الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجيي - الأغواط -



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسة
دراسة حالة سونا طراك حاسى الرمل

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال

من إعداد الطالبة : **تحت إشراف الدكتور :**

- عليلي وهيبة **- فرحي محمد**

الاســـــم واللقـــــب	الرتبـــــة	الجامعة الاصلية	الصفـــــة
أد : عبد الرزاق خليل	استاذ التعليم العالي	جامعة الاغواط	رئيسا
د.محمد فرحي	استاذ محاضر	جامعة الاغواط	مقررا
د.سليمان بوفاسة	استاذ محاضر	جامعة المدية	ممتحنا
د.ابراهيم بورنان	استاذ محاضر	جامعة الاغواط	ممتحنا

2011/2010

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعصارة فكري.

إلى والدي العزيزين دام لهم شكري.

إلى شجرة العائلة الوشيكة العضود .... أصلا وفرعا دائمة الصمود

إلى من قضيت معهم وقت بحثي وعملي .... زملائي الكرام

بالشكر لهم أدلي.

وهيبة

شكر وعرفان

الحمد لله الغفور الشكور صاحب الفضل والمنة

والشكـــــــــر لرسوله صاحب المـــقام الأســـــــــنى

القائل: ‹ لم يشكر الله من لم يشكر الناس›

وأتقدم بالشكر الجزيل للغني عن التعريف صاحب القدر المنيف

الأستاذ الدكتور ‹فرحـــي محـمد›

وإلـــــى كل القائمـــــــين على مكتبتنا العامـــــــرة

وإلى مؤسستنا القلب النابض للاقتصاد الوطني

‹ سوناطراك حاسي الرمل›

والى كل من داعبت أناملهم هذه المذكرة

فهرس الموضوعات

الإهداء.....	
شكر وعرفان.....	
الفهرس	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الجداول.....	
المقدمة العامة :	أ - د
الفصل الأول :العملية التدريبية في المؤسسة	52-1
تمهيد :	02
المبحث الأول: مفاهيم حول التدريب :	11-03
المطلب الأول: تعريف التدريب :	04 - 03
المطلب الثاني : التدريب والمصطلحات المتداخلة معه :	06-05
المطلب الثالث: أهمية التدريب :	08-07
المطلب الرابع : مبادئ وركائز التدريب :	11-09
المبحث الثاني : نظريات التدريب وآدابه في الإسلام :.....	24-12
المطلب الأول: نظريات التدريب:	17-12
المطلب الثاني: آداب التدريب في الإسلام :	20-18
المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة في التدريب :	24-20
المبحث الثالث : أنواع وأساليب التدريب :	36-25
المطلب الأول : أنواع التدريب :	29-25
المطلب الثاني : أساليب التدريب : :	32-30
المطلب الثالث: النظام التدريبي :	36-33
المبحث الرابع : إجراءات ومراحل التدريب :	51-37
المطلب الأول: مرحلتي جمع وتحليل المعلومات وتخطيط العملية التدريبية :	39-37
المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية :	44-40
المطلب الثالث: تصميم برامج التدريب:	46-45
المطلب الرابع: متابعة وتقييم التدريب :	51-46
خلاصة الفصل.....	52

الفصل الثاني : الانتاجية كأهم عائد للاستثمار التدريبي:	112-53
تمهيد :	54
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية :	67-55
المطلب الأول: أهمية العنصر البشري :	60-54
المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي :	65-61
المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها:	68-66
المبحث الثاني: العملية الإنتاجية في المؤسسة:	81-69
المطلب الأول: تعريف الإنتاجية وأنواعها وطرق قياسها :	74-69
المطلب الثاني : تحليل الإنتاجية :	78-75
المطلب الثالث: محددات الكفاءة الإنتاجية :	82-79
المبحث الثالث : الاستثمار البشري :	93-83
المطلب الأول: مفاهيم حول الاستثمار البشري وأهدافه :	87-83
المطلب الثاني: حجم الإنفاق على التدريب وخصائص الاستثمار فيه:	88-87
المطلب الثالث: تخطيط الاستثمار البشري ونظرياته وقيود استخدامه:	95-89
المبحث الرابع : التكلفة والعائد في الاستثمار التدريبي:	96
المطلب الأول : تكاليف التدريب :	101-96
المطلب الثاني : تعريف العائد من الاستثمار التدريبي وقصته :	105-102
المطلب الثالث : عوائد وأسباب تبني العائد من الاستثمار التدريبي:	111-106
خلاصة الفصل:	112
الفصل الثالث : دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل:.....	153 -113
تمهيد :	114
المبحث الأول :نبذة عن مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل :	129-115
المطلب الأول :تقديم مؤسسة سوناطراك الأم:	117-115
المطلب الثاني :تقديم فرع حاسي الرمل:	122-118
المطلب الثالث:التدريب في مؤسسة سوناطراك :	123129
المبحث الثاني:التدريب كوسيلة لتحسين الإنتاجية :	137-130
المطلب الأول:حجم التكاليف الموجه للتدريب:	133-130
المطلب الثاني:تحليل إنتاجية العمل بالمؤسسة:	137-134
المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة المسحية: :	153-138
المطلب الأول:حجم عينة البحث وخصائصها:	141-138

المطلب الثاني:عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :	151-142
المطلب الثالث:عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:	157-151
خاتمة:	163-158
قائمة المراجع:	170-164
الملاحق:	

قائمة الأشكـــــــــــــال

الرقم	العنـــــــــــــوان	الصفحة
01	النظام التدريبي	36
02	تصميم البرامج التدريبية	45
03	مكونات الموارد البشرية	62
04	أسباب تغير الإنتاجية الكلية	76
05	محددات الكفاءة الإنتاجية	79
06	منهج وأسلوب التخطيط للاستثمار البشري	91
07	المداخل التاريخية لدراسة عائد الاستثمارالبشري	104
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك الام	117
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك حاسي الرمل	122
10	حجم التكاليف المخصصة لتدريب عمال مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل	132
11	خصائص العينة حسب فئات السن	139
12	مختلف المستويات التعليمية لأفراد العينة	140
13	مدى توافق التدريب وطبيعة العمل	143
14	إجابات أفراد العينة حول إمكانية تبرير العائد الاقتصادي والمادي من التدريب في المجالات الإنتاجية	146
15	إجابات أفراد العينة حول سهولة قياس العائد المالي من خلال وضع معايير عند الاستثمار في التدريب	149
16	إجابات أفراد العينة حول تأثير حجم ميزانية التدريب على العائد منه	146
17	إجابات المبحوثين حول مدى اعتبار الإنسان المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية	153
18	الإجابات حول تأثر الإنتاجية بعوامل أخرى غير التدريب	154
19	إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية	155
20	إجابات المبحوثين حول إمكانية رفع الإنتاجية عن طريق تدريب العمال على التكنولوجيا	156

قائـــــــــــمة الجـــــــــــداول

الرقم	العنـــــــــــــوان	الصفحة
01	التدريب ومحفظة الموارد البشرية	23
02	تصنيف بيت التدريب الأمريكي لتكاليف البرنامج التدريبي	101-99
03	الطرق الكمية لقياس العائد	109
04	تكاليف التدريب في مؤسسة سونا طراك حاسي الرمل	131
05	عدد المتدربين خلال الفترة 1998-2008	133
06	تطور حجم الإنتاج الفعلي في المديرية الجهوية حاسي الرمل خلال الفترة 2008/1998.	134
07	إنتاجية العمـــل في مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل بالنسبة للغاز الخام خلال الفترة2008/1998.	135
08	إنتاجية العمل في مؤسسة سوناطراك حاسي الرمـــل بالنسبة للغاز الجـــــاف خلال الفترة 1998 /2008.	137
09	حجم عينة البحث	138
10	توزع أفراد العينة حسب العمر والمستوى التعليمي	136
11	المناصب الحالية لأفراد العينة	141
12	مدى تلقي المتدربين لتدريب متخصص في مجال العمل	142
13	مدى توافق التدريب وطبيعة عمل المتدرب	142
14	تحسن الأداء الوظيفي للمتدرب بسبب مشاركته في البرامج التدريبية	144
15	إجابات أفراد العينة حول أهداف برامج التدريب	144
16	إجابات أفراد العينة حول دور المدرب الكفء في رفع أداء العامل	150
17	إجابات أفراد العينة حول إمكانية تبرير العائد الاقتصادي والمادي من التدريب في المجالات الإنتاجية	146
18	رأي المبحوثين حول سهولة قياس العائد المالي للتدريب في برامج تنمية مهارات الإنتاج	147
19	الإجابات حول ضرورة وضع معايير يمكن من خلالها قياس العائد الملموس للاستثمار التدريبي	148
20	رأي المبحوثين في اعتبار أفضل سياسة عند إجراء مسح الاحتياجات التدريبية	149

	التركيز على النتائج والاستجابات ملموسة الأثر	
21	إجابات أفراد العينة حول تأثير حجم الميزانية الموجه للتدريب بشكل كبير على العائد منه	150
22	إجابات المبحوثين عن اعتبار رفع الإنتاجية أهم هدف تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية	151
23	رأي المبحوثين في اعتبار العامل الإنساني أهم محدد لرفع الإنتاجية	152
24	الإجابات فيما يخص تأثر الإنتاجية بعوامل أخرى كالغياب والحوادث بالرغم من وجود تدريب للعمال	153
25	رأي أفراد العينة في اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية	154
26	الإجابات حول إمكانية المؤسسة رفع إنتاجية عمالها عن طريق تكوينهم على اكتساب التكنولوجيا التي تطبق في أساليب الإنتاج	156

مقدمة عامـــــة

مقـــــدمـــــة:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية والخلية القاعدية في النشاط الاقتصادي ، فهي تعرف على أنها عبارة عن تجميع لعناصر الإنتاج المادية والمعنوية والبشرية بقصد استخدامها واستغلالها لإنتاج السلع والخدمات . ومن جملة الخصائص التي تتميز بها أي مؤسسة مهما كان نوعها بالنظر إلى طابع التعقيد الذي يتخللها حيث تعتبر بمثابة :

- هيكل إنساني واجتماعي لأنها تعتمد على العامل البشري للقيام بعملية الإنتاج ، كما تهتم بطبيعة العلاقات القائمة بين أفراد التنظيم لان لها علاقة وآثار على الإنتاج والإنتاجية وكذا الفعالية والأداء؛
- هيكل مالي لأنها منتجة للربح من جراء التدفقات المالية والنقدية التي تحدثها المؤسسة كنتيجة تعاملها مع الغير والمحيط الذي تعمل به؛
- هيكل اقتصادي لأنها الإطار الذي تسخر فيه كل الوسائل أوالموارد قصد استغلالها وتحويلها بهدف خلق منفعة القيمة مضافة وكذا الثروة .

ويعتبر الإنتاج أهم غاية تسعى أي مؤسسة صناعية أوإنتاجية تحقيقها ،فلا يمكن ذلك إلا بالعامل البشري الذي له الدور القيادي في أية عملية إنتاجية ، فهوفي حد ذاته نشاط انساني ويرجع للعنصر البشري الفضل في القيام به من خلال المجهودات الذهنية والبدنية المبذولة في تحقيقه .

فنجاح أي مؤسسة لا يتأتى إلا بالتسيير الفعال لمواردها البشرية والمادية والمالية ، وهذا ما أثبتته الدول المتطورة من خلال الأساليب والوسائل والطرق الحديثة والمتطورة التي تستخدمها مؤسساتها في تشغيل مواردها وطاقاتها بالإضافة إلى أفكارها وإبداعاتها في مجال الإدارة أمثال الإدارة الأمريكية واليابانية ، على عكس بعض الدول المتخلفة التي وبالرغم من توفر جميع الإمكانيات المادية والمالية إلا أنها تعاني من سوء تسيير تلك الموارد لافتقارها ربما إلى الأفكار الحديثة في مجال الإدارة من جهة ، أوإلى الوسائل والطرق ،والجزائر أحد هذه الدول التي عانت هي الأخرى من سوء التسيير خاصة في مرحلة التسيير الاشتراكي والمشاكل التي أسفرت عن هذا النوع من التسيير.

يعتمد هذا التسيير بدرجة أولى على العنصر البشري العنصر الحاسم في عملية التنمية الاقتصادية باعتباره غاية التنمية وأداتها ، والذي اثبت أنه بما يمتلكه من طاقات وقدرات يستطيع أن يتكيف ويتعامل مع أي جديد بكفاءة وفعالية وما تجربة دول جنوب شرق آسيا منا ببعيد ، فتلك الاقتصاديات التي قطعت على نفسها التزامات هامة تجاه تجميع رأس المال البشري وتحويله إلى طاقة وميزة تنافسية عالية تم توجيهها إلى استثمارات عالية الإنتاجية ،وقد كان ثمار ذلك أن حققت تلك البلدان معدلات متسارعة من النموأصبحت مثلا يقتدى به لكل من أراد أن يلتحق بركب التقدم حتى وعندما تعرضت تلك البلدان لأزمة مالية كبيرة خلال السنوات الأخيرة استطاعت أن تسترد عافيتها بسرعة فاقت التوقعات .

إن أهم ما يحتاجه هذا العنصر البشري هوالتدريب ، فالإنسان بدون مهارات وكفاءات لا يستطيع أن يواجه ويتحدى التكنولوجيات الحديثة ويعيش في اقتصاد أصبحت المعرفة هي مادته الخام. ذلك تزايد اهتمام المؤسسات بوظيفة التدريب نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ومستوى الإنتاجية ، وذلك من خلال المعارف والمهارات إضافة إلى الأساليب والقدرات التي يكتسبها الفرد.

يعتبر التدريب من أهم مجالات الاستثمار البشري الذي له تأثيره المباشر على أداء الفرد ومن ثم المؤسسة بعدما كان ينظر إلى وظيفة التدريب كمركز تكلفة، أصبحت اليوم مركز ربحية وذلك للعائد الذي يدره التدريب سواء بالنسبة للفرد من خلال المهارات والمعارف التي يكتسبها أوارتقائه إلى مناصب عالية ، أوللمؤسسة بارتفاع مستوى إنتاجيتها ورفع حصتها السوقية بالإضافة إلى استحواذها على الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والمهارات العالية التي تعتبر رأس مال هام وهام جدا في اقتصاد يقوم على المعرفة.

فنجاح العملية التدريبيةِ يتوقف على العديد من العوامل التي لابد على المؤسسة مراعاتها لتضمن أن التدريب يمشي في المسار الصحيح، فالمتدرب والبرنامج التدريبي والمدرب هم من هذه العوامل.أن المستوى التعليمي للمدرب وخبرته وتمكنه من مادة التدريب ،ومدى تماشي محتوى البرنامج التدريبي مع طبيعة عمل المتكون وحسن اختيار أساليب وطرق التدريب المستخدمة ،إضافة إلى قابلية المتدرب لمتابعة الدورة التدريبية ومعرفة الهدف الذي تسعى إليه بالإضافة إلى بيئة العمل ومحفزاتها .

I – إشكالية البحث:

يتحدد السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في :

ما هوأثر العملية التدريبية على إنتاجية العاملين في المؤسسة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما هي الأهمية التي تلعبها العملية التدريبية في المؤسسة ؟

2- ما هوالدور الذي يلعبه العامل الإنساني في العملية الإنتاجية ، وما هي أهم جوانب هذه العملية ؟

3- ما هي تكلفة وعوائد الاستثمار في البرامج التدريبية ؟

4- هل تلعب هذا الدور فعلا في المؤسسات الجزائرية عامة وفي سوناطراك خاصة ؟

II – فرضيات البحث :

لتحليل الإشكالية محل الدراسة تطلب منا اختبار صحة الفرضيات التالية :

- **الفرضية الأساسية :**

إن للعملية التدريبية أثر إيجابي على إنتاجية العاملين في المؤسسة.

- **الفرضيات الجزئية :**

1 -إن الاستثمار في العنصر البشري – خاصة الاستثمار في التدريب – يعتبر استثمارا حقيقيا له نتائجه الايجابية على المؤسسة خاصة في رفع إنتاجيتها.؛

2 -يعتبر رفع الإنتاجية أهم هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه والإنسان أهم عامل لذلك.

III – أسباب اختيار البحث:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع :

1- بحكم الصلة المتينة والقوية لإدارة الأعمال بإدارة الموارد البشرية الذي زاولت به دراستي في مرحلة ما بعد التدرج ؛

2- ميلي الطبيعي ورغبتي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية خاصة موضوع التدريب ومحاولة التماس أثر العملية التدريبية على الإنتاجية في المؤسسة في الجانب التطبيقي ومدى تطابق الدراسات النظرية في موضوع التدريب في مؤسساتنا الاقتصادية ؛

3- شعوري بأن التدريب يعتبر أحد الإستثمارات الناجحة التي تقوم بها المؤسسات التي تؤمن بأن تطوير وتنمية المورد البشري له عوائده على الأداء البشري إلى جانب الاستثمارات المادية ؛

4-إمكانيات البحث متوفرة، أي هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لاحتمال إمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في مؤسساتنا الجزائرية .

IV- أهداف البحث :

إن من النتائج التي نسعى لتحقيقها من خلال بحثنا هذا ما يلي:

1 -محاولة اكتشاف وعرض بعض المفاهيم والنظريات التي لها صلة بموضوع تسيير الموارد البشرية والتدريب خاصة ؛

2 -محاولة التأكيد على الدور المهم الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف أنواعها، والتي بقيت كأحد عوامل تفوق منظمات الاقتصاديات التي تبنت هذه الموارد كاستراتيجيات لتنمية اقتصادياتها،

3 -التعرف على مدى تطبيق وممارسة التدريب على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال أساليب وطرق وتقنيات التدريب المستخدمة فيها؛

4 -توفير مادة نظرية وميدانية للطلاب والباحثين في هذا المجال الذي لا يخلومن الأفكار والنظريات المتجددة التي تؤدي بنا إلى زيادة البحث والاطلاع في هذا المجال .

V – أهمية البحث :

يتضح مما سبق أهمية التدريب للأفراد للأسباب التالية :

– أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى.

– أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

– أن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيات جديدة مستحدثة للإنتاج، قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية، وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجية الجديدة.

– أن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل ، قد يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين ولوكانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريبا خاصا على تلك الأعمال الفنية الجديدة ، وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها .

VI – المنهج المستخدم في البحث :

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمحاولة الإجابة عن تساؤلات البحث وأهداف الدراسة، فهذا المنهج يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره. حيث تناولنا المتدربين في مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل وفحص استجاباتهم من أجل تحديد مدى الأثر الذي توقعه العملية التدريبية على إنتاجية العاملين.

VII -تبويب البحث :

في هذا الإطار قمت بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول يتناول **الفصل الأول** أهمية العملية التدريبية في المؤسسة فتعرضت في مبحثه الأول مفاهيم حول التدريب وفي الثاني نظريات التدريب آداب التدريب في الإسلام ثم التوجهات الحديثة التي مست التدريب وفي الثالث تطرقت إلى الأنواع والأساليب المستخدمة في العملية التدريبية ثم النظام التدريبي، وفي المبحث الرابع تحدثنا فيه عن إجراءات ومراحل التدريب. أما **الفصل الثاني** فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى أهمية العنصر البشري وإدارة الموارد البشرية وفي المبحث الثاني حولنا التعرف على الإنتاجية وأنواعها وطرق قياسها، أما المبحث الثالث والرابع فتطرقنا فيهما إلى الاستثمار في التدريب تكاليفه وعوائده.أما **الفصل الثالث** الجانب العملي أوالميداني (دراسة حالة مؤسسة جزائرية)، حيث تعرضت في مبحثه الأول نبذة عن حياة مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل وفي الثاني تحدثنا عن التدريب كوسيلة لتحسين الإنتاجية وفي الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة المسحية .

الفصل الأول

تمهيـــــــــد

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحي بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، وكما هومعروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطور قدراتها الأدائية.

فالتدريب المستمر للعاملين يعد من الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، حيث تكمن أهميته، في انعكاسه الايجابي في تحسين أداء الأفراد، ومن ثم تحسين من مستوى الأداء الشامـــــل للمؤسسة

(خاصة الأداء المادي والمتمثل في الإنتاجية)، وصولا إلى التميز.

لكن لضمان فعالية جيدة لسياسات تدريب العاملين، لا بد من إتباع منهجية علمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، عن طريق التحديد السليم للاحتياجات التدريبية، وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية المسطرة وتقييمهـــــــا.

المبحث الأول: مفاهيم حول التدريب

إن الحديث عن العملية التدريبية وأهم جوا نبها مسبقا يقودنا إلى إلزامية التعرف على المفاهيم حول التدريب أي تعريفه وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة ثم أهم المبادئ الواجب مراعاتها في التدريب.

المطلب الأول: تعريف التدريب

اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التكوين عموما والتدريب الإداري بوجه خاص ، لكن تعريفاتهم تتفق جميعا في أنها تشير إلى التغيير أوالتحسين أوالتطوير .

لكن لابد الإشارة إلى أنه حدث خلط بين مصطلحي (التكوين والتدريب) ، حيث استخدم الأول "التكوين" كترجمة لكلمة بالفرنسية " Formation "، أما كلمة (التدريب) فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية " Training " ولا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء إلا أن التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذلك، فمن ناحية واقعية فان التدريب هوالأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.[1]

فالتعريف المجرد للتدريب هو: « أن أصل كلمة التدريب من درب بالشيء أي اعتاده ودرب عليه ، والمدرب المنجد المجرب والمصاب بالبلايا ويقال امرأة دارية هي العاقلة والحاذقة بصناعتها، والمدرب من الإبل المخرج المؤدب، قد ألف الركوب وعود المشي في الدروب.والتدريب الصبر في الحرب وقت الفرار». [2]

---

[1]- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر،2001،ص230.

[2].- القاموس المحيط ، www.dorar.net .

أما **التعريف السيكولوجي** للتدريب فهو « عملية تشكيل وتعديل لسلوك الفرد بما يتفق والعمل الذي يمارسه يعني

أن التشكيل والتعديل هما محور عملية التدريب وهوبذاته عملية تعلم ».[1]

وكذلك يعرف بأنه « عملية إدارية تسعى إلى زيادة مهارات الموظف ومعلوماته كما ونوعا من أجل رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته وتوسيع مداركه في مجال عمله »[2].

كما يمكن تعريفه: « على أنه عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل[3] » .

بالإضافة إلى **تعريف آخر** : «هوالعملية التي تزود الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها والجديدة التي يكتسبها بما من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية» [4] .

و**يعرفه الدكتور علي السلمي**: « التدريب استثمار موجه لتحقيق عائد محدد في قيمته على ما انفق عليه، وبصفته استثمارا بشريا فان الأمل أن يكون العائد منه متواصلا».[5]

---

[1]. بن الزاهي منصور ومحمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004 .

[2]. أحمد بن داوود المزجاجي ، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، بدون دار نشر،الرياض ، ط1، 2000، ص415.

[3]John R.Schermerhorn et James G Hunt et autres , Le comportement humain et organisation , édition de Renouveaux, pédagogique.inc 2002 , p 161 .

[4] سعد الدين خليل، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 7 200،ص45.

[5] علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة 2001، ص313.

عموما يمكن تعريفه بأنه[1]:

- **وسيلة تعليمية:** تمد الإنسان بالمعارف أومعلومات أونظريات أومبادئ، أوقيم وفلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج.
- **وسيلة تدريبية:** تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج.
- **وسيلة فنية** : تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أواليدوية.
- **وسيلة سلوكية** :تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

المطلب الثاني : *التدريب والمصطلحات المتداخلة معه*

للتعرف أكثر على العملية التدريبية لابد من تحديد أهم المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح التدريب .

أولا- التدريب والتعليم :

يوجد اختلاف بين التدريب والتعليم ، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل أوأداء وظيفة معينة بذاتها .

أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أوالثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل ، كما يعرف كذلك بأنه التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة .

[1] منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1975، ص495.

فالتدريب والتعليم يجتمعان في كونها أن الأول يلي الثاني ولا يسبقه ثم يرتبط ارتباطا مباشرا مع الأعمال بكل مؤثراتها .

ثانيا – التدريب والتطوير :

فالتدريب هوإكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، فمن وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أومساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم ، أما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية[1]، فإذا كان التدريب يتعامل عادة مع متطلبات وظيفية محددة، فإن التطوير يتعامل مع متطلبات تنظيمية وتعقيدات وظيفية[2].

والنتيجة أن الأثر المتوقع من كل من التدريب والتطوير هوتغيير السلوك الإنساني[3] .

ثالثا– التأهيل:

إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أوأداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف التأهيل عن التكوين أوالتدريب لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء[4].

رابعا– الإعداد :

---

[1] – سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ط1999،1، ص186 .

[2] Jean Marie Peretti :Ressources Humaines et gestion des personnes, laibrairie vuibert,Paris, 4ème édition,2002,p106.

[3] – فتحي قابيل محمد متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990،ص18 Al-.com www. mostafa

[4] – صلاح حوطر، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض،بدون طبعة،1991، ص 182 .

إن مصطلح الإعداد أوما يسمى بالتكوين أوالتدريب السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد[1].

المطلب الثالث: أهمية التدريب

أصبح التدريب ضرورة أساسية لتسريع التطور الاقتصادي والاجتماعي وهوحقيقة واقعة في المجتمعات الحديثة، كذلك المعرفة والمهارة تشكلان شرطا لازما للدخول إلى أية مؤسسة أوالحصول على فرصة عمل فالتدريب أصبح مطلب حيوي وضروري لنجاح العمل في الكثير من المنظمات. والتقدم الذي وصلت إليه الكثير من المنظمات يتجلى في امتلاكها لأكبر التقنيات المتطورة والذي يقف ورائه دائما التدريب المستمر للطاقات البشرية، وهذا يعني أن القوة الحقيقية لأية نظرية أولأي تطور صناعي إنما هي مرهونة بالعامل البشري الماهر (الإنسان)، وقد ثبت من خلال التجربة الواقعة أن الدول التي وصلت إلى مستوى صناعي متطور إنما يعود إلى امتلاكها الخبرة وإقامة قاعدة صناعية والتي لا تتأتى إلا بالتدريب،

ويمكن أن نجد أهم الفوائد التي يمكن أن تحقق من الاستثمار في التدريب:

أولا- أهمية التدريب للمؤسسة :

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية [2] :

[1]- حسن الحلبي، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976 ص 37.

[2] – سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره،ص 186.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي : فإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج ؛

- تحقيق الأمن خصوصا للعاملين في المجتمع الصناعي[1] ؛

- مساهمة التدريب في التوافق مع المتغيرات المختلفة وذلك من خلال تجديد المعلومات وتحديثها ؛

- بالنسبة للإدارة العليا ، يساهم في ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية

- في مجال العلاقات الإنسانية ، يساهم في بناء قاعدة اتصالات واستشارات داخلية فاعلة ، وبهذا يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الإدارة والأفراد العاملين ؛

- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات في المنظمة حيث يؤثر التدريب على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أوالخدمة .

ثانيا – أهمية التدريب للعاملين :

أما بالنسبة للعاملين فيحقق التدريب فوائد أخرى أهمها[2]:

- مساعدتهم على تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها ؛

- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل ؛

[1] – فتحي قابيل متولي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] – سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 187.

- يطور وينمي الدافعية نحوالأداء ويخلق فرصا للنموالتطور لدى العاملين ؛
- اكتساب الفرد للمرونة في حياته العملية إذ يمكنه التدريب من تغيير اتجاهه المهني من عامل عادي إلى عامل مهني أومن كاتب إلى إداري إلى تخصص وهكذا التدريب التحويلي[1]؛
- تقليل التوتر الناجم غن النقص في المعرفة أوالمهارة أوكليهما ؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين .

المطلب الرابع : مبادئ وركائز التدريب

أولا : مبادئ التدريب

إن ما ذكرناه سابقا عن فوائد البرامج التدريبية تتحدد بمدى توافر المبادئ التالية للتدريب والتعليم، إذ أن أي برنامج يخلومن هذه المبادئ قد لا يحقق جزءا أوكلا من تلك الأهداف أوالفوائد :

1. **الاستمرارية :** حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوث العملية التدريبية على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة[2] ؛
2. **التدريب نظام :** والمقصود هنا أن التدريب نظام متكامل من ناحيتين، فهوأولا نظام متكامل في مدخلاته وأنظمته ومخرجاته ، كما أنه من الناحية الأخرى متكامل بمعنى أنه يتكامل مع أنشطة أخرى لإدارة الموارد البشرية ، بل يتكامل مع أنظمة إدارية أخرى وتنظيمية ومالية وإنتاجية وتسويقية . فالتدريب وحده لن يأتي بمعجزة ويحل مشكلات جهاز إداري

[1] فتحي قابيل محمد متولي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] – محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2006، ص 121.

متهالك ، إلا لوأخذنا في الاعتبار أن تتكامل المجهودات المبذولة في التدريب مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية[1] ؛

3-التجدد: وذلك كون العملية التدريبية تتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

- ✓ **المتدرب** : وهوعرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته ؛
- ✓ **الوظائف** : التي يشغلها المتدرب وهي عرضة للتغيير كنتيجة للتغير في نظام وسياسات وأهداف المنظمة ؛
- ✓ **المدربون** : وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية بالمنظمة [2].

4-الواقعية : تتم وفقا لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة لمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به في مكان العمل[3] ؛

5-التدرج : أي ارتقاؤه من الأسهل إلى الأصعب بمعنى الانتقال في عملية التعلم من الجزئيات إلى الكليات.

6 - عملية إدارية : إن عملية إدارة التدريب تحتاج إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المسؤولين مثلها مثل أي إدارة أخرى ، والجوانب الإدارية مشتركة تقريبا بين كل مديري الإدارات[4] :

- فلابد من وضوح الأهداف والسياسات ؛
- ولابد من وضوح الخطط والبرامج ؛

---

[1] – أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، 1998 ص ص 80–81.

[2] – علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطبع و النشر، القاهرة،ط3، 1985 ، ص 357.

[3] – فتحي قابيل محمد متولي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[4] – محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 121–122.

- ولابد من تدبير الموارد البشرية والمادية ؛
- ولابد من تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه ؛
- ولابد من الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج .

ثانيا: ركائز التدريب

للتدريب ركائز يتوقف عليها نجاحه وهي[1]:

1 - **المدرب:** وهوالشخص الذي ينفذ التدريب وعليه يتوقف نجاح التدريب من عدمه؛

2 - **المتدرب:** وهوهدف عملية التدريب، وبدونه لا يمكن أن تتم عملية التدريب؛

3 - **المنهاج:** وهومحتوى العملية التدريبية ومضمونها، فالمنهاج يتضمن المادة العلمية والعملية التي يتعلمها المتدرب، والتي يجب أن تستجيب لمتطلبات العمل الفعلية؛

4 - **الطرق:** وهي المسارات التي يسلكها المدرب عند نقل المعلومة، كتمثيل الأدوار والنقاش، والمحاضرات..؛

5 - **الوسائل:** وهي الأدوات التي يستعين بها المدرب في نقل محتوى التدريب إلـــى المتدرب مثـــل: الأفـــلام الشرائح الشفافة ...؛

6 - **الأساليب:** وهي الكيفية التي يتم بها تنفيذ طرق التدريب واستخدام وسائله لتوصيل المعلومات وإكساب المهارات؛

7 - **البيئة** : وهي المحيط الذي يتم فيه التدريب والذي يحوي مكونات داخلية وخارجية وطبيعية أوصناعية كالتجهيزات والتهوية ...؛

8 - **السياسات والنظم** : وهي مجموعة القواعد واللوائح التنظيمية والإجرائية المتعلقة بإدارة وتنظيم مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب.

[1] - عبد الرحمان توفيق، التدريب عن بعد، مركز الخبرات المهنية، للإدارة، القاهرة، ط2، ص 33.

المبحث الثاني : نظريات التدريب وآدابه في الإسلام

المطلب الأول: نظريات التدريب

تعتبـــر العمليات التدريبيـــة والتعليمية من المواضيع التي حظيت باهتمام كثيـــر من العلمـــــاء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة، ولما كانت العملية التدريبية في كل سياقاتها عملية تعليمية، فإنه يمكن مقاربة ما انتهى إليه الباحثون في مجالات التعليم إلى ما يحتاجه المدربون في مجالات التدريب :

أولا : النظريات السلوكية

يرى أصحاب النظريات السلوكية أن العملية التعليمية أوالتدريبية ليست إلا عملية تشكيل علاقات ترابطية بين المتغيرات أوالمثيرات من ناحية ، وبين الاستجابات السلوكية من ناحية أخرى فتظهر الاستجابة بمجرد بروز المثير في بيئة الشخص المرغوب في تعليمه أوتدريبه وتختفي باختفائه ، هذا مع ملاحظة اختلاف درجة قوة الترابطات ونوعيتها باختلاف الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها ، وباختلاف درجة تكراراها[1].

من أشهر منظريها " **بافلوف** " **Pavlov** في فكرته المسماة الانعكاس الشرطي أوالكلاسيكي، و"**سكنر** "**Skinner** في فكرته المسماة الاشتراط الإجرائي أوالبياني .

من أبرز المبادئ التدريبية التي تقدمها هذه النظريات أهمها[2] :

- **مبدأ المؤثر والاستجابة :** يخضع السلوك الإنساني لتأثيرات البيئة الداخلية أوالبيئة الخارجية التي يعيش فيها الأفراد . ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك تفاعلي ولا يمكن فصله عن هذه المؤثرات ويستجيب لها ؛

[1] – عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران، عمان ، ص 240 .

[2] – مصطفى ناصف، نظريات التعلم دراسة مقارنة، ترجمة علي حسين حجاج ، بدون طبعة ، 1990 ،ص ص 63–138 بتصرف .

- **مبدأ التعزيز:** ويعني هذا أن السلوك الإنساني يزداد تعزيزا وترسيخا بازدياد خضوع الأشخاص المعنيين للمؤثرات المحددة، وبتكرار وانتظام استجاباتهم لها، وكلما تعزز السلوك كلما ازدادت التوقعات بتكرار وقوعه؛

- **مبدأ الأثر :** إن السلوك المكتسب يقوي ويضعف بحسب ما يترتب على أدائه من آثار على المتعلم أوالمتدرب فكلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أوالإبداع أوالمكافأة ..... كلما دفع الأشخاص المعنيين إلى المزيد من التعلم والتقدم وتكرار السلوكيات التي أدت بهم إلى النجاح والعكس بالعكس؛

- **مبدأ تعديل السلوك :** فجميع مقومات الشخصية ومنظوماتها ، وبالتالي المنظومات المحددة للسلوك قابلة للتعديل والتغيير إذا ما تم إحداث تعديلات أوتغييرات في المتغيرات أوالشروط (المثيرات) التي كانت تحدد السلوكيات السابقة ، وتزداد هذه العملية نجاحا وفعالية كلما تم وضع جدول أوبرنامج منظم وقائم على حسابات دقيقة وشاملة لما يجب إحداثه من تعديلات أوتغييرات في المؤثرات المعنية ؛

- **مبدأ انتماء السلوك:** ينتمي السلوك الإنساني إلى حد كبير إلى منظومة الحاجات الإنسانية، وكلما تمكن المدربون من ربط برامجهم مع هذه المنظومة لدى المشاركين، كلما أمكنهم تعزيز السلوكيات المطلوبة، وتعديل وتغيير السلوكيات غير المرغوبة.

ثانيا : النظريات العقلية (المعرفية الإدراكية)

لقد جاءت هذه النظريات نظرا للتشكيك في قدرة النظريات السلوكية وأفكارها عن العلاقات الإشتراطية

وقالوا أن الكائن البشري ليس مجرد كائن سلبي يتلقى المثيرات والمعلومات ويستجيب لها على نحوآلي بل

هوعكس ذلك يتفاعل مع المعلومات ويستوعبها ويحللها وينظمها ويقوم بدمجها في البيئة المعرفية لديه .

فحسب اعتقادهم التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الكائن والبيئة التعليمية.

ويظهر التعلم في هذه الحالة على هيئة نشاطات عقلية ومنهجية قادرة على تنظيم المدركات والمفاهيـــــم

والمبادئ التي تمكن الإنسان من الاستدلال والاستقراء والاستنتاج وحل المشكلات، والتقويـــــــم والابتكار

والإبداع ، ومن أشهر النظريات المتصلة بهذه المدرسة[1] :

نظرية التطور المعرفي " **لجان بياجيه** " **jean Piaget** ، ونظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي " **لروبرت جانييه**" **Robert Gagné** ونظرية **الجشطالت** والخبرة أوالمجال أونظرية الاستبصار لـــ : " **لفين Levine، ورتايمر Rtaymr، وتولمانTolman** "وغيرهم .

ونظرية التمثيل " **لجيروم برونرJérôme Bruner** " ، ونظرية المنظم التمهيدي لـــــ " **أوزيلOzel** ".

ومن أبرز المبادئ التعليمية والتدريبية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات[2] :

- مبدأ التعلم عن طريق التفاعل المباشر مع موضوع التعلم ، ومع مثيرات البيئة " بياجيهPiaget "؛

[1] – عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره ، ص 280 .

[2] – المرجع نفسه،ص243.

- مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية في أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة والتمثل "بياجيهPiaget"؛
- مبدأ التدرج في التعلم من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والمنظم " بياجيهPiaget وبرونر Bruner"؛
- مبدأ الأثر الكلي للوقف (المجال) وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم ؛
- مبدأ دورة الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم ، مما يؤثر في دافعية المرء نحوالتعلم المنشود؛
- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل واكتساب المعارف والمهارات؛
- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي : والذي يقوم على الطريقة الإستنتاجية التي تنادي بالانطلاق من الكليات " التعميمات " إلى التفاصيل والجزئيات "أوزيل Ozel "؛
- مبدأ التعلم الاستكشافي أوالاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم أوالمتدرب في عملية الاستقصاء؛
- والانطلاق من البحث عن الجزئيات والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات (الطريقة الاستقصائية) " برونرBruner "؛
- .مبدأ الاستبصار الكلي : الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توافرت فيها الشـــــــــروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم ، ومن خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعله معها ، يتمكن من الوصول إلى حل

المشكلة التي يواجهها ، ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري (لفينLevine ، ورتايمرRtaymr ، جشطالتGestalt).

ثالثا : النظريات الإنسانية الكلية:

ظهرت هذه المدرسة النفسية لتكمل ما بداته النظريات السابقة السلوكية والمعرفية) في سعيها لتفسير عمليات التعلم والتدرب ، وبدأ أصحاب هذه النظرية يطرحون أفكارهم المتصلة بالتعلم والتدريب في الستينات من هذا القرن تحت شعار التربية التقدمية أو" **المدرسة الإنسانية** " . فحسب هذه المدرسة أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ، ولا على بناء العقلية فقط ، وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية كذلك[1] ؛

والإنسان عندما يتعلم أويتطور بنتيجة العوامل والظروف المختلفة التي يمر بها ، سواء أكانت مخططة ومقصودة أومصادفة وغير مقصودة، إنما يتطور بصورة كلية مترابطة ومتكاملة ، وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغير جميع المقومات السلوكية والعقلية الداخلية ، والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية التي تتصل بثقافة المرء ، وفلسفة المجتمع وتقاليده وحاجاته ونفس الشيء ينطبق على عمليتي التعلم والتدريب ؛

من رواد هذه المدرسة " كارل روجرز " و" جون ديوي John Dewey " وغيرهم من المحدثين والمعاصرين ومن أهم هذه النظريات : نظرية التأثر الاجتماعي والنظرية البراجماتية (النفعية) ، ونظرية الدافعية ونظرية الخبرة والاستكشاف .

ومن المبادئ الأساسية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات، وتوظيفها في عمليتي التعلم والتدريب ما يلـــــــي :

[1]- عبد المعطي عساف، مرجع سبق، ص 250 .

- أن الإنسان يكتسب قيمة من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه (المركز، والدور والسلوك)؛

- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب والتي تتطلب التخطيط لإكساب المتدربين والمتعلمين الاتجاهات والقيم ، والمواقف الايجابية اللازمة لتنمية الانتماء للمهنة والعمل ، والمؤسسية والالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل؛

- توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار رفي عمليات التدريب لما لهذه الأساليب من قيمة كبيرة في مساعدة المتدربين على تمثيل المواقف واستيعابها وممارسة مهاراتها ، وتحسن آثارها وانعكاساتها على الآخرين ؛

- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية، الخارجية والداخلية في استثارة اهتمام المتدربين في موضوع التدريب والمحافظة على هذا الاهتمام، إلى أن تتحقق الأهداف . ويرتبط بهذا المبدأ أيضا مبدأ العمل على إيجاد التوحد ؛

- أوالترابط بين أهداف وحوافز الفرد وأهداف العمل والمؤسسة ، هذا الترابط الذي يمثل أهم مداخل تحقيق الفعالية على الإطلاق؛

- التعلم عن طريق ممارسة العمل ، انطلاقا من أن التعليم عن طريق العمل يتيح الفرصة لاكتساب الخبرة المباشرة ، وتلمس القيمة الحقيقية للمعارف والمهارات المتعلمة ؛

- قابلية ما يتم تعلمه للتطبيق في الواقع والحياة العملية وإمكانية استخدامه في حل المشكلات التي يواجهها المتدرب والمتعلم في إطار عمله ومسئولياته.

رابعا : نظريات تعليم الكبار

يتميز الراشدون عن الأطفال بسمات كثيرة ينبغي أخذها بعين الاعتبار في تصميم أي نشاط أوبرنامج موجه لهم، ومن أبرز هذه السمات وأهمها ما يلي[1]:

1. امتلاك القدرة على التفكير النقدي المستقل دون الحاجة إلى حوافز خارجية ؛
2. الميل للاستقلالية والقدرة على العمل المستقل ؛
3. امتلاك أهداف شخصية خاصة بهم تعمل على توجيههم ذاتيا؛
4. توقع نتائج سريعة لما يقومون به من أعمال القدرة على تحمل المسؤولية ، لذا ينبغي تشجيعهم وتكليفهم بأعمال وسلطات ذات مسئولية محددة .
5. التوجه الواقعي والميل للاهتمام بمشكلات العمل الحاضرة والقائمة أكثر من المستقبلية ؛
6. شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية ، ولذلك ينبغي تبني العقل والمنطق في تقديم النقد البناء لممارساتهم ، وفي مناقشة الأمور معهم ؛
7. القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة ، وعلى التصرف (الثقة بهذه القدرة ، واستخدام أسلوب حل المشكلات في التدريب)؛
8. امتلاك تجارب واتجاهات خاصة اكتسبوها وتبنوها على مر السنين وتؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم تجاه العمل والمهنة؛
9. الاهتمام بالتقدم المادي أكثر من الاهتمام بالنموالتطور الشخصي .

[1]- مصطفى ناصف، مرجع سبق ذكره، ص ص138-140 .

المطلب الثاني: آداب التدريب في الإسلام

للتدريب في الإسلام آداب مهمة ينبغي مراعاتها – خاصة المسلم – وهي صنفان صنف يخص المدرب وآخر يخص المتدرب[1].

أولا: آداب المدرب :

1 – الخشية من الله عز وجل والخوف منه مما يجعل المدرب مخلصا في عملية ويؤمن بأنه يتعبد الله به ويقترب إليه لقوله تعالى:{ إِنَّمَا يَخْشَى ٱللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ ٱلْعُلَمَٰٓؤُاْ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴿٢٨﴾ }[2] ؛

2 – الأمانة في التعليم وهي ألا يكتم ما أتاه الله تعالى من العلم والمعرفة التي يجب أن يوصلها إلى المتدرب بكل وضوح لقوله تعالى :{ وَلَا تَلْبِسُواْ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ وَتَكْتُمُواْ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٤٢﴾ }[3] ؛

3 – العمل بما يعلم، أي ينبغي على المتدرب أن يكون قدرة حسنة للمتدربين وان يمتثل لما يأمر به الله تعالى وما ينهي عنه يقول تعالى:

{ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ }[4]؛

---

[1] – أحمد بن داوود المزجاجي، مرجع سبق ذكره، ص 423.

[2] – سورة فاطر، الآية 28 .

[3] – سورة البقرة، الآية 42.

[4] – سورة الصف، الآيتان 2–3.

4 – الكفاءة والمهارة وهي أن يكون مؤهلا تأهيلا جيدا في مجال عمله ولديه من المهارة ما يمكنه من تدليل الصعب وتوضيح الغامض من المعلومات للمتدرب فيفترض فيه الحفظ والعلم ؛

5 – التأكد من فهم المتدرب له: أي أن يستعمل عدة أساليب تكشف له حقيقة استيعاب الطلاب له وفهم الموضوع لكي ينتقل إلى الأجزاء الأخرى وكان الرسول صلي الله عليه وسلم يختبر أصحابه بمسائل ليتأكد من فهمهم لما بيّن.

مثل قوله لهم ليختبر فهمهم للحديث الذي رواه لهم من قبل وشرحه:

(إن من الشجرة لا يسقط ورقها، وإنما مثل المسلم حدثوني ما هي ؟ ..... وجواب ذلك النخلة...).

ثانيا : آداب المتدرب وأهمها

1 – الصدق في الرغبة للتعليم: أي أن تكون نية المتدرب صادقة ورغبته قوية في الحصول علي المعلومات التي يتضمنها برنامج التدريب [1]؛

2 – الصبر والمثابرة في طلب العلم: أي على المتدرب أن يتحلى بِالجَلَدْ والاجتهاد ويكفي معرفة مدى صبر وإصرار ني الله موسى على أن يتعلم من الخِضر عليهما السلام :

{ قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ﴿٦٧﴾ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِۦ خُبْرًا ﴿٦٨﴾ } [2] .

3 – حسن الأدب مع المعلم واحترامه : أي على التدرب أن يتخلق بأخلاق طالب العلم فيحترم معلمه وأن يعرف له حقه ويلزم الهدوء والصمت أثناء الدرس وان لا يتسبب في إزعاج الآخرين فان في هذا خروجا عن معاير حس الأدب والتوقير؛

[1] – أحمد داوود المزجاجي، مرجع سبق ذكره، ص 429.

[2] – سورة الكهف، الآيتان 67 – 68.

4 – الجد والاجتهاد: أي على المتدرب أن يكون يتذكر دروسه أولا بأول ويحل الواجبات المكلف بها فيستفيد المتدرب ويصبح قويا في معلوماته وأقدر على أداء عمله؛

5– احتساب التدريب لله تعالى وأن تكون نية المتدرب خالصة لله تعالى وأن يكون هدفه من تحصيل العلم وخدمة دينه وأمته.

المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة في التدريب .

بعد التطرق إلى نظريات التدريب وآدابه في الإسلام، نحاول فيما يلي التعرض لأهم التوجهات العالمية الحديثة في التدريب وانعكاساتها على إستراتيجيات وبرامج التدريب المستقبلية، وذلك لما يمثله التدريب من أهمية في منظومة التنمية المباشرة وخصوصا تنمية الموارد البشـــــرية .

ولأهمية تلك التوجهات العالمية وتنوعها في المستقبل، فإنه يمكن تحديد أهم التوجهات فيما يلي[1]:

أولا: توظيف التقنية في التدريب

إن عملية التدريب ليست بمعزل عن تأثير الثورة التقنية التي مست جميع مناحي الحياة وأنشطة المنظمة

وأن الاهتمام المنصب في الوقت الراهن على المجالات المختلفة لتوظيف هذه التقنية يحقق مكاسب عديدة وهذه أهم المجالات التي أحدثتها التقنية:

1) التدريب الافتراضي:

وهوأحد التوجهات الحديثة والمتنامية في التدريب ومن مزاياه ترشيد النفقات ووقت العاملين.

2) شبكة الانترنت:

تشير الدراسات إلى زيادة توظيف شبكة الانترنيت في التدريب وارتفاع استخدامها.

[1] – مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، ط 1، 2008، ص ص 287 – 289 .

3) الحقائب الالكترونية:

وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي كأدا ة رئيسية لتحقيق المساعدة في تسيير عملية التعلم والتدريب.

4) التدريب عن بعد:

إن التطور التقني للمنظمات التي لديها فروع في أماكن جغرافية متباعدة أتاح لها تقديم برامج تدريبية للموظفين في تلك الفروع دون الحاجة لانتقال المدربين لها.

ثانيا : مفهوم التعلم مقابل التدريب

انتقلت المنظمات المعاصرة من التدريب المتعارف عليه والذي يتم التحكم فيه بالمنظمة من أعلى مستوى إلى أسفل ، إلى مفهوم التعلم والذي يعتبر عملية مستمرة تقع مسؤولياتها إلى حد كبير على عاتق الفرد.

ثالثا: التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب

إن عملية تخريج الوظائف كذلك مست وظيفة التدريب في المؤسسة ، وذلك من خلال التعاقد مع جهات متخصصة لتدريب موظفيها – بالإضافة إلى تقديم جميع مراحل العملية التدريبية إلى مراحل متخصصة للقيام بها – فقد تخلت معظم المنظمات عن تقديم التدريب الذاتي لمنسوبيها والتعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتقديمه بهدف تخفيض تكاليف التدريب الداخلي مع جودة عالية في تدريب العمال .

رابعا : التدريب على رأس العمل

يعد أحد الأساليب التي يتمكن العمل من خلالها من اكتساب مهارات جديدة كما أن هذا المفهوم ارتبط تطبيقه بالدرجة الأولى بمدى رغبة الرئيس أوالمشرف المباشر في تدريب مرؤوسيه وتزويدهم بالخبرات الوظيفية المكثفة والمتلاحقة[1] .

خامسا : حقوق الملكية الفكرية للمواد والبرامج التدريبية

لقد اهتمت جميع الدول بموضوع حقوق الحماية الفكرية من خلال اتفاقيات صريحة تنص على عدم جواز استخدام أواستنساخ أي سلعة أومنتج، ونفس الشيء ينطبق على المواد التدريبية والبرامج والتكنولوجيات المستحدثة في مجال التدريب[(2)].

سادسا : تطبيق التدريب على محفظة الموارد البشرية

يعتبر نظام التدريب من أنشطة الموارد البشرية التي لها اتصال أوعلاقة مع الخطط الإستراتيجية في المنظمة فكلما ارتبط النشاط التدريبي بإستراتيجية العمل على مستوى المنظمة ، كلما ساهم في تحقيق الفعالية فمفهوم محفظة الموارد البشرية يرتبط بمدى إدراك ومراعاة الاختلافات الفردية ، وهناك أربعة تصنيفات تعكس مستوى الأداء وهي[(3)]:

[1] – عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،القاهرة ، مصر، 2005،ص 310.

[2] – مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 289.

[3] – عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر المكتب العربي الحديث، مصر، بدون طبعة، 1993، ص 203.

جدول رقم (01): تطبيق التدريب على محفظة الموارد البشرية

الأداء الحالي	الأداء المحتمل	
	منخفض	**عال**
منخفض	**المجموعة الأولى:** الأفراد عديمي الفائدة في المنظمة.	**المجموعة الثالثة:** الأفراد الذين يمثلون مشكلة للمنظمة.
عال	**المجموعة الثانية :** الأفراد الذين يقدمون جهدا كبيرا في العمل	**المجموعة الرابعة:** المتفوقون

المصدر: *عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 201.*

المجوعة الأولى : أي إنفاق بالنسبة لهذه المجموعة في الوقت والجهد والتكاليف المستهلكة في التدريب غير مثمرة وتؤدي إلى نتائج سيئة .

المجموعة الثانية : لهذه المجموعة يهدف التدريب إلى تحسين أداء الأفراد .

المجموعة الثالثة : فإن أفضل نوع من التدريب بالنسبة لهم هوالتدريب العلاجي من حيث المجال والهدف وأسباب انخفاض الأداء قد يعود إلى ظروف شخصية أوموقفية يمكن علاجها.

المجموعة الرابعة : في هذه الحالة بالنسبة للأفراد المتفوقين فإن التدريب يهدف إلى تحسين الأداء المحتمل من خلال زيادة احتمالات العمل في مركز أعلى يقدم قدرا أكبر من المسئولية في المستقبل.

وفيما يلي بعض الاستنتاجات التي تظهر مدى أهمية التدريب وعلاقته بتصنيفات محفظة الموارد البشرية [1]

1 -تفاوت قيمة الأفراد الاقتصادية بالنسبة للمنظمة فقيمة الفرد للمنظمة تختلف باختلاف مستويات أدائه الفعلية والمحتملة ؛

2 -تأثير بعض العوامل على مستوى أداء الفرد ومن ثم في قيمته الاقتصادية كالتغيرات التكنولوجية، والثقافية، وتمسك الأفراد بالأداء القديم.

سابعا : إعادة هندسة التدريب

تماشيا مع تطبيق مبدأ إعادة الهندسة على مستوى المنظمة ككل ، فقد قامت بعض دوائر التدريب بإدخال تغييرات جوهرية متضمنة في هذا المفهوم ، فيجب على الدائرة التي تنوي إنتاج موظفين ذوي فعالية عالية للمنظمة أن تقوم برسم عملياتها لتحويل الموظفين العاملين إلى موظفين منتجين وذوي قيمة عالية .

ويجب أن تركز جهود إعادة الهندسة على الأهداف الثلاثة التالية:

1 -الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب وزيادة الإنتاجية، وتقليل الكلفة....؛

2 -استخدام الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى، ومراكز التدريب، والجامعات....؛

3 -خلق نظام دعم الكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لاستخدامها في مكاتبهم.

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره ، ص203 بتصرف .

المبحث الثالث : أنواع وأساليب التدريب

المطلب الأول: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى أنواع متعددة من هذه التقسيمات :

أولا: تقسيم التدريب وفقا لمكان التدريب

ينقسم هذا التصنيف هوالأخر إلى ما يلي[1]:

1- التدريب في واقع العمل :

في هذا النوع من التدريب حيث يقوم المشرف أوالمدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل العادي، ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب، وحتى يتم تحقيق الاستخدام الأمثل للتدريب في موقع العمل يجب أن يكون المدرب على درجة من المهارة تكفي لتحقيق وتدعيم السلوك المستهدف والمطلوب وهدم الاندفاع في التعليم الزائد، بمعنى إعطاء جرعات زائدة من التدريب.

2- التدريب بمعرفة جهة خارجية : ويطلق عليه التدريب خارج مواقع العمل وهذا النوع من التدريب يتم في معهد أومركز تدريبي خارجي لا يتبع المنظمة وله صفات الاستقلال ، وتقع مسئولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتنفيذ البرامج التدريبية على جهة منفصلة عن إدارة المنشأة وفي مكان خارجها .

وتلجا المنظمات إلى مثل هذا النوع من التدريب للأسباب التالية:

- ✓ عدم توفر الإمكانيات اللازمة والكافية للتدريب داخل المنظمة ذاتها؛
- ✓ عدم وجود جهاز تدريبي لدى المنظمة ؛
- ✓ ارتفاع تكلفة التدريب إذا ما نفذ دخل المنظمة ؛
- ✓ متابعة التطور التكنولوجي العالمي ؛

[1] – أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص119.

- ✓ الحاجة إلى تغيير جوالعمل ، فلا شك أن الاستمرار الرتيب في العمل مع الضغوط الحادثة فيه هي عوامل تبعث على السأم والملل ، فيحتاج العاملون به بين فترة وأخرى إلى تغيير جوالعمل .

ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه غير متاح في كل وقت ولا يمكن تحقيقه بشكل فردي عند الحاجة إليه، إذ أن على المنظمة أن ننتظر الوقت الذي تحدده الجهة الأخرى[1].

ثانيا: تقسيم التدريب وفقا لتوقيت التنفيذ .

ينقسم هذا التصنيف إلى ما يلي[2]:

1- التدريب قبل التعيين : وهوكل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه العمل الفعلي الذي سيقوم به والغرض من هذا النوع من التدريب هوإعداد وتجهيز الفرد وتهيئته لتقبل ظروف العمل والانطلاق فيه؛

2- التدريب بعد التعيين مباشرة : وهوكل أنواع التدريب التي تلي التعيين مباشرة والتي يحضرها الفرد أثناء فترة الاختبار أوبعدها بقليل ، والغرض من هذا النوع من التدريب هوتعريف الفرد بالمنشأة التي يعمل بها والعمل الذي سيزاوله حتى يتم تعريفه بطبيعة نشاط المنظمة والتنظيم الإداري للمنظمة ونظام العمل ، واللوائح والمنشورات المنظمة للعمل والحقوق والواجبات وخطوط الاتصال داخل المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات؛

3- التدريب أثناء حياة الفرد في العمل : ويشمل هذا النوع كل أنواع التدريب الذي يحضرها الفرد منذ تثبيته في العمل بالمنظمة التي يعمل بها وحتى انتهاء مدة خدمته ، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لمزاولة العمل والرعاية المستمرة

[1] - أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص119.

[2] J.M.Peritti , Ressources humaines et gestion du personnel , Vuibert, Paris, 2ème édition,1998 , p214 .

للمعارف والمهارات المعطاة للفرد وتنمية المعارف وتطوير المهارات لمسايرة متطلبات التطور التكنولوجي ، ويشمل هذا النوع من التدريب على الأنواع الفرعية التالية :

- ✓ **التدريب لرفع المستوى :** ويهدف إلى رفع مستوى المهارة للأفراد الموجودين بالمنظمة والارتقاء بمعارفهم عن طريق تقديم برامج للتدريب على الأساليب التي استحدثت في أداء أعمالهم ومهنهم والتخصص في المهارات ذات الأهمية لعملهم ؛
- ✓ **التدريب التنشيطي (التجديدي):** ويهدف إلى إنعاش وإيقاظ المهارات والمعارف التي قد تكون نسيت ولوجزئيا بسبب طول مدة الخدمة المهنية ؛

تدريب التطوير والتنمية ويهدف إلى تحسين وتطوير أداء الأفراد في مهنهم ووظائفهم لمسايرة التطورات العلمية بتعريفهم بالعلوم الجديدة والمواد المستحدثة في العلوم القائمة والاختراعات الحديثة في مختلف المجالات ، ويؤدي هذا النوع من التدريب إلى تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة أووظيفة خاصة ضمن إطار عمل الفرد.

ثالثا: تقسيم التدريب وفقا للأفراد المتدربين

يقسم هذا التصنيف وفقا لما يلي[1] :

1- **التدريب الفردي:** وهذا النوع من التدريب يكون مباشرة بعد التعيين في أغلب الأحيان ، ويقوم أويتركز على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدى، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة ، بالإضافة إلى تعريفه بمهام وظيفته ، وغير ذلك من الأساسيات، وكذلك قد يتم أثناء العمل بتطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أوعلى أساليب جديدة ...،

[1] - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56.

وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين بصورة فردية إلى المشاركة في دورات أوبرامج خارج المنظمة ؛

2-التدريب الجماعي : هذا النوع من التدريب عكس النوع السابق ، فهويركز على مجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ولا بد من تدريب أفرادها على هذه المهام، أوبالنسبة للعاملين الذين بينت دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية. فإدارات التدريب تعمل على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات .

رابعا :تقسيم التدريب وفقا للمضمون.

يأخذ هذا التصنيف الأشكال التالية:

1- التدريب الإداري : وهوذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تدريب رجال الإدارة بمستوياتهم المختلفة سواء إدارة عليا تهدف إلى العمل على خلق الطبقة الإدارية المثقفة ذات المفاهيم العميقة لأصول الإدارة وتزويد المدربين الذين تم تدريبهم بما يستجد أويستحدث في مجالات الإدارة المختلفة [1]؛

2- التدريب الإشرافي : ويهدف التدريب الإشرافي إلى تنمية قدرات المشرف على القيادة والتعامل مع الآخرين واكتساب التجارب معهم على تلقين وتوجيه التعليمات وعلى تبسيط وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء [2]؛

[1] – صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1987،ص 161.

[2] – نفس المرجع، ص 162 .

3- التدريب التخصصي : وهوالتدريب الذي يعمل على تعميق المعلومات التخصصية لعملية محددة أومهارة وظيفية خاصة تدخل في إطار عمل الفرد ، ويهدف هذا النوع من التدريب غلى تنمية وتثبيت المعارف والمهارات المكتسبة خلال التدريب الأساسي وتعميقها وتوسيعها [1].

ولقد ظهرت أنواع جديدة تبعا للمتغيرات الحاصلة في جميع المجالات ومع تغير فلسفة العمل الإداري ومسايرته لهذه المتغيرات نذكر منها :

- ✓ **تدريب السلامة** : إن الغرض الأساسي من تدريب السلامة هو[2] :
  - تنمية اهتمامات العامل ببيئة عمل تتوافر فيها شروط السلامة ؛
  - تقليل الحوادث والإصابات والأمراض ، وذلك باستقصاء وتحليل الظروف غير الصحية والتي لا تتوافر فيها مقومات السلامة؛
  - تدريب العاملين على الإجراءات والممارسات الخاصة بالسلامة .

ومحتوى برنامج هذا النوع من التدريب يكون على أساس معرفة الحالات غير الصحية ذات العلاقة بوظائفهم وأماكن عملهم وكيفية تجنبها والوقاية منها ، كما يتلقون تدريبا على الإجراءات والقواعد المتعلقة باستخدام ونقل وتخزين الآلات والأدوات والمواد الخطرة .....

- ✓ **التدريب الإبداعي** : أصبحت العديد من المنظمات الكبيرة تأخذ بنمط التدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة ، أما البرنامج التدريبي الإبداعي يحتوي على التعرض للعوامل التي تعيق الإبداع ، ووصف بيان عملي للعوامل التي تنمي الإبداع ،

[1] L.Cadin et F.Guerin , La gestion des ressources humaines , IAE de Lile (sous la direction de Michel Kalika) ,Paris, p 121 .

[2] – وليام تريسي، نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، الإدارة العامة للطباعة و النشر، الرياض، ط 3، 2004، ص 28.

وخبرات في عملية توليد الأفكار ، وتطبيقات على إجراءات وأساليب استخدام عملية تهييج الأفكار[1]؛

- ✓ **التدريب على خدمة العملاء** : لقد أصبح للزبون أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة التي أصبح تسميتها بالمنظمات الموجهة نحوالزبون ، إذ أن خدمة الزبون أحد المزايا التنافسية التي تسعى لتحقيق أغلب المنظمات المعاصرة لا سيما في ظل إدارة الجودة الشاملة .فالبرنامج التدريبي الخاص بخدمات الزبائن ينطوي على عرض أفلام عن كيفية خدمة الزبون وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة ، إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتعامل المباشر مع الزبائن من خلال المقابلات والاستفتاء عن آرائهم نحوالمنتجات أوالخدمات المقدمة إليهم [2].

وترتبط فاعلية التدريب في المنظمة ارتباطا وثيقا باختبار الأساليب التدريبية المناسبة لكل نوع من أنواع التدريب وحسب المحتوى التدريبي المختار لإيصال أثر العملية التدريبية إلى المتدربين ، وفيما يلي أهم هذه الأساليب المستخدمة مع ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض ، بحيث يمكن استخدام إحداها أوبعضها مكان البعض الآخر ، بل أن لكل منها الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج .

[1] – المرجع السابق، ص 28 .

[2] – سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 196–197.

المطلب الثاني : أساليب التدريب

1-أسلوب دورية العمل " تبادل الأعمال":

إن استخدام هذا الأسلوب يكون في تدريب الموظفين في المستوى الإداري الواحد، حيث تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية، وبذلك يكتسب الفرد خبرات جديدة من خلال مزاولة عمل آخر[1].

2-أسلوب الإدارة المتعددة :

وبموجب هذا الأسلوب يتم مشاركة الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا ، وهذا الأسلوب يتناسب مع تدريب وتنمية رجال الإدارة[2].

3-أسلوب المحاضرات :

في هذا الأسلوب يتم الاعتماد بشكل مباشر على المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها ، ويمكن استخدامه في تدريب جميع العاملين على أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين ، إلا أنه يؤخذ على المحاضرات تناولها للعموميات من الأمور وعدم تعرضها غالبا للتفاصيل ، وأيضا قصورها في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق العملي .بالإضافة أنها قد لا تعطي ضمانا كافيا بأن جميع المتدربين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة[3].

---

[1] – محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193 .

[2] – المرجع نفسه ، ص 194 .

[3] – محمد السعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، بدون طبعة ، 2003،ص230.

4-المؤتمرات :

يرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم ، ولا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأي واحد وإنما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وراء بعضهم البعض [1].

5- دراسة الحالات :

لقد استعملت دراسة الحالة لأول مرة في مدرسة هارفارد العالمية لإدارة الأعمال [2] ، فالحالة وصف وسرد لموقف معين يطلب من المتدربين فيه تحديد أوجه مشكلة معينة.

ولإعداد الحالة يحدد الغرض منها أولا وأهداف الأداء المقصود تدعيمها، والمتدربين المستهدفين، ثم البحث داخل وخارج المؤسسة ومحاولة العثور على حالات جاهزة سبق تجربتها أوالبحث في الكتب والمقالات العلمية[3] .

6-تمثيل الأدوار :

وهي طريقة مستوحاة من تقنية الدراما الاجتماعية أوالدراما النفسية والمستعملة من طرف العالم الإيطالي مورينو[4].

فتمثيل الأدوار هوعرض تمثيلي درامي لموقف حقيقي، ويسمح للمتدربين بإعادة تمثيل المواقف التي يواجهونها في وظائفهم، أوالتي سوف يواجهونها مستقبلا، أوالتي يرون أنها تتعلق بوظائفهم.[5]

---

[1] – نفس المرجع السابق، ص230.

[2] – غياب بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة و النشر،وهران الجزائر،بدون طبعة، ص 82 .

[3] – عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،القاهرة ، مصر،ط3، 2007، ص 302 .

[4] – غياب بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص 84 .

[5] – عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 301-305 بتصرف .

ولإعداد تمثيل الأدوار لا بد من كتابة الحالة ثم إضافة وصف للشخصيات المشاركة فيها، وفي الأخير التأكد من التعبير الدقيق عما يجب على المتدربين عمله أثناء التمثيل.

7- مناقشة الخبراء:

وهولقاء يتم بين عدد من الخبراء والمتدربين وذلك للقيام ببعض عمليات التقديم والعرض القصيرة أوالإجابة عن الأسئلة التي ترتبط بموضوعات وتخصصات هؤلاء الخبراء.

ويفيد نقاش الخبراء في مساعدة المتدربين ومدهم بمعلومات لغوية ، ويلاءم كثيرا التدريب على الاستراتيجيات المعرفية أوتغيير الاتجاهات . في هذا الأسلوب يجب أولا تحديد الخبراء الذين يمكنهم التحدث في الموضوع وبالتالي الإسهام في تحقيق أهداف الأداة المحددة مسبقا ثم تحديد الخبير الذي سيتولى قيادة المجموعة وتقديم الخبراء وعرض الأسئلة عليهم والمحافظة على نظام المناقشة وخط سيرها [1].

8- التدريب عن طريق التتلمذ :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية ، والتي ترجع إلى العصور الوسطى (في أوروبا) [2] . ففي نظام التلمذة الصناعية يتتلمذ المتدرب على يد معلم محترف يساعده على امتحان المهنة أوالحرفة التي اختار المتدرب ممارستها، إلا أن هذه الطريقة استخدمت من قبل المؤسسات الخاصة والعامة، وبمشاركة أطراف عدة في التدريب على شتى أنواع المهن والحرف[3].

---

[1] – المرجع نفسه، ص 301.

[2]– محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 201.

[3]– حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1،2002 ، ص 274 .

9- أسلوب الأحداث الحرجة :

وهونتاج وصف مختصر جدا لمشكلة أوموقف ، ويتلاءم هذا الأسلوب في تنمية مهارات المتدربين على تحديد المشاكل وعلاجها واتخاذ القرارا ت بشأنها ، بالإضافة إلى تنمية مهارات الاستفسار وتوجيه الأسئلة [1].

المطلب الثالث: النظام التدريبي

بعد التطرق إلى أنواع وأساليب التدريب، نحاول فيما يلي التطرق للنظام التدريبي ففي مدخل النظم نجد تعدد الأبحاث والدراسات التي أجريت خلال النصف الأخير من القرن الماضي ، والتي أخذت بفكرة التكوينات النظمية للظواهر أوالعمليات ، وبداية هذا التحول يعد متأخرا مقارنة مع نشأة الظواهر المختلفة طبيعية كانت أوإنسانية[2] .

أولا: تعريف النظام التدريبي

ويمكن تعريف النظام التدريبي وفق مدخل النظم فهونظام فرعي شأنه شأن النظام السياسي والنظام الاجتماعي.... فحسب هذا المدخل هوعبارة عن نظام مفتوح يتداخل مع البيئة التي يعمل بها ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصل هذا النظام عن البيئة أوالمجتمع[3].

ثانيا: مكونات النظام التدريبي

يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر أساسية :

- المدخلات: (Input) .

[1] – عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 307.

[2] – عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص259.

[3] – حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه و فعالياته، دار الشروق، الأردن، ط1، 2002 ، ص 46.

- العمليات: (processes) .
- المخرجات: (output) .

وفيم يلي تفصيل لكل عنصر على حدا[1] :

1. المدخلات وتشمل :

- القوى البشرية والمدربين والمتدربين، إداريين وفنيين، ومساعدين ؛
- المعلومات، المواد التدريبية، النظريات، البحوث والتجارب؛
- التقنيات، الأجهزة والأدوات، مواد تدريبية، أساليب العمل، المعرفة التقنية؛
- التمويل؛
- التسهيلات التربوية ؛
- البيئة السليمة.

2.العمليات وتشمل كلا من :

- احتياجات تدريبية ؛
- أهداف وإمكانات ؛
- مواقف تدريبية ؛
- خبرات تدريبية ؛
- أساليب ونشاطات.

3. **المخرجات وتشمل :**

- معارف ومهارات واتجاهات جديدة ؛
- ارتفاع مستوى الأداء؛

[1] - سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سبق ذكره ص

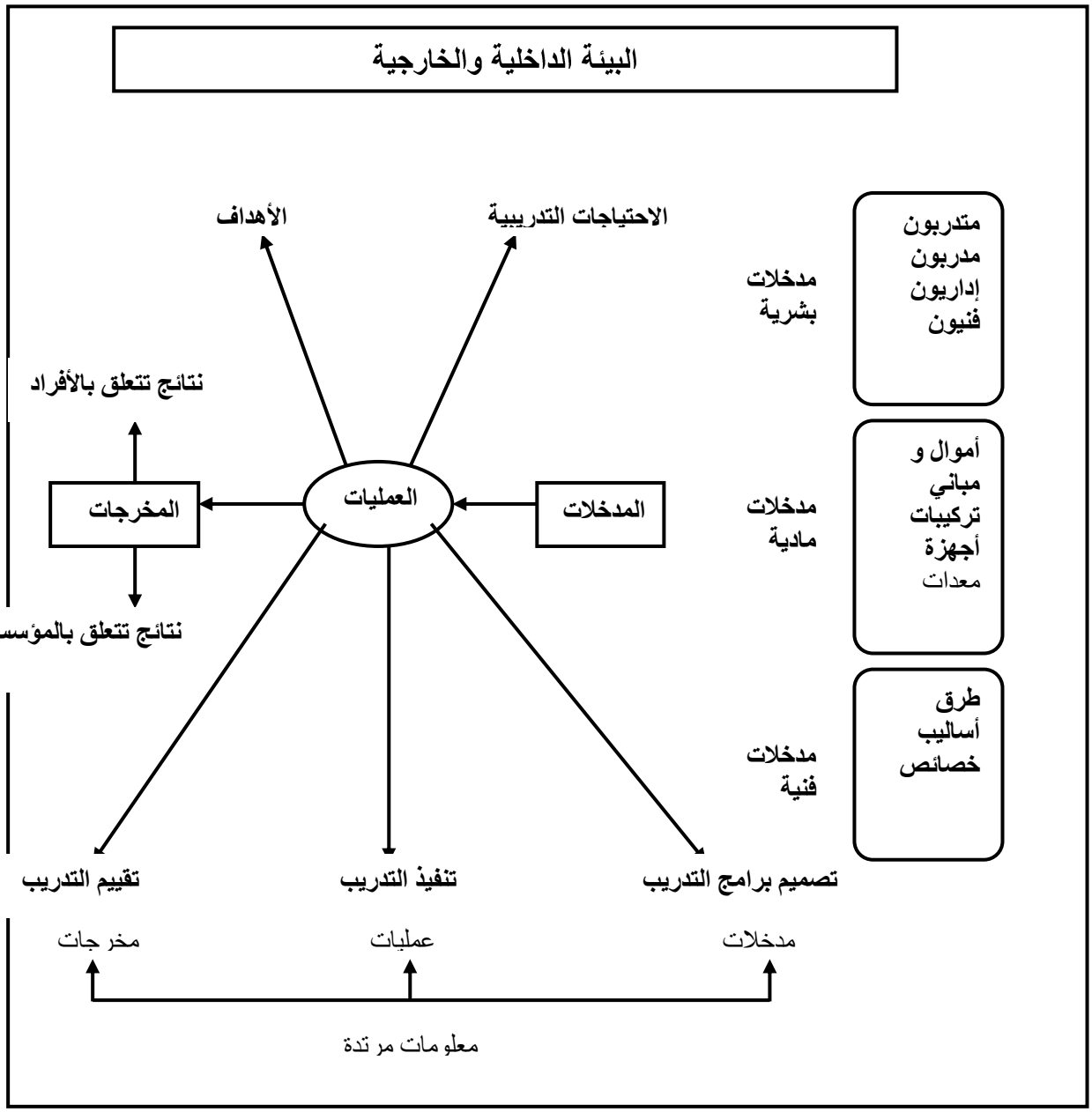
- ازدياد المردود ؛

- ازدياد إحساس العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المنظمة ؛

- الاتجاهات الايجابية نحوالعمل .

فضلا عن عناصر أخرى مثل البيئة والتغذية العكسية، ويمكن توضيح العملية التدريبية وفق منحنى النظم

الشكل رقم(01):يبين مكونات النظام التدريبي



المصدر:حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 476.

المبحث الرابع : إجراءات ومراحل التدريب

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل وإجراءات ، وذلك وفق إطار علمي تقوم بها إدارة التدريب في أي منظمة كانت، وذلك لتفادي العشوائية والتلقائية، ولضمان نجاح النظام التدريبي الخاص بها لا بد منها بالتقيد بهذه المراحل وفق تسلسل منظم ومترابط، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات والمراحل .

المطلب الأول: مرحلتي جمع وتحليل المعلومات وتخطيط العملية التدريبية

أولا: مرحلة جمع وتحليل المعلومات :

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أومن خارجها ، وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها مرحلية ومؤقتة ، بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملا من نظام المعلومات الإدارية ، يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط ، واتخاذ القرارات وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية [1]:

- معلومات عن التنظيم الإداري؛
- معلومات عن الأهداف والسياسات؛
- معلومات عن تطور النشاط؛
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛
- معلومات عن الإمكانيات المادية؛

[1] – كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت،1997،ص 165.

- معلومات عن النظم والإجراءات؛
- معلومات عن الأفراد وعن الظروف المحيطة.

ولا بد من الإشارة هنا أن جمع البيانات السابقة بقصد تحليليها ليسمح باستخلاص كثير من المؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط النظام التدريبي .

ثانيا :تخطيط العملية التدريبية

إن التخطيط هوالركيزة الأساسية للإدارة الفعالة ، ويعتبر التخطيط أمرا حيويا على وجه الخصوص في مجال التدريب والتطوير، فلا بد أن تعكس برامج التدريب والتطوير عمليات مراجعة مخزون القوى البشرية الذي يحدد المواهب الإدارية المتوافرة لدى المنظمة، فبدون التخطيط فإن أي منظمة لا تستطيع أن تحدد احتياجات تنمية وتطوير مواردها البشرية [1] .فعملية تخطيط التدريب هي تلك العملية التي تستهدف تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم عن طريق وضع البرامج التدريبية المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة ، فهووسيلة وأداة علمية ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الأفراد المستهدفين من العملية التدريبية والبرامج اللازمة لذلك[2].

1- مراحل تخطيط التدريب :

إن التخطيط للتدريب يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي :

- ✓ **مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن** :تعتبر هذه المرحلة أهم نقطة انطلاق البرنامج التدريبي ،وهذا بعد معرفة المستوى المهني أوالإداري أوالتعليمي للمؤسسة والعاملين المراد تدريبهم .

[1] Bernard Gazier , Les stratégies des ressources humaines , Les éditions de la découverte,Paris , 1993, p90 .

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص183.

- ✓ **مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات** : في هذه المرحلة يتم دراسة وتحليل إمكانات المؤسسة المادية والطبيعية والبشرية وعلى أساسها يتحدد حجم الاحتياجات التدريبية عند وضع البرامج والجدول الزمني لتنفيذها .

- ✓ **مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي** :سواء كان التدريب داخل أوخارج المؤسسة، يختار الجهاز التدريبي وفق أسس ومعايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أوالمهني للعاملين الذين تستهدفهم العملية التدريبية.

2-العوامل الواجب مراعاتها في التخطيط :

إن التخطيط الكفء للتدريب لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية السائدة، حيث يعتبر تحليل الاتجاهات الاقتصادية ودراسة تغيرات السوق والمنتجات والخدمات ..... ولا بد كذلك من إجراء تنبؤات لمعدل زيادة السكان ومستوى الأسعار والبيئة الاقتصادية والدورات التجارية والسياسات الضريبية وفيما يلي أهم هذه العوامل [1]:

- ✓ **التغير العلمي والتقني :** بسبب التقدم العلمي والتقني تحدث تغيرات في عمليات المنظمة وفي منتجاتها وخدماتها بشكل سريع ، وكذلك يؤثر على التدريب ، فمثلا إذا ما تم تركيب آلة أوإدخال أساليب تشغيل جديدة فإنه يجب تدريب العاملين عليها ، فيمكن القول بأن هناك علاقة بين المتغيرات العلمية والتقنية وبين التدريب؛

- ✓ **طبيعة عمليات المنظمة :** فبالرغم من وجود أوجه شبه في الاحتياجات التدريبية بين الأنواع المختلفة في المنظمات إلا أن الفروق الفردية تحتم إعداد برامج تدريب تتناسب مع

[1] - وليم تريسي، مرجع سبق ذكره ،ص 300

الاحتياجات الخاصة بكل منظمة، فالاحتياجات التدريبية لمنظمة تجارية تختلف عن تلك المنظمات الصناعية ذات الإنتاج الكبير .....؛

- ✓ **تكوين العمالة :** يحدد عمر وجنس ومستوى التعليم والخبرة الخاصة بالعاملين في المستوى التنفيذي والإشرافي والإداري ونسبتهم العددية أنواع ومستويات التدريب المطلوب ، فقد يترتب على الزيادة في استخدام خريجي المدارس الثانوية والفنية والجامعات تغيرات في البرامج التدريبية؛
- ✓ **إمكانات التدريب :** عند التخطيط للتدريب ، هناك اعتبارات مهمة يجب أخذها في الحسبان ، مدى توافر المكان والأجهزة والإمكانات الأخرى اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية؛
- ✓ **التكاليف :** إن من الأسئلة الهامة التي تسألها الإدارة العليا فيما يخص إنشاء أواستمرار برامج التدريب هي ما هي تكلفتها ؟ وكيف يمكن تخفيض هذه التكاليف.

المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهم مرحلة في صناعة التدريب ، حيث تقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،إذ أن أي خلل في هذه المرحلة سيعود بالسلب على جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها .

وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل التي يكون التدريب كحل لها، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التدريب، وهوما قد يظهره التحليل التنظيمي للمؤسسة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التدريبية. وعلى هذا يصبح تحديد

الاحتياجات التدريبية هوالأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات التطوير وتنمية أداء الفرد من خلال عملية التدريب وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة[1].

أولا: تعريف الاحتياجات ومستوياتها

1 – تعريف الاحتياجات:

إن الاحتياجات هي« تعبير عن عدد الأفراد الذين يوجهون قصور في أدائهم الحالي أوالمتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات أوإدخال تغييرات جديدة .... »[2] .

كما يمكن تعريفها «على أنها مجموعة المعارف والمهارات ومعايير سلوكية يحتاجها العامل أوالموظف كي يقوم بتأدية وظيفته أوعمله بكفاءة دون أي إحساس بالعجز »، وعليه يمكن حصر الاحتياجات وجعلها برنامجا لعملية التدريب[3]:

- النقص الموجود لدى العمال نسميه بالاحتياج أوالسبب الذي يدعولإجراء التدريب؛
- معرفة نوعية وعدد الأفراد المطلوب تدريبهم حسب الوظائف التي تتطلب تدريب معين؛
- مفهوم الاحتياجات يتحكم ببعدين زمنيين هما الحاضر والمستقبل،أي الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه؛

وفي الدراسة التي قمنا بها وجدنا نموذجا لتحديد الاحتياجات في مؤسسة سوناطراك (أنظر الملحق 01)

---

[1] Pierre Casse , la formation performante, OPU,Alger,1994,P127 .

[2] – سعد الدين خليل، مرجع سبق ذكره، ص 125.

[3] – حنا نصر الله، متطلبات التدريب و التنمية البشرية، ملتقى آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، عمان، 2–4 مارس،1997،ص123.

2 – مستويات تحديد الاحتياجات :

يمكن تلخيص أهم المستويات التي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مستويات :

ا – **تحليل التنظيم** : يهدف تحليل التنظيم لغرض تحديد الاحتياجات إلى معرفة المكان (القسم، أوالإدارة، الفرع) الذي يحتاج إلى تدريب وماهية هذا التدريب ولمعالجة المشاكل التي يعانيها منها.

فتحليل الهيكل التنظيمي وتحليل المناخ التنظيمي، فلأول يمس مثلا استحداث وظائف، استحداث تقسيمات تفويض صلاحيات، اختلال الهيكل الوظيفي.....، أما الثاني فيمس مثلا ارتفاع شكاوى العمال، ارتفاع معدل دوران العمل معدلات الغياب، الحوادث [1].

ب – تحليل الوظيفة:أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق المتدرب بها أوببعض جوانبها ، فغالبا ما نجد أن بعض المؤسسات يكون فيها تحليل الوظيفة الموجودة تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف

ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا حتى يتحقق أقصى منفعة منها فالغرض من تحليل الوظيفة هوالحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية [2].

ج – تحليل الفرد : ينصب الاهتمام في هذا المستوى على أداء الفرد الفعلي ومدي إمكانية الإرتفاء بهذا الأداء من خلال التدريب بمعرفة المهارات والكفاءات والصفات ....التي يجب أن تكون في هذا الفرد ومعرفة ذلك عن طريق:

– نتائج تقييم الأداء؛

– نتائج الاختبارات التي تتم بالمؤسسة من حين إلى آخر؛

– نتائج الاستقصاء التي تهدف إلى معرفة رأي الأفراد في أدائهم؛

– تخطيط المسار الوظيفي يعتبر مصدرا هاما لما يفتح من أفاق الترقية.

[1] – عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[2] – المرجع نفسه، ص ص 220 – 221.

ثانيا : أسباب ومشاكل تحديد الاحتياج التدريبي

1_ الأسباب التي تدعوإلى تحديد الاحتياج التدريبي

إن الحاجة إلى التدريب قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها[1] :

- الشعور بوجود قصور في أداء العاملين في وحدة معينة؛
- تحسين مستوى الجودة؛
- اشتداد المنافسة، تدني الأرباح تدني المبيعات؛
- مهمات جديدة للموظف؛
- عند افتتاح فرع أومكتب جديد؛
- إدخال تقنيات وتكنولوجيات جديدة؛
- عند تعين موظفين جدد؛
- تغير في الهيكل التنظيمي؛
- صدور تشريعات قانونية.

2_ مشاكل تحديد الاحتياجات التدريبية[2]:

✓ عدم استعمال الشكل العلمي في تحديد الاحتياجات في كثير من المنظمات، ويعود هذا القصور في عدم الوعي بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية أوتعجل تنفيذ البرامج التدريبية، مع الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية أي عدد المتدربين وليس نوع المهارات

[1] – حسين محمد حسنين ، تخطيط برنامج التدريب ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص ص 43–44 .

[2] – أندور مايو، تحديد احتياجات التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، عمان،2–4 مارس،1997،ص 56.

أوالسلوك المراد التدريب عليها.إسناد عملية التدريب لغير المؤهلين أولغير المختصين، التردد في اعتماد التكاليف المناسبة للدورات؛

- ✓ إن الاحتياجات التدريبية المحددة لم توضع في شكل أهداف تدريبية محددة لان تحديد الهدف التدريبي في صورة كمية وزمنية ونوعية يضمن تناسق الجهود وتوجيهها نحوتحقيق الهدف؛

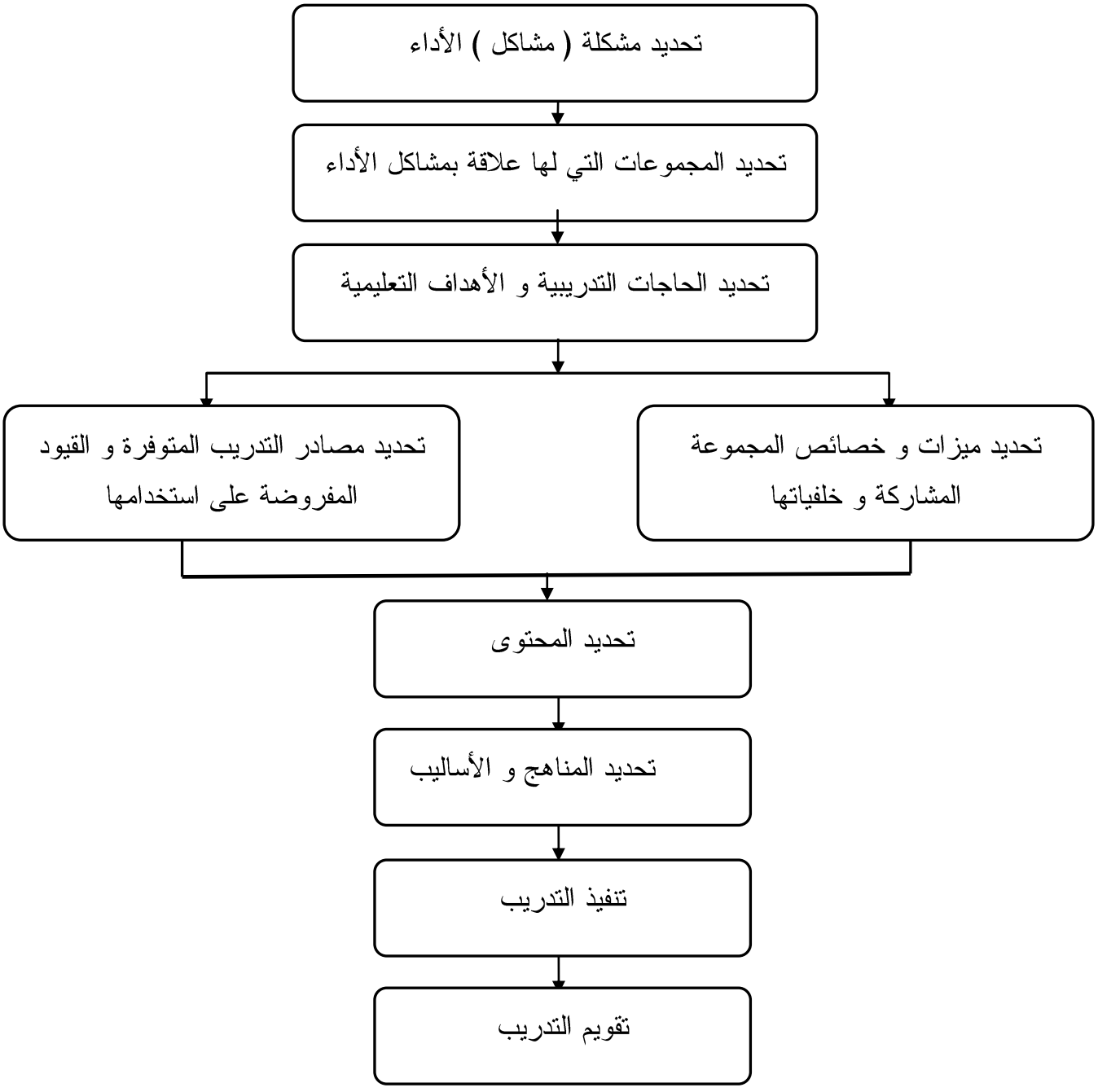
- ✓ قصور البيانات التي يستند إليها كالقصور في نظم المعلومات وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، ونقص وعي المدير المختص بأهمية المعلومات أوأن البيانات المطلوبة كثيرة ومتنوعة بحيث يصعب جمعها؛

- ✓ مخالفة ما تم الظن أنه احتياج تدريبي مع ما هوموجود في الواقع أي عدم التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلة هي التي يمكن علاجها عن طريق التدريب؛ يعتبر التدريب ضعيف الأثر أوهوإضافة معلومات وليس تنمية مهارات أوسلوك أوتحسين أداء، بسبب مدى اهتمام واقتناع الإدارة والمشرفين بالمفهوم السليم للتدريب كنظام أومنظومة مكونة من أجزاء متداخلة ومتكاملة ومتماسكة.

المطلب الثالث: تصميم برامج التدريب

يتم تصميم البرامج التدريبية في أغلب الأحيان – إلا أن هناك بعض الفروق في التصميم – حسب النموذج التالي:

الشكل رقم (02): **تصميم برامج التدريب**



المصدر:حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 49

وفيما يلي تفصيل كل مرحلة[1]:

وتتضمن المرحلة الأولى من النموذج السابق تحديد مشاكل الأداء غير أن تحديد المشاكل الخاصة بالمديرين والإداريين يكون من مهام الإدارة العليا المسئولة عن التخطيط للبرامج التدريبية ، أويكلف بذلك مؤسسة تدريبية، وعندما تعلن الإدارة عن قرارها فيما يخصص تحديد مشاكل الأداء ، فإن الأمر يتطلب القيام بالخطوتين الأول والثانية (المرحلة 1 و2) وذلك عن طريق تحديد الفئة المستهدفة من التدريب وتحديد الحاجات ، واستنباط الأهداف التعليمية من الحاجات التدريبية وفق أسس عملية سليمة، وعندما يتم ذلك ، فإنه من الضروري القيام بالخطوات (3 ، 4 ، 5) والتي تعتبر متصلة مع بعضها البعض، وتحتاج إلى تحليل مشترك بحيث تنتهي إلى تحديد دقيق للأهداف التعليمية تكون في متناول المجموعة المستهدفة بكل يسر وسهولة، بالإضافة إلى صلتها المباشرة بحاجات التدريب والمصادر المتوفرة له .

وبعد القيام بهذه الخطوات فإنه من الممكن اتخاذ قرارات تتعلق بالمحتوى المناسب للتدريب (المرحلة 6) وعندما يتم تنفيذ كافة الخطوات فإنه من السهل تحديد طرق وأساليب مقترحة لعملية التدريب .

فعملية تقدير حاجات التدريب تعتبر مرنة من الناحية العملية، حيث يتم تحليلها ومن ثم ترتيبها حسب أولويات المنظمة ، ثم ينفذ البرنامج التدريبي وفق لما جاء في الخطة ووفقا للحاجات ، بعدها تأتي عملية التقويم لتكشف عن مدى نجاح هذا البرنامج واكتشاف وتقويم نقاط القوة والضعف .

[1] - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

المطلب الرابع: متابعة وتقييم التدريب

أولا:متابعة البرنامج التدريبي: هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعة والوقت والميزانية المخصصين من أجلها بغرض[1]:

- التدخل الفوري للمعاونة وإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها؛
- التدخل للتعديل أوالتطوير وفقا لمتطلبات الظروف الطارئة.

وعملية المتابعة في أغلب الأحيان تكون أثناء تنفيذ التدريب وبعده، فأثناء التدريب لابد من التأكد من أن كل جلسة تدريبية تسير وفقا للمخطط من أسلوب وتوقيتات محددة.

أما بعد التنفيذ مباشرة فتهدف هذه المرحلة غلى قياس ما حققه البرنامج التدريبي ككل من تلبية للاحتياجات التدريبية المصمم والمخطط من أجلها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب.

ثانيا تقييم العملية التدريبية:

إن التقييم يعد جد مهم بالنسبة للأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، حيث أنه يعتبر بمثابة نقطة هامة أي يدل على نجاح المؤسسة الأفراد في نشاط عملهم أويعطي التوضيح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل، وعملية التقييم تعد بعد هام, حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مسارهم العملي، فالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم"بتدعيم قدرة الأفراد نحواقتراح معايير تغيير وتحسين، لم تكن مدرجة أومستعملة ضمن أهداف التكوين,كما أنه إمكانية "التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها[2] .

[1] – سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 158.

[2] Sergr Barzucketti et jean françois claud :Evaluation de la formation et perfermance de l'entreprise,édition liaison,Paris,1995,p78 . [2]

فعملية التقييم تعني إعطاء الشيء قيمته ، أوإصدار حكم يحدد قيمته ،أما تقييم التدريب فيعرفه كيرك باتريك بأنه «عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف وإبراز نواحي القوة والضعف»[1]

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، فيجب على مسئولي وخبراء التدريب إثبات فوائد التدريب وعائداته من خلال أدلة وإحصائيات التي قد تكون صعبة في أغلب المؤسسات.

1- نماذج تقييم البرنامج التدريبي:

هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية تقييم التدريب[2]:

أ- نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick 1959 ومستويات التقييم عنده هي :

- رد الفعل
- التعلم
- السلوك
- النتائج

ب*- نموذج باركر 1973 ويشمل :

- رضا المتدرب
- المعارف التي اكتسبها المتدرب

[1] - عبد المحسن فالح، تقييم برامج التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 246.

[2] Sergr Barzucketti et jean françois claud ,Op Cit,p79

- أداء العمل

- أداء المجموعة .

جـ* – نموذج ساير CIRO 1970 : وضعه كل من وار وبيرد وراكهام ويشمل :

- تقييم المحتوى

- تقييم مدخلات التدريب

- تقييم ردود أفعال المتدربين

- تقييم مخرجات التدريب

د* – نموذج هامبلين : اقترح خمسة مستويات للتقييم :

- ردود أفعال المتدربين

- التعلم

- السلوك الوظيفي

- الإدارة والمنظمة

- القيمة النهائية

2– تحديد أساليب التقييم:

يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب أساليب تقييم متعددة فيما يلي عدد منها [1]:

[1] – عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص ص 478 – 479.

- ✓ **الاختبارات:** تستعمل الاختبارات بعد انتهاء البرنامج التدريبي للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه في البرنامج ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم.

- ✓ **المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة:** وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية الأولى نخضعها للتدريب والثانية لا تدرب ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين هوناتج عن التدريب.

- ✓ **استقصاء رأي المتدربين :** ويكون ذلك أثناء وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي لمعرفة مدى استفادتهم من المحتوى التدريبي ورأيهم في المدربين والمنهاج التعليمي والجوانب الإدارية المصاحبة لتنفيذ البرنامج، فتحديد المتدرب من مدى استفادته من البرنامج لن يكون دقيقا وموضوعيا إلا بعد عودته لعمله وتطبيق ما تعلمه .

- ✓ **الملاحظة :** فتقييم البرنامج من خلال رصد ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحله ، وذلك يكون من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أومن خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم أوالثناءات أوالإطراء الذي يصدر عنهم تجاه البرنامج.ولمعرفة أساليب تقييم التدريب في مؤسسة سوناطراك(أنظر الملحق 02).

ثالثا:مراحل عملية تقييم ومتابعة التدريب

تنقسم مراحل تقييم ومتابعة مدى تتابع العملية التدريبية إلى ما يلي[1]:

1- **مرحلة ما قبل التدريب** : وتتمثل هذه المرحلة في تقييم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، أي يتم تقييم الاحتياج للمنظمة والوظيفة وللمتدرب.

[1] - عبد المحسن فالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-250.

2- **مرحلة أثناء التدريب**:تتم عملية التقييم من خلال محورين أساسين هما:

أ) تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:ويشمل تقييم منهج وأسلوب التقييم، والوسائل المستخدمة في التدريب الوقت المخصص للتدريب، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك؛

ب) تقييم أداء المدرب والمتدرب: ويشمل قياس المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، وآرائهم حول المدربين.

3-مرحلة ما بعد التدريب :في هذه المرحلة يتم التركيز على تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج ، وعادة تتم العملية في اليوم الأخير للبرنامج عن طريق استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات ومراحل البرنامج التدريبي (أهداف البرنامج، موضوعات التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة، وقت ومدة التدريب،..) ويتم تقييم انطباعات المتدربين بالاعتماد على استمارة للتعرف على مدى تقبلهم للبرنامج التدريبي.

خلاصة الفصل

لقد أصبح التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوط والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة، والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، والإنتاجية أوالكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

لكن لضمان فعالية جيدة لسياسات تدريب الكفاءات، لا بد من إتباع منهجية علمية، للوصول إلى الأهداف المرجوة، عن طريق التحديد السليم للاحتياجات التدريبية، وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية المسطرة، وتقييمها.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعد الإنتاج أساس ومحور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظرا لأهمية هذا العنصر في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمواقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات، وبهذا أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والمؤشر الذي يستخدم لقياس تقدم ورقي المجتمعات وازداد الاهتمام بهذا النشاط حتى أصبح مجال بحث ودراسة المهندسين الاقتصاديين والإداريين هذا على المستوى الكلي.

أما على مستوى المؤسسة، فيعتبر مصطلح الإنتاجية مؤشر أكثر دقة من الإنتاج يستخدم في تقييمها ويعبر عن مدى كفاءة العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومدى مساهمته فيها. وهذا العنصر لابد له من قدرات ومهارات للوصول إلى مستوى إنتاجية أفضل، ولا يتأتى ذلك إلا بتدريبه وتطويره، لأن العامل الإنساني هوالعنصر الإنتاجي الوحيد القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية الأخرى المتاحة من موارد مالية ومادية بكفاءة وفاعلية، ولا يتأتى ذلك إلا بالاستفادة من تحويل التدريب من وظيفة إدارية إلى عملية استثمارية وجعلها كمركز ربحية، وذلك يعني أن تصبح كل أنشطة العملية التدريبية تعمل بأسلوب يتميز بالفاعلية والكفاءة .ولتحقيق الفاعلية يعني تنفيذ العملية التدريبية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء والإنتاجية بصفة خاصة الذي يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، أما الكفاءة فترتبط بمعرفة القائمين على التدريب بالتكاليف الفعلية للتدريب وتحديد العوائد المتوقعة مقابل التكاليف التي يتم صرفها على البرنامج التدريبي.

ويمثل الاستثمار في التدريب وقياس العائد منه أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية، لذلك كان لزاما على المؤسسات مسايرة كل التطورات

والمستجدات التي تحدث والتي تمس وظيفة الموارد البشرية ، خاصة التدريب الذي يعتبر استثمارا وليس مجرد صرف نفقات.

في هذا الفصل نحاول التطرق إلى أهمية العنصر البشري وإدارته والعملية الإنتاجية ثم الاستثمار البشري الذي يخص العملية التدريبية .

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

إن العنصر البشري أوالمورد البشري هوأساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي ، ومنه صنعت مسيرة الحياة وأمكن الاستفادة من الموارد المتاحة أفضل استخدام إن العنصر البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل هوأهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة ، فهم يتخذون القرارات التي تهيئ للمنظمة فرص الانطلاق والنجاح أوتسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار[1] ، فيما يلي ذكر لأهمية ه ذا العنصر في الفكر الاقتصادي ثم الإداري والإسلامي، ماهية الموارد البشرية وإدارتهـــا وأسباب تطورها وأهدافها.

المطلب الأول: أهمية العنصر البشري

أولا : الموارد البشرية في الفكر الاقتصادي

يبرز التأكيد على أهمية الموارد البشرية ودورها الحاسم في تأكيد[2]:

" **آدم سميث** " على تقسيم العمل الذي يرتبط بالموارد البشرية ويقوم عليها ، والذي تتمثل تأثيراته في التحسينات الكبيرة في إنتاجية عنصر العمل وفي الجزء الأكبر من المهارة ، ويؤكد على أن العمل لأية امة يعتبر الذخيرة التي توفر لها كل ضرورات الأشياء النافعة للحياة، وأن التقدم الاقتصادي يعود الفضل فيه إلى تقسيم العمل والتخصص الذي يقود إلى زيادة قدرة العمال الإنتاجية.

[1] – عبد الرحمن توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

[2] – فليح حسن خلف، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2007، ص 141 .

ومن المحاولات الأولى التي تمت عام 1661 لتقدير القيمة النقدية للكائن البشري من قبل " **ويليام بيتي** " الذي اعتبر العمـــل (أب الثروة) وبالتالي ينبغي أن يكون متضمنا في أي تقدير لثروة الأمة.

وكذلك توجد إشارات لدى كل من "**ساي**" و"**مالتوس** " و"**ستيوارت ميل** " بخصوص الاهتمام بالعنصر البشري وتعليمه ، إذ أن " ساي" اعتبر السعي لتعليم الأفراد كسعي الأمم لأن تصبح غنية ، وذكر " مالتوس " بأن الافتقار إلى التعليم يجعل الناس فقراء، أما " ستيوارت ميل " فذكر بأن الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي يعتمد على التعليم ودعا إلى ضرورة نشر المعرفة .

أما **مارشال** يعتبر أن الإنسان وسيلة أساسية لإنتاج الثروة كما أنه أكد على أن التعليم بوصفه استثمارا قوميا، حيث أعطى اهتماما للتدريب الصناعي باعتباره ضروريا لتطوير الكفاءة ومبينا الجوانب المختلفة له، وأن الرأسمال المادي يشتق فقط من الرأسمال المادي؛

أما **شولتز**(Schultz)وتركيزه على مفهوم الرأسمال البشري وأن الاستثمار فيه يتضمن العديد من النشاطات: التعليم النظامي، التدريب أثناء العمل، برامج تدريب الكبار، ويؤكد شولتز على أن السمة المميزة للنظام الاقتصادي الحالي هي النموفي رأس المال البشري؛

واستمر هذا التأكيد عند **هاربيسون** و**مايرز** على أن بناء الأمم يتوقف على تنمية البشر وتنظيم النشاط الإنساني ويؤكد بيكر (Becker)على أن الرأسمال البشري سيكون جزءا مهما من التفكير بخصوص التنمية وتوزيع الدخل(سنتطرق إلى بيكر وشولتز بالتفصيل فيما بعد)؛

أما حديثا فقد توصل **فيشر**(Fisher)من خلال دراسته في عام 1994 الى ما يأتي:

أن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة؛

يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل: المستوى الاجتماعي والجنس والعرق...

ثانيا : العنصر البشري في الفكر الإداري

لم يكن اكتشاف البعد الإنساني في الإدارة أمرا سهلا ، بل تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الإداري كان العنصر الإنساني فيها مهملا أومتجاهلا بدرجات متفاوتة، ويمكن حصر فترات التطور في الفكر الإداري من حيث النظرة للجانب الإنساني في الإدارة كما يلي[1]:

1 -**حركة الإدارة العلمية (1900–1920) :** قد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج ، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصيص أساسا صالحا لرفع الإنتاجية، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد أداة للعمل أومصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول الإنتاج إلى المطلوب ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين ، لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء الأمثل التي تم تدريبهم عليها أما الحافز الذي يأخذه العاملين فهوحافز نقدي.

2 -**حركة العلاقات الإنسانية (1930–1950) :** خروجا عن مبادئ الإدارة العلمية التي سببت الكثير من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية، نشأت هذه حرب العالمية الثانية، وقد كان المنطلق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هومحور العمل الإداري، وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية. ومن المفاهيم التي روجتها حركة الحالة المعنوية وأثر الجماعات، والجوالاجتماعي للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على إنتاجيتهم. ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.

[1] - أخذت هذا الترتيب من: علي السلمي، السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص ص8-10.

3 -**مدخل العملية الإدارية (1950–1960) :** إن إهمال حركة الإدارة العلمية للجوانب الإنسانية وتركيزها على العناصر الفنية في الإنتاج ومبالغة العلاقات الإنسانية في تصوير أهمية مفاهيم الحالة المعنوية والجوالاجتماعي للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوي من جانب الإدارة، ظهر اتجاه في الفكر الإداري يروج لمفهوم جديد وهوأن الإدارة أساسا هي مجموعة الوظائف الإدارية والتي تتخذ شكل دورة أوعملية مستمرة تتضمن التخطيط والمتابعة، ونتيجة لهذا التفكير ازدا د الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية، ويمكن القول إجمالا أن هذه الحركة الفكرية وإن لم تغفل العنصر الإنساني تماما إلا أنها لم تضعه في موضعه الصحيح .

4 -**مدخل اتخاذ القرارات وعلم الإدارة (1960–الآن):** وقد نما هذا المدخل في الستينات وتطور وازدهر في السنوات الأخيرة بفضل انتشار الحاسبات الالكترونية وظهور أدوات جديدة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الإنساني في الإدارة إلى حد أدنى واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة في القرار الإداري.

5 -**المدخل السلوكي (1965–حتى الآن) :** يقدم المدخل السلوكي للإدارة منطقا يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هوالإنسان (وبمعنى أدق السلوك الإنساني)، ويجمع هذا المدخل مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والإفادة م ن هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد.

ثالثا : رؤية الإسلام للموارد البشرية

لقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان وانعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى ، وفضله على كافة الخلائق، وسخر له ما في الأرض، فهوعصب الحياة بل الحياة كلها، وتظهر نظرة الإسلام للإنسان من خلال العناصر التالية[1]:

1-الاستخلاف: فقد اختار الله سبحانه وتعالى الإنسان ليقوم بمهمة الاستخلاف في الأرض انطلاقا من قوله تعالى: ‹‹وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ››[2] فقد كلف الإنسان بهذه المهمة العظيمة للقيام بدوره في الأرض وهيأ له سبل القيام بهذه المهمة ومكن له في الأرض لقوله تعالى: ‹‹وَلَقَدْ مَكَّنَّٰكُمْ فِي ٱلْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَٰيِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ›› [3] وهذا الاستخلاف يقتضي قيام الإنسان بدوره كما أمره الله تعالى من خلال تنمية مكوناته الإيمانية والنفسية والعملية وهي السمة الأساسية لأهمية هذا الإنسان .

2-التسخير: إن الاستخلاف يقتضي التسخير، فالإنسان لا يستطيع أن يقوم بمهمته في الأرض دون أن تسخر له كل الإمكانات،وقد يسر له الله سبحانه وتعالى ذلك بتسخير عامة الكائنات والمخلوقات في الأرض للإنسان،قال تعالى: ‹‹ أَلَمْ تَرَوْا۟ أَنَّ ٱللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي

[1] – محمد سعيد غيبة، تكريم الخالق للإنسان، دار المكتبي للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا،ط2، 2000 ، ص 87.

[2] – سورة البقرة، الآية 30. -

[3] - سورة الأعراف، الآية 10. -

ٱلۡأَرۡضِ وَأَسۡبَغَ عَلَيۡكُمۡ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةً وَبَاطِنَةً ›› [1] وقال تعالى : ‹‹ هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلۡأَرۡضَ ذَلُولاً فَٱمۡشُواْ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُواْ مِن رِّزۡقِهِۦۖ وَإِلَيۡهِ ٱلنُّشُورُ››[2].

3-العمل: هوالدور الأساسي الذي يقوم به الإنسان، إذ أنه بتأديته للعمل يحتاج إلى كفاءة مهنية وعقلية تربوية تؤهله للقيام بدوره في المهام والوظائف العملية . لذا اهتم الإسلام بالعمل وحث عليه سواء كان عملا تعبديا أومهنيا ورفع من قيمة العمل فقال تعالى : ‹‹ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلاً ›› [3] ، وحث النبي (ص) على العمل فقال:‹‹ ما كسب الرجل كسبا أطيب من عمل يده، وما انفق الرجل على نفسه وأهله وولده وخادمه فهوصدقة›› صحيح ابن ماجة.

وعن عائشة رضي الله عنها أن النبي (ص) قال: ‹‹ إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه›› رواه البيهقي، فهذا الإتقان يتطلب مهارة وإعداد وذلك من اجل الوصول إلى أحسن أداء.

4 – العلم والمعرفة: حتى يقوم الإنسان بعمله على أكمل وجه لابد له من العلم والمعرفة ،إذ أن الجهل حائل دون ذلك، والمعرفة تقتضي الإحاطة بما كلف به الإنسان ، قال تعالى: ‹‹قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِى ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعۡلَمُونَۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ››[4] .

[1] - سورة لقمان، الآية 20 .
[2] - سورة الملك، الآية 15 .
[3] - سورة الكهف ،الآية 30 .
[4]- سورة الزمر، الآية9 .

وقال تعالى: ‹‹ هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ ٱلشَّمْسَ ضِيَآءً وَٱلْقَمَرَ نُورًا وَقَدَّرَهُۥ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُواْ عَدَدَ ٱلسِّنِينَ وَٱلْحِسَابَ ۚ مَا خَلَقَ ٱللَّهُ ذَٰلِكَ إِلَّا بِٱلْحَقِّ ۚ يُفَصِّلُ ٱلْأَيَٰتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ››[1]، وقال أيضا:

‹‹ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۖ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱللَّهُ ۗ وَٱللَّهُ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ›› [2].

وتتوالى الآيات التي تتحدث عن العلم والمعرفة في إشارة إلى أهمية ذلك في حياة الإنسان، ولذا اعتنى الإسلام بالعلم ودعا إليه، وأمر أتباعه بتعلم كل العلوم النافعة حتى يستطيع المسلم أن يؤدي دوره نحوربه بإخلاص العبودية وتأدية الواجبات المفروضة، وكذلك واجباته ومسؤولياته في عمله. وجعل الإسلام العلم مدخلا لمعرفة الله سبحانه وتعالى فقال: ‹‹ فَٱعْلَمْ أَنَّهُۥ لَآ إِلَٰهَ إِلَّا ٱللَّهُ ›› [3]. وإذا أراد المسلم أن يقوم برسالته في الحياة فلابد له من علم ومعرفة مستمرة ودائمة يتابع من خلالها ما استجد من العلوم والمعارف والحاجات، وذلك لا يتأتى إلا من خلال تنمية مهاراته وقدراته.

المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

أولا : تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية ، لابد للتعرف على ماهية المورد البشري[4]:

[1] - سورة يونس، الآية 5.

[2] - سورة البقرة الآية 282 .

[3] - سورة محمد الآية 19 .

[4] – أحمد الرفاعي، بهجت العزيزي و آخرون، دراسات في تمويل التعليم و التنمية البشرية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، بدون طبعة، 2006،ص 138.

يعرفها " **سوانسون** Swanson" « الموارد البشرية أولئك الذين يمتلكون قسطا معينا من الخبرات من خلال التعليم والتدريب بقصد تحسين أدائهم » .

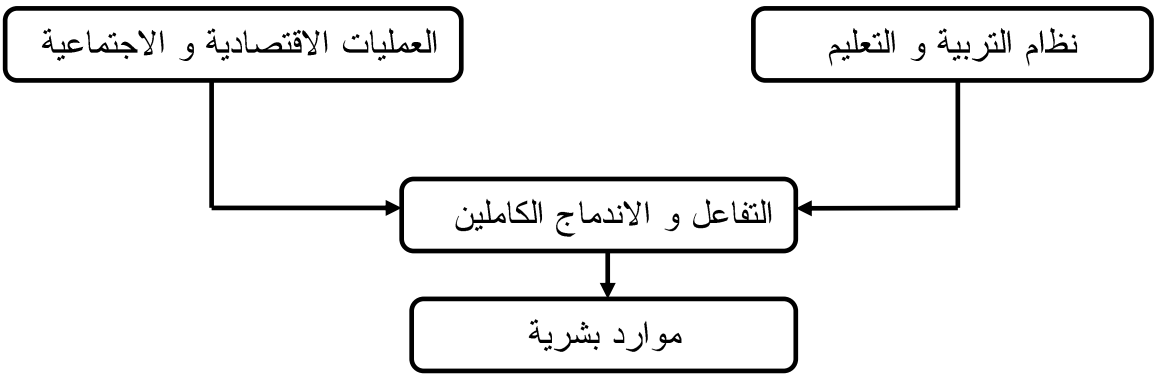
وفي دراسة لليونسكوأوضحت " **بارما مالمبلي** " « أن الموارد البشرية نعني بها أولئك الأفراد القادرين على استخدام تكنولوجيا متقدمة وتطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة » .

فقد كان هذا المصطلح يستخدم قبلا على عرض العمالة أوتوفير القوى العاملة المدربة ثم تطور إلى أن أصبح يستخدم كما ذكرنا .

بالنظر إلى التعريفات السابقة ، نجد أن التعليم مكون أساسي من مكونات الموارد البشرية، بالإضافة إلى المجتمع ذاته وما يتضمنه من عمليات اقتصادية و اجتماعية وثقافية وغيرها، وبحكم هذه المكونات(التعليم والتدريب، العمليات ، الإنسان) [1]، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التوضيحي الآتي :

[1] – المرجع السابق ، ص 139 .

شكل رقم(03):مكونات الموارد البشرية



المصدر:أحمد الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 138

وإن اختلفنا في مكون التعليم و التدريب، فهوأساسي لتوفير الموارد البشرية من حيث الكم والجودة، بينما تحتمل القوى البشرية التي تم إعدادها من خلال التعليم والتدريب . وبالتالي لابد من وضع إدارة تسير وتنظم هذه الموارد .

تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف بأنها « نشاط إداري ووظيفة من وظائف المدير تختص بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة »[1].

وتعرف أيضا « من مدخل العمليات يقصد بها أنها تلك الوظيفة التي تتكون من أربع عمليات : الاستقدام (الحصول) التهيئة والتدريب ، التحفيز ، الصيانة (المحافظة) ، كل من هذه العمليات تمس المورد البشري من خلال الحصول عليه وإعداده وتنشيطه والإبقاء عليه في المنظمة »[2].

[1]- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون طبعة، 1993، ص 3.

[2] – محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، بيروت، بدون طبعة، 1993، ص 33 .

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

1- الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربـــــة أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين،ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين([1]).

2- الفترة 1900-1930 :

لقد كان نتيجة لحركات وتطورات متعددة في الولايات المتحدة الأمريكية في القطاعين العام والخاص، وكان أول تطور واضح لوظيفة الأفراد، وهذه التطورات هي :

- **الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر:** لقد ظهر أثناء التطور الصناعي قبل الحرب العالمية الأولى أول تنظيم لوظيفة الأفراد – كما كانت تسمى – فقد قام أصحاب المشاريع بمحاولة تحسين أوضاع العامل المثقل بالعمل، فالثورة الصناعية أدت إلى الكثير من الأمور السلبية ومشاكل اجتماعية للعامل ، بالإضافة إلى الملل والسأم، وضعف العلاقات الإنسانية للعاملين، من أجل كل ذلك ظهرت برامج الرعاية الأبوية بتقديم قروض للعاملين في الأوقات الصعبة[(2)].

---

[1]. - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص35 .

[2] – محمد عثمان إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

وأكثر ما يهم في ه ذه المرحلة أن إدارة الأفراد كانت تظهر وكأنها إدار ة لحفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين تتضمن: تاريخ التعيين، معلومات خاصة بالعمال (الاسم، مكان وتاريخ الميلاد)، الوظائف التي شغلها العامل العقوبات المفروضة عليه.

- **الاستجابة لمعرفة جديدة:** لقد ظهرت حركة الإدارة العلمية في العقود الأولى من القرن العشرين ، فقد قام فريدريك تايلور وأتباعه بالاهتمام بالعاملين في مجال الإنتاج ، وبينوا من خلال دراساتهم أن الإنتاجية يمكن تحسينها عن طريق دراسة الوقت ، واستمال الحوافز .
- **الإبداعات والتشريعات الحكومية:** إذ تم سنة 1910 تطوير فروع قوانين العمل على مستوى الحكومة المركزية، فقد تم تنظيم الأجور وساعات العمل وظروف العمل والسلامة، استحداث الضمان الاجتماعي للعاملين.
- **الاستجابات للنقابة العمالية:** إن ظهور النقابات العمالية نتيجة التجمع الكبير للعمال وشعورهم بقوتهم كرد فعل لقيام الثورة الصناعية، ونظام المصانع والإنتاج الكبير، فاهتمت هذه النقابات بدراسة ساعات العمل وظروف العمل والأجور والرواتب.

3- فترة الثلاثينات 1930:

أهم ما ميز هذه الفترة[1]:

- أصبحت رعاية العاملين والعلاقات مع النقابات بشكل مباشر.

جميع عمليات التعيين و إنهاء الخدمة وإدارة الأجور ، معالجة شكاوى وتظلمات النقابة أصبحت مسئولة عليها إدارة الأفراد وبشكل كامل .

[1] – مصطفى نجيب شاوش، إدارة المواد البشرية، دار الشروق، عمان، ط3، 2005 ، ص25 .

- ازدياد أهمية العنصر البشري وذلك من المحتمل أن يكون من قبل تهديد نقابات العمال وذلك بسبب إتهام النقابة الإدارة بوضع أجور غير مناسبة وكذلك إجراء النقل والترقية على أساس المحسوبية .
- لجوء الإدارة ومن أجل مواجهة تلك التهديدات إبعاد تدخلات النقابة بإزالة التظلمات.
- منح إدارة الأفراد لكثير من الشركات سلطات واسعة لوضع سياسات محددة للعاملين وترتيبهـــــا وإدارتها .

تجدر الإشارة إلى أن في هذه الفترة عرفت إدارة الموارد البشرية باسم العلاقات الصناعية.

3- فترة الوقت الحالي :

لاكتساح العولمة لكل ميادين العمل في العالم، وبعد تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتداد المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، وتزايد قوة النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة لهم فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي موارد المؤسسة واحد موجوداتها أوأصولها، فمستوى وجودة أداء الأفراد يتوقف عليه رضاء الزبائن، وأصبح البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات. لقد ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بجودة حياة العمل الذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دو ر وإدارة الموارد البشرية ودعمها لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة ومدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها[1].

ومن الأسباب التي أثرت على أداء ومكانة وظيفة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة ما يلي [2]:

[1] – عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، ط1،2005،ص47 .

[2] – مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص26 .

– أن إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة تقوم بالاختيار والمكافأة وتنظر في مشاكل الترقية؛

– أن إدارة الأفراد تعتبرها إدارة المنظمة سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال؛

– أن تعقد ودقة الصناعات والتغيرات الحديثة أولدت الحاجة إلى تدريب الموارد البشرية ع لى جميع المستويات الإدارية وذلك تقوم به إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولا: الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية:

لقد تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية وأصبحت حاليا من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات المتطورة والحديثة، وتوجد عدة أسباب تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسئولة إلى إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه الأسباب[1]:

1– التوسع والتطور الصناعي الذي حدث في العصر الحديث ، فأصبح بالتالي حجم العمالة الصناعية يشترط مواصفات ومهارات وما تحتاجه إلى تدريب ، الأمر الذي أدى إلى عدم التفريط بالقوى العاملة المدربة وضرورة المحافظة عليها من خلال إدارة متخصصة؛

2– إلزامية وجود خبراء متخصصين في إدارة الموارد البشرية تستخدم وسائل حديثة للتعامل مع العاملين ذوي المستوى التعليمي المرتفع والثقافة العالية ؛

3– تمثل الأجور – تكلفة العمل الإنساني – نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي يحتم وجود إدارة متخصصة تعمل على التقليل من هذه التكلفة ورفع إنتاجية العاملين.

[1] – أخذت هذا الترتيب من محمد السعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص-29،–30.

4- عن طريق إصدار قوانين وتشريعات العمل، اتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال، الأمر الذي أوجب وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين.

5- زيادة الانفتاح الدولي أدى إلى تضخم المنظمات في مجال الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات (الشركات القابضة، الشركات متعددة الجنسيات) وبالتالي اختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود إدارة الأفراد ترعى شؤونهم وتدير ثقافاتهم؛

6- إن زيادة الصراع بين الإدارة والعمال زاد من أهمية ودور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال وبالتالي وجود إدارة تعمل على حل المشاكل وخلق التعاون.

كنتيجة لما سبق فإن أهم سببين لتطور إدارة الموارد البشرية وذلك حسب علي السلمي[1]:

أ- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا يعني أن مهارات وقدرات الإنسان، وما يتمتع به من حوافز للعمل هوالعنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية؛

ب- إن وجود إدارة للموارد البشرية قادرة على توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، فحسن أداء هذه الإدارة تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل الكفاءات البشرية ذات المهارة والاستعداد للعمل والعطاء.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي[2] :

[1] – علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

[2] – محمد عثمان إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 41.

1- التعرف على حاجات ورغبات العاملين، والعمل على إشباعها بما يولد لديهم الحافز على الانتاج ، وذلك بمعرفة احتياجات العاملين قبل التخطيط لإدخال تغييرات تكنولوجية ومواجهة هذه التغييرات وبمشاركة العاملين للإدارة في تحمل المسئولية ومواجهة مشكلات العمل الحقيقي؛

2- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتطبيق سياسات الأفراد؛

3- تنمية مهارات الإدارة في مجال الإشراف والقيادة وتدريب وتنمية وصيانة العنصر البشري لمواجهة كافة أنواع التغيير والتطوير؛

4- ممارسة العلاقات العامة ، وتنمية الصلة والترابط بين العاملين والمنظمة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية المختلفة؛

5- المعاونة في وضع وتطبيق سياسات الأفراد، وما يرتبط بها من نظم ولوائح و إجراءات عمل، تتوافق مع أحكام القانون العام المنظم للعمل، بما يضمن الحلول الفورية والموحدة لمشكلات العمال، ووضع حدود لسلوك المديرين تجاه العاملين، والتي لولاها لتفشت المحسوبية والتفكك وعدم الاستقرار[1].

[1] - محمد عثمان إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

المبحث الثاني: مؤشر الإنتاجية

إن الحديث عن الإنتاجية لا يهم فقط القائمين بإدارة المصنع أوإدارة الإنتاج بل يخص أيضا الكيان الاقتصادي، فقد كان الإنتاج أحد الأنشطة الاقتصادية الهامة في المجتمع فهومصدر إنشاء السلع لتلبية حاجات الأفراد، وقد اعتبر لفترة من الزمن مصدر الثروة، ولقد بذلت إجراءات وسياسات لحل مشاكل الإنتاج وخصصت بحوث ودراسات لها .

ولما كانت الإنتاجية من الأهداف الأساسية لقيام المشروعات والصناعات ووجود هياكل وتنظيمات لإدارتها وزيادة طاقتها ، فإن علينا أن نتعرف على معناها وأهميتها ثم إعطاء أنواعها وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها وكيفية تحليلها وتفسير تغيراتها.

المطلب الأول: مفاهيم حول مؤشر الإنتاجية

على الرغم من استخدام لفظ إنتاج في بيئة الأعمال والخدمات بشكل دائم إلا أن هذا اللفظ لسوء الحظ لا يعكس كثيرا درجة نجاح المنظمة ، وعلى الرغم من أهمية قياس الإنتاج ، إلا أنه لا يعبر عن درجة كفاءة المنظمة في استخدام مواردها , فالإنتاج لوحده لا يعبر عن نجاح المنظمة في وظيفتها الإنتاجية ، فالكفاءة هي معرفة إجمالي الموارد التي تم استخدامها في ذلك الإنتاج ، فإجمالي الإنتاجي يطلق عليه مصطلح " المخرجات " والموارد المستخدمة في الإنتاج " المدخلات"[1].

[1] – محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، بدون طبعة،1988، ص 49.

أولا: تعريف الإنتاجية

يمكن تعريف الإنتاجية بمفهومها الشاسع والضيق « " بأنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية، أوهي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية »[1"].

ويعود قياس الإنتاجية مقارنة بوحدات العمل إلى الاعتقاد الذي كان سائدا في الماضي ، بأن العمل هوالعنصر الوحيـد المنتج ، وأن العمل اليدوي هوالمجهود الحقيقي، أمثال كارل ماركس باعتقاده أن المجهود العضلي هومنبع الإنتاج ، ومع تطور التكنولوجيات و إدخال تقنيات فنية حديثة لم يعد عنصر العمل له نفس الأهمية السابقة – لكن ما زال العنصر المهم في العملية الإنتاجية – وعليه يمكن تعريف الإنتاجية بأنها « تعني درجة استغلال الوسائل الإنتاجية، أي بمعنى مؤشر لتحديد درجة الاستفادة من عناصر الإنتاج، وهي قياس للتشغيل الاقتصادي» .

كما تعرف كذلك: « بأنها القدرة على الإنتاج أوالقوة على الخلق » ولما كانت القدرة أوالقوة مسائل غير ملموسة، فإنه لا بد من البحث عن نتائج هذه القدرة أوالقوة [2].

ثانيا : أنواع الإنتاجية

[1] – صالح الشنواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية الكتاب،مصر، بدون طبعة، 2000 ، ص ص 350 – 351 .

[2]– علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل كمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 25.

تنقسم الإنتاجية إلى ما يلي[1]:

1 -**الإنتاجية الكلية:** وهي العلاقة بين الناتج من السلع والخدمات، التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت للحصول عليه، أوبعبارة أخرى هي النسبة الحسابية بين المخرجات والمدخلات.

ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{جميع عناصر الإنتاج}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

2- الإنتاجية الجزئية: وهي العلاقة بين الناتج من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وأحد عناصر الإنتاج ، وبعبارة أخرى هي النسبة الحسابية بين المخرجات وأحد عناصر الإنتاج ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر واحد من عناصر}}$$

وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين الأنواع التالية من الإنتاجيات الجزئية[2]:

أ) **إنتاجية العمل:** وهي تعتبر مؤشر لقياس كفاءة العمل المبذول من قبل العاملين في العملية الإنتاجية –

ولقد تم التطرق لمفهومها.

[1] – محمد طاقة، و حسين عجلان حسن، اقتصاديات العمل، إثراء للنشر و التوزيع، الشارقة، ط1، 2008 ، ص 162.

[2] – صالح الشنواني، إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره ، ص 352 .

ب) **إنتاجية المواد:** وهي العلاقة بين الناتج والمواد الأولية المستخدمة في تحقيقه، وتشمل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج، وكذلك المواد نصف المصنعة ويعبر عنها كما يلي:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{الناتج}}{\text{المواد}}$$

ج) **إنتاجية رأس المال:** وهي العلاقة بين الناتج ورأس المال المستثمر، سواء كان الرأس مال ثابت أومتغير أوكليهما ويعبر عنها كما يلي:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{الناتج}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وهومؤشر يعبر عن كفاءة استخدام رأس المال المستثمر وقدرته على تحقيق الربح.

د) **إنتاجية الأرض :** وهي العلاقة بين الناتج والأرض الزراعية أوالأرض المستخدمة لأغراض الصناعة وهومؤشر يعكس كفاءة استخدام هذا العنصر.

وتعتبر إنتاجية العمل أهم مقياس استخدام لقياس إنتاجية الوحدة أوالمصنع العمل أهم عناصر الإنتاج ، وهوالذي يلعب الدور الحاسم في زيادة الإنتاج [1].

ثالثا : طرق حساب الإنتاجية

توجد عدة طرق للتعرف وحساب إنتاجية العمل نذكرها فيما يلي:

[1]- محمد طاقة، و حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 163.

أ – **الطريقة الطبيعية :** تستعمل هذه الطريقة في الأنشطة ذات الإنتاج المتماثل ، أي الأنشطة التي تتطلب وجود منتجات من نوع واحد قابلة للمقارنة – فهذه الطريقة تعبر عن العلاقة بين الإنتاج معبر عنه بوحدات عددية (متر ، طن ، قطعة ،.....إلخ)، وبين عنصر العمل مقاسا بعدد العاملين أوساعات العمل، وهي تعتبر من أسهل الطرق وأدقها والمتبعة في قياس إنتاجية العمل، وصيغة حسابها كالتالي[1] :

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{حجم الإنتاج(بالوحدات العددية)}}{\text{عدد العاملين}}$$

ولمعرفة كفاءة عنصر العمل نقوم بقلب الكسر ، أي معرفة الوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة من السلعة .

ومن أجل متابعة تطورات إنتاجية العاملين (العمل) لعدد من السنوات تكون الصيغة كالآتي :

$$\text{النمو في الإنتاجية} = \frac{\text{إنتاجية العمل الحالية}}{\text{إنتاجية العمل في فترة الأساس}}$$

بحيث إنتاجية العمل حاليا = $\frac{\text{كمية السلع المنتجة خلال الفترة الحالية}}{\text{الزمن المستغرق في إنتاجها}}$

إنتاجية العمل في فترة الأساس = $\frac{\text{كمية السلع المنتجة خلال فترة الأساس}}{\text{الزمن المستغرق في إنتاجها}}$

ب – الطريقة الطبيعية المعدلة (طريقة معامل التكافؤ)

[1] - مدحت القريشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 220 .

تستعمل هذه الطريقة في قياس إنتاجية العمل عند اختلاف حجم ونوعية المنتجات، ويتم ذلك عن طريق وأحد من هذه المنتجات المتعددة واعتباره أساسا لتحويل المنتجات الأخرى لأجل التوصل إلى معامل التكافؤ

فإذا كان لدينا أربعة (04) منتجات أ ، ب ، جـــ ، د واعتبرنا المنتج أ هوالذي أعتمد كأساس للتحويل

فإن[1]:

معامل التكاف ب إلى أ = الساعات اللازمة لإنتاج طن واحد من المنتج ب / الساعات اللازمة لإنتاج طن واحد من المنتج أ

جـــ- طريقة تجميع الوقت: تعتمد هذه الطريقة على تحديد الزمن اللازم لإنتاج وحدة واحدة من ناتج معين بدلا من استخدام وحدات قياس طبيعية (طن ، متر ، ....) أووحدات نقدية (قيمة الإنتاج بوحدات نقدية) فبموجب هذه الطريقة نعبر عن قيمة الناتج بوحدات زمنية (ساعات ، يوم ، .....) .

ويقاس معدل نموالإنتاجية بموجب هذه الطريقة بمقارنة حجم الإنتاج من ناحية والتطور في الوقت من ناحية أخرى وفقا للصيغة التالية :

إذا اعتبرنا :

رأ : الرقم القياسي لإنتاجية العمل .

ك1 : كمية الناتج في فترة المقارنة .

ن ، ن1 : وقت العمل اللازم لإنتاج كل وحدة فترتي الأساس والمقارنة .

$$\text{رأ} = \frac{\text{ك}_1 \times \text{ن}}{\text{ك}_1 \times \text{ن}_1} \times 100 .$$

[1] - محمد طاقة، حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 181 .

فهذه الطريقة تمتاز بكونها تمكن من حساب النموفي إنتاجية العمل بمعزل عن تغير هيكل أسعار المنتجات.

د- الطريقة النقدية : في هذه الطريقة يؤخذ بعين الاعتبار قيمة الإنتاج الإجمالي بالأسعار الثابتة بدلا من حجم الإنتاج مقاسا بوحدات طبيعية بفضل استخدام هذه الطريقة عندما تكون منتجات متعددة ومختلفة النوعية ويمكن الحصول على قيمة الإنتاج الإجمالي بضرب عدد الوحدات المنتجة في السعر الثابت وتقسم النتيجة على عدد العاملين للحصول على إنتاجية العمل [1].

المطلب الثاني : تحليل الإنتاجية

إن تحليل الإنتاجية يهدف إلى تفهم طبيعة القيم التي تم التوصل إليها للمقاييس المختلفة للإنتاجية، والتعرف على دلالاتها وعلاقاتها ببعضها البعض. فالقيم لا تعبر في حد ذاتها عن مفهوم ما، ما لم يتم تحليلها وتفسيرها فعملية التحليل تتضمن المقارنة والتشخيص.

أولا : مقارنة قيم الإنتاجية

نعني بمقارنة قيم الإنتاجية تحديد الوضع النسبي لفترات سابقة أومنظمات أخرى وهذه المقارنات هي[2]:

1 -**مقارنة زمنية أوتاريخية :** وتكون عن طريق مقارنة أرقام الإنتاجية لنفس المنظمة خلال عدة فترات زمنية متتالية، ويعد هذا النوع الأكثر شيوعا؛

2 -**المقارنة بشركات مشابهة في نفس نوع النشاط** : فتشابه الشركات يعني تشابه في نوع النشاط والحجم والظروف البيئية التي تعمل فيها ، فيجب تحديد الأنشطة الرئيسية للشركة

[1] – محمد طاقة، حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 183 – 184 .

[2] – محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 81 – 84.

ثم حساب مقاييس الإنتاجية لكل منها ، ثم يتم اختيار الشركات الرائدة بالنسبة لكل نشاط وعمل مقارنة لكل نشاط بالمنظمة التي تتميز بأدائه؛

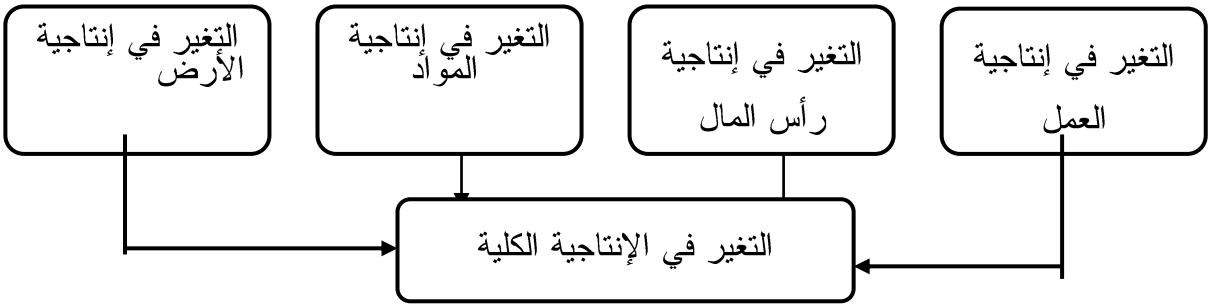
3 -**المقارنة بمتوسط الصناعة** : ويعني مقارنة إنتاجية المنظمة بمتوسط إنتاجية المنظمات في نفس نوع النشاط ، وتقوم جهات رسمية حكومية أواتحادات لتلك الأنشطة بتولي مهمة نشر بيانات عن مؤشرات الأداء في صناعات معينة ويتضمن ذلك حساب المتوسطات الخاصة بتلك المقاييس المنشورة ، فالمقارنة تتم عن طريق التعرف على إنتاجية المنظمات وغلى أي حد تقترب المنظمة من متوسط إنتاجية مجموعة المنظمات؛

4 -**المقارنة بين وحدات إنتاجية داخل نفس المنظمة** : تقوم المنظمة في هذا النوع من المقارنة بمقارنة إنتاجية عدة وحدات إنتاجية تابعة لها، ولا يجب الاعتماد على هذا النوع من المقارنة كلية نظرا لأنه لا يخرج عن أنه مقارنة داخلية.

ثانيا: تفسير وتشخيص الإنتاجية

وتتضمن هذه العملية محاولة ربط التغير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعناصر، وهدف ذلك تحديد مجالات التحسن ومجالات التدهور في الإنتاجية وأسبابها وبالتالي إمكانية علاجها.فالتغير في الإنتاجية الكلية ما هوإلا محصلة للتغير في إنتاجية عناصر الإنتاج.

الشكل (04): يوضح أسباب تغير الإنتاجية الكلية



المصدر: محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

فمرحلة التشخيص عادة ما تنتهي إلى تحديد العنصر المسئول عن التدهور أوالزيادة في مقياس الإنتاجية وبالتالي التعرف على الأسباب الرئيسية لهذا الأثر وبالتالي تحسين الإنتاجية [1] .

ثالثا : تحسين الإنتاجية

يجب على إدارة الإنتاج عند اتخاذ قرار تحسين إنتاجيتها، وذلك بالوصول إلى مستوى أفضل للإنتاجية الكلية وإنتاجية العناصر أن تأخذ الخصائص التالية[2]:

1-كون عملية التحسين عملية مستمرة ودائمة ، فثبات الإنتاجية أوتحقيق الأهداف الموضوعة للإنتاجية لا يعني التوقف عن التحسين والتطوير ، فلابد أن تسعى المنظمات على تخطي هذه المعدلات ويشكل دائم ومستمر؛

2-لا يجب أن تكون عملية تحسين الإنتاجية يجب أن يشمل جميع الأقسام والوحدات والفروع في المنظمة، مع إشراك أطراف خارجية (عملاء، موردين، جهات حكومية،.....)؛

3- لا يجب أن تكون عملية التحسين مجرد طموحات أونوايا، بل لابد أن تكون في شكل برامج محددة ذات أهداف وزمن وموارد مالية وبشرية؛

[1] - علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطبع و النشر، القاهرة، بدون سنة، ص88.

[2] - محمود توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89 -90.

4- تتعدد أساليب ووسائل تحسين الإنتاجية، فتغير الإنتاجية ظاهرة بالغة التعقيد وترجع إلى العديد من العوامل الفنية والبشرية؛

5- توجد عدة مداخل يمكن اختيارها لتحسين الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أوالنشاط، وهذا الاختيار يتوقف على نتيجة التحليل، بالإضافة إلى القيود التي تخضع لها المنظمة.

رابعا : المقومات الأساسية لبرنامج تحسين الإنتاجية

من المقومات التي يجب مراعاتها من قبل المؤسسة لتحسين مستويات إنتاجيتها ما يلي[1]:

1-لابد أن تكون الإدارة العليا على اقتناع كامل بأهمية وإمكانية وفعالية تحسين الإنتاجية وذلك عن طريق:

أ) التعرف على التجارب الناجحة في تحسين الإنتاجية من خلال برامج التدريب، والزيارات واستعراض للتجارب الناجحة في نفس النشاط ؛

ب) توضيح العلاقة بين تحسين الإنتاجية وتكاليف الأداء ، والمزايا المترتبة على التحسين ؛

ج) وضع برنامج للحوافز للإدارة العليا للقيام بالتحسين.

2-تولي التخطيط والإشراف، وتنفيذ برنامج التحسين تنظيم خاص يدعم الإدارة العليا وذلك عن طريق :

أ) تشكيل فريق عمل تتوافر فيه التخصصات الفنية والإدارية وضرورة أن يكون متجانسا ومتعاونا؛

ب)توطيد الصلة بين فرق العمل والإدارة العليا بالمنظمة التي تسعى لتحسين إنتاجيتها .

3-ليكون تحسين الإنتاجية شاملا لكل المنظمة، لابد أن يكون لفريق العمل ممثلين من الأقسام والإدارات عن طريق:

[1] - محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92 – 95 .

أ) وضع جدول زمني للانتهاء من دراسة وتحليل الوضع الحالي؛

ب) وضع أهداف كمية محددة لعملية تحسين الإنتاجية ؛

ج) تصميم نظم تحسين الإنتاجية ؛

د) وضع جدول زمني لخطوات إدخال نظم التحسين والتي تتضمن:

- برامج زمنية لتدريب الأفراد؛

- برامج زمنية لإدخال تجهيزات وآلات ؛

- برامج زمنية لتغيير الترتيب الداخلي وتبسيط الإجراءات.

4-التركيز على أهمية الجانب البشري في إنجاح عملية التطوير ويكون ذلك بـــــــ :

أ) أن يكون تقديم فكرة تحسين إنتاجية العاملين شاملا في كافة الوظائف والمستويات الإدارية؛

ب) إشراك كافة العاملين في برنامج التطوير؛

ج) وضع نظم حوافز تطبق على العاملين عند مشاركتهم في التطوير؛

5- المتابعة أثناء تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية وذلك بـــــ:

أ) القيام باجتماعات منتظمة لفرق العمل الفرعية وفريق العمل ككل ؛

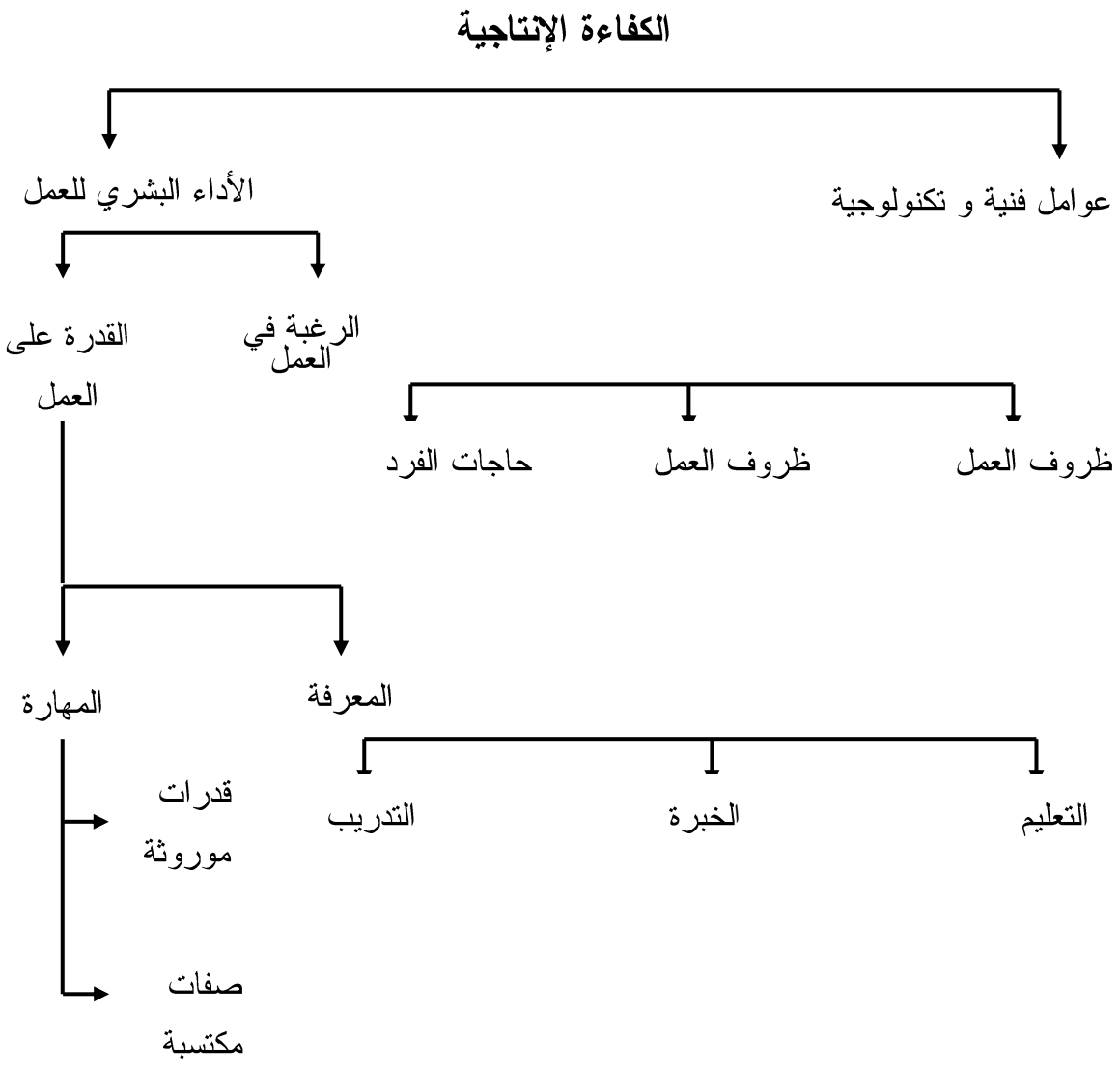
ب) تحليل أسباب عدم الالتزام بالجدول الموضوع ومحاولة تصحيح الانحراف ؛

ج) قياس مدى تحقيق أهداف الإنتاجية الموضوعة سواء على مستوى الأقسام أوعلى مستوى المنظمة ككل.

المطلب الثالث: محددات الكفاءة الإنتاجية

إن الكفاءة الإنتاجية في حقيقة الأمر، ما هي إلا محصلة نوعين أساسين من العوامل عوامل فنية وعوامل إنسانية، إلا أننا سنركز على العوامل الإنسانية كونها المحرك الأساسي لجميع عوامل الإنتاج الأخرى دون التقليل من شأن النواحي الفنية والتكنولوجية.

الشكل رقم (05): يبين محددات الكفاءة الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص220

أولا : العوامل الإنسانية

مهما بلغت النواحي الفنية والتكنولوجية من الدقة والتأثير، إلا أنه ما زالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على العوامل الإنسانية فالأداء الفردي للعمل هوالمحدد الحقيقي للإنتاجية، فباستخدام الفرد للآلات ومدى استطاعته التحكم في التجهيز الآلي، وتصميم الأعمال، وتنفيذ مراحل الإنتاج.... ، وهذا لا يعني أننا ننقص من الأهمية التي تلعبها العوامل الفنية، لكن الأمر يتطلب توفر عنصرين أساسين في العمال هما[1] :

- المقدرة على العمل .
- الرغبة في العمل .

فمستوى الأداء يتحدد بتفاعل كل من عنصري المقدرة على العمل والرغبة فيه، فتأثير أحد هذين العنصرين على مستوى الأداء يتوقف على تأثير العنصر الآخر أي :

مستوى الأداء = لقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أ- القدرة على العمل : وتتحدد بالآتي :

-المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب ؛

-المهارة ، القدرة الشخصية ، التكوين النفسي والجسماني .

فالفرد يكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب. أي أن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لابد من توافرها معا هما المعرفة والمهارة ، فالأولى تعني أن يحيط الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله ، والثانية هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ .

[1]- محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 28 – 29 بتصرف .

ب – الرغبة في العمل : وهي تتحدد بـــ[1]:

- ظروف العمل المادية ؛

- ظروف العمل الاجتماعية ؛

– حاجات ورغبات الأفراد.

أما **ظروف العمل المادية** : ويقصد بها الأشياء التي تشكل جوالعمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة والتهوية، فترات الراحة ، التدفئة ، الرطوبة .

و**ظروف العمل الاجتماعية** : حسب ما بينته الإدارة الصناعية أنها –كمحدد للكفاءة الإنتاجية – كنتيجة لدراسات مصنع هاوثورن – وأهم المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي :–

التنظيم غير الرسمي وهي تشكيلات العمال واتجاهاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات : كالانتماء إلى الجماعات ، والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات .

– القادة والمشرفون كذلك أثرهم واضح في توجيه العاملين نحوأفضل سبل الأداء.

حاجات ورغبات الأفراد : هذا هوالعنصر الثالث إلى جانب ظروف العمل المادية والاجتماعية ، وهوما يشعر به الفرد من حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه وتنقسم هذه الحاجات – حسب سلم ماسلوللحاجات – إلى :

حاجات أولية مثل الحاجة إلى الأكل والنوم والمسكن، حاجات اجتماعية مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة والبقاء في مجموعة الزملاء والحاجة إلى مساعدة الآخرين.....

ثانيا: العوامل الفنية

ونقصد بالعوامل الفنية جميع العوامل ما عدا أداء الفرد، والتي تؤثر على الإنتاج، ومن بين العوامل الفنية [(2)]:

[1]- صالح الشنواني، إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره ، ص 359 – 361 ، بتصرف.

[2] – محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 33 – 34.

أ) **المصنع** : من حيث حجمه وطاقته الإنتاجية ، ونسبة الطاقة الإنتاجية المستغلة؛

ب) **التجهيز الرأسمالي**: والذي يجب أن يتفق مع الإمكانيات البشرية المتوفرة؛

ج) **التنظيم الداخلي للمصنع والعمليات**: وله تأثير كبير على انتظام العمل وتدفق الإنتاج؛

د) **المواد**: ويجب توفرها بالكميات الصحيحة والجودة المناسبة وفي الوقت المطلوب.

المبحث الثالث : الاستثمار البشري

يعتبر العنصر البشري أوالرأسمال البشري هوالعمود الفقري لأي منظمة، ولتحقيق التميز والحفاظ عليه، ازدادت في السنوات الأخيرة ضرورة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، خاصة الاستثمار في التدريب وازداد الإقبال عليه من أجل رفع كفاءة العاملين ، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أوغير مباشرة، وذلك أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم. فبالتدريب تنمى مهارات الأفراد ويرتفع مستوى كفاءاتهم العلمية والعملية ومن ثم الإنتاجية مما يصب في النهاية في مجرى رفع مستوى معيشتهم [1].

وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في الرأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، إلا أن التدريب يعد من أكثر من جوانب هذا الاستثمار فعالية في أثره على الإيرادات والعمالة والمتغيرات الاقتصادية الأخرى[2].

نحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الاستثمار البشري وأهدافه والآثار المتوقعة منه ثم تخطيط هذا الاستثمار والقيود الواجب مراعاتها في الاستثمار البشري، وفي الأخير نظرياته.

المطلب الأول: مفاهيم حول الاستثمار البشري وأهدافه

قبل التطرق للاستثمار البشري نحاول الإلمام بالاستثمار المادي أشكاله وطرق تقييمه.

أولا: مفاهيم حول الاستثمار

1 -**تعريف الاستثمار : اقتصاديا** يعرف الاستثمار بأنه «التخلي على موارد اليوم للحصول على إيراد أكبر من التكلفة الأولية، وهويأخذ بعين الاعتبار : الزمن، المردودية والخطر المرتبط بالمستقبل»[1].

[1] محمود حسنين عيسى، أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ،http : // www.alukah.net/articles.aspx.553/85/

[2] www.hrdiscussion.com/hr2599.html .

أما **المفهوم المالي**:«يقصد به مجموعة التكاليف التي تعود بالأرباح والإيرادات خلال فترة زمنية طويلة أين يكون تسديد التكلفة الكلية وتغطيتها».

2- أشكال الاستثمار : تتعدد أشكال الاستثمار تبعا لظروف ومتطلبات المشروع نتيجة لذلك فإن هناك عدة تصنيفات للاستثمار وهي[2]:

أ- **الاستثمار العادي** : وهوالشكل التقليدي لعملية الاستثمار ويشمل الاستثمار في الآلات والبناء، ويتضمن حالتين :

- **الاستثمار المستقر** ويحدث مثلا في حالة زيادة الطلب على منتج أوسلعة مما يدفع المؤسسة إلى التوسع بالزيادة المستمرة في القدرة التنافسية لمواجهة الطلب المتزايد؛

- **الاستثمار المستقل أوالمباشر**: ويشمل مثل قرارات التوسع أوتبديل منتج أوطرح منتج جديد ....

ب- الاستثمار البشري: وسوف نتطرق له بالتفصيل فيما بعد؛

جـ-الاستثمار المالي: وذلك من خلال استخدام فائض الأرباح في شراء أسهم وسندات؛

د- الاستثمار التجاري أوالدعائي: وذلك بالإنفاق على حملات الدعاية والإعلان لأهداف تجارية؛

هـ- الاستثمار في البحث والتطوير : وذلك من خلال الاستثمار من أجل تطوير المنتجات وتحسينها من حيث النوعية أوالكلفة.

3- **طرق تقييم الاستثمار** : نذكرها في ما يلي[3]:

أ- **فترة الاسترداد**: يقصد بفترة الاسترداد المدة الزمنية اللازمة لاسترداد الإنفاق الرأسمالي المبدئي عن طريق صافي المكاسب النقدية المتولدة من هذا الإنفاق ، فتقدير صافي المكاسب يكون بحساب الفرق بين التدفقات النقدية الخارجة والداخلة؛

---

[3] www.4shared.com/file/50365065/120a824/-.html.

[2] – عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، الأردن، ط2، 1999، ص 13 .

[3] - جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، بدون طبعة، ص ص 205 -206.

ب- **الطريقة المحاسبية :** تسمى بطريقة العائد على الاستثمار، ويمكن تعريفه بأنه النسبة بين متوسط صافي الربح السنوي بعد الضريبة للاستثمار خلال حياته الإنتاجية وبين متوسط قيمة الاستثمار (أصل الاستثمار)؛

جـ-معدل العائد الداخلي : وتسمى بطريقة التدفق النقدي المخصوم ويمكن حساب أوتعريف معدل العائد الداخلي بأنه سعر الفائدة الذي يجعل القيمة الحالية لصافي المكاسب النقدية المتوقعة من الإنفاق مساوية للقيمة الحالية للاستثمار المبدئي؛

د- طريقة صافي القيمة الحالية: تعرف بأنها الفرق بين القيمة الحالية للمكاسب النقدية المتوقعة من الاستثمار والقيمة الحالية لأصل الاستثمار فيقبل في حالة كونه موجب ويرفض في العكس.

كل هذه الطرق يمكن استخدامها في تقييم واختيار الإستثمار البشري - خاصة التدريب- لكن بدقة وحذر ومن قبل خبراء ومتخصصين.

ثانيا : تعريف الاستثمار البشري

توجد عدة تعاريف للاستثمار البشري وتختلف حسب وجهات النظر إلا أنها تتفق في نواحي عديدة :

يعرفه **مايكل تودارو**(M.Todaro) بأنه: « الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه ، وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وعيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم والتدريب.»[1]

ويعرفه **جاري بيكر** (Gary Becker) « بأنه الإنفاق على تطوير مجموع المعارف والمهارات والخبرات ، وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أوجماعة عمل معينة»[2].

[1] www.ilo.org/public/arabic/employment/skills/gpe/download/pack/5.pdf.

[2] -الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإدماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشري و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، الجزائر،9-10 مارس، 2004.

- وقد عرفه **المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة** (ECSOCO) «بأنه عبارة عن عملية تنمية مهارات وقدرات أفراد الجنس البشري وفي هذا النطاق قام المجلس بتحديد ثلاثة مظاهر رئيسية لتنمية الجانب الإنتاجي للموارد البشرية وهي»[1] :

1- محاولة الاستخدام الأمثل لأفراد القوى العاملة من خلال إيجاد فرص التوظيف المناسبة .

2 -تحسين وزيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني والتدريب.

3 -تأييد الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية القومية، من حيث ضمان اشتراك جميع الفئات الاجتماعية الفعالة في تحقيق ذلك.

- ويرى **شولتز**(Schultz) أن الاستثمار البشري « هوكل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة الخدمات الصحية ، التدريب المهني والتعليم النظامي وتعليم الكبار .... ».

مما سبق نستنتج أن الاستثمار البشري هوكل إنفاق يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد أوالجماعة، وبالتالي هذا ينطبق على التدريب بصفة خاصة وذلك كون هذا الأخير أهم استثمار تقوم به المؤسسات.

ثالثا: أهداف الاستثمار البشري

من الأهداف المباشرة للاستثمار البشري – خاصة الاستثمار في تدريب الأفراد – في المنظمات الإنتاجية والخدمية ما يلي[2] :

1. **هدف زيادة الإنتاج:** يربط الاقتصاديون بين التعليم وزيادة الإنتاج حيث يؤدي التعليم إلى زيادة إنتاجية الفرد وذلك من خلال خلق طبقة من الفنيين في المجالات العلمية التي تزيد من الإنتاج، إن التعليم ويكمله التدريب يجب أن يتجه إلى خلق المهندسين والعلماء الفنيين باعتبارهم العمود الفقري للإنتاج .

[1] – هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، ط1،2006 ، ص98.

[2] – المرجع السابق، ص99 .

2. **هدف تحقيق التوظيف:** وهذا الهدف يقع على رأس الأهداف التي توليها الدول أهمية كبرى والمنظمات بشكل خاص وهذا الهدف يتمثل في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد بالنسبة للدول ، أما المنظمات فتسعى إلى اختيار وانتقاء الأفراد ذوي المستوى التعليمي، وذلك من خلال الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات، ويمكن تزويده للأفراد عن طريق التعليم أوالتدريب أوغيره.
3. **هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخول:** إذ أنه يقارب بين الطبقات الغنية والطبقات الفقيرة، فالتعليم يعد مصدرا للدخل للأفراد الفقراء وبذلك يساعد في تخفيف حدة الفروق بين دخول الأفراد.
4. **هدف تحقيق المساواة الاجتماعية :** فالتعليم كأحد أنشطة الاستثمار البشري يساعد على تحقيق المساواة الاجتماعية ، وذلك بمساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة .

المطلب الثاني: حجم الإنفاق على التدريب وخصائص الاستثمار فيه

أولا : حجم الإنفاق على التدريب

بتيقن جميع المنظمات في القطاع العام والخاص بالأهمية المتزايدة للاستثمار في التدريب وذلك لتحقيق أهدافها الموضوعة والمرجوة ، وتزاحمها لتحقيق منافسة أفضل ، تسعى هذه المنظمات إلى تدريب عمالها وذلك من خلال إنفاق مبالغ كبيرة على ذلك .

فحسب تقرير الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لعام 2002 ، يتوضح أن معدل الاستثمار التدريبي في الفرد هو 783 دولار بالشرق الأوسط وهناك توقع بزيادة نفقات التدريب بمعدل 29% إلى 37 % .

كما رصدت مجلة التدريب بأن الشركات الأمريكية تقدر ميزانيتها ب 56 بليون دولار لتدريب العاملين في عام 2002 ، منها 19 بليون لشركات التدريب والباقي لتغطية التكاليف الأخرى[1] .

أما لعام 2005 ، فقد وجدت دراسة الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن معدل الزيادة على تدريب الموظف للشركات الكبيرة والمهمة التي أجريت عليها الدراسة المقارنة ، توضح أن نسبة الصرف على الموظف الواحد ازدادت 1.424 دولار وهي تشكل نسبة زيادة 04 % على عام 2004 ، أما نسبة الزيادة لموظفي الشركات الأفضل فقدبلغت 1.616 دولار للموظف الواحد وهي تشكل نسبة زيادة 3.7% عن عام 2004[2] .

أما بالنسبة للإنفاق العالمي على التدريب كمتوسط فنجد [3] :

- ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من 800 مليار دولار سنويا .
- الولايات المتحدة وحدها تصرف أكثر من 100 مليار دولار سنويا .
- العالم العربي ما يقارب 250 مليار دولار سنويا .
- تنفق المملكة العربية السعودية على التدريب وتأهيل العاملين من أعضاء هيئة تدريب الإداريين والفنيين نحو18 مليون ريال سنويا، وهوما يعادل 08 % من الميزانية السنوية للمعهد .

ثانيا : خصائص الاستثمار في التدريب

كما ذكرنا سابقا أن التدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير ، هذه الوضعية تلزمه بمسئوليات جديدة . لهذا يجب التعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار، وهوما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه[1]:

---

[1] << Maximse Training dollar>> , www.qualitymag.com.

[2] القدرة على قياس العائد من العملية التدريبية مؤشر لنجاح الشركات والمنظمات الإدارية ، www.aleqt.com/2008/09/01/article_153106.html

[3] www.aleqt.com/2008/09/01/article_153106.html.

- إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية؛
- إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك في الإنتاجية المستقبلية؛
- إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

فما هي معايير الاستثمار المطبقة في التدريب ؟

في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار للتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثمار:

- هي دورة إنتاجية جيدة ، من خلال أنه إنفاق حالي من أجل عائد مستقبلي .
- يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة ، مثلما هي مقيمة في السوق ، وذلك من خلال مخزون الكفاءات والمهارات الذي تمتلكه من خلال العملية التدريبية .

- وتشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات [2] :

- التدريب ليس وسيلة للإنتاج ، مثل ما ستكون الآلة أوالمعدات ؛

- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة ، لأن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب لأن التدريب لصيق بالفرد المتدرب؛

-التدريب هومختلف عن الاستثمار المادي، ومن الصعب ضبطه بالأرقام في ما يخص التكاليف (هناك تكاليف مخفية) ولكن أكثر فيما يخص العائد (وذلك لتداخل عدة عوامل أخرى في تحقيق هذا العائد).

---

[1] http://hrdiscussion.com/hr2599.htm نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

[2] - نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث: تخطيط الاستثمار البشري ونظرياته

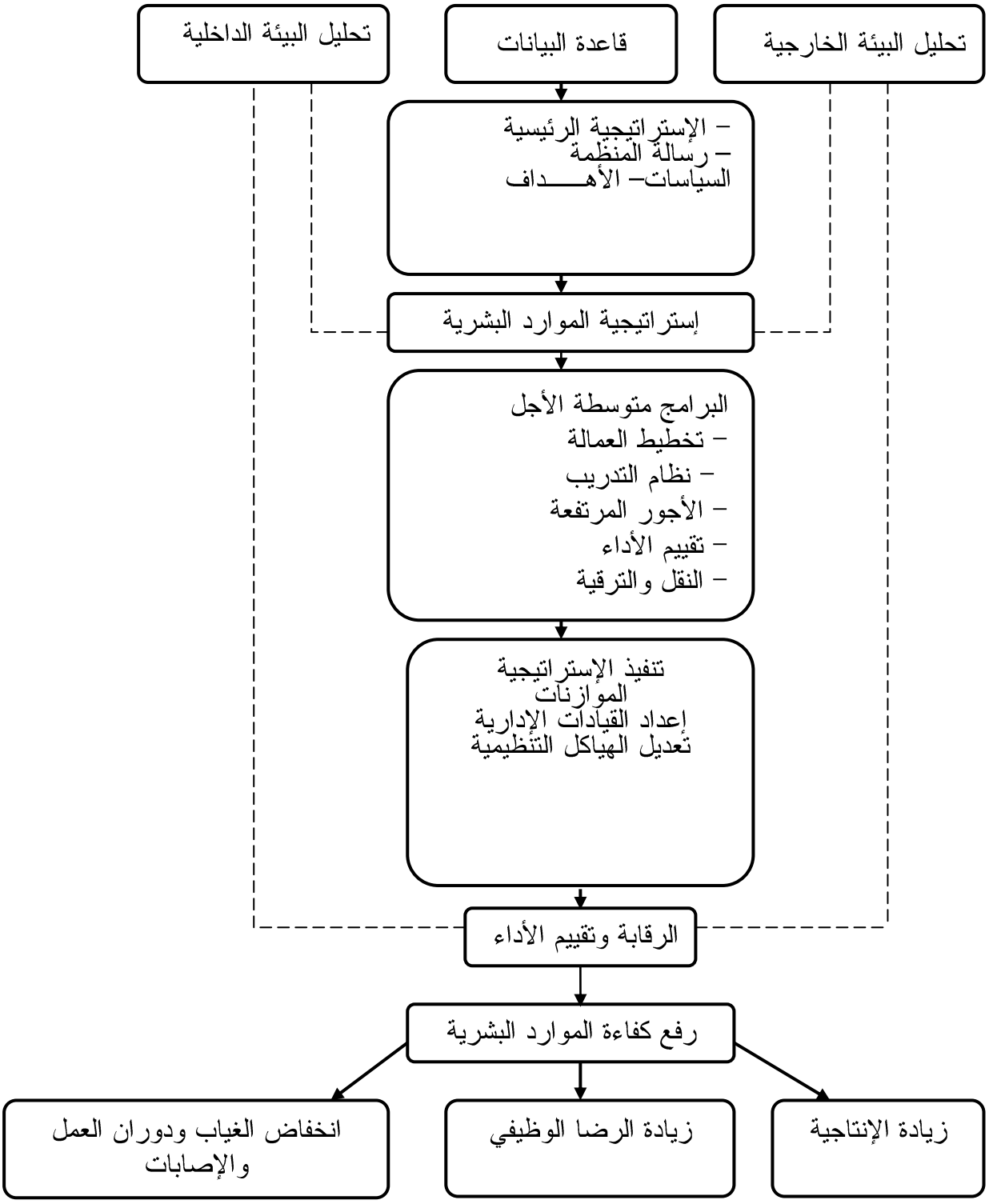
أولا : تخطيط الاستثمار البشري

عند التخطيط في مجال الموارد البشرية، خاصة في البرامج التي تعد من أهم أنشطة وظيفة الموارد البشرية والتي يتوقف نجاحها على مدى تأثيرها في الأنشطة الأخرى، لا بد من مراعاة العناصر التالية[1] :

1. لا بد أن يقوم التخطيط للاستثمار البشري على الرؤيا الشاملة للظروف والبيئة بما تحويه من فرص ومعوقات ورؤية شاملة لمكونات المنظمة ؛
2. تكامل وتوافق التخطيط للاستثمار البشري مع تخطيط الإستراتيجية العامة أمر لا بد منه ، فتدريب وإعداد مهارات الموارد البشرية يتكامل ويرتبط بإستراتيجية التطوير المستمر في المنظمة ؛
3. إن إمكانية مشاركة العاملين في تنفيذ إستراتيجية المنظمة يتوقف على توافق المهارات والتخصصات المطلوبة في العاملين مع العوامل البيئية والفرص والتهديدات، وأن يأخذ هذا التوافق دورا هاما متكاملا في إستراتيجية أعمال المنظمة؛
4. يعتمد التخطيط للاستثمار البشري على تحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وأخذ المتغيرات والتحولات في النظم وأساليب العمل وما تحويه من عناصر كابحة وفرص متاحة وبالتالي التوصل إلى تحديد الموقف الحالي للقوى العاملة والنظام التعليمي ومستوى التدريب والنقص أوالفائض في العمالة المدربة. وفيما يلي الشكل التالي يبين منهج وأسلوب التخطيط للاستثمار البشري .

[1] – عبد الرحمان توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري، مرجع سبق ذكره ، ص80–81 .

الشكل رقم (06): يوضح منهج وأسلوب التخطيط للاستثمار البشري



المصدر : عبد الرحمان توفيق ، استراتيجيات الاستثمار البشري ، مرجع سبق ذكره ، ص7.

ثانيا : نظريات الاستثمار البشري

1-**إسهامات شولتز(Schultz)**:تعد إسهامات شولتز في الستينات، من أهم الإسهامات حول رأس المال البشري والاستثمار فيه ،حيث حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل ، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بالمكونات غير المادية وهي رأس المال البشري ، وقد بين شولتز مفهومه لرأس المال البشرية فروض أساسية وهي[1]:

- إن النموالاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري ؛
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

2 – **إسهامات بيكر جاري(Gary pecker)** : يعد بيكر * أحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري خاصة في كتابه "رأس المال البشري" سنة 1964 وهي من الأبحاث المكملة لأبحاث شولتز ،حيث حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي ، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري ، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ، ورعاية صحية ، مع تركيز محور دراسته بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم أشكال هذا الاستثمار، فإذا استثمر الفرد نفسه فهذا

[1] راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص65.

* جاري بيكر اقتصادي أمريكي ولد سنة 1930 ، معروف من خلال أعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي ، أعطى دفع قوي لنظرية رأس المال البشري ، حصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992 لأبحاثه في هذا المجال .

يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب) [1].

أما إذا استثمرت المنظمة في الفرد فهذا أيضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت ستكسبه من نشاط الموظف) على أمل الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية).كما حاول التفريق بين نوعين من التدريب التدريب العام والتدريب المتخصص.

فالتدريب العام هوذلك النوع من التدريب الذي يرفع من كفاءة ومهارات الفرد وبذلك إنتاجيته سواء في المنظمة التي تقدم له التدريب أوفي أي منظمة ، ولكن التدريب المتخصص فهويزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب اكبر منها ما إذا عمل بمنظمة أخرى ، كما حاول بيكر الربط بين معدل دوران العمل وتكلفة كلا النوعين من التدريب[2].

3 –**إسهامات مينسر(Munser):** تضاف أبحاث مينسرإلى مجموعة أبحاث شولتز وبيكر حول الاستثمار في رأس المال البشري. ومن الأهداف التي ينبغي تحقيقها من الاستثمار في رأس المال البشري حسب مينسر التدريب خاصة ، تمثلت هذه الأهداف في:

– تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب؛

– تحديد العائد على الاستثمار في التدريب؛

– تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد كل من تكلفة وعائد التدريب في تفسير خصائص سلوك القوى العاملة.

[1] - المرجع نفسه، ص 67.

[2] Anke S,Kessler and Christoph Lulfesmann,The theory of humain capital revisited : On the interaction of general and specific investment,2002, p2, www.eurojournals. com.

أما عن أنواع التدريب التي حاول مينسر تعريفها ،التدريب الرسمي والتدريب غير الرسمي في مجال العمل والتعلم بالخبرة مبررا ذلك بان كل ما يزيد من مهارات وإنتاجية الفرد فهونوع من التدريب[1].

ثالثا: قيود استخدام الاستثمار البشري:

بالرغم من وجود صعوبات متعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار التقليدي أوالمادي على العنصر البشري، إلا أنها تمد المنظمات والمهتمين بإدارة الموارد البشرية بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة، والوصول إلى قرارات وسياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، وفيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تطبيقها المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري[2]:

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي وذلك لـــ :

أ)عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بصفة شخصية ، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل ، فهولا يستطيع بيعه كما تبيع المنظمة آلة تحتاجها ، وهذا يدخل ضمن الاعتقادات بأن البشر ليسوا بأصل كالأصول المادية تتحكم فيه المنظمة كما تشاء؛

ب) يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي.

ج)عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاهتلاك، حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري؛

د)اختلاف منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي .

---

[1] http : // hr discussion .com /hr 293.html .

- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثلا وذلك لـــ:

أ)صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أوالحصول على عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة؛

ب)اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة للمقارنة؛

ج)صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث؛

د)صعوبة تحديد أواختيار معدل الخصم المناسب واللاز م لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يغدومؤشر نجاح أوفشل أي برنامج ، فعند حساب معدل العائد على التدريب – لا بد من تضمين المنفعة غير المادية كجذب الوظائف للمتدربين وبالتالي يؤدي إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما عليه في الواقع ؛

- صعوبة تحديد أوالخلط بين التكلفة المخصصة للاستهلاك والاستثمار، فالأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية هي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري، وهي نفقات لازمة ليعيش ويستمر الفرد في حياته؛
- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري وذلك لاحتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية .

المبحث الرابع : الاستثمار التدريبي التكلفة والعائد

تقوم معظم المنظمات سواء في القطاع الخاص أوالعام بإنفاق كبير على تدريب عمالها وذلك بهدف الوصول إلى أهدافها من خلال العوائد التي يدرها الاستثمار في التدريب.

فرفع مستوى العائد التدريبي يعتبر مبتغى أي منظمة وذلك من أجل ارتقائها ودخولها في صفوف المنظمات الكبرى ومواجهة المنافسة الحادة من خلال امتلاكها مخزون من المهارات والكفاءات نتيجة البرنامج التدريبي وتحقيق عائد أكبر لها .

إن مفهوم العائد من الاستثمار تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية وذلك حسب فيليبس (Phillipis 1991)[1] ولتحديد العائد من التدريب لا بد من توافر وعدم إغفال التكاليف المترتبة عن تنفيذ البرامج التدريبية وذلك بحصر وتقدير هذه التكاليف ، وذلك كون المبالغ الكبيرة التي تصرف على التدريب كبيرة ولا يجب هدرها بدون فائدة .

المطلب الأول : تكاليف التدريب

تمثل عملية تحديد التكلفة تحديا كبيرا ، حيث أن الأرقام يجب أن تكون دقيقة وصادقة وحقيقية ، فعلى الرغم من أن معظم المنظمات تقوم بوضع التكاليف بسهولة أكثر لتحديد القيمة الاقتصادية للفوائد .

إلا أن التكلفة الحقيقية لبرامج الموارد البشرية – برنامج التدريب مثلا – غالبا ما تسبب الحيرة حتى بالنسبة لبعض المنظمات الكبيرة والمتطورة [2].

---

[1] – سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية ،القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 ، ص 61 .

[2] – جاك فيليب ، و رون ستون، الاستثمار البشري :أدوات وخطوات قياس العائد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003 ، ص:316.

أولا : تعريف التكلفة وأصنافها

1- **تعريف التكلفة** : تعرف التكلفة بأنها موارد مضحى بها لتحقيق هدف أوغرض محدد ، وهذه التكلفة لا زالت ليومنا هذا تقاس بطريقة محاسبية تقليدية – أي بوحدات النقد المعمول بها-. وعليه يمكن تعريف تكاليف التدريب بأنها موارد مضحى بها من أجل تدريب العمال في المنظمة بهدف تحقيق إنتاجية وعائد أكبر.

2- **تصنيفات التكلفة** : توجد عدة أسس يتم من خلالها تبويب عناصر التكلفة ونذكر أهمها فيما يلي[1]:

أ- على أساس وظيفة العنصر في المشروع : تؤخذ الوظائف الرئيسية في المشروع كأساس للتصنيف :

- وظيفة الإنتاج .
- وظيفة التسويق .
- وظيفة الإدارة بالإضافة إلى تكاليف الإدارة المالية ، تشمل مصاريف إدارة الأفراد .

ب- على أساس علاقة التكاليف بالسلعة المنتجة : وتنقسم إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة .

- تكاليف مباشرة هي مصاريف مخصصة مباشرة لإنتاج سلعة معينة.
- تكاليف غير مباشرة هي تكلفة ضرورية لإتمام الإنتاج.

جـ- على أساس علاقتها بحجم الإنتاج: تنقسم التكاليف حسب علاقتها بالتغير في حجم الإنتاج إلى ما يلي :

- تكاليف متغيرة : وهي تكاليف تتصف بتغيرها مع تغير حجم الإنتاج.

[1]- تشارلز هورنجرن ،محاسبة التكاليف، تعريب أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض،ط2،ص 52 .

– تكاليف ثابتة : وهي تكاليف ثابتة لا تتأثر بتغير حجم الإنتاج.

ويمكن تطبيق أوتصنيف تكاليف التدريب حسب الأساس الذي يناسب المنظمة مع ضرورة مراعاة الاختلاف الموجود في طبيعة هذه التكاليف.

ثانيا: تصنيف تكاليف التدريب:

يمكن أخذ أي تصنيف للتكاليف التي تكلفها البرامج التدريبية، وهناك تصنيفات لتكاليف التدريب:

– التصنيف حسب العملية / الوظيفة وذلك بوضع التكاليف في فئات .

– التصنيف على أساس المصروفات وذلك بحصر النفقات كاملة التي استلزمها البرنامج التدريبي ويكون ذلك في قائمة .

– التصنيف على أساس تكاليف متغيرة وثابتة وهذا التصنيف قدمه بيت التدريب الأمريكي، وفيما يلي جدول يبين بنود تكاليف البرنامج التدريبي وفقا لهذا التصنيف:

جدول رقم(02):يبين تصنيف بيت التدريب الأمريكي لتكاليف البرنامج التدريبي

بنود التكاليف	تكاليف ثابتة لمرة واحدة	تكاليف متغيرة تبعا لعدد التنفيذ	تكاليف متغيرة تبعا لعدد المتدربين
1- إعداد المنهج التدريبي (الوقت) : - تحليل الاحتياجات والبحث - تصميم المنهج وإعداد المسودة النهائية - الكتابة والمراجعة والتأكد من الملاءمة - الإنتاج والكتابة والطبع والتصوير		-	-
2- المواد التدريبية: - للمتدربين (ملفات، أدوات مكتبية) - لهيئة التدريب (أفلام – برامج كمبيوتر)	-	-	-
3- المعدات والأجهزة : - بروجيكتور ، كمبيوتر ، فيديو، تلفزيون ..			-
4- التسهيلات المساعدة : - القاعات، المعارض.	-	-	
5- تكاليف خارج موقع التدريب : - السفر ، فنادق ، وجبات ، فترات راحة	-	-	

6- المعدات والأجهزة : - المشاركون (عدد الساعات ، تكلفة الساعة) - الخبراء ، المدير الإداري للبرنامج ، المساعد الإداري - خبراء التصميم، المستشارون. - الفريق المساعد وفنيوالمساعدات السمع بصرية.	- -	- -	- - -
7- الفاقد في الإنتاج : أ- مجموع تكاليف التنفيذ ثابتة ب- مجموع تكاليف التنفيذ المتغيرة في حالة تكرار التنفيذ جـ- مجموع تكاليف البند -ب- عدد مرات الانعقاد د- مجموع تكاليف كل مشارك هـ- مجموع تكاليف البند -ج- عدد المشاركين	- - - -	- - -	- - -
المجموع الكلي للتكاليف أ ، ج ، هـ			

المصدر: عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مرجع سبق ذكره، ص ص418 -419.

المطلب الثاني : تعريف العائد من الاستثمار التدريبي وقصته

فحسب النظام التقليدي المحاسبي كان ينظر إلى الإنفاق على التدريب نوعا من المصروفات التي لا تدر عائدا[1] ، وبالرغم من الترويج لتطبيقات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تحديد العائد من التدريب .

أولا : تعريف العائد من الاستثمار

يعتبر هذا مفهوم من المفاهيم التقليدية في الإدارة المالية باعتباره مقياسا للأداء في المجال المالي يعتمد على المعلومات التاريخية وشاع استخدام هذا المفهوم لقرون عديدة ، ففي فترة العشرينات كان العائد على الاستثمار هوالأداة الضرورية لإضافة قيمة إلى ربحية الاستثمارات واتسع نطاق تطبيق هذا المفهوم بمرور الوقت ليشمل كافة أشكال الاستثمارات بما في ذلك الموارد البشرية والتدريب والتعليم ومبادرات التغيير والتكنولوجيا[2]).

وعليه يمكن تعريف العائد بأنه : « مجموع المكاسب أوالخسائر الناجمة عن الاستثمار خلال فترة زمنية محددة »[3].

إذن يمكن تعريف العائد من التدريب بأنه « الفائدة المالية التي تعود على المنظمة في فترة محددة لاستثمار جرى التدريب فيها » .

ببساطة هو« ترجمة وتحويل نتائج الاستثمار في التدريب إلى أرقام مالية ».

ويعرفه **جاك فيليبس** « بأنه مقياس للمميزات المالية التي حصلت عليها المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقابل للاستثمار في البرنامج التدريبي» [4].

---

[1]– خالد قاشي وحمزة العرابي، المعالجة المحاسبية لرأس المال الفكري، ملتقى إدارة و قياس الرأس المال الفكري، جامعة البليدة ،الجزائر، 2008.

[2] – علي السلمي، رحلتي مع الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 711 .

[3] – فيليب جاك و رون ستون، مرجع سبق ذكره، ص450 .

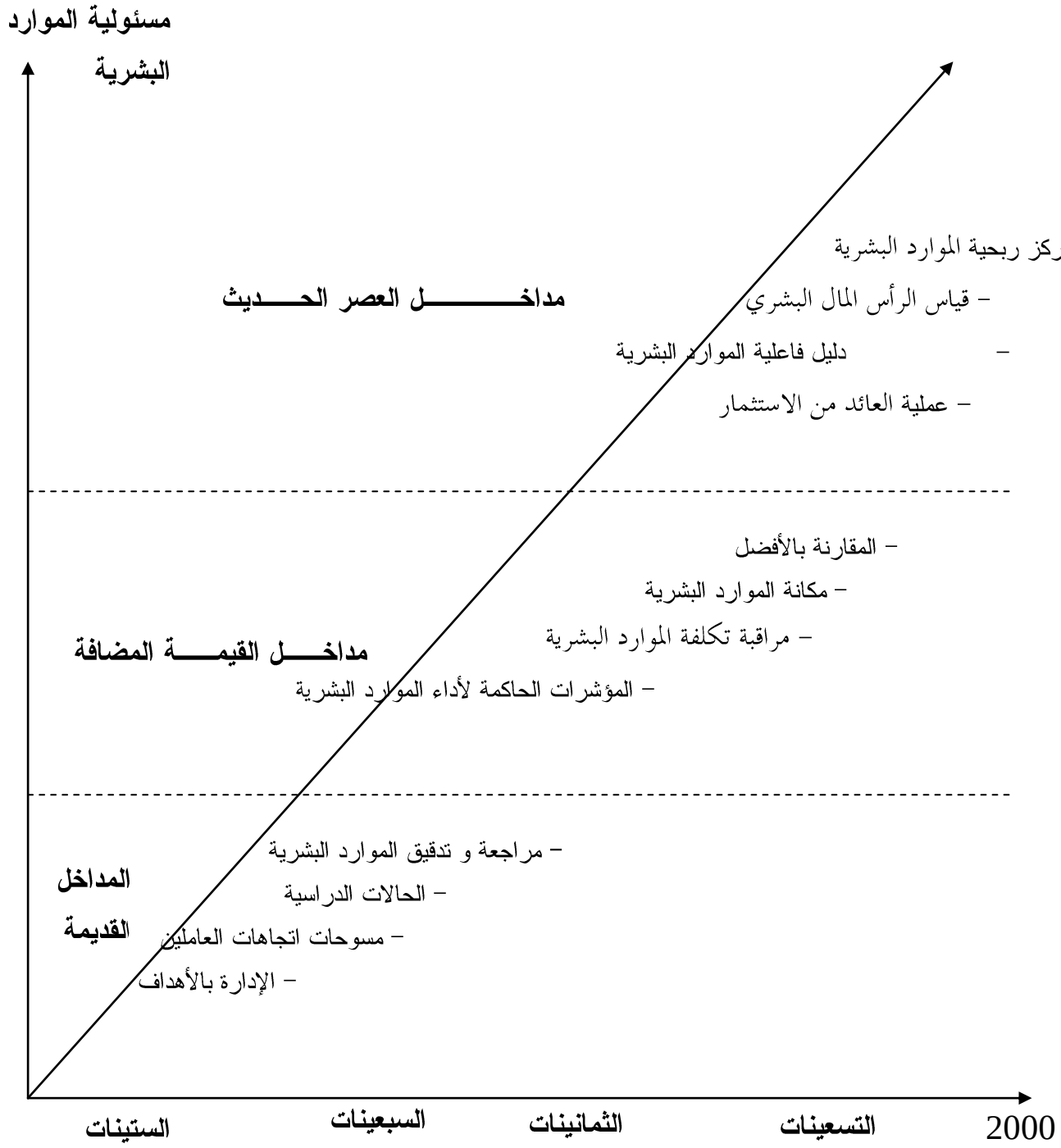
[4] - دريد كامل آل شبيب ، مبادئ الإدارة المالية ، دار المنهاج للنشر و التوزيع ،عمان ، ط1 ، 2006 ، ص33 .

توقع الحصول على ربح ما بالمستقبل ، ويكون العائد في الاستثمار على شكل زيادة أوتحسن في الإنتاج أو الأداء أوالربحية.

ثانيا : قصة العائد من الاستثمار

منذ الستينات تم استخدام العديد من المداخل التي تغيرت بمرور الوقت حققت باستخدامها وظيفة الموارد البشرية تقدما ملحوظا، وتعتبر هذه المداخل متداخلة ومتكاملة وهي كما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم(07):المداخل التاريخية لدراسة عائد الاستثمار البشري



المصدر : جاك فيليب ورون ستون ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

وسنتطرق بالتفصيل إلى المداخل الحديثة فقط وذلك بحكم أن مدخل قياس العائد ضمن هذه المداخل[1].

1- **العائد على الاستثمار :**

لقد نال هذا المدخل قبولا في تقييم الموارد البشرية ، فمن خلاله يتم مقارنة التكاليف مع العائد منها فالصعوبة تكمن في تحديد العائد ، بالرغم من إمكانية حصر وتحديد التكاليف ، وهنا يتطلب تدخل خبراء لتحديد القيم المالية للعائد خاصة العائد غير الملموس ، فعملية العائد على الاستثمار حققت نجاحا في مجال الموارد البشرية وأيضا التدريب والتطوير والجودة والتكنولوجيا .

2 - **دليل فاعلية الموارد البشرية** : حيث يستخدم هذا المدخل دليل لفاعلية الموارد البشرية ، ومن أوائل الأدلة دليل " علاقات العاملين " اعتمد على ثمانية مؤشرات تم اختيارها لدراسة سلوك العاملين ، أيضا دليل آخر دليل أداء الموارد البشرية " يستخدم عددا من المعلومات التي وفرتها الموارد البشرية .

3 - **قياس الرأسمال البشري** : أطلق عليه في بداية الستينات والسبعينات اسم " محاسبة الموارد البشرية " تراجع الاهتمام به ثم بدأ استخدامه تحت مسمى جديد " قياس رأس المال البشري " وهويعني وضع قيمة للعاملين كأصول في المنظمة عن طريق استخدام المبادئ المحاسبية القياسية فهذا المدخل ما هوإلا امتداد للمبادئ المحاسبية المتعلقة بالتوفيق بين التكلفة والعائد فالمورد البشري حسب هذا المدخل أصل أواستثمار للمنظمة .

4 - **مركز ربحية الموارد البشرية** : هذا المدخل هوتحول من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية كمركز تكلفة إلى النظر إليها كاستثمار ، وبطبيعة الحال ينتهي تقييم النتائج إما بتحقيق

[1] - جاك فيليب ، و رون ستون، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23 -27 ، بتصرف .

الموارد البشرية أرباحا أو تتعادل مصروفاتها وإيراداتها ، أوقد تحقق خسائر . يتطلب هذا المدخل أن تصبح إدارة الموارد البشرية موجهة بالعملاء وواعية بالجودة في تقديم الخدمات.

المطلب الثالث : عوائد وأسباب تبني العائد من الاستثمار التدريبي

أولا : عوائد الاستثمار التدريبي

في ضوء النتائج العامة والأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها بحسب ما تقتضي إليه الاحتياجات التدريبية للمنظمة وفجوات الأداء المطلوب سدها ، يمكن رصد العوائد التي قد ينجح التدريب في تحقيقها والتي يمكن تجميعها حسب المدخلات والمخرجات – إلا أن هناك تصنيفات للعوائد حسب توفير الوقت والإنتاجية وجودة المخرجات وأفضل أداء للأفراد [1] – في المجموعات التالية :

1. عوائد تتعلق بتحسين استخدام المدخلات ومنها[2] :

- توفير الوقت المستغرق في الأداء وتحسين سرعة ودقة الأداء؛
- توفير الموارد والخامات المستخدمة وتخفيض الفاقد والضائع منها أثناء الأداء؛
- تقليل أعداد العاملين اللازمين لأداء العمل نتيجة تحسين المهارات؛
- تخفيض أوقات تعطل الآلات والمعدات نتيجة رفع كفاءة العاملين في استخدامها؛
- تحسين استخدام الأماكن والمساحات والإمكانيات المادية المخصصة للأداء؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج (الأداء) المباشرة أوغير المباشرة؛

2. عوائد تتعلق بتحسين أداء الأنشطة والعمليات ومنها:

- تقليل العيوب والأخطاء في الأداء؛
- تحسين نوعية الأداء وأساليب التنفيذ؛

[1] – عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 426 – 427 .

[2] – علي السلمي، رحلتي مع الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 716.

- تحسين جودة المنتجات بالمقارنة مع المواصفات؛

- تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة ؛

- تخفيض عمليات إعادة التشغيل لإصلاح الأخطاء في الأداء؛

- تخفيض حالات التصادم أوالخلاف بين العاملين ؛

- تخفيض المنازعات بين العاملين والرؤساء ؛

- تحسين الاستجابة إلى تنفيذ العمليات والسياسات ؛

- زيادة الترابط بين العمليات وتخفيض أوقات الانتظار؛

- تحسين استخدام التقنيات المتاحة؛

- تحسين استخدام المعلومات المتاحة .

3. عوائد تتعلق بتحسين المخرجات ومنها[1] :

-زيادة كميات المنتجات من نفس كمية المخلات أومن كميات أقل؛

- تحسين نوعية وجودة المنتجات بالمقارنة للمواصفات المعتمدة ؛

- تطوير منتجات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل؛

- ابتكار تقنيات وأساليب إنتاجية أفضل وأسرع وأقل تكلفة؛

- تحسين نوعية وجودة العلاقات فيما يخص علاقات المنظمة بعملائها والمتعاملين معها.

وهناك أيضا عوائد تتعلق بتطوير علاقات المنظمة مع المناخ المحيط بها منها:

- تحسين معدلات استثمار الفرص التسويقية الجديدة؛

- تحسين معدلات تكرار تعامل العملاء مع المنظمة؛

-انخفاض معدلات شكاوى العملاء من المنظمة؛

[1]- نفس المرجع السابق ، ص 717.

– تنمية علاقات المنظمة مع الجهات الحكومية ذات العلاقة؛

– تحسين قدرة المنظمة على مواجهة ظروف الكساد والمخاطر والمهددات.

ثانيا : أسباب تبني العائد على الاستثمار من التدريب

هناك عدة أسباب تؤدي بالمؤسسات إلى تبني العائد من الاستثمار التدريبي نذكر أهمها فيما يلي[1]:

1 -باعتبار التدريب أهم الوسائل لتحسين الأداء وتحقيق الربحية، وعليه لابد من ربط التدريب بالأهداف الأساسية للمنظمة؛

2 -لتبرير تزايد مصاريف التدريب، لذا وجب على القائمين بالتدريب إتباع أساليب موضوعية وعليه لإقناع الإدارة بأن الإنفاق سيعود بفوائد وعوائد مالية؛

3 -عند تبني تطبيقات تحديد العائد من الاستثمار، فإن تقويم التدريب يتم بصورة موضوعية وبعيدا عن المعايير الشخصية؛

4 -تطبيق مفهوم العائد من الاستثمار يساعد إدارات التدريب على اتخاذ قرارات موضوعية وعقلانية تتعلق باختيار أفضل الأساليب التدريبية الملائمة لاحتياجات المنظمة.

ويستحسن أن يؤخذ بعين الاعتبار العناصر التالية عند تبني التدريب[2] :

– البيئة المحيطة بالمنظمة فيما يخص : التحديات / الفرص / المخاطر .

– أساس تحليل العائد من الاستثمار على التدريب : العاملين (هذا ما يهمنا) / المنظمة / جهات أخرى؛

– الفوائد أوالعوائد الملموسة :ارتفاع مستوى الإنتاجية (محور بحثنا) / انخفاض نسبة الغياب / تحسن مستوى الجودة ؛

[1] – سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

[2] – نفس المرجع السابق ، ص 66.

– الفوائد غير الملموسة : زيادة الولاء والانتماء الوظيفي / ارتفاع الروح المعنوية / المهارات التي اكتسبها المتدرب ؛

– الظروف الخارجية : الظروف والأحداث الخارجية التي تؤثر مباشرة في الفوائد المتوقعة من التدريب ؛

– الفترة الزمنية اللازمة للحصول على العوائد المتوقعة:المدى القصير / المدى الطويل / فوري.

أما بالنسبة لطرق قياس العائد الاستثمار في التدريب الكمية فيمكن إجمالها فيما يلي[1] :

جدول رقم(03):الطرق الكمية لقياس عائد الاستثمار في التدريب

الطريقة	كيفية حسابها
متوسط تكلفة الساعة في البرنامج التدريبي	إجمالي تكاليف البرنامج / عدد ساعات التدريب في البرنامج
متوسط تكلفة التدريب لكل متدرب	إجمالي تكاليف البرنامج / عدد المتدربين الذين أنهوا البرنامج
متوسط تكلفة ساعة التدريب لكل متدرب	متوسط تكلفة المتدرب في البرنامج / عدد ساعات التدريب في البرنامج
نسبة تكلفة التدريب كنسبة من إجمالي الأجور[2]	إجمالي تكاليف البرنامج / إجمالي الأجور
نسبة وعدد المشاركين في التدريب[3]	عدد المتدربين / عدد العمال بالمنظمة

[1] – محمد عمرو صادق، تقييم التدريب و العائد من الاستثمار التدريبي، الاستشارات و التدريب في المؤسسات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 104.

2 – عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة ، ط 1 ، 2004 ، ص ص 119–230 بتصرف .

3 – نفس المرجع السابق ، ص 230 .

متوسط ساعات التدريب لكل عامل	إجمالي ساعات التدريب / عدد العمال بالمنظمة
كلفة التوفير	مجموع التكاليف الإدارية لبرنامج التدريب الجديد – مجموع التكاليف الإدارية لبرنامج التدريب السابق

المصدر: من إعداد الباحثة

إن جميع الطرق المبينة أعلاه لا تقوم بحساب عائد الاستثمار في التدريب بشكل دقيق أومالي وعادة ما يتم كتابة المعدل كنسبة مئوية عند ضرب قيمة الكسر في 100 وبالتالي تكون المعادلة :

معادلة العائد على الاستثمار = صافي المنافع من التدريب / تكاليف التدريب × 100

- ✓ **العوامل التي تدعم عملية العائد من الاستثمار التدريبي :**

أظهرت أحدث الدراسات أنه لابد من الأخذ بعين الاعتبار القرارات المتعلقة بالتدريب وترابطها مع مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، فدراسة Ernst and Young بينت أن الفوائد الاقتصادية للمنظمة ومدى تحقيقها للأهداف لابد من ربطها بأنشطة برامج التدريب للعاملين. ويمكن ذكر العناصر التي يتم ربطها بالعملية التدريبية لتحقيق نتائج أفضل فيما يلي[1]:

- مشاركة ودعم المشرفين؛
- أهداف المنشأة ومتطلبات الإدارة والتشغيل؛
- انخفاض تسرب العاملين؛
- التزام ودعم المديرين التنفيذيين؛
- الاعتمادية والتبادل بين التدريب والتغيير في التكنولوجيا.

- ✓ **العناصر التي تحد من العائد في التدريب**

[1] – سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

لقد بين مجموعة من الباحثين Robinson and Robinson 1989 ,Rummler and Brache)

(Stolovich and Maurice 1998 , 1995 مجموعة من العناصر التي تحد من العائد من

الاستثمار في التدريب وهي كما يلي[1] :

-عدم توفر الحوافز للعاملين لتطبيق ما تم تدربه في مجال العمل؛

- الدعم والتأييد للتدريب؛

-عدم ملائمة نظام المتابعة والأداء والذي قد يؤدي إلى ضعف التزام الإدارة وعدم مشاركة المشرفين؛

-عدم توافر تصميم للوظائف؛

-تقادم العملية التدريبية.

[1] - نفس المرجع السابق ، ص 67 .

خلاصة الفصل

لقد زاد الاهتمام بالاستثمار في تدريب الكفاءات بالمنظمات المعاصرة، سواء الخاصة أوالعامة منها وذلك باعتباره الوسيلة الأهم والأحسن في تنمية، وتطوير مواردها البشرية عموما، وتنمية الكفاءات الفردية فيها خصوصا.

ويبرز هذا الاهتمام جليا في الجهد والمبالغ الضخمة التي تستثمرها هذه المنظمات في التدريب، بالرغم من أثره غير الآني وغير المحسوس، ويبرز أيضا من خلال التغير والتأثير الذي يحدثه التدريب في كفاءات ومهارات وقدرات وسلوك الأفراد، وترتكز هذه النظرة الحديثة في إدارة الموارد البشرية من مجموعة المفاهيم التالية:

- أن العنصر البشري هومصدر الأفكار، لذلك يجب من التنمية والتطوير الدائمين له.

- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية،

وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات.

- العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هوالاستثمار وتنمية كفاءات وقدرات الأفراد، وتحفيزهم للإجادة في الأداء وذلك لا يتسنى إلا بالتدريب والتكامل مع غيره من أدوات تنمية الموارد البشرية الأخرى.

- أصبح العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار (الذي لابد من الاستثمار في تدريبه)، أحد أهم مصادر تكوين القدرة التنافسية للمنظمات والوصول إلى مستويات أداء أحسن.

وما يجب الإشارة إليه أن الاستثمار في تدريب الأفراد لا يكون ذوفعالية إلا إذا نظر إليه كأحد الوظائف الأساسية التي تتماشى والإستراتجية الشاملة للمنظمة، ورفع الإنتاجية وتحسينها هي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها.

الفصل الثالث

تمهيـــــد :

لقد استطاعت الجزائر أن تثبت وجودها كواحد من أكبر المصدرين للغاز الطبيعي في العالم بعد روسيا وكندا والنرويج بنسبة 9,9% عالميا، بل أصبحت أول مصدر للغاز الطبيعي المميع ، بالإضافة إلى كونها أول من أنجز أنبوب الغاز العابر للبحر إلى ايطاليا عن طريق تونس . وتعتبر الجزائر أكبر ممون تقريبا لأوربا الغربية (اسبانيا فرنسا، بلجيكا، هولندا، ألمانيا، بريطانيا، ايطاليا) والولايات المتحدة وبعض الدول العربية (قطر،سوريا،السعودية،العراق ....) وكذا تظهر مدى الأهمية الإستراتيجية للجزائر في مجال الغاز اعتبار أن هذه الأخيرة عضومهم في منظمة الدول المصدرة للبترول (OPEC).

الأهمية الإستراتيجية لسونا طراك :

إن الثقل الاستراتيجي الهام الذي تتمتع به شركة سونا طرا ك ،يرجع أساسا إلى عدة بواعث ميزتها في إنتاج الغاز الطبيعي وميزت الجزائر عن سائر الدول الغازية وهي :

- ✓ العمر الافتراضي لاحتياطات مناطق الغاز والذي يفوق عمر النفط الممكن استخراجه نحو20 سنة
- ✓ القدرات الكامنة للحقل الغازي بحاسي الرمل
- ✓ الأهم من ذلك كله كون أن للجزائر – منها سوناطراك حاسي الرمل – هامش اختيار أوسع للشراكة الأجنبية في مجال الغاز مقارنة مع النفط (الإيطالية ،الفرنسية ،الروسية)

وباعتبار أكبر احتياطي أكثر من 50 % يوجد بمنطقة حاسي الرمل ، كان لزاما على المديرية الجهوية أن تعد كوادر عمال في مجال– البحث والتنقيب والاستغلال – الغاز ذوي خبرات وكفاءات عالية ومتخصصة من أجل رفع أداء شركة سونا طراك خاصة إنتاجية العاملين.

وباعتبار الغاز الطبيعي من أهم المصادر التقليدية للطاقة التي تحتاج إليها كافة قطاعات المجتمع بالإضافة إلى الحاجة الماسة إليها في الاستعمالات المنزلية ، والصناعات التقليدية

(كالمطاعم ، والصناعات الغذائية صناعات التحويل الصغيرة أوحتى في تلك الصناعات التي يشكل الغاز الطبيعي بالنسبة لها وقود أكثر ملاءمة ، بالإضافة إلى الصناعات الكبرى.

المبحث الأول :نبذة عن مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل .

المطلب الأول :تقديم مؤسسة سوناطراك الأم.

قبل التطرق إلى تعريف مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل نحاول التعرف على المؤسسة الأم[164]

أولا: تقديم المؤسسة .

هي الشركة الوطنية للتنقيب والإنتاج والتحويل والتسويق للمحروقات نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 491-63 المؤرخ في 31/ 12/ 1963 ثم عدل بقرار رقم 296- 66 المؤرخ في 22/ 02 /1966 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 24 /02 /1971 ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1980 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الرئيسية الأصلية حيث وزعت إلى أربع مؤسسات موزعة جغرافيا حسب النسب 53%في الجنوب ، 21%في الوسط 19 % في الغرب و 9 % في الشرق ، وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي (هولدينغ) الذي يقضي بالشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات ، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب لاكتساب المهارات والتقنيات الجديدة التي تساعد على تطوير المعارف في مجال مهام هذه الشركة الاقتصادية.

وتتفرع هذه المؤسسة إلى عدة فروع تتمركز في مختلف مناطق البلاد وهي:

[164] من وثائق مكتبة التكوين والتحسين التابع لسوناطراك حاسي الرمل

- ✓ فرع النقل عبر الأنابيب ؛
- ✓ فرع الاستغلال (البحث والتنمية)؛
- ✓ فرع تحويل المواد الخام؛
- ✓ فرع تجارة المحروقات الغازي؛
- ✓ فرع التمييع البتروكيمياوي.

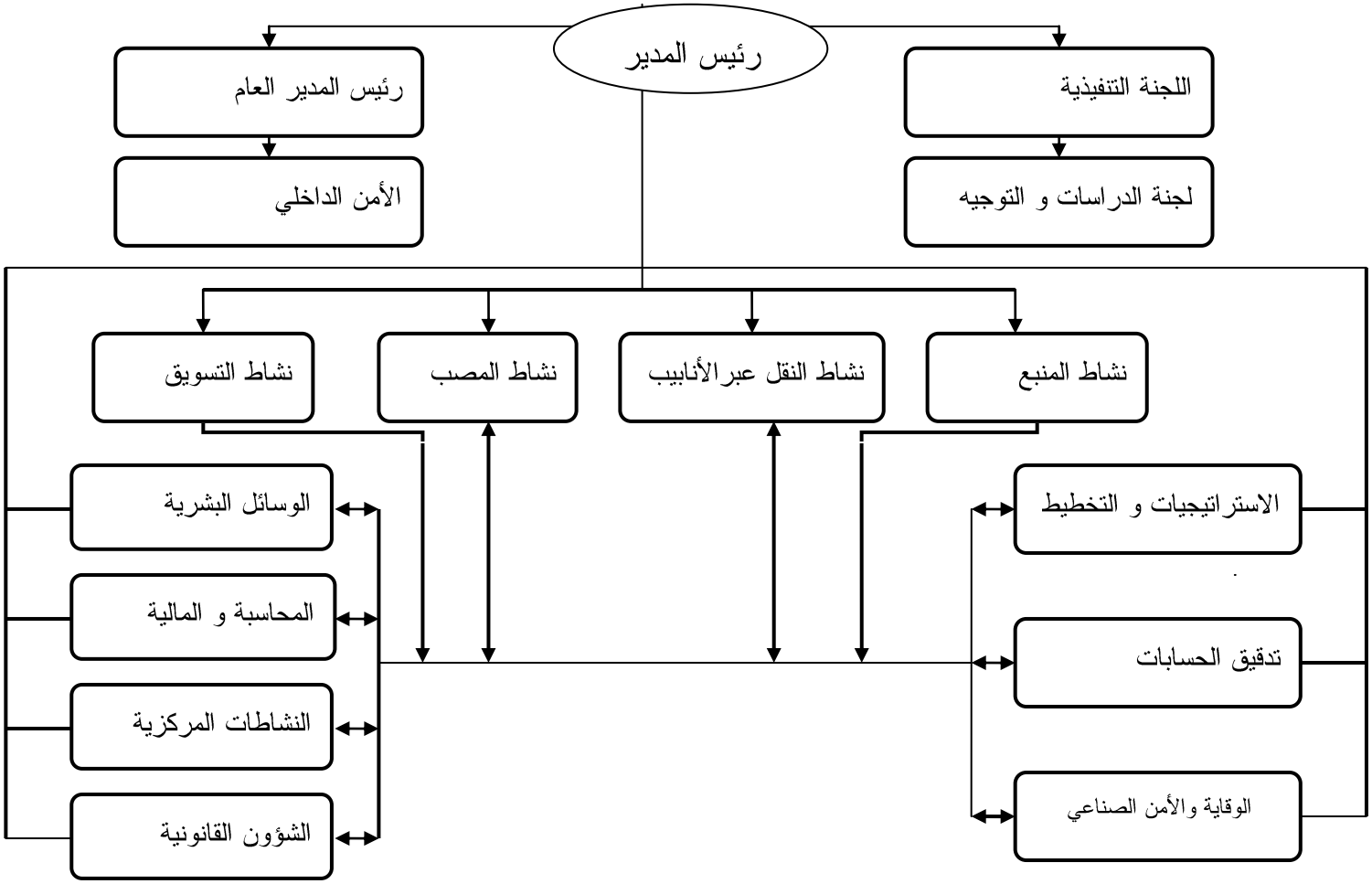
ثانيا:مهام وأنشطة مجمع سوناطراك

يعد مجمع سونا طراك كأول قوة اقتصادية للبلاد إسهاما في إدماج الاقتصاد الوطني في سياق الاقتصاد العالمي وكل هذا كان بموجب مجموعة الأنشطة التي يقوم به المجمع وبالتالي تحت لواء سونا طراك عدة حرف وأنشطة:

- ♦ حرف وأنشطة من السلسلة البترولية والغازية التي تكرس منها مجمعا ومنجما للحرف الكلاسيكية للشركة من المنبع إلى المصب: النقل التسويق؛
- ♦ حرف شبه بترولية :الحفر –الجيوفيزياء –الخدمات والأشغال البترولية؛
- ♦ حرف خدماتية مثل :امتلاك لشركة الطاسيلي للطيران؛
- ♦ حرف الدعم :وضع وإصلاح القنوات، والنقل البحري – الهندسة – البناء – التركيب الصناعي ....إلخ.

كما تعمل سونا طراك كذلك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية وتساعد على خلق الإبداع الفكري والفني كما تدعم النشاطات الرياضية وتساهم في الحفاظ على الثروة الثقافية والتاريخية. وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك الأم:

الشكل رقم 08 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك الام



المطلب الثاني :تقديم فرع حاسي الرمل

بعد التعرف على مؤسسة سوناطراك الأم وأهم فروعها والمهام التي تقوم بها ، نحاول في هذا المطلب التعرف على فرع حاسي الرمل الذي يعتبر أهم فرع بها وموضوع الدراسة

أولا:نبذة تاريخية عن منطقة حاسي الرمل:

تقع منطقة حاسي الرمل في جنوب العاصمة و100كلم جنوب عاصمة الولاية (الأغواط) وب 50كلم شمال غرب ولاية غرداية.

تعد منطقة حاسي الرمل واحدة من بين أكبر وأهم مناجم الغاز على الصعيد العالمي بحيث تمتد هذه المناجم على مساحة قدرها 3700كلم مربع وقد تم اكتشافها من قبل شركة فرنسية عام 1956 كما تحتوي مناجم حاسي الرمل كذلك على كمية معتبرة من البترول وهي مناجم خاصة بالغاز الرطب (gaz humide)غنية ب(condensat) و gpl تم استغلالها سنة 1979 وذلك على مستوى الجهة الشرقية والجهة الجنوبية الشرقية للمنطقة .

يتكون حقل حاسي الرمل من 337 بئر في مختلف الأصناف كمايلي :

- آبار لإنتاج الغاز (puits producteurs de gaz)؛
- آبار لإنتاج البترول (puits producteurs d'huile)؛
- آبار لضخ الغاز إلى باطن الأرض (puits injecteur)؛
- آبار مختلفة (لتكثيف الغاز للملاحظة)(abondants observation).

ولقد تم تقسيم حقول حاسي الرمل إلى ثلاث مراكز رئيسية :

- ✓ **مركز منطقة الوسط** (zone centre)**:**أين يتواجد المركب الإداري للمديرية الجهوية وتتركز فيه أنشطة المصنع (0) والمصنع (1) والمصنع (4)؛

- ✓ **مركز منطقة الشمال** (zone nord) :وتبعد بمسافة 25كلم شمال منطقة الوسط وتتركز حول هذه المنطقة أنشطة المصنع (2) ومحطة الضغط (station compression nord)؛
- ✓ **مركز منطقة الجنوب** (zone sud) :وتبعد بمسافة 25كلم جنوب منطقة الوسط وتتركز حوله أنشطة المصنع (3) ومحطة الضغط جنوب (station compression).

ثانيا :الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بحاسي الرمل

نظرا لضخامة المهام التي تقوم بها المديرية الجهوية لسونا طراك – حاسي الرمل – ولتسهيل عملية إدارة نشاط المنطقة تم هيكلتها في شكل ستة مديريات هذا من جهة وستة أقسام من جهة أخرى ولقد بذلنا جهدا في اختصار مهام وأنشطة المديرية الجهوية [1]:

- **المدير الجهوي:** وهوالمسئول العام عن شئون المؤسسة إمام الهيئة المحلية مهامه تنصيب وتعيين الأعوان والموظفين وإصدار القرارات ؛
- **الأمانة:** والتي تقوم باستقبال الوارد والصادر منه وتقوم بتحرير القرارات على مستواها ويحتفظ بها في الأرشيف؛
- **كتابة المديرية:** تقوم على تدوين المعلومات والأنظمة الخاصة لسير المؤسسة وهي تمثل الجزء الأساسي في تنظيم المؤسسة؛
- **المساعدون:**وهي خلية متواجدة للمؤسسة تعمل على المساعدة لتسهيل مهام سير المؤسسة؛
- **المديرية التقنية :** مهامها المراقبة التقنية للمنشات والهياكل والعتاد؛

[1] من وثائق قسم الموارد البشرية (الملحق 03)

- **مديرية الصيانة** : تقوم بصيانة الهياكل والأجهزة المختلفة ؛
- **مديرية الاستغلال:** هي المتكلفة باستغلال الآبار والحفر والتنقيب....إلخ؛
- **مديرية الهندسة والإنتاج** :من مهامها دراسة المشاريع ووضع تصاميم لها؛
- **مديرية واد نومر:** هي فرع من فروع سوناطراك الأم تتواجد بولاية غرداية وهي محطة ضخ؛
- **مديرية الإمداد:** تقوم بعمليات الإمداد الخاصة بتوفير السلع وقطع الغيار التي تحتاجها المؤسسة؛
- **قسم الإعلام الآلي:** يقوم بتسجيل كل حركات المخزون بعد تسجيلها في فرع صنف البطاقات؛
- **قسم الأمن:** حماية المؤسسة والتصدي لجميع الأخطار والوقاية منها؛
- **قسم المعتمدية** : وهوالقسم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تسيير عملياتها الإدارية؛
- **قسم الموارد البشرية والوسائل:**من مهامه

مراقبة الحركة الإدارية للموظفين في إطار المؤسسة منها متابعة غيابات العمال وتنقسم إلى :

- فرع الوسائل العامة :مهامه شراء مختلف حاجيات المؤسسة وبعملية نقل العمال؛
- فرع الشؤون الاجتماعية:يتكفل بشؤون العمال الاجتماعية؛
- فرع التكوين والتوظيف:يستقبل ملفات التوظيف والتكوين؛
- فرع الأجور:يتولى حساب أجور العمال وتحضير الجداول الخاصة بذلك شهريا.

- **قسم المالية:** مهامه ذات طابع مالي ومحاسبي ويضم:

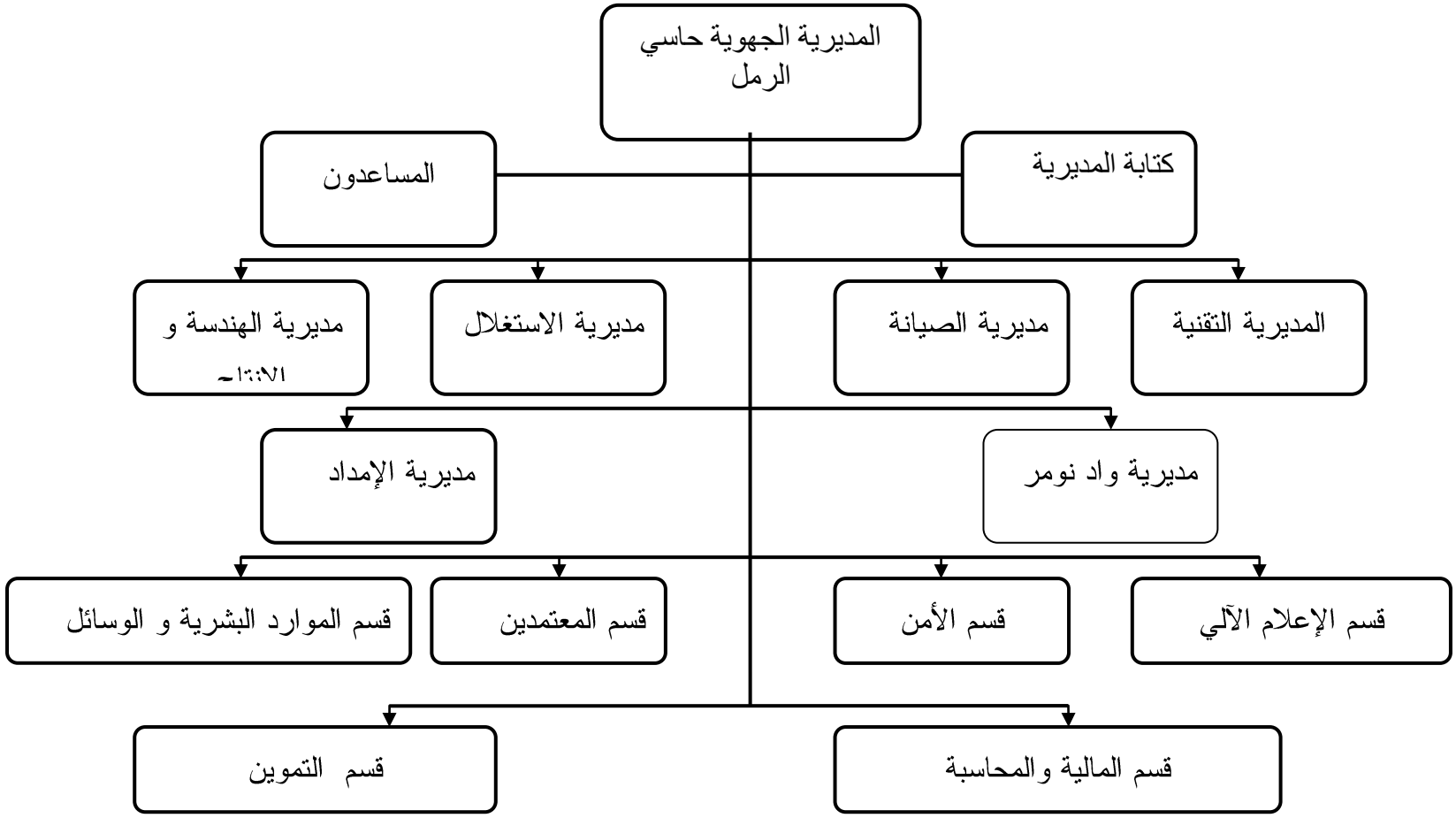
أ) **فرع المحاسبة العامة** :تستقبل الوثائق الخاصة بالمحاسبة وتمارس عمليات التقييم المالي؛

ب) **فرع الميزانية** :مهمتها التكفل بميزانية المؤسسة وخلق التوازن المالي لها ومتابعة الإيرادات والمصاريف الشهرية للوحدة ؛

ج) **فرع الخزينة** :وهي الصندوق المالي للمؤسسة ولا يتم السحب منها إلا بواسطة شيك داخلي ممضي من طرف المدير ورئيس المصلحة المالية وأمين الخزينة ومن مهامها تسوية أجور الأعوان المؤقتين.

- **قسم التموين** :تنفيذ إجراءات التمويل تحرير سند الطلب الحرص على عدم نفاذ المخزون استقبال مراقبة المواد حيث النوعية والكمية مدة الصلاحية ومطابقتها للمستندات والوثائق المحاسبية التأكد من عـــــــدم تأخر الطلبيات (المدة المحددة)

شكل رقم(09): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك حاسي الرمل .



المطلب الثالث:التدريب في مؤسسة سوناطراك

تقوم مصلحة التكوين بالتنسيق مع مصلحة تسيير المستخدمين إلى رسم خطة تهدف من ورائها تحضير قوائم تخص عدد أفراد الواجب تكوينهم في إطار التكوين الداخلي للعمال وكذلك تسطير برامج تخص استقبال المتكونين خارجيا في إطار تمهين الشباب

تعطى الأولوية في تكوين العمال التنفيذيين بدرجة أولى ثم يليها عمال التحكم وذلك لطبيعة عمل المؤسسة وكذلك تكوينهم في مجال الأمن الصناعي والحماية من الأمراض المهنية وذلك للخطر الذي يحيط باستخراج الغاز والتحكم في الأنابيب

وفيمايلي أهم المهام التي تقوم بها مصلحة التكوين، والنصوص القانونية التي تثبت سياسة التكوين في المؤسسة بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي تم تنفيذها بها خلال السنوات الماضية.

أولا :مهام مصلحة التكوين

تقوم مصلحة التكوين بعدة مهام تعكس مدى الأهمية ا الرمل لبالغة التي توليها مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل نذكر أهمها فيمايلي:

- القيام بإجراءات تحديد الاحتياجات التكوينية ؛
- التحضير وإعداد ميزانيات التكوين (الأولية ' المراجعة 'الختامية) ؛
- التكفل ببعض التكوين خارج مخطط التكوين'في حالة الضرورة ؛
- إعداد مختلف المخططات والموازنات الشهرية؛
- تسيير ومتابعة المؤتمرات واللقاءات؛
- متابعة مراحل تنفيذ مخطط التكوين للعام الجاري؛
- تسيير شؤون المدربين '(التسجيل' الدفع ' والتقييم)؛

- إعداد عقود التكوين واتخاذ القرارات فيما يخص (العزل من الدورة ’تنفيذ الدورة ’متابعة الدورة’التأكيد ...) ؛
- إعداد مشاريع تسيير الكفاءات الأساسية والتي تشغل مناصب عمل قاعدية ’ (مجال مراقبة ومعالجة الغاز)؛
- إعداد وسائل تقييم البرامج التكوينية (المديرية الجهوية حاسي الرمل هي الوحيدة طبقت هذه الآليات منذ 2003)؛
- تطبيق مساعدة الإعلام الآلي الوسائل الإلكترونية من أجل الإعلانات عن عوض التكوين بالإضافة إلى الطرق الكلاسيكيّ (جداول ’ الملصقات.....) ؛
- التكفل بالإجراءات الخاصة بالضرائب على التكوين .

ثانيا:النصوص القانونية المتعلقة بالتكوين .

المادة 217:تستخدم المؤسسة جميع الوسائل المادية والمالية والبشرية لترقية وتنظيم وإنجاز البرامج التكوينية الضرورية لسد احتياجاتها وضمان التكوين الدائم آخذة بعين الاعتبار التطورات التقنية وشروط العمل وبالنظر إلى سلم الترقيات الاجتماعية والمهنية للعمل وتطويرهم الذاتي .

المادة219: يستفيد العامل المسجل في دروس الدورات التدريبية أوالتحسين من عطلة خاصة مع الحفاظ على منصبه وذلك بعد موافقة المؤسسة أوالوحدة .

المادة 222: في حالة رفض العاملين المعنيين بالتكوين وكون هذا الأخير منظم من اجلهم يتحمل هؤلاء المتكونين ردود أفعال من قبل المؤسسة تكون ثقيلة وجسيمة .

المادة223: ينظم اختبار تقيي التكوين من قبل المصالح المعنية بالمؤسسة وذلك بعد الانتهاء من الدورة التكوينية.

المادة 224: تصميم البرنامج التدريبي يحضر من قبل مصالح المؤسسة أوالوحدات .

المادة 225: يحافظ العاملون المقبولون في الدورات التكوينية بجميع أنواعها وخلال مدة التكوين على كامل أجورهم دون نقصان.

المادة 226: عندما يغير المتكون مكان التكوين من أجل القيام بدورة تكوينية طلبا من المؤسسة تتحمل هذه الأخيرة أعباء التنقل والإقامة والأكل.

المادة 229: تسلم شهادات التدريب سواء كانت التحسين المهني أوالتأهيل والتأهيل المهني من قبل المؤسسة لكل مستفيد استطاع تجاوز الدورة التكوينية بكل نجاح.

المادة 231: تعتبر مدة التكوين، التأهيل و، أوتحسين أوقات عمل رسمية وتحسب بصفة الأقدمية للعاملين الدائمين .

المادة 236: يعفى من الدورات التكوينية سواء النظرية أوالتطبيقية كل من:

كل شخص بالمؤسسة لديه المؤهلات والكفاءات .

كل موظف استخدم لغرض سد منصب لفترة محددة بنظام دائم أوجزئي وذوكفاءة وأهلية.

المادة 237: الشروط الخاصة بالتوظيف والعمل والأجر للمكونين تكون محددة حسب القانون الداخلي.

ثانيا:برامج ومشاريع التكوين في سوناطراك حاسي الرمل :

1 -برنامج تكوين الحماية والصحة : (PASSPORT HSE)

إن تطور أي مؤسسة يجب أن يتحقق في أحسن الظروف وشروط الأمان والحماية من الأخطار وذلك من أجل تفادي عدد الحوادث والأمراض المهنية والحفاظ على وسائل العمل وكذلك البيئة. كل عامل في المؤسسة يجب أن يكون واع للأخطار التي يمكن أن تحيط بنشاطه.ومنه يستنتج أن برامج الأمان ليست عبء إضافي خارج عن أي وظيفة أومهنة، بل هي مكملة لكل عمل في المؤسسة.

مشروع بسبور HSE هوبرنامج تدريبي عرض من طرف رئيسي قسمي الموارد البشرية والأمن الصناعي على الرئيس الجهوي وبعد الموافقة عليه من قبل هذا الأخير سجل HSE ضمن مخطط التكوين 2007.

وقد كان مكان التكوين بمركز التحسين التابع لمؤسسة سونا طرا ك بمشاركة هيئات التكوين قسم الأمن الصناعي OSL حاسي الرمل IAP ارزيو. انظر الملحق (04).

2 -**برنامج تكوين الإداريين:**(FOR MANAGER).

وجه المشروع خصوصا إلى البدلاء بقصد إعداد المهندسين والإطارات الجامعية لضمان التفويض والوكالة وأوشغل مناصب إدارية ومساعدتهم لضمان مهام إدارة المرؤوسين وذلك بفضل الوسائل المختلفة التي ستكتسب عن طريق هذا البرنامج التكويني .

محتوى هذا البرنامج التكويني حضر ضمن ست (06) مواد كل مادة مقسمة إلى عدد من المواضيع التي لها علاقة بدور إدارة الأفراد:

- ✓ الإدارة الإستراتيجية؛
- ✓ إدارة الأداء؛
- ✓ الاتصالات الشخصية وكيفية التعامل مع الزملاء ؛
- ✓ البرمجة اللغوية العصبية؛
- ✓ المهارات الإدارية؛
- ✓ التمويل للمنظمات غير المالية.

– انظر الملحق (04).

3– برنامج مرجع التأهيل في منصب العمل: (REFERENTIEL DE QUALIFICATION AU POSTE)

إن التكيف في (مركز العمل)منصب العمل هوواحد من الأهداف الأولوية لسياسة التكوين ويجيب على الإلزامية القانونية والتي تتوقف على ضمان الكفاءات والتأهيلات المطلوبة من أجل ممارسة مهام الوظيفة.

من أجل هذا كله تبنت مؤسسة سونا طرا ك حاسي الرمل برنامج تكويني سنة 2009 وبدأت التخطيط له ومحاولة التعريف بأهداف هذا البرنامج لجميع الأقسام والمصالح وهوموجه لمجموعة الأفراد بالمؤسسة .

قام قسم الموارد البشرية وبمساعدة جميع الهياكل بإحصاء الكفاءات لجميع الأجزاء بسوناطراك بالإضافة إلى توصيف وتحليل كل وظيفة بهدف احتياجات كل منها .

يهدف سياق التأهيل الذي تبنته المديرية الجهوية إلى :

- ✓ إشراك العمال في أن يكونوا مقررين فعالين في مسارهم المهني؛
- ✓ مرافقة العمال في تطورهم .

ثالثا:مراكز التكوين

من أهم المراكز الوطنية المتخصصة في التكوين التي تتعامل معها مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل أهمها ما يلي:

1- مركز تأهيل المؤسسة:CPE : تم إنشاء هذا المركز التابع للمؤسسة عام 1987 وتكمن مهمته في مواكبة برنامج التكوين المستمر وتحسين مستوى العاملين ضمن مجمع سونا طرك

تغطي برامج التكوين مختلف المجالات مثل :

التكنولوجيا والإدارة وتقنيات التسيير الحديثة

يوفر كعدد متوسط 260 دورة في السنة بالإضافة إلى برامج تكوين قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد تم إعدادها حسب الطلب واستجابة للاتفاقيات.

يتكون المركز م ن خمسة أقسام :إدارة المعومات، القسم الفني الكمي والمعلوماتي، قسم التقنيات والتكنولوجيات والعلوم،تقنيات الإستراتيجية والتنظيم ،تقنيات المحاسبة والتجارة.

2- مجمع المعهد الجزائري للبترول IAP :يضم هذا المجمع سونا طرا ك ،ENTP، ENSP وأناجيو،وأنافور ونافتاك ، يكمن الهدف المشترك للأعضاء ف ي وجود بنية تسمح بالاستجابة لاحتياجات قطاع الطاقة والمناجم فيما يتعلق :

- التكوين والتحسين وإعادة التأهيل؛
- تقديم الخدمات والدراسات والتحليلات والخبرات؛
- الوثائق الفنية؛
- تنشيط تظاهرات ذات طابع علمي؛
- تقوية التحكم بالتكنولوجيا عبر تطوير البحث التطبيقي في حقل الطاقة والمناجم.

يتكون المجمع من البنى المتخصصة التالية :المعهد العالي للبترول والغاز والكهرباء والمناجم في بومرداس ،مركز التقنيات البترولية التطبيقية في سكيكدة ،مركز التقنيات الغازية التطبيقية في أرزيو.

3- مركز NAFTOGAZ : سجل هذا المركز زيادة في رقم مبيعاته فاقت 70% يعود هذا النموإلى تطور الطلب على البنى عند المنبع ومن قبل إدارة التكوين لدى سونا طرا ك، لقد حصل المركز على شهادة الإيزو 9001 نموذج 2000 تم تسليمه الشهادة في 12 أكتوبر 2004 ، ويعتبر هذا المركز من أهم المراكز التكوينية الذي تتعامل معه مؤسسة سوناطراك.

المبحث الثاني:التدريب كوسيلة لتحسين الإنتاجية

إن الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي ارتكزت أساسا على مدى فعالية التدريب على إنتاجية العاملين بهذه المؤسسة حيث من خلال العمل الميداني الذي قمت به التمست اهتمام مسئولي المؤسسة بعملية التدريب ، حيث يولي مسئولوها اهتمام كبير بتكوين عمالها سواء كانو ا إطارات أم عمال المستوى التنفيذي، وكذلك استقبالها لعدد كبير من الشباب في إطار عملية التمهين، وفي نفس الوقت التمسنا اهتمامهم بالتربصات التطبيقية في إطار الشراكة ما بين المؤسسة والجامعات . نحاول في هذا المبحث التطرق إلى أثر تكاليف التدريب على إنتاجية مؤسسة سونا طرا ك حاسي الرمل .

المطلب الأول:حجم التكاليف الموجه للتدريب

أولا :التكاليف المخصصة للتدريب

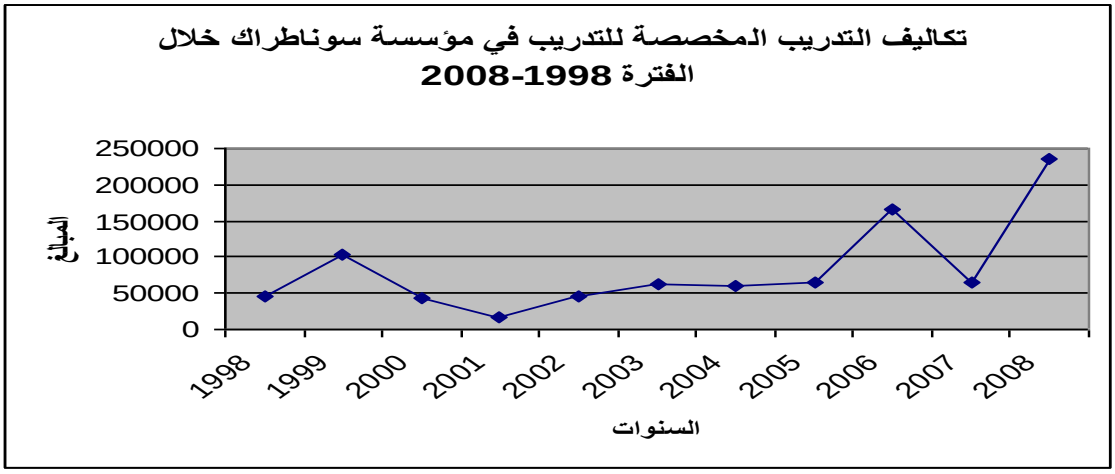
تظهر أهمية العملية التكوينية من خلال حجم التكاليف الخاصة بتدريب وتطوير المهارات ومعارف العمال، تعتبر هذه المؤسسة من أهم الفروع في مجمع سونا طرا ك التي تنفق مبالغ طائلة على التكوين وذلك إيمانا منها من العائد الذي تدره العملية التدريبية سواء من ناحية المعارف والمهارات المكتسبة للفرد أوتحسين أداء المؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل تكاليف التدريب في مؤسسة سونا طراك خلال الفترة :

السنوات	تكاليف التدريب ب 10^3دج
1998	45026
1999	103710
2000	44260
2001	17150,25
2002	46364
2003	62317,487
2004	59527,862
2005	64575,98
2006	166892,88
2007	64934,24
2008	235633,5

المصدر:انظر الملحق رقم 05

الشكل رقم(10) : يمثل حجم التكاليف المخصصة لتدريب عمال مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل



من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه يتضح أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لعملية تدريب عمالها وذلك حسب ما يبينه حجم الميزانية الذي تخصصه سوناطراك حاسي الرمل.

نلاحظ أن حجم ميزانية التدريب خلال فترات الدراسة في زيادة ونقصان ،فهي ليست في تطور مستمر وذلك حسب احتياجات المؤسسة ونوع البرامج التدريبية التي قامت بتنفيذها بالإضافة حركة تنقلات العمال ،خاصة توظيف الأفراد الجدد وذلك بسبب تقاعد الكثير من الموظفين، كذلك عمليات الترقية التي شهدتها المؤسسة .

على العموم فان مستويات الميزانية شهد التطورات التالية:

- سنوات 1998،2000،2002 تجاوزت الميزانية 40000 (10 ^{3} دج)؛

- أما مستواها في سنتي 1999،2006 فقد فاق 100000(10 ^{3} دج)،ففي السنة الأولى كان سبب ذلك إلى التحضير والتخطيط لبرنامج التكويني الضخم (برنامج الأمن الصناعي والحماية من الأمراض المهنية passeport HSE) الذي تطرقنا إليه في المبحث السابق؛

– أما أقل حجم للميزانية كان سنة 2001 على عكس 2008 التي شهدت اكبر حجم لميزانية التدريب وذلك لان في هذه السنة قامت المؤسسة بتنفيذ برنامجي تدريب (تدريب الحماية والأمن الصناعي، تدريب الإداريين for manager).

ثانيا :عدد المتدربين الموجهين للعملية التدريبية

تقوم مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل بتحديد احتياجاتها التدريبية أي عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى اكتساب مهارات وتقنيات وكذلك معلومات متعلقة بمجال الاكتشاف والتنقيب .وتعطى الأولوية في تحديد الاحتياج إلى المستوى التنفيذي فيما يخص الأقسام التي لها علاقة بالعملية الإنتاجية،قسم الإنتاج والهندسة، وقسمي الاستغلال والصيانة وذلك تماشيا م عطبيعة المؤسسة وأهدافها،مع الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل لاسيما حجم الميزانية الموجه للتدريب ونوع التدريب ومكانه .وما قيل عن حجم ميزانية التدريب يقال عن عدد المتدربين .

وفيما يلي جدول رقم (05): يوضح عدد المتدربين خلال الفترة 1998–2008

السنوات	عدد المتدربين
1998	240
1999	296
2000	206
2001	156
2002	175
2003	286
2004	239
2005	312
2006	209
2007	490
2008	217

المصدر:انظر الملحق رقم 06

المطلب الثاني:تحليل إنتاجية العمل بالمؤسسة

بهدف حساب إنتاجية العاملين بالمؤسسة سواء فيما يخص الغاز الخام (brut)أوالجاف (sec)،حاولنا عرض مستويات الإنتاج بالمديرية الجهوريةِ حاسي الرمل، فنحن لسنا بصدد دراسة إنتاج المؤسسة ذلك لكون هذا الأخير ليس بالمؤشر الكافي الذي يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة ،على عكس الإنتاجية التي تعتبر حسب العديد من الكتاب معيار لقياس مدى كفاءة الوحدة أوالمؤسسة.

والجدول رقم (06): يمثل تطور حجم الإنتاج الفعلي في المديرية الجهوية حاسي الرمل خلال الفترة 2008/1998.

GAZ SEC en 10^3 SM^3	BRUT en Tonnes	السنوات
88 649 130	383 621,149	1990
87 364 152	428 004,712	1991
88 426 258	732 488,952	1992
91 151 095	848 266,345	1993
88 683 987	933 313,743	1994
90 512 176	748 495,548	1995
94 508 621	615 935,612	1996
97 457 923	554 885,778	1997
96 872 996	531 469,800	1998
97 151 477	540 212,585	1999
100 091 569	617 347,914	2000
102 331 953	675 464,427	2001
101 886 614	632 994,073	2002
98 754 002	645 346,841	2003
98 111 181	649 642,130	2004
98 784 262	616 838,879	2005
97 012 854	592 814,696	2006
96 794 068	576 658,937	2007
96 320 359	524 628,472	2008

المصدر:بيانات مجمعة من قسم الإنتاج والاستغلال

أولا: تحليل إنتاجية العمل بالنسبة (gaz brut)

نحاول الاستعانة بالجدول التالي لتفسير تطور إنتاجية العمل بالنسبة للغاز الخام

الجدول رقم (07): يمثل إنتاجية الغاز (brut) في مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل خلال الفترة (1998-2008)

السنوات	BRUT en Tonnes	عدد العمال	إنتاجية العامل الواحد
1998	531469,800	3460	**153,60**
1999	540212,585	3517	**153,60**
2000	617347,914	3569	**173**
2001	675464,427	3600	**187,63**
2002	632994,073	3690	**171,57**
2003	645346,841	3594	**179,60**
2004	649642,130	3546	**183,20**
2005	616838,879	3582	**172,20**
2006	592814,696	3570	**166,05**
2007	576658,937	3462	**166,57**
2008	524628,472	3270	**160,44**

المصدر:بيانات مجمعة من قبل الباحثة

من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها من إنتاجية العمل ،نلاحظ أن هناك ارتفاع في مستوى الإنتاجية إلى سنة 2001 حيث وصلت إلى 187,63 ثم انخفضت السنة الموالية إلى 171,56،ثم شهدت زيادة متتالية خلال سنتي 2004،2003على التوالي 183,20،179,60، ثم عادت إلى الانخفاض مرة أخرى خلال السنتين المتتاليتين 2005،2006 بمقدار 166,05،172,20، أما فيما يخص سنة 2008 هي الأخرى شهدت انخفاض في إنتاجية عمالها وصلت إلى 160,432 .فتحسن الإنتاجية وحسب الكثير من إطارات المؤسسة خاصة في السنوات الأولى

(2001،2000،1999،1998) تعود إلى البرامج التدريبية المتخصصة التي قامت بها المؤسسة خاصة في مراكز التدريب الوطنية المتخصصة في البترول والغاز.

ثانيا:إنتاجية العمل بالنسبة(GAZ SEC)

أما فيما يخص إنتاجية العمل للغاز الجاف، فنحاو ل عرض النتائج الخاصة بها من خلال الجدول أدناه.

نلاحظ زيادة الإنتاجية عما كانت عليه سنة 1999(27623,40) وذلك سنتي 2001،2000 فكانت على التوالي 28425,54،28048,64 ثم سجلت انخفاضا كذلك خلال سنة 2002 إلى مستوى27615,29 ، ثم عادت الإنتاجية إلى الارتفاع عما كانت عليه سنة 2006 بمستوى 27174,46 وهوأقل مستوى تصل إليها الإنتاجية خلال فترة الدراسة فوصلت الى29455,27959،77. ونفس الشيء يقال عن أسباب ارتفاع الإنتاجية، أما عن مسببات انخفاض الإنتاجية يعود كذلك إلى الغيابات وحوادث العمل.

الجدول رقم(08): يمثل إنتاجية العمل في مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل بالنسبة للغاز الجاف

السنوات	GAZ SEC en 10^3 SM^3	عدد العمال	إنتاجية العامل الواحد
1998	96872996	3460	**27997,98**
1999	97151477	3517	**27623,40**
2000	100091569	3569	**28048,64**
2001	102331953	3600	**28425,54**
2002	101886614	3690	**27615,30**
2003	98754002	3594	**27481,29**
2004	98111181	3546	**27668,13**
2005	98784262	3582	**27577,96**
2006	97012854	3570	**27174,47**
2007	96794068	3462	**27959,03**
2008	96320359	3270	**29455,77**

المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة المسحية

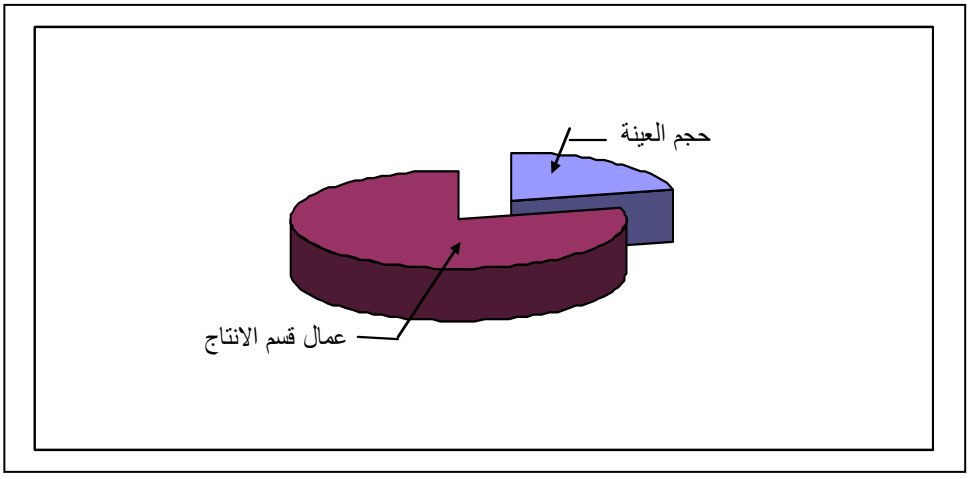
المطلب الأول:حجم عينة البحث وخصائصها

أولا:عينة الدراسة

اقتصرت دراستنا على عمال مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل – والتي تم التعرف عليها في المبحث الأول– وتم اختيارنا لعينة البحث 80 عامل من مديرية الإنتاج والهندسة والتي بلغ عدد عمالها خلال فترة الدراسة 301 عامل ويعود سبب هذا الاختيار إلى موضوع البحث والذي يدور حول تأثير التدريب على إنتاجية العاملين.

جدول رقم (09) يبين حجم عينة البحث.

القسم أوالمديرية	عدد العمال	حجم العينة	النسبة
مديرية الإنتاج والهندسة	301	80	%26,58



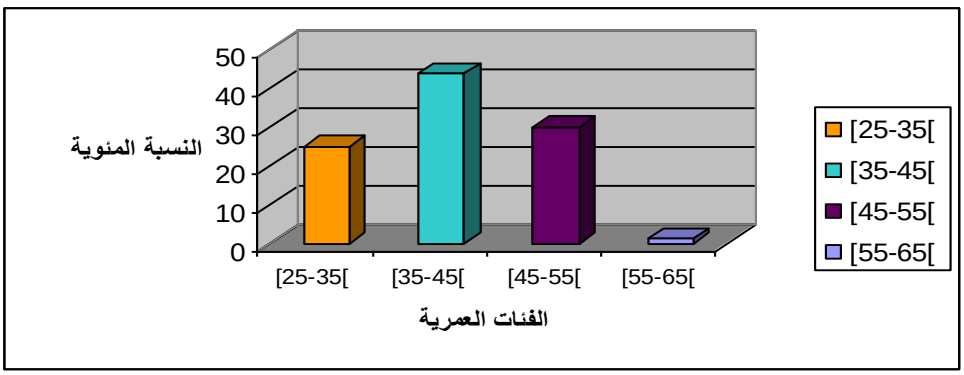
ثانيا :خصائص عينة البحث

1- خصائص العينة وفق فئات العمر والمستوى التعليمي

جدول رقم(10) يبين توزع أفراد العينة حسب العمر والمستوى التعليمي

السن			المستوى التعليمي		
فئات السن	التكرار	النسبة	فئات المستوى التعليمي	العدد	النسبة
[25-35[	20	25	ابتدائي	5	6,25
[35-45[	35	43,75	متوسط	6	7,5
[45-55[	24	30	ثانوي	20	25
[55-65[	1	1,25	جامعي	49	61,25
المجموع	80	100	المجموع	80	100

شكل رقم (11) خصائص العينة حسب فئات السن

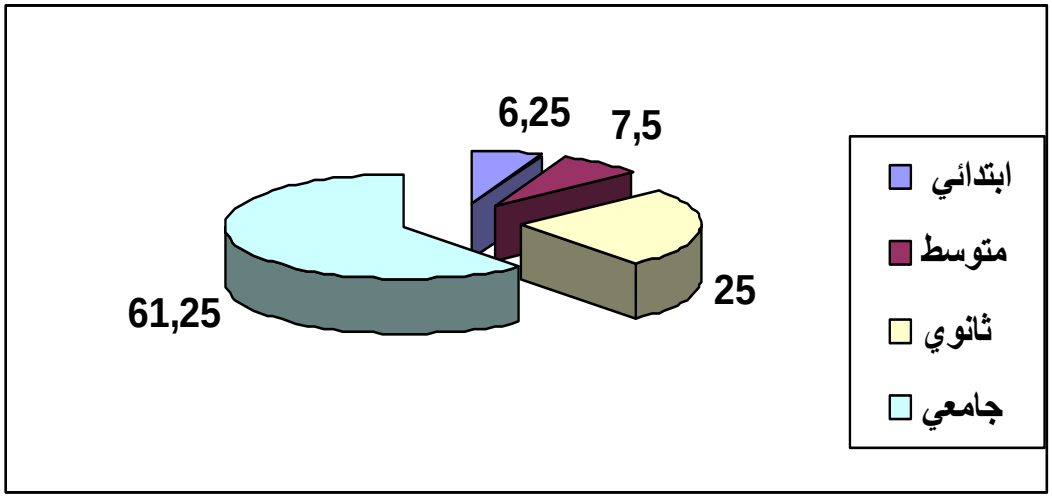


يتبين من خلال الجدول والمنحنى البياني أن معظم أفراد العينة (قسم الإنتاج) سنهم يتراوح ما بين 35 و45 سنة بنسبة 43,75%، وتعتبر هذه الفئة فئة قادرة على المد والعطاء للمؤسسة وتسخير جميع قدراتها ا لجسمانية والعقلية لانجاز مهامها في مثل هذه الفترة من السن، تليها فئة 45 و55 بنسبة 30%وهي فئة لها من الخبرة والمؤهلات المكتسبة من خلال فترة عملها في المؤسسة وذلك لطول المسار الوظيفي لعمال هذه الفئة، تليها بنسبة 20%فئة 25و35 سنة وذلك حسب سياسة التوظيف التي تبنتها المديرية الجهوية بحاسي الرمل في الوقت الذي خرجت فيه اغلب عمال فئة السن 55–65 فنجد نسبتها ضئيلة قدرت ب 1,25%.

- أما بالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين حسب ما يوضحه الجدول والشكل السابقين يتضمن أربع مستويات بـــ: 61,25% يليها المستوى الثانوي ثم المتوسط والابتدائي بنسب على التوالي 25%,7,5%,6,25%.

ويعود سبب استحواذ أغلب أفراد العينة على الشهادات الجامعية (مهندسين, تقنيين سامين....)إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك الأم والتي يتبعها فرع سوناطراك حاسي الرمل وهي توظيف وإدماج الإطارات ذات المستوى الجامعي من أجل تحسين مستوى أداء المؤسسة ، أما بالنسبة للتدريب فهذه الفئة لها قابلية التعلم والاكتساب، سواء بالنسبة للمهارات والقدرات أوالمعارف والتي تدرس باللغات الأجنبية عكس المستويات الأخرى.

شكل رقم (12) مختلف المستويات التعليمية لأفراد العينة



2 –مناصب العمل الحالية لأفراد العينة

من خلال الجدول رقم يتوضح لنا أن مناصب عمل أفراد العينة تنوعت، وتعود أكبر نسبة والتي تقدر ب 18,75% إلى مسر آلة وتليها مباشرة بنسبة 17,5الى مهندس آبار , ثم مهندس إنتاج ب 15% ومراقب 13,75% حسب الطبيعة الإنتاجية للمؤسسة التنقيب ثم المعالجة ومراقبة الغاز وإعادة ضخه ولذلك تطلب الأمر وجود اكبر نسبة ما بين هذه المناصب ،أما باقي النسبة فتوزعت ما بين مسير آلة ومساعده وبنفس لكل منهما 8,75%،ومهندس استغلال وتقني استغلال وبنفس النسبة لكل منهما7,5% ، أما أقل نسبة فكانت لمهندس ميكانيكي ومهندس إلكتروميكانيكي بنفس النسبة ب 1,25% .

جدول رقم(11) يوضح المناصب الحالية لأفراد العينة.

منصب العمل	الإجابات	
	التكرار	النسبة
مهندس إنتاج	12	15
مهندس آبار	14	17,5
تقني آبار	7	8,75
مسير آلة	15	18,75
مساعد مسير آلة	7	8,75
مهندس استغلال	6	7,5
تقني استغلال	6	7,5
مراقب	11	13,75
مهندس ميكانيكي	1	1,25
مهندس الكتروميكانيكي	1	1.25
المجموع	80	100

المطلب الثاني:عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

جدول رقم (12): يبين قيام المؤسسة ببرامج تكوين متخصصة

هل قامت المؤسسة بتكوينك تكوينا متخصصا في مجال عملك ؟

العبارة	الاجابات	
	التكرار	النسبة
نعم	80	100
لا	–	–
المجموع	80	100

يتبين من خلال الجدول أن كل المبحوثين تلقوا تدريبا متخصصا يتعلق بمجال عملهم وذلك لتفادي أي مشاكل أوعوائق خلال ممارسة مهامهم الوظيفية. فحسب المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة ،كانت إجاباتهم متباينة حسب نوع التدريب المتخصص الذي تابعوه ، فمنهم من تم تدريبه بمجرد قبوله في المؤسسة كموظف جديد تحت إشراف رؤسائهم في العمل ، ومنهم من تابع دورة تكوينية متخصصة في مراكز التدريب الوطنية (CPE,IAP .....).

جدول رقم (13): يبين مدى توافق التدريب وطبيعة العمل

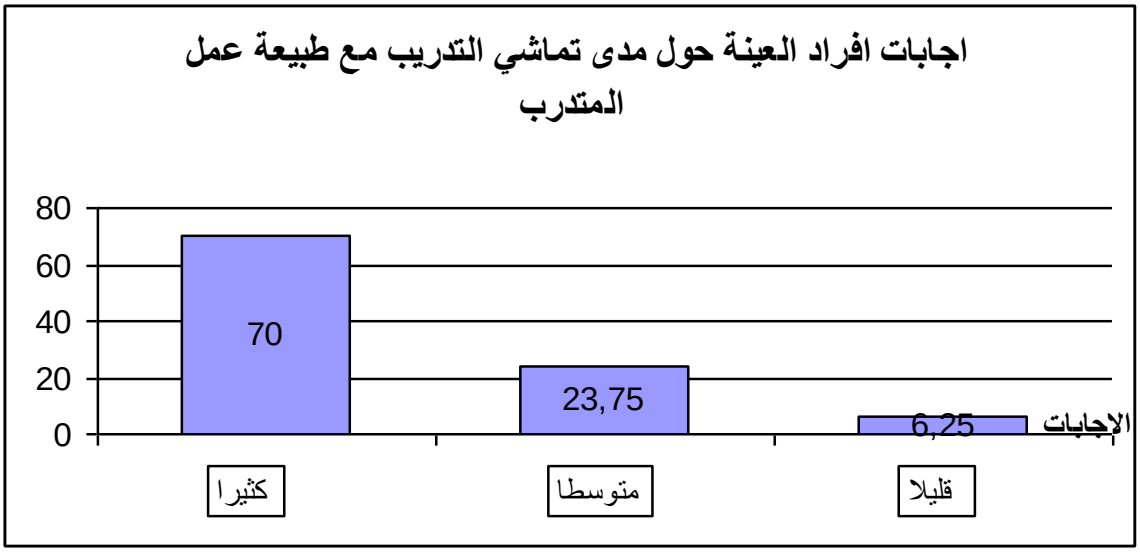
هل يتوافق التدريب وطبيعة عملك ؟

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
كثيرا	56	70
متوسطا	19	23.75
قليلا	5	6,25
المجموع	80	100

يوضح الجدول مدى مسايرة البرامج التدريبية لطبيعة الوظائف التي تشغلها أفراد العينة فأغلب المستجوبين 70% يجدون أن التدريب يتماشى وطبيعة وظائفهم بشكل كبير وهي نسبة ذات دلالة هامة مقارنة مع الاختيارين الباقيين فبشكل متوسط كانت النسبة 23,75% ,وبشكل قليل 6,25%.

فوجدنا أن سوناطراك حاسي الرمل تسهر على مدى توافق البرامج التدريبية التي تقوم بها مع طبيعة عمل موظفيها، فهي لا تركز على الجوانب الفنية والتقنية في العمل فقط، بل كذلك تركز على ظروف وبيئة العمال المحيطة بالموظف وهذا تجسد في أرض الواقع من خلال برنامجها التدريبي الضخم (برنامج الأمن الصناعي والوقاية من الأمراض المهنية والبيئة) وذلك لطبيعة حوادث العمل والبيئة التي تحيط به في مجال الغاز.

شكل رقم (13) يبين مدى توافق التدريب و طبيعة العمل



جدول رقم(14):يوضح تحسن الأداء الوظيفي للمتدرب بسبب مشاركته في البرامج التدريبية
هل تحسن أداؤك لوظيفتك بسبب مشاركتك في البرامج التدريبية ؟

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
بشكل كبير	44	55
إلى حد ما	30	37,5
ولا إضافة	6	7,5
المجموع	80	100

إن من أهم الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى القيام بتدريب موظفيها وجود نقص في الأداء من التقارير التي تعدهاالادارة المسئولة عن تقييم الأداء، ويعد التدريب من أهم الوسائل التي تحاول مواجهة مشاكل ضعف الأداء الوظيفي للعامل التي تتمثل في نقص إلمامه بالمهام الموكلة إليه، وطريقة تحكمه في تسيير الآلة إلى غير ذلك.

فأغلب المستجوبين أجابوا وبنسبة 55% على أن التدريب ساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي بشكل كبير، أما 37,5% إلى حد ما ، وحسب المستجوبين يعود ذلك إلى عدم إمكانية تطبيق ما تم تدريبه في بيئة العمل ،أما النسبة القليلة 6 % فقد أجابت بأن البرامج ليس لها أثر على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (15) :يوضح إجابات أفراد العينة حول أهداف برامج التدريب
حسب رأيك هل عملت برامج التدريب على؟

الاختيارات	الإجابات	
	التكرار	النسبة
تغطية الجوانب التي تجهلها في تخصصك	48	–
عملت على رفع مستواك الأدائي مقارنة مع قدراتك	32	–
المجموع	–	–

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين فيما يخص الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها، فتغطية التدريب للجوانب التي يجهلها المتدرب في مجال تخصصه تؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه .

إن البرامج التدريبية هي الأخرى تمثل أحد عوامل فاعلية النظام التدريبي، فنجاح أي برنامج تدريبي يعود إلى مدى تماشي أهداف البرنامج مع الاحتياجات التدريبية التي تحديدها، وتوافق المحتوى مع طبيعة عمل المتدرب.

جدول رقم(16): يبين إجابات أفراد العينة حول دور المدرب الكفء في رفع أداء العامل
هل تعتقد أن المدرب الكفء يساعد على رفع أداء العامل؟

الاختيارات	الإجابات	
	التكرار	النسبة
دائما	58	72,5
أحيانا	22	27,5
نادرا	1	1,25
المجموع	80	100

يعتبر المدربون بمستوياتهم العلمية وقدراتهم الفكرية ومدى الخبرة التي اكتسبوها من مادة التدريب ،أهم عامل من عوامل فاعلية العملية التدريبية ، وهذا ما إلتمسناه ورأيناه في الدورات التكوينية التي قامت بها المؤسسة والتي حضرناها إلى جانب العلاقة الحميمية التي تربط المدربون والمتدربين.

فمصلحة التكوين بالمؤسسة تختار المدربين ذوي الكفاءة العالية والإطارات الجامعية التي تنتمي إلى مراكز التكوين المتخصصة.

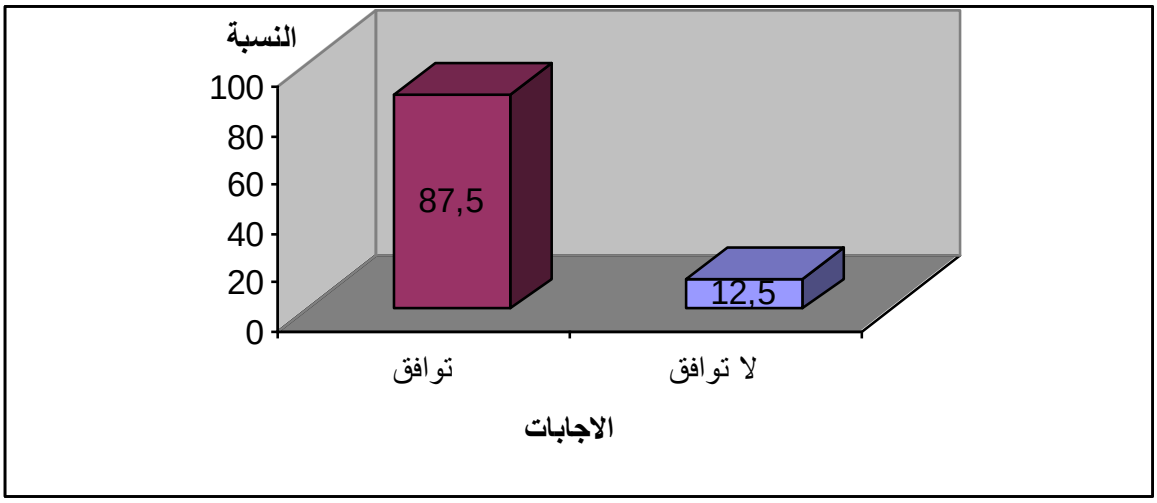
من خلال الجدول نجد أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالأغلبية وبنسبة 72,5% بأن المدرب الجيد يساعد على رفع أداء المتدرب في العمل ، وبنسبة 27,5% أجابوا بأن المدرب يساعد في بعض الأحيان في رفع الأداء و1,25% أجابوا بأن المدرب نادرا ما يساعد في تحسين الأداء.

جدول رقم (17):يوضح إجابات أفراد العينة حول إمكانية تبرير العائد الاقتصادي والمادي من التدريب في المجالات الإنتاجية

هل يمكن تبرير العائد الاقتصادي والمادي من وراء النشاط التدريبي بتوجيه هذا الأخير إلى المجالات الإنتاجية ذات الناتج الملموس؟

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
توافق	70	87,5
لا توافق	10	12,5
المجموع	80	100

شكل رقم(14) إجابات أفراد العينة حول إمكانية تبرير العائد الاقتصادي و المادي من التدريب في المجالات الإنتاجية



من خلال الجدول والرسم البياني السابقين ,نلاحظ أن أغلب المبحوثين وافقوا على أنه هناك إمكانية لتبرير العائد الاقتصادي والمادي للاستثمار التدريبي وذلك بتوجيه هذا الأخير إلى المجالات الإنتاجية وذلك لسهولة قياس مؤشرات الأداء بها كعدد الوحدات المنتجة,تحسن المبيعات بسبب تحسن جودة المنتج ....فكانت نسبتهم 87,5% ,والفرق واضح بينها وبين نسبة الرفض وعدم الموافقة فكانت النسبة 12,5%.

وفي هذا الصدد تقول نظرية الاستثمار البشري كما رأينا، بأن التدريب يعد من أكثر جانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير الرأس المال البشري على الإيرادات والعمالة، وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى.

جدول رقم (18):يبين رأي المبحوثين حول سهولة قياس العائد المالي للتدريب في برامج تنمية مهارات الإنتاج

إن العائد المالي للتدريب تكون سهلة القياس في برامج تنمية مهارات الإنتاج

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
توافق	65	81,25
لا توافق	15	18,75
المجموع	80	100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا وبنسبة 81,25% على أنه هناك سهولة في قياس العائد المالي للتدريب في حالة توجيه هذا الأخير إلى برامج تنمية مهارات الإنتاج خاصة في المؤسسات الإنتاجية والصناعية ،أما النسبة المتبقية 18,75%فأجابت بالرفض.

فبتوجيه المؤسسات ذات الإنتاج المادي الملموس معظم ميزانيتها إلى برامج التدريب والتحسين المرتبطة بالإنتاج والذي هوالهدف الأساسي لهذه المؤسسات، وبما أن معايير الأداء فيها موضوعية وذات طابع ملموس وبالتالي القدرة على تحويلها إلى قيم نقدية.

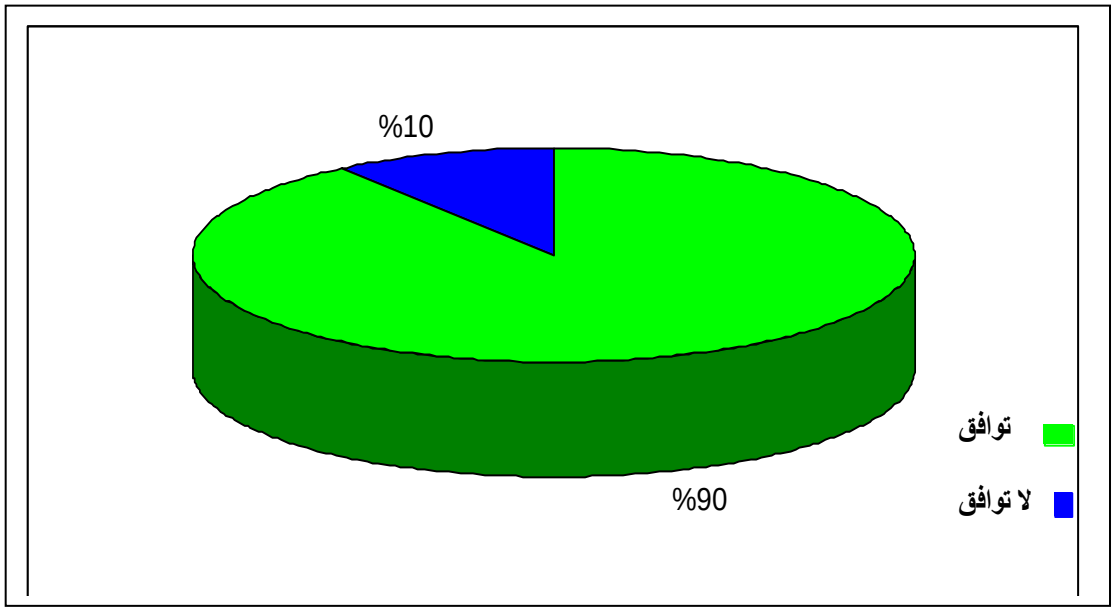
جدول رقم(19): يوضح الإجابات حول ضرورة وضع معايير يمكن من خلالها قياس العائد الملموس للاستثمار التدريبي

عند الاستثمار في النشاط التدريبي لابد من وضع معايير يمكن من خلالها قياس العائد الملموس لهذا الاستثمار

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
توافق	72	**90**
لا توافق	8	**10**
المجموع	80	100

لمعرفة العائد من وراء أي استثمار تقدم عليه المؤسسة، والتدريب أحد هذه الاستثمارات، لابد على المؤسسة من وضع معايير في شكل أهداف فرعية: كتحسين الجودة، تقليل الضائع من الإنتاج، تقليل الوقت المستغرق في الإنتاج من خلال السرعة في الأداء ....، ومن ثم استخدام أساليب وطرق علمية في تحويل الزمن والوحدات المنتجة إلى فائدة مالية.فنجد أن أغلب أفراد العينة وافقوا وبنسبة 90%على ضرورة وضع معايير لمعرفة نتائج استثمارها في برامج تنمية مواردها البشرية، على عكس 10%التي لم توافق على ذلك

شكل رقم(15)إجابات أفراد العينة حول سهولة قياس العائد المالي من خلال وضع معايير عند الاستثمار في التدريب



جدول رقم (20) : يبين رأي المبحوثين في اعتبار أفضل سياسة عند إجراء مسح الاحتياجات التدريبية التركيز على النتائج والاستجابات ملموسة الأثر

حسب رأيك تعتبر أفضل سياسة عند إجراء مسح الاحتياجات التدريبية بالتركيز على النتائج والاستجابات ملموسة الأثر

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
توافق	58	**72,5**
لا توافق	22	**27,5**
المجموع	80	100

في حالة تيقن المؤسسة بأن المشاكل التي تعاني منها تعود إلى وجود احتياج تدريبي لدى عامليها، فلابد من إعطاء الأولوية في عملية مسح الاحتياجات التدريبية إلى طبيعة ومجال عمل المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه ، فالمؤسسات الإنتاجية لابد لها عند تحديد الاحتياجات إعطاء وزن لعمال الإنتاج وذلك من خلال إكسابهم مهارات وقدرات وأساليب عمل تساعدهم في كيفية استخدام وسائل الإنتاج وذلك من خلال البرامج التدريبية المقدمة لهم، خاصة وأن نتائج أداء هذه المؤسسات تمثل نتائج عمل ملموس وقابل للقياس.

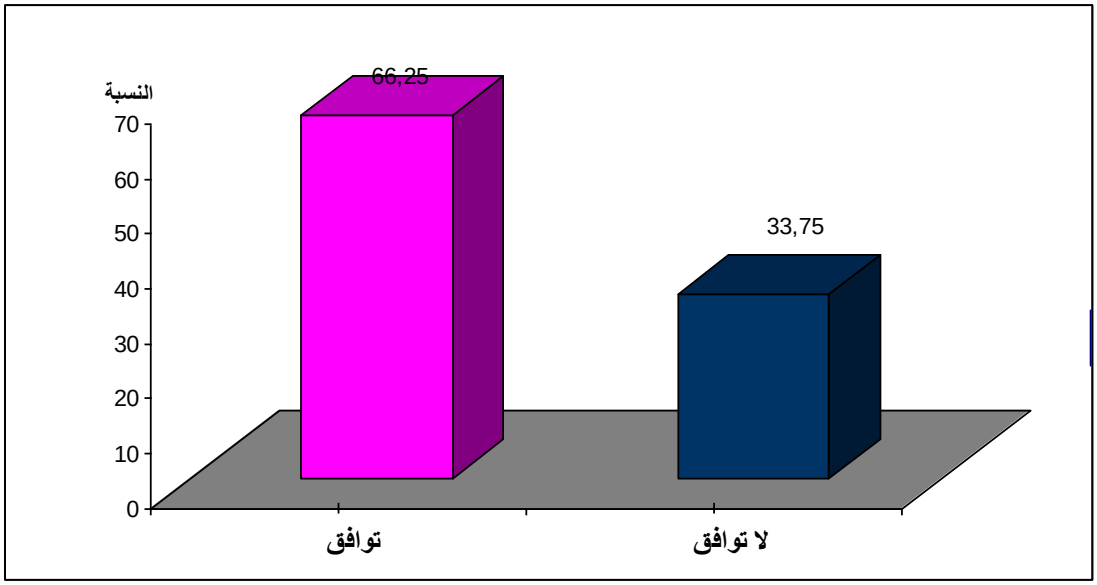
فحسب الجدول نلاحظ أن 72,5% من إجابات أفراد العينة أجابوا بأن أفضل سياسة عند القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية لابد على التركيز على النتائج الملموسة، أما النسبة المتبقية (27,5%) فأجابت بالرفض.

جدول رقم(21) : يوضح إجابات أفراد العينة حول تأثير حجم الميزانية الموجه للتدريب بشكل كبير على العائد منه

هل تعتقد أن حجم الميزانية الموجه للتدريب يؤثر بشكل كبير على العائد منه ؟

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
توافق	53	**66,25**
لا توافق	27	**33,75**
المجموع	80	100

شكل رقم(16)إجابات أفراد العينة حول تأثير حجم ميزانية التدريب على العائد منه



يعكس حجم المبالغ التي تخصصها المؤسسات على برامج تدريب وتطوير عمالها مدى اهتمام هذه الأخيرة بعملية إكساب عامليها المعارف والمهارات التي يحتاجونها بهدف الوصول إلى أهدافها التدريبية ومن ثم هدف المؤسسة.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا وبنسبة 66,25% على موافقتهم على مدى تأثير حجم ميزانية التدريب على العائد وهي نسبة معتبرة مقارنة بنسبة عدم الموافقة والتي تقدر ب 33,75% .فالبرامج التدريبية المتخصصة ومراكز التدريب ذات الكفاءة العالية في تقديم برامجها تتطلب مبالغ معتبرة، مع مراعاة حسن تسيير هذه المبالغ وتوجيهها التوجيه الصحيح من طرف الإدارة المسئولة.

المطلب الثالث:عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

جدول رقم (22): يبين إجابات المبحوثين عن اعتبار رفع الإنتاجية أهم هدف تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية رفع الإنتاجية أهم هدف تسعى إليه

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
توافق	75	93,75
لا توافق	5	6,25
المجموع	80	100

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين وافقوا وبنسبة 93,75% على أن المؤسسات خاصة الاقتصادية تسعى إلى رفع مستويات إنتاجيتها ، على عكس 6,25%منهم لم يوافقوا وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع النسبة الأولى.

فالإنتاجية بالنسبة للمؤسسة تمثل أهم مؤشر يقودها إلى معرفة كفاءة عنصر العمل لديها، بالإضافة إلى مدى مساهمة هذا العنصر في القيمة المضافة للمنتج النهائي، كذلك اعتبارها معيار يعبر عن مدى كفاءة إدارتها في تسيير مواردها، أما على المستوى الكلي فالإنتاجية تعتبر مؤشر مقارنة بينها وبين المؤسسات العاملة في قطاعها وهومؤشر يبين مكانة المؤسسة وكفاءتها في مجال عملها.

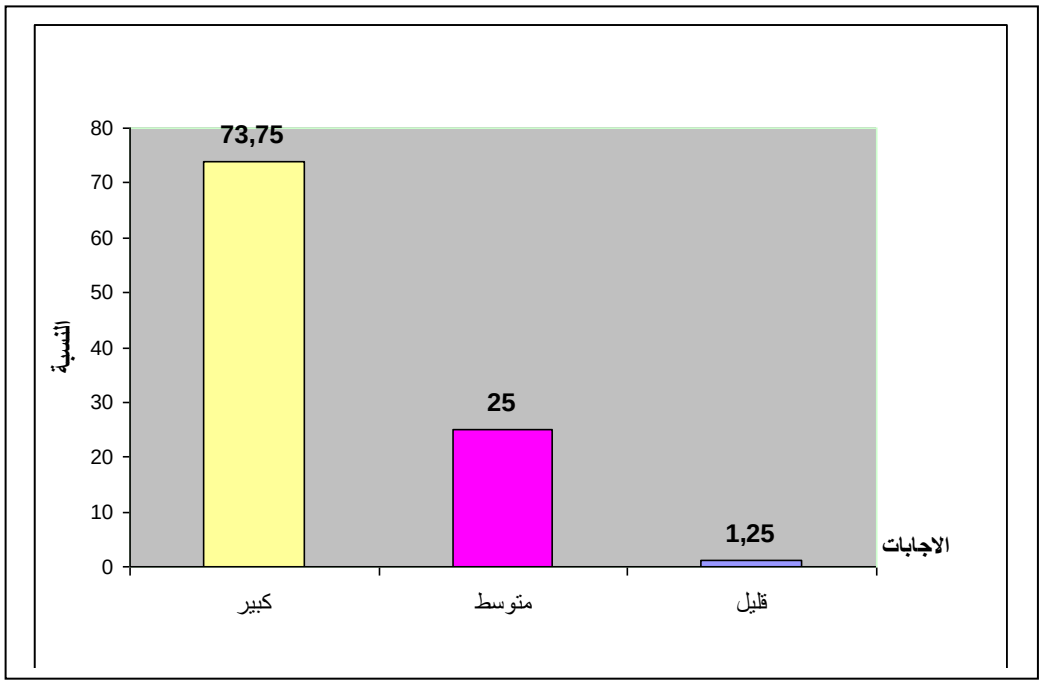
جدول رقم (23) : يوضح رأي المبحوثين في اعتبار العامل الإنساني أهم محدد لرفع الإنتاجية

حسب رأيك العامل الإنساني أهم محدد لرفع أداء المؤسسة ومن ثم إنتاجيتها بشكل:

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
كبير	59	73,75
متوسط	20	25
قليل	1	1,25
المجموع	80	100

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن أغلب إجابات المبحوثين تمركزت حول الاختيار الأول"73,75 % أي أن العامل الإنساني حسب رأيهم يعتبر وبشكل كبير أهم محدد لرفع إنتاجية المؤسسة أما الاختيار الثاني والثالث كانت النسبة على التوالي 25 % و1,25%. وباعتبار أن كلا من العوامل الإنسانية والعوامل الفنية والتكنولوجية هي محددات الأداء ،إلا أن العنصر البشري يبقى العنصر الأهم وذلك لكونه القادر على الإبداع والابتكار وتحويل الأفكار إلى منتجات ، بالإضافة إلى استخدامه وتنظيمه للعوامل الفنية فهوالذي يستخدم الآلات، يصمم الأعمال ، وينفذ مراحل الإنتاج. فالنتيجة هوأن الإنسان هوالعنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء كونه عنصر عمل من جهة وعنصر تنظيم من جهة أخرى.

شكل رقم(17) إجابات المبحوثين حول مدى اعتبار الإنسان المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية



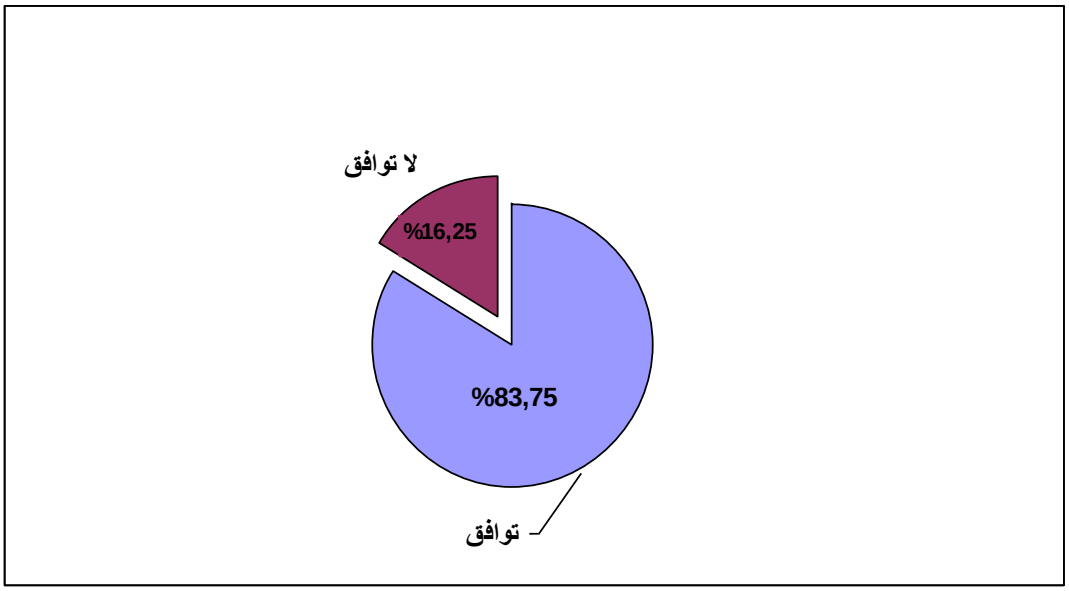
جدول رقم (24) : يبين الإجابات فيما يخص تأثر الإنتاجية بعوامل أخرى كالغياب والحوادث بالرغم من وجود تدريب للعمال

بوجود تكوين جيد للعمال تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى كالغياب والحوادث...

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
توافق	67	83,75
لا توافق	13	16,25
المجموع	80	100

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة أجابوا وبنسبة 83,75%أن الإنتاجية تتأثر بعوامل أخرى غير التدريب وذلك كون التدريب ليس الحل الوحيد لتحسين الإنتاجية أوالسبب في انخفاضها ، بل هناك عوامل أخرى تتأثر بها.

شكل رقم(18) يبين الإجابات حول تأثر الإنتاجية بعوامل أخرى غير التكوين

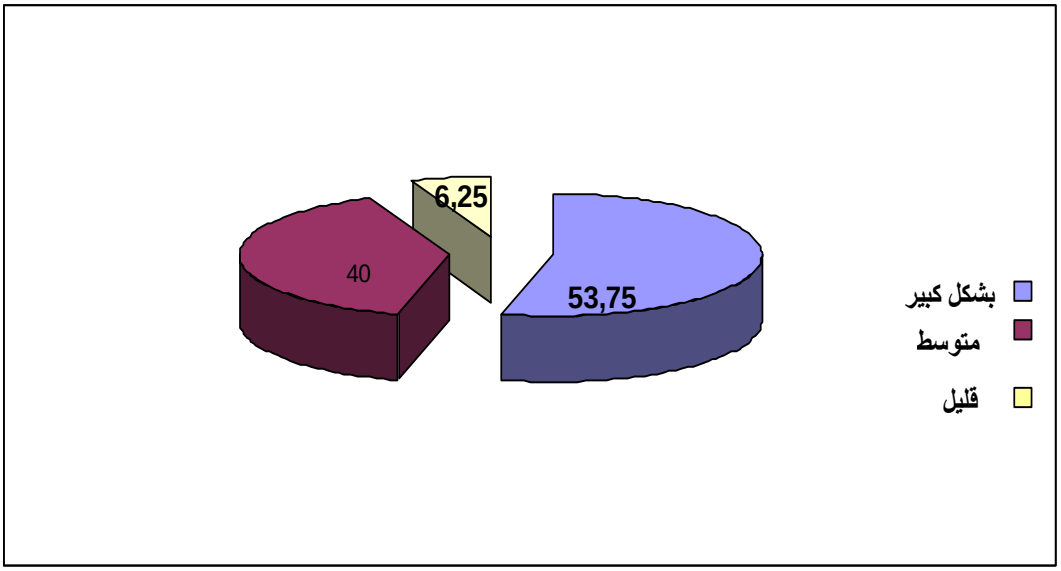


جدول رقم (25): يبين رأي أفراد العينة في اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية بشكل :

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
كبير	43	53,75
متوسط	32	40
قليل	5	6,25
المجموع	80	100

شكل رقم(19) يبين إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية



يوضح الجدول والشكل أعلاه بأن أغلب الإجابات تركزت حول الاختيارين الأول والثاني، أي اعتبار وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية بشكل كبير بنسبة 53,75% وبشكل متوسط ب 40%.أما أقل نسبة قدرت ب 6,25 % كانت للاختيار الثالث ، بالإضافة إلى أن إدارة الأفراد ليست بالوظيفة الوحيدة التي تؤدي إلى استمرا ر الإنتاجية، بل هناك مشاركة بين مختلف الإدارات، الإدارة الفنية والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية .

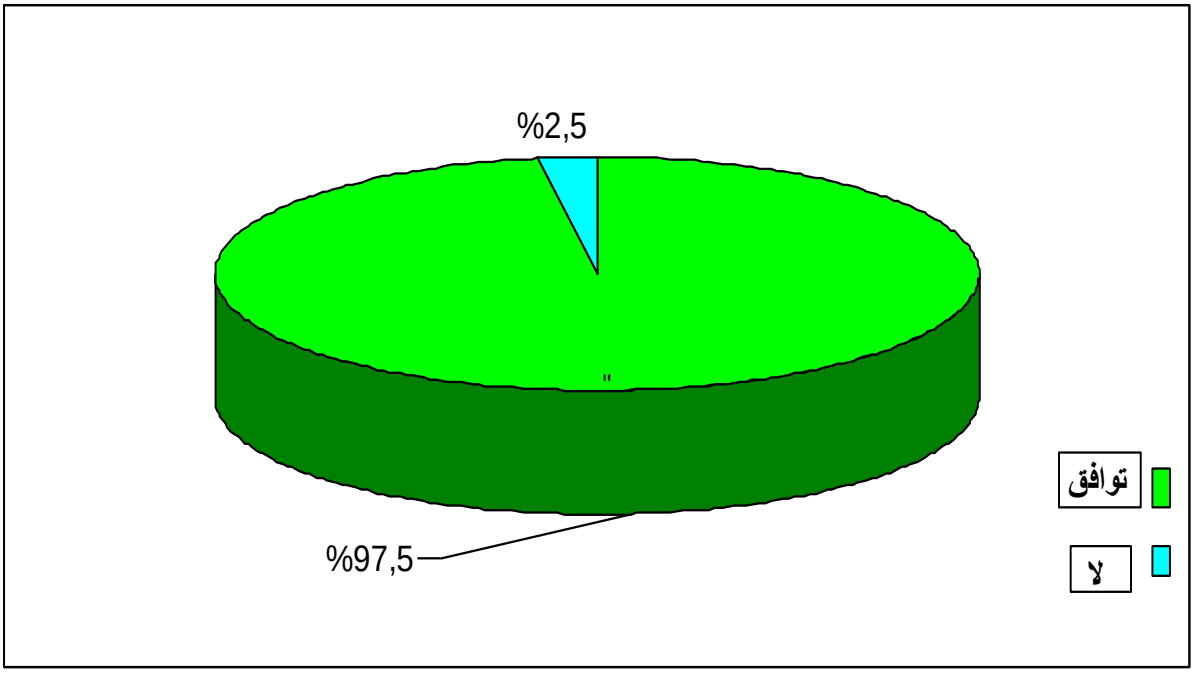
فمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية يكون من خلال كفاءتها في أداء وظائفها خاصة عن طريق وضع البرامج التدريبية المدروسة على أسس علمية للنهوض الدائم والمستمر بالقوى العاملة المتاحة للمؤسسة.

جدول رقم (26): يوضح الإجابات حول إمكانية المؤسسة رفع إنتاجية عمالها عن طريق تكوينهم على اكتساب التكنولوجيا التي تطبق في أساليب الإنتاج

هل يمكن للمؤسسة رفع إنتاجية عمالها عن طريق تكوينهم على اكتساب التكنولوجيا التي تطبق في أساليب الإنتاج ؟

العبارة	الإجابات	
	التكرار	النسبة
توافق	78	97,5
لا توافق	2	2,5
المجموع	80	100

شكل رقم (20) يوضح إجابات المبحوثين حول إمكانية رفع الإنتاجية عن طريق تدريب العمال على التكنولوجيا



لم تعد المؤسسات اليوم تستعمل الطرق والوسائل والآلات التقليدية في إنتاجها ، نظرا لاشتداد المنافسة في الأسواق وإلزامية مواكبة التغيير الحاصل في مجالات صناعتها ، تطلب الأمر ضرورة استخدام التكنولوجيات الحديثة المطبقة في الإنتاج وتدريب عمالها على حسن تطبيقها في مجال عملهم وذلك لفوائدها المتعددة كتطوير جودة المنتج ،السرعة في التنفيذ ، تقليل الوقت الضائع ، إرضاء الزبائن.....

فبتيقن أفراد عينة قسم الإنتاج أن تحسين إنتاجيتهم يكون باستخدام التكنولوجيات المتطورة خاصة الآلات التي يستخدمونها في التنقيب ومعالجة ومراقبة الغاز وضرورة تدربهم على استعمال هذه التكنولوجيات، أجابوا وبنسبة عالية جدا وصلت إلى 97,5% مقارنة بنسبة 2,5%أجابت بالرفض.

خاتمة

خاتمة:

إن التطور الذي تشهده الدول في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وما أنشاه ذلك التطور من سلوكيات ومستجدات يتطلب تطورا مماثلا في إعداد القوى البشرية المختلفة. كما أن المؤسسات الاقتصادية تمر بمرحلة من التطور والانطلاق، فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي، الذي انعكس على كافة نشاطاتها، وقد فرض ذلك على الإدارة في المنظمات المتطورة أن تكون قوية ومسايرة لكل التغيرات الحاصلـــــــة والى نوعية الأفراد الذين لديهم القدرة والكفاءة في إدارة الجهاز الإداري . ومن هنا أصبحت الحاجة للتدريب والتطوير ملحة وضرورية.

ومما لا شك فيه أن التدريب في واقعنا المعاصر الآن، يحظى باهتمام بالغ في المؤسسات والمنظمات في معظم دول العالم، إذ يعتبر سمة من سمات المنظمات الناجحة في هذا العصر الذي يشهد تطورا سريعا ومتلاحقا في شتى مناحي الحياة، ومن ثم لا يمكن أن نتصور جهازا متقدما يعمل بكفاءة وجودة عالية ما لم يكن قد اهتم بتدريب منسوبيه ورفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم.

ولكون مؤسسة سوناطراك حاسي الرمل احد الفروع الهامة المتواجدة في جنوب الجزائر، والتي تعتبر احد المؤسسات الهامة– إلى جانب المؤسسة الأم– التي لها أهمية إستراتيجية في الاقتصاد الوطني، والتي يناط بها المشاركة في مخططات التنمية الاقتصادية، لذا تولي المؤسسة كأحد الفروع الهامة جل اهتمامها بتدريب وتطوير عمالها.

النتائج المتوصل إليها:

من خلال بحثنا هذا يمكننا أن نستخلص بعض النتائج نلخصها فيما يلي:

1- الكفاءات البشرية هي المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة؛

2- التدريب عملية مستمرة ومسايرة للتغيرات ولا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة؛

3- الاستثمار التدريبي كأهم استثمار بشري في المؤسسات له عوائده المستقبلية بالرغم من صعوبة قياسها؛

4 – اعتبار المؤسسة وحدة لا تتجزأ من الاقتصاد الوطني وهي بالنسبة لها بمثابة الخلية في جسم الإنسان، فزيادة إنتاجيتها يعود بالنفع على الاقتصاد، بالتأثير على المؤشرات الاقتصادية كزيادة الناتج الوطني ومن ثم الدخل، معدلات الاستثمار والتوظيف، تحسين ميزان المدفوعات ...؛

5- تداخل عدة عوامل في تغيير مستوى الإنتاجية، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد العامل المسبب لتحسن مستوى الإنتاجية؛

6- مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لتدريب عمالها وذلك من خلال مستويات الميزانية الموجهة لذلك؛

7- من خلال إجابات المبحوثين هناك تحفيز للمتدربين بعد إنهاء الدورات التدريبية كإعطاء شهادات تقدير، محافظ إلى غير ذلك؛

8 – تنفيذ البرامج التدريبية في فترات زمنية متداخلة، وهذا ما يحيل دون معرفة أثر كل برنامج على حدا، مثل برنامج الصحة والبيئة وبرنامج تكوين الإداريين؛

9- تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل المشرفين والرؤساء لا يكون على أساس موضوعي بل يتم ذلك بعشوائية ولاعتبارات شخصية، باستثناء برنامج التأهيل في المنصب؛

10- فيما يخص تقييم التدريب في سوناطراك حاسي الرمل، فهناك تقييم المحتوى التدريبي بالإضافة إلى تقييم المتدرب من قبل المدرب قبل وبعد ابتداء وانتهاء الدورة التدريبية، إلا انه يعاب على المؤسسة، عدم وجود تقييم للمتدربين في أماكن العمل مما يحول دون التماس الأثر الحقيقي للعملية التدريبية وتصحيح الانحرافات فيما بعد؛

11- حسب أراء المبحوثين لا يمكنهم تطبيق جل ما تم التدرب عليه، وذلك لعدم توفير بيئة عمل مناسبة وهذا ما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي؛

12- التمسنا أن القائمين على وظيفة التكوين في المؤسسة هم ذوي كفاءات عالية ولهم خبرات في مجال التكوين، ويحتكون كثيرا بمختلف الوحدات والأقسام بالمؤسسة ليتعرفوا بمهام ومسئوليات كل وظيفة والتغيرات الحاصلة بها لاستخدامها في الخطط التدريبية المستقبلية.

التوصيات والاقتراحات:

بعد عرضنا لمجموعة من النتائج التي رأيناها أنها كافية لصياغة بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص:

1 - حث وتحسيس المتدربين قبل البدء في البرنامج التدريبي بمدى أهمية الدورة التدريبية ونتائجها والأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها فاغلب الموظفين يشاركون في الدورات التدريبية وهم لا يعلمون عنها شيئا؛

2- التنويع من أساليب التدريب، خاصة وأن المؤسسة تعتمد وبدرجة كبيرة على المحاضرات والملتقيات وهي طرق تؤدي بالعامل إلى الملل وعدم الاستفادة من المحتوى التدريبي وبالتالي عدم تحقيق المؤسسة لأهداف البرنامج التدريبي؛

3-لابد على المؤسسة من الفصل بين البرامج التدريبية التي تقوم بها من حيث وقت التنفيذ، وذلك لمعرفة نتائج وفوائد كل برنامج على حدا ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف؛

4- إعداد ووضع البرامج التدريبية وفق أسس علمية، فالانحراف بين التوقعات وما هوفعلي كبير، وهذا يعني أن التوقع لا يقوم على الموضوعية، بل على الحدس والذاتية؛

5- تدريب المدربين – وذلك لاعتبارهم احد العوامل الأساسية لنجاح عملية التدريب- ومتابعتهم خاصة في حالة كونهم من داخل المؤسسة وعدم الاعتماد الكبير على الخبرة في مجال العمل، وضرورة الاعتماد على أساليب وطرق علمية لذلك؛

6- إتاحة الفرصة للمتدرب لنقل خبرته وما استفاد من التدريب إلى مجال العمل وترجمته في شكل أداء فعلي أفضل مما كان عليه قبل التدريب؛

7 – اعتبار التدريب استثمار بشري حقيقي يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، وتماشيه مع إستراتيجية المؤسسة ويدعمها

8 – اعتبار الإنفاق على التدريب له عوائده التي يمكن قياسها ولا ينظر إليه كمصروفات، مع حسن تسيير التكاليف الموجهة للتدريب والتركيز على الوظائف الأساسية بها، كتوجيه قدر هام من الميزانية إلى برامج تنمية مهارات الإنتاج والاستغلال كحالة سوناطراك حاسي الرمل مثلا؛

9- اعتماد برامج التدريب على نتائج البحوث والدراسات، حيث تطرح في اغلب المؤسسات بصورة تقليدية لتفادي مصروفات إضافية؛

10- أن يعتمد التقييم على معايير قياس كمية متى كان ذلك ممكنا، وعدم التركيز على المعارف والسلوكيات فقط.

قائمة المصادر والمراجع



- القرءان الكريم .

I. المراجع باللغة العربية :

1- أحمد الرفاعي ، بهجت العزيزي وآخرون ، دراسات في تمويل التعليم والتنمية البشرية، مكتبة النهضة المصرية القاهرة، بدون طبعة ، 2006.

2- أحمد بن داوود المزجاجي ، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، بدون دار نشر،الرياض ، ط1، 2000.

3-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

4 -أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر،2001 .

5 -أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، 1998.

6- تشارلز هورنجرن ،محاسبة التكاليف، تعريب أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض،ط2.

7- جاك فيليب ، ورون ستون، الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد ، مركز الخبرات المهنيه للادارة القاهره. 2003 .

8- جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت ، بدون طبعة.

9- حسين محمد حسنين ، تخطيط برنامج التدريب ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،2006 .

10 - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1،2002 .

11- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق، الأردن، ط1، 2002 .

12- حسن الحلبي، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976 .

13 - دريد كامل آل شبيب ، مبادئ الإدارة المالية ، دار المنهاج للنشر والتوزيع ،عمان ، ط1 ، 2006 .

14- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر،2002.

15- سعد الدين خليل، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 7 200.

16- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ط1،1999.

17- صلاح حوطر، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرياض ، بدون طبعة ، 1991.

18- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية .

19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2001.

20- صالح الشنواني ، إدارة الإنتاج ، مركز الإسكندرية الكتاب ، مصر ، بدون طبعة ، 2000 .

21- عبد الرحمان توفيق، التدريب عن بعد، مركز الخبرات المهنية ، للإدارة ، القاهرة ، ط2.

22- عبد الرحمن توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر ،1996.

23- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،القاهرة ، مصر،ط3، 2007.

24- عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،القاهرة ، مصر 2005.

25- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر المكتب العربي الحديث، مصر، بدون طبعة 1993.

26- عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران، عمان- 2008 .

27- عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، الأردن، ط2، 1999.

28- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة،ط3، 1985 .

29- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة،2001.

30- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة، بدون سنة.

31- علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل كمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

32- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.

33- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر،وهران الجزائر،بدون طبعة.

34- فتحي قابيل محمد متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر 1990.

35- فليح حسن خلف ، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ط1، 2007.

36- كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع بيروت،1997.

37- محمد السعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، بدون طبعة ،2003.

38- محمد السعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، بيروت، بدون طبعة، 1993 .

39- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2006.

40- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، بدون طبعة1988 .

41- محمد سعيد غيبة، تكريم الخالق للإنسان، دار المكتبي للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا،ط2، 2000 .

42- محمد طاقة، وحسين عجلان حسن، اقتصاديات العمل، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، ط1، 2008 .

43- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون طبعة، 1993.

44- مدحت أبوالنصر، إدارة العملية التدريبية، الدار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008.

45- مصطفى ناصف، نظريات التعلم دراسة مقارنة، ترجمة علي حسين حجاج ، بدون طبعة ،1990 .

46- مصطفى نجيب شاوش، إدارة المواد البشرية، دار الشروق، عمان، ط3، 2005.

47- منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1975.

48- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دارالفكر الجامعي الإسكندرية، مصر ط 1،2006.

49- وليام تريسي، نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض ط3، 2004.

II. المراجع باللغة الفرنسية:

1.Bernard Gazier , Les stratégies des ressources humaines , Les éditions de la découverte,Paris , 1993.

2. Jean Marie Peretti :Ressources Humaines et gestion des personnes, laibrairie vuibert,Paris, 4ème édition,2002.

3. J.M.Peritti , Ressources humaines et gestion du personnel , Vuibert, Paris, 2ème édition,1998 .

4. John R.Schermerhorn et James G Hunt et autres , Le comportement humain et organisation , édition de Renouveaux. pédagogique.inc 2002 .

5.L.Cadin et F.Guerin , La gestion des ressources humaines , IAE de Lile (sous la direction de Michel Kalika) ,Paris.

6. Pierre Casse , la formation performante, OPU,Alger,1994.

7. Sergr Barzucketti et jean françois claud :Evaluation de la formation et perfermance de l'entreprise,édition liaison,Paris,1995.

III.الملتقيات والندوات :

1 - الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإدماجها في اقتصاد المعرفة الملتقى الدولي حول التنمية البشري وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة الجزائر،9-10 مارس، 2004.

2 - أندور مايو، تحديد احتياجات التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان،2-4 مارس،1997.

3 - بن الزاهي منصور ومحمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004 .

4 - حنا نصر الله ، متطلبات التدريب والتنمية البشرية، ملتقى آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان 2-4 مارس،1997.

5 - خالد قاشي وحمزة العرابي، المعالجة المحاسبية لرأس المال الفكري، ملتقى إدارة وقياس الرأس المال الفكري جامعة البليدة ،الجزائر، 2008.

6 - عبد المحسن فالح ، تقييم برامج التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،1997.

7 - عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة ط1 .

IV.المجلات والجرائد :

1 - محمد عمروصادق، تقييم التدريب والعائد من الاستثمار التدريبي، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص 104.

2 - سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية ،القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 .

V.المقالات الالكترونية :

1 - محمود حسنين عيسى، أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

www.alukah.net/articles/85/aspx.553

2 - القدرة على قياس العائد من العملية التدريبية مؤشر لنجاح الشركات والمنظمات الإدارية

www.aleqt.com/2008/09/01/article_153106.html

3 - نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

http://hrdiscussion.com/hr2599.htm

4- Anke S,Kessler and Christoph Lulfesmann,The theory of humain capital revisited : On the interaction of general and specific investment,2002 www.eurojournals. com.

VI- مواقع الكترونية :

1. www.Al-mostafa.com
2. www.hrdiscussion.com/hr2599.html
3. www.4shared.com/file/50365065/120a824/-.html-
4. ˙www.ilo.org/public/arabic/employment/skills/gpe/download/pack/5.pdf -
5. << Maximse Training dollar>> ; www.qualitymag.com -
6. www.aleqt.com/2008/09/01/article_153106.html
7. http : // hr discussion .com /hr 293.html

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط — قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية — تخصص إدارة الأعمال

استبيان حول

أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد الطالبة — **تحت إشراف الدكتور:**

عليلي وهيبة — **فرحي محمد**

الهدف من هذا الاستبيان

في إطار التحضير لمذكرة الماجستير في إدارة الأعمال قمنا بتصميم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بواقع تحسين الإنتاجية عن طريق التدريب المتواصل وتأثير ذلك على أداء مؤسسة سونا طراك حاسي الرمل .

لذلك نرجومنكم وضع علامة(X) أمام الإجابة المناسبة

مع ضماننا لكم السرية التامة للمعلومات التي تدلون بها واستعمالها لغرض البحث العلمي لا غير.

السنة الدراسية 2009_2010

معلومات أساسية عن المستجوب

السن:

المنصب:

المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ ثانوي ☐

متوسط ☐ جامعي ☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

أسئلة الاستبيان

1الاسئلة الخاصة بالفرضية الأولى:

- هل قامت المؤسسة بتكوينك تكوينا متخصصا في مجال عملك الحالي:

نعم ☐ لا ☐

- هل يتوافق التدريب وطبيعة عملك:

كثيرا ☐ متوسطا ☐ قليلا ☐

- هل تحسن أداؤك بسبب تلقيك التدريب:

بشكل كبير ☐ إلى حد ما ☐ ولا إضافة ☐

- حسب رأيك هل عملت برامج التدريب على:

تغطية الجوانب التي تجهلها في تخصصك ☐

عملت على رفع مستواك الأدائي مقارنة مع قدراتك ☐

- حسب رأيك هل ترى بأن المدرب يساهم في عملية تحسين أداء العمال:

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

- يمكن تبرير العائد الاقتصادي والمادي من وراء النشاط التدريبي بتوجيه نشاط التدريب إلى المجالات الإنتاجية ذات النواتج الملموس:

توافق ☐ لا توافق ☐

- إن العائد المالي للتدريب تكون سهلة القياس في برامج تنمية مهارات الإنتاج:

توافق ☐ لا توافق ☐

- عند الاستثمار في النشاط التدريبي لا بد من وضع معايير يمكن من خلالها قياس العائد الملموس وبالتالي الفائدة لهذا الاستثمار:

توافق ☐ لا توافق ☐

- حسب رأيك تعتبر أفضل سياسة عند إجراء مسح الاحتياجات التدريبية بالتركيز على النتائج والاستجابات ملموسة الأثر:

توافق ☐ لا توافق ☐

- هل تعتقد أن حجم الميزانية الموجه للتدريب يؤثر بشكل كبير على العائد منه:

توافق ☐ لا توافق ☐

2.الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية:

- تعتبر المؤسسات الاقتصادية رفع الإنتاجية أهم هدف تسعى لتحقيقه:

توافق ☐ لا توافق ☐

- حسب رأيك العامل الإنساني أهم محدد لرفع أداء المؤسسة ومن ثم إنتاجيتها بشكل:

كبير ☐ متوسط ☐ قليلا ☐

- بوجود تكوين جيد للعمال تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى كالغياب والحوادث :

توافق ☐ لا توافق ☐

- تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية:

بشكل كبير ☐ متوسط ☐ قليل ☐

- هل يمكن للمؤسسة رفع إنتاجية عمالها عن طريق تكوينهم على اكتساب التكنولوجيا التي تطبق في أساليب الإنتاج:

توافق ☐ لا توافق ☐