أغلب الحالات المساهمة الفعلية للمورد البشري، بمعنى لا تعكس درجة ونوعية الجهد المبدول في أدائه لعمله، وعليه قد لا يعبر عن قدرته على الأداء ولا دافعيته له.

وبالتالي فإن وجود مثل هذه المؤثرات الخارجية والتي تجعل من بيانات نواتج الأداء غير معبرة كمقياس لتقييم، لكن يمكن الحد من هذا العيب وهذا باللجوء إلى اختبار مجموعتين من العاملين متماثلين من حيث مستوى التعليم، المهارة، الخبرة، ظروف العمل والأداء، ثم القيام بتدريب أحد المجموعتين (المجموعة التجريبية) وعدم تدريب الأخرى (المجموعة القياسية)؛ و بعد انتهاء البرنامج

---

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 404.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التدريبي بفترة يتم انتقاء مقياس للأداء لتجرى فيما بعد مقارنة النتائج.

5- 1- 2- جودة نواتج الأداء:

في بعض الحالات قد يهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء؛ وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه غموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يشير إلـــى صعوبات عديدة[1] فمن الصعب إيجاد مقياسا موضوعيا ودقيقا للجودة، كما أن هناك صعوبات تنتج عن تأثر هذا المقياس بعوامل خارجة عن سيطرة الفرد كأن ترجع جودة المنتوج إلى عوامل متعلقة بدقة الآلات، نوعية المواد المستخدمة... مع العلم أن استخدام هذا المقياس لتقييم مدى استفادة واستيعاب الأفراد لمحتوى البرنامج التدريبي يجب أن يتضمن تعريفا للجودة، وأن يكون هذا الأخير مشتقا من أهداف العمل، وبالتالي فمقياس جودة الأداء يختلف حسب طبيعة العمل وأهـــدافه.

فجودة الإنتاج السلعي مثلا تقاس بعدد الواحدات المعيبة أو غير مطابقة للمواصفات، وجودة أعمال مسك الدفاتر قد تقاس بعدد الأخطاء في القيود...

5- 1- 3- معدل دوران العمل:

يعبر هذا المقياس على حركة دخول وخروج القوى العاملة من المنظمة، ومدى هذه الحركة يشير إلى مدى استقرار العمل في المنظمة. فالحركة الزائدة غير مستحبة ومكلفة في نفس الوقت؛ فترك أحـــد الموظفين للمنظمة يترتب عليها تحملها لتكاليف عديدة، منها ما هو مرتبط بتكلفة استقطاب موظف جديد (اعلان، اختيار، تعيين) وأيضا تكلفة تدريبه، اضافة إلـــى انخفاض الإنتاجية في فترة ما بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره...الخ

فالعملية التدريبية تؤدي إلى تزويد الأفراد بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات والظواهر التي تحيط بهم، وهذا يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المنظمة وبالتالي زيادة الرغبة والحافز إلى العمل، ويجعله عنصر فعال بما يزيد من ولائهم لها ويقوي روح الانتماء، مما يقـــلل من احتمال تخليهم عن المنظمة وبالـــتالي تقليل معدل دوران العمل.[2]

إذن هذه الظاهرة في المنظمة تبين لنا مدى رضى الأفراد الذين تخلوا عن الخدمة، وقد يرجع السبب في عدم الرضا إلـــى ظروف الاشراف بسبب اخفاق المشرفين المباشرين في رفـــع الروح المعنوية للعاملين وتوفير حالة من الاستقرار النفسي لهم، وقد يكون السبب هو عدم رضاهم عـــن سياسة الأجور، أو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبل المنظمة، والتي يتمكن من خلالها الأفـــراد

---

[1] المرجع السابق، ص: 373.

[2] مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الصناعية، الأردن، دار المجدلاوي، 1993، ص: 182.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من رفع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وتمكينهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية مما يتيح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة رضاهم وشعورهم بالطمأنينة، وبذلك يساهم في رفع معنوياتهم. كما أن شعور الفرد بأن المنظمة جادة في إعانته والاهتمام به قد يقوي من عزيمته ويرفع معنوياته[1]

لذا فمن الضروري تحليل حالات ترك الخدمة، وهذا من خلال استبيانات خاصة توجه إلى العاملين المعنيين بعد التحاقهم بمنظمات أخرى، أو عقد مقابلات خاصة معهم ويعتبر دوران العمل كمؤشر جيد لتقييم فعالية التدريب، في حالة إن أثبتت البيانات المحصل عليها من العاملين الذين تركوا المنظمة، أن من الأسباب الرئيسية لتركهم الخدمة هو الشعور المستمر بحاجة لتنمية القدرات الذاتية، وارتفاع معدل دوران العمل بصفة عامة يعتبر مؤشرا لهبوط معنويات العاملين وعدم استقرار القوة العاملة وما لذلك من نتائج خطيرة على جدول العمل، فضلا عن تحميله المنظمة لتكاليف باهضة[2].

ويمكن حساب معدل دوران العمل بالعلاقة التالية:[3]

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

$$\text{ويمكن حساب متوسط العاملين خلال الفترة} = \frac{\text{عددهم في أول الفترة + عددهم في آخر الفترة}}{2}$$

ومن المجدي مقارنة هذا المعدل بالمنظمة بالمعدل السائد في المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال أو تتواجد في نفس المنطقة؛ فإذا تبين ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة عنه في المنظمات الأخرى فيجب عليها أن تتخذ كافة الاجراءات اللازمة لخفضه إلى أقل حد ممكن.

5- 1- 4- معدل الغياب:

يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل. ويمكن تقسيم الغياب إلى غياب اختياري والذي يشير إلى تهرب الفرد من

---

[1] ابراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، القاهرة، مكتب عين شمس، 1998، ص: 164.
[2] محمد سعيد أنور سلطان،إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، 2003، ص: 109-110.
[3] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 129.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عمله، وغياب اجباري والذي لا يمكن للفرد أن يتفاده نتيجة لأسباب خارجة عن إرادته (كالمرض، الحوادث...).

"ويعبر معـــدل الغياب عن درجة تكيف وتأقلـــم الأفـــراد مع عملهم، وعن درجـــة رضاهم عن وظيفتهم، فهذا المؤشر لا معنى له إلا إذا تمت مقارنته خلال فترة زمنية معينة، وهذا لمعرفة مدى تطور الظاهرة خلال تلك الفترة، كما يشترط مقارنته مع مؤشر النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة لتحديد وضعية المنظمة في النشاط الذي تنتمي إليه، كما يتطلب الأمر مقارنة مؤشر الغياب في الأقسام المختلفة للمنظمة، فإذا كان المعدل مرتفعًا فهذا يدل حتما على وجود مشكلة في مستوى معين، وهذا ما يحث الإدارة إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات لمعرفة أسباب التغيّب ومحاولة التغلب عليها "[1].

وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين درجة رضا الفرد وولائه وانتمائه لمنظمته، أي كلما كان الاشباع الذي يحققه مرتفعا يؤدي ذلك إلى زيادة درجة الارتباط، وبالتالي انخفاض درجة الغياب، وعلى العكس من ذلك فالشعور بحالة عدم الرضا تكون نتيجة ارتفاع معدل الغياب لانخفاض درجة ولاء الفرد للمنظمة.

لذا يمكن أن تعتمد المنظمة على معدل الغياب من أجل تقييم فعالية البرامج التدريبية موجهة بالأخص إلى الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، والذين أثبتت البيانات التي تم تجميعها بالاعتماد على أسلوب الاستمارة والمقابلة، أن في الأغلب يكون سبب تغيبهم يرجع إلى قلة مهاراتهم، ويمكن التعبير عن معدل الغياب بالعلاقة التالية:[2]

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{متوسط عدد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

5- 2- المقاييس الذاتية:

تعمل هـــذه المقاييس على تقييم وقيـــاس الأداء بالاستناد إلى أحكام ذاتية صادرة عن المقيـــمين، والبارز حول هذه المقاييس شيوع استخدامها واشراك الروؤساء المباشرين للأفـــراد بالاشراف عليها وتنفيذها.

كما أن هـــذه المقاييس ترتكـــز على الملاحظات الشخصية الصادرة عـــن المقيمين، سواء كانوا

[1] محمد الصالح القريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 94.
[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:130.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الروؤساء المباشرين للأفراد أم رفـــاق عملـــهم، أو حتى الأفراد أنفسهم، وإن التقييم يشمل تصرفات وسلوكيات الأفراد، وليس معطيات كمية ناتجة عن حسن أو سوء أداء الأفراد.

ومن أبرز المقاييس الذاتية استخداما:

5- 2- 1- طريقة التقرير المكتوب:

تستخدم هـــذه الطريقة بشكل واسع، إذ يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير وهذا بعد مرور فترة معينة من إلتحاق الأفراد المستفيدين من البرنامج التدريبي بأماكن عملهم، ذاكرا فيه حكمه على أداء مرؤسيه وملاحظاته وانطباعته أو تعليقاته على هذا الأداء، وحكمه على مستواه.

بعدها تقـــوم الإدارة بجمع التعليقات وملاحظات المشرف وتصنفها طبقا لعناصر معينة للتقييم؛ كتقبل النقد، تحمل المسؤولية، التعاون مع الزملاء، وحاجة المرؤوس للتدريب...الخ

و"يشترط لنجاح هـــذه الطريقة أن يكون الرئيس يقظا ومنتبها لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه، حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة ومواطن الضعف في أدائهم، وتكون عنده القـــدرة على التحليل حتى يستطيع أن يبرز ويحدد ما إذا كان للتدريب أثر على أداء مرؤوسيه.

ويعاب على هـــذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب الرئيس في إعداد وكتابة التقرير، كما تحتاج إلى وقت طويل في كتابة التقرير خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيرا"[1].

5- 2- 2: مقياس تيرستون:

أهم ما يميز هذه الطريقة هي الخطوات المتبعة لتكوين المقياس؛ فالعبارات التي يحتويها هـــذا المقياس تختبر بناء على القيم التي يعطيها عدد من المقيمين لهذه العبارات وتبدأ هـــذه الخطوات بتجميع عبارات تصف مختلف جوانب العملية التدريبية، وتعطى هـــذه العبارات إلى حكام لفرزها واعطائها قيما تتراوح بين (1 و7 أو 1 و9 أو 1 و11) وبعدها يحسب الوسط الحسابي والتباين انطلاقا من القيم المعطاة من طرف المقيمين (الحكام).

فالقيمة المعطاة لكل عبارة تمثل الوسط الحسابي المحسوب من القيم التي أعطاها الحكام لهـــذه العبارات ذات التباين، حيث يبين التباين درجة تضارب آراء الحكام في تقييم العبارة، وأيضا يعبر عن مدى غموض العبارة، وعليه يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي من العبارات ذات التباين المنخفض.

وهذا المقياس لا يعطى الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل جملة، وإنما يطلب من

---

[1] زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين(سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن21)، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص: 125.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كل واحد أن يقرر ما إذا كان موافق في كل عبارة من العبارات التي تحتويها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة لتقييمه الخاص للعملية التدريبية.[1]

وعلى الرغم من الاستخدام الواسع لهذا المقياس إلا أنه يعد من المقاييس التـــي تتطلب اجراءات مطولة في تكوينه، زيادة على ذلك أن تحديد ردود فعل الأفراد من خلال اختيار موافق (م) أو غير موافق (غ) المقابلة لكل عبارة فقط.

ولأنه بإمكـــان الحصول على اجابات يكون أصحابها غير مقتنعين بها، فإنـــه من الأفضل اتاحة فرص أكبر للاجابة للمستجوبين، هذا من خلال اضافة خيارات أخرى بدلا من طرفي النقيض وهما الموافقة وعدم الموافقة.

5- 2- 3- مقياس ليكرت:

ترجع هذه الطريقة إلى ليكرت و هي أسهل من طريقة تيرستون في قياس الاتجاهات ولاتحتاج إلى جهود كبيرة في تصميم الاختبار، وذلك نظرا لأنها لا تحتاج إلى مجموعة الحكام كما هو الحال في طريقة تيرستون، ولا تحتاج إلى جهد كبير في حساب قيم العبارات[2] ويتلخص هذا المقياس في تقديم مجموعة من الجمل أو العبارات حول الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه إذ يطلب من المتدرب أن يوضح استجابته لكل عبارات المقياس وذلك بإختيار أي من هذه الاستجابات أكثر تعبيرا عن اتجاهه، حيث أمام كل عبارة سلم تحدد عليه الدرجات التي يعبر بالطبع عن اتجاه الشخص نحو العبارة، وتحدد درجات السلم كما يلي:

أوافق جدا — أوافق — محايد — أعارض — أعارض جدا

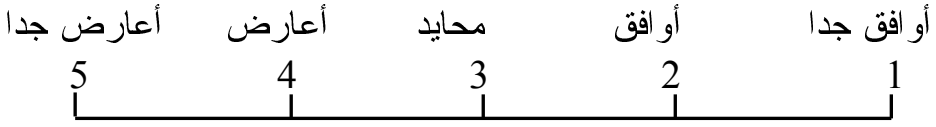
وتعطى هذه الاستجابات الدرجات التالية 5، 4، 3، 2، 1؛ فإذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه إيجابية، فتكون قيم الدرجات على سلم التقييم على النحو التالي: مثال على ذلك: أساليب شرح محتوى البرنامج في المستوى.

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

[1] محمد الصالح القريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:98.
[2] عبد الرحمن محمد عيسوى، علم النفس والانتاج، بيروت، دار النهضة العربية، 1982، ص: 106-107.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتعطى عكس هذه الدرجات إذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الأفراد نحوه سلبية وذلك كما يلي: أساليب شرح محتوى البرنامج ليست في المستوى.



وبعد ذلك يمكن ايجاد معامل الارتباط بين الدرجة التي حصلت عليها أي عبارة والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كما يمكن لبعض العبارات أن تحذف من المقياس النهائي. فإذا كان معامل الارتباط قـــويا بين درجة العبارة أو الجملة والدرجة الكلية معنى ذلك أن العبارة تقيس ما تقيس عبارات المقياس الأخرى، وبالتالي يتـــم الاحتفاظ بها ضمن عبارات المقياس، أما إذا كان معامل الارتباط ضعيفا هذا يعني أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات الأخرى، وبالتالي تستبعد من المقياس النهائي[1]

ورغم الاستخدام الواسع لهذا المقياس في دراســـة الاتجاهات، إلا أن أهم ما يؤخذ عليه هـــو أن الدرجة الكلية في بعض الأحيان والتـــي توضح الاتجاه العام للفـــرد قد تخفي وراءها استجابات متباينة؛ فقد تكون الدرجة الكلية المعطاة لفردين تمت استجابتهما متساوية، لكن طبيعة الإجابة على كل عبارة مختلفة بينهما.

[1] المرجع السابق، ص: 117-118.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خـــاتـــمة:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تسمح بمعرفة مدى الحاجة إلى التدريب من عدمه، تعمل المنظمة على وضع جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال العملية التدريبية، إذ تساعدها على تحديد محتوى البرنامج التدريبي الذي يعد المنطلق الأول لعملية التصميم.

تقوم هذه العملية على ترجمة الأهـــداف المطلوب تحقيقها إلى موضوعات تدريبية وتحديد كل المستلزمات الضرورية لتنفيذ البرامج التدريبية من امكانيات مادية، مالية وبشرية، هـــذا إلى جانب اختيار أنجع الأساليب التدريبية نظرا لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة عملية للأنشطة، بالإضافة إلى تنوع وتباين الأساليب التي يتم بموجبها التنفيذ سواء في مكان العمل أو خارج مكان العمل.

لتأتي بعد هـــذه المرحلة مرحلة متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي للتأكد من مدى مطابقة المخطط والمنفذ، على أن تمـــد المتابعة كل مستلزمات النجاح للبرنامج من خلال التدخل لحل المشكلات والعوارض الطارئة وتوفير سبل الراحة للمتدربين، ذلك من خلال السهر على المتابعة اليومية للبرنامج والتأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل منظم ودقيق وسليم.

لتختتم العملية التدريبية بمرحلة التقييم إذ تعد الخطوة الحاسمة في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي، لتقرر المنظمة بعدها مدى النفع المتحقق من هذا النشاط، وكذا قياس مدى التأثير الذي أحدثه هـــذا الأخير على المتدربين وقياس كفاءة المدربين المشرفين على تنفيذه.

وتحتوي عملية التقييم أساسا علـــى أربعة معايير تشكل اطارا عمليا هاما لتقييم فاعلية البرامج التدريبية والتي تتمثل في: ردود فعل المتدربين، التعلم، السلوك وكذا نواتج الأداء التنظيمي.

وتوجد عدة مقاييس تستخدم في عملية التقييم، والتي تنقسم إلى مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية، كما تتوقف عملية اختيار احدى هذه المقاييس على الهدف المرجو من البرنامج التدريبي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تـــمهـــيد:

إن الشركة الوطنية لتكرير البترول وتماشيا مع التطورات التكنولوجية التي عرفتها أغلب الدول المتقدمة أرادت أن تواكب عملية التطور، فعمدت مركباته الأربع وبالأخص مركب سكيكدة باعتباره أهم مركب للتكرير على مستوى القطر الجزائري، إلى إعادة النظر في الوسائل والمعدات المستعملة من قبل والعمل على تطويرها وهذا بإستيراد تقنيات وتكنولوجيات حديثة، وفـــي نفس الوقت إعطاء للعمال تدريب وإعادة رسكلة القدامى خاصة منهم على مستوى الوحدات الإنتاجية، وهذا من أجل تحسين مردوديتهم على مستوى المنظمة.

ونظرا للتحولات السريعة والمرحلة الانتقالية التي عرفتها الساحة الاقتصادية في بلادنا على وجه العموم وعلى المنظمة على وجه الخصوص، اعتمدت هذه الأخيرة إلى البحث عن أهم الطرق والأساليب التي تسمح لها بالدخول بقوة في سوق المنافسة وخاصة الخارجية منها ومنه فرض وجودها مع باقي المنظمات، وهذا بإبراز قدراتها الإنتاجية وتحسين نوعيتها، فوجدت في التدريب المستمر لمواردها البشرية السبيل الواجب اتباعه من أجل زيادة قدراتها ومساعدتها على التكيف مع محيطها، وهذا لا يكون إلا بإمتلاك المؤهلات والقدرات البشرية المدربة على أحدث التكنولوجيات والتقنيات.

وسنسعى من خلال هذا الفصل إلى إسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على مركب تكرير البترول بسكيكدة، ولتحقيق هذا الهدف والمتمثل في الوقوف على واقع التدريب في هذا المركب، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث؛ يمثل فيه المبحث الأول تقديم الجانب التاريخي والقانوني والتنظيمي للمركب ولتحليل نشاطه؛ سيتم التعرض لتطور الإنتاج ورقم الأعمال، ويرتكز المبحث الثاني على دراسة خصائص الموارد البشرية بالمركب من خلال بيانات عن العاملين؛ تتعلق بعددهم، تركيبتهم، مستوى تأهيلهم، توزيعهم حسب الأعمار والأقدمية ومعدلات غيابهم، أما المبحث الثالث من هذا الفصل، سنحاول فيه دراسة واقع التدريب بالمركب هذا من خلال متابعة لسيرورة عملية التدريب داخل المركب، بالإضافة إلى عملية استعراض لدورات تدريبية تم تحقيقها خلال الفترة 2003- 2005، ثم عرض بعض المؤشرات تبين مدى اهتمام المركب بنشاط التدريب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: تقديم المركب ومجال نشاطه.

يتناول هذا المبحث التعريف بمركب تكرير البترول بسكيكدة من حيث نشأته التاريخية وأهم وحداته الإنتاجية، بعدها نقوم بعرض الجانب القانوني للمركب وأسلوب تنظيمه وواقع نشاطاته.

1- تقديم الجانب التاريخي والقانوني لمركب تكرير البترول: (RAFFINERIE)

1- 1- لمحة تاريخية عن المركب:

تأسست شركة سونطراك بموجب القرار المؤرخ في 1963/12/31 حيث كان نشاطها في السابق مقتصر على عمليتين هما النقل والتجارة، ونظرا لتطور والتوسع الذي مس هذا المجال أتجهت هي بدورها في المساهمة في كل العمليات التي لها علاقة بالمواد الهيدروكربونية وهي البحث، الإنتاج، النقل والتحويل وغيرها.

لقد كان مركب تكرير البترول بسكيكدة قبل1982/1/1 يسير من طرف الشركة الوطنية سونطراك، وفي 1982/1/1 تمت إعادة هيكلة سونطراك بتوصية من القيادة السياسية إذ أنه تم تقسيمها إلى ثلاثة عشر مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، انبثقت بمرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 1980/06/04.

إذ دخل هذا المرسوم حيز التنفيذ في 1982/1/1، وابتدءا من 1985/02/02 المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية تحولت تحت الرمز التجاري مؤسسة " نفطال "، وفي 1987/08/25 وبموجب مرسوم87-109 انفصلت من مؤسسة " نفطال " المؤسسة الوطنية لتكرير البترول "نفتك".

أسست هذه المؤسسة في 1988/01/02، بدأت الأشغال في بناء هذا المركب في جانفي 1976 وهذا تبعا لعقد ممضى في 1974/04/30 بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية "سنام بروجيتي" (Snam Projetti)، وكان التدشين الرسمي للمركب في 1979/11/28، وكانت بداية الإنتاج في مارس 1980 وهذا بتكلفة إجمالية قدرت بـــ 3.402.872.000دج.

مع العلم أن هناك وحدتين جديدتين منجزتين من طرف الشركة اليابانية هي الوحدة 103، الوحدة 104 وقد شرعتا في الإنتاج في نوفمبر 1993.

يقع هذا المركب في المنطقة الصناعية " سونطراك " على بعد 8 كلم شرق ولاية سكيكدة وعلى بعد 2كلم من البحر، مهيمنة على مساحة تقدر 190 هكتار.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

منـــذ 1998/04/18 المؤسسة "نفتك" أصبحت شركة ذات أسهم، أسهمها ملك 100% لشركة سونطراك برأس مال اجتماعي يقدر بـــ 12 مليار دينار جزائري.

وما تجدر الاشارة إليه أن هذا المركب يعمل في سوق خالية من المنافسة وهذا على الصعيد الداخلي و السبب في ذلك يرجع إلى أن المركب محل الدراسة وباقي المركبات الأخرى تابعة لمسير واحد وهي المديرية العامة بالجزائر التي تتولى مهمة اتخاذ القرارات وتوزيعها، والتي همها الوحيد هو تحويل البترول الخام إلى منتجات تامة وذلك لتلبية متطلبات السوق الداخلي والخارجي، أما على الصعيد الخارجي فهناك منافسة حادة وذلك بغية الوصول إلى المقاييس الدولية الموضوعة لكل منتج.

وأهم هذه المصافي الموجودة على مستوى القطر الجزائري:

* مصفاة سكيكدة، إذ تبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام بـــ 15 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يبلغ بـــ 277 ألف طن/ السنة.
* مصفاة أرزيو تبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام 1.5 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر بـــ 320 ألف طن/ السنة.
* مصفاة الجزائر خاصة فقط لمعالجة البترول الخام الذي تبلغ قدرة المعالجة فيه 2.5 مليون طن/ السنة.
* مصفاة حاسي مسعود تبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام حوالي 1.3 مليون طن/السنة.

وقد تم انشاء هذه المصافي تنفيذا لإستراتيجية الشركة التي تهدف إلى الاندماج في نظام اقتـــصاد السوق لكي تستجيب بصورة واقعية وفعلية لمقتضيات الظروف المحيطة بها، من خـــلال عـــصرنة التسيير وعملية التفتح على السوق الخارجي من أجل الدخول إلى السوق العالمية، وعليـــه ســـطرت شركة " نفتك " جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وهي كالتالي:

- العمل على تلبية الاحتياجات الوطنية من المنتجات البترولية المكررة وتوجيه الجزء الأكبر منها إلى التصدير؛ من خلال استغلال وتسيير وزيادة مردودية الامكانيات المالية، المادية والبشرية.
- ترقية الصناعة البترولية المكررة بالجزائر من خلال استعمال تقنيات حديثة ومتطورة، إضـــافة إلى دراسة السبل الكفيلة لاستيعاب التكنولوجية المتعلقة بميدان نشاطها، والعمل على توظيفهـــا (عصرنة المنتجات).
- المساهمة في تدريب عمالها وتحسين مستواهم قصد ضمان التحكم في التكنولوجية.
- تشجيع سياسة الاكتفاء الذاتي فيما يتعلق بالاستغلال العقلاني لموارد المنظمة ومكتسباتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وكذا العمل على تقوية الاستقلالية الاقتصادية للبلاد.
- التحضير للحصول على شهادة الايزو 9001طبعة 2000.

1- 2- أهداف المركب وأهم وحداته الإنتاجية:

1- 2- 1- أهداف المركب:

يعد مركب تكرير البترول بسكيكدة احدى المؤسسات التحويلية الإنتاجية الكبرى التي تملكها الدولة، وتتمثل أهدافه في:

- تكرير البترول الخام الآتي من حاسي مسعود.
- معالجة النفط وهذا لإنتاج الزفت بجميع أنواعه والعطور.
- معالجة الخام المحول المستورد لإنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد.
- مواصلة وضمان تغطية احتياجات السوق الوطني بالمواد المكررة على المستوى الكمي والنوعي.
- مواصلة عرض المواد المكررة الموجهة للسوق الدولية والمستجابة للمقاييس الدولية.

1- 2- 2- الوحدات الإنتاجية الموجودة بالمركب:

لقد تم انجاز الوحدات الإنتاجية بالمركب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي يسعى المركب لتحقيقها، ومن أهم هذه الوحدات الإنتاجية:

- وحدتين للتقطير الجـــوي (وحدة 10، وحدة 11) طاقة كل واحدة منهما تقدر بـــ 7.5 مليون طن/السنة.
- وحدتين لمعالجة البنزين بالهيدروجين وتهديبه بالحافز (وحدة 100، وحدة 103) طاقة كل واحدة تقدر بـــ 1.165 ألف طن/السنة.
- ثلاث وحدات لمعالجة وفصل الغازات (وحدة 30، 31، 104) طاقة كل واحدة على التوالي: 306.5 ألف طن/السنة، 283 ألف طن/السنة، 95 ألف طن/السنة.
- وحدة لاستخلاص المواد العطرية (وحدة 200) طاقتها الإنتاجية تقدر بـــ 285 ألف طن/السنة.
- وحدة تبلـــور وفصل البراكسيلان (وحدة 400) طاقتـــها الإنتاجية تقـــدر بـــ 430 ألف طن/السنة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- وحدة التقطير الفراغي (وحدة 70) لإنتاج الزفت، طاقة انتاجها تقدر بـ 277 ألف طن/السنة.
- وحدة التخزين، المزج والشحن (وحدة 600).
- وحدة المرافق، مركز كهروحراري.

فمن خلال هذه الوحدات الإنتاجية الموجودة في المركب يعتبر مركب سكيكدة لتكرير البترول من أهم المركبات في الجزائر لذا يحتل مكانة مرموقة في الصناعة الجزائرية، كما يعتبر من أكبر المركبات التكرير في افريقيا ويحتل المرتبة الثالثة على المستوى العالمي، إذ يمثل مدخول هذا الأخير من العملة الصعبة بـ 33 % حيث يوجه 85 % من إنتاج هذا المركب إلى البيع (التصدير) نحو الخارج، أما 15 % المتبقية فتستهلك في السوق الوطنية.

1- 3- الاتفاقية الجماعية للشركة الوطنية لتكرير البترول:

تهدف الاتفاقية لمؤسسة نفتك الصادرة بتاريخ 07 جويلية 1998 إلى تحديد شروط وظروف العمل وتحديد شكل العلاقات المهنية بين الطرفين المعنيين:

- التنظيمات (المركبات) التابعة إلى المديرية العامة للشركة الوطنية لتكرير البترول.
- الشريك النقابي لشركة NAFTEC (نفتك) التابع للإتحاد العام للعمال الجزائريين.

وتحدد هذه الاتفاقية:

- شروط العمل والتشغيل.
- العلاقات المهنية بين العمال وأصحاب العمل.
- الروابط الجماعية للعمل.
- أنظمة العوائد.

وتطبق هذه الاتفاقية على كل المركبات التابعة لمديرية الجزائر لتكرير البترول، والمتواجدة على التراب الوطني بإستثناء الاطارات المسيرة (الخاضعة لأحكام المرسوم 90-290 المؤرخ في 23 سبتمبر 1990)، العمال الأجانب، العمال المؤقتين وتطبق أيضا على المتربصين والممتهنين، وقد تم إعدادها طبقا لأحكام القانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتضمن علاقات العمل (المعدل المتمم بواسطة قانون رقم 11- 90 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبما أن موضوع بحثنا يدور حول دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، ارتأينا الوقوف على ما تحمله الاتفاقية من نصوص قانونية تتعلق بنشاط التدريب في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول، والذي يضم المواد التالية:[1]

المادة 10:

المشاركة في أعمال التدريب، تحسين المستوى وتجديد المعارف التي تقوم بها الشركة في اطار تحسين تسييرها أو فعاليتها أو قصد تحسين الوقاية الصحية والأمن.

المادة 78:

كل عامل بالمؤسسة مطالب بمتابعة سلسلة الدروس والدورات التدريبية (التكوينية) أو الاتقان التي تنظمها المؤسسة بغرض تحسين وتعميق وتنمية وزيادة معارفه العامة، والمهنية والتكنولوجية.

واعتراض العامل ورفضه لمتابعة هذه الدورات التدريبية يعرض لعقوبات تأديبية بإستثناء ظروف طارئة ومبررة قد يتعرض لها.

المادة 49:

يحق للمؤسسة أن تستدعي العمال الذين يتمتعون بكفاءات وقدرات ومهارات عالية؛ للمساهمة الفعالة في أنشطة التدريب والاتقان التي تشرف عليها.

المادة 80:

إن العمال المنفصلين بهدف متابعة الدورات التدريبية لتدعيم وتقوية مهاراتهم وقدراتهم يحتفظون بأجورهم.

المادة81:

إن العمال المنفصلين لمتابعة أنشطة التدريب خارج المؤسسة يستفيدون من المكافآت لكن فيما يخص التعويضات الجزافية المتعلقة بالإهتلاكات ومكافأة العائد الشخصي (الفردي) يتم منحها وفق الشروط التالية:

- (IFA) تعويضات جزافية للإهتلاكات: هذا النوع من التعويضات يمنح للعمال الذين يتابعون دورات تدريبية لكن لا يستفيدون من حقوق الإقامة في مراكز التدريب التابعين لها.
- (PRI) مكافأة المردود الشخصي (الفردي): تمنح هــذه التعويضات وفقا للنتائج البيداغوجية للمتربصين.

[1] اعتمدنا الترقيم الموجود في الاتفاقية الجماعية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المادة 82:

العمال المنفصلين بهدف متابعة دورات تدريبية خاصة في الخارج يستفيدون من مكافآت بإستثناء تعويضات الضـــرر، العمل الممركز وتعويضات المناطـــق بالإضافة إلـــى تعويضات جزافيـــة للاهتلاكات.

المادة 83:

فيما يخص التربصات والمؤتمرات والتي لا تتجاوز مدتها شهرا واحدا في هذه الحالة فإن الأجر الكامل يبقى ثابت في الجزائر كما هو في الخارج.

المادة 84:

كل العمال الذين يتابعون دورات تدريبية والاتقان المهني (التحسين المهني) بمبادرة من المؤسسة التي يعملون فيها يستفيدون من حق الاحتفاظ بمناصب عملهم.

المادة 85:

كل تربص (تدريب) لفترة مساوية أو تفوق 3 أشهر ينجم عنها عقد تدريب ينص على مايلي:

- طبيعة التدريب.
- مدة التدريب.
- حقوق والتزامات العامل.

المادة 107:

لا يمكن للمؤسسة في أي حال من الأحوال ممارسة تفرقة مهما كانت عند توزيع العمل، الترقية المهنية، تحديد المكافأة وأيضا فيما يخص التدريب المهني والعديد من المزايا ضد العامل بسبب الأنشطة النقابية.

المادة 172:

هناك تعويضات على أتعاب التدريس (التعليم) الممنوحة للعمال المدربين (المكونين) على سبيل إضافي تباعا لمستويات التأهيل والتدريب الموجودة.

إن مبالغ هـــذه التعويضات وأساليب التطبيق تتحدان وفـــق التنظيم الداخلي المعمول به فـــي المؤسسة.

وفي اطار التقديم القانوني للشركة الوطنية لتكرير البترول تجـــدر الاشارة إلـــى وجود نصوص

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومواد قانونية تتبعها الشركة، وتثبت نيتها اتجاه نشاط التدريب ومن هذه النصوص نذكر البعض منها:

- الجريدة الرسمية رقم 36 يوم 1982/08/07 وزارة التكوين المهني.
- المرسوم رقم 82- 298 ليوم 1982/09/04 المتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني.
- طبقا لقانون 81-07 ليوم 1987/06/27 المتعلق بالتمهين.
- حسب قرار رقم 71-287 ليوم 1971/12/03 المحدد للمبلغ المدفوع الخاص بالطلبة التعليم العالي ومعاهد التكنولوجيا والمدارس المتخصصة.
- حسب قرار رقم 64-214 ليوم 1964/08/03 الذي يبين اجبارية المؤسسات على أن يكون لديها مصلحة خاصة أو مقر خاص بالتكوين المهني والترقية العمالية.
- حسب قرار 74-243 ليوم 1974/11/22 الذي يصدر نسب خاصة بشبه الأجر الموضوع في قرار 81-17 ليوم 1981/02/14 والمحدد الشروط المتعلقة بالتكوين المهني.
- حسب قرار رقم 81-392 ليوم 1981/12/26 والذي يبين أهـــم الاجراءات للقوانين رقم 81-17 ليوم 1981/06/27 المتعلق بالتمهين.
- حسب قرار 31-393 ليوم 1981/12/26 والذي يبين انشاء منظمة التوظيف للمعهد الوطني للترقية وتنمية التكوين المهني بالمؤسسة والتمهين.
- حسب قرار 82-25 ليوم 1982/01/16 المحدد قرارت لوزارة التكوين المهني.

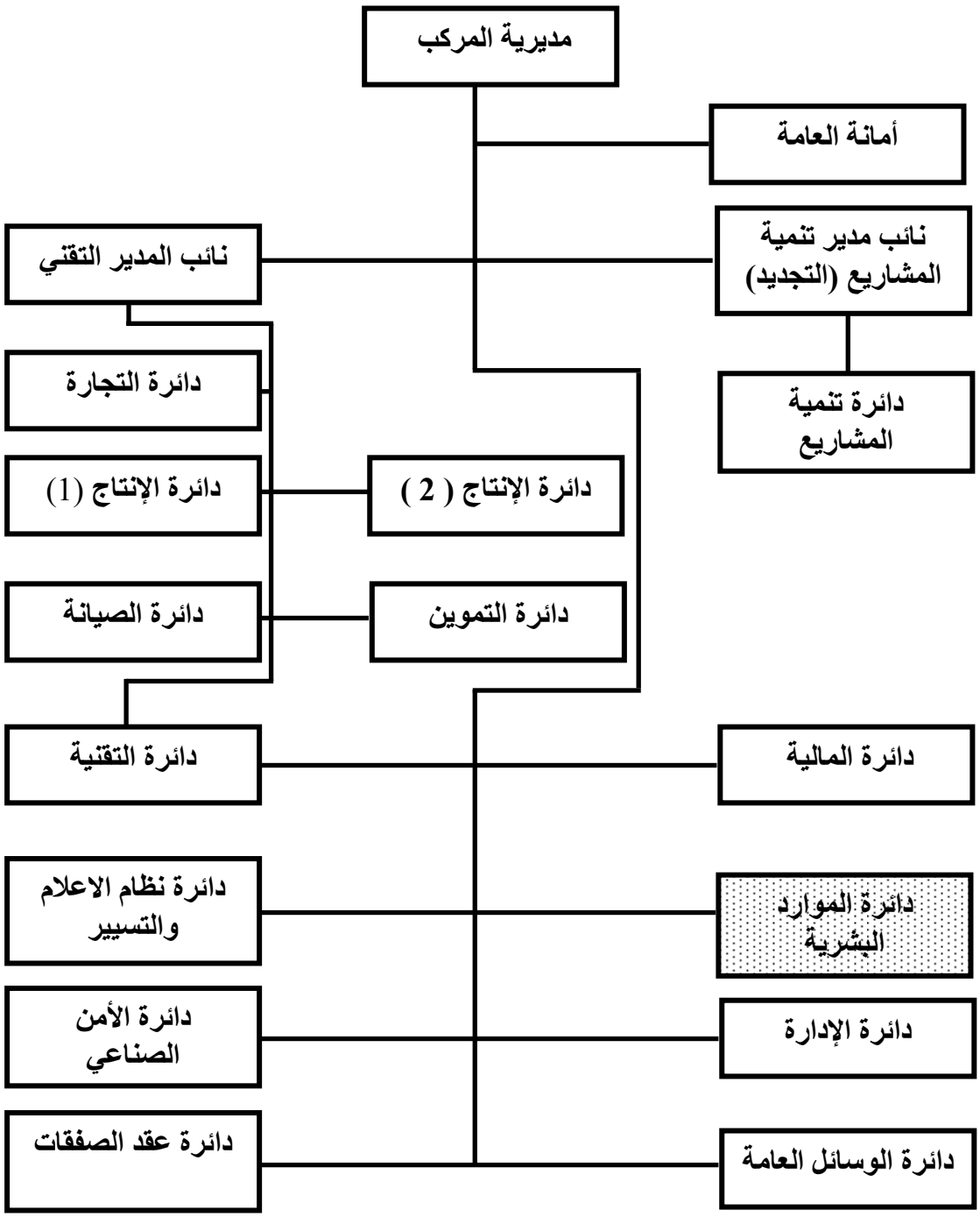
1- 4- تنظيم المركب:

شهد المركب تغييرا مستمرا لهيكله التنظيمي مند نشأته إلى يومنا هذا، من أجل مواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وبالتالي ضمان السير الحسن لأنشطته حيث كان قرار وضع هيكل تنظيمي جديد يهدف بالدرجة الأولى إلى التوزيع الجيد والإستغلال العقلاني لموارد المنظمة المادية والبشرية.

وفي هذا الاطار تقترح إدارة المركب الهيكل التنظيمي لسنة 2006 على النحو التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم -11-: الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول بسكيكدة



المصدر دائرة الموارد البشرية.

تم إعداد هذا الهيكل في 2004 وتمت المصادقة عليه في 2006/09/10.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويحتوي المركب على 14 مديرية وتتلخص المهام الأساسية لهذه المديريات على النحو التالي:

1- 4- 1- مديرية المركب:

ومهمتها الأساسية هو الحفاظ على معدات المؤسسة وتتكون من:

- المدير: يعمل المدير على تنظيم العمل، حيث يضع الخطط العامة للمركب ويعمل على التنسيق بين مختلف وظائف المركب ويتخذ القرارات اللازمة، كما يعمل على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- أمانة المدير: لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تقـــوم بتنفيذ مهامها من اتصالات وتوزيـــع قرارات المدير على مختلف الداوئر و المصالح.

1- 4- 2- نائب مدير التقني: (نيابة مديرية الاستغلال)

يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة وهو مسؤول عن الدوائر: الإنتاج1، الإنتاج2، دائرة الصيانة، دائرة التموين، الدائرة التقنية.

1- 4- 3- نائب مدير تنمية المشاريع: (نيابة مديرية التجديد)

يعمل على مساعدة المدير في الشؤون المالية والإدارية وقد ينوب عن المدير في جميع الشؤون المتصلة بالمركب وهو المسؤول عن إدارة دائرة المالية ودائرة الموارد البشرية، دائرة الإدارة، دائرة الوسائل العامة، دائرة الأمن الصناعي، دائرة عقد الصفقات وكذا دائرة نظام الاعلام والتسيير.

1- 4- 4- دائرة التجارة:

تعتبر هذه الدائرة العمود المحرك لأوتار نشاط هذه المؤسسة، وهذا للدور الحساس والإيجابي الذي تقوم به، فهي تعمل على تخطيط وبرمجة الإنتاج اليومي، الشهري، السنوي وكذا المبيعات، وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المبيعات: تقوم بمراقبة تحقيق برامج البيع.
- مصلحة الشحن: ترتكز مهمتها في مراقبة شحن المبيعات.

1- 4- 5- دائرة الإنتاج (1):

تتمثل مهمتها في معالجة البترول الخام وتجزئته إلى مشتقات ومواد جاهزة ترسل إلى دائرة الإنتاج (2)، ومواد نصف مجهزة ترسل إلى وحدات أخرى بالدائرة لتتحصل فيما بعد على مواد جاهزة ترسل بدورها لدائرة الإنتاج (2) وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التقطير الفراغي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- مصلحة التهذيب.
- مصلحة العطور.
- مصلحة الزفت.
- مصلحة المرافق.

1- 4- 6- دائرة الإنتاج (2):

تتمثل مهمة هذه الدائرة في استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية الآتية من دائرة الإنتاج (1) ويتم فيها تخزين ومزج المنتجات البترولية ثم شحنها وتسويقها فيما بعد وتحتوي على مصلحتين:

- مصلحة التخزين و المزج.
- مصلحة الشحن.

1- 4- 7- دائرة الصيانة:

تعتبر دائرة الصيانة المحرك الأساسي للمركب والقلب النابض له، فتوقفها يعني الضرر بالمركب ككل، فهي تسهر علـــى المراقبـــة الدورية للآلات والأجهزة، وهـــذا لضمان السير العادي للنشاط الإنتاجي والتقليل من التكاليف، وتحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح هي:

- مصلحة الميكانيك الصناعية.
- مصلحة الكهرباء الصناعية.
- مصلحة الآليات.
- مصلحة السباكة.
- مصلحة المناهج والتخطيط.
- مصلحة الامدادات.
- مصلحة صيانة العتاد المتحرك.

1- 4- 8- دائرة التموين:

تتحكم دائرة التموين في تزويد المركب بمختلف المواد والتجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لخطوط الإنتاج سواء كانت مواد كيميائية أو مواد صيانة كالآلات وقطاع الغيار، وتحتوي على مصلحتين:

- مصلحة المشتريات: المهام الرئيسية لها هي الاتصال بالممولين لشراء اللوازم والعتاد سواء من السوق المحلي أو الخارجي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- مصلحة تسيير المخازن: تقوم هذه المصلحة بتوفير كل المستلزمات التخزين وتهيئة جميع الظروف مـــن حيث التنظيم والترتيب، الفـــرز والترميز، معالجة ظاهرة التضخم وانقطاع المخزون، لهذا قسمت هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع لتسهيل عملية التسيير:
  - فرع الترميز.
  - فرع التخزين.
  - فرع المخزون.

1- 4- 9- الدائرة التقنية:

تتمثل مهمتها في تسيير المركب تقنيا، حيث تتكفل بتتبع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال إقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج إلى جانب سهرها على احترام المواصفات والمقاييس الواجب اتباعها، وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة المخبر: وتتمثل مهمتها في القيام بالتحاليل للمنتجات الجاهزة وتقنين النوعية.
- مصلحة الدراسات: هدفها الرئيسي هو الحصول على منتجات ذات جودة عالية فهي مكلفة بمراقبة نوعية المنتجات الجاهزة.
- مصلحة التفتيش: تتمثل مهمتها في فحص خزانات المنتجات الجاهزة و إصلاح العطب وصيانتها تفاديا للأخطار.

1- 4- 10- دائرة نظام الاعلام والتسيير:

هـــذه الدائرة مسؤولة عـــن تنظيم المركب وتدفق المعلومات بداخله وحفظ الوثائق والتخطيط للاتصالات وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التنظيم: وتعمل على تنظيم المركب والتنسيق بين المهام والمناصب المتعلقة بكـــل كائن وتجميع المعلومات واعداد التقارير ورفعها إلى المستويات العليا.
- مصلحة الاعلام الآلي: وهي المسؤولة عن تأدية كل العمليات التي تتم على مستوى المركب.
- مصلحة الأرشيف: وتعمل على حفظ الوثائق وتطوير البحث عن الوثائق وحفظها.
- خلية الاتصال: والمهام الموكلة لها محدودة ومن بينها إعداد جريدة المؤسسة وهذا لكونها حديثة النشأة.

1- 4- 11- دائرة الأمن الصناعي:

تتمثل وظيفة هذه الدائرة في السهر على أمن وسلامة المركب ومجهزة بجميع الوسائل الضرورية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لحماية المركب، وتتألف من المصالح التالية:

- مصلحة التدخل: وتعمل على التدخل في حالة الحرائق وحدوث الكوارث والحوادث.
- مصلحة الوقاية: وتعمل على وقاية المركب وتوفير المستلزمات لضمان عدم وقوع الحوادث.
- مصلحة الاستقبال: وتعمل على ضمان عدم دخول أي فرد بدون إذن من طرف المؤسسة وهذا حرصا على سلامة المركب.

1- 4- 12- دائرة عقد الصفقات:

تعمل هذه الدائرة على عقد الصفقات لشراء مختلف معدات المركب ومستلزماته.

1- 4- 13- دائرة تنمية المشاريع:

تسير العديد من المشاريع فكل مشروع يسير من طرف مصلحة خاصة به وتهدف هذه المشاريع إلى تحسين نوعية المنتجات وتهيئة الوسائل.

1- 4- 14- دائرة المالية:

تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية، وتتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة وتسجيل كل التدفقات المالية والمادية للمؤسسة، ووضع الميزانية الختامية للمركب وجدول الأرباح، والقيام بالجرد الكامل للأموال التي في حوزة المركب وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة التحليلية: إذ تعمل هذه المصلحة على توزيع التكاليف على كل دائرة وتحديد التكاليف بغية الوصول إلى تخفيضها وتحقيق أقصى ربح.
- مصلحة المحاسبة العامة: مهمتها هي متابعة الموارد من حيث التسديد، وتسجيل مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع مختلف الموردين وتتبع ديون المركب بالإضافة إلى تنظيم الاستثمارات.
- مصلحة الحقوق: مهمتها تولي القضايا الخاصة بالمنازعات المهنية ودراسة العقود التجارية فيما يخص المشتريات.
- مصلحة الخزينة: مهمتها تسجيل العمليات الخاصة بالتدفقات الداخلة والخارجة للمؤسسة، مع التقدير المستقبلي لاحتياجاتها المالية بحيث يتم تدعيمها من قبل خزينة المؤسسة الأم وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعيين: فرع البنك وفرع الصندوق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- 4- 15- دائرة الموارد البشرية:

إن المهام الموكلة للموارد البشرية هي المشاركة في اعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط التدريب والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التكوين: وتهدف إلى التكوين والتحسين المهني للعمال وهذا في اطار المخطط السنوي للموارد البشرية.
- مصلحة التسيير المهني: تهتـــم بتوظيف وتعيين العمال الأكفـــاء وذلك حسب الشهادات والكفاءات المهنية والخبرة.
- مصلحة علاقات العمل: وتهدف إلى تحسين العلاقات بين العمال والمسؤوليين أو العمال مع بعضهم وتقوم بتسوية النزاعات والخلافات القائمة بين العمال.

وبما أن هذه الدائرة هي محور دراستي سوف أتعرض لها بشيء من التفصيل في المبحث الثاني.

1- 4- 16- دائرة الإدارة:

يتمثل دورها في تسيير مستخدمي المركب مثل: الأجور والاعانات الاجتماعية، التنشيط الرياضي والترقية وتتألف من:

- مصلحة الإدارة: ويوكل لها مهمة التسيير الإداري للعمال حيث تعطى الترقيات على أساس المخطط المناسب وحسب الأقدمية، ويتخذ ضد العمال العقوبات طبقا للتقارير المحددة من طرف المصالح المختلفة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تغطي النواحي الاجتماعية للعمال كمساعدات العلاج.

1- 4- 17- دائرة الوسائل العامة:

هذه الدائرة مكلفة بمتابعة الوسائل على مستوى المركب وتزويد المصالح والدوائر بمختلف الوسائل اللازمة وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة السكن: مسؤولة عن توفير سكنات خاصة بالعمال القاطنين خارج الولاية.
- مصلحة المقتصدية: مسؤولة عن تسيير المطعم الخاص بالمركب.
- مصلحة العامة: تعمل على ضمان نقل العمال والبضائع وتنظيم المهمات الخاصة بالمركب والحرص على نظافة المركب.
- مصلحة الاتصال والطباعة: تهتم بالاتصالات الخاصة بمختلف النشاطات كالتلغراف والتلكس.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- مجال نشاط المركب:

لمعرفة وضعية المركب في مختلف مراحل تطوره والظروف المواكبة لذلك، يجب الاطلاع على أهم النتائج المحققة من خلال حجم الإنتاج الإجمالي ورقم الأعمال.

2- 1- تطور كمية الإنتاج:

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

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يتبين من خلال الجدول أن كمية إنتاج الغاز البترولي المميع (GPL) قد شهد ارتفاعا مستمرا خلال الفترة (1999- 2003) بنسبة قدرها 27.70% إلا أنه عرف إنخفاض في السنوات الثلاث الأخيرة حيث وصل إلى أدنى مستوى له في سنة 2005 وقدر بـــ 78% (نسبة الانجاز)، نفس الأمر بالنسبة للوحدات التي تنتج مختلف أنواع الوقود حيث كانت نسبة التحقق مرتفعة ماعدا في السنوات الثلاثة الأخيرة حيث وصل سنة 2005 إلى 94% وهي أدنى نسبة مقارنة بالسنوات السابقة.

أما بالنسبة إلى الوحدات التي تنتج مجموع العطريات والزفت، فالفارق بين الكمية المحققة والكمية التقديرية كبيرا نسبيا خاصة في السنوات الأخيرة، إذ وصل الفارق في إنتاج العطريات إلى أدنى مستوى له 7% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالسنوات السابقة، أما لو لاحظنا المجموع العام للمنتجات خلال الفترة (2001- 2006) فهو يتناقص من سنة إلى أخرى، الأمر الذي دفعنا إلى تتبع الأسباب التي أدت إلى ذلك، فوجدنا أن هذا الانخفاض يعود إلى عدة أسباب نخص منها بالذكر مايلي:

- انخفاض معالجة المادة الأولية BHM- BRI التي تنتج عن هذه الخطوط المتنوعة.
- عدم توفر قطاع الغيار في الوقت المناسب الخاص بهذه الوحدات، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الواردات من المواد المستعملة في الإنتاج، والأعطال المستمرة في الآلات نتيجة قدمها.
- عدم قدرة المخازن على احتواء كمية كبيرة من الإنتاج تفوق طاقة التخزين القصوى حيث يبقى جزء من الإنتاج السنة الماضية في المخازن مما يضطر إلى التخفيض في كميات الإنتاج في السنة الموالية، الأمر الذي دفعها إلى تغيير سياسة الإنتاج المتمثلة في ملائمة الإنتاج تبعا لاحتياجات السوق (المحلي، العالمي).
- قلة الاهتمام بالجانب التدريبي لفئة العمال في دائرة الإنتاج وبالأخص الاطارات حيث يعتبر تدريب الاطارات في مجال الإنتاج من الضروريات الواجب الاعتماد عليها حتى تتمكن المؤسسة من الرفع من طاقتها الإنتاجية، إذ كل البرامج التخطيطية والعمليات الإنتاجية تتم تحت تأطير هؤلاء، وبالتالي فإن تدريبهم ورسكلتهم من حين إلى آخر قد يزيد في أدائهم ويرفع من إنتاجيتهم، ويسمح لهم بتأطير الفئات المهنية الأخرى تأطيرا جيدا، أضف إلى ذلك خروج نسبة كبيرة من العمال الذين لهم خبرة في مجال الصيانة إلى التقاعد ودخول عمال جدد الأمر الذي يتطلب عملية تدريبهم من جديد.
- كمـــا أن هناك عامل آخر يعد من الأسباب التي أدت إلـــى انخفاض الإنتاج في تلك الفترة وهو

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كثـــرة الغيابات والتأخرات التي أدت بشكل مباشر إلـــى انخفاض المستوى الإنتاجي للمؤسسة (المركب).

- كما لا ننسى الحادثة التي لحقت بمركب تمييع الغاز الطبيعي سنة 2003- 2004 الذي أدت إلى توقف أغلب وحداته الإنتاجية لفترة مؤقتة، إضافة إلى تحمله خسائر مادية، مالية وبشرية، الأمر الـــذي عطل الإنتاج خلال تلك الفترة في المؤسسة (مند تلك الفترة الإنتاج في انخفاض) لأن في الأساس هذا المركب يزود المؤسسة بالمياه الخالية من الأملاح.

2- 2- تطور رقم الأعمال:

يظهر تطور رقم أعمال المركب حسب ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم-5-: تطور رقم أعمال المركب خلال الفترة (1999- 2006).

الوحد:10^3 طن متري.
10^3 دج

البيان / السنة	السوق الداخلي		السوق الخارجي		المجموع	
	الكمية المباعة	القيمة	الكمية المباعة	القيمة	الكمية المباعة	القيمة
1999	2530	22145569	10953	5190879	13483	27336448
2000	2977	27207722	11483	6434417	14461	33642139
2001	2967	27054163	11868	9634471	14835	36688633
2002	3909	35345374	10061	7304902	13971	42650276
2003	4745	34032500	6482	5773365	11227	39805865
2004	5040	46459234	8241	6006407	13282	52465640
2005	5227	48800835	7827	6389329	13054	55190164
2006	5522	50445998	7571	7076939	13093	57522988
المجموع	32920	291491395	74487	53810709	107407	345302155

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق دائرة المالية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يتبين من خلال الجدول أن رقم أعمال المركب يتغير من سنة إلى أخرى، ليبدأ في التحسن المستمر بداية سنة 2004.

- فإذا تمعنا النظر في الجدول أعلاه نجد أن الكميات المباعة في السوق الداخلي في ازدياد مستمر وهذا لكثرة احتياجات السوق الداخلي للمواد البترولية المكررة خاصة منها الوقود والزفت، مقارنة بالكميات المباعة في السوق الخارجي فهي في تدبدب هذا من جهة، أما لو لاحظنا المجموع العام لرقم الأعمال نجد أن الكميات المباعة في السوق الداخلي أقل مقارنة بالكميات المباعة في السوق الخارجي، وإذ نجد أن العائد مـــن الكميات المباعة في السوق الداخلي أكبر بكثير من عائد الكميات المباعة فـــي السوق الخارجي وهـــذا من جهة أخرى؛ والسبب في ذلك يرجع إلى أن السوق الداخلية خالية من المنافسة لأنها محتكرة من طرف مسير واحد وهي المديرية العامة بالجزائر وأسعارها تكون محددة من طرف الدولة (أسعار إدارية) فلو رجعنا إلى الجدول نلاحظ أن أكبر رقم أعمال حقق كان خلال سنة 2006 بكمية تقدر بـــ 5522 ألف طن متري بسعر وحدوي محدد من طرف الدولة بـــ 9135.89 دج للطن الواحد. ليحقق رقم أعمال يقدر بـــ 50445998 ألف دج.

أما السوق الخارجية فأسعار بيع منتجاتها تكون ثابتة ومحددة من طرف سونطراك فتأثير العائد من المبيعات على رقم الأعمال ضئيل لأن المركب يتقاضى فقط العائد من خدمة معالجة المواد الأولية والإنتاج (تكرير)، فهي نسبة ثابتة تقريبا ومحـــددة من طرف سونطراك المالكة 100% لأسهم شركة نفتك، إذ برجوعنا إلى رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2006 نجد أن الكميات المباعة في تلك السنة تقدر بـــ 7571 ألف طن متري (كبيرة نسبيا مقارنة بالكميات المباعة في السوق الداخلي) بسعر وحدوي يقدر بـــ 934.73 للطن الواحد (عائد ضئيل مقارنة بالسوق الداخلي).

- وما تجدر الإشارة إليه أن الارتفاع المستمر في رقم أعمال المركب لا يرجع فقط إلى ارتفاع الكميات المباعة، ولكن يرجع كذلك إلى مبيعات قطاع الغيار الخاصة بالمركب، إضافة إلى الخدمات التي يقدمها المركب لصالح مركبات أخرى في شكل أعمال صيانة مثلا...

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: تقديم وتحليل خصائص الموارد البشرية.

لقد عمدت مديرية الموارد البشرية للشركة الأم بهدف عقلنة تسيير أفرادها، إلى وضع جداول موحدة خاصة بمتابعة الموارد البشرية وهذا على مستوى المركبات الأربعة لها؛ تضمن هذه الجداول للمسؤولين تتبع حركة العاملين وخصائصهم في كـــل مركب، وهـــذا ما سنحاول ايضاحه في هـــذا المبحث.

1- تنظيم دائرة الموارد البشرية:

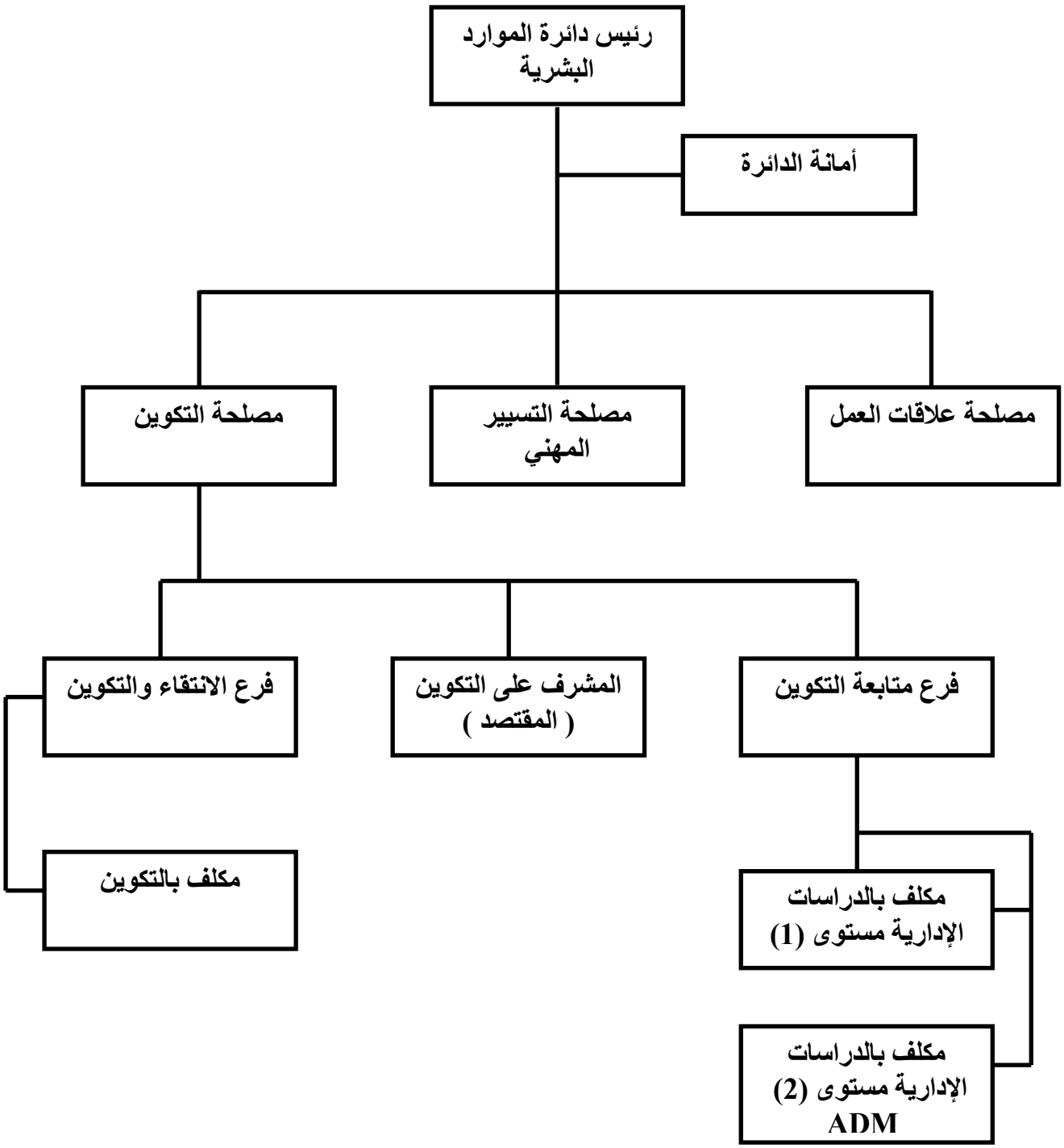
تهدف السياسة المتبعة فيما يخص تنظيم الموارد البشرية إلى وضع الآليات اللازمة لتحقيق هدفي المركب والمتمثلين في:

- تحقيق الأهداف الاقتصادية؛ من رفع الإنتاج، تحسين النوعية، تخفيض التكاليف.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية؛ والمتمثلة في الحصول على عوائد، ضمان الجو الاجتماعي الجيد والمحفز للعمل، تحسين ظروف العمل والاهتمام بالمسار الوظيفي المستقبلي للأفراد.

الأمر الذي يتطلب التنسيق بين مختلف هياكل دائرة الموارد البشرية لأنها تعمل في الأساس على تنمية وتسيير هذه الموارد، والشكل الموالي يوضح مختلف مصالح دائرة الموارد البشرية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم -12-: الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية.



المصدر: دائرة الموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* **دائرة الموارد البشرية:** تنحصر مهام هذه الدائرة في:

- المشاركة في اعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية.
- تحضير مخطط التكوين (التدريب) وتطبيقه.
- تنظيم تربصات التكوين.
- تنظيم امتحانات الترسيم والمشاركة في اجتماعات متابعة المتربصين في الميدان.
- ربط التسيير الإداري للتدريب والمتابعة البيداغوجية للأعوان المتدربين في منصب العمل ثم في المنصب المزدوج.
- استقبال المتربصين من مراكز التكوين المهني والمعاهد والجامعات وأيضا استقبال المتربصين الأعوان من المركب وذلك لاجراء المحادثات واتخاذ الاجراءات اللازمة.
- المشاركة في اجتماعات دائرة تنمية الموارد البشرية.
- تحضير ميزانية الدائرة.

* **مصلحة التسيير المهني:** تعمل هذه المصلحة على:

- التنبؤ بحركة الأفراد خلال فترة زمنية محددة؛ والتي تشمل المغادرات، التحويل، الترقية والتقاعد.
- اعـــداد مخططات التوظيف، الترقية والتحويل على ضوء هـــذه التنبؤات ومتابعة تنفيذ هذه المخططات.
- تغطية الملفات ووثائق المسار المهني للموظفين ومراقبة هيكل القرارات للمسار المهني للعمال.
- القيام بدراسات حول مناصب العمل، وتسجيل العطل وكذا انشاء شهادات للعمل وإعداد ملفات التقاعد.

* **مصلحة علاقات العمل:** تعمل هذه المصلحة على انجاز المهام الموكلة لها والتي تتلخص فيمايلي:

- ادماج جميع العمال في المركب عن طريق اشراكهم فيما يخص تنظيم العمل.
- تحليل ومتابعة الجو الاجتماعي للعمال واستعمال الوسائل المطلوبة والفعالة لذلك.
- معالجة الطعون والاحتجاجات والمنازعات المنبثقة عن صراعات أثناء العمل.
- العمل على توفير الجو الملائم والمحفز للعمل وحل مشاكل العمال.

* **مصلحة التكوين (التدريب):**

تقوم هـــذه المصلحة بالتنسيق مـــع دائرة المـــوارد البشرية إلى رسم خطة تهدف من ورائها إلى

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تحضير قوائم تخص عدد الأفراد الواجب تدريبهم وذلك في اطار التدريب الداخلي والخارجي، ومن مهام هذه المصلحة نذكر مايلي:

- تحضير مخطط التكوين (التدريب) ووضعه حيز التنفيذ.
- التنظيم والمشاركة في لجنة امتحانات تثبيت الموظفين في نهاية كل دورة تدريبية واجتماعات متابعة المتربصين داخليا وخارجيا.
- المشاركة في اختيار المدربين التقنيين، وتحديد البرنامج التدريبي بالتعاون مع مختلف الهيئات المعنية.
- العمل على التحسين والمصادقة على مخطط التكوين القادم من الهيئات المستعملة.
- التنسيق بين التسيير الإداري للتكوين والمتابعة البيداغوجية للعمال.
- مراقبـــة سير فعاليات التكوين، ودراسة امكانيات تنظيم ملتقيات ومحاضرات في مجـــال التخصص.
- تحضير الموازنات الخاصة بالمصلحة.

* **فرع الانتقاء والتكوين:** تتمثل مهامه في:

- تخطيط وتنظيم وتنفيذ عمليات التكوين التقنية، وتوفير المساعدات اللازمة.
- المحافظة على العلاقات الصارمة مع تنظيم المتدربين أو مصالح المركب الاخرى.
- ضمان متابعة المتدربين وإعلام المسؤولين بالنتائج المحصل عليها.
- المساهمة مع الهيئات المستعملة في وضع برامج وفترات التكوين (التدريب).
- السهر على حماية المتدربين والمساعدات التي تحت مسؤوليتهم.
- متابعة يومية لملفات المتدربين.

* **فرع المشرف على التكوين:**

- الحرص على تهيئة قاعات الدراسة والتجهيزات.
- تنظيم ومراقبة الورشات البيداغوجية، المساعدات السمعية البصرية وتشغيلها.
- الحرص على جرد الوسائل.
- الحرص بالتعاون مع مركز التكوين على تهيئة مختلف الظروف.
- تسيير الوثائق الخاصة بوسائل المخزن، والحرص على تنظيم والمحافظة على الأرشيف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* **فرع متابعة التكوين:** تنحصر مهام هذا الفرع فيمايلي:
  - متابعة اجراء تقديم الموظفين الجدد إلى البنية الهيكلية المعنية.
  - مساعدة لجنة تحكيم الفحص.
  - تسجيل وتصحيح البرامج والمخططات.
  - متابعة المتدربين والتقنيين الصناعيين من اطارات وغيرهم، المدربين داخل وخارج المركب.
  - تنسيق المتابعة البيداغوجية والإدارية لمختلف أصناف المتدربين حاليا.
  - التكفل وإرشاد الزائرين للمركب.
  - تدعيم مخطط التكوين المزدوج، التكفل بالمتربصين الخارجيين.
  - التحري عن الأفكار المصورة في تقارير المتكونين (المتدربين) المحولين إلى بنيتهم التنظيمية ومتابعة النمو المحتمل.
* **مكلف بالتكوين (المكون، المدرب):** تتمثل مهامه في:
  - تحضير وسائل التدريس، وتأمين التدريب الداخلي في قاعات الدراسة.
  - الاشراف على تصحيح اختبارات المعارف، وتقدير فترة التدريب.
  - تحضير ومراقبة عمل المساعدات السمعية البصرية، وتحضير الحصص التدريبية والبرامج حسب التخصصات مع رئيس القسم.
  - اعداد نتائج تدريب الأفراد المعنيين وتحويلهم إلى البنية الهيكلية المعنية.
  - اعداد نتائج الميزانيات لاستغلال الوسائل خلال فترة التدريب.
* **مكلف بالدراسات الإدارية مستوى (1):**
  - تقسيم برنامج التكوين (التدريب) إلى ساعات ملائمة.
  - اعداد ملفات يومية خاصة بالعمال المتدربين.
  - اعداد ملفات متابعة وتقييم العمال المتدربين.
  - العمل على توفير الوسائل البيداغوجية لاتمام العملية التدريبية.
* **مكلف بالدراسات الإدارية مستوى (2):** ADM ويعمل على:
  - ضمان التشغيل، التسيير الإداري والمتابعة البيداغوجية للمتدربين داخل وخارج المؤسسة وكذا بالنسبة للممتهنين.
  - مراقبة حضور جميع المتربصين (المتدربين).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- انجاز مخططات من أجل متابعة واستقبال المتربصين ووصلهم بالمشرفين عليهم داخل المؤسسة.
- الاشراف على نظام ترتيب ملف المتربصين.

2- تطور حجم العمالة:

إن التوظيف والتسريح والترقية عناصر تؤثر بشكل مباشر على حجم وتركيبة العاملين، ومتابعة هذه الحركات يسمح للمؤسسة بتقدير حركية وثبات الأفراد العاملين، وكذا تقدير التطورات المستقبلية التي قد تحدث لذا يجب متابعتها خلال فترات زمنية.

والجدول التالي يوضح تطور عدد عمال مركب تكرير البترول:

جدول رقم -6-: تطور عدد عمال المركب خلال فترة (1999- 2006).

الوحدة: عامل.

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
عدد العاملين	1346	1323	1277	1227	1247	1228	1252	1376

المصدر:من اعداد الطالبة إعتمادا على وثائق مديرية الإدارة.

يتبين من خلال الجدول السابق أن أكبر عدد من العمالة سجل سنة 1999 (بغض النظر على السنة الجارية)، حيث بلغ 1346 عاملا، ثم أخذ هذا العدد في الانخفاض بشكل تدريجي وطبيعي بسبب حالات التقاعد، الوفاة، التسريح وكذا الاستقالة، وهذا إلى غاية 2002 والتي شهدت أكبر نسبة انخفاض في عدد العاملين مند انشاء المركب حيث بلغت 8.84% مقارنة بسنة 1999. ويرجع ذلك أساسا إلى الاجراءات المتبعة من طرف المركب؛ والمتمثلة على الخصوص في:

- الإحالة المباشرة للتقاعد للذين بلغوا السن القانوني لذلك.
- اللجوء إلى التوظيف عن طريق المسابقات بواسطة العقود المؤقتة.
- إقامة وتشجيع تنوع التخصصات في الهياكل العملية بالمركب.
- التقاعد المسبق.
- التوقيف المؤقت للتوظيف.

ولقد عرف المركب تدبدب طفيفا في عدد العاملين في أربع السنوات الأخيرة وذلك بسبب الشروع في التنفيذ الفعلي للتنظيم الهيكلي الجديد، إذ عرف المركب استقطابا لعدد معتبر من العاملين وهذا

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بهدف شغل مناصب جديدة، وسد الفراغ في بعض المناصب التي غادرها أصحابها،إستثناءا عرف عدد العمال في سنة 2004 انخفاظا مرة أخرى، ليصل عددهم في نهاية 2006 إلى 1376 عاملا.

تدعيما لما سبق يمكن تقديم الجدول التالي:

جدول رقم -7-: حركة العاملين خلال الفترة (2003- 2006).

الوحدة: عامل.

الحالة	2003	2004	2005	2006
التقاعد	33	40	35	29
تحويل	02	01	03	03
الفصل	01	01	—	05
الوفاة	03	02	06	04
الاستقالة	01	01	02	06
المجموع	40	45	46	47

المصدر: من اعداد الطالبة إعتمادا على وثائق دائرة الإدارة.

نلاحظ أن عدد حالات المغادرة في سنوات الأربعة الأخيرة متقاربة نسبيا، كما عرفت حالة التقاعد أكبر نسبة من حالات المغادرة حيث بلغت 82.5% من إجمالي الحالات سنة 2003، 88.88% سنة 2004 في حين بلغت النسبة 76.09% من حالات المغادرة سنة 2005، وكذا 61.70% سنة 2006.

ومن الواضح أن حركة العاملين قد تنعكس بشكل مباشر على مصاريف العاملين التي ارتفعت بشكل ملحوظ خلال الفترة (2002- 2006) بإستثناء سنة 2004 على الرغم من انخفاض عدد العمال إلى 1227 عامل مقارنة بسنة 2003، فإن مصاريف العاملين ارتفعت بنسبة 9.01% مقارنة بسنة 2003 وهذا راجع إلى ارتفاع الكتلة الأجرية في تلك السنة بنسبة 2.01% مقارنة بسنة 2003، وذلك بسبب زيادة الأجور القاعدية لكل عامل والجدول الموالي يوضح ذلك:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم -8- : تطور مصاريف العاملين خلال فترة (2002- 2006).

الوحدة:10^3 دج.

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
مصاريف العاملين	1001345	1018584	1110405	1295175	1472751
الكتلة الأجرية	717940	832304	848999	984043	995011

المصدر: من اعداد الطالبة إعتمادا على وثائق دائرة الإدارة.

3- تصنيف عمال المركب:

يصنف العاملون في مركب تكرير البترول حسب الفئات المهنية، فروع النشاط، المستوى التعليمي، الأعمار وكذا الأقدمية.

3- 1- حسب الفئات المهنية:

يضم المركب ثلاث أنواع من الفئات، وتدخل كل فئة ضمن مجموعة محددة:

- المجموعة الأولى(1) تشمل فئة الاطارات.
- المجموعة الثانية(2) تشمل فئة أعوان التحكم.
- المجموعة الثالثة(3) تشمل فئة أعوان التنفيذ.

جدول رقم -9-: تطور العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة (2003- 2005).

الوحدة: عامل.

السنة / الفئة المهنية	2003	2004	2005	2006
المجموعة(1)	171	174	162	217
المجموعة(2)	553	540	589	573
المجموعة(3)	523	514	501	586
المجموع	1247	1228	1252	1376

المصدر: من اعداد الطالبة إعتمادا على وثائق دائرة الإدارة.

ما يمكن استخلاصه من هذا الجدول هو استقرار نسبي لعدد الاطارات بالنسبة للعدد الإجمالي للعمالة في المركب خلال الفترة (2003- 2004)، في حين نلاحظ بأن هناك تذبذب مستمر في

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عدد أعوان التحكم، ويرجع هذا التذبذب بالدرجة الأولى إلى حالات التقاعد المسجلة لدى هذه الفئة من العمال والتي كانت خلال الفترة (2003- 2005) مرتفعة مقارنة بالفئات الأخرى، هـذا إضافة إلى حالات التحويل.

أما فيما يخص أعوان التنفيذ فقد عرف هو كذلك زيادة وانخفاض في عدد العمالة خلال الفترة (2003- 2005)، إلا أنه عرف إرتفاع سنة 2006 بنسبة تقدر بـ 16.97% وهـذ بسبب تحويل جزء من أعوان التحكم إلى شغل مناصب تصنف ضمن فئة أعوان التنفيذ، وقد احتفظ هؤلاء العمال بكل امتيازاتهم السابقة، ويرجع هـذا إلى طبيعة نشاط المركب الـذي يتطلب نسبة عالية مـن فئة المنفذين.

أما فيما يخص حجم العمالة من النساء في المركب فقد بلغت في سنة 2006، 109 امرأة توزعت على الفئات العمالية الثلاثة، ويمكن إظهار ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم-10-: توزيع العاملين في المركب حسب الجنس لسنة 2006.

الوحدة: عامل.

الفئة	المجموعة (1)	المجموعة (2)	المجموعة (3)
رجال	189	524	554
نساء	28	49	32
المجموع	217	573	586

المصدر:من اعداد الطالبة إعتمادا على وثائق دائرة الإدارة.

تمثل نسبة العمالة من النساء في المركب بـ 7.92%، وهذا يبين تركيز النسبة الأكبر للعمال في فئة الرجال بـ 92.08%، ذلك أن نشاط المؤسسة يتطلب فئة الذكور أكثر من فئة النساء في نشاطها وخاصة التقني منها (تتطلب جهد بدني كبير، ظروف العمل صعبة من الحرارة، المواد الكميائية...).

3- 2- تصنيف عمال المركب حسب فروع النشاط:

يمكن اظهار تطور عدد العاملين حسب قطاع النشاط في الآتي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم-11-: تطور توزيع العاملين في المركب حسب فروع النشاط لسنة 2006.

الوحدة: عامل.

الفئات المهنية / فرع النشاط	اطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
المديرية	2	–	1	03
نائب مدير تقني	3	1	3	07
مديرية التجديد	24	1	12	37
نظام الاعلام والتسيير	24	5	2	31
الإنتاج(1)	36	140	63	239
الإنتاج(2)	13	78	34	125
التقنية	35	17	41	93
الأمن الصناعي	15	26	81	122
الصيانة	31	165	149	345
التموين	5	24	39	68
التجارية	10	31	16	57
الموارد البشرية	4	15	2	21
المالية	6	31	5	43
الوسائل العامة	4	15	107	126
عقد الصفقات	2	1	2	05
الإدارة	3	23	28	54
المجموع	217	573	586	1376

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحة التسيير المهني.

يظهر من خلال الجدول رقم (11) تركز ما نسبته 70% من عمالة المركب في كل من مديرية الإنتاج (1) و(2) ومديرية الأمن والوسائل العامة وبالأخص مديرية الصيانة، وهذا ما يتطلبه طبيعة نشاط المركب والذي يتمثل في تكرير البترول الآتي من حاسي مسعود، إذ نجد ما نسبته 26% من

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عمالة المركب تعمل مديرية الإنتاج (1) و(2) وهذا نظرا لأن كل من المديريتان تعملان على استمرار العملية الإنتاجية وفق البرامج المسطرة، وكذا استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية الجاهزة، ثم العمل على تخزينها ومزجها ثم شحنها ثم تسويقها، الأمر الذي يتطلب عمالة كبيرة إذا ما قورنت بالمديريات الأخرى، في حين نجد ما نسبته 25% من عمالة المركب ترتكز في مديرية الصيانة؛ وهذا نظرا لضخامة الأنشطة والمهام التي يقوم بها على مستوى المركب من صيانة دورية للآلات والأجهزة إلى جانب تقديم خدمات الصيانة لصالح مركبات أخرى علما بأن المركب في كل سنة يوقف الإنتاج لمـــدة شهر (عادة فـــي شهر مارس) مـــن أجل القيام بعملية الصيانة لوحداته الإنتاجية.

كما أن كل من مديرية الأمن الصناعي ومديرية الوسائل العامة يحضيا بنصيب لا بأس به من عمالة المركب، إذ تقدر كل منهما بـــ 9%، وذلك بسبب الظروف الأمنية وطبيعة نشاط المركب التي ألزمت المركب على تقوية جهازه الأمني خاصة منه مصلحة التدخل والنجدة، إلى جانب أن مديرية الوسائل العامة تعمل على تزويد المصالح والدوائر بمختلف الوسائل اللازمة الأمر الذي يتطلب يد عاملة تفي بهذا الغرض.

كمـــا نسجل أن نسبة الاطارات لا تتعدى 16% من إجمالي عـــدد عمال المركب، وتعتبر نسبة صغيرة إذا علمنا أن جزء من هذه الاطارات ليس لها المستوى التعليمي والتأهيلي اللازم لشغل هذه المناصب الهامة والحساسة، وهذا يعد أكبر التحديات التـــي تواجه المركب في الوقت الراهن، والتي تحتم عليها توفير كفاءات ذات مستوى تعليمي مرتفع؛ وفي مقابل ذلك نجد أن نسبة أعوان التحكم لاتتجاوز 41.64% من إجمالي عدد العمال في حين مانسبته 42.59% تمثل أعوان التنفيذ.

3- 3- تصنيف عمال المركب حسب المستوى التعليمي:

يظهر المستوى التأهيلي للعاملين بالمركب لسنة 2006 من خلال الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم-12-: المستوى التعليمي للعاملين بالمركب لسنة 2006.

الوحدة: عامل.

المستوى	الاطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة
إبتدائي	0	0	86	86	%6.25
متوسط	20	444	410	874	%63.52
ثانوي	10	58	55	123	%8.94
جامعي مستوى أول (ليسانس)	32	58	35	125	%9.08
جامعي مستوى ثاني (مهندس دولة،...)	149	13	0	162	%11.77
جامعي مستوى ثالث (ماجستير دكتورة،...)	6	0	0	6	%0.44
المجموع	217	573	586	1376	%100

المصدر: دائرة الإدارة.

ما يمكن استخلاصه من هذا الجدول، أن فئة الاطارات ذوي المستوى المتوسط والثانوي منخفض ويقدر 13.82% من عمالة الاطارات، في حين ترتفع نسبة الحاملين للشهادات الجامعية إذ تقدر بـــ 86.18% من فئة الاطارات.

أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم نجد أنها محصورة في المستويات التعليمية الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة، حيث نجد أن نسبة أعوان التحكم الذين لديهم مستوى متوسط تقـــدر بـــ 77.49% (وهي نسبة مرتفعة جدا إذ ما قورنت بالنسب الأخرى)، أما نسبة الحائزين على مستوى التعليم الثانوي والجامعي فيقدر على التوالي: 10.12%، 12.39%.

أما فئة أعوان التنفيذ، فعدد العاملين ذوي مستوى تعليمي أقل من الجامعي يشكلون94.03%، أما الباقي أي ما يقدر بـــ 5.97% من هذه الفئة هم من الذين لديهم مستوى جامعي.

من النسب السابقة يتبين أن عدد العاملين ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط يمثلون نسبة كبيرة تقدر بـــ 69.77% من مجموع العاملين، مما يشير إلى انخفاض المستوى التعليمي الذي يؤثرحتما على السير الحسن لأنشطة المركب، فـــي حين يشكل العاملون ذوي المستوى الثانوي 8.94% مـــن

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إجمالي العمالة، كما نجد حوالي21.29% يمثلون العاملون ذوي المستوى الجامعي.

تدعيما لما سبق يمكن عرض الجدول التالي يضم بيانات أكثر تفصيلا عن المستوى التأهيلي وتخصصات العاملين بالمركب.

جدول رقم -13-: عدد العاملين في المركب حسب التأهيل والتخصص.

المستوى التأهلي / المديريات	ما بعد التدرج	مهندس	ليسانس	تقني سامي	اطار معادل	عامل تقني	عامل مؤهل	عامل بدون تأهيل	المجموع
المديرية	1	1	1	–	–	–	–	–	03
مديرية التجديد	1	25	–	4	4	3	–	–	37
نائب مدير تقني	0	1	3	1	2	0	0	0	07
نظام الإعلام والتسيير	1	21	3	2	0	2	2	0	31
الإنتاج(1)	0	16	0	11	18	111	80	3	239
الإنتاج(2)	0	4	0	12	4	57	44	4	125
التجارية	0	7	0	4	0	43	2	1	57
الأمن	1	12	0	18	4	23	64	0	122
الصيانة	0	25	1	4	16	143	156	0	345
التموين	0	1	0	7	2	22	36	0	68
المالية	0	0	25	0	3	12	3	0	43
الموارد البشرية	0	2	6	0	1	11	1	0	21
الإدارة	0	0	4	2	9	8	27	4	54
الوسائل العامة	0	0	8	0	2	9	86	21	126
التقنية	2	27	2	11	0	12	39	0	93
عقد الصفقات	0	0	2	1	0	2	0	0	05
المجموع	6	142	54	78	65	458	540	33	1376

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مديرية الإدارة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- 4- تصنيف عمال المركب حسب الأعمار:

يمكن تقديم العاملين حسب أعمارهم في الجدول الموالي:

جدول رقم -14-:توزيع العاملين حسب فئات الأعمار لسنة 2006.

الوحدة: عامل.

فئات الأعمار	عدد العمال	النسبة
16 ـــــ 29	130	%9
30 ـــــ 39	281	%20
40 ـــــ 49	731	%53
50 ـــــ 59	234	%17
أكثر من 60	0	%0
المجموع	1376	%100

المصدر: دائرة الإدارة.

يتبين لنا من خلال الجدول، أن العاملين الذين تقل أعمارهم 40 سنة يمثلون 29% من إجمالي العاملين وهي نسبة لابأس بها، إذ تعكس السياسة المنتهجة من قبل المركب فيما يخص التوظيف (إستقطاب اليد العاملة، تسوية الوضعية المهنية لبعض العمال بعد أن كانوا مؤقتين أصبحوا عمال دائمين) حيث وظف المركب هـذه السنة عما يقل 175 عامل، هـذا وتمثل فئة العاملين مابيـن (40-49) الأكثر تمثيلا داخل المركب حيث تقدر نسبتها بـ 53%، ثم تليها فئة (50 - 59) بنسبة 17%.

من خلال الأرقام السابقة يتبين لنا تقدم أعمار عمال مركب تكرير البترول وما يمثله من ميزة للمركب فيما يخص عامل الخبرة، ولكن بالرغم من ذلك فإن إدارة المركب تسعى جاهدة للعمل على تغيير تركيبتها البشرية (العمرية) في السنوات المقبلة.

3- 5- تصنيف عمال المركب حسب الأقدمية:

حسب الأقدمية يتم توزيع عمال المركب خلال سنة 2006 كما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم-15-: توزيع العاملين حسب الأقدمية سنة 2006.

الوحدة: عامل.

الفئات	عدد العاملين	النسبة
0 ـــ 4	329	%23.91
5 ـــ 9	46	%3.34
10 ـــ 14	69	%5.01
15 ـــ 19	212	%15.41
20 ـــ 24	599	%43.53
25 ـــ 30	113	%8.21
أكثر من 30 سنة	8	%0.58
المجموع	1376	%100

المصدر: مديرية الإدارة.

يتبين لنا من خلال الجدول، أن عدد العمال الذين تقل خبرتهم عن 4 سنوات يشكلون 23.91% من مجموع العاملين، في حين أن 23.76% من عمال المركب لها أقدمية تتراوح ما بين 5 – 19 سنة، كما نجد أن ما نسبته 52.32% من عمال المركب لا تقل أقدميتهم على 20 سنة وهذا ما يمثل ميزة يمتلكها المركب (الخبرة) حيث تترجم التحكم في التكنولوجيا المستعملة وفي مسار الإنتاج، كما تعوض النقص في المستوى التعليمي للعاملين؛ كون الأقدمية فرصة لا يمكن تهميشها عن الإستراتيجية العامة للمنظمة.

4- الغيابات:

تساعد معدلات الغياب التي يوضحها الجدول الموالي، على معرفة مدى الانضباط وصرامة تطبيق القانون الداخلي للمركب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم -16-: تطور معدلات التغيب خلال الفترة (2000- 2006)

السنوات / معدل التغيب	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
معدل تغييب العمال	%6.83	%8.56	%11.41	%13.57	%11.85	%10.93	%8.21

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مديرية الإدارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معدل التغيب في تذبذب مستمر، ففي سنة 2003 عرف معدل الغياب أكبر نسبة له مقارنة بالسنوات الأخرى، حيث أدى ذلك إلى عدم انتظام العمل وبالتالي تأخر الإنتاج أو تقليل الإنتاج مما يؤدي في حالات كثيرة إلى عدم قدرة المنظمة على الوفاء بإلتزاماتها نحو عملائها، والـــذي بدوره يؤدي إلـــى تدهور سمعتها وانخفاض مبيعاتها وبالتـــالي نقص أرباحها أو تحملها خسائر نتيجة ذلك؛ وترجع غيابات العمل بالدرجة الأولى إلى العطل المرضية بنوعيها قصيرة وطويلة الأجل، حوادث العمل والأسباب والظروف الشخصية.

كما بدأت معدلات التغيب في الانخفاض ابتداءا من سنة 2004، بفعل الاجراءات الصارمة التي يتضمنها النظام الداخلي للمركب[1] بحيث لا يمكن للعامل أن يتقاضى أجر فترة لم يعملها مهما كانت وضعيته في الترتيب السلمي، بإستثناء أيام الراحة القانونية والعطل مدفوعة الأجر، كما تتخذ اجراءات تأديبية في حق العمال المتأخرين نصف ساعة عن وقت العمل المحدد، لذلك يعد التأخر أو الانصراف قبل نهاية العمل وبدون ترخيص من رئيسه السلمي غيابات غير مدفوعة الأجر.

وفي حالة الغياب غير المبرر، يرسل للمعني اخطار بعد مرور 48 ساعة، وعلية أن يبرر غيابه في أجل لا يتعدى 24 ساعة، وإلا يستدعى مرة واحدة لسماعه أمام لجنة التأديب التي تدرس الملف التأديبي للمعني، وتقدم توصياتها بشأن ذلك، طبقا للإجراءات التأديبية ولجدول الأخطاء المهنية.

---

[1] تمت المصادقة على هذا النظام الداخلي تحت رقم 059 بتاريخ 22 ديسمبر 1993، ويسري على جميع عمال مركب تكرير البترول بسكيكدة – بالإضافة لجميع المركبات الأخرى التابعة للشركة الوطنية لتكرير البترول – ويهدف طبقا لأحكام المادة 79 من قانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 والمتضمن علاقات العمل، المعدل والمتمم وتطبيقا للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوقاية والأمن وطلب العمل، يحدد هذا النظام الداخلي القواعد المتعلقة:

- التنظيم التقني للعمل.
- الوقاية الصحية للعمل.
- الأمن.
- الانظباط.

يتم هذا النظام الداخلي بواسطة الأحكام المقررة في الاتفاقية الجماعية والمذكرات الداخلية والقرارات والمنشورات الموجودة داخل مكان العمل.

ويهدف المركب من خلاله إلى حماية عماله من أي أذى مهما كانت طبيعتها أثناء تأديتهم وظائفهم، واتخاذ الاجراءات التأديبية ضد البعض حسب ما تقتضيه أي حالة تأديبية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما فيما يتعلق بالحوادث، فقد تعذر علينا الحصول على البيانات اللازمة، إلا أنه يمكن القول بأن أكبر حوادث العمل تقع على مستوى مديرية الصيانة، في حين ترتفع نسبة الخطورة على مستوى الوحدات الإنتاجية، الأمر الذي دفع إدارة المركب إلى السهر على التحسين المستمر والمنتظم لظروف العمل من أجل التقليص إلى أقصى حد ممكن من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية، لذا تعمل السياسة الحالية للمركب بإجراء دورات تدريبية لأعوان الأمن (خاصة منهم أعوان التدخل والنجدة) لأن التدريب الملائم والمناسب يساهم بشكل كبير في تخفيض معدل حوادث العمل ومن ثم تخفيض التكاليف الناتجة عنه بمختلف أنواعها، وتخفيض هذا المعدل يتأتى مع منع الأضرار التي تلحق بممتلكات المركب المؤثرة على الإنتاج، الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذا تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور، وتخفيض معدل الخسائر البشرية من اعاقات واصابات بمختلف أنواعها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: واقع التدريب في مركب تكرير البترول:

لقد زادت الأهمية المعطاة لنشاط التدريب في مركب تكرير البترول في السنوات الأخيرة، إذ أيقنت إدارة المركب أن الوجود المستمر والدائم للتدريب وممارسته بطرقة علمية وعملية سليمة وبضوابط معينة، تجعل من ثمرة العمل التدريبي منتجة في الغالب، وهو ما يعني توفير مايلزم من طاقات بشرية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

وبناء على ذلك، يتم إعداد مخطط التدريب لجميع الفئات المهنية (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)؛ ضمن استراتيجية طويلة المدى تعمل على حسن سير المركبات الأربعة التابعة لشركة الوطنية لتكرير البترول عامة ومركب تكرير البترول سكيكدة خاصة، ويتم حاليا الاعتماد على إعداد مخطط التدريب، على الاتفاقية الجماعية (كما تم التعرض إليها سابقا) والتي يعتمد في إعدادها على القانون 11-90 المؤرخ في 21 أفريل 1990.

1- أهداف وأنواع التدريب:

لقد قامت مديرية الموارد البشرية بوضع هدفا عاما للقيام بأي نشاط تدريبي خلال السنوات الأخيرة هو التكيف الدائم والمستمر لقدرات الموارد البشرية مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وتخصص لذلك ما نسبته 1 % إلى 2 % من كتلة الأجور السنوية، وتقوم السياسة الحالية لمركب تكرير البترول فيما يخص التدريب على سد العجز في بعض المناصب سواء الناجم عن مغادرة عدد معتبر من العمال لمناصبهم (التقاعد، الوفاة،...) أو الشروع في تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد، هذا بالإضافة إلى العمل على تأهيل الموارد البشرية في المركب لمواجهة التغيرات وتحقيق الأهداف المختلفة.

1- 1- أهداف التدريب:

يتم صياغة الأهداف التدريبية إستنادا إلى المهارات المطلوب اكسابها للمتدربين والمشتقة بصفة عامة من تحليل العمل والمهام، وتصاغ بطريقة أدائية قابلة للقياس والتقويم متظمنةالآتي:

- محتوى الأداء (الأعمال التي سيصبح المتدرب قادرا على انجازها بعد انتهاء التدريب العملي)
- مستوى الأداء (الدقة، السرعة، السلامة)
- شروط وظرف الأداء.

وعليه فالعملية التدريبية في المركب تستجيب إلى ثلاث مستويات من الأهداف وهي كالتالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- 1- 1- أهداف تطور المركب:

تتعلق هذه الأهداف بالمقررين والمسؤولين الساميين، الذين يهدفون إلى تحسين فعالية المركب، من خلال رفع المؤهلات في تقنيات معينة والاعداد للتحولات التكنولوجية؛ ذلك من خلال إشباع جزء أو كل احتياجات المركب من اليد العاملة المؤهلة والتكيف المستمر للعاملين مع مناصب عملهم.

1- 1- 2- الأهداف البيداغوجية:

تتعلق هذه الأهداف بمؤطري التدريب (المشرفين أو البيداغوجيين)؛ وتتمثل في اكسابهم المعارف والمهارات والقدرات المهنية اللازمة وذلك بواسطة عناصر التعلم والتأهيل المناسبة.

1- 1- 3- الأهداف الشخصية:

تخص المتدربين، حيث يمثل التدريب بالنسبة للعاملين فرصة كبيرة لتغيير المنصب (الترقية) التكيف مع متطلبات مهنية معينة، إعادة رسكلة المستوى أو التحضير لشهادة عليا. يعمل مخطط التدريب إذن، على التوفيق بين أهداف تطوير المركب من جهة وأهداف التطوير الشخصي من جهة أخرى ليتم تحديد الأهداف بدقة.

1- 2- أنواع التدريب:

يقوم المركب في اطار التدريب الداخلي، بإعداد برامج تدريب سنوية تخصص لها ميزانيات محددة، في أنواع التدريب التالية:

1- 2- 1- التدريب المتخصص:

هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى حيازة العامل لمؤهلات تسمح له بالاستجابة لكل المتطلبات اللازمة للتحكم في منصب عمل محدد، سواء كان بالنسبة للعمال الجدد أو في اطار التحويل أو الترقية، أي العمل على تطوير مهارات العامل في الوظيفة التي يشغلها.

1- 2- 2- التحسين المهني (الاتقان) أو الرسكلة:

تهدف هذه العملية إلى التأقلم المستمر والدائم للعامل في منصب عمله، من خلال الرفع المستمر لمستوى قدراته ومهاراته وذلك في حالة إكتشاف نقص في المهارات الضرورية (تحسين أو اتقان) أو أخذ في الاعتبار المتطلبات التي يمليها التطور التقني والتكنولوجي (رسكلة) فهو بمثابة تدعيم وتقوية لقدرات العمال ويعمل على تحسين أدائهم نظرا للتحديات التي تواجه المركب، إذ يوجه هذا النوع من التدريب بالأخص لعاملي المركب دون أن يترتب عن ذلك تغير في المناصب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- 2- 3- التمهين:

يتعلق هذا النوع من التدريب بالأشخاص الوافدين إلى المركب من طرف مراكز التكوين المهني والتمهين، وذلك بغرض اسقاط ما تعلموه نظريا وتطبيقه في ميدان النشاط.

وما تجدر الاشارة إليه، أن المركب يطبق ثلاث أنواع من التدريب حسب المدة فنجد:

- التدريب قصير المدى: ومدته تتراوح مابين يوم إلى 29 يوم، مثل المؤتمرات وفعاليات التدريب في الاغاثة لمدة 24 ساعة.
- التدريب متوسط المدى: ومدته تتراوح مابين شهر و12 شهر.
- التدريب طويل المدى: وتمتد من سنة فأكثر وذلك حسب نوع التدريب والوظيفة، فنجد في وظيفة الصيانة أن اعطاء تدريب (تكوين) تدعيمي لمهندس تطبيقي في المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة (IAP) يستغرق 30 شهرا تمتد من 30-09-2000 إلى 30-03-2003 للمتدرب (س) خلال مرحلتين نظرية وأخرى تطبيقية.

وكذا بالنسبة للتدريب الداخلي: في وظيفة الإنتاج بالنسبة لمنصب opérateur.

البيـــان	تدريب قاعدي (نظري)	تدريب نوعي (تخصصي)	تدريب في منصب مزدوج	الإجمالي بالأشهر
مشغل تجهيزات: مشغل الإنتاج والتكرير مستوى 1.	3	3	9	15
مشغل خارجي: مشغل الإنتاج والتكرير مستوى 2.	2	3	6	11
مشغل لوح التحكم: مشغل الإنتاج والتكرير مستوى 3.	2	3	6	11

2- سيرورة عملية التدريب في المركب:

تشكل أنشطة التدريب التي يقوم بها المركب، هدفا لتخطيط متعدد السنوات وبرامج سنوية يتم اعدادها على مستوى مصالح مديرية الموارد البشرية، وبالأخص مصلحة التكوين، والتي تتمثل مهامها في:

1- تحليل الاحتياجات من التدريب؛ حيث تقوم مصلحة التكوين بوضع توقعات سنوية انطلاقا من تحليل الاحتياجات الفعلية، التي يتم اعدادها اعتمادا على اقتراحات تكون مصحوبة بمعلومات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

حول الأفراد المرشحين للتدريب (المناصب الأصلية، سنوات الأقدامية، مستوياتهم التأهيلية،...) إذ نميز في هذه المرحلة مستويين:

* المستوى الإداري (المناصب التي سيتم شغلها بعد التدريب وشروط شغل هذا المنصب).
* المستوى البيداغوجي (شروط المشاركة في أنشطة التدريب).

وبعد ذلك تنظم اختبارات لإختيار أفضل المرشحين لضمان فعالية التدريب (ضمان تجانس الأفواج المختارة).

2- اقتراح أنشطة قابلة للتنفيذ في اطار مخطط التدريب.

3- إعداد ميزانية التدريب للمركب، إذ يمثل الغلاف المالي الأساسي لتحقيق مخطط التدريب، لذا فإنه يتعين على القائمين بذلك ضمان الاستخدام الأمثل للميزانية المخصصة، وفيما يلي عناصر التكلفة التي تتضمنها الميزانية بنوعيها: البيداغوجية والإدارية:

* التكلفة البيداغوجية: وتتمثل نفقاتها فيمايلي:
  - مصاريف العاملين المنقطعين عن عملهم للاشتراك في دورة التدريب وتتمثل في مصاريف الايواء، النقل والأجور .
  - أجور المدربين الدائمين والمؤقتين.
  - مصاريف وأدوات البحث.
* التكلفة الإدارية: وتضم مايلي:
  - مصاريف أماكن التدريب من ايجار القاعات الضرورية للتدريب إلى غاية تجهيزها وتهيئتها بكل وسائل التدريب اللازمة، وكذا مصاريف الكهرباء والتدفئة والتهوية.
  - مصاريف الوثائق الإدارية اللازمة (عقود التدريب مع المتربصين والمدربين أو مع تنظيمات خارجية).

4- ضمان تنفيذ مخطط التدريب المتفق عليه.

5- اعداد وثيقة تضم جميع المعلومات المتعلقة بتنفيذ أنشطة التدريب.

6- ضمان تعيين العاملين المتدربين في مناصبهم الأصلية أو ادماجهم في مناصب عملهم الجديدة علما بأن مصلحة التكوين – المسؤولة الأولى عن نشاط التدريب – تكلف بإعداد مخطط التدريب الذي يترجم بطبيعة الحال الاختيارات التي تم صياغتها، طبقا لسياسة التدريب التي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ينتهجها المركب في شكل أنشطة التدريب لفترة 5 سنوات، إذ يضم مخطط التدريب العناصر التالية:

- النشاط التدريبي.
- المستفيد.
- الهيئة المستعملة.
- نوع التدريب.
- المـــدة.
- التكاليف.
- المنصب المحتمل بعد التدريب.

ولضمان تنفيذ العمليات السابقة، تقوم عملية تسيير أنشطة التدريب على ثلاث مراجل أساسية وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تنفيذ عملية التدريب.
- متابعة وتقييم عملية التدريب.

2- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

الاحتياجات التدريبية هـــي الفارق في المعارف والكفاءات الموجودة بين ما يجب أن يتقنه الفـــرد نظريا لأداء عمله وما يتقنه الفرد في الواقع، وهذا الفارق يترجم النقص الذي يغطي ويكتمل بواسطة التدريب.

2- 1- 1- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

تهدف هذه المصادر إلى التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي تساعد علـــى جعـــل النـــشاط التدريبي هادفا ذا معنى للمنظمة وللمتدربين، ويجعله كذلك نشاطا واقعيا ويوفر الكثير مـــن الجهـــود والنفقات؛ لأن الكل بحاجة لأن يدرب بأسرع وقت وبأكثر السبل كفاءة واقتصادا.

ومن بين المصادر التي يعتمد عليها المركب في تحديد حاجته إلى التدريب نذكر:

2- 1- 1- 1- بطاقة تقييم عمال المركب:

تعد على مستوى كل دائرة بالنسبة لكل مصلحة سنويا وتضم ثلاث أقسام – ملحق رقم 01 –

* القسم الأول: يتعلق بالتقدير التقني والسلوك.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الجزء الأول منه يتضمن قائمة تشمل كل المهام التي تقوم بها مختلف الفئات المهنية في المصلحة من المنفذ إلى الاطار، ويسجل التقييم الخام لكل مهمة بالنسبة لكل فرد بوضع علامتين من طرف المسؤولين، ثم يحتسب إجمالي كل علامة.
- أما الجزء الثاني يسجل علامتين من طرف المشرفين لتقييم مدى اهتمام الفرد بسلامة المعدات والتجهيزات وصيانتها.
- في حين الجزء الثالث يقيم فيه سلوك الفرد من حيث قدرته على القيادة والاتصال وتحليل المشاكل والاهتمام بالتحسين المهني...

يجمع إجمالي العلامتين للأجزاء الثلاثة، والمعدل الوسطي بين إجمالي العلامتين يمثل درجة تمكن الفرد من المنصب.

* القسم الثاني: يحدد فيه التاريخ الذي شغل فيه الفرد المنصب ومدة أقدميته في المركب.
* القسم الثالث: يقدم فيه المقيم الأول اقتراحاته بخصوص تحسين أداء الفرد في منصبه والنشاط التدريبي، كما يقدم المقيم الثاني تعليق حول اقتراحات الأول ويضم أيضا رأي لجنة تنمية الموارد البشرية.

2- 1- 1- 2- ملف السيرة المهنية:

يخص كل عامل ويمكننا من خلاله الحصول على معلومات تخص التعليم الأكاديمي للعامل، الشهادات المتحصل عليها، الخبرة، الأقدمية وكذا الرصيد التدريبي للعامل...

2- 1- 1- 3- مواصفات المنصب:

لكل منصب مواصفات ومعايير ينبغي لشاغله أن تتوفر فيه، مثال ذلك مشغل التجهيزات opérateur حيث أن شاغل هذا المنصب يجب أن يكون تقني سامي في الإنتاج والتكرير؛ إذ من الأفضل في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية أن تعتمد لجنة تنمية الموارد البشرية - بالأخص مصلحة التكوين- في تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب على دراسة معمقة لمناصب العمل والأفراد إذ تسمح دراسة مناصب العمل بالإحصاء الدقيق لمجموعة المعارف النظرية والعلمية اللازمة لاستلام هذه المناصب، في حين تسمح دراسة الأفراد بمعرفة المستوى الحقيقي للمتدربين المحتملين قبل التدريب وذلك فيما يتعلق بمعارفهم وإستعداداتهم ومحفزاتهم، إذ يصبح من الممكن اجراء مقارنة بسيطة، تسمح بتحديد النقص في المعارف والمهارات التي يتطلبها المنصب فتظهر بذلك الحاجة إلى التدريب، وعليه يمكن استخلاص برنامج تدريبي مفيد وضروري وكاف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- 1- 1- 4- وضعية العمال:

تعد على مستوى كل دائرة بالنسبة لكل مصلحة يوضح فيها عدد المناصب النظرية وفقا للهيكل التنظيمي، وعددالأفراد الشاغلين لهذه المناصب في الواقع - ملحق رقم 02 - وبالتالي يحدد الانحراف سواء كان موجبا أو سالبا، على سبيل المثال: في دائرة الانتاج (1) وبالتحديد في مصلحة reforming2 نجد أن مهندس الاجراءات مستوى 3 نظريا يمثل، 1 أما في الواقع لا يوجد مهندس اجراءات شاغل لهذا المنصب، إذن الانحراف هو (-1)، وبالتالي ينتقى الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب ليشغلوا المناصب التي يظهر فيها انحراف سالبا عن طريق الترقية (التدريب بغرض الترقية)، وعليه يمكن القول بأن المصادر المعتمد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية بالرغم من فعاليتها إلا أنها غير كافية حيث أغفلت استخدام بعض المؤشرات كمؤشر الإنتاجية، معدلات الحوادث ودوران العمل...

2- 1- 2- تحليل الاحتياجات التدريبية والمصادقة عليها:

يعقد اجتماع للجنة تنمية الموارد البشرية مكونة من رئيس مصلحة التسيير المهني ورئيس مصلحة التكوين وروؤساء الدوائر المعنية ورئيس دائرة الموارد البشرية لدراسة وتحليل هذه الاحتياجات، وكذا تشخيص المشكلات التي تعود إلى نقص في التدريب العمال فعلا؛ وذلك بفحص المعلومات المتوفرة لديها بناءا على:

- إستراتيجية الإدارة المركزية لشركة نفتك.
- أهداف المديرية العامة للمركب أخذا بعين الاعتبار معالم تطور الأنشطة والسياسات وتسيير المستقبل المهني.
- التخطيط للتدريب لعدة سنوات (عادة 5 سنوات).
- تحليل الميزانيات السابقة للتدريب من أجل تحسين فعاليات التدريب المخطط لها.
- إضافة إلى المعلومات التي توفرها المصادر التي سبق ذكرها.

ويهدف هذا الاجتماع إلى الوقوف على دقة الاحتياجات التدريبية ومدى أهمية المواضيع المقترحة وبعدها يقوم المسؤول المباشر على العملية التدريبية بإختيار الأشخاص المرشحين للتدريب وتحديد المواضيع التدريبية، لتتم بعد ذلك عملية المصادقة عليها من طرف المديرية العامة للمركب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- 2- تنفيذ العملية التدريبية:

بعد المصادقة على مجموعة من مواضيع التدريب، والتي يحدد بموجبها مجموع المهارات والمعارف المطلوب تنميتها في الموارد البشرية في المركب، إذ توكل المديرية العامة للمركب مسؤولية وضع خطة متابعة وتنفيذ التدريب للسنة المقبلة إلى مصلحة التكوين.

2- 2- 1- خطة التنفيذ: وأهم ما تتضمنه خطة التنفيد ما يلي:

2- 2- 1- 1- تاريخ البدء في التربص:

يحدد هذا التاريخ انطلاقا من:

- مدى الحاجة إلى أفراد مؤهلين بشكل جيد في مجال تخصص ما في وقت معين.
- استعداد الجهة المسؤولة عن التدريب؛ حيث أنه إذا تولى المركب التدريب فلابد من مراعاة جاهزية قاعات الدروس والمعدات والأدوات التدريبية، أما إذا وقع الاختيار على الجهة الخارجية، فتدخل إدارة المركب في مفاوضات من أجل تحديد تاريخ البدء في التدريب.

2- 2- 1- 2- مضمون البرامج التدريبية:

يتم اختيار المواد والمواضيع التي تخدم كل نشاط تدريبي، بناء على اختبارات واجراءات تتخذ لتشخيص مستوى المتدربين من المعارف والمهارات ذات العلاقة بالبرنامج قبل البدء في تنفيذ البرنامج التدريبي، بهدف كشف مواطن الضعف في معارف ومهارات المتدربين لعلاجها وجوانب القوة لتعزيزها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي – ملحق رقم 03 – لذا يتعين أن تكون المادة التدريبية ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة وأن يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع القدرات الفنية والعلمية للمتدربين.

2- 2- 1- 3- الوسائل المستخدمة (التسهيلات التدريبية):

من أجل تحقيق أنشطة التدريب المبرمجة، لابد من دراسة الامكانيات المتوفرة من التسهيلات التدريبية كالأجهزة والمعدات ووسائل الايضاح والمواد الأولية...، لذا تختلف وسائل التدريب المستخدمة بإختلاف موضوع التدريب، حيث أنه إذا تكفل المركب بمهمة التدريب، فإنه يتم توجيه الوسائل التي يتوفر عليها حسب احتياجات كل موضوع تدريبي، كما قد يلجأ المركب إلى الوسائل الخارجية والتي تكون ملك لمراكز تابعة لتنظيمات خارجية.

2- 2- 1- 4- الجهة المسؤولة عن التدريب:

يعمل المركب على تغطية نسبة لابأس بها من الاحتياجات التدريبية لعامليه، وهـذا بفضل توفره

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

على طاقة بشرية تتمثل في اطارات في تخصصات مختلفة وعمالة تتمتع بخبرة مهنية كبيرة، هذا إلى جانب توفر المركب على امكانيات مادية تتمثل في البنية التحتية للمركب ومعدات التدريس كأجهزة العرض، الكمبيوتر، المشبهات...، أما الجزء الباقي من الاحتياجات فالمركب يتعذر عليه تلبيته إذ توكل مسؤولية التدريب إلى تنظيم خارجي.

2- 2- 2- اجراءات تنفيذ التدريب الداخلي والخارجي:

مصلحة التسيير المهني تعد معايير لتقييم الأفراد المعنيين بالتدريب – ملحق رقم 04 – وتستدعي لجنة تنمية الموارد البشرية لفحص بطاقات التقييم، وتختار الفرد الذي سيدرب، لأن ليس كل الأفراد المرشحين سيتم تدريبهم، وإنما يرتبون حسب معايير محددة لاختيار الأوائل منهم لأن الامكانيات المالية والمادية والبشرية للمركب محدودة.

يتم اعداد محضر أول – ملحق رقم 05 – خاص بالفرد يرسل لمدير المركب (المديرية العامة) لاتخاذ القرار النهائي، في حين تعد مصلحة التسيير المهني نسخا من هذا المحضر، ويرسل إلى رئيس مصلحة التكوين والهيئة المستعملة والمجلس النقابي لأجل الاستغلال والاعلام.

2- 2- 2- 1- التدريب الداخلي:

يحتوي المحضر الأول على قائمة المتدربين داخليا وقائمة المدربين سواء كانوا من داخل المركب أو من خارجه.

إذ تنشئ مصلحة التكوين قـــرار انتداب – ملحق رقم 06 – وتدريب بالإضافة إلـــى عقد التدريب وترسل إلى مدير المركب لاتخاذ القرار النهائي، وبعدها ترسل نسخ من القرارات والعقد من مصلحة التكوين إلى مصلحة التسيير المهني لإضافتها إلى ملف المتدرب وإلى دائرة المالية ودائرة الإدارة والجهة المعنية لأجل الاستغلال والاعلام، ثم يتم الاتصال بالمدرب ويستلم قائمة المتدربين ويباشر العملية التدريبية، حيث يمر التدريب الداخلي عادة بثلاث مراحل:

- تدريب قاعدي (نظري): تتناول مواضيع في الرياضيات والفيزياء والكيمياء.
- تدريب نوعي (تخصصي): تدور مواضيعه حول مهام تخصص المتدرب.
- تدريب في المنصب المزدوج: يمثل هذا الجزء من التدريب الجانب التطبيقي له، بحيث تسند مهام للمتدرب يقوم بها تحت اشراف المسؤول المباشر له، وليس من الضروري أن يمر المتدرب بكل هذه المراحل فقد تشمل دورة التدريب المنصب المزدوج فقط لأن المتدرب على دراية ومعرفة كافية بالجانب النظري للمرحلتين السابقتين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبعد المرحلتين النظريتين الأولى والثانية يقيم المدرب الأشخاص المتدربين ويسجل النتائج في بطاقة التقييم يرسلها إلـــى مصلحة التكوين، وبعد استلام بطاقة التقييم مـــن طرف رئيس مصلحة التكوين، يعقد اجتماع لجنة التدريب المشكلة مـــن رئيس مصلحة التكوين والمدربين ورئيس دائرة تنمية الموارد البشرية لفحص النتائج، وعلى أثر هذا الاجتماع يحدد قرار لجنة التدريب ما إذا كان المتدرب سيواصل برنامج التدريب أم يتوقف، وفي حالة ما أتخذ قرار توقيف التدريب لأن النتائج غير مرضية يتم انشاء قرار نهاية انتداب المتدرب، وترسل مصلحة التكوين القرار إلـــى مديرية المركب للمصادقة عليه، ثم تعد نسخا وترسلها إلى الجهة المعنية ودائرة الإدارة والمالية ومصلحة التسيير المهني لأجل الاستغلال والاعلام، أما إذا قررت لجنة التدريب مواصلة البرنامج التدريبي تقوم مصلحة التكوين بتعيين المتدرب في المنصب المزدوج، وتحول بطاقة متابعة المنصب المزدوج وبطاقـــة التقييم إلى الهيئة المستعملة أين تـــم تعيين المتدرب، فـــي حين الهيئة المستعملة تستقبل المتدربين، وبعد 6 أشهر في نهاية الدورة التدريبية، الهيئة المستعملة تحول البطاقتين السابق ذكرها مستوفية كل المعلومات إلى مصلحة التكوين، تستقبل مصلحة التكوين البطاقتين وتعقد اجتماع لجنة تنمية الموارد البشرية لانشاء محضر ثاني – ملحـــق رقم 07 – لتعيين المتدرب وتسليمه المنصب والمصادقة على المحضر، في حين يعمل رئيس مصلحة التكوين على اعداد نسخا من هذه الوثائق وترسل إلى الهيئة المستعملة والنقابة للاعلام والاستغلال.

2- 2- 2- 2- التدريب الخارجي:

يحدد في المحضر الأول الهيئة أو الجهة المدربة بناء على عروض التدريب المقدمة إذ تتصل مصلحة التكوين بالهيئة المدربة معاهـــد أو مدارس للقيام بتسجيل مسبق للمتكونين ثـــم تنشأ اتفاقيـــة – ملحق رقم 08 – بين الهيئة المدربة و مصلحة التكوين تحتوي على بنود يلتزم الطرفان بها، كاتفاقية رقم 2002/03 بين "سونطراك" ممثلة في المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة و"نفتك" ممثلة في مركب تكرير البترول بسكيكدة، وبعد المصادقة على هذه الاتفاقية ترسل مصلحة التكوين نسخا عنها إلى دائرة المالية والهيئة المدربة لأجل استغلالها، ثم تعمل مصلحة التكوين على إعداد قرارات الانتداب وعقد التدريب وترسل نسخا عنها إلى مديرية المركب لأجل المصادقة عليها وإلى دائرة المالية ودائرة الإدارة والهيئة المستعملة إضافة إلى مصلحة التسيير المهني للإعلام والاستغلال، بعدها تعلم الهيئة المستعملة الفرد المعني بالتدريب بالتاريخ المحدد لبداية تدريبه، من ذلك التاريخ تنطلق الجهة المسؤولة عن التدريب في تدريب الأفراد المرشحين وفي نهاية الدورة التدريبية ترسل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مذكرة تقييم إلى مصلحة التكوين، وإستنادا إلى محتوى المذكرة تتوجه مصلحة التكوين بقرار نهاية التدريب إلى الهيئة المستعملة وإلى دائرة المالية ودائرة الإدارة ومصلحة التسيير المهني.

2- 3- المتابعة والتقييم:

إن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءا أساسيا من العملية التدريبية، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب لأنه يوضح لنا ما إذا كان مخطط التدريب الحالي ناجح أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس المخططات التدريبية ستنجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال، فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير البرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

وخلاصة القول أن تنوع وتعدد أنشطة التدريب تتطلب متابعة وتقييما يتصفان بالصرامة والفعالية.

2- 3- 1- المتابعة:

تهدف عملية المتابعة كما سبق أن تعرضنا لها في الجانب النظري، إلى التأكد المستمر من أن البرنامج التدريبي يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها، وحتى يكون التدريب فعال ويفرز أثاره الايجابية فإنه لابد أن يتبع الاجراءات التالية لاستدراك الأخطاء واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

وهنا نميز بين نوعين من المتابعة: متابعة التدريب الداخلي ومتابعة التدريب الخارجي.

2- 3- 1- 1- متابعة التدريب الداخلي:

تمر عملية المتابعة الداخلية للتدريب بالمراحل التالية:

- انشاء مصلحة التدريب لقرار الانتداب والذي يعتبر أداة لحماية حقوق العامل.
- تتم متابعة المتدرب أثناء فترة التدريب وذلك بمراقبة دوامه ومدى جديته وبالتالي تقدير نسبة نجاحه، وهذا يحدد ما إذا كان سيبقى محافظا على حقوقه.
- بعد نهاية المرحلتين النظريتين للتدريب عادة ما تكون 11 شهرا من تاريخ بداية التدريب، يتم متابعة المتدرب في المنصب المزدوج.
- من خلال بطاقة التقييم والمتابعة يشرف المسؤول المباشر على متابعة المتدرب في موقع العمل وتقييمه وذلك من عدة نواحي من حيث نوعية العمل المنجز وكميته ومعارفه ومجهوداته وروح المبادرة...
- بعد مضي 6 أشهر للمتدرب في المنصب المزدوج، يعقد اجتماع خاص للجنة تنمية الموارد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البشرية، ينتج عنه محضر تثبيث المتدرب في المنصب إذا كانت نتائج التقييم مرضية، وإذا كانت غير ذلك يتم ارجاعه إلى المنصب القديم أو تمديد مدة تدريبيه.

2- 3- 1- 2- متابعة التدريب الخارجي:

تعد الملتقيات من أبرز أساليب التدريب الخارجي وعادة ما تكون قصيرة الأجل وتمس بدرجة أكبر فئة الاطارات، إذ ترسل الهيئة المنظمة رزنامة الملتقيات – ملحق رقم 09 – إلى مصلحة التكوين، في حين تعمل هذه المصلحة على توزيع نسخا على مختلف دوائر المركب المعنية بهذه الملتقيات من أجل اقتراح مرشحين، وبعد استقبال كل الاقتراحات تنشئ مصلحة التكوين وثيقة التسجيل – ملحق رقم 10 – لارسالها إلى مدير المركب (المديرية العامة) لاتخاذ القرار النهائي، ثم إلى الهيئة المنظمة من أجل تأكيد التسجيل، بعد التأكيد من مصلحة التكوين تنشئ طلب مهمة وترسله إلى دائرة الإدارة التي تستقبل الطلب وتنشئ أمر بالمهمة وترسله بدورها إلى مصلحة التكوين التي بدورها تسلمه للشخص المستفيد إضافة إلى تذاكر وسيلة النقل، بحيث تتكفل المنظمة بتكاليف التدريب، بعدها ينفذ الفـــرد المهمة وخلال فترة تدريبه، تبقى مصلحة التكوين على اتصال بالهيئة المنظمة للاطلاع على وضعية المتدرب خاصة فيما يتعلق بالإقامة، النقل...، والمبدأ في ذلك هو أن يشعر المتدرب بالانتماء إلى المنظمة رغم المسافة، وبعد انتهاء المهمة يتقدم المتدرب إلى مصلحة التكوين مع شهادة التربص إضافة إلى الاسناد الوثائقي الخاص بالملتقى، في حين تعد مصلحة التكوين نسخا عن الشهادة والوثائق الأخرى وترسلها إلى الإدارة ومصلحة التسيير المهني لأجل تصنيفها في ملف المتدرب.

2- 3- 2- التقييم:

يعد تقييم كفاءة البرنامج التدريبي اجراء ضروري تعطى له مديرية الموارد البشرية وبالأخص مصلحة التكوين أهمية كبرى لأنه يعكس لنا مدى نجاعة برامج التدريب المطبقة هذا من جهة، ومدى بلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى.

وقبل التطرق لأنواع التدريب، لابد أن تشمل عملية التقييم العناصر التالية:

- مضمون البرنامج التدريبي.
- المناهج والوسائل البيداغوجية.
- التربصات العملية المحققة في أماكن العمل وعمل المتدربين.
- المدربين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- كيفية استخدام الميزانية المخصصة للتدريب.

2- 3- 2- 1- أنواع التقييم:

يمارس المسؤولون عن نشاط التدريب في المركب ثلاث أنواع من التقييم توزع على فترات زمنية.

أولا: يتم تقييم الأفراد المتدربين لقياس المستوى في بداية الدورة التدريبية.

ثانيا: التقييم بعد الانتهاء من التدريب: يعمل المدرب على اجراء اختبار نهائي يحتوي على مجموعة من الأسئلة – ملحق رقم 11 – وهذا بعد نهاية المرحلة النظرية، وتلخص نتائج التقييم في بطاقة التقييم الشامل – ملحق رقم 12 – ويحدد فيها إسم المتدرب ومعدلات الإختبارات الأسبوعية والنهائية ورتبته وملاحظات المقيمين المشرفين على المقاييس المقدمة، إذ تعطى هذه البطاقة للمدرب مؤشرات عن طبيعة التقدم أو القصور في تحصيل المتدربين للمعارف والمعلومات المقدمة، وتستخدم أيضا في هذه المرحلة بطاقة تقييم السلوك – ملحق رقم 13 – وتحتوي على: إسم المتدرب، المصلحة التي ينتمي إليها ويقيم سلوكه من حيث: نوعية العمل المنجز، كميته، المعارف والمجهودات المبذولة، علاقته مع مسؤوليه وزملائه، روح المبادرة لديه...، وتمنح علامات التقييم من طرف المدربين ثم يحسب المعدل العام والشامل للبطاقتين، هذا إلى جانب تقديم استبيان تقييم العملية التدريبية – ملحق رقم 14 – الهدف منه تقييم ردود أفعال المتدربين اتجاه البرنامج التدريبي من حيث المحتوى، ودرجة تمكن المدرب من الموضوع ووضوحه في عرضه، الاسناد الوثائقي، المساعدات التدريبية السمعية البصرية وكذا نسبة تحقيق الأهداف، وعادة ما يتم تقديم هذه الاستمارة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب مباشرة، لكن في الواقع لا يمكن الاعتماد على هذه الاستمارة بشكل كلي ونهائي كاثبات لفعالية التدريب لأنها توضح فقط ردود أفعال المتدربين لهذا يلجأ المسؤولون المباشرين على عملية التدريب إلى تقييم الأفراد المستفيدين من دورات تدريبية بعد الالتحاق بأماكن عملهم.

ثالثا: التقييم بعد التحاق الفرد بمكان عمله: إن هذا النوع من التدريب يهدف إلى ملاحظة مدى استيعاب الأفراد للمعارف والمهارات والاتجاهات المرغوب فيها، حيث يساعد هذا النوع من التقييم على تحفيز المتدربين وكذا جعل المدرب على علم بمدى ابتعاده واقترابه من أهداف التدريب.

يتولى التقييم في مكان العمل مسؤول المصلحة وكذا المسؤول المباشر عن الأفراد المستفيدين من البرنامج التدريبي – المنصب مزدوج – وبعد مرور مدة من تواجد الفرد في منصب عمله؛ إذ تحدد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

هذه المدة حسب مدة التدريب (قصير أو متوسط أو طويل المدى)؛ فإذا كانت الدورة التدريبية قصيرة ترسل وثيقة تقييم فعالية التدريب – ملحق رقم 14 – بعد شهر لتملأ من طرف المسؤول المباشر؛ في حين إذا كانت مدة التدريب متوسطة المدى فترسل الوثيقة بعد ثلاثة أشهر، أما إذا كانت الدورة التدريبية طويلة الأجل فهذه الوثيقة ترسل بعد 6 أشهر لتملأ من طرف المسؤول المباشر عن الأفراد المتدربين، وتظهر هذه الوثيقة مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المنتظرة منه، كما تحتوي هذه الوثيقة على جزء يخصص للتوصيات تمثل قاعدة معلومات هامة لاتخاذ قرارات تخص برامج التدريب المستقبلية كيفية تنظيمها والإعداد لها...

وبناء على هـذا التقييم تقرر لجنة تنمية الموارد البشرية في المحضر الثاني تعيين الفـرد في المنصب الجديد أو ارجاعه إلى المنصب الأصلي، أو تمديد فترة التدريب في المنصب المزدوج (إذا كان تدريب بغرض الترقية).

3- شروط الدخول إلى دورات التدريب والعوائد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك فيها:

3- 1- شروط الدخول إلى الدورات التدريبية:

حسب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية في المادة 85 أن كل تربص لفترة مساوية أو تفوق ثلاث أشهر ينجم عنها عقد تدريب، علما بأن الأفراد المؤقتين في المركب لا يستفيدون من دورات تدريبية، إذ تخص فقط العمال الدائمين بالمركب، وهو حق معترف به لكل عامل دائم مر على وجوده داخل المركب ستة أشهر، إذ تضاف ثلاث أشهر أخرى كشرط بالنسبة للذين شغلوا مناصب المسؤولية، ولا يحق لأي عامل الاستفادة من دورة تدريبية أخرى تزيد مدتها عن ثلاث أشهر؛ إلا إذا عمل على الأقل سنتين بعد الانتهاء من التدريب الأول.

3- 2- العوائد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك في الدورات التدريبية:

3- 2- 1- العوائد:

يحتفظ العامل الدائم الذي تم قبوله في دورة تدريبية، على مدى فترة التدريب بالمزايا التالية:

- الأجر القاعدي لأخر منصب شغله.
- التعويض عن الخبرة.
- التعويض عن التدريب.
- الخدمات الإجتماعية والتكفل بمصاريف التنقل في حالة تغيير مكان الإقامة.
- احتساب فترة التدريب بمثابة الحضور في مكان العمل من أجل الحقوق في الأقدمية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- 2- 2- الالتزامات:

يتعين على كل عامل مسجل في دورة تدريبية تزيد مدتها أو تساوي ثلاث أشهر، إمضاء عقد تدريب يلتزم من خلاله بإحترام الشروط التي يتضمنها العقد والمتمثلة، اعتمادا على ما نصت عليه الاتفاقية الجماعية، فيمايلي:

- شكليات المراقبة، المثابرة والانتظام لضمان سير التدريب.
- الالتزام بقوانين النظام الداخلي للتنظيم الذي تعقد فيه أنشطة التدريب.
- عدم ممارسة أي نشاط مربح خلال التدريب.
- الوفاء بفترة الالتزام التعاقدي.
- التزام كل عامل معني بالتدريب ابلاغ مركب التكرير بسكيكدة بالنتائج التي تحصل عليها، وتقديم بإنتظام الوثائق الثبوتية التي تبرر تحسن مستوى تدريبه، ونتائج الإختبارات التي اجتازها، وفي حالة ما إذا اعتبرت "نفتك" أن المتحصل عليها غير مرضية أو مقنعة تحتفظ بحق فسخ العقد من طرف واحد ودون سابق اشعار.
- كما أنه في حالة عدم عودة العامل إلى منصبه بعد انقضاء فترة التدريب، يتوجب عليه دفع كل المبالغ التي أنفقتها الشركة "نفتك" خلال فترة تدريبه، وفي حالة عدم امتثال العامل لهذا القرار يمكن تعريضه لمتابعة قضائية.
- في حالة ترك العامل لمنصب عمله، أو الاستقالة أو التسريح خلال فترة تدريبه، يكون مجبر على دفع إجمالي مبالغ الأجور المتحصل عليها خلال فترة التدريب، وكذلك كافة المصاريف بالتناسب مع فترة عمله في "نفتك".
- يترتب عن الغياب غير المبرر قيام المعني بتسديد مجموع الأجور التي تحصل عليها، والمصاريف التي خصصت لتدريبه، أما الغيابات المبررة في حالة غياب أو حادث طويل المدى، فلا يترتب عنها تسديد مصاريف التدريب؛ حيث يتم تعيين المعني، عند عودته إلى العمل، في منصب عمله الأصلي أو منصب مكافئ له.

تقوم مصلحة الإدارة بتسيير هذا العقد الذي يجب امضاءه من طرف جميع الأطراف المعنية (المشترك، المدير العام).

وبعدها تقوم مصلحة التكوين – بعد الانتهاء من الدورة التدريبية – بإعلام مصلحة التسيير المهني ويرسل لها نسخة عن النتائج التي حققها المتدربون؛ لتقوم هذه المصلحة بتعيين العاملين في

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

منصبه السابق أو في المنصب الذي كون من أجله.

4- ملخصات عن أنشطة التدريب للفترة 2003 – 2005:

نظرا لاقتناع المركب بالأهمية الاستراتيجية للتدريب، قامت مديرية المـــوارد البشرية وبالأخص مصلحة التكوين – بوضع مخططات تدريبية لسنوات 2003 – 2004 – 2005، وضحت من خلالها الأهداف التالية:

- التأقلم المستمر لمؤهلات ومعارف القوى العاملة داخل المركب مع متطلبات كل وظيفـــة.
- تنمية قدرات الموارد البشرية بهدف اكسابهم للمرونة تمكنهم من أداء مهام متعددة (التنقل الوظيفي).
- سد العجز في بعض المناصب والذي نجم عن مغادرة عدد من عمالة المركب لمناصبهم سواء بسبب التقاعد، الوفاة، الترقية،...، وكذا الشروع في تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد.

علما بأن إدارة المركب تحضر للحصول على شهادة الايزو (SMQ, ISO 9001 (système Management qualité) طبعة 2000، الذي يواكبه تغيير يمس كل الأساليب والخطوات لانجاز مختلف الأنشطة والمهام داخل المركب، ووفقا لمتطلبات نظام الإيزو للتسيير، يجب على إدارة المركب الالتزام بمعاييره من خلال التقيد بالوثائق والطرق المستعملة عالميا غير التي كانت تستعملها من قبل فيما يخص التدريب سواء من ناحية النفقات أو من ناحية تقييم البرامج التدريبية، حيث تحددت أهداف التدريب في هذا النظام بـــ:

- احترم آجال انهاء المهام الموكلة إلى الأفراد.
- العمل على تخصيص معدلات الأخطاء المهنية.
- انجاز المهام بدقة أكبر وفق الخطوات المتفق عليها.

وتتحقق هـــذه الأهداف بإتباع الارشادات الموجودة في الوثيقة – ملحق رقم 15 – التي تعرف بـــ تنظيم مكان العمل S5 أو 5 ت (تصنيف، ترتيب، تلميع، تنميط، تثبيث) وتبنى هذه الارشادات على فكرة بسيطة هي أن نظام الإنتاج الجيد يتمثل فـــي بيئة، آمنة ونظيفة، إذ تبسط هذه الخطوات الخمس بيئة العمل وتقلل الفاقد والأنشطة التي ليس لها عائد وتحسن الجودة والكفاءة والسلامة.

لذا تحرص إدارة المركب على توزيع وتلصيق هذه الوثيقة في كل مكتب من مكاتبه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وقد رصدت أيضا إدارة المركب في سبيل تحقيق دورات التدريب لسنوات الثلاثة، غلافا ماليا شهد ارتفاعا خاصة في سنة 2005؛ ولكن بالرغم من ذلك، فقد عرفت بعض الأنشطة التدريبية المبرمجة تأخيرا في التنفيذ، وعرفت آخرى الإلغاء وهذا لعدة أسباب سوف نأتي على ذكرها فيما بعد.

4-1- بالنسبة لسنة 2003:

تضمن مخطط التدريب لسنة 2003 مجموعة من الأنشطة التالية الموجهة إلى الفئات العمالية الثلاثة:

4- 1- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة:

4- 1- 1- 1- دورات تدريبية داخل المركب:

من المفترض أن يستفيد 22 في مجال الإنتاج، الميكانيك، الكهرباء والحدادة من دورات تدريبية بهدف تحسين مستوى معارفهم ومهاراتهم في وظائفهم (الاتقان)، كما أنه من المفترض أن يتلقى 20 عامل دورات تدريبية نظرية متخصصة في مجال المخابر (الكيمياء)، وكذا الإعداد لدورات تدريبية ستشمل ما يلي:

- 30 عامل حول نظام الصيانة.
- 20 عامل حول الأمن الصناعي.
- 36 عامل حول الإعلام الآلي (البرمجة).

علاوة على ذلك سيقوم المركب بتنظيم ملتقيات سيشارك فيها حوالي 50 عامل حول مواضيع مختلفة: كالاتصال، الشروع في تطبيق SMQ (نظام إدارة الجودة)، ...

أما فيما يخص التربصات التطبيقية والتمهين، من المفترض أن يتابع 300 شخص من الجامعات المختلفة تربصاتهم التطبيقية في المركب، وحوالي 99 طالب من التكوين المهني.

4- 1- 1- 2- دورات تدريبية خارج المركب:

من المفترض أن تشمل أنشطة التدريب خارج المركب 133 عامل في التخصصات التالية: التكرير، الصيانة، الكمياء، الأمن الصناعي،...

أما الملتقيات الوطنية ينتظر اشتراك 60 عامل، في حين الملتقيات المنظمة في الخارج من المفترض أن يستفيد منها 18 اطار في التخصصات المختلفة سوف نأتي على ذكرها في الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم – 17–: الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2003.

التخصصات	الأنشطة التدريبية المبرمجة	الأنشطة التدريبية المحققة	الانحرافات	المدة	الجهة المسؤولة عن التدريب
1– دورات تدريبية داخل المركب					
– الإنتاج.	13	7	–6	6 إلى 11 شهر	
– الميكانيك.	2	—	–2	6 أشهر	
– الحدادة.	4	4	—	12 شهر	
– الكهرباء.	3	—	–3	12 شهر	
– الكمياء.	20	—	–20	شهر	
– نظام (G) (الصيانة).	30	—	–30	60 ساعة	
– الأمـــن.	20	—	–20	21 يوم	
– الإعلام الآلي.	36	—	–36	60 ساعة	
– الملتقيات.	50	13	–37	يوم إلى 4 أيام	
– التربصات التطبيقية.	300	290	–10	15 يوم إلى 6 أشهر	
– التمهين.	99	100	1	18 شهر إلى 36 شهر	
المجموع.	577	414	–136	—	—
2– دورات تدريبية خارج المركب					
– مهندس تطبيقي في الصيانة	7	7	—	30 شهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة
– عون تحكم في التكرير	7	7	—	24 شهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة
– عون تحكم في الميكانيك	5	5	—	24 شهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة
– عون تحكم في الكيمياء	7	7	—	24 شهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة
– عون تحكم في الأمن	2	—	–2	12 شهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة
– نظام DCS	36	7	–29	8 أيام	LTH بأرزيو
– خبير دولة في المحاسبة	—	1	1	—	—

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- رخصة PL/ TC	18	—	-18	—	مدرسة السياقة الخاصة
- انجليزية تقنية	30	—	-30	6 أشهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة
- ملتقيات وطنية	60	56	-4	2 إلى 5 أيام	منظم وطني
- PMD في الجزائر	4	4	—	6 أيام	CIFI بوهران
- MBA	1	1	—	3 أيام في الشهر	INSIM بالجزائر
- الملتقيات والتربصات في الخارج	18	18	—	3 إلى 7 أيام	ENSPM / فرنسا + الموردين الأجانب
المجموع	195	108	-87	—	—

المصدر: من اعداد الطالبة إعتماد على مخطط التدريب لسنة 2003.

يتضح لنا من من الجدول أن عدد المواضيع التدريبية المدرجة في المخطط تقدر بـــ 22 موضوعا تدريبيا، من المفترض أن يستفيد منه 373 عاملا؛ لم ينفذ من هذه المواضيع سوى 13 موضوعا فقط، وعليه بلغ عدد المواضيع التدريبية المدرجة في مخطط التدريب لسنة 2003 والتي لم يتم تحقيقها 9 مواضيع كان من المفروض يستفيد منها 161 عاملا؛ وبالتالي تكون نسبة الأفراد المستفيدين حقيقة من برامج التدريب المبرمجة لسنة 2003 حوالي 35.4% مـــن المجموع المتوقع.

- بغض النظر عن التربصات التطبيقية والتمهين - وهي نسبة ضئيلة جدا خاصة إذا عرفنا أن نسبة مشاركة العاملين في دورات تدريبية مقيمة داخل المركب لا تتعدى 18% من إجمالي المستفيدين؛ والسبب في ذلك يرجع إلى أن أغلب المواضيع التدريبية أجلت ولم تتم عملية المصادقة عليها من طرف إدارة المركب، وهذا راجع إلى تكاليفها الباهضة وكذا انشغال الجهة المسؤولة عن التدريب بمواضيع أخرى. هذا إلى جانب ظهور مواضيع تدريبية لم تكن مدرجة ضمن مخطط التدريب لسنة 2003 كخبير دولة فـــي المحاسبة، وهـــذا بعد ظهور احتياجات عاجلة لمصلحة المالية واستفاد منها شخص واحد.

أما فيما يخص الملتقيات المنظمة خارج المركب والتي استفاد منها 56 عامل (ملتقيات وطنية)، و18 اطـــار (ملتقيات خارج الوطن) إذ شملت هذه الملتقيات مواضيع متعددة يمكن ذكر البعض منها فيمايلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يوم دراسي نظام الإدارة يضم الأمن، النوعية والمحيط.
- يوم وطني لمعالجة التخزين، النقل وتوزيع الهيدروكربون.
- محاورة INTIC وتنمية الموارد البشرية حول تسيير الموارد البشرية والمستجدات التكنولوجية.
- اقتصاد وتسيير التكرير.
- ملف النوعية المتعلقة بأيزو 9001 طبعة 2000.

4- 1- 2- الأنشطة التدريبية المبرمجة والغير منجزة:

- توقع تدريب ترقوي يشمل 6 مسيري آلات، 02 ميكانيكيين و03 كهربائيين تعد أعمال منجزة وهذا راجع إلى البطئ الناجم عن تطبيق الاجراءات الجديدة الهادفة إلى استقطاب اليد العاملة (مهلة العرض، تقديم التشريحات ...).
- دورة تدريبية خاصة بـــ 20 عون متعلقة بخدمات المخابر (الكيمياء) أجلت إلى سنة 2004 من شهر فيفري، وهذا ما تقتضيه ضرورات الخدمات مع عدم توفر مختصين في التدريب (رئيس فرع المخابر) الذي يجب أن يؤمن العملية التدريبية.
- نظام G (الصيانة) أخذا بعين الاعتبار مخطط العمل المتبع لسنة 2003 FOR – RHC/AVAL.

إن الدورة التدريبية المتعلقة بالعمال في هذا النظام تم تأجيلها وبرمجتها سنة 2004؛ بمعدل 05 عمال في الشهر على مستوى مركب تمييع الغاز الطبيعي وذلك عقب الحادث الذي تعرض له هذا المركب، إذ من المحتمل انجازه في المنطقة الصناعية بأرزيو.

- فيما يخص الأمن الصناعي: هذا الوضع تم معالجته والانتهاء منه وفق الاجراءات الجديدة لنقل وتحويل المشاريع، اتفاقية تم امضائها مع BESSTE بعنابة في شهر ديسمبر، وأول خطوة سيتم انجازها في جانفي 2004 تضم 20 عون.
- أما الإعلام الآلـــي: الدورة التدريبية المبرمجة تـــم تأجيلها لسنة 2004 مع امكانيات تحقيقهـــا بإستخدام الامكانيات المتوفرة لدى المركب بالتعاون مع LTH بأرزيو.
- عون تحكم في الأمن: عدد المتربصين غير كافي لانطلاق الدورة التدريبية.
- دورة تدريبية في DCS في طريق الانجاز على مستوى LTH بأرزيو لفائدة 7 أعوان، أما بالنسبة لباقي العمال والمقدر بـــ 29 عون، عملية التدريب تم تأمينها من طرف مركب تمييع الغاز الطبيعي لكن بسبب مخطط العمل المكثف لهذا المركب تم تأجيلها مبدئيا لسنة 2004.
- الانجليزية التقنية والتراخيص PL/ TC: هـــذه المواضيع تـــم الانتهاء مـــن معالجتها ودراستها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وذلك وفقا لاجراءات النقل وتحويل المشاريع، هــذا المشروع تم اسناده إلى IAP معهد الجزائر للبترول بسكيكدة، ومبدئيا أخرت هذه الدورة إلى سنة 2004.

4- 1- 3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2003:

كلفت أنشطة التدريب المحققة لسنة 2003 بـــ 5532.101 ألف دج أي ما يعادل 0.66% من كتلة الأجور لسنة 2003 والمقدرة بـــ 832304 ألف دج. وتعتبر هذه النسبة المخصصة للتدريب غير كافية حيث أنها لم تبلغ النسبة الدنيا المحددة من طرف إدارة المركب والمقدرة بـــ 1% من كتلة الأجور السنوية، هذا إلى جانب عدم تمكنها من تحقيق كافة المواضيع التدريبية المدرجة في مخطط التدريب 2003.

جدول رقم -18-: التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2003.

الوحدة 10^3 دج.

نشاط التدريب	المبالغ
1- التدريب الداخلي	
- الملتقيات	54.383
2- التدريب الخارجي	
- التدريب المهني والتخصصي	4645.012
- الملتقيات الوطنية	86.284
- الملتقيات والتربصات في الخارج	746.422
المجموع	5532.101

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحة متابعة الميزانيات.

وما يلاحظ من هذا الجدول أن تكاليف التدريب المهني التخصصي قد أخذت قسطا من التكاليف الإجمالية والتي تقدر 84% من إجمالي التكاليف، وهذا راجع إلى عدد الأنشطة التدريبية المحققة في هذا النوع من التدريب، إلى جانب ارتفاع تكاليف بعض الأنشطة التدريبية المتخصصة.

4- 2- بالنسبة لسنة 2004:

أعطى المركب أهمية كبرى للتدريب خلال هذه السنة مقارنة بسنة 2003؛ حيث قامت مصلحة التكوين بالاشراف علـــى تنفيذ برامـــج تدريب مختلفة ومتنوعة لجميع الفئات المهنية علـــى مستوى

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المركب وذلك بالتعاون مع معاهد عليا متخصصة.

4- 2- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة:

4- 2- 1- 1- دورات تدريبية داخل المركب:

- من المفترض أن يستفيد 60 عون من التدريب الترقوي من المديريات التالية: الإنتاج، الميكانيك، الحدادة والكهرباء.
- التدريب في الإعلام الآلي من المفترض أن يستفيد 36 عون في المواضيع التالية: (Excel, Power point, Windows project, Outo CAD).
- أعوان التدخل (النجدة أو الإغاثة) من المفترض أن يستفيد 40 عون من دورات تدريبية.
- الملتقيات: مقدر أن يشارك فيها 80 شخص من عمال المركب تدور مواضيعها حول:
  - تسيير الخطر الصناعي.
  - التدريب حول البدء في تطبيق SMQ.
  - تقنية الاتصال.
- أما فيما يخص التربصات والتمهين من المفترض أن يستفيد 300 و111 طالب على التوالي من جامعات مختلفة ومراكز التكوين المهني.

4- 2- 1- 2- دورات تدريبية خارج المركب:

- من المقرر اجراء دورات تدريبية لأعوان التحكم في التخصصات التالية:
- التكرير، الصيانة، الكيمياء، ومن المفترض أن يستفيد منها 19 عون.
- 14 عون مرشح لاتمام دورة تدريبية حول DSC على مستوى LTH بأرزيو.
- أما الدورات التدريبية المقررة في مجال الأمن: من المفترض أن يستفيد منها 25 عون.
- الانجليزية مـــن المفترض أن يستفيد منها 70 عون علـــى مستوى المصالح الإدارية وبالأخص التقنية منها.
- الملتقيات الوطنية من المفترض أن تشمل 60 عون، أما الملتقيات في الخارج ستمس 25 اطار؛ تشمل مواضيع مختلفة وفي شتى التخصصات نذكر البعض منها:
  - قانون المالية 2004.
  - مؤتمر مع سفراء حول ترقية GPL.
  - يوم وطني حول النوعية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- مؤتمر عالمي حول المواد العطرية.

والجدول الموالي سيوضح الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2004.

جدول رقم -19-: الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2004.

التخصصات	الأنشطة التدريبية المبرمجة	الأنشطة التدريبية المحققة	الانحرافات	المدة	الجهة المسؤولة عن التدريب
1- دورات تدريبية داخل المركب					
- الإنتاج.	47	47	—	6 إلى 11 شهر	
- الميكانيك.	4	8	4	6 أشهر	
- الحدادة.	3	5	2	6 شهر	
- الكهرباء.	6	6	—	12 شهر	
- الكيمياء.	21	21	—	شهرين	
- الأمن	70	46	-24	21 يوم	
- أعوان التدخل	40	40	—	21 يوم	
- تدريب متخصص DTI	—	34	34	—	
- نظام (G)	31	31	—	60 ساعة	
- الإعلام الآلي.	36	34	-2	6 ساعات	
- الملتقيات.	80	642	562	يوم إلى ثلاثة أيام	
- التربصات المهنية.	300	293	-7	15 يوم إلى 4 أشهر	
- التمهين.	111	109	-2	18 شهر إلى 36 شهر	
المجموع.	749	1316	567	—	—
2- دورات تدريبية خارج المركب					
- عون تحكم في التكرير	8	—	-8	24 شهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة
- عون تحكم في الصيانة	6	—	-6	24 شهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة
- عون تحكم في الكيمياء	5	5	—	24 شهر	معهد الجزائر للبترول بسكيكدة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- DSC معداته وآلاته	14	7	-7	5 أيام	LTH بأرزيو
- الأمن/ التذخل	5	5	—	12 شهر	CIFI بوهران
- مساعدين أعوان التذخل	20	—	-20	شهرين	المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة
- اسعافيين	8	—	-8	—	—
- تسيير المخازن	2	—	-2	شهر	EFC بعنابة
- CND/ التلحيم	6	—	-6	20 يوم	المؤسسة الوطنية لتسيير المناطق الصناعية بسكيكدة
- تدريب المدربين	3	—	-3	شهر	LTH بأرزيو
- انجليزية تقنية	70	—	-70	6 أشهر	—
- PMD في الجزائر	1	1	-	5 أيام	CIFI بوهران
- MBA	—	2	2	—	—
- رخص PL/TC / VL	21	19	-2	—	مدرسة سياقة خاصة
- الملتقيات الوطنية	60	70	10	2 إلى 3 أيام	تنظيمات وطنية
- الملتقيات والتربصات في الخارج	25	23	-2	3 إلى 5 أيام	ENSPM / فرنسا + الموردين الأجانب
المجموع	254	132	-122		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخطط التدريب لسنة 2004.

بالمقارنة مع سنة 2003، سجلنا سنة 2004 ارتفاعا ملحوظا في عدد الأفراد المستفيدين من دورات تدريبية خاصة منها الدورات التدريبية المحققة داخل المركب؛ وقد أرجع المسؤولون ذلك في الشروع في تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد وأيضا الشروع في تطبيق التشخيص لكافة عمال المركب بهدف تحديد بدقة الأنشطة التي يعاني فيها العمال من قصور في الأداء (تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية) والتي تخدم هدف المركب الأساسي والمتمثل في الحصول على شهادة الايزو 9001 طبعة 2000.

إذ قدرت عدد الأنشطة التدريبية في مخطط التدريب لسنة 2004 بـ 25 نشاطا تدريبيا من المفروض أن يستفيد منه حوالي 592 عاملا؛ لم يتحقق من هذه الأنشطة سوى 18 نشاطا. وعليه

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بلغت الأنشطة التدريبية غير المحققة 7 أنشطة تدريبية كان من المفروض أن يستفيد منها 123 شخص، وبالتالي تكون نسبة الأفراد المستفيدين حقيقة من الدورات التدريبية في مخطط التدريب لسنة 2004 بـــ 1.8% من المجموع المتوقع، أي ما يعادل 1046 عامـــل مستفيد وهـــذا يدل على أن المركب قـــد قام بتغطية أغلـــب الأنشطة التدريبية المتوقعة خاصة منها المنظمة داخـــل المركب (الملتقيات)، حيث انطلقت مصلحة التكوين فـــي فعاليات التدريب مكثفة متعلقة بإجراءات الإغاثة والنجدة خاصة بعمال الأمـــن الصناعي، وكـــذلك التحضير لمشروع شركة "نفتك" لتجديد معدات وتجهيزات الإنتاج بإستخدام النظام الرقمي. إذن فالحاجة ملحة لتدريب العمال في أقرب وقت للتعامل مع هـــذا النظام. هذا وقـــد تخللت سنة 2004 أنشطة تدريبية لم تكـــن ضمن المخطط وبلغ عددها نشاطين.

4- 2- 2- الأنشطة التدريبية المبرمجة والغير منجزة:

- أجلت الدورات التدريبية المخصصة لعون التحكم في الصيانة والتكرير لسنة 2005 وهذا راجع لمتطلبات وضروريات العمل وعدم قدرة الهياكل على فصل العمال.
- اختيار معدات وتجهيزات DSC وتدريب المدربين: أجل إلى سنة 2005 أخذ بعين الاعتبار مخطط العمل المكثف لـــ LTH بأرزيو.
- التدخلات الثانوية (مساعدين أعوان التدخل): عمل تـــم تأجيله لسنة 2005 أخـــذا بعين الاعتبار مخطط العمل للمعهد الجزائري للبترول بسكيكدة.
- رجال الاسعاف: هذه الاتفاقية موقعة من طرف BESSTE بعنابة وقد أجلت هذه الأخيرة إلى غاية 2005.
- تسيير المخزون: تدريب قيد التفاوض مع المنظمة المسؤولة عن التدريب L'ETE بعنابة.
- CND/ التلحيم: تدريب تم تأمينه من طرف Vincotte بالتعاون مع مؤسسة تسيير المناطق الصناعية بسكيكدة، هذه الأخيرة تم تأجيلها إلى تاريخ لاحق وهذا راجع إلى أسباب داخلية متعلقة بالجهة المنظمة.
- الانجليزية التقنية: مشروع تـــم اسناده إلى المهعد الجزائري للبترول بسكيكدة وفقـــا لاجراءات BAOSEM، وهـــذا تبعا لتسعيرة المطبقة من طرف هذه الأخيرة، هـــذا الملف تم اعادته إلـــى CEOT من أجل اختباره، ومن ثم تم تأجيله لسنة 2005.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4-2-3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2004:

بلغ إجمالي مـــا أنفقه المركب 5169.866 ألف دج، أي مـــا نسبته 0.61% من كتلة الأجور لسنة 2004 المقدرة بـــ 848999 ألف دج والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم -20-: التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2004.

الوحدة: 10^3دج.

نشاط التدريب	المبالغ
1- التدريب الداخلي.	
- التدريب المهني والتخصصي.	335.177
- الملتقيات.	842.851
2- التدريب الخارجي.	
- التدريب المهني والتخصصي.	2727.872
- الملتقيات الوطنية.	1033.172
- الملتقيات والتربصات في الخارج.	230.734
المجموع	5169.806

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مصلحة متابعة الميزانيات.

لكن بالرغم من أن هذه النسبة هي أقل من تلك المخصصة لسنة2003، غير أن عدد المـــستفيدين من الدورات التدريبية كبيرا مقارنة بسنة 2003، وهـــذا راجع إلى مصادقة على عدد معتبـــر مـــن الأنشطة التدريبية من طرف إدارة المركب، إلا أن هذه النسبة غير كافية من ناحية أنها لـــم تـــسمح بتحقيق بعض المواضيع التدريبية، ومن ناحية أخرى هذه النسبة لم تصل إلى الحد الأدنى من نـــسبة كتلة الأجور السنوية المخصصة للتدريب والمقدرة بـــ 1%.

4- 3- بالنسبة لسنة 2005:

عرفت سنة 2005 قفزة من ناحية عدد المستفيدين من البرامج التدريبية مقارنة بـــسنتي 2003، 2004، وقد خصصت لذلك 1.73% من كتلة الأجور السنوية.

4- 3- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- 3- 1- 1- دورات تدريبية داخل المركب:

- من المفترض إعداد دورات تدريبية متخصصة تمس 107 عون من هياكل الصيانة، الإنتـــاج، بالإضافة إلى قيام بالتحسين المهني في الإعلام الآلي (33 عون، وأيضا من المفترض أن يستفيد 16 عون في نماذج التحليل الكيمياء).
- أما فيما يخص الملتقيات فقد عدد المشاركين بـــ 11 عون أغلبهم من مديرية التقنية.
- أما التربصات التطبيقية والتمهين حدد عدد الطلبة على التوالي بـــ 300، 111 طالب من مختلف الجامعات ومراكز التكوين المهني.

4- 3- 1- 2- دورات تدريبية خارج المركب:

- اعداد دورات تدريبية لـــ 05 أعوان في الكيمياء.
- الشروع في تنفيذ الدورات التدريبية مؤجلة من سنة 2004.
- 11 عون تحكم في الصيانة والإنتاج.
- 05 مسيريين للمخازن.
- اللغة الانجليزية 70 عون.
- 19 رخصة من نوع PL/ TC.
- في اطار عصرنة آلات التكرير، من المفترض أن يستفيد 90 عون من دورات تدريبيـــة علـــى مستوى LTH بأرزيو ومركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة.
- التدريب الترقوي يمس 5 أعوان التدخل المستوى الثاني إلى المستوى الثالث.
- نظام G 56 عون، أعوان النجدة 40 شخص، CND/ التلحيم 07 أعوان.
- الملتقيـــات الوطنية: مـــن المفترض أن يستفيد 120 عون مـــن مختلف هياكـــل، أما الملتقيـــات والتربصات في الخارج قدر عدد الاطارات المستفيدة من التربصات في الخارج بـــ 25 اطار وتدور بعض مواضيع هذه الملتقيات حول:
  - قانون العمل.
  - تنظيم إدارة الكفاءات.
  - تخزين وتوزيع المواد البترولية.
  - التكرير والتقدم التكنولوجي لتكرير والوقود.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تطبيقات حول تقييم المؤسسة.
- تكوين حول نظرية 5S.
- أما بقية المواضيع التدريبية سوف نعمل على توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم -21-: الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2005.

التخصصات	الأنشطة التدريبية المبرمجة	الأنشطة التدريبية المحققة	الانحرافات	المدة	الجهة المسؤولة عن التدريب
1- دورات تدريبية داخل المركب					
- الاجراءات	78	52	-26	2 إلى 3 أشهر	
- الكهرباء	9	7	-2	2 إلى 3 أشهر	
- اختبار الآلات	10	—	-10	2 إلى 3 أشهر	
- الميكانيك	8	8	—	2 إلى 3 أشهر	
- الحدادة	2	2	—	2 إلى 3 أشهر	
- نمادج التحليل	16	16	—	—	
- الأمن/ أعوان التدخل	—	3	3	21 يوم	
-Forum métiers	105	51	-54	—	
- الإعلام الآلي	33	33	—	30 إلى 40 ساعة	
- الملتقيات	11	6	-5	يوم إلى 3 أيام	
- التربصات المهنية	300	300	—	ثلاث أسابيع شهرين	
- التمهين.	111	89	-22	18 إلى 36 شهر	
المجموع.	683	567	-116		
2- دورات تدريبية خارج المركب					
- عون تحكم في التكرير	8	9	1	24 شهر	المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة
- عون تحكم في الصيانة	3	—	-3	24 شهر	المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة
- عون تحكم في الكيمياء	5	5	—	24 شهر	المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– التحسين المهني والتقني في المعهد الجزائري للبترول (الملتقيات)	140	100	-40	—	—
- Téléjaugeage	—	52	52	—	—
- محلل الأوكسجين	—	11	11	—	—
- DSC	90	52	-38	10 أيام	LTH بأرزيو/ مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة
– نظام G	56	56	—	5 أيام	المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة
– الأمن/ التدخل	5	5	—	04 أشهر	المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة
– رجال الاسعاف	10	10	—	—	—
– أعوان النجدة	40	40	—	17 يوم	المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة
– تدريب المدربين	15	12	-3	10 أيام	LTH بأرزيو/ مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة
– المالية	14	20	6	—	—
– الهندسة المدنية	1	—	-1	—	—
– تسيير المخزون	5	—	-5	30 يوم	EFC بعنابة
- CND/ التلحيم	7	5	-2	10 أيام	المؤسسة الوطنية لتسيير المناطق الصناعية
– الإعلام الآلي	73	1	-72		
– الانجليزية	70	81	11	300 إلى 400 ساعة	المعهد الجزائري للبترول بسكيكدة
– التنظيم	1	—	-1	—	—
– الإتصال	110	85	-25	—	—
- SMQ	596	596	—	—	—
– مدقق النوعية (الجودة)	19	19	—		
- MBA مالية	2	—	-2	—	—

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

MBA for - Charge	4	3	-1		
- رخص VL/PL/TC	19	19	—	—	مدرسة سياقة خاصة
- عقد PMD الصفقات السوق	—	3	3	—	—
- الملتقيات الوطنية	120	125	5	يوم إلى 5 أيام	تنظيمات وطنية
- الملتقيات والتربصات في الخارج	25	13	-12	3 إلى 5 أيام	CEGOS/ ENSPM وآخرون
المجموع	1438	1322	-116	—	—

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخطط التدريب لسنة 2005.

تضمن مخطط التدريب لسنة 2005 عددا كبيرا من المواضيع التدريبية مقارنة بالسنتين السابقتين؛ حيث بلغ عددها 39 موضوعا،إذ تحقق منها 32 موضوعا تدريبيا، وعليه يكون عدد المواضيع التدريبية التي لم يتم تنفيذها 07 مواضيع، كان من المفروض أن يستفيد منها 22 عامل ويرجع السبب في ذلك:

- انشغال الجهة المكلفة بالتدريب مع تنظيمات خارجية.
- عدم ايجاد جهة مختصة في بعض المواضيع التدريبية المتخصصة.

وعليه تكون نسبة الأفراد المستفيدين حقيقة من الدورات التدريبية 87.72% من الإجمالي المتوقع، هذا إلى جانب تنفيذ مواضيع تدريبية لم تكن مدرجة ضمن مخطط التدريب لسنة 2005 قدرت بـــ 4 مواضيع واستفاد منها 69 عامل من الفئات العمالية الثلاث، إذ تعكس هذه المواضيع حاجات آنية ظهرت فـــي المصالح التالية: الأمـــن، التقنية، عقـــد الصفقات مـــن أجـــل تحقيق هـــذه الأنشطـــة التدريبية،أنفقت إدارة المركب حوالي 17094.369 ألف دج حيث بلغت تكاليف الأنشطة التي تكفلت بها جهة خارجية والتي استفاد منها حوالي 88% من عمال المركب بـــ 16938.854 ألف دج، أي ما نسبته 99% من إجمالي الميزانية، وهذا ما يدل على ارتفاع تكاليف الجهات الخارجية المنظمة للدورات التدريبية.

4- 3- 2- الأنشطة التدريبية المبرمجة والغير منجزة:

- الدورات التدريبية المعدة على مستوى LTH/ AVAL بأرزيو تم تأجيلها إلى سنة 2006 ومنها:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تكوين (تدريب) المدربين.
- DSC.
- تأهيل كهربائي.
- التدريب الممركز: هو أيضا أجل إلى سنة 2006 وتضمن:
  - MBA المالية، ندوات ومؤتمرات حول البيئة والاتصالات.
- تدريب مسند إلى المعهد الجزائري للبترول سكيكدة:
  - عون تحكم في الصيانة: عدد الفوج غير كافي لانطلاق الدورة التدريبية بالنظر إلى المعايير الموضوعية (مستوى ثالث ثانوي، السن الأقصى 45 سنة، ...)، إذ تم اختيار فقط 03 أعوان من أجل هذه الدورة.
- نقل المعلومات من طرف المعهد الجزائري للبترول سكيكدة وهذه المعلومات المتعلقة بالإعلام الآلي وكذلك الآلات والأجهزة الثابتة، أخذا بعين الاعتبار مخطط العمل المكثف.
- نقل معلومات من طرف المعهد الجزائري للبترول سكيكدة، معلومات حول اختصاصات غير مرتبطة بمجالها مثل: الميزانية التحليلية، تقنيات المحاسبة، الهندسة المدنية، تسيير المخزون، التنظيم.
- عدد الأفواج الإجمالي المتوقع لم يتمكن من فصلها بسبب صعوبات الخدمات والمعلومات حول المضخة، الآلات الحرارية، تسيير الأخطار الصناعية، الآلات المبرمجة ذاتيا، واجراءات معالجة المهملات والبقايا السائلة.

4- 3- 3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2005:

الجدول الموالي يوضح التكاليف التي تحملتها الأنشطة التدريبية المحققة خلال سنة 2005

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم – 22–: التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2005.

الوحدة 10^3 دج.

نشاط التدريب	المبالغ
1– التدريب داخل المركب.	
– التدريب المهني والتخصصي.	155.515
– الملتقيات.	—
2– التدريب خارج المركب.	
– التدريب المهني والتخصصي.	14534.927
– الملتقيات الوطنية.	2277.035
– الملتقيات والتربصات في الخارج.	126.892
المجموع	17094.369

بلغ إجمالي ما أنفقه المركب 17094.369 ألف دج ما نسبته 1.73% من كتلة الأجور لسنة 2006 المقدرة بـــ 984043 ألف دج، وتعد هذه النسبة أكبر من تلك المخصصة خلال السنتين الـــسابقتين؛ والسبب في ذلك يرجع إلى الأنشطة التدريبية الجد متخصصة ودقيقة خاصة تلك المنظمـــة خـــارج المركب والتي كلفت ميزانية التدريب مبالغ باهضة، وهذه النسبة قد تعدت النسبة المحددة مـــن قبـــل المركب والمقدرة بـــ 1% وهذا يعكس مدى اهتمام إدارة المركب بنشاط التدريب.

5– مؤشرات عن أنشطة التدريب خلال الفترة 2003– 2005:

بالرغـــم من الغلاف المالي المخصص لدورات التدريب، بهدف الرفع والتحسين مـــن قدرات ومعارف الموارد البشرية من أجل مواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف المسطرة، والذي يبين مدى الاهتمام الذي يوليه المركب لأنشطة التدريب؛ غير أن عملية استخراج بعض المؤشرات المعبرة والتي تخص أنشطة التدريب والعمل على مقارنتها من سنة إلى أخرى، سوف يوضح لنا مدى الاهتمام والعناية بنشاط التدريب داخل المركب، وكذا السياسة التدريبية المنتهجة، ومن أبرز هذه المؤشرات نذكر:

– الامكانيات الداخلية المستخدمة: يعبر هذا المؤشر عن مدى اعتماد المنظمة على الامكانيات الداخلية مقارنة بالامكانيات الخارجية من أجل القيام بنشاط التدريب وتعطى بالعلاقة التالية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

$$\text{الامكانيات الداخلية المستخدمة} = \frac{\text{تكلفة التدريب الداخلي}}{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}$$

- معدل الاستفادة من التدريب: يقيس هذا المؤشر مدى تغطية العملية التدريبية لمجموع العاملين بالمنظمة خلال سنة معينة، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الاستفادة من التدريب} = \frac{\text{عدد المستفيدين من التدريب}}{\text{متوسط العدد الإجمالي للعمال}}$$

- متوسط مدة التدريب: يقيس هذا المؤشر مدة التدريب ويعطينا فكرة عن انتهاج المنظمة للتدريب القصير أو الطويل، وتعطينا بالعلاقة التالية:

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

- التكلفة المتوسطة للتدريب: تبين هذه النسبة حظ (نصيب) الفرد الواحد من الميزانية المخصصة من التدريب، وتعطى بالعلاقة التالية:

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

- متوسط تكلفة ساعة من التدريب: تقيس هذه النسبة تكلفة كل ساعة من الوقت المخصص للتدريب، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط تكلفة ساعة من التدريب} = \frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب (عدد الأيام} \times 8 \text{ ساعات)}}$$

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إذ تم الحصول على هذه المؤشرات بالإعتماد على المعلومات الموجودة في مخططات التدريب 2003- 2004- 2005، لذا سوف نقوم بحساب المؤشرات السابقة:

جدول رقم -22 -: مؤشرات عن أنشطة التدريب للفترة (2003- 2005).

الوحدة: 10^3 دج.

الدورات التدريبية / المؤشرات	2003	2004	2005
الامكانيات الداخلية المستخدمة	%0.98	%22.78	%0.91
معدل الاستفادة من التدريب	%10.58	%85.17	%1.19
متوسط مدة التدريب (بالساعة)	268.14	82.63	62.02
التكلفة المتوسطة للتدريب	21359.45 دج/للفرد	11501.24 دج/للفرد	14988.48 دج/للفرد
متوسط تكلفة ساعة من التدريب	1005.90 دج/للساعة	919.86 دج/للساعة	2839.39 دج/للساعة

المصدر: من اعداد الطالبة.

أهم ما يلاحظ في هذا الجدول، أن هناك اختلاف في قيم المؤشرات التدريبية وهذا من سنة إلى أخرى، فبالنسبة لمؤشرات الامكانيات الداخلية، فقد عرف خلال السنوات 2003، 2004، 2005، تدبدبا ملحوظا، ففي سنتي 2003،2005 بلغت تكاليف أنشطة التدريب المحققة في المركب 0.98%، 0.91% على التوالي من إجمالي ميزانية التدريب؛ هذا يعني أن المركب قد اعتمد بشكل كبير على الجهات الخارجية في تنفيذ الأنشطة التدريبية؛ وهذا راجع إلى وجود بعض الأنشطة جد متخصصة ودقيقة ومعقدة تتطلب عملية تنفيذها اللجوء إلى جهات خارجية، لأن المركب لا يتوفر على الامكانيات اللازمة لتحقيقها، زد على ذلك أن نسبة المستفيدين من الدورات التدريبية داخل المركب خلال تلك الفترة لا تتعدى 18.2%، 11.9% من إجمالي المستفيدين؛ أما في سنة 2004 فقد بلغت تكاليف الاعتماد على المركب 22.78% ويعد ذلك تحسنا ملحوظا حيث أن المركب توفر على الامكانيات الضرورية (المدربين، أماكن التدريب، المستلزمات التدريبية...) لتحقيق هذه الأنشطة، الذي من شأنه أن يوفر مبالغ ربما كان المركب سيتحملها لو أن جهة خارجية تكفلت بذلك.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما مؤشر معدل الاستفادة من التدريب، فقد شهد تغيرا ملحوظا، ووضح لنا في نفس الوقت مدى اهتمام إدارة المركب بتنمية عدد كبير من العاملين خلال هذه الفترة، حيث أن العملية التدريبية في سنة 2003 لم تغطي سوى 10.58% من عمالة المركب، ويرجع السبب في ذلك إلى انخفاض عدد المواضيع المصادق عليها من طرف مديرية المركب، أما في سنة 2004 و2005 بلغت نسبة الاستفادة من الدورات التدريبية 85.17%، 1.19% على التوالي وهي نسب جيدة إذا ما قورنت بسنة 2003.

وفيما يخص مؤشر مدة التدريب، يتبين لنا بأن المركب يتبع سياسة التدريب المتوسط وطويل الأجل، وذلك بهدف استيعاب وتحكم الأفراد في الأنشطة التي دربوا عليها، والتي بلا شك سوف يكون لها أثر ايجابي على أدائهم بمجرد التحاقهم بمناصب عملهم، خاصة أن قدرات الاستيعاب بين الأفراد المستفيدين متباينة نتيجة تباين المستويات التعليمية، وما تجدر الاشارة إليه أن أنشطة التدريب خلال هذه الفترة قد تخللتها دورات تدريبية قصيرة الأجل وهذا بهدف التغلب على بعض القصور المسجل في أداء العاملين، وهذا استجابة لمتطلبات الأداء الحالية والخاصة ببعض الأنشطة.

أما قيم مؤشر التكلفة المتوسط للتدريب، فقد عرفت انخفاض ملحوظا إذ سجلنا انخفاض في قيمته، من 21359.46 دج/ للفرد سنة 2003 إلى 11501.24 دج/ للفرد سنة 2004؛ وهذا يعني أن حظ الفرد الواحد من الغلاف المالي المخصص للتدريب انخفض، مما يدل على انخفاض الامكانيات المالية الموجهة لتحقيق المواضيع التدريبية، ليصل نصيب الفرد الواحد من ميزانية التدريب سنة 2005 إلى 14988.48 دج/للفرد وهذا يعكس مدى اهتمام إدارة المركب وجهوده المبدولة في سبيل تحسين وتنمية قدرات ومؤهلات عامليه، وذلك من خلال انفاق مبالغ مرتفعة لانجاح العملية التدريبية.

ومن خلال ملاحظة تكلفة ساعة من التدريب، فقد سجل هو أيضا تدبدبا ملحوظا، بحيث انتقلت تكلفة الساعة الواحدة من التدريب من حوالي 1005.90 دج للساعة سنة 2003 إلى 919.86 دج للساعة سنة 2004؛ ويرجع سبب هذا الانخفاض إلى الامكانيات المالية المسخرة، ليعود المؤشر للارتفاع مرة أخرى سنة 2005؛ نتيجة تركيز الإدارة على مواضيع جد دقيقة ومتخصصة وتكلف أموال باهضة التي يصعب تحقيقها بالإعتماد على وسائل وامكانيات المركب.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

خـــاتـــمة:

يعد مركب تكرير البترول بسكيكيدة أهم المركبات التابعة للشركة الوطنية لتكرير البترول وأكبر مركبات التكرير على مستوى افريقيا ويحتل المرتبة الثالثة على المستوى العالمي، ويظهر ذلك بالخصوص على مستوى قدرته في معالجة البترول الخام إذ ما قورن بالمصافي الأخرى التابعة للشركة الأم، وكذا مساهمته في جلب العملة الصعبة بنسبة 33%، إذ يوجه 85% من الإنتاج إلى السوق الخارجي والباقي يستهلك داخل الوطن.

كما يتوفر المركب على عمالة تتميز بإنخفاض المستوى التعليمي حيث ما نسبته 69.77% هم من ذوي المستوى الثانوي وأقل، هذا إلى جانب ارتفاع مستوى الأعمار حيث أن 70% من إجمالي عمالة المركب يتعدى سنهم 40 سنة؛ ولعل أهم ميزة للعاملين بالمركب تتمثل في أن 72.75% تتعدى خبرتهم 10 سنوات، والذي بإمكانه تعويض النقص في المستوى التعليمي للعاملين.

وما تجدر الإشارة إليه أن إدارة المركب تتبع سياسة تدريب تهدف بالدرجة الأولى إلى التكيف المستمر لمواردها البشرية مع مناصب عملهم، إلى جانب العمل على توفير يد عاملة مرنة وقادرة على بلوغ الأهداف المسطرة ومواجهة التحديات التي تفرضها القوى التنافسية، لأن العامل اليوم أصبح مطالبا أكثر من أي وقت مضى بأن يكون لديه مايلزم من مؤهلات ومعارف تجعله قادرا على تأدية مهامه بكفاءة وفي ظروف مختلفة، ويتحقق ذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية تعمل على ردم الفجوة في الأداء البشري بالشكل الذي يحسن ويرفع من قدراته ومؤهلاته ومعارفه.علما بأن جميع الفئات المهنية قد استفادت من دورات تدريبية خلال الثلاث سنوات 2003- 2004- 2005، عكست مدى اهتمام إدارة المركب بنشاط التدريب؛ ويكمن ذلك من خلال الحرص على اتباع الخطوات الأساسية لاتمام أي نشاط تدريبي، انطلاقا من تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تنفيذ وتقييم العملية التدريبية، كما ترجم الاهتمام بالتدريب من خلال تخصيص غلاف مالي سنوي لذلك.

إذ أهم ما ميز دورات التدريب خلال الفترة 2003- 2005 هو تركيزها على الدورات المتوسطة وطويلة الأجل، وهذا من أجل استيعاب العاملين أكثر للأنشطة التي دربوا عليها، والتي تؤثر على أدائهم بعد التحاقهم بمكان عملهم بشكل إيجابي، كما لاننسى أن خلال هذه الفترة قد اعتمد المركب على دورات تدريبية قصيرة الأجل نتيجة لاحتياجات عاجلة من العمالة المؤهلة في بعض المصالح وذلك لتغلب على القصور المسجل في أدائهم، إلى جانب ذلك عملت إدارة المركب على تغطية نسبة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لابأس بها من العمالة في مجال التدريب زيادة على ذلك، فقد تمكن المركب من تحقيق البعض من المواضيع التدريبية وذلك بالاعتماد على الامكانيات الداخلية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم-4-: تطور إنتاج المركب خلال الفترة(1999- 2006). الوحدة 10^3 طن متري.

السنة / المنتجات	1999			2000			2001			2002		
	الانجاز	التوقعات	نسبة التحقق%	الانجاز	التوقعات	نسبة التحقق%	الانجاز	التوقعات	نسبة التحقق%	الانجاز	التوقعات	نسبة التحقق%
غاز بترول مميع	314	312	%101	337	341	%99	352	334	%105	383	338	%113
الوقود بكل أنواعه	13393	13280	%101	13404	13078	%102	14068	13286	%106	13767	13115	%105
العطريات	110	180	%61	94	181	%52	130	181	%72	85	170	%50
الزفت	77	80	%96	122	80	%152	115	109	%106	129	131	%98
المجموع	13893	13853	%100	13957	13680	%102	14667	13910	%105	14365	13754	%104

السنة / المنتجات	2003			2004			2005			2006		
	الانجاز	التوقعات	نسبة التحقق%	الانجاز	التوقعات	نسبة التحقق%	الانجاز	التوقعات	نسبة التحقق%	الانجاز	التوقعات	نسبة التحقق%
غاز بترول مميع	401	346	%116	399.84	365	%110	320.39	413	%78	308	378	%81
الوقود بكل أنواعه	13816	13426	%103	12758	13292	%96	12574	13373	%94	12553	13111	%96
العطريات	12	172	%7	17	152	%11	32.8	169	%19	87	151	%57
الزفت	116	135	%86	92.821	169	%55	88.9	146	%61	93	140	%67
المجموع	14345	14080	%102	13268	13979	%95	13016	14101	%92	13041	13780	%94

المصدر: مصلحة التخطيط والبرمجة – الدائرة التجارية –.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الخـــاتمة العامـــة

من خلال ما تـــم استعراضه فـــي الجانب النظري والجانب التطبيقي فيما يخص الأهمية المعطاة للموارد البشرية والمكانة الممنوحة لها على مستوى المنظمة، وكـــذا التطرق لنشاط التدريب فيها والمبادئ والأسس والاجراءات التي تقوم عليها فعاليته، وبعد الاطلاع على مكانة هذا النشاط ودراسة واقعه في مركب تكرير البترول بسكيكدة، ومدى التزامه بتطبيق هذه الأسس، توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات.

1- النتائج:

1- 1- نتائج الجانب النظري:

1- أصبح اليوم نشاط التدريب حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختيارية، كما أصبح استثمارا حقيقيا في رأس المال البشري الذي يستوجب تزويده بإستمرار بالمعارف والمهارات اللازمة وكل ما يتم احداثه في سوق العمل حتى يتسنى له من مواكبة التطورات والتحولات الحادثة والتي يلزمها يـــد عاملة مؤهلة ومدربة لذلك.

2- زيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظـــل التحديات التي تطرحها القوى التنافسية والتي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق؛ ألزمت منظمات الأعمال إلى جانب حصولها على التكنولوجيا المتطورة أن تعمل على تكييف مواردها البشرية مع هذه التحولات، وأن تجعلها قادرة على مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، ويظهر ذلك من خلال تحملها لنفقات كبيرة توجه للاستثمار في قدرات ومعارف الأفراد.

3- إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية وضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفـــر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة والصغيرة أن تلجأ في تدريب عامليها إلى تنظيمات خارجية.

4- الهـــدف من وراء العملية التدريبية هـــو هدف عام؛ تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هـــذا الهدف وسيلة لهـــدف آخر هو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الـــذي سينعكس على رفع كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5- تعد برامج التدريب فـــي المنظمة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، وعلى العموم فإنه لا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنظمات، فالشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بظروف المنظمة، إلا أنه يمكن القول بأن عملية إعداد برامج التدريب وتنفيدها يمر بمراحل تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية ثم تقييمها.

6- يجب أن يبنى مخطط التدريب على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفـــراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة يراد مواجهتها وعلاجها، علما بأن بعض المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج عن طريق التدريب، بل يمكن مواجهتها بسياسات وأساليب أخرى.

7- إن التحديد السليم للاحتياجات التدريبية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة إلى التدريب، وتحليل العمل الـــذي يوضح نوع التدريب المطلوب وتحليل الفرد الذي يحدد الأشخاص الملائمين للتدريب، وترتبط هـــذه الطرق الثلاث ببعضها البعض وتتكامل فـــي منظومة مدخلاتها الأساسية المعلومات ومخرجاتها احتياجات تدريبية محددة الأنواع ومواقع والأشخاص.

8- إن عملية التقييم تسمح للمنظمة بمعرفة مكانتها أو درجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة وتعطيها رؤية مستقبلية لوضعها، فالتقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتدريب، ذلك أن التخطيط السليم يحدد الأهداف المراد تحقيقها من التدريب، ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة، ولا تقتصر عملية التقييم على قياس نتائج التدريب بعد انتهائه، ولكنه يبـــدأ قبل البرنامج التدريبي ويمر أثناء انعقاد البرنامج التدريبي وبعده بفترة معينة، ويشمل التقييم عدة جوانب هي رد الفعل عند المتدربين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد.

1- 2- نتائج الجانب التطبيقي:

1- إن المركب يولي اهتماما كبيرا لنشاط التدريب في تنمية موارده البشرية الذي يبرزه من خلال أهم أولوياتها، ويظهر ذلك من خلال تشريع المركب والذي تؤكده المراسيم والقوانين والمناشير التي حددت مكانة التدريب في المركب (الاتفاقية الجماعية، النظام الداخلي للمركب).

2- تزايد عدد الدورات التدريبية خلال الفترة 2003- 2005 في المركب، ويتضح ذلك من خلال

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تغطية أنشطة التدريب لعـــدد معتبر من عمالة المركب مـــن الفئات المهنية الثلاث بالمقارنة مـــع وضعها في السابق.

3- تخصيص نسبة أقل من 1% من الكتلة الأجرية السنوية لأنشطة التدريب للسنتين 2003-2004، حيث بلغت هذه النسبة على الترتيب 0.66%، 0.61%.

4- لم يتمكن المركب من تغطية بعض المواضيع التدريبية والتي عكست احتياجات تدريبية فعلية لدى العاملين بالمركب، وهذا راجع لعدم مصادقة إدارة المركب على بعض المواضيع التدريبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم جاهزية الجهة المكلفة بالعملية التدريبية أو لارتفاع تكاليف بعض المواضيع.

5- يعتمد المركب في اطار التدريب الداخلي لعامليه بشكل كبير على التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

6- غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهـــام مناصب العمل فـــي المركب مما أثر ذلك سلبا على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفـــراد، كمـــا أن هذه العملية تنحصر فـــي أغلب الأوقات بين لجنة تنمية الموارد البشرية، وهـــذا يعد إهمال واضح فيما يخص رغبة الأفـــراد للتدريب وتجاهل دراسة رغبتهم في ذلك.

7- ضعف امكـــانية المسؤولين علـــى القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي لاحتياجات التدريبية، والتي من المفترض أن تعتمد بالدرجة الأولى في عملية التحليل والتحديد على تحليل مناصب العمل وتحليل الأفـــراد، إذ يتظاهر المسؤولين فـــي مختلف المستويات السلمية بإنتقاء الأفراد المرشحين لدورات تدريبية على دراسة ملفاتهم التي تساهم في تحديد امكانيات وقدرات المستفيدين المحتملين ومدى استيعابهم للبرامج المخططة، بما يحتويه من معلومات مهمة حول سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي، والمؤهلات الشخصية، في حين يخضع ذلك فـــي معظم الأوقات إلى عوامل غير موضوعية تتمثل فـــي التحيز القائم على المصالح الشخصية، الأحقاد الشخصية...الخ، مما أدى ذلك إلى حرمان الكثير من أعوان التنفيذ وحتى روؤساء الأقسام من فرص التدريب والترقية، وذلك بسبب اعتقاد المسؤولين بأن مرؤوسيهم الأكفاء سيتفوقون عليهم حين تزيد قدراتهم من خلال التدريب ويهددون مراكزهم وهو ما تسبب في خلق فجوة بينهم، وبالتالي عدم اعطاء الفرصة للتجديد والتطوير.

8- يعتمد المركب فـــي أغلب الأوقات عند اجرائه لدورات تدريبية علـــى مدرب خارجي تابـــع

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لتنظيم خارجي – إذ تتم عملية الاختيار عن طريق دفتر الشروط في شكل مناقصة، والتعاقد مع المدرب أو التنظيم الذي يوفر أحسن مستوى للتدريب وأقل تكلفة – ليشرف بدوره على العملية التدريبية الموجهة لفئة الاطارات؛ ليقوم هؤلاء بتدريب أعوان التحكم التابعين لهم؛ والذين يتدخلون بدورهم في تدريب أعوان التنفيذ الذين يعملون تحت اشرافهم، كما أن هناك حالات كثيرة يشرف فيها عاملون قدامى ذو خبرة على العملية التدريبية، وعليه يمكن القول بأن أسلوب التدريب الغالب بالنسبة للإداريين والتقنيين هو التدريب في مكان العمل، كما يتم اللجوء إلى أساليب أخرى تتمثل في التدريب لدى تنظيمات خارجية متخصصة كالمؤتمرات والملتقيات...

9- أما فيما يتعلق بعملية المتابعة والتقييم، فرئيس مصلحة التكوين يعمل بمساعدة الفروع التابعة له على متابعة انتظام الحضور، مكافأة المتدربين، ابقاء الاتصالات مع التنظيمات الخارجية، وإعادة تعيين الأفراد المستفيدين في مناصب عملهم السابقة أو الجديدة، أما عملية التقييم في المركب فتمر بثلاث مراحل التي سبق ذكرها لكن ما تجدر الاشارة إليه أن هذه العملية تأخذ طابع شكلي فقط ومجرد اجراءات واجب اتمامها لإنهاء العملية التدريبية، الأمر الذي لا يسمح بالتأكد من مقدار المعارف والمهارات والقدرات التي تم تحصيلها خلال الدورة التدريبية، وما هو التغيير الذي طرأ على سلوكهم بعد التدريب، وبالتالي لا يشعر هؤلاء الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية بضرورة الاجتهاد والبذل في التعلم والتطبيق – لأنها في الحقيقة مجرد اجراءات روتينية – إضافة إلى عدم أخذ رأي المتدربين بشكل جدي في نهاية الدورة التدريبية حول مستوى المدرب وظروف التدريب والمساعدات لمعرفة مدى رضاهم، كما أن نتائج عملية التقييم لا تأخذ بعين الاعتبار عند تحضير البرامج التدريبية المستقبلية.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن القول بأن نشاط التدريب قد انحرف بعض الشيئ عن مهمته الأساسية والمتمثلة في مواجهة التحولات والتحديات المستمرة والتحضير لها مسبقا، وبهذا فقد ابتعد بعض الشيئ عن مفهوم التدريب المستمر والدائم للموارد البشرية الذي يأخذ في الاعتبار طموحاتهم ورغباتهم، واعتباره في أغلب الأوقات مجرد أداة لمعالجة مشاكل عاجلة وطارئة وبذلك أصبح التدريب في نظر الأفراد (عمال المركب) عبارة عن جسر عبور للحصول على ترقية، متجاهلين بذلك فائدته بالنسبة لإستقرارهم المهني في مناصب عملهم وتحكم في آلياته، إلا أنه يبقى استثمارا حقيقيا إذا ما أحسن استغلاله.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- الاقتراحات:

بعد استعراضي لمجموعة من النتائج التي أراها كافية لصياغة بعض التوصيات ممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص.

1- يجب أن يدرك مسؤولو المركب أهمية الاعتماد على فئة الشباب وخاصة حملة الشهادات منهم في تسيير شؤون المركب مستقبلا، وخاصة وأنه ما يميز تركيبة عماله الحالية هو ارتفاع متوسط الأعمار – تغيير التركيبة العمرية – إلى جانب انخفاض المستوى التعليمي عند نسبة كبيرة من العمال.

2- دعم مصلحة التكوين المتواجدة على مستوى مديرية الموارد البشرية بإطارات متخصصة ومؤهلة قادرة على اتباع وتطبيق المناهج العلمية.

3- عدم الاكتفاء بإجراء دورات تدريبية موجهة فقط لتنمية وتطوير القدرات المهنية والفنية، بل العمل أيضا على تخصيص دورات خاصة بتنمية القدرات الإدارية، نظرا لأهمية هذا النوع من التدريب من خلال عمله على توفير ما يلزم من مديرين في مختلف المستويات قادرين على إدارة المركب وتسيير أوجه النشاط المختلفة في المركب ويتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.

4- تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التدريب لضمان تعميم برامج التدريب على كافة المستويات، دون اقتصارها على فئة معينة.

5- تشجيع العاملين وحثهم بإستمرار على تطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، والعمل أيضا على توفير شروط العمل المناسبة التي تسمح للمتدربين الاستفادة من المعارف التي اكتسبوها في العملية التدريبية.

6- التنويع في استخدام أساليب التدريب الحديثة التي ترتكز على تنمية المهارات وتعديل السلوك بدلا من الاقتصار على الأساليب التقليدية التي ترتكز على زيادة المعارف فقط مثل: المحاضرات والندوات.

7- دعم سياسة المشاركة في العمل عن طريق:

- مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الأهداف التدريبية.
- مشاركة جميع العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مشاركة جميع العاملين في عمليات صنع القرار.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- استعمال التقييم الجماعي للتدريب بمشاركة المتدربين ومشرفيهم والمدربين.

8- ضرورة بذل مجهودات أكبر في سبيل أن تتحقق الموضوعات التدريبية التي تم اقتراحها من طرف المشرفين على الأفراد خاصة التي لم تتم المصادقة عليها من طرف المركب أو تلك المواضيع التي تكلف أموال باهضة، حيث تعكس تلك المواضيع حاجات تدريبية عاجلة لدى الأفراد.

9- العمل على تطبيق عملية التحليل والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية تبعا للمصادر سابقة الذكر، أخذا في الاعتبار طموحات ورغبات الأفراد، وتهيئتهم لأن تكون لديهم الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتناع بأهمية التدريب وبمدى الفائدة التي ستعود عليهم وعلى المركب من ناحية مساعدتهم على الاستيعاب وتحسين الأداء.

10- ضرورة تصميم برامج تقييم فعالة، لأنه لا ينبغي تجاوز عملية التقييم بحجة التخوف من النتائج السلبية – تحليل خاطئ للاحتياجات التدريبية وبرامج تدريبية غير ملائمة نتيجة لذلك – لأن عملية الكشف عن الأخطاء ولو لمرات عديدة يسمح بتجاوزها مستقبلا، كما يمكن أن ترفع من الروح المعنوية للعاملين بالمركب وتزيد من ولائهم للمنظمة وحماسهم لتحسين مردوديتهم، إذا ما شعروا بالاهتمام من قبل الإدارة وحرصها على تحسين مستواهم.

11- ضرورة عدم تكثيف الدروس، لأن سرعة تقديم المواد بكميات كبيرة تؤدي إلى عدم استيعاب المتدربين لمحتواها، كما يجب أن يجسد التدريب المقترح إلى أبعد الحدود حقائق المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمركب، وأن يرفق بمجموعة من المسائل العملية، مع عدم الاكثار من البحوث النظرية حول المواضيع المعالجة.

12- مراعاة المستوى التعليمي للعمال عند اختيار واعداد الدروس التدريبية، خاصة وأن نسبة معتبرة من عمال المركب تتميز بنقص المستوى التأهيلي، هذا يعني قلة الاستيعاب والتركيز لديهم خاصة إذا تعلق الأمر بدروس نظرية، لذا يجب أن تراعى المادة التدريبية المقدمة إلى الأفراد المتدربين تباين مستواهم التعليمي.

13- تنمية قدرات ومهارات الأفراد في مجالات أخرى غير تخصصاتهم وهذا بهدف اكسابهم الخبرات والمهارات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة ومغايرة، إذ تعطى للأفراد مرونة أكثر وتجعل من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل المركب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

14- العمل على استمرارية التدريب، فهـــو يبدأ بالتعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد بالشكل الـــذي يضمن للعامل وقوفه على أحدث التطورات والمستجدات والأساليب العلمية في مجال تخصصه ممـــا يتطلب أن تكـــون برامج التدريب ذات ارتباط قـــوي بالأساليب العلمية الناتجة عـــن التكنولوجيات الحديثة مراعاة الظروف البيئية المحيطة بما يحقق في النهاية أنشطة التدريب تعمل على تقدم الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملاحـــق

المراجـــع المستخدمـــة

1- بالعربية:

1- 1- الكتب:

1- ابراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، القاهرة، مكتب عين شمس، 1998.

2- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.

3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهظة العربية، 1979.

4- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981.

5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

6- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.

7- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

8- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001.

9- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة... لعالم جديد)، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003-2004.

10- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ، 2003.

11- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003.

12- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونمادج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001-2002

13- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، ط1، بيروت، دار النهظة العربية، 2002.

14- حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
15- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
16- حمدي فـــؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية)، بيروت، دار النهظة العربية للطباعة والنشر، 1981.
17- حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
18- حمدي المعاز، وظائف الإدارة، بيروت، العربية للموسوعات، 1982.
19- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر، 2002.
20- خالد عبدالرحيم الهيثى،إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
21- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998-1999.
22- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد بشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001- 2002.
23- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
24- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكـــر العربي، 2001.
25- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين(سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن21)، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
26- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
27- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

28- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، 2002.
29- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
30- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط1، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2001.
31- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
32- طارق طه، الإدارة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2002.
33- عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
34- عبد الرحمان توفيق، منهج مهارات التدريب(متقدم)، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2004.
35- عبد الرحمان توفيق، كيف تصبح مدربا فعالا، الجزء الثالث، القاهرة، مراكز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 1994.
36- عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية (بميك)، 1994.
37- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994.
38- عبد الرحمن محمد عيسوى، علم النفس والانتاج، بيروت، دار النهضة العربية، 1982.
39- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
40- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي(إدارة الأفراد)، بيروت، الدار الجامعية، 1997.
41- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001.
42- عبد الفتاح ذياب حسين، إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل)، بدون ناشر، 1997.
43- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، 1976.

44- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، 1985.

45- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، 1998.

46- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.

47- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

48- فائز الزغبي وإبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.

49- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.

50- ليسلي راي، ترجمة سر الختام حمزة، مراجعة أرباب حسن هاشم، كيفية قياس فعالية التدريب، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001.

51- محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، دار المجالي للطباعة، 1970.

52- محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مطبعة الاستقلال الكبرى، 1968.

53- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، 2003.

54- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.

55- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان، دار شروق للنشر والتوزيع، 2005.

56- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الصناعية، الأردن، دار المجدلاوي، 1993.

57- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2002.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

58- نادر أحمد ابو شيخة، المرشد إلى توصيف الوظائف، العربية للتنمية الإدارية (إدارة البحوث والدراسات)، 1990.

59- نادر أحمد ابوشيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.

60- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، القاهرة، الشركة للنشر والتوزيع، 1992.

61- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1،عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.

62- وليم تريسي، ترجمة (سعد احمد الجبالي)، مراجعة (سعيد علي الشلوف)، تصميم نظم التدريب والتطوير، الرياض، معهد الإدارة العامة،1990.

1- 2- المجلات الاقتصادية والمحاضرات:

- أحمد عمر الروبي، عبد العزيز محمد الحر، بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذجهُ لاستخدامه في عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب، المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد الثاني، مايو 2006.
- سيد فتحي الخولي، مناهج تقييم الاستثمار في البرامج التدريبية ومفاضلته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 62.
- عيسى حيرش، تسيير المعارف، محاضرة في مقياس تسيير المؤسسات، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد حيضر، بسكرة، 2003، غير منشورة.

1- 3- الملتقيات:

- بن لوصيف زين الدين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، أيام 19-30 اكتوبر 2001.
- جمال وهبة نصر، العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، أوراق ووقائع الندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، أيام 02-04 مارس 1997.
- عبد المحسن فاتـــح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية، أوراق ووقائع الندوة: آفاق جديدة فـــي التنمية

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

البشرية والتدريب، عمان، أيام 02-04 مارس، 1997.

- قرين علـــي، التدريب الإداري كأحـــد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولـــي الأول حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة، 3-4 ماي 2005.

1- 4- الرسائل الجامعية:

- بوشريبة محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دفعة 2002-2003 .
- محمد الصالح القريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية في مركب المجارف والرافعات بعين سمارة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، دفعة 2005.
- نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة(مركب المحركات والجرارات بالخروب)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير مؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.

1- 5- الوثائق الداخلية للمركب.

1- الاتفاقية الجماعية لشركة الوطنية لتكرير البترول "نفتك".

2- قوانين النظام الداخلي للمركب.

3- عقد التدريب.

4- موازنة المبيعات في السوق الداخلية والخارجية خلال الفترة (1999- 2006).

5- المخطط التدريبي المتوسط وطويل المدى لفترة (2004- 2008).

6- مخطط التدريب 2003.

7- مخطط التدريب 2004.

8- مخطط التدريب 2005.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- بالفرنسية:

2-1- الكتب:

1 - Abraham pain, evaluer les actions de formation, paris, Ed d'organisation, 1992.

2 - Alain Meignant, ressources humaines déployer la stratégie, paris, édition liaisons, 2001.

3 - Alain Meignant, menager la formation, 3éme édition, paris, ed liaisons, 1995.

4 - Annick saint sauveur et jean pascal lama,fonction formation dans l'entreprise, le manuel du responsable du formation, paris, ed Garnier, 1984.

5 - Annie Bartoli, la management dans L'organisation publiques, paris, ed Dunod.

6 - Charles – henri Besseyre des horts, Gérer les ressources humaines dans L'entreprise, concepts et outils, paris, édition d'organisation, 1992.

7 - Christian Batal, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2éme édition, paris, édition l'organisation, 2000.

8 - Claude levy- leboyer: la gestion des compétence, 2éme tirage, paris, ed organisation,1997.

9 - Dimitri Weiss et collaboration, la fonction ressources humaines, paris, ed organisation, 1992.

10 - Eric vante-ville, mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, paris, ed economica, 1985.

11 - J – C - Barbier,L'organisation du travail, le sycomore, paris, 1982.

12 - J - M – peretti, ressources humaines, 4 éme ED, paris, Vuibert, 1997.

13 - Jean Marie peretti, gestion des ressources humaines, 7éme edition, paris, Vuibert, 1998.

14 - Jean gerbier, organisation et fonctionnement de l'entreprise, paris, Tec et Doc, 1993.

15 - Joel striff, plan et besoins de formation, paris, ed ESKA, 1993.

16 - loic candin et autres, gestion des ressources humaines, paris, ed dunod, 1997.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

17- Nathalie careletto, concevoir une formation en entreprise, paris, ed Dunod, 2003.
18 - Petit et autres, gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, québec, ed gaeta Morin, 2000.
19 - pierre casse, la formation performante, Alger, ed office des publication universitaires, 1994.
20 - pierre romelaer, gestion des ressources humaines, paris, armand colin, 1993.
21 - Robert le duff, Encyclopédie du gestion des ressources humaines, paris, édition Dolloz, 1999.
22 - Sekiou lakhdar, gestion des ressources humaines, paris, ed d'organisation, 1986.
23 - sekiou et autres, gestion des ressources humaines, Montréal, ed 41 INC, 1993.
24 - Shimon L. Dolan et autres, la gestion des ressources humaines, enjeux et pratiques actuelles, 3éme édition, canada, ed pearson éducation, 2002.

2- 2- القواميس:

1 - J- M peretti, Dictionnaire des ressources humaine, paris, ed vuibert, 2001.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الفرق بين التدريب والتعليم	40
2	المقارنة بين التدريب والتنمية	42
3	أنواع التدريب	47
4	تطور إنتاج المركب خلال الفترة 1999- 2006	149
5	تطور رقم أعمال المركب خلال الفترة 1999- 2006	151
6	تطور عدد عمال المركب خلال فترة 1999- 2006	158
7	حركة العاملين خلال الفترة 2003- 2006	159
8	تطور مصاريف العاملين خلال الفترة 2002-2006	160
9	تطور العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2003- 2005	160
10	توزيع العاملين في المركب حسب الجنس لسنة 2006	161
11	تطور توزيع العاملين في المركب حسب فروع النشاط لسنة 2006	162

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

12	المستوى التعليمي للعاملين بالمركب سنة 2006	164
13	عدد العاملين في المركب حسب التأهيل والتخصص	165
14	توزيع العاملين حسب فئات الأعمار لسنة 2006	166
15	توزيع العاملين حسب الأقدمية لسنة 2006	167
16	تطور معدلات التغييب خلال الفترة 2000- 2006	168
17	الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2003	187
18	التكلفة الإجمالية للتدرب لسنة 2003	190
19	الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2004	192
20	التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2004	195
21	الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2005	197
22	التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2005	201
23	مؤشرات عن أنشطة التدريب للفترة 2003- 2005	203

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	هرم تدرج الحاجات لماسلو	10
2	الخصائص التي تضمن الرضا وعدم الرضا عن العمل لهرزبرغ	15
3	أنواع من المساعدات تقدمها وظيفة الموارد البشرية	24
4	مهام وظيفة الموارد البشرية	28
5	الاحتياجات التدريبية	57
6	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	58
7	تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي	60
8	مراحل عملية توصيف الوظائف	67
9	أهداف التدريب	79
10	التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب	123
11	الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول بسكيكدة	142
12	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	154

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفهـــرس

الصفحة

مقـدمـــة.....أ- و

الفصل الأول: الموارد البشرية في المنظمة.

تـــمهيـــد.....2

المبحث الأول: الموارد البشرية في الفكر الإداري.....3

1 – المدخل الكلاسيكي.....3

1-1- نظرية الإدارة العلمية (فريديريك تايلور). 4

1- 2- نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر).....5

1– 3 نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول).....7

2 – مدخل العلاقات الإنسانية.....8

2 – 1 نظرية العلاقات الانسانية (التون مايو).....9

2- 2- نظرية تدرج الحاجات (ابراهام ماسلو).....10

2- 3- نظرية x و y (ماك غريغور دوغلاس).....11

2- 4 – نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ).....13

3- مدخل الرأس المال البشري.....16

3- 1- نظرية رأس المال البشري(شولتز).....17

3 – 2- اسهامات بيكر.....18

المبحث الثاني: مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية.....19

1- التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية.....19

2 – مفهوم ومهام وظيفة الموارد البشرية.....22

2 – 1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية.....22

2 – 2- مهام وظيفة الموارد البشرية.....25

3- تنظيم وظيفة الموارد البشرية.....29

3- 1- تحديد الموقع الحالي لوظيفة الموارد البشرية.....29

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- 2- علاقة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة.....30
4 – التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية.....31
4 -1- التحولات التكنولوجية.....31
4 – 2- التحولات الاجتماعية.....32
4 – 3- التحولات الاقتصادية.....33
4- 4- التحولات السياسية والقانونية.....33
خـــاتـــمة.....35

الفصل الثاني: التدريب في المنظمة

تـــمهيـــد.....37
المبحث الأول: مفهوم التدريب وأسسه.....38
1- مفهوم التدريب وأهميته.....38
1 – 1- مفهوم التدريب.....38
1- 1 -1- التدريب والتعليم.....40
1 -1- 2- التدريب والتنمية.....41
1 -2- أهمية التدريب.....42
1-2-1- الأهمية بالنسبة للمنظمة.....42
1- 2 -2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين.....43
1- 2- 3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.....43
2 – مبادئ التدريب.....44
2 – 1-التدريب وظيفة أساسية ومستمرة.....44
2- 2- التدريب نظام متكامل.....44
2- 3- التدريب نشاط متغير ومتجدد.....45
2- 4- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية.....46
3 – أنواع التدريب.....47
3- 1- التدريب حسب مرحلة التوظيف.....47

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- 1- 1- توجيه الموظف الجديد.....48
3- 1- 2 التدريب أثناء العمل.....49
3- 1- 3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة.....50
3- 1- 4- التدريب بغرض الترقية والنقل.....50
3- 1- 5- التدريب للتهيئة للمعاش.....50
3- 2- التدريب حسب نوع الوظائف.....50
3- 2- 1- التدريب المهني والفني.....50
3- 2- 2- التدريب التخصصي.....51
3- 2- 3- التدريب الإداري.....51
3- 3- التدريب حسب المكان.....52
3- 3- 1- التدريب داخل المنظمة (التدريب الداخلي).....52
3- 3- 2- التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي).....53
4- مسؤولية التدريب.....53
4- 1- المسؤول المباشر.....54
4- 2- أخصائي التدريب (مسؤول التدريب).....54
4-3- الجهة الخارجية.....54
المبحث الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.....56
1- مفهوم الحاجة إلى التدريب.....56
2- مستويات تحديد الحاجة إلى التدريب.....57
2- 1- تحليل المنظمة.....58
2- 2- تحليل العمل.....61
2-3- تحليل الأفراد.....61
3- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.....62
3- 1 - الأسلوب المرتبط بطلبات المورد البشري.....63
3- 1- 1- الملاحظة.....63

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3-1-2- المقابلة.....63
3-1-3- الاستبيان.....65
3- 1- 4- وثائق وسجلات الأداء.....66
3- 2- الأسلوب المرتبط بإحتياجات المنظمة.....66
3- 2- 1- تحليل الوظائف.....66
3- 2- 1- 1- بيانات المهام.....68
3- 2- 1- 2- توصيف الوظائف.....70
3- 2- 2- تقييم أداء الموارد البشرية.....71
3- 2- 2- 1- مفهوم الأداء البشري.....71
3- 2- 2- 2- اشكالية تقييم الأداء البشري.....73
3- 2- 2- 3- معايير التقييم.....74
3- 2- 2- 4- نتائج التقييم.....76
3- 2- 3- مقارنة نتائج تحليل الوظائف وتقييم الأداء.....77
4- أهداف التدريب.....78
4- 1- على مستوى الفرد.....79
4- 1- 1- تنمية المعارف.....79
4- 1- 2- تنمية المهارات.....80
4- 1- 3- تغيير الاتجاهات.....80
4- 2- على مستوى المنظمة.....81
4- 2- 1- تحقيق ميزة تنافسية.....81
4- 2- 2- تحسين المؤشرات الإقتصادية.....81
خـــاتـــمة.....83
الفصل الثالث: تصميم برامج التدريب وتقييمها.
تـــمهيـــد.....85
المبحث الأول: تصميم البرنامج التدريبي.....86

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- إمكانيات البرنامج التدريبي.....86
1- 1- تحديد مكان التدريب.....86
1- 2- الإمكانيات المالية.....87
1- 3- الإمكانيات المادية.....90
1- 3- 1- المعدات والآلات.....91
1- 3- 1- 1- البيانات الضرورية لتحديد المتطلبات من الأجهزة.....91
1- 3- 1- 2- مصادر الحصول على البيانات.....92
1- 3- 2- المساعدات البيداغوجية.....92
1- 3- 2- 1- الوسائل البصرية.....93
1- 3- 2- 2- الوسائل السمعية البصرية.....93
1- 4- الإمكانيات البشرية.....94
1- 4- 1- معايير اختيار المدربين.....94
1- 4- 2- مصادر الحصول على المدربين.....95
1- 4- 2- 1- المصادر الخارجية.....96
1- 4- 2- 2- المصادر الداخلية.....96
1- 4- 3- اعداد المدربين.....97
2- تنفيذ البرنامج التدريبي.....98
2- 1- أساليب التدريب في مكان العمل.....99
2- 1- 1- أسلوب تعليمات العمل.....99
2- 1- 2- أسلوب المساعدة الإشرافية.....100
2- 1- 3- أسلوب التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي).....100
2- 1- 4- أسلوب الإدارة المتعددة والتشاركية.....101
2- 2- أساليب التدريب خارج مكان العمل.....101
2- 2- 1- المحاضرة.....101
2- 2- 2- دراسة الحالات.....102

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- 2- 3- تمثيل الأدوار.....103
2- 2- 4- المباريات الإدارية.....104
2- 2- 5- المؤتمرات.....105
2- 2- 6- تدريب الحساسية.....106
3- متابعة البرنامج التدريبي.....107
3- 1- الملاحظة.....109
3- 2- الاستبيان.....110
3- 3- المقابلات.....112
المبحث الثاني: تقييم عملية تصميم البرامج التدريبية.....113
1- مفهوم التقييم وفائدته بالنسبة لمختلف الأطراف.....113
1- 1- مفهوم التقييم.....113
1- 2- فائدة عملية التقييم بالنسبة لمختلف الأطراف.....115
2- مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية.....117
2- 1- مرحلة ما قبل التدريب.....117
2- 2- مرحلة أثناء التدريب.....117
2- 2- 1- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي.....117
2- 2- 2- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي.....117
2- 3- مرحلة ما بعد التدريب.....118
2- 3- 1- رد الفعل عند المتدرب.....118
2- 3- 2- التعلم.....119
2- 3- 3- السلوك.....120
2- 3- 4- النتائج.....120
3- طرق جمع البيانات.....121
3- 1- التقييم بعد الالتحاق بمكان العمل.....121
3-2 - الاستمارة.....121

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- 3- تقارير المشرفين المباشرين.....122
4- مناهج (أساليب) التقييم.....123
5- مقاييس تقييم فعالية البرامج التدريبية.....125
5-1- المقاييس الموضوعية.....125
5- 1- 1- كمية نواتج الأداء.....125
5- 1- 2- جودة نواتج الأداء.....126
5- 1- 3- معدل دوران العمل.....126
5- 1- 4- معدل الغياب.....127
5- 2- المقاييس الذاتية.....128
5- 2- 1- طريقة التقرير المكتوب.....129
5- 2- 2: مقياس تيرستون.....129
5- 2- 3- مقياس ليكرت.....130
خـــاتـــمة.....132

الفصل الرابع: دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة.

تـــمهـــيد.....134
المبحث الأول: تقديم المركب ومجال نشاطه.....135
1- تقديم الجانب التاريخي والقانوني لمركب تكرير البترول.....135
1- 1- لمحة تاريخية عن المركب.....135
1- 2- أهداف المركب وأهم وحداته الإنتاجية.....137
1- 2- 1- أهداف المركب.....137
1- 2- 2- الوحدات الإنتاجية الموجودة بالمركب.....137
1- 3- الاتفاقية الجماعية للشركة الوطنية لتكرير البترول.....138
1- 4- تنظيم المركب.....141
2- مجال نشاط المركب.....148
2- 1- تطور كمية الإنتاج.....148

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- 2- تطور رقم الأعمال.....151
المبحث الثاني: تقديم وتحليل خصائص الموارد البشرية.....153
1- تنظيم دائرة الموارد البشرية.....153
2- تطور حجم العمالة.....158
3- تصنيف عمال المركب.....160
3- 1- حسب الفئات المهنية.....160
3- 2- حسب فروع النشاط.....161
3- 3- حسب المستوى التعليمي.....163
3- 4- حسب الأعمار.....166
3- 5- حسب الأقدمية.....166
4- الغيابات.....167
المبحث الثالث: واقع التدريب في مركب تكرير البترول.....170
1- أهداف وأنواع التدريب.....170
1- 1- أهداف التدريب.....170
1- 1- 1- أهداف تطور المركب.....171
1- 1- 2- الأهداف البيداغوجية.....171
1- 1- 3- الأهداف الشخصية.....171
1- 2- أنواع التدريب.....171
1- 2- 1- التدريب المتخصص.....171
1- 2- 2- التحسين المهني أو الرسكلة.....171
1- 2- 3- التمهين.....172
2- سيرورة عملية التدريب في المركب.....172
2- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية.....174
2- 1- 1- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.....174
2- 1- 1- 1- بطاقة تقييم عمال المركب.....174

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- 1- 1- 2- ملف السيرة المهنية.....175
2- 1- 1- 3- مواصفات المنصب.....175
2- 1- 1- 4- وضعية العمال.....176
2- 1- 2- تحليل الاحتياجات التدريبية والمصادقة عليها.....176
2- 2- تنفيذ العملية التدريبية.....177
2- 2- 1- خطة التنفيذ.....177
2- 2- 1- 1- تاريخ البدء في التربص.....177
2- 2- 1- 2- مضمون البرامج التدريبية.....177
2- 2- 1- 3- الوسائل المستخدمة (التسهيلات التدريبية).....177
2- 2- 1- 4- الجهة المسؤولة عن التدريب.....177
2- 2- 2- اجراءات تنفيذ التدريب الداخلي والخارجي.....178
2- 2- 2- 1- التدريب الداخلي.....178
2- 2- 2- 2- التدريب الخارجي.....179
2- 3- المتابعة والتقييم.....180
2- 3- 1- المتابعة.....180
2- 3- 1- 1- متابعة التدريب الداخلي.....180
2- 3- 1- 2- متابعة التدريب الخارجي.....181
2- 3- 2- التقييم.....181
2- 3- 2- 1- أنواع التقييم.....182
3- شروط الدخول إلى دورات التدريب والعوائد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك فيها.....183
3- 1- شروط الدخول إلى دورات التدريب.....183
3- 2- 2- العوائد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك في دورات تدريبية.....183
3- 2- 1- العوائد.....183
3- 2- 2- الالتزامات.....184
4- ملخصات عن أنشطة التدريب للفترة 2003 – 2005.....185

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4-1- بالنسبة لسنة 2003.....186
4- 1- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2003.....186
4- 1- 1- 1- دورات تدريبية داخل المركب.....186
4- 1- 1- 2- دورات تدريبية خارج المركب.....186
4- 1- 2- الأنشطة التدريبية المبرمجة والغير منجزة.....189
4- 1- 3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2003.....190
4- 2- بالنسبة لسنة 2004.....190
4- 2- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2004.....191
4- 2- 1- 1- دورات تدريبية داخل المركب.....191
4- 2- 1- 2- دورات تدريبية خارج المركب.....191
4- 2- 2- الأنشطة التدريبية المبرمجة والغير منجزة.....194
4-2- 3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2004.....195
4- 3- بالنسبة لسنة 2005.....195
4- 3- 1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2005.....195
4- 3- 1- 1- دورات تدريبية داخل المركب.....196
4- 3- 1- 2- دورات تدريبية خارج المركب.....196
4- 3- 2- الأنشطة التدريبية المبرمجة والغير منجزة.....199
4- 3- 3- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2005.....200
5- مؤشرات عن أنشطة التدريب خلال الفترة 2003- 2005.....201
خـــاتـــمة.....205
الخاتمة العامة.....208
1- النتائج.....208
1- 1- نتائج الجانب النظري.....208
1- 2- نتائج الجانب التطبيقي.....209
2- الاقتراحات.....212

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملاحـــق.....216
المراجع المستخدمة.....232
فهرس الجداول.....240
فهرس الأشكال.....242
فهرس المواضيع.....243
ملخصات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ملخـــص:

يعد التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي من موارد المنظمة آلا وهو المورد البشري، والذي بفضله يمكن لهـــا مواجهـــة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية بإعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامـــل مـــع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواكبة التطورات؛ خاصة أن التحديات الكثيرة والمتعـــددة التـــي تواجه المنظمة في تزايد وتعقد مستمر، إذ أن التغير والتطور الـــدائم فـــي التكنولوجيـــا والتقنيـــات والأساليب المستعملة في العمل تؤدي إلى تقادم المستوى المهني والمعرفي للفرد العامل.

وعليه قبل أن تفكر المنظمة في تغيير وسائلها وأساليبها التي تنتهجها في نشاطها، عليهـــا القيـــام بالتخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، وإعداد مخططات التدريب التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمـــالهم الموكلـــة لهـــم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، إضافة إلـــى اكسابهم القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط وبالتالي رفع سوية الأداء لديهم.

الأمر الذي يمكن من الحصول على كفاءات وقدرات بشرية قادرة على الإبداع والابتكار مـــشكلة بذلك قدرات تنافسية للمنظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مخططات التدريب، الأداء، الميزة التنافسية.

Résumé:

La formation est considérée comme l'une des plus importantes prèoccupations dans le domaine des affaires, que l'entreprise lui accorde une importance primordiale parce qu'elle s'interesse beaucoup plus au développement de l'une des ses ressources principales qui est les ressources humaines, et grâce à cette dernière elle peut confronter les différents dèfis concurentiels et être à la hauteur des développements et les changements son l'environnement.

La formation représente le language le plus utilisé dans le domaine de la technologie moderne et le mécanisme convenable qui accompagne l'évolution. Surtout qui le nombre et les différents défis qu'affronte à l'entreprise ne cessent d'augmenter et de se diversifier. donc l'entreprise doit recourir à une planification stratégique de ces ressources humaines et préparer des plans de formation dont l'objectif est de donner aux personnel plus de connaissances et compétences et d'informations et les diffèrentes modalités liées à la nature de leur travail, améliorer et développer leurs capacités et potentialités et essayer de changer leurs comportements et leurs tendances positivement et en plus acquérir la capacitè de s'adapter avec les changements de leur milieu ainsi d'augmente leur niveau de performance qui permis d'obtenir des pontentialitès et des capacitès humaines capables de créer et d'inventer et qui renferme alors des capacitès concurencielles par l'entreprise lui permettant d'obtenir un avantage concurentiel par apport à ces concurents.

Les mots clés: la formation, la ressource humaine, la planification stratègique des ressources humaines, les plans de formation, la performance des ressources humaines, l'avantage concurentiel.