وزارة التعليم العالي والبحث العلمـــــي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي: .....

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة:علوم التسيير التخصص: مالية

مذكرة بعنـــــــــوان

واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك

مذكـــــرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إعداد الطلبة **إشراف الأستاذ**

- *ملنداس فاروق* - بولصباع محمود
- *بوحداد بلال*

السنة الجامعية: 2011 - 2012

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أسمى معاني الشكر والعرفان و الامتنان والتقدير أرسلها

إلى ولداي العزيزين حفظهما الله

إلى من حملتني وهنا على وهن وسهرت لأجلي وعلمتني معنى الصبر والاجتهاد أمي الحنونة الطيبة

إلى العائلة الكريمة

إلى الأصحاب والاحباب

إلى الاستاذ المشرف

وجميع أساتذة المعهد

ولله الشكر والحمد

الفهرس

قائمة الفهرسة .

قائمة الاشكال .

قائمة الجداول .

المقدمة العامة.....أ

اهمية الموضوع.....أ

دراسات سابقة .....أ

اسباب اختيار الموضوع.....ب

اهداف الموضوع .....ب

اشكالية الدراسة .....ب

فرضيات الدراسة .....ت

المنهج المستخدم .....ت

خطوات البحث .....ت

الجانب النظري :

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و العملية التدريبية.

تمهيد..... 07

المبحث الاول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....08

المطلب الاول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها.....08

المطلب الثاني : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....09

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية 12

المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية.....12

المبحث الثاني : أهمية تدريب العاملين.....14

المطلب الاول :مفهوم التدريب وأهميته.....14

المطلب الثاني : مسؤولية التدريب 17

المطلب الثالث : مبادئ التدريب.....18

المطلب الرابع : أنواع التدريب.....18

المبحث الثالث : تحديد الاحتياج التدريبي.....21

المطلب الاول : تعريف الاحتياج التدريبي.....21

المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياج التدريبي.....21

المطلب الثالث : مشاكل تحديد الاحتياج التدريبي..... 23

خلاصة الفصل.....24

الفصل الثاني :الابعاد التحليلية للبرنامج التدريبي والاداء.

تمهيد.....25

المبحث الاول : تصميم البرنامج التدريبي وتنفيده.....26

المطلب الاول : تصميم البرنامج التدريبي.....26

المطلب الثاني : أساليب التدريب.....30

المطلب الثالث : ميزانية التدريب.....32

المطلب الرابع : تنفيذ البرنامج التدريبي ومشكلاته.....**35**

المبحث الثاني : تقييم البرنامج التدريبي.....38

المطلب الاول : المتابعة اليومية للبرنامج 38

المطلب الثاني : خطوات تقييم كفاءة التدريب.....38

المطلب الثالث : طرق تقييم كفاءة التدريب.....41

المطلب الرابع : مقاييس تقويم فعالية البرنامج التدريبي.....43

المبحث الثالث : سياسة الاداء في المؤسسة.....45

المطلب الاول : اداء المورد البشري وتقييمه.....45

المطلب الثاني : اداء المؤسسة وابعادها.....48

المطلب الثالث : علاقة التدريب باداء المؤسسة.....52

المطلب الرابع : اثر التدريب على الاداء.....52

خلاصة الفصل 54

الجانب التطبيقي :

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية .

تمهيد.....55

المبحث الاول : تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك (المؤسسة الأم)..... 56

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة 56

المطلب الثاني : المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك..... 57

المطلب الثالث : و حدات المؤسسة سوناريك (الأم)..... 57

المبحث الثاني: التعريف بوحدة فرجيوة SONARIC..... 59

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن الوحدة 59

المطلب الثاني : الهيكلة الداخلية للوحدة..... 60

المطلب الثالث : أهداف الوحدة وخدما تها 63

المبحث الثالث : دراسة وتحليل بيانات الاستمارة 64

المطلب الاول : منهج الدراسة 64

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات 65

المطلب الثالث : تحليل وتبويب البيانات..... 67

الخاتمة 76

المراجع

الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج ادارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة .	10
02	نموذج التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.	11
03	خطوات تقييم فعالية التدريب .	40
04	محددات الاداء البشري .	46
05	رسم تخطيطي يوضح وحدات مؤسسة سوناريك .	59

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول(الجانب النظري)	الصفحة
01	ميزانية برنامج التدريب .	34
02	بيانات تقييم كفاءة التدريب .	42
03	ابعاد اداء المؤسسة.	51
رقم الجدول	عنوان الجدول(الجانب التطبيقي)	الصفحة
01	تحليل البيانات الشخصية من حيث الجنس.	67
02	تحليل البيانات الشخصية من حيث السن.	67
03	تحليل البيانات الشخصية من حيث المستوى التعليمي.	68
04	تحليل البيانات الشخصية من حيث الخبرة المهنية.	68
05	المشاركة في دورة تدريبية .	69

06	نوع التدريب.	69
07	طلب المشاركة في دورة تدريبية .	69
08	التدريب الاجابة الوحيدة لمشكلات العمل	70
09	الهدف من التدريب .	70
10	ردود فعل المشاركون في الدورات التدريبية	70
11	أهمية برنامج التدريب	71
12	ملائمة فترات التدريب	71
13	مدى توافق مدة التدريب مع استيعاب البرنامج التدريبي	71
14	تقييم مستوى المدرب	72
15	تقييم ظروف التدريب	72
16	نسبة المعارف المكتسبة	72
17	توافق احتياجات التدريب مع المتطلبات	73
18	تقييم البرنامج التدريبي	74
19	رغبات المتدربين في المؤسسة	74
20	تقييم الدورات التدريبية في المؤسسة	75
21	دور التدريب في تحسين الاداء	75

المقدمة

يقول رجل الأعمال فورد"خذوا أموالي ونقودي،خذوا كل ما تريدونه مني ولكن اتركوا لي رجالي ".

ذلك إن الإنسان يعتبر مصدر الثروة الأكثر أهمية، إذ لم يحظى الفرد قديما خلال عمله في المنظمات بأهمية كبيرة، مثلما تحقق ذلك خلال الربع الأخير من القرن العشرين، حيث كرست جل المنظمات في العالم المتقدم والنامي،اهتماما كبير بالعاملين فيها .

والعنصر البشري يعتبر إذا من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء،فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يظل العامل البشري وراءها ،لذا ينبغي تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات في شتى المجالات،وتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية،لذلك فرض على المنظمات التوجه إلى الاستثمار في الموارد البشرية ،من اجل تغيير السلوك وتوجيه المهارات ، وتجديد المعارف لاكتساب عاملين قادرين علىّ التكيف مع التطورات الحاصلة، وهدا لا يتحقق إلا بتدريب مواردها البشرية ،لان التدريب في المنظمات الحديثة من أهم المقومات التنموية المعتمدة في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات البشرية والتقنية ...الخ.

1 ــ أهمية البـــحـــث :

ــ كما يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال الضرورة التي يفرضها الواقع إذ نجد أن معظم الدول تهتم بتدريب الموارد البشرية لأنه يعد العنصر الأساسي وجوهر كل مؤسسة .

ــ عملية التدريب ضرورة حتمية تسمح للأفراد العاملين بمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجيا والاقتصادية المتسارعة ، والتي غالبا ما تؤذي الى تقادم المهارات .

ــ تساهم عملية التدريب في تطوير القابليات لذى الافراد العاملين وتكييفهم وادماجهم وتوجيههم .

2 ــ دراسات سابقة :

الدراسة الاولى :اثر التحفيز على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،نصر الدين بوفرينة ، كريم خلفاتني ، سعاد زعباط ، 2010 /2011 ، حيث تقوم هذه الدراسة باظهار اهمية الحوافز المادية والمعنوية على اداء الموارد البشرية داخل المنظمة .

الدراسة الثانية : دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، بن عثمان خولة ، بوزرزور شريفة ، ماجدة روية ،2010 /2011 ، حيث تقوم هذه الدراسة باظهار اهمية العملية التدريبية على تحسين اداء العنصر البشري .

3 ــ اسباب اختيار الموضوع :

يعتبر العنصر البشري اهم عنصر في المنظمة ولذى يجب الاهتمام به وتطوير مهاراته ، وتعتبر عملية التدريب من السبل التي تضمن ذلك، بالإضافة لأهمية هذا الموضوع هناك اسباب تقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع وهي :

ــ كون التدريب من اهم الاسس التنموية في ادارة الموارد البشرية .

ــ اعتبار التدريب من اهم العمليات التي تمنح يد عاملة مؤهلة يستدعي اجراء دراسة وبحوث حول هذه العملية .

ــ ابراز المساهمة الفعالة للعملية التدريبية في حفظ الميزة التنافسية للمؤسسة .

ــ محاولة معرفة مراحل العملية التدريبية واهم المشاكل التي تواجهها .

4 ــ أهداف البحث :

واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن محلا للصدفة بل كان املا في تحقيق اهداف تتمثل في :

- رفع الغموض عن موضوع تدريب الموارد البشرية .
- توضيح بناء فكري في سياسات التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية.

5 ــ الاشكالية :

رغم الاهمية الكبيرة الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسات ،غير انها لا تلقى الاهتمام الذي يجب ان تحظى به .

وعليه نطرح السؤال الرئيسي التالي :

ما هو واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

والذي تندرج تحته الاسئلة الفرعية التالية :

- ماهية إدارة الموارد البشرية ؟
- أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري داخل المنظمات ؟
- كيفية تحديد الاحتياج التدريبي ؟
- طبيعة العلاقة الموجودة بين التدريب والأداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

6 ــ الفرضـــــــــــــــــيات

وعلى ضوء العرض السابق لإشكالية البحث نجد أنفسنا امام اختبار الفرضيات التالية :

- يعتبر التدريب الحل الوحيد عن المشكلات المتعلقة بالعمل .
- قد تتمكن المؤسسة من تحسين ادائها الفعلي ادا طبقت برنامج التدريب .
- اغلب المؤسسات لا تستخدم او لا تجري تقييم للدورات التدريبية .

7 ــ منهج الدراسة :

لانجاز هذا البحث والتوصل الى الاجابات المطروحة مسبقا ، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وهذ بالنسبة الى الجانب النظري حيث يفيد في وصف الظاهرة المدروسة ، اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة .

8 ــ خطوات البحث :

وقصد معالجة الموضوع والإجابة على الإشكالية قسمنا البحث إلى جانبين الجانب الأول نظري والثاني تطبيقي .

<u>الجانب النظري:</u>

الفصل الاول: تناولنا فيه الإطار ألمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، والعملية التدريبية.
الفصل الثاني : عرضنا فيه البرنامج التدريبي وعناصره التحليلية والاداء.

<u>الجانب التطبيقي:</u>

الفصل الثالث: يدور حول الدراسة الميدانية حيث حاولنا إسقاط ما هو معمول بيه في الواقع مع ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، وكانت وجهتنا مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

تمهيد :

تعتني ادارة الموارد البشرية بشؤون اهم عنصر من عناصر العملية الانتاجية الا وهو العنصر البشري ، الذي يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الانتاجية والربحية ، من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية المختلفة.

ويعد التدريب من بين اهم العمليات والنشاطات التي تؤديها ادارة الموارد البشرية ،فالمنظمات تهتم به لان ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية ،اما على مستوى الفرد فتظهر اهميته في زيادة المعارف والمهارات الامر الدي يؤدي الى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل .

وقصد الالمام بحيثيات هذا الموضوع ،فقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الاول الى مفهوم ادارة الموارد البشرية ، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة واهم الوظائف التي تقوم بها ، والاهداف التي تسعى الى تحقيقها .

اما المبحث الثاني فتناولنا فيه مفهوم التدريب واهميته ، ثم مسؤوليته ، وتليها اهم المبادئ التي يقوم عليها ، ختاما بانواع التدريب .

وفي المبحث الاخير قدمنا تعريفا للاحتياج التدريبي ، وطرق تحديده ،والمشاكل التي تواجه تحديده .

المبحث الاول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية .

لقد ركزت المؤسسة على إدارة مواردها البشرية التي بواسطتها تستطيع بلوغ أهدافها المسطرة .

المطلب الاول : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية إذ بدأت هذه الإدارة باسم "إدارة القوى العاملة " أو " إدارة الإفراد" التي تتضمن إدارة الإفراد العاملين في المنظمة من حيث اختبارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم ...الخ.حثي الانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدمتهم [1].

وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعي شؤون الموارد البشرية في المنشاة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الاسباب:

- التوسع والتطور الصناعي .
- التوسع الكبير في التعليم .
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل .
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية [2].

وتعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدي كفاءة وقدرات وخبرات هدا العنصر البشري وحماسه للعمل ،تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلي تحقيق أهدافها لدلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ، والأسس التي تساعد على

1- سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان،الأردن، سنة 2006،صفحة 26.

2- فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2008 ، صفحة 09، 10

الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

وأورد العلاق في معجمه تعريفا لإدارة الموارد البشرية بانها " جزء من الإدارة يعتني بشؤون الإفراد العاملين من حيث التعيين ،والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف إعمالهم"

ويرى نيجرو أنها "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل نافيهم من طاقات وتشجيعهم على بدل اكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء "

تعريف فرنش "هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة "

ويتضح من التعارف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل احدي الوظائف الهامة في المنشات الحديثة، التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشأة [1].

المطلب الثاني : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة، إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين، ولتحقيق الفاعلية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لا بذا من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المنظمات في تنظيم الإدارة وتحديد صلاحياتها وارتباطاتها بالإدارات الأخرى داخل المنظمة .

وتجدر الإشارة إلى انه حتى يكون هيكل تنظيمي ذو فعالية عالية في تحقيق أهداف المنظمة يجب أن يشمل على النقاط التالية :

- التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
- تحديد الأنشطة أو الأعمال في وظائف.
- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام .
- تجميع الأقسام المتماثلة في دوائر.

1- فيصل حسونة،مرجع سبق ذكره،صفحة06،07.

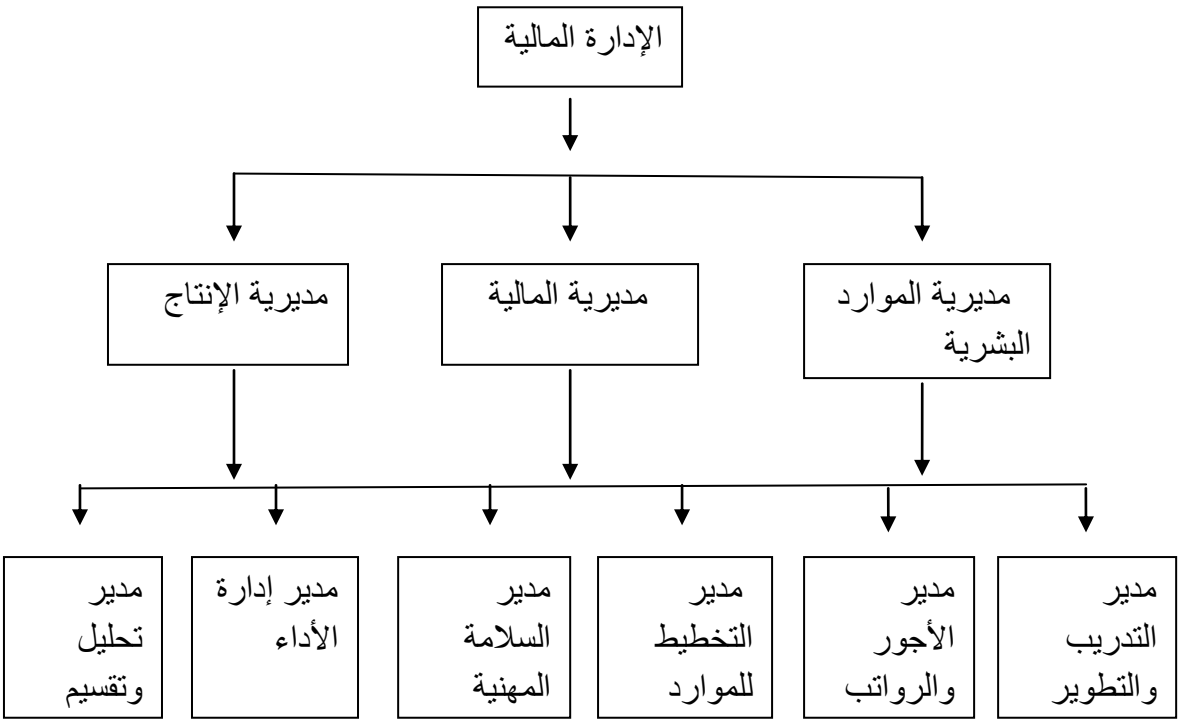
ونظرا للاختلافات الموجودة في تركيب الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخري، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي أو التنظيم الداخلي لهذه المنظمات يختلف من منظمة إلى أخرى تبعا للظروف السائدة .

ونميز نموذجين لتوضيح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات العليا والإدارات الأخرى[1].

ا ــ التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية :

وغالبا ما ترتبط بهذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل الأول: نموذج إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة .



المصدر: محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية ،دار حامد ، الطبعة الأولي، 2004، صفحة 69.

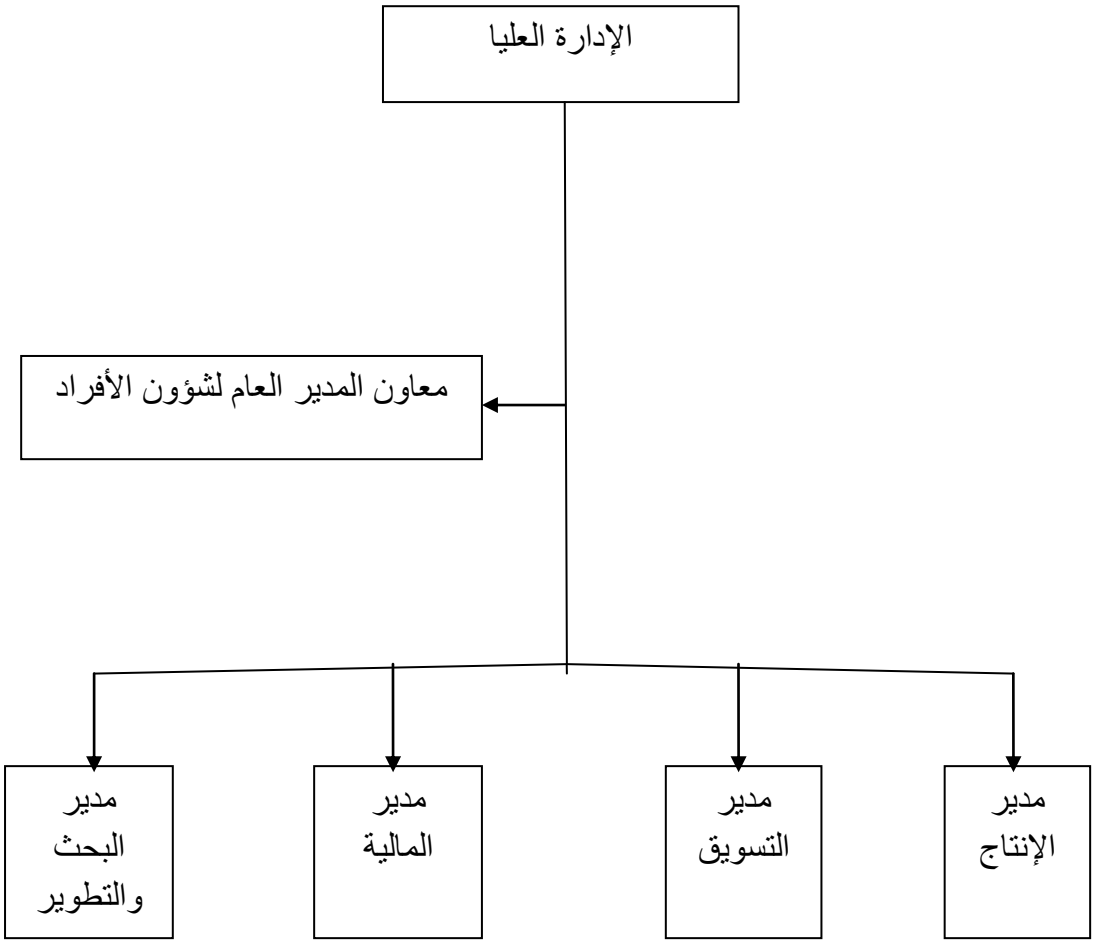
1 ـ علي الليمي ،تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات ،الكويت،1980،ص 71 .

ب ــ التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية :

النموذج الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة (الكبيرة والصغيرة) في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي .

وفق هذا التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل التالي يوضح هذا النموذج[1] :

الشكل الثاني : نموذج التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية .



المصدر : محمد صالح فالح ،مرجع سبق ذكره،صفحة 69.

1- محمد صالح فالح ،مرجع سبق ذكره،صفحة 69.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية :

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فهناك جملة من الأهداف تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها ولعل أهمها :

1- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .
2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة .
3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
4- إيصال سياسة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة .
5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .
6- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف .
7- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة ، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين ،وإما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة [1].

المطلب الرابع :وظائف إدارة الموارد البشرية :

وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة ، يمكن حصرها بين وظائف رئيسية وأخرى مساعدة .

أ ــ الوظائف الرئيسية :

- تحليل العمل : تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة ، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ،وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .
- تخطيط القوى العاملة : تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب طلب المنظمة من العاملين ، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها ،والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة .

1 ـ فيصل حسونة ،مرجع سبق ذكره، صفحة 13 .

- **الاختيار والتعيين :** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف ،الاختبارات ،المقابلات الشخصية ،وغيرها من الأساليب ،وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- **تصميم هيكل الأجور :** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجرها ، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .
- **تصميم أنظمة الحوافز :** وتعني هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي ، وائدهم الجماعي ،فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية ، وأيضا هناك حوافز علي أساس أداء المنظمة ككل .
- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :** تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة ،كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ،رياضية ،وقانونية ، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها[1].
- **تقييم الأداء :** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .
- **التدريب :** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين ، وتوجه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ، وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب ،وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة ، وان تقييم فعالية هذا التدريب .
- **تخطيط المسار الوظيفي :** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمات ،وعلى الأخص فيما يمس النقل الترقية والتدريب ،ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ،ونقاط الضعف لديه .

1 ـ احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،دار النشر الجامعية،القاهرة،سنة1999، ص ص 29- 30.

ب ــ الوظائف المساعدة :

- **العلاقة مع النقابات :** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي ، النزاعات العمالية ، التأديب ، والفصل من الخدمة .
- **امن وسلامة العاملين :** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ وحماية سلامة العاملين ،الأمن، الصحة ، والاتجاهات النفسية السليمة لهم .
- **ساعات وجداول العمل :** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات ، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ، ووضع نظام يكفل الكفاءة في العمل [1] .

المبحث الثاني: أهمية تدريب العاملين .

يعتبر التدريب حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة ولذلك وجب عليها تدريب اليد العاملة التي بحوزتها ،لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات الحاصلة .

المطلب الاول : مفهوم التدريب وأهميته :

عرف الباحثون التدريب بأكثر من طريقة، لكننا هنا نركز على انه " تلك الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين بهدف أن يؤدي دلك إلى زيادة فعالية المتدرب وكفاءته، وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتهم أفضل استثمار "

ويعرفه فليبو في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية " هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة آو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين "

ويعرفه مارشال في كتابه مبادئ الاقتصاد " أن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة،ودلك لان الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة، ومصادرها لصالحهم بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع[2].

1 ـ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 29- 30 .

2 ـ محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 101- 103

والتدريب هو وسيلة من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جيدة بأسلوب فعال ،واستخدام نفس الوسائل بطرق اكسر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف [1].

ويعرف انه وسيلة علمية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهارته المهنية والتقنية على اعتبار انه استثمار ووسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تعاني منها المنظمة ، والتي سببها أداء العاملين الناتج عن سلوكهم وطريقة أدائهم للعمل ، وهو وسيلة الترقية الفردية وتنمية الموارد البشري واستيعاب كل ما هو جديد من العلوم والتكنولوجية بسرعة هائلة[2].

كما يمكننا تحديد الفرق بين التدريب وبعض المصطلحات ألا وهي تنمية الأفراد والتطوير فيم يلي:

أ ــ **الفرق بين التدريب وتنمية الأفراد :** حاول البعض تمييز عملية التدريب عن عملية تنمية الأفراد ، ودلك بالقول أن التدريب يشمل مستوى التنفيذ فقط ،وانه ينصب على العمليات الفنية المتصلة بالآلات وانه يستهدف توفير معلومات خاصة بالوظيفة فقط .

وانه يتم في الذي القصير ، بينما تتجه التنمية إلى الأفراد والمسؤولين عن الدارة ويصب على المفاهيم والمبادئ النظرية ، وتستهدف توفير معلومات عامة وتتم في المدى الطويل .

ويتمثل الفرق الحقيقي بين عملية تدريب الأفراد وعملية تنمية الأفراد في أن العملية الأخيرة أوسع نطاقا من العملية الأولى .

فمصطلح تنمية الأفراد يشمل كل جهد يتم بدله لزيادة مهارة ومعارف وقدرات العاملين حتى ولو تم بدل الجهد خارج نطاق البرنامج التدريبي المخطط .

1- محمد عباس علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ،صفحة 10

2 - زيد منير عبوي ، سامي محمد هشام حرير ، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الجامعة الأردنية ، الطبعة الأولى ، 2006 ،ص ص 124 - 125

فالجهد الذي يبدله الفرد بمشاركة من المنشاة آو بوسائل خاصة يدخل في نطاق تنمية الأفراد والجهد الذي يبدله المديرون ورؤساء الأقسام، والملاحظون لزيادة معارف وقدرات ومهارات مرؤوسيهم يندرج تحت عملية التنمية والفرص والمنح التدريبية التي تتيحها المؤسسات التعليمية والمنضمات الإقليمية والدولية واتفاقيات التعاون بين الدول تدخل في نطاق عملية التنمية الشاملة للعنصر البشري[1]

ب ــ الفرق بين التدريب والتطوير : قد لا يميز الكثير من الباحثين والمختصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير ، ويذهب البعض الأخر إلى الاتجاه الأخر وهو أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير ، فالتدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية ،ولذلك فان التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) آو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم.

أما التطور فيتمثل بالجهود المبذولة لاكتساب العاملين القبليات التي يحتاجون إليها مستقبلا وفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية ،ولذلك فان عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية ولا تتوقف على اكتساب مهارات للوظائف الحالية فقط ، وإنما لابد من الاعتماد على رؤية المدير الاسترتجية للوظائف التي ستكون مستقبلا ولا بد من النظر إلى المنظمة كفريق متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنويع في المهارات والإمكانيات[2].

يلعب التدريب دورا كبيرا في رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة وتتجلى أهميته فيما يلي :

- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم .
- يكسب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه .
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء .
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل .
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل .
- يقلل ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل[3] .

1- محمد عبد الفتاح الصبر في،التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان، 2009،ص ص ص 21 22-30.

2 - سهلية محمد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص 186 .

3- فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

المطلب الثاني : مسؤولية التدريب :

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ، أي إدارة الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين في مواقع إعمالهم ،والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب .

أ ــ مسؤولية الموارد البشرية : تتمثل فيما يلي

- تصميم نظام متكامل للتدريب .
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالمنظمة .
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد .
- التأكد بان المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي .
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب .

ب ــ مسؤولية المديرين التنفيذيين : وتتمثل فيما يلي

- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين .
- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهم .
- تنفيذ برامج التدريب داخل المنظمة .
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية .
- المشاركة في جهود التدريب .

ولا يجب إن ننسى ا ن أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه وان عليه آن يتبصر بذاته ،وان يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطويره ، ويناقشها مع رئيسه المباشر ، أو مدير التدريبوالموارد البشرية ودلك لكي يتعرف على ما يمكن عليه عمله بصدد هدا الآمر ، وما هو دوره ودور الإطراف الأخرى في عملية التدريب[1].

1 ـ احمد ماهر،مرجع سبق ذكره،ص ص 321 - 322 .

المطلب الثالث :مبادئ التدريب .

للتدريب عدة مبادئ يمكن عرض بعضها فيما يلي:

المبدأ الأول :يجب إن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم في التدريب ،فهناك العديد من الأساليب وراء اهتمام الشخص بالتعلم فبعض الأشخاص يكون لديهم حب للمعرفة لذاتها، والبعض الأخر يعشق التعلم لأنهم طموحون ويرغبون في الحصول على تقديرأدائهم البارز لعملهم ،لان هناك حوافز لدلك ومن الضروري أن تكون هناك رغبة واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج وأهداف التدريب .

المبدأ الثاني : يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين حيث يحتاج المشرف قبل تعليم أو تدريب شخص ما غلى أداء أي نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به وبالفعل وما يعرفه وحين تتضح جوانب النقص وهدا الشيء فردي للغاية يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريبي يساعد على سد جوانب النقص وعلى مسؤولية التدريب ملائمة التدريب للشخص بدلا من ملائمة الشخص للتدريب .

المبدأ الثالث : يجب أن يتم التدريب إما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه ويجب على الشخص دائما إن يفهم أن مشرفه هو الذي خططه ونظمه ،وعلى مسؤول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات نحو الأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب .

المبدأ الرابع : يجب إن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه كلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة إلى قدرة الفرد على التعليم كلما كان القائد اكبر والتدريب الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس محبذا فحسب ولكنه ضروري.

المبدأ الخامس : أن الأشخاص بإمكانهم أن يتعلموا حين يخبرهم احد أو يدربهم على كيفية القيام بالعمل، ولكن أفضل من دلك هو إن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيهه .

المبدأ السادس : يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومنفذا ومقيما حسب منهج معين[1].

المطلب الرابع : أنواع التدريب :

أ ــ التدريب حسب عدد المتدربين :

- التدريب الفردي.

1 ـ محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مرجع سبق ذكره،ص ص 29 - 32 .

- التدريب الجماعي .

ب ــ التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب :

- التدريب في موقع العمل.
- التدريب خارج العمل .

ج ــ التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة :

- تدريب العاملين الجدد .
- تدريب العاملين القدامى .

د ــ التدريب حسب فئة العاملين المتدربة :

- التدريب الإداري .
- التدريب الصناعي .

ه ــ التدريب حسب المادة التدريبية أم حسب المهارة المراد اكتسابها للمتدرب :

- التدريب اللغوي .
- التدريب الفني .
- التدريب التخصصي .
- التدريب على اتخاذ القرار .

وتتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى أخر ، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه ، فهناك نوعان مهمان من التدريب ، التدريب أثناء الخدمة والتدريب خارج العمل .

أولا ــ التدريب أثناء الخدمة :

يقوم هدا النوع من التدريب على فكرة قديمةــ فكرة التلمذة المهنية ــ التي تعني أساسا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه، الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ، والحقوق والواجبات ،وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ثانيا ــ التدريب الرسمي خارج العمل :

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسماً مستقل تابع لمنشأة نفسها ،أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعضا الجهات أو المكاتب المتخصصة .

ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها : المحاضرات ،والحلقات الدراسية، والمناقشات الجامعية ، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار ، وسلة القرارات ، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية[1].

1 ـ فيصل حسونة ،مرجع سبق ذكره، ص ص 143 - 144 .

المبحث الثالث : تحديد الاحتياج التدريبي :

قبل البدء في العملية التدريبية لابد من تحديد الأفراد الدين يحتاجون إلى التدريب وتحديد المهارات المطلوب الوصول إليها، وهذا ما يسمى بالإعداد للتدريب.

المطلب الأول :تعريف الاحتياج التدريبي :

هو جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء، وبمعنى أدق هي إعداد عينة من الأفراد في موقع تنظيمي مطلوب تدريبهم على موضوعات محددة لعلاج مشكلة أو تحقيق هدف[1].

وعلى أساس الاحتياجات تبنى أساسيات وبرامج التدريب .

المطلب الثاني :طرق تحديد الاحتياج التدريبي :

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية هي :

1- تحليل النظم :

يهدف إلي تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعالية التنظيم ، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته. أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي . وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية :

- أهداف الشركة .
- بنائها التنظيمي.
- سياستها ولوائحها .
- هيكلها الوظيفي .
- خصائص القوى العاملة بها .
- درجات الكفاءة (استغلال المواد المتاحة) .
- المناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى :

1- السيدة عليوة ،تنمية مهارات شؤون العاملين ، اشتراك للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 51 .

- كالحوافز .

- الأجور .

- الاتصالات .

- علاقات الرؤساء والزملاء .

- الثقة .

- المسؤولية

2- تحليل العمل :

و يهدف إلي تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ، ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي :

- التوصيف الوظيفي .
- مواصفات شاغل الوظيفة .
- أهداف الوظيفة .
- مجالات النتائج .
- معدلات الأداء .
- التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر .

3- تحليل الفرد :

ويهدف إلي التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة الآتي :

- المواصفات الوظيفية للفرد .
- مؤهلاته .
- خبراته.
- مهاراته .
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها .

- اتجاهاته ودوافعه.
- استعداده للتعلم .
- حاجته التي يطمع في إشباعها .
- ذكـــــــــــائه .

– بالإضافة إلي العمر والجنس والصحة العامة .

– الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضوا في جماعة أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون[1] .

المطلب الثالث : مشاكل تحديد الاحتياج التدريبي :

هناك خمس مشكلات رئيسية تواجه عملية تحديد الاحتياج التدريبي يمكن ذكر أهمها كما يلي:

- لا يتم تحديد الاحتياج التدريبي بشكل علمي ودلك راجع إلى عدم وعي إدارة المنظمات بأهمية تنفيذ برامج التدريب ،أو الاهتمام بالكم دون الكيف في هذه البرامج
- لا يعتمد في وضع البرامج التدريبية على هذه الاحتياجات وهدا لعدم وضع أهداف تدريبية محددة وواضحة في عملية كمية وزمنية ونوعية وهدا يصعب من تصميم برامج التدريب
- قصور في البيانات التي يستند إليها التدريب لقصور أنظمة المعلومات وعدم الأخذ بالأساليب
- الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها وعدم تعاون الموظف الذي يؤدي العمل .
- حدوث أخطاء في تحديد الاحتياج التدريبي لعدم القدرة على التفرقة بين المشاكل التي يمكن علاجها بالتدريب والمشاكل الأخرى .
- يبدو التدريب في كثير من الأحيان وعلى أحسن تقدير إضافة معلومات ضعيفة الأثر وليس تنمية مهارات أو سلوك أو تحسين الأداء .

فإذا نظر إلى التدريب على انه نظام فانه عندئذ يمكن التخطيط له على أساس سليم ومن ثمة يمكن الحصول على الفائدة المرجوة منه[2] .

1- السيدة عليوة،مرجع سبق ذكره ،ص ص51-52 .

2 ـ امين ساعاتي، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق ، دار الفكر العربي،القاهرة،1998 ،ص 97 .

خلاصة الفصل :

شمل هذا الفصل الدور الذي تؤديه وظيفة الموارد البشرية في تدريب العاملين لمحاولة تحسين الاداء، وذلك عن طريق تحديد احتياجاتهم ووضع طرق تدريبية لزيادة قدراتهم على الانجاز وخلق الرغبة لديهم من خلال الجهود والاجراءات التنظيمية التي تهدف الى ربط العاملين بالمؤسسة .

فالمقدرة على العمل تكسب بالتعلم والتدريب بالاضافة الى الاستعداد الشخصي ، والقدرات الشخصية التي ينميها ويصقلها التدريب.

تمهيد :

يعتبر التدريب من بين اهم النشاطات التي تؤديها ادارة الموارد البشرية ، ولنجاحهوتحقيق النتائج المنتظرة منه يستوجب عليه القيام بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالعملية التدريبية ، الامر الذي يستدعي منها التخطيط الجيد لبرامجها التدريبية ، واول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ، وبناءا على ذلك ، فان نشاط التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق هدف او اهداف معينة ، يحتاج الى تخطيط علمي مدروس لصمان تحقيق الاهداف المطلوبة.

وعلى ضوء ما سبق يبدأ هذا الفصل بتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه الذي يتم بتحديد الاهداف ، المادة التدريبية ، الامكانيات والوسائل ، اساليب التدريب وميزانيته ، وأهم المشكلات التي تواجهه .

واخيرا تحدثنا عن مرحلة التقييم وذلك تتم بالمتابعة اليومية للبرنامج حيث يكون التقييم عبر خطوات، وبطرق مختلفة.

المبحث الاول : تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه :

يلي تحديد الحاجة إلى التدريب ، تصميم البرنامج التدريبي الذي يفي هده الحاجة ،وبعد هدا التصميم يأتي التنفيذ .

المطلب الاول : تصميم البرنامج التدريبي .

آن تصميم البرنامج التدريبي يتم في ثلاثة مراحل وهي : تحديد الأهداف ، تحديد المادة التدريبية، تحديد الإمكانات والوسائل .

أ ــ تحديد أهداف البرنامج :

في هده المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي ، وهناك عشرة أسس تحدد الأهداف الرئيسية وهي :

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشترك هده الوظائف في الحاجة إليها ؟
- ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب بنفسه ؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة وما هو اثر عدم توفرها ؟
- ما مدى تكرار أو استعمال المهارات المطلوبة ؟
- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات ؟
- ما هي درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة ؟
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة المطلوبة؟
- ما هي الفترة الزمنية التي ينتظر أن يحتفظ بها المتدرب بالمعلومات والمهارات التي اكتسبها ؟
- ما هي مقدرة المتدرب على اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة ؟
- ما مدى الحاجة إلي متابعة التدريب ؟ وما المستوى المطلوب تحقيقه في التدريب ؟

ب ــ تحديد المادة التدريبية :

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات آو المفاهيم آو الحقائق آو الأمثلة آو النماذج العلمية التي تشرع أو توضح موضوعا معينا ،حيث يجب إخراج هده المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملي للمتدربين كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن

ذلك كما يجب أن يكون هناك تتابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية .

أما عن حجم التفصيلات الواجبة في عرض موضوعات البرنامج التدريبي فان دلك يتوقف على ما يلي : المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، درجة التخصص الوظيفي ، متطلبات الوظيفة الحالية، نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبي .

ويجب أن تغطى الموضوعات النقاط التالية :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمنظمة وسياستها الداخلية والخارجية.
- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها وتتناسب مع ظروف المنظمة.
- أنماط السلوك الواجب اكتسابها وتلك الأنماط التي يجب البعد عنها .

وبصفة عامة فانه يجب أن تتوفر في المادة التدريبية لآي برنامج تدريبي الشروط التالية:

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم بطبيعة كل مدرب.
- تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك.
- أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي مع الأخذ في الاعتبار أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات المطلوب منها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم في منظماتهم[1] .

أما فيما يخص تجديد الإمكانات والوسائل فتتمثل فيما يلي:

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سبق ذكره ،ص ص 312 - 313 .

1 ــ تحديد الموقع والتوقيت :

أ ــ تحديد الموقع : تحتاج إدارة التدريب إلى اختيار الموقع الذي يتناسب مع أهداف التدريب وإمكانيات المنظمة وقد يكون هذا الموقع في العمل نفسه آو بعيدا عنه في منظمة آو في المنظمات الأخرى .

ب ــ التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي :إن تدريب الأفراد يخضع لضغوط الوقت ومن مصلحة الجميع إن يكون التدريب بأسرع ما يمكن ،ومن الضروري وضع حدود زمنية لكمية الوقت التي يسترقها التدريب ،فقد توجد مواعيد نهائية يجب إتمام التدريب مع الوصول إليها

مثل: إطلاق سلعة جديدة في السوق آو الدخول في خط إنتاجي جديد آو افتتاح مركز جديد للعمل، وقد يحدث تبديلات في تخطيط التدريب الزمني نتيجة للتغيرات غير المخطط لها كانتقال مفاجئ للتدريب إلى منظمة أخرى لهذا كله يجب التحلي بالواقعية ،ولا يمكننا كسب شيئ في اختيار أساليب التدريب تتطلب مدة زمنية لا يمكننا تحملها .

2 ــ اختيار المدرب :

يمثل المدرب عنصرا هاما في العمل التدريبي وبالتالي فان مخطط التدريب يجب أن يواجه مشكلة المدربين مواجهة صريحة بتخصيص جانب رئيسي من العمل التخطيطي لتوفيرهم ، بما يتناسب مع احتياجات المنظمة وإمكانياتها .

غير أن الشائع وخاصة في الدول النامية هو إهمال هدا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد مثل رجال الإدارة و المسؤولين واساتدة الجامعات ،ومتخصصين آخرين في مجالات العلوم المختلفة باعتبار ان عملية التدريب ليست إلا نقل المعلومات والحقيقة ا نالاهم ما في هذه العملية هو الاتصال والقدرة على توصيل رسالة التدريب ،واقتناع المتدرب والتأثير فيه . واهم الخصائص والمقومات ،التي يجب إن تتوفر في المدرب هي :

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص الذي يتولى التدريب فيها .
- الخبرة العلمية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العلمي .
- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة .
- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدرة سليمة وكسب احترامهم وثقفتهم بما يقدم لهم من معلومات .

- القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين .

ويطرح الخيار في الغالب كما إذا كان يجب اختيار مدربين من داخل المنظمة آو الاعتماد على موارد تدريب خارجية فادا تمت الاستعانة بمدرب خارجي يجب المطابقة بين خبرة مستشار التدريب وبيئة العمل في المنظمة وإمداده بالمعلومات الكافية على المنظمة واحتياجات التدريب والأهداف التي يسعى إليها التدريب وإذا استعملنا مدربا داخليا من الضروري انه قد حصل على تدريب ملائم مخصص للاستعمالات المطلوبة منه ، ففي الدول المتقدمة معايير الكفاءة هؤلاء المدربين على مختلف المستويات والمهن[1].

3 ــ اختيار الأسلوب :

تعد طرق و أساليب التدريب كأوعية تصنيفية معقدة،تحمل بداخلها الأفكار والأهداف التدريب المواد تحقيقها وفق لكل نوع من هذه الطرق والأساليب وعند الاختيار فيما بينها هناك أسس ومعايير يجب مراعاتها:

- نوعية وعدد المتدربين (المدخلات)،فاختلاف نوعيتهم و حجهم سوف يؤدي إلى اختلاف مناظر في أسلوب التدريب،وعلى سبيل المثال كلما ارتفع المستوى العلمي والثقافي للمتدربين كلما كان أسلوب مناقشة الحالات أفضل من أسلوب المحاضرة.
- نوعية أهداف التدريب المراد تحقيقها و مدى ارتباط هذه الأهداف بالإطار الزمني الذي يتفق مع مصلحة المنظمة.
- نوعية برامج التدريب برامج عامة أم تخصصية،نظرية أم تطبيقية وهل سيتم عمل هذه البرامج داخل المنظمة أو خارجا.
- نوعية المتدربين ومصادر الحصول عليهم من إجراء المفاضلة بين المصادر الداخلية و الخارجية[2].
- موضوع برنامج التدريب فهناك مواضيع لا يستخدم فيها الا أسلوب المحاضرة العامة في حين هناك مواضيع تدريب لا تصلح إلا بالتطبيق العلمي .

---

1 ـ علي الليمي ، مرجع سبق ذكره، ص 374.

2ـ نبيل الحسيني، مدحت مصطفي راغب ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شركة العربية ،الرقي،مصر، 1992،ص ص 380 - 381 .

المطلب الثاني : اساليب التدريب :

يقوم المدرب خلال إدارتهللدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأدهان، ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي :

1 ــ تدريب الحساسية:يمكن تعريفها بما يلي:

تدريب الحساسية هو زيادة حساسية الأفراد نحو سلوك الذات وسلوك الآخرين يهدف مساعدة القادة والمشرفين من مختلف المستويات الإدارية ومراتبهم على معالجة مشاكل العلاقات الإنسانية ،ويعمل هذا الأسلوب على تنمية القدرة الذاتية للفرد في الاعتماد على نفسه لتطور أسلوبه في التعامل مع الآخرين ،وقد حدد ما يلزم وهو أداء العلماء الذين ينادون بهذا المبدأ العناصر التي يقوم عليها تدريب الحساسية في ثلاث عناصر أساسية هي:

أــ الحساسية:وهي القدرة على فهم ما يدور أو يحدث بالفعل في موقف معين مشتمل على كل من الأحداث السلوكية والمشاعر تجاه الآخرين.

بــ ــ القدرة على التشخيص:وهي المهارة في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال،واستخدام المعلومات التوضيحية المناسبة لفهم أسباب التفاعل الموجود.

جــ ــ مرونة التصرف:وهي القدرة على التدخل الفعال في المواقف القائمة بطريقة تصل بفاعلية الفرد إلى أقصاها.

تستخدم المنظمات تدريب الحساسية إذا احتاجت إلى تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل والإبداع والتعاون والعلاقات يبعضهم البعض[1].

2 ــ أسلوب دراسة الحالات :

تعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم بها مشكلة ما ،ويصلح هذا الأسلوب للتدريب على اكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل ،والمواقف المعقدة والمتباينة التي تتطلب الاجتهاد في اتخاذ القرارات لمعالجتها، وتسمح غالبا بأكثر من وجهة نظر ويقوم المتدرب بتصور نفسه في تلك المواقف وكأنها معه ويحدد كيف يعالجها .

ومن مزايا هذا الأسلوب انه يوفر قدرا عاليا من المشاركة من جانب المتدربين ،بل أن تجمع كافة الآراء والأفكار التي تدور في ذهن المتدرب يتجلى ويتسم بالشمولية والتكامل كما يتصف بالقدرة على التخيل.

1-محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 211 - 213.

المشكلات التي تحدث في موقع العمل ووضع البدائل والمفاضلة بينهما ،أما عيوبه إن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في ظل الأعداد المحدودة للمتدربين ،إضافة إلى أن حل إحدى المشكلات قد يتطلب وقت متسعا .

3 ــ أسلوب المحاضرة :

تعتمد على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ،وهي الأسلوب الشائع والتقليدي في نقل المعلومات ،وتصلح لاكتساب المعارف كتعريف العاملين على قانون جديد ،ومن مزايا هذا الأسلوب انخفاض التكاليف المخصصة لها لذلك تقدم وفق تسلسل منطقيوصولا إلى الهدف والتركيز هي الخاصية المميزة للمتدربين وفقا لأسلوب المحاضرة .

ومن عيوب المحاضرة أن الاتصال فيها في اتجاه واحد من المدرب إلى المتدرب ،كما يعتمد على إلقاء المعلومات نظريا وعدم كفاءة المحاضرة يؤدي إلى فشل البرنامج ومن الملاحظ إن هذا الأسلوب لا يرتبط بواقع التطبيق[1].

4 ــ أسلوب التعليم المبرمج :

التعليم المبرمج هو طريقة التعليم الذاتي ،وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تتم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقا ، وتمنح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقا لمعدلات سرعة تعلمهم ،كما إنهم يستجيبون بشكل ايجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات ،ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية ،ويتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي إلى تعليم المتدربين حتى التمكن للمعارف والمهارات المطلوبة .

ومن مزايا هذا الأسلوب التقليل من معدلات الفشل،ويرجع ذلك أساس على حقيقة إن البرامج يتم اختيارها وتحقيق صلاحياتها قبل الاستخدام ومن عيوبه انه على الرغم من أن عدد البرامج المتاحة كبيرة،فان البرامج التي تصلح للاستخدام المحلي تعتبر محدودة ، نظرا لان معظم البرامج التي يتم إنتاجها لا تتفق مع الأهداف التدريبية المحلية ،وهذا السبب فان البرامج يجب أن تعد محليا[2] .

1 ـ ساعد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية،إدارةالأفراد،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001،ص 287 .

2 ـ محمد عبد الفتاح الصبرفي، مرجع سبق ذكره، ص 287 .

5 ــ أسلوب المباريات الإدارية :

هي تمرين دينامكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية تهدف إلى تدريب المشاركين على التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها ،التنظيم المرن لجهود الجماعة مراعاة الظروف المتغيرة ،استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرارات يتميز هذا الأسلوب باستخدام البعد الزمني عن طريق توضيح معنى التعاقب الزمني في اتخاذ القرارات وتأثير القرارات الحالية على قراراته في المستقبل ،مما يعطي المتدرب فرصة الإحساس بنتائج القرارات الأمر الذي قد لا يتوفر في الحياة العملية.

كما يعاب عليه ارتفاع التكلفة ،احتمال عدم مناسبتها لخبرات واهتمامات المتدربين ،عدم تقديرها للاحتياجات الفردية ،طغيان الرغبة في الفوز على فرص التعلم،ضغط الوقت قد لا يسمح بالتفكير والتحليل المنطقي،الشك في إمكانية تطبيق اثر التدريب في مواقع العمل[1].

6ــ أسلوب العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسال الدارسين أن يقدموا أرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير،ويعتمد أيضا على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحدد الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة،كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب[2].

المطلب الثالث : ميزانية التدريب .

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب ،ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه ،كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بان يكون برنامجا اقتصاديا،كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس

(وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب) ويقدم الشكل التالي ***** نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التدريب ، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تدريب خارجية فان تكلفة التدريب فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك

1 ـ محمد عبد الفتاح الصبر في ،مرجع سبق ذكره،ص 287 .

2 ـ احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص345 .

الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التدريب ،وتنحصالتكلفة في العادة بين عدة عشرات من الجنيهات، ولكنها قد تصل إلى مئات أو ألاف الجنيهات للمشترك الواحد و ذلك بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها ،ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب والبحث عن برامج تدريبية والاتصالات والمكاتبات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التدريب[1].

1 ـ احمد ماهر مرجع سبق ذكره ، ص 348 .

الجدول رقم : 01 ميزانية برنامج التدريب

البنود	طريقة الحساب	التكلفة
مرتبات		
مستشارين	عدد الأفراد × متوسط المرتب الشهري × سنة الوقت المخصص للبرنامج	
مصممين		
باحثين		
مشرفين		
مدربين		
أجور خارجية		
مستشارين	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد × اجر الساعة × عدد الساعات المنفقة من كشوف الصرف السابقة	
مدربين		
انتقالات	الإيجار أو الاستهلاك	
قاعات التدريب	الإيجار أو الاستهلاك	
الأثاث		
أدوات تدريب مساعدة		
أفلام	الإيجار والاستهلاك	
لوحات	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	
ثقافيات	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	
نماذج	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	
أقلام وطباشير	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	
ورق	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	
كتب التدريب	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	
إعلانات	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	
مكتبات	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	
مشروبات	تكاليف من واقع كشوف الصرف السابقة	
حوافز تفوق	تكاليف من واقع كشوف الصرف السابقة	
	إجمالي تكاليف البرامج	

المصدر : احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الرابع : تنفيذ البرنامج التدريبي ومشكلاته :

يعتبر كل تحديد احتياجات التدريب والتخطيط الجيد للتدريب دعامتان أساسيتان لنجاح مخطط التدريب ،والدعاية الثالثة هي التطبيق الجيد لهذا المخطط،والاعتبارات الأساسية للتطبيق الجيد:

- أن يتناسب حجم المتدربين مع الطرق في المستخدمين في التدريب.
- العمل على إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب حتى لا تفشل لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدرب عند عودته للعمل.
- توفر الرغبة لدى الفرد للتدريب وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج.
- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
- الاتصالات الفعالة و المستمرة مع المتدربين،عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرارية فيه[1].

واهم الجوانب التنفيذية التي يهتم مخطط التدريب بالإعداد لها:

- توقيت البرنامج التنفيذية ويتضمن هذا الجانب : موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه،توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج،تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- إعداد مخطط يتضمن ما يلي: اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج التدريبي،تصميم طريقة جلوس المتدربين مع تعيين مكان المدرب ،تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج مع أدوات ووسائل مساعدة.
- تجهيز المطبوعات ويتضمن هذا الجانب ما يلي:استلام المطبوعات من القائمين عليها ،إجراءات الطباعة والتجليد والتوزيع على المتدربين وفقا للخطة العملية للبرنامج الاتصال بالمدربين والمتدربين[2].

1 ــ مشكلات التدريب في المرحلة التمهيدية : نذكر منها :

ا ــ مشكلة ضعف الوعي التدريبي: فكثير من أفراد المجتمع سواء كانوا قادة أو تابعين يفتقرون إلى الوعي التدريبي ،والإيمان بأهمية التدريب ودوره الرئيسي في رفع الأداء وتحسين وزيادة الإنتاجية والإسهام في التنمية.

---

1 ـ مصطفي كامل ، إدارة الموارد البشرية ،القاهرة ، 1994 ، ص 316 .

2 - علي الليمي ، مرجع سبق ذكره، ص 377.

ب ــ مشكلة الهيكل التنظيمي: ففي كثير من المنشات نجد إن التدريب يخصص له قسم صغير ملحق بإحدى الإدارات ، وفي بعض الأحيان يخصص للتدريب إدارة صغيرة لا تأخذ مكانها المناسب في الهيكل أو الهرم التنظيمي للمنشاة .

ج ــ مشكلة العاملين بالتدريب : وهذا القسم أو الإدارة غالبا ما يكون عدد العاملين فيه محدودا جدا، أو لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع وظيفة التدريب ، ويمكن أن نقول أن هناك عجزا واضحا في أخصائي التدريب المتمكنين من إدارته إدارة علمية سليمة وعن إقناع تام .

د ــ مشكلة ميزانية التدريب : فغالبا ما نجد ميزانيات التدريب ضعيفة أو قليلة لا تفي بتحقيق البرامج التدريبية المطلوبة بكفاءة وفعالية .

ه ــ عدم وجود نظم سليمة : للكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية وحصرها وتصنيفها الأمر الذي يؤثر في كفاءة وواقعية الخطط التدريبية .

2 ــ مشكلات التدريب في المرحلة التخطيطية :

لقد عرف "ام ريتشارد " التخطيط بأنه "عملية عقلية للملائمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل من بين المسارات البديلة ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل " ، هذا ويمكن تحديد بعض المشكلات في هذه الرحلة كالأتي :

أ ــ عدم وجود خطط للأفراد :في كثير من المنظمات نجد عدم وجود خطط واضحة ومفصلة ومستقبلية للأفراد تبين المسار الوظيفي لأفراد المنظمة .

ب ــ عدم الربط بين تخطيط الأفراد وتخطيط التدريب : إن من المعروف علميا إن خطط التدريب إنما تأخذ خطة وتساعد على تحقيق أهدافها .

ج ــ مشكلة المعلومات : إن التخطيط السليم للتدريب يركز بشكل كبير على المعلومات الجيدة ومن صفاتها ، أن تكون كافية ،دقيقة ، وحديثة ...الخ والمثل الانجليزي يقول المعلومات قوة .

فعلى سبيل المثال لا توجد في الكثير من المنشات بطاقة تدريبية مستوفاة لكل فرد يدون فيها كل ما يتلقاه هذا الفرد من التدريب .

د ــ مشكلة الأولويات : تحديد الأولويات معناه تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لبرنامج تدريبي على برنامج تدريبي أخر لمقابلة الاحتياجات التدريبية الملحة ، وترجع أهمية

الأولويات إلى أن الموارد غالبا م تتصف بخاصية الندرة وإنها دائما اقل من الحاجات ، وهذا يتطلب ترتيب الحاجات التدريبية الأكثر أهمية في أول القائمة للبدء بها أو لا

3 ــ مشكلات التدريب في المرحلة التنفيذية : نذكر منها

أ ــ نقص المنشات التدريبية : سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنشاة ، وفي كثير من المنشات عندما يتوفر لديها بعض المنشات التدريبية نجدها إما ضعيفة التجهيز أو ينقصها الصيانة أو تعاني من عجز في معينات السمعي البصري سواء التقليدية أو الحديثة أو تفتقر إلى المكتبات الغنية بالمراجع العلمية والمجلات والأفلام .

ب ــ نقص المدربين : تعاني الكثير من المنشات من العجز الكبير في المدربين الأكفاء من مختلف التخصصات ومختلف المستويات وهذا بالطبع يدفع إدارة التدريب إلى الاعتماد على التدريب الخارجي الذي تقدمه مراكز ومؤسسات تدريبية متخصصة خارجية ، وهذا بلا شك ذو تكلفة عالية .

ج ــ تعارض مواعيد البرامج التدريبية مع ظروف العمل : في بعض إدارات المنشاة وذلك عند قيامها على سبيل المثال بأعمال الصيانة السنوية أو الجرد السنوي أو إعداد الميزانية أو الحساب الختامي.

د ــ عدم توفير المعينات السمعي البصرية أو تعطلها : مثل جهاز التلفيزيون أو الفيديو أو القاموس السحري مما يؤثر سلبا في تنفيذ بعض الأنشطة .

ه ــ كثرة عدد المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد : وهذه المشكلة تؤدي إلى صعوبة توصيل الرسالة التدريبية للمتدربين ،والى صعوبة تحقيق التفاعل المتبادل وبكمية مناسبة بين كل المتدربين .

و ــ غلبة الطابع النظري على كثير من البرامج التدريبية : إن غلبة الطابع النظري في التدريب هو نتيجة منطقية للمناخ التدريبي المتمثل غالبا في الأتي : عدم الإعداد الجيد للبرامج التدريبية ،والاختيار غير الموضوعي أحيانا للمتدربين في بعض البرامج التدريبية ، عدم الاهتمام بتقديم المدربين بواسطة المتدربين ،عدم إعطاء الوقت الكافي للمدربين قبل بداية البرامج[1] .

1 ـ محمد عبد الفتاح الصبرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 72 - 80

المبحث الثاني: تقييم البرنامج التدريبي .

بعد تنفيذ البرنامج التدريبي ،يأتي التقييم، حيث يعتبر خطوة حساسة ، ذلك لان فيه يتم قياس مدى نجاح أو فشل هذا البرنامج .

المطلب الاول : المتابعة اليومية للبرنامج .

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ، ومدير التدريب ، او أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج ،وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع ،والتحقق من أن كل الأمور تسيير في مجرياتها .

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي :

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب .
- التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات ،وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين .
- تقديم المساعدات وتوفير المعينات التدريبية .
- توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج .

كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل للمشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج ، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حال غياب المدرب ،أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي وعدم توفر الإمكانات أو مساعدات يطلبها المدربون ،أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدرب أو بين المتدربين بعضهم البعض[1].

المطلب الثاني : خطوات تقييم كفاءة التدريب .

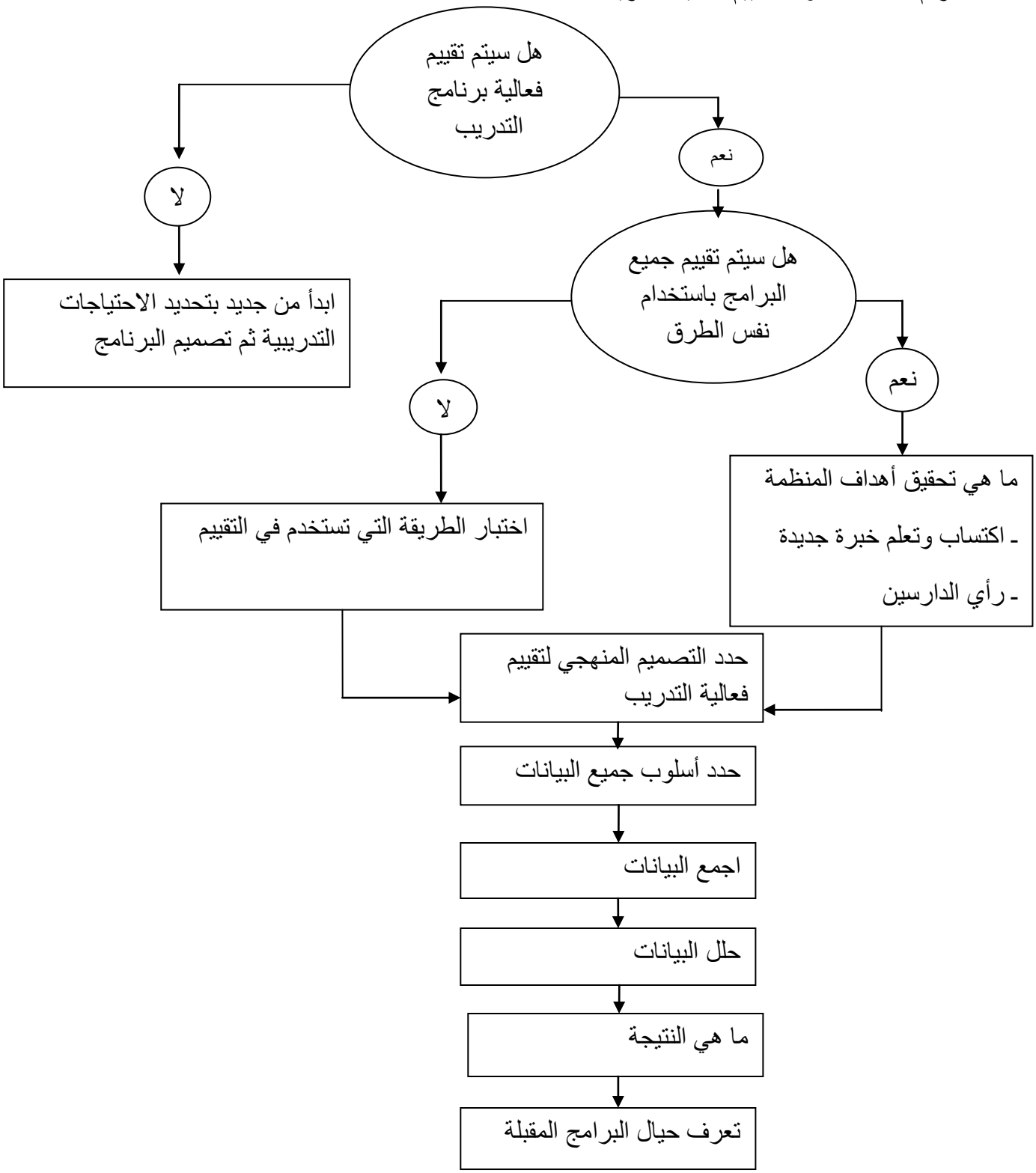
يقدم الشكل رقم 03 التالي توضيحا منطقيا للخطوات التي تمر بها عملية تقييم كفاءة التدريب وتمر الخطوات المنطقية بسؤال حول ما إذا كانت برامج التدريب سيتم تقييم فعاليتها من عدمه ،وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا يحتاج إلى تقييم فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل ، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل وذلك يتوقف على المشاكلالتي تعارض سير هذا البرنامج .

1 ـ احمد ماهر ،مرجع سبق ذكره ، ص 354 .

ونلخص خطوات تقييم فعالية التدريب في النقاط التالية :

- تحديد طريقة التقييم .
- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم .
- تحديد أسلوب جميع البيانات .
- جمع البيانات .
- تحليل البيانات .
- استخلاص النتائج .
- وضع توصيات خاصة بالمستقبل .

الشكل رقم : 03 خطوات تقييم فعالية التدريب .



المصدر احمد ماهر،مرجع سبق ذكره،ص 357 .

المطلب الثالث : طرق تقييم كفاءة التدريب :

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم،والتي على أساسها يتحدد نوع البيانات ،ويمكن التعريف هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب .

- تحقيق أهداف المنظمة .
- اكتساب وتعلم خبرات جديدة .
- رأي أو رد فعل الدارسين .

1 ــ تحقيق أهداف المنظمة :

تسعي المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة أو لعلاج مشاكل تعاني منها المنظمة ،وعليه فان تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين فروع مؤشرات العمل والإنتاجية ،أو إن المشاكل التي تعاني منها المنظمة قد انتهت بعد التدريب ومن مؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها هي كمية المبيعات ،عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد ،ومن أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها هي الشكاوي ،الغياب والتأخير،معدل الإصابة معدل الفاقد والهالك في الإنتاج، معدل المرفوض من المبيعات وغيرها .

وتأتي خطوات التقييم كما يلي :

- تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة في شكل محدد الإبعاد .
- وضع الهدف التدريبي في شكل كمي .
- تطبيق البرنامج .
- حساب المؤشرات السابق تحديدها ولكن بعد التدريب .
- تقييم البرنامج بناء على الفرق بين المؤشرات قبل التدريب وبعده .

2 ــ اكتساب وتعلم خبرة جديدة :

قد يكون هدف التدريب في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم وفي هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب في إمكانية عرض الأفراد العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوكات جديدة .

وتمر خطوات التقييم كالاتي : تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة ،وهذا هو هدف التدريب والذي يجب تحديده بدقة .

- تطبيق برنامج التدريب .
- اختيار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعليمها ،ويتم ذلك بأسلوبين.

أ ــ ملاحظة السلوك الفعلي للدارس أثناء أداءه للعمل بعد تلقيته للتدريب.

ب ــ إعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيله للمعلومات والخبرات وهو يماثل الاختبار الذي يتلقاه طالب الجامعة في نهاية العام الدراسي.

ــ مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج .

ففي برنامج لتعليم مشرفي الصف الأول بعض مبادئ المراسلات والتقارير الإدارية أمكن تحديد الخبرات والمعارف التالية كمعايير للتعلم كهدف للتدريب كما أمكن اختبار الدارسين وكانت درجاتهم من 10 درجات كالأتي ،كما في الجدول رقم: 02

الجدول رقم : 02 بيانات تقييم كفاءة التدريب

	عمر	فادي	بلال	حسين	نضال	إجمالي
ــ فقرات وجمل قصيرة	7	9	8	6	7	37
ــ الاهتمام بمقدم التقرير	5	10	3	5	5	28
ــ الاهتمام بنهاية التقرير	6	6	4	3	3	21
ــ عرض منطقي للبيانات	9	7	5	3	6	30
إجمالي	27	32	20	16	21	116

المصدر: احمد ماهر ،مرجع سبق ذكره، ص 360.

ويمكن تقييم بنود أو مكونات برنامج التدريب ،فأكثرهم فعالية هو البند الأول والخاص باكتساب الدارسين مهارة كتابة فقرات وجمل قصيرة .

ويمكن تقييم فعالية الدارسين ويبدو إن فادي هو أكثر الدارسين فعالية .

3 ــ رأي أو ردود أفعال الدارسين :

إذا رأي الدارسين من الأهمية أو إذا تعذر استخدام الطريقتين السابقتين يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم اتجاه برنامج التدريب ويمكن سؤال المدربين والمشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضا.

ويقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي وتوجه هذه القائمة عادة في أخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور انتهائه ،ولكن ليس هناك ما يمنع من إعداد قائمة أخرى توجه إلى الدارسين مرة أخرى ولكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم عن البرنامج ومدى استعادتهم منه في أعمالهم.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- تحديد الموضوعات التي يسأل حولها رأي الدرسين .
- تصميم قائمة أسئلة تحوي هذه الموضوعات .
- تحديد أسلوب القياس .
- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات .
- تحليل البيانات.
- التوصل إلى النتائج[1].

المطلب الرابع : مقاييس تقويم فعالية البرنامج التدريبي :

1 ــ ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب ،حيث يتم توزيع استمارات استبانة تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب،ودرجة ملائمة فترة التدريب والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية .

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج، ولذلك فان نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التدريبي بموضوعية وبصدق كبيرين .

1 ـ احمد ماهر ،مرجع سبق ذكره، ص ص 356 - 361 .

2 ــ تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي ،وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج ،ومن تم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات .

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي ،إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأسس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية تحقيقه .

3 ــ استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بهد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب ،آذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارب بما كان عليه أداءه قبل التدريب ، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق ، إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التدريبي ، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي ،أو ارتفاع العوائد الحقيقة.

4 ــ العوائد الإجمالية المتحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياس بالتكاليف ،أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب إن هذا المعيار ذو اهمية في مقارنة كلف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج[1].

1 ـ سهيلة محمد عباس ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 200 - 201 .

المبحث الثالث : سياسة الأداء في المؤسسة .

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الادارية الهامة و المعقدة لأنها الوسيلة التي تدفع الادارة للعمل بحيوية و نشاط ، حيث يجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحظة اداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم ادائهم كما انها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهر وبمظهر المنتجين امام رؤسائهم .

المطلب الاول: اداء المورد البشري و تقييمه .

تهدف المنظمة الى تحقيق الاداء الجيد وذلك يتم بالاستغلال الامثل لمواردها الاقتصادية و البشرية، حيث ان تقييم اداء العاملين تعتبر عملية اساسية داخل اي مؤسسة تسمى الى استخدام مواردها البشرية.

1_ مفهوم الاداء البشري: يعد الاداء من المفاهيم الارتكازية في مجال التنظيم حيث ان المؤسسات تسعى للوصول الى الاداء الامثل و اهم تعريفات الاداء: "هو اي نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الاشكال"[1].

وهناك تعريف آخر:"الأداء هو ذلك النمط من السلوك الذي يبدله العنصر البشري في العمل"[2].

يبرز هذان التعريفان ان الاداء هو عبارة عن السلوك الانساني الذي يقوم به الفرد في مكان عمله.

"الاداء هو مدى التزام الافراد العاملين بانجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل"[3].

---

1 ـ مصطفى عشور ،مدخل الى علم النفس ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ، 1990 ، ص 189 .

2 ـ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ،1997 ، ص79 .

3 ـ خيضر كاظم حمودة وياسين كاسب الخرنشية ،ادارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص152 .

2 محددات الاداء البشري:

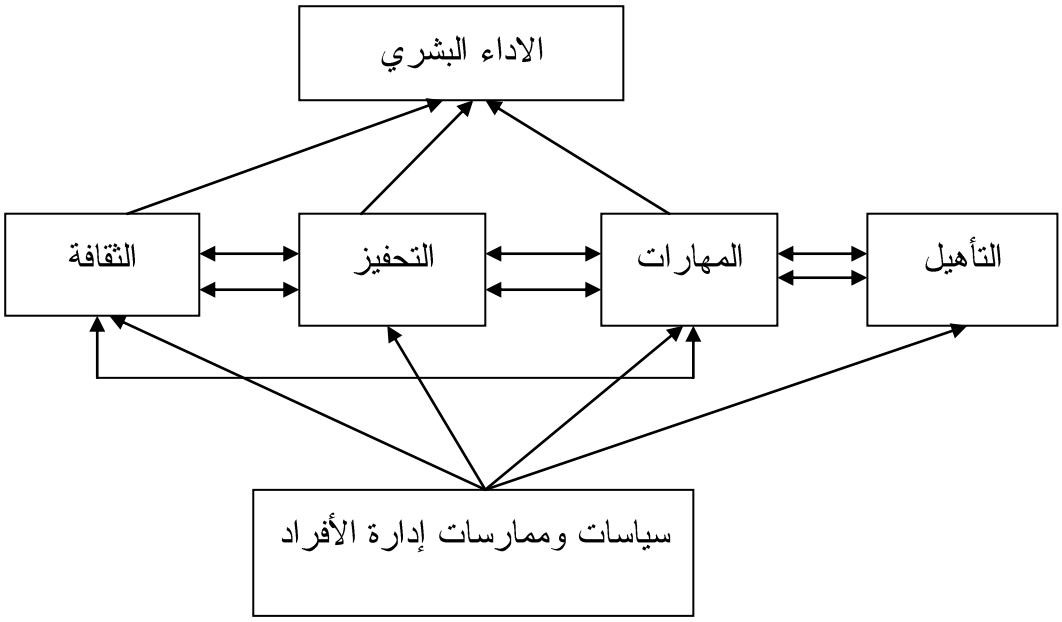
الاداء البشري هو نتيجة لتداخل مجموعة من العناصر و هي:

ا- الجهد: حيث ان الاداء يتطلب بذل الافراد طاقات جسمانية و عقلية في اطار قيامهم بمهامهم.

ب- القدرة: ان بذل الجهد يتطلبه توفرت قدرات و مهاراتهم لدى الافراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي.

ج- الفهم: حيث ينبغي ان يكون الافراد على دراية و وعي بالأعمال التي يؤذونها و تتأثر محددات الأداء البشري بممارسات و سياسات ادارة الموارد البشرية.

الشكل رقم 04 :محددات الاداء البشري



المصدر: احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، المعرفة الجامعية، 1997،ص25.

نلاحظ من خلال الشكل السابق ان الاداء البشري ناتج عن ثلاثة عناصر رئيسية، حيث تعتبر المهارات مصدر اساسيا و مكونا رئيسيا للأداء البشري، و التي تكون بدورها مرتبطة بمؤهلات الافراد، كما يؤثر التحفيز على الافراد بحيث يدفعهم الى التعلم و اكتساب المهارات كما يدفعهم الى بدل المزيد من

الجهد، و تثير الثقافة و القيم المشاركة بين الافراد الحاجة الى الاعتراف و الانتماء، كما تؤثر على انظمة الحوافز بالمؤسسة و تتأثر هذه العوامل الثلاثة بالجو العام الذي توفره ادارة الموارد البشرية.

3_ تقييم الاداء البشري و شروط نجاحه:

تعتبر عملية تقييم الاداء الخطوة الاولى التي يقوم بها القادة في المؤسسات في عملية تحسين اداء الافراد و هذا التشجيع الأداء الجيد و معالجة الضعيف.

ا_ **تعريف تقييم الموارد البشرية:** يمكن تعريفه بأنه:"عملية يتم بموجبها تقديم جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد الى عناصر و معدلات تتم على اساسها مقارنة ادائهم بها لتجديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به"[1].

او:"التقييم هو عملية تقديم اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية ادائه و تنقد العملية فيما اذا كان الاداء جيدا ام لا في اية مجالات هذا الاداء قد يشمل تنفيد الاعمال المسندة للفرد عندما تتم وفق نظام علمي مدروس فلابد و ان تستند على معايير للأداء مهمةُ للمنظمة و طبيعةَ عملها و كذلك على مقارنة اداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية[2].

ب_شروط نجاح التقييم: يعرف الشرط او المعيار بوجه عام بالمستوى او الدرجة، المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه و الحكم عليه، و بالنسبة لشروط و معايير تقييم الاداء فهو يمثل مستوى الاداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين، و يشمل تقييم الاداء ثلاث جوانب اساسية في ضوئها تتحدد الشروط المستند إليها لوصف الأداء الجيد و هي ما يلي:

1 ـ مهدي حسن اويلف ، ادارة الافراد ، مدخل كمي ، جامعة جرش الاهلية ،ص236 .

2 ـ سعاد نايف البرطوني ، مرجع سبق ذكره، ص385 .

معايير تصف الخصائص الشخصية: و يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب ان يتحلى بها الفرد اثناء ادائه لعمله، و تقييم الصفات مثالة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من القيم متابعة الأداء باستمرار ليمكن من الكشف على مدى وجودها لديه و سبب صعوبتها هو كونها غير ملموسة، و يعتمد تقييمها بشكل عام على الرأي و الحكم الشخصي للمقيم

معايير تصف السلوك: و هي السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه نحو: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب و المشاكل، حسن التعامل مع الزبائن.

معايير تصف النتائج: و هو ما يراه تحقيقه من قبل الفرد المقيم من انجازات يمكن قياسها من حيث الكم و الجودة و التكلفة والزمن و العائد، و تمثل هذه الانجازات الاهداف المطلوبة منه، و لاشك أن هذه المعايير اكثر دقة في وصف الاداء الجيد، الا انه من الصعوبة استخدامها في تقييم المورد البشري الذي يؤدي اعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال[1].

المطلب الثاني: اداء المؤسسة و ابعادها .

ان من الصعوبة اعطاء مفهوم دقيق و شامل للأداء، حيث يستخدم على نطاق واسع في مجال الاعمال، فكل طرف يهتم بجانب معين و هذا طبيعة نظرته لكيفية سير العمل من اجل بلوغ الأهداف.

1_ مفهوم أداء المؤسسة:

قدم العديد من الباحثين تعار يف عديدة للأداء ابسطها ذلك الذي يعرفه على انه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"، نلاحظ من خلال التعريف السابق إن الأداء يرتبط بالنتائج أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

و في الوقت نفسه الذي يتم فيها تحديد الأهداف من المهم تحديد مقاييس الأداء، و هذه الطريقة الوحيدة التي يتم بها تقييم التقدم و الانجازات بطريقة عادلة و سيقدم وضع التعريف الناجح لمقاييس الأداء أفضل الأسس للحصول على التغذية العكسية.

1 - عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل ، الاردن ،ص ص 409 . 410 .

2_ شروط قياس الأداء:

هنالك معالم و مداخل رئيسية لعملية قياس الأداء يجب على المؤسسة مراعاتها حتى تتوصل إلى نتائج حقيقة و عادلة تمثل واقع الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعد هذه المراحل ضرورية لغرض التعرف على بعض المفاهيم و وجهات النظر المختلفة عن قياس الأداء و عن الغايات و الأهداف التي يمكن أن يخدمها، ثم عن أنواع و خطوات و مرحل القياس التي لابد من القيام بها لإجرائه، إذ يجب توفر مؤشرات مناسبة للوحدة الاقتصادية و قريبة للواقع و بالتالي مقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات قياسية موضوعة لأغراض المقارنة و هذه المؤشرات تستقى من:

بيانات خاصة بالمؤسسة لسلسلة زمنية سابقة.

بيانات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية المماثلة داخل و خارج القطر.

بيانات التكاليف المعيارية، و هو المقياس الذي يوضع لعناصر التكلفة المختلفة و الذي يعتبر الاساس في عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

الموازنات التخطيطية هي إحدى الوسائل الرقابية المتطورة التي يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، عن طريق مقارنة المعايير المالية و الكمية مع ما كان مخططا لها و تحديد الانحرافات الحاصلة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

توفير نظام فعال للمعلومات فبالإضافة إلى ما يوفره النظام المحاسبي الموحد من بيانات فان عملية التقييم تتطلب توفير بيانات عن الإنتاج و مستلزمات الإنتاج و التكاليف و التخزين و تقارير السيطرة النوعية وغير ذلك من التقارير و كلما كان هناك نظام للمعلومات واضح و حاو على التفاصيل أمكن استقاء البيانات منه بصورة أسهل وبالتالي اتخاذ القرار بصورة أسرع.

و يجب أن تكون مقاييس الأداء:

_ مرتبطة بالأهداف و المقاييس الإستراتيجية التي لها مغزى تنظيمي و تقود أداء العمل.

_ مرتبطة بأهداف و مسؤوليات الفرق و الأفراد و ستكون فعالة فقط إذا ما استمدت من المسؤوليات أو استندت إلى إطار عام من الكفاءات المعدة بطريقة جيدة.

_ تركز على النتائج و الانجازات التي يمكن قياسها.

_ تشير إلى البيانات أو الدليل الذي يمكن أن يكون متاحا كأساس للقياس، يمكن التحقق منها، تقديم المعلومات التي ستؤكد المدى الذي ستفر به التوقعات.

_ دقيقة قدر الإمكان في ضوء الغرض من القياس و توفر البيانات.

_ تقدم أساسا سليما للتغذية العكسية و الإجراءات.

_ شاملة و تغطي كافة الجوانب الرئيسية للأداء حتى يمكن توفير مجموعة من المقاييس[1].

3_ أبعاد أداء المؤسسة:

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية و هو يشتمل على الابعاد التالية:

_ اداء الافراد في وحدتهم التنظيمية.

_ اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمنظمة.

_ اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الاداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية عليها...

فأداء الفرد في المؤسسة يقاس مجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم ادائه وصولا إلى التأكد من ان انظمة العمل و وسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق اكبر قدر ممكن من الانتاج باقل قدر من التكلفة و في اقل وقت و على مستوى مناسب من الجودة،و يقاس اداء كل ادارة بمجموعة اخرى من المعايير الا ان المقاييس التي تستخدم في اغلب الاحيان هي مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الاداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية و تشمل كلا من مقاييس الفعالية الاقتصادية و السياسية الداخلية و الخارجية و الرقابية و البيئية .

---

1 ـ توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد ، معهد الكفاية الانتاجية ،2003 ،ص 03 .

و نظرا لتعدد الاهداف و اختلافها فان الأداء يأخذ أبعادا مختلفة و هذا كما يتضح من الجدول التالي:

الجدول رقم :03 أبعاد أداء المؤسسة :

البعد الاول / البعد الثاني	الاهداف	التصميم	الادارة
المؤسسة	اهداف المؤسسة	تصميم المؤسسة	ادارة المؤسسة
العمليات	اهداف العمليات	تصميم العمليات	ادارة العمليات
الافراد	اهداف الافراد	تصميم الافراد	ادارة الافراد

المصدر : موسى أللوزي ،التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل والتوزيع ، عمان، 2002 ،ص208

حيث يشير البعد الأول إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاثة :

ـــ **الأهداف :** اد يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء .

ـــ **التصميم :** ويشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم.

بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية للأداء وهي :

ـــ **المؤسسة :** المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

ـــ **العمليات :** الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تطلع بتنفيذه في المؤسسة ، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعتها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة .

ـــ **الأفراد** :الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يطلب بتنفيذها في الوحدة التنظيمية ، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له ، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية[1].

المطلب الثالث : علاقة التدريب بأداء المؤسسة .

الاستثمار في التدريب عملية تهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأرباح ،وهي عملية مكلفة جدا لذلك أن تكون الخطة التدريبية مدروسة بشكل جيد لتحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها أما التدريب لمجرد التدريب أو لأغراض أنية غير واضحة سيعود بالسلب على الوظيفة التدريبية ويصبح اتفاقا بدون عائد .

كما لا يفوتنا أن نتوه إلى انه يجب النظر إلى البرنامج التدريبي كعملية مؤسسة، وان تخصص ميزانية محددة للتدريب وفقا للمخطط والبرامج المقررة ، وان يحدد وفق التنفيذ ومكانه وطريقته وفقا للمخطط والبرامج المقررة ،كما انه حتى تكون عملية التدريب مقبولة يجب أن تصبح فاعلية الكلفة جزء حيويا من تصميم وتطوير البرامج التدريبية[2].

المطلب الرابع : اثر التدريب على الأداء .

يخص التدريب كل من يعمل بالمنشاة عاملين كانوا أو مشرفين ، لكن البرامج التدريبية تختلف من مستوى إلى أخر فعلى سبيل المثال التدريب المقدم للعاملين البسطاء ليس هو المقدم إلى المدراء ومن الأمثلة على البرامج التدريبية التي تخص الرؤساء تلك التي تتعلق بكيفية تطبيق أساليب قيادته حديثة تتماشى وإمكانيات العمال ، أما البرامج التدريبية التي تخص العاملين فهي تلك التي تتعلق بحل المشاكل اليومية والعمل في شكل فرق والتدريب على فهم الأرقام في السجلات بالإضافة إلى البرامج المعروفة من قبل كالتدريب على استخدام الآلات الحديثة ،وعلى أداء المهام بفعالية كالسرعة في الأداء مثلا[3] .

---

1 ـ موسى أللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

2 ـ خالد عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ،1999 ، ص244 .

3 ـ رامي جمال انداوس وآخرون ، الإدارة بالثقة والتمكين ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، 2008 ، ص 43 .

إن من المتفق عليه أن التدريب يعتبر احد السبل التي تؤدي إلى زيادة قدرات الفرد ،بالرغم من اختلاف برامجه من مستوى إلى أخر ،إلا انه يهدف في مجمله إلى زيادة قدرات الأفراد المتدربين عن طريق رفع كفاءتهم بما يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل :

بالرغم من تعقد عملية التدريب والتخطيط لها انطلاقا من تحديد احتياجات التدريب مرورا الى تصور مخطط التدريب وتصميم برامجه، بما ينطوي عليه من اختيار اساليب التدريب والوسائل والامكانيات المالية والبشرية لتحقيقها ، ثم الى تنفيد ومتابعة برامجها واخيرا تقييم فعاليتها، وتبقى هذه العملية ضرورية ومستمرة وواحدة من ركائز تقديم المؤسسة، وفعالية هذه العملية تستمد من فعالية كل مرحلة منها ، مما يمهد الى تسيير ونجاح المرحلة التي تليها .

تمهيد :

بعد القيام بالدراسة النظرية سنحاول في هذا الجانب أن نتطرق إلى واقع أهمية التدريب في المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك وحدة فرجيوة، لمعرفة مدى فاعلية هذه العملية في الواقع العملي ،وقبل التطرق لطلب هذا الموضوع ارتأينا أن نقدم لمحة تاريخية عن المؤسسة ، وكذا التعرف على هياكلها الشيء الذي يعطينا تصورا شاملا حول المديرية، وللكشف عن واقع هذه العملية لجانا إلى توزيع استمارة تضم أسئلة تصب في هذا النطاق .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك (المؤسسة الأم).

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام عن المؤسسة الأم وذلك من خلال التعريف بها وبمهامها.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة .

سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال اجتماعي يقدر بـــ 80.000.000.000 دج، وقد أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1980/01/30 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة.

المقر الرئيسي: (الإدارة المركزية):

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة الاشتراكية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة على طريق براقي جسر قسنطينة – الجزائر–

المقر الاجتماعي:

يقع المقر الاجتماعي لمؤسسة سوناريك المؤسسة الأم على طريق مستغانم – تنس– ولاية الشلف.

منتوجات المؤسسة:

تقوم مؤسسة سوناريك بإنتاج عدة منتوجات مختلفة تختلف كل صناعة عن غيرها حسب المشروع الذي تنتمي إليه هي كالأتي :

- صناعة المكابيس .
- حوارق الغاز
- المدافيء الغازية أو المازوتية .
- الكراسيالبلاستيكية .
- إنتاج عتاد اللحام .
- إنتاج المطابخ الجماعية .
- إنتاج الأواني المطبخية .
- إنتاج المكيفات الهوائية .

المطلب الثاني : المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك

لما كانت العلاقة بين المنتج والمستهلك تتسع وتضيق حسب قوانين وتقنيات السوق كان من اللازم وضع ميكانيزمات تكيف بين الإنتاج والاستهلاك، ويتمثل هذا الميكانيزم في المؤسسة الاقتصادية والتي هي تنظيم أو مجموعة ثابتة من العناصر المادية والبشرية والمهيكلة والتي تهدف إلى تحقيق منتوج معين أو منتوجات معينة .

و تتميز المؤسسات الحديثة خاصة بالبحث العقلاني عن المردودية والفعالية، و لهذا فللمؤسسة الإقتصادية أفاق و أهداف تعمل على تحقيقها، كما لها مهام تقوم بها نذكر الرئيسية منها :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة على مستويات الجهوية و الوطنية .
- دراسة فكرة المشروع و أبعاده .
- دراسة جدوليه اقتصادية .
- تكوين الملفات الشخصية .
- التشاور و المساعدة في اختيار المكان .
- دراسة تقنية في ميادين مختلفة .
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم .
- تحقيق أعمال مختلفة .
- التشاور و المساعدة في اختيار التجهيزات .
- المتفاوضات مع الممولين .
- مراقبة عملية النقل و التأمين و العبور الجمركية وتسليم التجهيزات إلى ورشات العمل
- تركيب و تشغيل التجهيزات.
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة .
- تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس .

المطلب الثالث : و حدات المؤسسة سوناريك (الأم) :

هناك عدة وحدات للمؤسسة الأم وهي كالتالي:

أولا : الوحدة التقنية التجارية للوسط: هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة، وتقع في جسر قسنطينة – ولاية الجزائر –

الهاتف : 52 /51 /50 00 83 21 (213+) .

الفاكس : 92/06 /83 /21 (213 +) .

البريد الالكتروني :sonaric4ctc @ yahoo . fr

ثانيا : الوحدة الإنتاجية للشرق: هذه الوحدة تقوم بعمليات البيع لكل منتجات الشركة وتقع في ولاية بجاية – أقبو –

الهاتف : 29 / 73 /34 /34 (213).

الفاكس : 17/ 73/ 43 /43 (213).

البريد الإلكتروني :SONARIC 2008 @ YAHOO . FR

ثالثا : الوحدة التجارية للغرب : تقوم هذه الوحدة بعملية البيع فقط .

تقع بسيدي عكاشة – ولاية الشلف –

الهاتف : 80 / 01 / 76 / 27 (213) .

الفاكس : 62 /00 /76 / 27 (213) .

البريد الإلكتروني :SONARIC 2001 @ YAHOO . FR

رابعا : الوحدة الإنتاجية التجارية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج الطباخات المنزلية، وبيع كل المنتجات الشركة وتقع بسيدي مصطفى – ولاية بومرداس–

الهاتف : 18 /01 /81 /24 / (213) – 64 /02 /81 /24 (213) .

الفاكس : 06 /02 /81 /24 (213) .

البريد الالكتروني: UDC SM@ YAHOO . FR

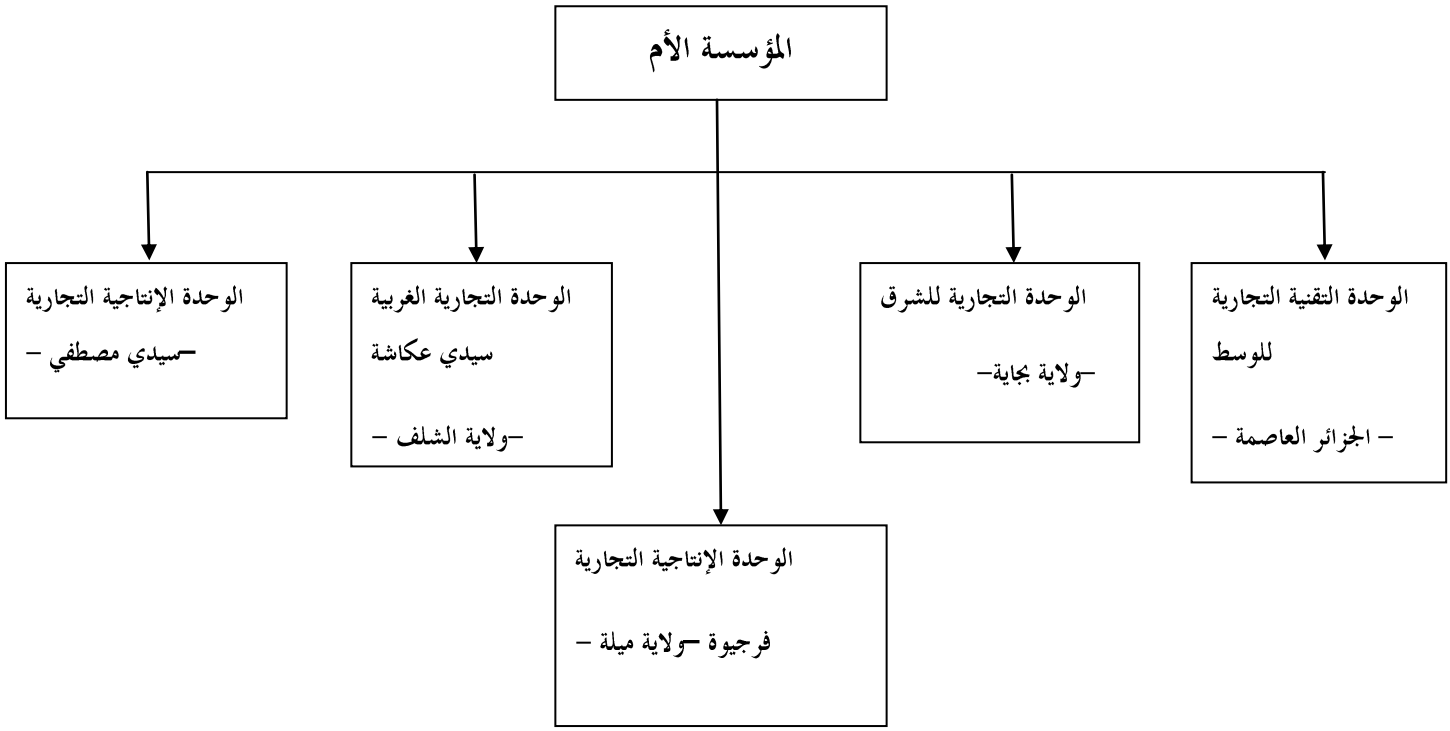
خامسا : وحدة المدافى المنزلية، والمكيفات الهوائية : تقوم الوحدة بإنتاج المدافىء المنزلية و المكيفات الهوائية و سخان الماء، و بيع جميع منتجات الشركة من بينها الطباخات، وتقع بفرجيوة –ولاية ميلة–

الهاتف : 21 /98 /59 /31 (213) – 28 /83 /59 /31 (213)

الفاكس : 61 /98 /31 (213) .

البريد الإلكتروني :sonric–ferdjioua @yahoo.fr

الشكل (05): رسم تخطيطي يوضح وحدات مؤسسة سوناريك (الأم)



المصدر: المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة ــ سوناريك ــ2012

المبحث الثاني: التعريف بوحدة فرجيوةSONARIC

سنعرض من خلال هذا المبحث نشأة مؤسسة SONARIC وحدة فرجيوة وكذا أهم منتجاتها.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن الوحدة :

أولا : نشأتها: إن مشروع دراسة إنشاء مركب لإنتاج المدافىء المنزلية بفرجيوة، كانت تحت إشرافولاية جيجل (التي كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري الجديد عام 1984م، أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميلة .

لقد تأخر إنجاز المشروع مما تسبب بعض المشاكل حيث بدأت الأشغال بالوحدة عام 1982م، و انتهت في سنة 1992 م أين انطلقت في الإنتاج الفعلي و كان عدد عمالها 180 عامل .

ثانيا : الموقع الجغرافي للمركب: تقع وحدة سوناريك للمدافئ المنزلية في المنطقةالصناعية لفرجيوة على مسافة قدرها 2 كم من مركز المدينة و ما يقارب 42 كم عن الطريق الوطني رقم 5 و بالتالي فإن المركب يوجد بمنطقة تقع بين ثلاث ولايات كبيرة هي: جيجل من الشمال ، قسنطينة من الشرق و سطيف من الغرب .

ثالثا :المساحة : يتربع المركب على مساحة تقدر بحوالي 11 هكتار حيث تتربع الورشات (4ورشات) في مجملها على مساحة 21000 م^2.

رابعا : رأس مالها: يقدر رأس مال المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك وحدة فرجيوة بـــ: 1.724.560.000 دج، و يقدر عدد عمالها بـــ: 224 عامل.

خامسا : منتجات الوحدة : كانت الوحدة في بداية نشاطها تنتج المدافىء المنزلية فقط، لكنها تطورت و أضافت منتجات جديدة رأت أن في إنتاجها مصلحة للوحدة مثل المكيف الهوائي و التي شرعت في إنتاجه سنة 2004، وسخان الماء الذي أصبح من منتجات الوحدة سنة 2006 وبالتالي أصبحت منتجات الوحدة في مجملها كما يلي :

- مدافىء بالغاز الطبيعي ''RGN'' RADIATEURS GAZ NATURAL
- مدافىء بغاز البوتان ''RGB'' RADIATEURS GAZ BUTANE
- مدفأة بالمازوت ''PAM'' POEL A MAZOUT
- سخان الحمام 12 لتر CHAUFFE BEIN 12 L
- سخان الماء 06 لتر CHAUFFE EAU 6L
- مكيفات هوائية CLIMATISEURS .

المطلب الثاني : الهيكلة الداخلية للوحدة

أولا : تعريف الهيكل العام للمؤسسة: إن لاختبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، ولذلك حرصت المؤسسة كل الحرص على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقا للمخطط الذي تعمل عليه دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها .

ثانيا : عرض أهم المصالح بالوحدة :

1- المديرية العامةDIRECTEUR: هي الركيزة الأساسية للوحدة حيث يعتبر المديرالمسؤول الأول في تسيير وتوجيه الإنتاج و التصنيع ومن مهامه:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة؛
- مراقبة و متابعة التنفيذ؛
- ترؤس وعقد الاجتماعات؛
- قيادة التفاوض و التعاملات؛
- المصادقة على الوثائق المهمة؛
- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط المؤسسة؛
- العمل على سير الإنتاج على أكمل وجه؛
- يسهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات الموكلة إليه؛
- يخصص و يمنح كل مسؤول الوسائل المادية و البشرية و المالية الضرورية لنشاط دائرته .

2-السكرتارية SECRETARIES: مكتب تابع للمدير حيث يعمل بها السكرتير و هو بمثابة اليد اليمنى للمدير، من أهم مهامها .

- استقبال البريد الوارد و الصادر و تسجيله في السجل البريدي باليوم و الشهر؛
- استقبال المكالمات الهاتفية و الفاكسات؛
- كتابة النصوص و التقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة؛
- استقبال و توجيه الزوار والعمال إلى مكتب المدير؛
- تسجيل مواعيد المدير؛
- إنشاء صورة طبق الأصل للرسائل و الوثائق السرية و الإشراف على قسم الأرشيف .

3-دائرة التكنو إنتاجي Département techno production:

كما يدل الإسم فهي تنقسم إلى قسمين، قسم تقني يتعلق بالإنتاج وقسم إنتاجي محض، تكون هذه الدائرة مشرفة على هذين القسمين أو المصلحتين:

4-المصلحة الإنتاجية service production: نظرا لضخامة هذه المصلحة قسمت إلى ثلاث ورشات مهمتها الإشراف على تلك الورشات.

وهذه المصلحة تشرف على فرع تسيير المخزن الذي يحتوي على المخزون و الموارد و اللوازم.

أ ــ مصلحة تسيير المخزون service Gestion Des Stockes: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين مصلحتي المشتريات و التسويق و تتكون هذه المصلحة من مجموعة من المخازن موجودة على مستوى الوحدة و هذه المخازن هي : مخزن المنتجات النهائية ، مخزن قطع الغيار الصناعية ، مخزن المواد الكيميائية .

ب ــ مصلحة المواد و اللوازم Magasin Matériel et Fournitures: هذا القسم يهتم بشراء كل المواد و التجهيزات التي تحتاجها العملية الإنتاجية .

5-المصلحة التجاريةServiceCommerciale: مهمتها الأساسية هي البيع بالدرجة الأولى و تنقسم إلى عدة أقسام منها :

أ ــ قسم المبيعات: يقوم بعدة مهام منها: الفوترة، التعامل مع الزبائن و أيضا التعامل مع الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة (زبائن دائمين)، حيث تمر عملية البيع بعدة خطوات هي:

-عرض المنتوج (السلعة): بعد الحصول على سند الطلبية من عند الزبون عن طريق الفاكس أو البريد و موافقة على عرض تقييم أسعار المؤسسة، يقوم القسم التجاري بدراسة سند الطلبية من حيث الكمية ونوعية المنتوج للقيام بعد ذلك بـــ :

- تنفيذ و تقديم السلعة و ذلك بإنجاز العمليات التالية:

أ-تحرير سند العملية Bon de commande : يشمل هذا السند تبيين نوعية الطلبية من حيث اللون، الشكل، القياس و الورشات التي بها صناعة هذا المنتوج.

ب-تحرير الفواتير les facture: بعد نهاية تصنيع المنتوج تقوم بإنشاء الفاتورة و التي تتضمن هذه الأخيرة (بيان المنتوج، الكمية، سعر الوحدة، المبلغ و القياس) .

و تنجز أربع نسخ للفاتورة:

- نسخة تقدم للقسم التجاري Commercial؛
- نسخة تقدم للقسم المالي Finance؛
- نسخة تقدم إلى قسم المحاسبة Comptabilité.
- نسخة تقدم للزبون .

- الصندوق Caisse: حيث يتم فيه استلام ثمن المنتوج المباع.

6-مصلحة تسيير المستخدمين Service Personnel: تشرف على فرع الأجور حيث تسهر هذه المصلحة على تقديم الخدمات إلى العمال تتكون من مكتبين اثنين : المكتب الأول مخصص

لمسئولالمصلحة، والمكتب الثاني تشتغل به مساعدة مسوؤل المصلحة في كثير من المهام، كما أنها تشرف على العلاقات الاجتماعية التي تهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل ضد مختلف الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها أثناء عمله وكذلك ما يخص المنح العائلية والتعويضات العينية والنقدية عن الأضرار التي تلحق بالعامل أثناء عمله، كما تسهر على تطبيق مختلف التشريعات الاجتماعية التي تضعها الدولة .

7- مصلحة الوسائل العامة Service MoyenGénérale : و تنقسم إلى قسمين :

أ-**الحظيرة parking** : هي موقف خاص بالسيارات و الشاحنات التابعة للمؤسسة .

-قسم الوقاية و الأمن Hygــ sécurité : تسهر هذه المصلحة على حماية محيط العمل ونظافته،وتعمل من أجل المحافظة على أمن العمال كما تراقب مدى احترامهم لمراقبة نظام العمل في الوحدة، كما أن مهام هذه المصلحة مراقبة وتوجيه كل من يدخل أو يخرج من الوحدة (الزوار أو الزبائن) .

ب- **الجودة والنوعيةAssist – Qualité**: و تنقسم إلى قسمين :

- المخبر Labo : و فيه يقوم باختبار المنتوج عند الانتهاء من صناعته .

مراقبة النوعيةControl Qualité: و هو الذي يقوم بالمراقبة المستمرة على المنتوج عبركامل مراحله من جهة، والإعداد الجيد للمواد الكيميائية المخصصة لذلك من جهة أخرى، وهذا للوصول إلى المواصفات المثالية، ثم المراقبة الأخيرة لصلاحية المنتوج ثم وضعها في علب خاصة للتغليف .

المطلب الثالث : أهداف الوحدة وخدما تها

أولا: أهداف الوحدة

من بين الأهداف الأساسية التي تعمل الوحدة على تحقيقهانذكر:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة؛
- تطوير و تنمية الصناعات التحويلية الجديدة؛
- تحسين المنتوج الوطني و تطويره حسب المواصفات العالمية؛
- الاعتناء بالكفاءات الوطنية و الإطارات الشبانية و تكوينها علميا؛
- إنتاج نماذج وطنية جديدة مستقبلا؛
- تغطية السوق الوطنية بالمواد المصنعة بالوحدة .

ثانيا : خدمات الوحدة

إن فرع وحدة فرجيوة يلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة الذي يعاني من بطالة رهيبة إضافة إلى أن هذه الوحدة تسهر على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين مردودية الإنتاج وزيادة الفعالية الاقتصادية يتوقف على رفاهية العامل، وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لفائدة أبناء العمال؛
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد تأسيس الوحدة؛
- تمويل بعض الأندية المحلية و الجمعيات الرياضية؛
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة جمعية الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوزين، وإنشاء جمعيات خيرية مثل قفة رمضان،
- تكريم العمال في بعض المناسبات مثل (عيد المرأة و عيد العمال)؛
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسة الثقافية و الرياضية بالوحدة .

المبحث الثالث : دراسة وتحليل بيانات الاستمارة .

المطلب الاول : منهج الدراسة :

إن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أي دراسة علمية ،والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج التحليلي والوصفي المتبع في دراسة المشكلة لبحثنا ، وبما أنا موضوعنا هو واقع تدريب العاملين على أداء المؤسسة الاقتصادية يفرض علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره هو الذي يسمح لنا بالكشف عن العلاقة والتأثير الموجود بين متغيرات الموضوع، وقد قمنا باستخدام المنهج على مرحلتين :

ـ **المرحلة الاستطلاعية** : قمنا بضبط العنوان في شكله الحالي وكذلك تحديد الإشكالية الأساسية له ،وذلك بصياغة التساؤلات التي يثيرها الموضوع.

ـــ **مرحلة جمع البيانات والمعلومات** :وتتمثل في وضع الفرضيات وعرض الموضوع وشرحه وجمع البيانات واستخلاص النتائج ووضعها في شكلها النهائي .

- **عينة الدراسة :**

تشكل العينة في البحث العلمي مصدر استقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع، والعينة تمثل الفئة أو الجزء الذي يشملهم البحث من أفراد مجتمع البحث المحلي الأصلي ،ونظرا لان موضوعنا يتعلق بتدريب العاملين وتماشيا مع أهداف الدراسة لجانا إلى استخدام العينة القصدية، وذلك بتوجهنا إلى دائرة الموارد البشرية فرع التكوين والتدريب ،وقد استخدمنا أسلوب العينة العشوائية المنتظمة وذلك بالإحاطة بكل الفئات من العمال الموجودة بالمؤسسة .

- **حجم العينة :**

نظرا لصعوبة الاتصال بعدد كبير من المعنيين بهذه الدراسة كي نطرح عليهم أسئلة ونحصل على أجوبة، قمنا باختيار عينة تستجيب للمتطلبات العلمية وتخضع للمقاييس التقنية المعمول بها، حيث أخدنا نسبة 30 في المائة من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة الذي يقدر ب226 عامل ،وهذه النسبة اختيار على أساس إحصائي وهو آن تكون حجم العينة اكبر أو تساوي 10 في المائة من حجم المجتمع والذي يمثل 60 عامل .

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات :

هناك عدة طرق لجمع البيانات منها :

أ ـــ الملاحظة :

وتعرف على إنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث التي تلائم طبيعة الظاهرة، وهي من أهم الأدوات كونها مصدر أساسي للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة وهي تستعمل في جميع أنواع البحوث .

ب ــ المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة لجمع المعطيات ،تبنى من اجل آن نسال بصفة معمقة شخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص .

ففي بداية الدراسة الميدانية ومن اجل التعرف أكثر على المؤسسة قمنا بإجراء بعض المقابلات المفتوحة والتي أفادتنا في الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة،ومهام كل مديرية كما سمحت لنا هذه الأداة من التعرف على العدد الإجمالي لعمال المؤسسة وكذا عددهم حسب طبيعة العمل الموكل لهم .

ج ــ الاستمارة :

إن هذه الأداة تسمح لنا باستجواب أفراد العينة بطريقة موجهة والقيام بحساب كمي، الغرض منه إيجاد علاقات رياضية وبمقارنات رقمية ،هذا ما جعلنا نعتمد هذه الأداة كوسيلة لجمع بيانات تتوافق مع مشكلة الدراسة وأهدافها .

ولقد تضمنت الاستمارة 26 سؤال (مغلق،مفتوح) وزرعت على ثلاثة محاور :

المحور الأول : متعلق بالبيانات الشخصية .

المحور الثاني : بيانات حول التدريب .

المحور الثالث :الوثائق والسجلات : وتشمل

- الجانب التاريخي للمؤسسة ودورها الاقتصادي .
- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة والهياكل الفرعية للدوائر التابعة لها .
- وثائق خاصة بالتدريب وتقييم الأداء بالمؤسسة .

المطلب الثالث : تحليل وتبويب البيانات

1 ــ تحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم (01) يبين جنس العينة :

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	56	04	60
النسبة	%93.33	%6.67	%100

ويوضح هذا الجدول إن نسبة 93.33% من إفراد العينة هم من الذكور في حين وجدت 6.67% إناث .

وفي الحقيقة إن غالبية نسبة الذكور على الإناث يرجع في المقام الأول لطبيعة العمل في هذه المؤسسة الذي يفرض قوة عمل فئة الرجال أكثر من فئة النساء .

الجدول رقم (02) : يبين سن العينة

السن	18 ــ 25	26 ــ 35	36 ــ 45	46 فما فوق	المجموع
التكرار	7	18	23	12	60
النسبة	%11.67	%30	%38.33	%20	%100

توضح المعطيات الكمية للجدول إن 11.67% من نسبة العينة يتراوح أعمارهم من 18 ــ 25 ،بينما يوجد نسبة 30% تتراوح أعمارهم من 26 ــ 35 وبين الجدول أن 38.33% هم من الفئة العمرية 36 ــ 45 سنة، كما يوضح أيضا وجود نسبة 20% الذين يتجاوز أعمارهم 46 سنة .

والحقيقة أن هذه الشواهد الكمية تبين في معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب بنسبة قدرت ب 38.33% وهذا دليل على أن فئة الشباب هي الغالبة .

الجدول رقم (03) : حسب المستوي التعليمي

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	00	6	18	36	60
النسبة	%00	%10	%30	%60	%100

بينت الشواهد الكمية للجدول وجود اختلافات تعليمية لدي العينة فوجد :

10% مستوى متوسط .

30% مستوى ثانوي .

60% مستوى جامعي .

وهذه النسب تدل على تفضيل المؤسسات للفئة الجامعية نتيجة التحولات الاقتصادية التي عرفتها والعلاقات التي تربط هذه الأخيرة بالتطور العلمي فرض على المؤسسات التعامل مع أفراد ذوي كفاءة عالية

الجدول رقم (04): حسب الخبرة المهنية

الأقدمية	1 ــ 3 سنوات	4 ــ6 سنوات	07 ــ09سنوات	10سنوات فما فوق	المجموع
التكرار	19	11	14	16	60
النسبة	%31.67	%18.33	%23.33	%26.67	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول إن 31.67% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم من 1 ــ 3 سنوات في حين 18.33 % قضوا ما بين4 ــ 6 سنوات في هذه المؤسسة، و23.33% ما بين 7 ــ 9 سنوات ،و26.67% هم أكثر من 10 سنوات.

ونلاحظ من خلال هذه النتائج هيمنة الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 1 ــ 3 سنوات لان المؤسسة قامت بتوظيف يد عاملة جديدة وإحالة الكثير من العمال على التقاعد المسبق وهو الأمر الذي يفسر هذه السيطرة للفئة الأقل خبرة .

الجدول رقم (05) : هل سبق وان خضعت لدورة تدريبية ؟

المستخدمين	نعم	لا	المجموع
التكرار	40	20	60
النسبة	%66.67	%33.33	%100

توضح من خلال الجدول أن أغلبية المستخدمين أي نسبة 66.67 سبق لهم وان تدربوا،في حين نسبة المستخدمين غير المتدربين تقدر ب 33.33% ، وهذا ما يبين اهتمام المؤسسة والمسؤولين الإداريين بضرورة تحسين أداء إفرادها .

الجدول رقم (06) : أين تلقيت التدريب ؟

المستخدمين	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة	بدون إجابة	المجموع
التكرار	18	22	20	60
النسبة	%30	%36.67	%33.33	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن التدريب داخل المؤسسة نسبة 30% وخارج المؤسسة 36.67% مما يوضح أن التدريب الخارجي يكون بنسبة اكبر وقد يرجع ذلك إلى توفر الإمكانية التدريبية في الخارج.

.الجدول رقم (07) : هل كان تدريبك على طلب منك ؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	27	13	20	60
النسبة	%45	%21.66	%33.33	%100

من معطيات الجدول يتبين أن طلبات التدريب المقيمة من طرف العاملين تمثل نسبة جد مرتفعة وتقدر ب 45% بينما الاختيار من طرف المسؤولين أو إدارة الموارد البشرية تمثل بنسبة 21.66% .

الجدول رقم (08) : هل تعتقد أن التدريب هو الإجابة الوحيدة عن المشكلات المتعلقة بالعمل؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	44	08	08	60
النسبة	%73.33	%13.33	%13.33	%100

يوضح الجدول ان نسبة الذين يعتبرون التدريب إجابة وحلا لمشاكل العمل تمثل الأغلبية ب 73.33% أما الذين يرون انه ليس الحل الوحيد فتمثل 13.33% وهي نسبة صغيرة بالنسبة للأولى .

الجدول رقم (09) : ما هو هدفك من التدريب ؟

المستخدمين	اكتساب معارف	تطوير مهارات	ترقية	تغيير سلوك	بدون إجابة	المجموع
التكرار	15	20	07	10	08	60
النسبة	%25	%33.33	%11.66	%16.67	% 13.33	%100

نلاحظ من الجدول أن كل عامل له نظرة للتدريب والهدف منه يختلف من فرد لأخر فنلاحظ نسبة 25% يعتبرون الهدف منه اكتساب معارف ،و33.33% تطوير مهارات ،و11.66% ترقية ،16.67%تغيير سلوك.

الجدول رقم (10) : ما هو شعورك عند تعيينك للمشاركة في دورة تدريبية ؟

المستخدمين	تتحمس	لا تهتم	تنزعج	بدون إجابة	المجموع
التكرار	28	08	06	18	60
النسبة	%46.67	%13.33	%10	% 30	%100

تمثل نسبة 46.67%أي الأغلبية يتحمسون للمشاركة في الدورة التدريبية وتبقي نسبة حوالي 54% مقسمة بين غير المهتمين بنسبة 13.33% ،والذين ينزعجون بنسبة 10%

الجدول رقم (11) : هل كان برنامج التكوين مهم بالنسبة لك ؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	28	12	20	60
النسبة	%46.67	% 20	% 33.33	%100

تمثل نسبة 46.67% في الجدول أعلاه الإجابات بنعم فيما يخص أهمية البرنامج التدريبي ،20% يعتبرونه غير مهم .

الجدول رقم (12) : هل كانت فترات الدورة التدريبية مناسبة لك ؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	35	05	20	60
النسبة	%58.33	%8.33	% 33.33	%100

من الجدول اعل نلاحظ نسبة 58.33% كانت إجابتهم نعم ونسبة 8.33% أجابوا ب (لا)، ونستخلص أن فترات الدورة التدريبية تأتي مناسبة على العموم .

الجدول رقم (13) : هل كانت مدة التدريب كافية لاستيعاب البرنامج التدريبي ؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	29	11	20	60
النسبة	%48.33	%18.13	% 33.33	%10

انطلاقا من القيم الإحصائية الواردة في الجدول يبين لنا أن 48.33%اعتبروا أن المدة كافية أما البقية أي 11 فردا بنسبة 18.33% أجابوا بأنها غير كافية وذلك لاعتماد المؤسسة سياسة التدريب المتوسط المدى.

الجدول رقم (14) : هل تعتقد أن المدرب كان في المستوى؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	36	04	20	60
النسبة	%60	%6.66	% 33.33	%100

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول نجد أن نسبة 60%اعتبروا أن المدرب كان في المستوى أما البقية 6.66% صرحوا بان المدرب لم يكن في المستوى ،فالأغلبية تم قبوله وهذا راجع لاهتمام المؤسسة للمدربين الذين تعتمد عليهم في ترتيب مواردها .

الجدول رقم (15) : ما هو انطباعك فيما يتعلق بظروف التدريب ؟

المستخدمين	جيدة	حسن	متوسط	رديئة	بدون إجابة	المجموع
التكرار	10	21	03	06	20	60
النسبة	%16.67	%35	%5	%10	% 33.33	%100

تؤكد المعطيات الكمية المتعلقة بظروف التدريب أن نسبة 35 % وهي الأغلبية أن الظروف حسنة،تليها 5 % متوسط، ثم 16.67% جيدة، وأخيرا 10 %رديئة ،وهذا لان المؤسسة تحاول توفير أحسن الظروف .

الجدول رقم (16) : ما هي نسبة المعارف المحصل عليها اثر عملية التدريب ؟

المستخدمين	% 25	% 50 ــ 26	% 75 ــ 51	% 100 ــ 76	بدون إجابة	المجموع
التكرار	10	15	12	03	20	60
النسبة	%16.67	% 25	% 20	% 5	% 33.33	%100

يوضح الجدول نسبة المعارف المحصلة اثر عملية التدريب وكانت نسبة المتحصلين على ما يتراوح بين 26 ــ 50% تقدر ب25% والمتحصلين على ما يتراوح بين 51 ــ 75 % من المعارف تقدر ب 20 % والمتحصلين على 25 % ،واقل من ذلك تقدر ب 16.67 % و المتحصلين على ما يتراوح بين 76ــ 100 % تقدر ب 5 % وهي نسبة متفاوتة تحكمها عدة عوامل .

الجدول رقم (17) : هل تعتقد أن برنامج التدريب الذي أخذته يعكس احتياجاتك ؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	30	10	20	60
النسبة	% 50	%16.67	% 33.33	%100

توضح البيانات والنسب المئوية أن ما نسبته 50 % من الأفراد يقرون أن البرنامج التدريبي الذي أخذوه يعكس احتياجاتهم بينما صرح البقية بالعكس .

الجواب رقم (18) : من خلال تجربتك ما هي اقتراحاتك لتحسين مستوى التدريب؟

ــ دراسة الحاجات الحقيقية للمتدربين .

ــ تحقيق كل الظروف الملائمة للتدريب .

ــ اختيار المدربين الجيدين وبرنامج تدريبي ملائم .

الجواب رقم (19) : في رأيك ما هي أحسن ثلاثة مواضيع تدريبية أخذتها ؟

ــ الإعلام الآلي .

ــ الاتصال .

والبقية كل عامل حسب المنصب والمصلحة التي يعمل بها ،ولكن نلاحظ أن الإعلام الآلي مطلوب بقوة وذلك للتماشي مع التكنولوجيا الحديثة .

الجدول رقم (20) : بصورة عامة ما هو رأيك في البرنامج التدريبي الذي أخذته ؟

المستخدمين	في المستوى	جيد	دون المستوى	بدون إجابة	المجموع
التكرار	25	05	10	20	60
النسبة	%41.06	%8.33	%16.67	% 33.33	%100

من البيانات المدونة في الجدول نرى بان نسبة 41.06% من العمال يعتبرون البرنامج التدريبي المأخوذ في المستوى ،و16.67% دون المستوى، وأخيرا 8.33% يرون انه جيد .

الجدول رقم (21) : هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار رغباتكم في مجال المواضيع التدريبية ؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	16	35	09	60
النسبة	% 26.66	% 58.33	% 15	%100

توضح الإحصائيات أن نسبة 26.66 % تجيب بنعم ونسبة 58.33 % تجيب ب لا .

الجواب رقم (22) : ما هي ثلاث مواضيع تدريبية التي تقترحها مستقبلا ؟

ـــ أعلام إلي .

ـــ القانون الداخلي للشركة .

ـــ تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في المؤسسة .

الجواب (23) : كيف كانت سياسة متابعة التدريب ؟

ـــ غير كافية، لا ترقي إلى مستوى تطلعات العمال، جيدة ضرورية وفعالة .

الجدول رقم (24) : هل يجري تقييم للدورات التدريب في مؤسستكم ؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	10	42	08	60
النسبة	%16.67	% 70	% 13.33	%100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 70 %لا يجري تقييم لهذه الدورات التدريبية، أما الذين صرحوا بان الإدارة تجري تقييم فكانت نسبتهم 16.67 %، مما يعني أن الموارد تفتقر لمعايير التقييم

الجواب رقم (25) : في حالة نعم كيف يتم التقييم ؟

يتم التقييم عن طريق سب الآراء، مرد ودية كل موظف فبل وبعد التدريب وأيضا بإجراء اختيار، تقديم استمارات للمتدربين ثم تحليلها .

الجدول رقم (26) : هل ترى أن طريقة أدائك في العمل بعد تلقيك برنامج التدريب قد تحسنت؟

المستخدمين	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
التكرار	35	05	20	60
النسبة	% 58.33	% 8.33	% 33.33	%100

نلاحظ 58.33% يقولون بأنها تحسنت وهي بنسبة كبيرة ،أما نسبة 8.33 %يقولون لا ومنه نستنتج أن التدريب يحقق أهداف المؤسسة في تحسين مستوى الأداء.

خاتمة :

يعتبر المورد البشري أهم ما تمتلكه المؤسسات،ونتيجة المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع و تفعيل دورها في إدارة المؤسسة بوضوح استراتجيات تنمية الموارد البشرية، ويعتبر الاهتمام به هو المحور الذي يدور حوله جهود تدريبية وتحسين أداءه حني تصبح مشاركته في تطوير أداء المؤسسة حقيقة ملموسة .

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع وفترة التربص التي أمضيناها في مؤسسة سوناريك لاحظنا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب ومن هذا الأخير تفتح المجال لمواكبة التطورات ومواجهة كل التحديات وذلك من خلال البرامج التدريبية، والمواد التي تقدمها لعمالها من اجل تحسين أداءهم وتقديم الأفضل للمؤسسة، رغم ندرة الكفاءات القادرة على تقييم الاداء في المؤسسة .

وبعد التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية للشركة يمكن معرفة مدى تخفق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة .

بالنسبة للفرضية الأولى : نثبت صحة الفرضية ، حيث يعتبر التدريب الحل الوحيد عن المشكلات المتعلقة بالعمل وذلك من خلال دراستنا هذه فنسبة 73.33 في المائة من نسبة العينة المدروسة يعتبرون التدريب الحل الوحيد لمشكلات العمل .

الفرضية الثانية : يمكن القول ان المؤسسة يمكنها تحسين ادائها الفعلي اذا طبقت البرنامج التدريبي .

أم بالنسبة للفرضية الثالثة : فمن خلال الدراسة التي قمنا بها فان المؤسسة لا تجري تقييم للدورات التدريبية ، بل تعتمد على حدسها أو خبرتها في التقييم ، أي أن المؤسسة تفتقر لمعايير التقييم .

قائمة المراجع :

1 ــاحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،الجامعية،القاهرة،سنة 1999.

2ــأمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق،دار الفكر العربي،القاهرة،1998 .

3 ــالسيدة عليوة،تنمية مهارات شؤون العاملين،اشتراك للطباعة والنشر،الطبعة الأولى، 2001.

4 ــ توفيق محمد عبد المحسن،تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد،معهد الكفاية الإنتاجية،2003 .

5ــخضير كاظم حمودة وياسين كاسب الخرنشية ،إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرية للنشر ،عمان ،الطبعة الأولى 2007.

6ــخالد عبد الرحيم الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 1999 .

7 ــ راميجمالانداوسوآخرون،الإدارةبالثقةوالتمكين،الطبعةالأولى،عالمالكتبالحديث، 2008 ،ص 43 .

8ــزيد منيرعبوي ، سامي محمد هشام حرير،مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق،الجامعة الأردنية،الطبعة الأولى، 2006.

9ــمحمدعبدالفتاحالصيرفي،التدريبالإداري،دارالمناهجللنشروالتوزيع،عمان،2009.

10ــالسيدةعليوة،تنمية مهارات وشؤون العاملين،اشتراك للطبعة والنشر،الطبعة الأولى 2001 .

11 ــمحمد عباس علي حسين،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر،الأردن.

12 ــ مصطفى كامل،إدارة الموارد البشرية،القاهرة، 1994 .

13 ــ مصطفى عشور،مدخل إلى علم النفس،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1990.

14 ــ مهدي حسن اويلف،إدارة الأفراد،مدخل كمي،جامعة جرش الأهلية.

15ــ نبيل الحسيني،مدحت مصطفي راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،شركة العربية،الرقي،مصر، 1992.

16ـــسهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،سنة 2006.

17 ــ ساعد نايف برنوطي،إدارة الموارد البشرية،إدارة الأفراد،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى، 2001،.

18 ــ فيصل حسونة،إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2008 .

19 ــ علي الليمي،تطور الفكر التنظيمي،وكالة المطبوعات،الكويت1980.

20 ــ علي السلمي،إدارة الموارد البشرية،دار غريب للنشر،القاهرة،1997.

21 ــ عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة،دار وائل،الأردن .

الاستمارة:

أولا : البيانات الشخصية للعمال :

س 1- الجنس:

ذكر : 56 أنثى : 04

س 2- العمر :

18 إلى 25 سنة : 07

26 إلى 35 سنة : 18

36 إلى 45 سنة : 23

46 فمل فوق : 12

س 3- المستوى التعليمي:

ابتدائي: 00 عامل متوسط: 06 عامل

ثانوي : 18 عامل جامعي: 36 عامل

س 4- الخبرة المهنية:

1 إلى 3 سنوات 19

4 إلى 6 سنوات 11

7 إلى 9 سنوات 36

10 سنوات فما فوق 36

ثانيا : الأسئلة الرئيسية :

س 1- هل سبق وأن خضعت لدورة تدريبية؟

نعم 40 لا 20

س 2- ما هو نوع التدريب الذي تلقيته ؟

داخل المؤسسة 18

خارج المؤسسة 22

بدون إجابة 20

س 3- هل كان تدريبك من طلب منك :

نعم 27 لا 13 بدون إجابة 20

س 4- هل تعتقد أن التدريب هو إجابة وحيدة لمشكلات العمل؟

نعم 44 لا 08 بدون إجابة 08

س 5- ما هو هدفك من التدريب ؟

اكتساب المعارف 15

تطوير مهارات 20

ترقيـــــة 07

تغيير سلوك 10

بدون إجابة 08

س 6- ما هو شعورك عند تعينك للمشاركة في دورة تدريبية ؟

تتحمس 28

لا تهتم 08

تنزعج 06

بدون إجابة 18

س 7- هل كان برنامج التكوين مهما بالنسبة إليك ؟

نعم 28 لا 12 بدون إجابة 20

20

س8 - هل كانت فترات تدريب مناسبة لك ؟

نعم 35 لا 05 بدون إجابة

س 9- هل كانت مدة التدريب كافية لاستعاب البرنامج التدريبي ؟

نعم 29 لا 11 بدون إجابة 20

س 10- هل تعتقد أن المدرب كان في المستوى

نعم 36 لا 04 بدون إجابة 20

س 11- ما هو انطباعك فيما يتعلق بظروف التدريب ؟

جيدة 10

حسنة 21

متوسطة 03

سيئة 06

بدون إجابة 20

س 12- ما هي نسبة المعارف المتحصل عليها من عملية التدريب ؟

25 % 10 26 إلى 50% 15

51 إلى 75 % 12 76 إلى 95 % 03

س 13- هل تعتقد أن برنامج التدريب الذي أخذته يعكس احتياجاتك ؟

نعم 30 لا 22 بدون إجابة 20

س 14- بصورة عامة ما هو رأيك في البرنامج التدريبي الذي أخذته ؟

في المستوى 25

جيد 05

دون المستوى 10

بدون إجابة 20

س 15- هل أخذت المؤسسة بعين الاعتبار رغباتك في مجال المواضيع التدريبية ؟

نعم 16 لا 36 بدون إجابة 08

س 16- ما هي 3 مواضيع تدريبية تقترحها مستقبلا ؟

1- إعلام آلي

2- القانون الداخلي للشركة

3- تكنولوجيا المعلومات

س 17- هل يجري تقييم للدورات التدريبية في مؤسستكم ؟

نعم 10 لا 42 بدون إجابة 20

س 18- هل ترى أن طريقة أداءك في العمل تحسنت بعد برنامج التدريب ؟

نعم 35 لا 05 بدون إجابة 20