

التدريب وأثره في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

تحت إشراف:

د/سعدى عائشة

إعداد الطلبة:

• سكوم ربيعة

• بوزارة سمية

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د: زيتوني محمد	تيسمسيلت	رئيسا
أ.د: غري محمد	تيسمسيلت	عضوا مناقشا
د: سعدى عائشة	تيسمسيلت	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية

2018/2017

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم
ومن تبعه بالإحسان إلى يوم الدين بادئ نشكر ونحمد في البداية ربي
العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أثارنا بالعلم وأكرمنا
بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية وأثار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه
الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر.

الرحمن المستعان

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور، نتقدم
بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتورة الفاضل سعدي عائشة التي
شرفتنا بالإشراف على هذا البحث فلها اخلص التحية وأعظم التقدير على
كل ما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا
العمل من قريب أو بعيد وإلى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة بطيبة
مشجعة .

إلى كل هؤلاء نقول شكرا جزيلا.

إهداء

يا من جرعت كأساً فارغاً لتسقينني قطرات الحبّ والحنان... إلى
من علّمني العطاء والوفاء، أحمد الله الذي أطال الله في عمرك
لترى ثمار نجاحي، حان الوقت يا أبي لقطفها بعد طول
انتظار، أشكرك يا "أبي الغالي"

إلى التي نطقت بها شفاهي لأول مرة... إلى من علّمتني معنى
الحبّ... إلى بسمة حياتي وسرّ وجودي... إلى بلسم جراحي
...إليك يا من ينبض القلب لذكراك...إليك يا حبيبة قلبي "أمي"

العزيزة

إليكنّ يا إخوتي الأعزّاء الذين ملأتم حياتي بهجة وسروراً
وتفاؤلاً دوماً...أتمنى من المولى أن يديمكم ويحفظكم لي ما دامت
حيّة وخاصة: إليك يا "صليحة"، فأنت بسمة البيت
ومصباحه المنير، أتمنى لك النجاح في حياتك.
إليكنّ يا رفيقات دربي وإلى صديقات عمر وخاصة "ربيعة"
وإلى كلّ من اتسع لهم قلبي ولم أذكرهم في صفحتي، شكراً

سمية



إهداء

النجاح

إلى من علمني

والصبر.....، إلى من افتقدته ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه أبي
رحمه الله.

إلى التي حملتني وهنأ على وهن وقاست وتألمت في ألمي، إلى من رعنتني
بعطفها وحنانها وسمعت طرب الليل من أجلي، إلى من أول كلمة
نطقت بها شفطاي.....أمي حبيبة.

إلى قناديل الدرب، سندي في الحياة.....إخوتي وأخواتي، أحبكم
حباً لو مري على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة.
إلى سندي ورفيق دربي.....زوجي إليك "عمر".

إلى من شاركاني دراستي بلعبهم وعبثهما وضحكهما نورا عيوني وملاً
جفوني الصغيرين "ضياء الدين" و"يارا"(إيلاف).

إلى كل زملائي في العمل وخاصة "عائشة" و"إيمان".

إلى كل زملائي في الدراسة وخاصة "سمية".

أهدي إلى كل هؤلاء هذه الثمرة

ربيعة



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الموارد البشرية، كما أن تنمية الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود تدريب.

وقد أثبت الجانب العلمي من هذا البحث بأن التدريب أداة ووسيلة فعالة للتنمية قدرات ومهارات ومعارف المورد البشري ، كما أن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن لهم القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، بالإضافة إلى دوره الأساسي في نمو الثقافة والحضارة عامة، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

Summary of the study

This study aims to know the importance of training in the development of human resources in the organization ; the training benefits are not considered from the human resources development, also the human resources development can not be achieved without the existence of training.

And it was confirmed scientifically that training is an important and effective means to develop the capacities, skills, and knowledge of the human resource in the new world, also training during the work is the base that realizes the two factors in a continuous way which guarantees them to do their work and responsibilities and duties that correspond to new works in addition to its fundamental role in the development of culture and civilization generally, and it is considered the base of every learning and development and evolution of the human element and by this development of the society and its construction

مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات والضغوط والمطالب المتزايدة التي تواجه المنظمات الإدارية على مستوى العالم المعاصر، وتسارع المجتمع واقتصاد المعرفة أصبح من الواجب على المنظمات التكيف مع المتغيرات، خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة والأزمات الاقتصادية العديدة، وذلك من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها، والاستثمار في مواردها المادية والبشرية، خاصة الأخيرة التي تعتبر من أهم موارد المنظمة التي تمكنها من التعامل بنجاح مع تلك التغيرات والضغوط المتزايدة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة والفعالية في الأداء.

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق الأهداف السابقة وذلك نظراً لأهميتها الكبرى، لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار والمسؤولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانحيار، وهكذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها.

لذلك أضحي الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها ضرورة ملحة، نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية، وهذا لا يتم إلا من خلال وسائل عديدة من أهمها التدريب، الذي يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها هذه المنظمات نحو تطوير وتحديث، كما أنه يلعب دوراً بارزاً في التأثير على برامج تخطيط الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء للعمال وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين المهارات، ولهذا أصبح من الأمور التي تحظى بالاهتمام المتزايد في وقتنا الحاضر.

1/ أسباب اختيار الموضوع:

إن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع التدريب وأثره في تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الأسباب التي تتمحور حول تطور الحادثة على مستوى هذه المديرية والمجتمع والمتمثلة في:

أسباب ذاتية:

- 1- شعورنا بأهمية هذا الموضوع، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الاهتمام أكثر بالموارد البشرية.
- 2- القيمة العلمية التي يثريها البحث والرغبة في الحصول على شهادة الماجستير.

أسباب موضوعية:

- 1- التطور التكنولوجي الذي أدى إلى إحداث نقله نوعية في حياة المجتمع وهذا ما يستلزم تدريب العاملين من أجل مواكبة هذا التطور.
- 2- التعرف على أهم الطرق المؤدية إلى تنمية الموارد البشرية.

2/ أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف ومتمثلة في:

- 1- التأكيد على أهمية المورد البشري باعتبار ورأس مال بشري في المديرية.
- 2- عرض أهمية التدريب ومدى تأثيره على المسار المهني للمورد البشري.
- 3- تسليط الضوء، ولفت انتباه المسؤولين إلى التركيز على هذا المورد البشري.
- 4- إبراز قيمة كل من التدريب، المثابرة، إدارة الوقت، وضع الأهداف، التخطيط، اتخاذ القرارات، التفكير، وغيرها من مكونات تنمية الموارد البشرية.

3/ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية التدريب أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظراً لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات، الآلات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلاً عن أن التدريب هو في حد ذاته اكتساب للمهارات والخبرات والمعارف.

كما يحظى موضوع تنمية الموارد البشرية بأهمية كبرى اليوم نظراً لاعتبارها من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أية مؤسسة، كما تعتبر أيضاً أحد المداخل الرئيسية والهامة لتحقيق القدرة على التنافس ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية في تحقيق التنمية الشاملة...

4/ الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة في موضوع التدريب التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة والباحثين، نشير إلى أن هذا البحث جاء هنا ليكمل محاولات سابقة في هذا الموضوع والتي تتعلق بأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية.

وتتمثل أهم الدراسات قيما لي:

الدراسة الأولى: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة السونلغاز/ رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، من إعداد بوعريوة ربيع، سنة 2007/2006 حيث انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ماهي شروط فعالية نظام التدريب في المؤسسة وما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟.
- كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية وتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟.
- ماهو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟.

حيث قام الباحث بتوزيع 80 نسخة من الاستبيان على العمال المتواجدين في المؤسسة، إلا أن عدد النسخ التي تم الحصول عليها فيما بعد لم يتعدى 50 نسخة.

وبذلك فإن عينة الدراسة تشكل من 50 فرد عامل في المؤسسة ولقد توصلت الدراسة للنتائج التالية.

- تقوم إستراتيجية دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب، يتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.
- تقوم عملية التدريب على استمرارية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.
- الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدلات حوادث العمل ودعمه للاستقرار الوظيفي.

الدراسة الثانية:

نقيم فاعلية برامج التدريب الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف والرافعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير لسنة 2005.

حيث يتمثل التساؤل الذي يدور حول هذا الموضوع أي الدراسة في مدى فعالية برامج التدريب، ومدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة.

وهل يسمح التدريب بتحقيق تغير إيجابي في سلوك وأداء العاملين بعد مدة من التحاقهم، وما هي انعكاسات برامج التدريب على استيعاب العاملين لمجموع المعارف والمهارات المقدمة خلال دورات التدريب؟.

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

تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، ومدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل¹، وكذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية وعلى الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية.

حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام.

عدم رضا عن مدة التدريب، حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا يمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة.

أما جديد دراستنا فهو تناول موضوع أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية إذ سنحاول التركيز على دور التدريب وأثره في رفع كفاءة أداء العمال وزيادة معارفهم وتحسين مهارتهم... إلخ.

¹ - محمد سيد الحمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2013)، ص 112.

5 / إشكالية الدراسة:

إن الاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية كما أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم مورد يساهم في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد، ومن ثم صفات الاستقرار والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة...

ونظراً للأهمية للموارد البشرية جعل المؤسسات تحمل على توظيفها وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أدائها لكي تؤدي دورها بكل كفاءة وفعالية.

وبعد هذا المدخل تجلت لنا الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يساهم التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية سنقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

ما طبيعة ونوعية البرامج التدريبية المقدمة لتنمية المورد البشري؟

كيف تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من تدريب الموارد البشرية؟

6 / فرضيات الدراسة:

سنحاول خلال هذه الدراسة انطلاق من جملة من الفرضيات:

يساهم التدريب إيجابيا في تنمية قدرات الموارد البشرية.

والتي تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لطبيعة البرامج التدريبية دور إيجابي في تنمية الموارد البشرية.
- تحقق البرامج التدريبية الأهداف المرجوة من خلال مواردها البشرية.

7 / مفاهيم الدراسة:

- الموارد البشرية، التنمية، الاحتياجات التدريبية.

- الموارد البشرية: تعرف على أنها الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.²
 - التعريف الإجرائي: يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتلكون قدرات ومهارات فنية تجعلهم قادرين على أداء عملهم بأحسن وجه وبأقصى فاعلية وكفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها.
 - التنمية: تعرف بأنها التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها.³
 - التعريف الإجرائي: يمكن تعريف التنمية بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والهادف بجميع النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والإدارية... بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة إلى حالة أفضل.
 - الاحتياجات التدريبية: تعني تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة توفيرها لدى الأفراد في أقسام أو إدارات معينة، والتي يتم تفضيلها في مجموعة من الأهداف المطلوبة تحقيقها بنهاية التدريب.
 - التعريف الإجرائي: يمكن التعبير عن الاحتياجات بأنها معلومات أو مهارات فرد أو مجموعة تتطلب تطويراً أكثر من أجل زيادة إنتاجية ذلك الفرد أو تلك الجماعات.
- لقد أجرينا موضوع بحثنا بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيسمسيلت، بحيث قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول، في الفصل قمنا بالتعرف على التدريب والدور الذي يلعبه داخل المنظمة ولذا قمنا بتقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتضمن ماهية التدريب

المبحث الثاني: يتضمن العملية التدريبية

أما الفصل الثاني فقد قمنا بالتعرف على تنمية الموارد البشرية يحتوي على مبحثين:

المبحث الأول: يتضمن ماهية تنمية الموارد البشرية

² - منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب الحوافر - دراسة ميدانية، (الجزائر: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013)، ص 30.

³ - علي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، (الجزائر: الجامعة الإفريقية للنشر والتوزيع، 2012)، ص 14.

المبحث الثاني: فقد تضمن الإستراتيجية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية

أما الفصل الثالث: فقد خصصناه للجانب الميداني بحيث اشتمل على التعريف لميدان البحث مع المنهج والتقنيات المتبعة في جمع وتحليل البيانات والفرضيات المستعملة، وتستخدم هذه الدراسة بخاتمة سنتعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها في تقديم بعض الاقتراحات.

8/ صعوبات الدراسة:

- مما لاشك فيه أن أي بحث في أي ميدان، يواجه العديد من الصعوبات، كما حدث معنا في هذه الدراسة حيث واجهتنا العديد من العراقيل نذكر منها:

- 1- صعوبة الوصول إلى المعلومة.
- 2- نقص المادة العلمية.
- 3- عدم التجاوب الايجابي من قبل الإدارة.
- 4- التحفظ الكبير من قبل مسؤولي مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

بالرغم من هذه الصعوبات التي واجهتنا إلا أنها لم تنقص من عزمنا في القيام بهذا البحث بل كانت من أهم الأسباب المشجعة والدافعة للقيام به.

الفصل الأول

مدخل عام حول التدريس

تمهيد:

على الرغم من أهمية الموارد المادية والتقنية في أي منظمة إلا أن المورد البشري يعتبر العنصر الأساسي الذي تقوم عليه أي منظمة لأن المسؤول الوحيد عن استخدام والاستغلال الأمثل للموارد السابقة.

ولهذا فإن هذا المورد يحتاج إلى الاهتمام والرعاية والتنمية والتطوير، ولا يتم هذا إلا بوجود التدريب باعتباره من أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد وتزويدهم بمستجدات وخبرات، يستلزم الإحاطة بها خاصة في ظل التغيرات الكبيرة يشهدها العالم، اليوم في شتى المجالات.

حيث قمنا في هذا الفصل بالتعرف على التدريب والدور الذي يلعبه داخل المنظمة، ولذا قمنا بتقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول: يتضمن ماهية التدريب بحيث ينطوي تحته ثلاث مطالب، تحديد مفهوم التدريب كمطلب أول، أهمية التدريب وأهدافه كمطلب ثاني، المبادئ والأساليب كمطلب ثالث، أما المبحث الثاني: فقد احتوى على ثلاث مطالب، مطلب الأول: يتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، أما المطلب الثاني يتضمن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، أما المطلب الثالث فيحتوي على تقييم فاعلية النظام التدريبي.

المبحث الأول: ماهية التدريب

تتم المنظمة اليوم وأكثر من أي وقت مضى بالتدريب، لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، كما يكون له عائد كبير يتجلى في زيادة الإنتاج الكلي، ومن أجل توضيح هذا المفهوم سوف نتطرق إلى أهم التعريفات المتعلقة به وكذا بعض المفاهيم التي لها علاقة .

المطلب الأول: تحديد مفهوم التدريب.

أولاً: تعريف التدريب.

1/ لغة: اللغة، يقال درب فلان فلاناً بالشيء، ودربه على الشيء وعوده ومرنه.

2/ اصطلاحاً: يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

أما مُجَدِّ جمال يري، فيعرفه "أنه العملية التي تتم بمقتضاها تهيئة وسائل التعليم ومعاونة العاملين على اكتساب الفعالية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق التنمية المناسبة أو التطوير لعادات تفكيرهم ولأعمال ومهاراتهم ولمعارفهم ولاتجاهاتهم، فهو ليس غاية في حد ذاتها بل هو وسيلة لتحقيق غاية".¹

كما عرف التدريب (الطعاني 2002): هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم. وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية.²

ويرى فليبو Flippo التدريب في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية بأن يقول: هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.³

¹ - منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 35.

² - حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط2، (عمان: دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة)، ص 15.

³ - مُجَدِّ فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص 109.

وفي تعريف آخر التدريب هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لاكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.¹

ويعرفه (حسين 2002) التدريب على أنه توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.

ويعرف التدريب أيضاً: "أنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها". وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول "أن التدريب هو أحد العمليات الرئيسية لرفع الإنتاجية، يهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الفرد للقيام بواجبه على أكمل وجه بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

3-عناصر النظام التدريبي:

يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات، العمليات، المخرجات بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العناصر سنوضحها فيما يلي:

1-المدخلات: وهي الأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

-مدخلات إنسانية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من المديرين ومدربين وإداريين وفنيين.

-المدخلات مادية : وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.

-المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية تعرض على عمل المتدربين بالإضافة إلى المعلومات تتعلق بالمدرّب والعملية التدريبية.²

¹ - رولانايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، (عمان: دار الكنوز المعرفه العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص96.

² - حسن احمد الطعاني، مرجع سابق، ص15.

2/العمليات: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تستخدم أداة لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة وتنقسم إلى ثلاث مراحل:

-**المرحلة الأولى:** وهي المرحلة التحضيرية ويتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريب.

-**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.¹

-**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.

3/المخرجات: وهي إنجازات أو نتائج عمل التدريب وتنقسم إلى:

-**المخرجات الإنسانية:** وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

-**المخرجات المادية:** وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاج كما ونوعا.

-**المخرجات المعنوية:** وتمثل في مدى الرقي في المعلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

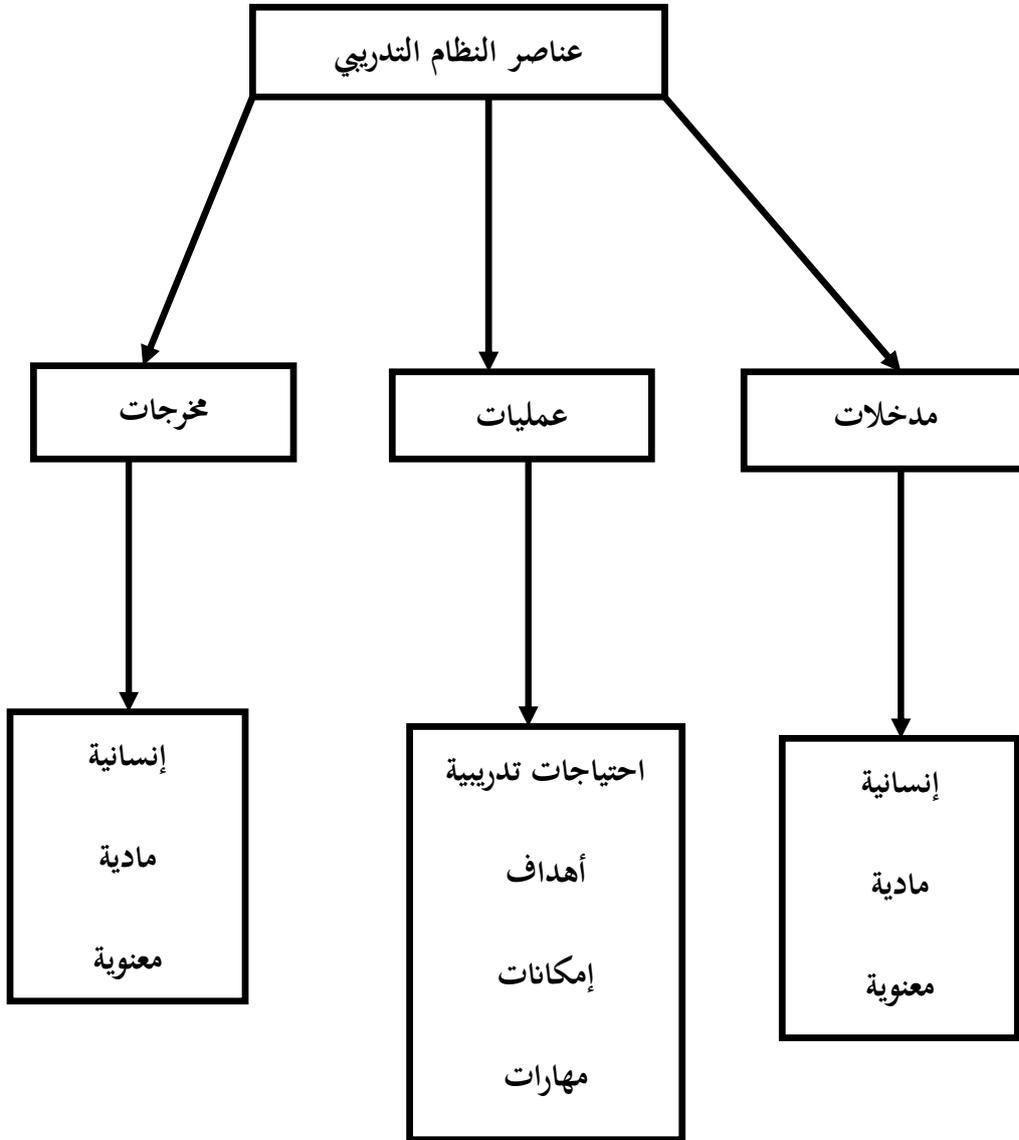
4/البيئة: يلاحظ البيئة الداخلية للتدريب تتمثل في القوى التي تؤثر على النظام التدريبي وبالتالي تحدد فاعلية أو عدم فاعلية، أما البيئة الخارجية تتمثل في المجتمع الذي يعيش فيه التدريب.

5/المعلومات المرتبة: وهي بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية، إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبي في ضوء الأهداف الموضوعية مسبقا.

ويمكن إجمال ما سبق ذكره في الشكل التالي:

¹ - محمد الصرني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (المكتب الجامعي الحديث، 2008-2009)، ص 379، ص 383.

الشكل رقم (01): عناصر النظام التدريبي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: المصطلحات العامة المقارنة للتدريب:

1-التكوين التدريبي :

لايختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب، ماعدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من القيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما الثاني مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهمة

معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو أكثر استخداماً، من القطاع الإنتاجي بصورة عامة.

2- التعليم والتدريب:

هناك الكثير من الخلط بين المفهومين، غير أن الفرق يبرز في كون التدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد من الإلمام والعمل بالقواعد والإجراءات المرجعة والمرشدة لسلوكهم، من أجل ضبط تصرفاتهم تجاه ما هو مرغوب.

أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض. ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة¹.

والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين التدريب والتعليم.

جدول رقم (01) الفرق بين التعليم والتدريب:

خصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف تتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف محدد لتجعل العاملين أكثر فعالية في وظائفهم الحالية والمقبلة
الزمن	عادة عملية ذات وقت طويل	يمكن أن يكون قصير الأجل خصوصاً عندما يتناول الحصول على خبرات محددة
المحتوى	محتوى واسع عريض	محتويات ضيقة محددة مناسبة لموقف العمل
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعلومات الجديدة	أسلوب الأداء وليس التلقي

مصدر: مُجَّد سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2013)، ص 109.

¹ - أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)، ص 142.

3- التدريب والتطوير:

قد لا يميز الكثير من الباحثين والمختصين في مجالات التدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، غير أن البعض الآخر يذهب إلى اتجاه آخر وهو أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير، فالتدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية لذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ماهي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي ولا تتوقف على اكتساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لابد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف ستكون مستقبلا ولا بد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات، والجدول التالي يبرز أهم الفروق بين التدريب والتطوير.¹

الجدول رقم (02) مقارنة بين التدريب والتطوير:

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

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، ص 186.

من خلال الجدول رقم (02) هناك فروق بين التدريب والتطوير حيث نجد أن التدريب يختص بالأفراد العاملين من أجل سد النقائص مركزاً على الوظائف الحالية خلال فترة زمنية معينة بينما التطوير فهو يخص مجموعات وفرق

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، ص 186.

العمل الجماعي، يركز على الوظائف الحالية والمستقبلية من أجل تهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات وهو طويل الأمد.

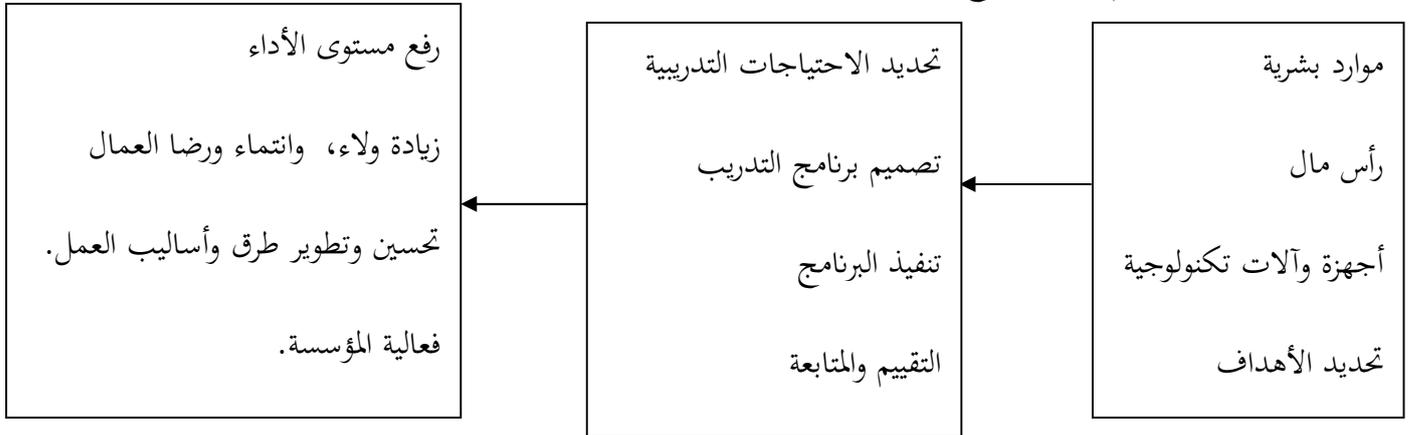
المطلب الثاني: أهمية التدريب وأهدافه:

أولاً: أهميته:

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أي كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ويشير جاري ديسلر Gary dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً سبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.¹

الشكل رقم: (02) يوضح أهمية العملية التدريبية:



المصدر: منير بن أحمد بندريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب الحوافز - دراسة ميدانية (الجزائر: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013)، ص 135.

¹ - مدحت مجد أبو نصر، مهارات المدرب المتميز، (الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014)، ص 23.

وفيما يلي سنطرق إلى أهم العناصر التي تبرز أهمية التدريب:

- 1/ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.¹
- 2/مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 3/إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعاً أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.²
- 4/زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- 5/استخدام التكنولوجيا الحديثة فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
- 6/تنمية المجتمع إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة العلاقات الإنسانية متساندة.
- 7/يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية.
- 8/اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات يتطلبها تطوير العمل في المنظمات يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- 9/تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سبباً إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- 10/استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد في مجال العمل فإن التدريب مهما كان نوعه يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم، وعلى ذكر أنواع التدريب فسوف نتطرق إليها فيما يلي:

¹ - منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 118.

² - نادر احمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، ط2، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص 92.

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المتخذ أساسا لتصنيف تلك الأنواع ويمكن اعتماد المعايير التالية أساسا للتصنيف:¹.

1/التدريب وفق نوعية الأفراد:²

وهذا النمط يأخذ بعدين أساسين وهما:

***التدريب الفردي:** ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذي تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

***التدريب الجماعي:** وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فإن هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب الجماعات وليس الفرد.

2/ التدريب وفقا لمكان التدريب:³

1-التدريب في مواقع العمل: On-the job training:

ومن أشكال هذا التدريب التدوير الوظيفي job Rotation في وظائف مختلفة والمشاركة في اللجان والتنمية الذاتية ومن خصائصه:

- 1- لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي.
- 2- يعمل المدرب والمتدرب في بيئة عمل عادية .
- 3- يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب كي يرتفع بمهارته.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011)، ص 127 .

² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 143.

³ - نادر أحمد أبوشبيحة، المرجع السابق، ص 394، 395.

2-التدريب خارج مواقع العمل: On-the Job Training:ومن خصائصه:

(1)-تهيئة الظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية.

(2)-لا يعمل على تعطيل الإنتاج ويراعى الفروق الفردية بين المتدربين.

(3)-لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المنظمة.

3/التدريب وفقا لوقت التنفيذ:

1-التدريب قبل الخدمة: preervice Training

ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل أشغال وظيفته كالتلمذة الصناعية ويستهدف إعداد الفرد وتهيئة لوظيفة في الظروف الجديدة.

2-التدريب بعد الخدمة: after service training

ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاج إليها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى vppgrading training أو التدريب التنظيمي أو الإنعاشي refreshing training إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة تليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى وقد يتخذ شكل إعادة التدريب retraining الذي يهدف إلى اكتساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة تختلف عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

4/ التدريب وفقا للهدف:¹

(أ)- تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فنية أو فكرية أو سلوكية.

(ب)- التدريب السلوكي(تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاوله إقناعه بفائدة فكرة معينة.

¹ - نادر أحمد أبوشيحة، المرجع السابق، ص 396، 395.

(ج)- التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد: عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد فهو تدريب من نوع الإخباري In formationnal Troining.

ثانيا: أهدافه:

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في الأداء وسلوك الأفراد والناجحة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي:

- 1) إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في العملية.
- 2) المساعدة على تحفيز العاملين على استمرار في عمليات التعليم وتدريبهم على كيفية التعلم.
- 3) مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية أكثر.
- 4) إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقذه.
- 5) زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.¹
- 6) تنمية الاتجاهات السلبية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به المترتبة عليه.
- 7) الزيادة في الإنتاج وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.²
- 8) الاقتصاد في النفقات، إن التدريب هو الاقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد

¹ - حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص32.

² - منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، (الديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص86.

في النفقات وسلامة الآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.¹

هكذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي تحققها:

(1) الأهداف التدريبية العادية:

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة.... وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل المصمم البرامج، وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس حجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوبة تدريبهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في الحدود أتماط الأداء المقرر.

(2) أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تخرق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخلص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه نوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

(3) الأهداف التدريبية إبتكارية:²

وهنا يتم إعداد برنامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف .

¹ - نفس المرجع، ص87.

² - مُجد الصيرفي، مرجع سابق، ص385.

المطلب الثالث: المبادئ والأساليب التدريبية:

أولاً: المبادئ:

هناك عدة مبادئ وأسس هامة تخضع لها عملية التدريب ندرجها فيما يلي:

* **الهادفية:** وهذا يعني أن التدريب هدفاً محدداً قابل للتطبيق والموضوعية.

* **الاستمرارية:** فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر هي المتدربون، والمدربون، والمادة التدريبية وأساليب التدريب المستخدمة ومساعدات التدريب.¹

* **التدريب نظام متكامل:** ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطاً عشوائياً، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتيح إلى فراغ من جانب آخر.²

* **مواكبة التطور:** بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

* **التدرج:** أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً.

* **الشرعية:** بمعنى أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.

* **الشمولية:** بمعنى أنه يوجه إلى جميع المستويات الإدارية.

* **المرونة:** لا بد أن يكون نظام التدريب قابل للتميز والتطوير.

¹ - نادر احمد أبوشبيحة، مرجع سابق، ص 390.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 231.

ثانيا: الأساليب التدريبية:¹

تتمثل أهم الأساليب التدريبية فيما يلي:

1/المحاضرات:²

هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم.....حيث يتلقى المتدربون معلومات من المدرب دون غيره وليس للمتدربين فرصة النقاش أو المعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب (المدرب)، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين في آن واحد، وللمحاضرة مجموعة من الشروط تقوم عليها نجملها فيمايلي:

(1)-يجب إعداد المحاضرة مسبقا من حيث ترتيب الموضوعات والمعلومات حسب تسلسلها المنطقي وفي نقاط مختصرة ومحددة.

(2)-العناية في إعداد المحاضرة بخلفيات ومستويات المتدربين لكي تتناسب عملية إلقاء المحاضرة مع قدراتهم ومهاراتهم.

(3)-اعتماد المدرب أثناء المحاضرة على بعض الاستراتيجيات لتحضير المتدربين لمتابعة المحاضرة.

(4)-قيام المدرب بتخصيص وقت كاف للمناقشة وللإجابة على معظم الأسئلة والاستفسارات التي قد يطرحها المتدربون.

(5)-لابد أن تكون لغة المحاضرة سهلة ومتماشية مع لغة المادة التدريبية بدرجة عالية.

(6)-يجب أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأخذ النقاط الهامة وتدوين الأفكار.

(7)-قيام المحاضرة بإعطاء الأمثلة في المحاضرة بحيث تكون متناسبة مع اهتمامات المتدربين.

¹ - نادر أحمد أبو شيحة، المرجع السابق، ص390.

² - منير بن دريدي، مرجع سابق، ص 122.

2/ دراسة الحالة:¹

يعود الأصل في دراسة الحالات إلى علم القانون إذ ابتكر كريستوفر لا نجلد أستاذ القانون في جامعة هارفارد عام 1880 أسلوب الحالات لحشد تفكير طلابه وتدريبهم على اتخاذ الأحكام القضائية في ضوء ما يدرسون من مواد قانونية، واقتبست الأسلوب منه كلية إدارة الأعمال بالجامعة نفسها وتبعتها كليات أخرى، والحالة الإدارية تعريف موجز ووصف معبر ومماثل للحقيقة يصاغ في كلمات وأرقام لموقف فعلي في الإدارة، فهي بالتالي محاولة عملية لرؤية الظواهر والمشكلات الإدارية على وجه يمثل الواقع اللفظي بهدف تعريف المشكلة وتحديد أبعادها، يستخدم هذا الأسلوب لتنمية مهارات المتدربين في التحليل والاستنباط وفهم العلاقة بين إجراء مشكلة معينة، كما يستخدم لتعليم طرق حل المشكلات واتخاذ القرارات وتقديمه (بشكل شفهي أو مكتوب)، مجموعة من الوقائع والمعلومات عن حالة خيالية أو واقعية تتضمن مشكلة معينة يعيشها المتدربون فعلا.

ويقوم كل متدرب بدراسة وتحليل الوقائع والمعلومات وتحديد المشكلة الرئيسة والمشكلات الفرعية الناجمة عنها واقتراح الحل المناسب لها، كما يقوم المدرب من خلال إدارته للمناقشة وتحليل الآراء والحلول إعطاء كل متدرب التوجيهات اللازمة.

يتمتع هذا الأسلوب بالمرونة بما يسمح بإعداد الحالة التي تتناسب واحتياجات المتدربين كما يثير قدرا مناسباً من الحماسة والرغبة في التفاعل ويوفر قدراً مقبولاً من التغذية الراجعة الفورية.

3/ العصف الذهني:

يقوم هذا الأسلوب على المناقشة الجماعية التي يشجع فيها الأفراد، بإشراف المدرب على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن، وتسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها، ووفقاً لهذا الأسلوب يطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بشكل حر وتلقائي ومن غير تفكير سابق ما أمكن أن يقوم أحد الأعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المتقدمة ومن ثم يتم فحصها وتقديمها فإذا لا استبعدت جميع الأفكار المتقدمة تعاد العملية مرة أخرى.

¹ - نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص 448، 449.

يوفر هذا الأسلوب قدرا مناسباً من الإثارة والاهتمام المشاركين فيه كما أن هذا الأسلوب سهل وغير مكلف، ولكن يبقى احتمال بعدم فائدة الكثير من الأفكار التي يتم اختبارها على جهة متخصصة لتقويمها قبل تطبيقها.

ويقوم المدرب وفقا لهذا الأسلوب بدور المسير، إذا تحديده المشكلة يوضح أن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان ويتولى تشجيع كل متدرب على الإسهام بأية فكرة على أن لا تكون بعيدة عن الموضوع ويراعي عدم تقويم الأفكار المطروحة ومناقشتها والترحيب بالانسياب العفوي التلقائي،¹ للأفكار والتركيز على نوعية الأفكار وتشجيع المشاركين على بناء على أفكار الآخرين يستخدم هذا الأسلوب لتطوير مهارات التفكير الخلاق والتفكير بشكل كمي بدلا من الشكل النوعي، كما يستخدم للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار الجدية أو الحلول المبتكرة.

4/التدريب في موقع العمل:²

ويشمل التدريب أثناء ممارسة العمل ويتم إشراف مباشر من الرئيس المباشر أو أحد الموظفين القدامى في القسم، وهنا يتعلم الفرد المتدرب من خلال مشاهدة وملاحظة الشخص / الأشخاص الآخرين لديهم الخبرة والمهارة يقومون فعليا بالعمل ومن ثم يقوم المتدرب نفسه بممارسة العمل ويفترض أن يكون القائم بالتدريب لديه خبرة طويلة وأن يخصص بعض وقته لتقديم التوجيه والإرشاد اللازم للمتدرب أثناء ممارسه مهامه.

5/تدريب الحساسية:³

ويشير إليه البعض بتدريب ديناميكية /حركية الجماعية (group dynamics)وهنا يتم وضع المدربين في مواقف معينة حيث يقوم كل متدرب بالإضافة إلى المدرب بمشاهدة سلوكيات وتصرفات كل فرد وتقييمها وإعطاء تغذية راجعة للمتدرب بمنتهى الصراحة بدون وجود مادة تعليمية محددة، ويمثل هذا الأسلوب طريقة واضحة للمتدربين في اكتشاف كيف يؤثر سلوكهم على الناس وينمي معرفة المتدرب بمسببات سلوك الناس على نحو ما، وهذا من حساسية الفرد تجاه سلوك الآخرين الذين يعملون معه وردود فعله وقد يصلح لتنمية مهارات الاتصال ومهارات العمل الفريقي.

¹ - نفس المرجع، ص ص452،453.

² - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2013)، ص 217.

³ - نفس المرجع، ص 227.

المبحث الثاني: العملية التدريبية

التدريب في واقعة يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه، نتوقف على مدى التكامل والترابط بين هذه الأجزاء والعناصر وفيما يلي سوف نتطرق إلى العناصر التي تتكون منها العملية التدريبية.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

(1) لقد عرف حسين سنة (1993) إن تحديد الاحتياجات التدريبية، عملية إجرائية محددة ومستمرة تتم باستخدام أساليب عملية لتوليد المعلومات عن الاحتياجات المختلفة مع الأفراد والجماعات والمجتمعات ضمن مستويات جغرافية مختلفة ليصار بعد ذلك إلى ترتيبها حسب أولويتها وتخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات.

(2) ويشير الدغيم، إلى أن الاحتياجات التدريبية هي طريقة علمية ودقيقة تمثل نقطة البداية الأساسية للحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية وهي الأساس الذي يركز عليه التدريب السليم من أجل الاتجاهات، أن تحديد الاحتياجات التدريبية يجعل الأنشطة التدريبية خلال توفير هادفة وذات معنى تعود على المؤسسة والمتدربين بالفائدة من خلال توفير الجهد والمال ليجعل من النشاط التدريبي نشاطاً واقعياً وتجنب خلق المشكلات جديدة.¹

(3) تعريف آخر: تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة التغيرات والتحسينات المطلوبة لإحداثها في المعلومات ومهارات، واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل. وتحويل دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على مدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى.

(4) يعرف الاحتياج التدريبي: بأنه ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المهارات والاتجاهات والحاجة إلى التدريب قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها:

¹ - حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 163، 164.

- 1- إدخال تكنولوجيا حديثة.¹
 - 2- نتائج تقييم برامج التدريب السابق تنفيذها.
 - 3- تنقلات وترقيات العاملين.
 - 4- تعيين عمالة جديدة.
 - 5- استحداث وظائف جديدة.
 - 6- تغيير تبعية المنظمة.
 - 7- إضافة وحدات تنظيمية جديدة.²
- 5- تعريف آخر: تعد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية في أية عملية تدريبية منظميه، ويعبر عنها بأنها، نواحي القصور أو الضعف في الأداء، الحالية المتوقعة ويمكن تغيير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية:
- الفجوة الأدائية: الأداء المستهدف - الأداء الحالي.³
- ومنه يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية هي العملية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات، حيث يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر المهم في نجاح التدريب، الذي يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، فأى خلل بهذا العنصر سيفشل بلا شك كل الجهود تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى أداء ومهارات العاملين بها، وذلك نظرا لأهميتها الكبرى والمتمثلة في:

- 1- إن الاحتياجات التدريبية الدقيقة تكشف لنا عن عدد، مستوى، نوعية الأفراد المراد تدريبهم.
- 2- إن التدريب القائم على أساس احتياجات التدريبية غير الدقيقة يعتبر هدرا للوقت والجهد والمال.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ص148.

² - سند الدين خليل عبد الله، مرجع سابق، ص125.

³ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، humanresources، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة ونشر)، ص315.

3- إن تخطيط التدريب على أساس احتياجات التدريبية فعالة وواقعية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين كما يعمل على زيادة الكفاءة .

4- تأتي أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من كونها عملية ديناميكية وذلك لأن الاحتياج التدريبي، هو عبارة عن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف، لأن الوصول إلى المستوى المرغوب يعني التطلع لمستوى آخر أعلى.

ثانيا: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك ثلاث مستويات أساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي كالآتي:

أ/ تحليل تنظيم:¹

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع) الذي يحتاج إلى تدريب (وماهية هذا التدريب) لمعالجة المشاكل التي يعاني منها، وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين وهما: تحليل الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما:

1/ تحليل الهيكل التنظيمي:

- استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة.
- تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف وبالتالي وصف هذه الوظائف وموصفات شاغليها.
- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة أو إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.
- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.

¹ - سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سابق، ص 129.

- مركزة بعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها.
- استحداث أنشطة جديدة أو التوقف بعض الأنشطة القائمة.
- احتلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.
- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.
- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة.
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية.
- نتائج ومعلومات تخطيط القوى العاملة.¹

2/ تحليل المناخ التنظيمي:

- ارتفاع شكاوي العاملين.
- ارتفاع معدل دوران العاملين.
- ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.
- ارتفاع معدل حوادث وإصابات العمل.
- ارتفاع معدل شكاوي العملاء.
- انخفاض المعنويات كما تظهرها استقصاءات اتجاهات العاملين.
- ضعف الانتماء والولاء، للمنظمة كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين.

¹ - سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سابق، ص 130.

ب/ تحليل العمل:¹

ويتضمن تحديد مهام وواجبات الأعمال والمهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات التي يتطلبها أداء تلك المهام والواجبات كما يتضمن ظروف العمل مثل اعتبارات الأمان والسلامة ومعايير الأداء، وكذلك المعدات والأجهزة المستخدمة في العمل.

ولتحليل عن معين يقوم محلل العمل بمقابلة شاغل العمل ورئيسه المباشر لإعداد قائمة بالمهام والواجبات يتم إنجازها أثناء العمل، ومن ثم يقوم المحلل بالتحقق من هذه القائمة يعرضها على العاملين، مشرفين وغيرهم من الاختصاصيين في الموضوع، ويطلب منهم تعبئة استبانته عن أهمية ومدى تكرار وصعوبة كل الواجب كل الواجب من المعلومات المستمدة من هذه الاستبيانات، بشكل أساساً لتحديد الواجبات.

والمهام التي سيتم التركيز عليها في التدريب ومن الطبيعي أن يوجه الاهتمام للمهام والواجبات الهامة المتكررة والصعبة نوعاً ما، ومن ثم يقوم المحلل بتحديد المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتأدية كل واجب.

ج/ تحليل الفرد أو الموارد البشرية:²

ويقصد بهذا التحليل الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للأفراد العاملين وذلك بالقيام بدراسة وتحليل الأتي:

-متوسط إنتاجية وأداء الأفراد العاملين.

-متوسط عدد الغياب والتأخير في الحضور العمل.

-متوسط دوران الوظيفة.

- دراسة وتحليل تظلمات عاملين وشكاواهم.

وبإمكان المنظمات في سبيل إجراء مثل هذه الدراسات الرجوع إلى السجلات والتقارير ومناقشة المشرفين

للقوف على حقيقة الأمر كالتالي:

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص208، 209.

² - يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص ص299، 300.

سجلات الحوادث-ملاحظات المشرفين-الملاحظات التي ترد في الاستبيانات التي يعيها تاركو العمل-شكاوي وتذمرات العملاء- متوسط استخدام المكائن- ملاحظات لجان التدريب-تقارير الكافية أو الأداء للأفراد العاملين.

وقد لخص الكاتب (Gupta، 200) تحليل الاحتياجات التدريبية على المستويات الثلاثة (المنظمة، والعمل، والفرد) كما في الجدول التالي:¹

الجدول رقم(03):ملخص تحليل الاحتياجات التدريبية

على مستوى المنظمة	على مستوى العمل	على مستوى الفرد /الشخص
- كيف يتم ربط التدريب بالأهداف المنظمة؟ - كيف يؤثر التدريب في ديناميكية مكان العمل اليومية؟ - ما هي العوائد/الفوائد والتكاليف المتوقعة من التدريب؟	- ماهية مهام والمسؤوليات العمل؟ - ما هي المعارف والمهارات اللازمة لأداء النجاح؟ - هل يجب أن يكون موقع التعلم هو موقع العمل؟ - ما هي انعكاسات ونتائج الأخطاء؟ - كيف يقوم العمل بتزويد تغذية راجعة مباشرة للفرد؟ - ما مدى تشابه أو اختلاف حاجات هذا العمل للتدريب مع حاجات العمل الأخرى؟	- ما هي المعارف والمهارات والقدرات يملكها الفرد حالياً؟ - ما هي أساليب التعلم لدي الأفراد؟ - ما هي الحاجات الخاصة لدى المتدرب؟

المصدر: حسن حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، (عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013)، ص211.

¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأنجح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة، (عمان :الرضوان للنشر والتوزيع، 2014)، ص ص210،211.

ثالثاً: طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

أ/المقابلة:¹ Interview

تمثل المقابلة هنا مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

ومن مزايا المقابلة، أنها تغطي للمتدربين المحتملين فرصة كبيرة وكافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، إلا أن من عيوبها أنها تتطلب وقت طويل وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها.

ب/الاستبيان: Questionnaire

وهو وسيلة لجمع البيانات تقوم على صياغة مجموعة من الأسئلة (بطرق فنية خاصة)، المطلوب الإجابة عنها يضعها المسؤول عن التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية وعند صياغة الأسئلة لابد من مراعاة الشروط الآتية:

- 1- يجب أن تكون لغة السؤال سهلة بسيطة.
- 2- أن لا تكون موجهة بإجابات معينة أو تكون صياغة قابلة للتأويل.
- 3- أن تكون موضوعية بحيث تلي الغرض الذي جاءت من أجله.

ج/ الاختبارات:² Test

قد نقوم الإدارة بإجراء اختبارات عدة مثل: اختبارات الذكاء أو القدرات أو اختبارات المهارة والتي يكون الغرض منها قياس مدى أداء العامل لعمله، ويستفاد من نتائج هذه الاختبارات في تحديد حاجات تدريبية محددة مما يساعد على تصميم برامج تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

¹ - نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص 400.

² - سامح عبد المطلب عام، مرجع سابق، ص 155.

د/ تحليل المشكلات: ¹ srolleme Analyses

تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها تغطيها المقابلة.

هـ/ تقويم الأداء:

يعطي تقويم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب فهو—أي التقويم—وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها فإنه يستنفذ وقتا طويلا.

ز/دراسة التقارير والسجلات:

تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات ولا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

كما نوه في الأخير أن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع على عاتقها كل من:

- 1- الأفراد العاملين أنفسهم.
- 2- الرئيس المباشر.
- 3- القائمين على إدارة التدريب والتأهيل.
- 4- المستشارين الخارجيين الذين ينتمون إلى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة.²
- 5- الإدارة العليا.

¹ - نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص 401.

² - نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص ص401،402.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

أولاً: تصميم البرامج التدريبية.

تمر عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:

أ/تحديد أهداف البرامج:¹

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي حيث أوضح تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية وهي:

- 1- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟
- 2- ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوبة تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب بنفسه؟
- 3- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة، وما هو أثر عدم توافرها؟
- 4- ما مدى تكرار أو استعمال المهارات المطلوبة....؟
- 5- ما هو العائد من تدوير الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟
- 6- ما هي درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة؟
- 7- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بكفاءة المطلوبة؟
- 8- ما هي الفترة الزمنية التي ينتظر أن يحتفظ بها المتدرب بالمعلومات والمهارات التي اكتسبها؟
- 9- ما هي مقدرة المتدرب على اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة؟
- 10- ما مدى الحاجة إلى متابعة التدريب وما المستوى المطلوب تحقيقه في التدريب؟

ب/تحديد المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً حيث، يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتدربين

¹ - مُجد الصيرفي، مرجع سابق، ص 404، 405.

كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك كما يكون هناك تنابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات بحيث يتعامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية.

ج/اختيار الوسائل التدريبية:

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي، أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تساهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية وتتنوع هذه الوسائل ابتداء من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدي ومرورا بالشفافيات وانتهاء بالمؤتمر التلفزيوني.

د/مدة البرنامج التدريبي:¹

بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لاعتبارات متعددة منها.

*المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.

*الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى.

*الإمكانات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

هـ/تحديد مكان التدريب:

يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة أو خارجها غير أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن ينتج الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العلمية وأن يكون ملائما لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وشاشات العرض.

¹ - مجّد الصيرفي، مرجع سابق، ص 405، ص 407، ص 409.

و/اختيار المتدربين:

يقصد بالمتدربين تحديد العدد المناسب والخصائص المناسبة المتوفرة لدى المتدربين لحضور الدورة التدريبية، ويراعي مصمم الدورة التدريبية أن يكون هناك تجانس بين الأفراد المدربين لها من حيث المؤهلات والخبرات.

ز/اختيار المدربين:¹

المدرّب وهو الشخص الذي يقوم بتوجيه المتدربين ونصحهم وإرشادهم ومدّهم بالمعلومات التي يتضمنها المنهاج التدريبي، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم نحو الأفضل وتدريبهم على أصول ممارستهم لأعمالهم في إطار برنامج محدد، وبواسطة أسلوب تدريبي محدد ويمكن القول أن نجاح التدريب والتنمية يتوقفان إلى حد كبير على حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لاختيار المدربين.

ر/ ميزانية التدريب:²

يقوم المسؤول عن البرنامج التدريبي بترجمة الأنشطة والمهام بالبرنامج في صورة رقمية مالية ثم وضعها في صورة ميزانية تقديرية تمكن من التعرف على إمكانية تنفيذ النشاط التدريبي، حيث تحدد بنود مالية معينة للبرنامج وعلى المسؤولين التصرف في حدود تلك البنود ويوضع الجدول التالي نموذجاً لطريقة عرض تصميم البرنامج، أما في حالة المنظمات التي ترسل المتدربين منها إلى مراكز التدريب خاصة في قيمة اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد من قبل التدريب مضروباً في عدد الدارسين بجانب ما قد تحدده من مصروفات الانتقالات أو التغذية.... وغيرها.

ثانياً: تنفيذ البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي، تأتي الخطوة اللاحقة الهامة وهي صلب الموضوع في التدريب ألا وهي إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي أو ما يطلق عليه عملية تدريب الأفراد، والتي تتم من خلال مايلي:

*إجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ.

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، زهير الصباغ، مروة أحمد، ياسر عدوان، مرجع سابق، ص 241.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 162.

*إجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي.

1) الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ:

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة الإجراءات الآتية:

أ/ ترشيح المتدربين:

يتم ترشيح المتدربين بناء على ما سبق تحديده من احتياجات تدريبية كما ونوعا والإتمام عملية الترشيح يقوم مسؤول التدريب بتحديد الجهات التي تحتاج لتدريب بعض موظفيها، ثم مخاطبة هذه الجهات لإرسال من يقع عليهم الاختيار لحضور البرنامج التدريبي خلال فترة زمنية معينة.

ب/ اختيار المتدربين:

يتم اختيار المدرب لكل موضوع سواء من العاملين بالمنظمة أو المدربين الأكاديميين طبقا لظروف كل برنامج بالإضافة إلى مراعاة مؤهلات المدرب وخلفيته العلمية والعملية.¹

ج/ تحديد واختيار أماكن ومراكز التدريب:

يتم تحديد واختيار أماكن التدريب في داخل المنظمة وكذلك المعاهد ومراكز التدريب سيتم الاستعانة بها مركزيا.

د/ تجهيز نموذج برنامج تدريبي:

يقوم مسؤول التدريب بإعداد قائمة بالموضوعات الرئيسية المقترحة تغطيتها في البرنامج التدريبي مع تحديد الوقت المخصص للبرنامج ككل ويولي ذلك التعاون مع المدرب أو هيئة المدربين المسؤولين عن تنفيذ البرنامج التدريبي لوضع الأسلوب أو الأساليب التدريبية الملائمة لكل موضوع.

¹ - نجد الصيرفي، مرجع سابق، ص 406.

ه/ اتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد البرنامج تدريبي:

يقوم المسؤول التدريب باتخاذ جميع الإجراءات المالية والإدارية اللازمة لعقد البرنامج التدريبي من اعتماد واستخراج السلف المؤقتة للصرف منها على الأنشطة اليومية وأخطار المدربين والمتدربين بموعد تنفيذ البرنامج ثم توزيع مسؤوليات ومهام العمل على القائمين بالتنفيذ.

و/ تجهيز المواد العلمية اللازمة:

يتم تجهيز وإعداد المواد العلمية والحالات العملية والتمرينات والنماذج التي ستوزع على المتدربين ثم طباعتها بأعداد تكفي عددهم مع إضافة جزء احتياطي ويتم ترتيبها حسب الجلسات العلمية.

ح/ وضع الإطار العام للبرنامج وإعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد الإطار العام للبرنامج والجدول الزمني لتنفيذ التدريب ثم كتابته على لوحة كبيرة توضع مواعيد الجلسات ومواعيد الاستراحات وموضوع كل فترة تدريبية ويتم وضع هذه اللوحة في مكان ظاهر أمام المشاركين، هذا بالإضافة إلى إعداد الإطار العام للبرنامج تمهيدا لتوزيعه على المتدربين.¹

ط/ تجهيز مقاييس وأدوات:

على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي ستستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج وطبعتها بأعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة إليها.

ي/ ترتيبات النقل والإعاشة والإقامة:

في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون مسؤوليته مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة وإعاشة المتدربين والتأكد من أن ترتيبات الإقامة معددة الإعداد الجيد، ومزودة بكل ما يحتاج إليه المتدربون.

¹ - نُجْد الصيرفي، مرجع سابق، ص 406.

(2) الإجراءات الفنية والإدارة للمرحلة التنفيذ الفعلي:

ويمكن تقسيم هذه الإجراءات إلى ما يلي:

أ/الإجراءات الفنية والإدارية التي تتخذ مرة واحدة:

(1) استقبال المتدربين وتسجيلهم:

وهي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج وينبغي أن يتم الترحيب بالمتدربين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة طيبة عن المناخ التدريبي، ثم يقوم المسؤول تنفيذ البرنامج بتوزيع استمارات تسجيل المتدرب لاستيفائها.

(2) افتتاح البرنامج والتعارف:

الترحيب بالمتدربين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتدريب التي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة الاستفادة منها.

(3) المدربون:

استقبال المدربين والترحيب بهم ثم تقديمهم إلى المتدربين مع إعطائهم فكرة مختصرة عن تخصص كل مدرب وموضوع التدريب المخصص له، ثم التأكد من أن كل مدرب يتم الاستعانة به لأول مرة قام باستيفاء النموذج الخاص بتسجيل بيانات مدرب.¹

ب/الإجراءات الفنية والإدارية التي تتسم بالتكرار اليومي:

- 1- التأكد من أن حجرات التدريب معدة الإعداد الجيد الذي يتناسب وكل جلسة تدريبية.
- 2- التأكد من النظافة اليومية لقاعات التدريب والتهوية اللازمة.
- 3- تشغيل وصيانة المعينات التدريبية المتاحة.
- 4- توزيع المواد العلمية على المتدربين.
- 5- متابعة الانتظام اليومي للمحاضرين مع التأكد من إخطارهم عن كل جلسة تدريبية وتحديد

¹ - مُجد الصيرفي، مرجع سابق، ص410.

البديل في حالة الاعتذار مع توفير ما يلزم من وسائل مواصلات، إقامة¹.

6- اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة انتقال المتدربين إلى العمل الميداني أو زيارة أحد المواقع.

7- حل المشكلات الطارئة التي تعترض سير العملية التدريبية بقدر الإمكان.

ج/تطبيق أدوات وأساليب المتابعة والتقييم:

ويلزم لضمان التحكم في النظام أن يتم من خلال مجموعة من الضوابط والقيود التي تضمن التنفيذ الجيد وتمثل في نظام المتابعة وتقييم التدريب أثناء التنفيذ وبعده مباشرة ويتم تطبيقه في هذه المرحلة حيث يهدف إلى التأكد أن الإجراءات التي تتخذ أثناء التنفيذ تسير وفقا للمخطط من أنشطة وأهداف عامة مطلوب وصولها إليها.

المطلب الثالث:تقييم فعالية نظام التدريب.

أولاً: مفهوم تقييم التدريب.

لقد وردت تعاريف كثيرة كلما تصب في جوانب مختلفة من عملية التقييم ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

- يعرف ستانلي² Stanley

تقييم التدريب: بأنها وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون وما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ما هي التعديلات التي يجب تتم على محتوى البرامج وعلى المنهجية، وعلى أساليب التعلم المستخدمة.

تعريف آخر³:تقييم العملية التدريبية هي عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التدريبي وما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططا.

كما يعرف كريك باتريك :

¹ - سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سابق، ص 153، ص 157.

² - نادر أحمد أبوشيحة، مرجع سابق، ص ص 278، 279.

³ - سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سابق، ص 159.

تقيم البرامج التدريبية بأنها عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقعة لكل من المدراء والمدرسين والمتدربين.

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج بأن عملية تقييم التدريب عملية مهمة من أجل قياس مدى كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه وأهم المشكلات التي تعترضه حيث تتم على مستوى كل مراحل العملية التدريبية أي قبل تنفيذ البرنامج وعند تنفيذه.

ثانياً: مراحل عملية تقييم التدريب.

تقوم عملية التقييم بثلاث مراحل أساسية وهي:

أ/تقييم التدريب في مرحلة التخطيط:¹

وهنا تتم اللقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين على الإدارات والأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء اللقاءات مع المدرسين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المدرسين من ناحية ومتجانسة فيها بينما من ناحية أخرى كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.

ب/تقييم التدريب أثناء العمل:

وهنا نتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

1/التقرير اليومي عن حضور وغياب المتدربين.

2/التقرير اليومي عن متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية.

3/التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب على مدى تجارب المدرسين مع المادة العلمية ومناقشتهم وأسئلتهم.

¹ - مُجَّد الصيرفي، مرجع سابق، ص 419.

4/ استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربين والتي توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير ومرفق خلفه مجموعة من تلك الاستمارات.

ج / مرحلة التقييم ما بعد التدريب:

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، ومدى النجاح في تحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى الفوائد التي تعود على المتدرب من حيث اكتسابه لمعارف والمهارات، ومدى فاعلية البرنامج التنفيذي.

ثالثا : بعض نماذج تقييم فعالية نظام التدريب.¹

من أهم النماذج التي تطرقت إلى تقييم فعالية نظام التدريب نذكر:

1- نموذج كروب: korb²

يعتقد كروب korb أنه يمكن تقييم التدريب الإداري بالاعتماد على ثلاثة معايير:

الأول: يركز على قياس فعالية التدريب كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها. ويتناول الثاني: أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، والنحافة بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية، ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة، ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي. ويناقش الثالث: أثر التدريب على المنظمة ككل وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين نظم الاتصالات، وتحقيق الرضى العام للجمهور عن السلعة أو الخدمة المنتجة والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

2- نموذج كيركاتريك: kir kapatrik

¹ - مُجد الصيرفي، مرجع سابق، ص 420.

² - نادر أحمد أبوشيحة، مرجع سابق، ص 420، 419.

من أشهر النظريات المعروفة في مجال تقييم التدريب نموذج المستويات الأربعة للبروفيسور (دونا لذكير كباتريك) الذي قام بنشره عام 1959 عبر سلسلة من المقالات نشرها في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمعها في كتاب نشرته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) عام 1975.

يقوم نموذج كير كباتريك للتقييم على قياس المستويات الأربعة التالية :

*رد فعل المتدربين: Reaction: قياس نتائج تقييم المتدربين الأولى للبرنامج والمتدرب.

*التعلم Learning: قياس مقدار المعرفة والقدرات والمهارات المكتسبة.

*السلوك Behavior: قياس مدى التحسن الملموس الذي طرأ على السلوك والقدرات والتطبيق.

*النتائج Résultats: قياس الآثار المرتبطة على تطور أداء المتدرب، والتي تنعكس على بيئة

العمل.

المستويات الأربعة معتمدة لتقييم فاعلية البرامج التدريبية، علما بأن تطبيقها يزداد تعقيدا وتكلفة، خلال عملية الانتقال عبر مستويات القياس الأربعة ويبرز ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مستويات كير كباتريك الأربعة لتقييم التدريب.¹

المستوى	نوع التقييم	وصف وخصائص التقييم	أساليب التقييم	مميزات هذا المستوى
1	-رد فعل المتدربين : يتم من خلال قياس نتائج تقييم المتدربين الأولى للبرنامج والمتدرب.	- يتم تقييم رد فعل من خلال قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه بمعنى تصميم الأولى للبرنامج وتجربة	- استعارات تغذية الراجعة. -ردود أفعال شفوية. -استبيانات بعد التدريب.	1- عملية سريعة وسهلة التطبيق. 2- غير مكلفة.

¹ - رولانايف المعاينة، صالح الحموري، مرجع سابق، ص 101.

		التعلم خاضوها.		
2	التعلم: يتم من خلال قياس مقدار المعرفة والقدرات والمهارات المكتسبة.	- يقيس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون في البرنامج التدريبي وقياس الزيادة في المعرفة والمهارات قبل وبعد البرنامج.	- التقييم أو الاختبارات قبل وبعد البرنامج التدريبي . - استخدام المقابلات والملاحظات.	1- عملية سريعة وخاصة للمهارات القابلة للتحديد كميًا . 2- سهولة التطبيق.
3	السلوك: يتم من خلال قياس تأثير التدريب على أداء الفعلي للمتدربين .	- يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم وقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل.	- يتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب عن طريق قيام المسؤولين المباشرين بتقييم التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف وخطط العمل التي أنجزها بعد فترة زمنية معينة (3 أشهر تقريبًا) بالإضافة إلى الملاحظات والمقابلات على امتداد فترة زمنية معينة من أجل تقييم التغيير وجدواه.	1- يتم القياس في هذا المستوى استنادًا إلى ملاحظات المدراء المعنيين.
4	النتائج: قياس الآثار المترتبة على تطور أداء المتدرب والتي تنعكس	- يتم في هذا المستوى قياس مدى	- يتم القياس من خلال الأنظمة	1- عملية صعبة القياس خاصة على

مستوى المنظمة كما أنها تتطلب إجراءات شاملة لكافة العمليات في المنظمة بالإضافة إلى تقنية متقدمة.	المعتادة للإدارة والتقارير المقدمة.	التأثير الذي أحدثته المدرب باستخدام ما تعلمه وما اكتسبه من مهارات على العمل أو البيئة.	على بيئة العمل.
---	-------------------------------------	--	-----------------

المصدر: رولانايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، (عمان: دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص102.

3/ نموذج هامبلين: Hamblin¹

يري هامبلين أن ثمة خمسة مستويات للتقويم، وهو بذلك قد تبني تقسيم كيركباتريك وإضافة إليه مستوى آخر على النحو التالي:

أ/ **الفاعل**: يحاول هذا المستوى التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه التدريب أي معرفة آراء المتدربين في أسلوب التدريب وفي مقدار الفائدة المتحققة من التدريب ومدى ما وفرة البرنامج من متعة وإثارة.

ب/ **التعلم**: يحاول هذا المستوى التعرف على مدى ما اكتسبه المتدربون من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية.

ج/ **السلوك**: يحاول هذا المستوى التعرف على قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وترجموه إلى سلوك في موقع العمل.

د/ **أداء المنظمة**: يحاول هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب، ويهدف هذا التقويم إلى معرفة التغيرات التي أحدثتها التدريب على الأداء التنظيمي كما ونوعاً.

هـ/ **النتائج الإضافية**: ويقصد بها النتائج الأخرى التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقويم السابقة مثل "القيمة الاجتماعية للتدريب" **Social Value of Trauning** وإلى أي حد يشعر المتدربين أنهم أصبحوا في حالة أسعد وأفضل ومدى إسهام التدريب في تحقيق رضي المتدربين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

¹ - نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص 423 ص425.

4/ نموذج باركر: parkrr

يقتسم باركر parkrr عملية تقييم التدريب إلى أربعة مستويات وهي:

أ-الأداء الوظيفي:وهذا يقرر مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات .

ب- أداء الجماعة:ويقرر هذا النوع من التقييم أثر البرنامج على أداء الجماعة وعلى المنظمة ككل، وذلك بالاستناد إلى عدد من المؤشرات، كذلك ويتصف هذا النوع من التقييم بصعوبته نظر لوجود عوامل أخرى. غير التدريب ذات أثر في أداء الجماعة.

ج- رضى المشاركين:يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضى المشارك عن البرنامج وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيانات والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.

هـ- المعرفة المكتسبة للمشارك:يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي، وهنا يتم استخدام اختبارين، أحدهما قبلي والآخر بعدي، ويعتقد باركر أن هذا النموذج ونموذج هامبلين من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام في دراسات التقييم.

وما يمكن استنتاجه من النماذج الأربعة أنها تشترك في نقاط التالية:

-تقوم هذه النماذج على نتائج التدريب.¹

-تلجأ أغلب المؤسسات إلى الاعتماد على تقييم ردود الأفعال بالنسبة للمتدربين، وذلك بسبب صعوبة تقييم جميع المستويات الأربعة.

-نتيجة لصعوبة عملية التقييم قد يؤدي بالمؤسسة إلى الاستغناء عنها أو البحث عن الأساليب الأخرى التي تضمن دقة في النتائج.

وفي الأخير وبعد التعرف على مراحل العملية التدريبية لا ننسى الإشارة إلى أهم المشكلات أو المعوقات التي تعترضها:

¹ - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص51.

* إن أول معوق وهو الاهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من ثم تدريبهم خلال السنة أو بالمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالنسبة الماضية.¹

* ويرى على السلمي من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين ببرامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول إننا نرى نفس الوجوه غالباً وإن اختلفت أسماء وعناوين البرامج.²

* التدريب في القطاع الحكومي يواجه مشكلة تعدد الآراء والقرارات في نوع وكيفية التدريب ومن هي الفئة المعنية التي ستوجب تدريبها.³

* المشكلة المادية وضعف التمويل اللازمة لبرامج التدريب إن من أهم المشاكل التي يعاني منها الأردن في مجال التدريب هو مشكلة نقص الإمكانيات المادية.

* عدم الانتظام ورغبة العاملين في المواظبة على الاهتمام بالدورات التدريبية.

* غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملية التطوير، والتحديث، والتغيير في برنامج التدريب وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل والمنشود.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

¹ - منير نوري، مرجع سابق، ص 105.

² - نفس المرجع، ص 107.

³ - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 51، 52.

التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة بالإضافة إلى أنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات العاملين، كما يعد استثمارا يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، كما تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق ثلاث مستويات وهي: *تحليل التنظيم - *تحليل العمل - *تحليل الفرد، ويتوقف نجاح البرنامج التدريبي على اختيار الزمان والمكان، والأسلوب الملائم، وكذا المتدربين، كما تمر عملية تقييم التدريب بثلاث مراحل وهي: قبل وأثناء وبعد التدريب بحيث تسمح بمعرفة البرامج التدريبية أكثر فعالية.

الفصل الثاني

مدخل عام حول تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تهدف جميع الأنظمة إلى تحقيق التنمية والرفي بمجتمعاتها من خلال تحقيق أقصى قدر من الرفاهية وتضع الدولة والأنظمة جميع إمكانياتها ومواردها الطبيعية أو البشرية أو المصنعة، لتحقيق الهدف المنشود وتلعب الموارد البشرية الدور الأعظم في تحقيق التنمية، لأنه يقع على عاتقه تنفيذ الخطط التنموية ومن هنا كان اهتمام أغلب النظم بالعنصر البشري واستثماره والعناية به وإكسابه المهارات الفنية والتعليمية والوقوف به على أحدث التكنولوجيا العصرية والعناية بصحته وغيرها من الأوجه.

حيث قمنا في هذا الفصل بالتعرف على تنمية الموارد البشرية بحيث يحتوي على مبحثين: المبحث الأول: يتضمن ماهية تنمية الموارد البشرية والذي تنطوي تحته ثلاث مطالب، مفهوم تنمية الموارد البشرية كمطلب أول، وأهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية كمطلب ثاني، ومسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية كمطلب ثالث، أما المبحث الثاني يتضمن الإستراتيجية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية بحيث ينطوي تحته ثلاث مطالب: المطلب الأول سياسات تنمية الموارد البشرية، أما بالنسبة للمطلب الثاني يتضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، أما المطلب الثالث تحديات وآليات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

لقد صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع العامة حيث حظي باهتمام الكثير من الباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية والمختصين.... وذلك لأن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات بإضافة إلى جعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

محاوله لفهم تنمية الموارد البشرية سنعطي بداية مفهومنا للتنمية وبعدها الموارد البشرية لنخلص في الأخير على مفهوم تنمية الموارد البشرية.

أ- مفهوم التنمية:

تشعبت آراء العلماء في تعريف محدد للتنمية وذلك وفقا لتنوع خلفياتهم العلمية وخبراتهم العلمية، فمنهم من عنى اهتماما زائدا بالجانب الاقتصادي للتنمية، وفريق ركز على التنمية السياسية، وآخر شغل بدراسة التغيير الاجتماعي، وثلة تابعت الناحية الإدارية، وعلقت آمالا خاصة على عملية التطوير الإداري، ورغم الاختلاف فهناك وفاق بين المفكرين حول المسائل المشتركة التي تحتوي مضلة مفهوم التنمية. فالتنمية إذن:

.....عملية حضارية متكاملة، شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاه الإنسان وكرامته، وتسعى إلى بناء الفرد وتحريه، وتطوير كفاءاته، وإطلاق قدراته للعمل البناء وهي اكتشاف لموارد المجتمع وتنميتها والاستخدام الأمثل لها من اجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر..... ويعرف "دوليسيرز" التنمية وبأنها....مصطلح قيمي يهدف لتنمية قدرات الإنسان بتوفير الحاجات الأساسية مثل: الطعام، والملبس، والمسكن، حيث يعتقد أن معظم مشاكل البشرية تنبع من تلك المسائل، فالجوع هو شعلة الاجتماعي يعصف يقيم الإنسان، ويفقده القدرة على التمييز ويسارع في إضرار العنصرية تؤدي إلى تفكك الكليات الاجتماعية وتدهورها.....¹

¹ - عزيز قودة، "التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد13، (2013): ص40.

كما عرفت التنمية بنظرة شاملة بأنها {التنمية الاقتصادية-الاجتماعية عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة إنتاجية ذاتية يتحقق بموجبها تزايد منتظم في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات¹ }.

ب/ مفهوم الموارد البشرية:

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية .

ويعرف دكتور حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها "....مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات، ونشاطات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات..."

وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:

1-الموارد الاحترافية hemon ressources srofessionales

2-الموارد القيادية to managment

3-الموارد الإشرافية Line managment

4-باقي الموارد المشتركة othertogrmisatonolresources

5-الاتحادات العالمية unions

ويعرف د/على غربي وآخرون الموارد البشرية على أنها "....تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع وحسب الكتاب فإنه يمكن التعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية وهما:

*صفة القدرة على أداء الأعمال ability

¹ - محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة الغربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، ص 108.

*صفة الرغبة في أداء الأعمال motive¹

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان على حسب الكتاب، ولا غنى للواحدة عن الأخرى، كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل، والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل.²

- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

عرف الدكتور احمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان لمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج..."

- أما الكاتبان دون وستيفي j.D.AVNN وElvisstephens فيعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي " بتعبير اقتصادي، تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية.....ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقييد بالتقاليد."³

أما الدكتور علي سلمي فيعرفها " نشاط مستقر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة وهي اختبار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم."⁴

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات، للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجرى من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن."⁵

¹ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، (قائمة:مديرية النشر لجامعة، 2004)، ص 25.

² - عزيز قودة، مرجع سابق، ص 42، 43.

³ - منير نوري، تسير الموارد البشرية، (الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص 328 ص 330.

⁴ - نعيمة برك، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا"، جامعة شلف، العدد السابع، ص 277.

⁵ - علي لطفي، "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة حول تقرير المنظمات العربية لتنمية إدارية حول موضوعات استشارات وتدريب وإدارة الموارد البشرية، (2007)، ص 433.

تعريف آخر أن تنمية الموارد البشرية: هي عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة، مستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند اجل محدد فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية واستمرارها من استمرار المؤسسة ولهذا يجب أن تولي العناية الكبيرة وعلى أساس أنها وحدة أو كمجموعة متكاملة إذ أن كل عملية تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية المورد البشري، لأن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة.¹

وفي تعريف آخر: تعني عملية زيادة المهارات والمعلومات والطاقات لدى الأفراد المنظمة، فمن الناحية الاقتصادية تعني الاستخدام الكف لأرأس المال البشري المتاح وخلق رأس مال بشري جديد في تنمية وتطوير المجتمع ومن الناحية السياسية، تعني تنمية الموارد البشرية إعداد أفراد المجتمع الإعداد السليم ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في الحياة السياسية، أما من الناحية الاجتماعية فتعني الأخذ بين أفراد المجتمع حتى يتمكنوا من العيش حياة مثمرة مفيدة.²

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود المبذولة والمنظمة الهادفة إلى تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي في سبيل تمكينهم من مواجهة التحديات ومواكبة التطورات.

وتدعيما لهذا المفهوم يجدر بنا أن نقدم بعض الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية :

- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل:

يشمل جميع العاملين بالمؤسسة بدءا من التحاقهم بها.

- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

في الوقت الحالي يمكن النظر إليها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر وهي إستراتيجية المؤسسة.

- تنمية الموارد البشرية نشاط واقعي:

أي أن تدريب العاملين يجب أن يتطابق على يحتاجونه فعلا.

¹ - علي غربي، إسماعيل قبرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 81.

² - قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، 2010، ص 126.

تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر:

وذلك نظرا لماكبته للتطورات والتغيرات تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

عناصر تنمية الموارد البشرية:

يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية:

*تحليل النظم organization analysis

*تحليل العمل job analysis

*توصيف العمل job Description

*توصيف الأفراد Man specifiction

والعناصر السابقة هي أيضا جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية الأمر الذي يؤكد الترابط والتوثيق بين عمليتي التخطيط والتنمية.

تلك العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر.

والتصور العام لتسلسل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية يمكن عرضه على النحو التالي:

- إنه في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسؤولة مواصفات الفرد(الأفراد) المطلوبة لأداء عمل محدد.¹

- بناء على ذلك تتجه الإدارة إلى سوف العمل (المحلي وخارجي) بحثا عن المصادر يمكن أن تتوافر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة(وفي هذا الصدد تعتبر المنشأة ذاتها جزءا من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها).

- وتنتمي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يريدون رغبتهم (أو استعدادهم) للعمل في القطاع الباحث من العاملين (الذي توجد به وظائف شاغرة يريد ملئها).

¹ - قوي بوحثية، مرجع سابق، ص128.

- ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختبار (أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب) ويركز الاختيار على جوانب في الفرد.

- وبانتهاء الاختبار إلى أفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفية محددة لهم (الأساس أن تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم، وهنا تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتنحصر في استكمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية ولكن الأهم في معنى التعيين أن تستند إلى الفرد المهام الوظيفية التي كان اختباره من أجل القيام بها.

وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه (رؤسائه) في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف.

ويؤكد القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.

ولابد من أن تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تنير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات. ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أياً من أغراضه.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

لقد تعددت أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: أهميتها:

إن أهمية تنمية الموارد البشرية يمكن اكتشافها ولمسها من خلال دور هذه التنمية في صيانة الموارد البشرية، الموجودة في الدولة سواء من حيث ضمان حقها في الحياة وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية وفسح مجال التعليم

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، Hunan Resources Management، (القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر)، ص 216

والتكوين لها وإبعاد شبخ الجهل والأمية عنها، أو من حيث فسح المجال لها للمشاركة بشكل فاعل في خدمة المجتمع وتسيير شؤونه وتطويره.

ويمكن أن نكشف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي، حيث أنها ساهمت وما تزال تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة وعناصر الإنتاج المتنوعة فالذي كان يزرع الأرض هو البشر والذي يشغل الآلة في المصنع هو البشر.

وتعتبر التنمية البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع اعتبارها هي الأساس، فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع كان دون تنمية موارده البشرية وتطويرها.¹

وفي هذا الإطار أظهر تقرير التنمية البشرية لعام 1996 أن كل بلد نجح في المحافظة على تنمية إنسانية سريعة ونمو اقتصادي سريع إنما تم له ذلك بعد أن أسرع التقدم في تنمية الإنسانية أولاً أو سعى إلى تحقيق الهدفين في آن واحد.

إن الدول التي لا تملك موارد كافية لا يمكن الحكم عليها بالفناء والفسل، إذا عرفت كيف تستثمر في تنمية مواردها البشرية، خير مثال على ذلك اليابان المشهورة بشخ مواردها الطبيعية استطاعت من خلال اعتمادها على تنمية مواردها البشرية من تحقيق تقدم تكنولوجي هائل واحتلال الرتبة الثانية عالمياً من حيث القوة الاقتصادية بعد الولايات المتحدة الأمريكية .

لقد أصبحت أهمية تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي الناتج القومي للدول، وبسبب رأس المال البشري وتدوير أسواق العمل وتزايد دور وأهمية اليد العاملة المؤهلة في العملية الإنتاجية ناهيك عن انتشار المجاعات في أنحاء مختلفة من العالم، وعودة بعض الأمراض التي اختفت منذ زمن بعيد، إضافة إلى ظهور أمراض فتاكة عجز الطب الحديث عن إيجاد دواء شافي لها مثل: الإيدز وأنفلونزا الطيور، هذا إلى جانب الظواهر المناخية الحديثة مثل الاحتباس الحراري وغيرها من ظواهر التلوث البيئي التي تهدد حياة الإنسان .

¹ - قوي بوحثية، مرجع سابق، ص128

إن هذه التحديات تجعلنا نؤكد بأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي مجتمع كان، وتنميتها هو السبيل الأوضح للمجتمعات لمراجعة تلك التحديات والتغلب عليها.¹

وفي الأخير يمكن إيجاز أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

* تطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة .

* دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .

* وضع الخطط المناسبة للتدريب والتحفيز .

* اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف .

ثانيا: أهدافها:

تحدد أهداف تنمية الموارد البشرية بشكل عام فيما يلي:

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

- تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم والمتمثلة في توفير الغذاء اللازم والضروري لهم.

- تعليم الأفراد وللقضاء على الأمية.

- ضمان مشاركة المرأة كاملة في كافة مناحي الحياة.²

- تكريس الحرية السياسية والمشاركة الشعبية، واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف.

- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية.

- تكيف الوارد البشرية مع متغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

¹ - علي بوكميش، مرجع سابق، ص 20 ص 24.

² - خالد فاشي، رمزي بوردجة، "تنمية الموارد البشرية"، مجلة الاقتصادية والتنمية المحلية، العدد 06، (2016)، ص 40.

- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على الأسس المشكلة وأسبابها الحقيقية وذلك بخلق جيلا من القادة الفاعلين.

- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات والطاقات واعتبارها مجالات لتحقيق الذات.

- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت موارد مادية أو بشرية.

- الارتفاع بإنتاجية العامل من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.¹

في حين يرى البعض أن هناك نوعين من الأهداف وهما المشاركة والفعالية:

أ/ المشاركة : وتتمثل فيما يلي:

-استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

-التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المؤسسة.

-الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختبار .

-استقرار اليد العاملة في المؤسسة.

ب/ الفعالية :وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة بعدة عوامل منها:

-تحفيز الأفراد.

-تطوير قدراتهم ومهاراتهم .

-مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

-مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.²

¹ - نبيلة جعيجع، "التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية"، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015-2016، ص ص119، 120.

² - خالد فاشي، رمزي بدرجة، مرجع سابق، ص ص 41، 42.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الموارد البشرية، المتخصصين).

أ/الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب/الإدارة الاستشارية: مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤوليات سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

*توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

*مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:¹

¹ - سراج وهيب، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في مؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة التصنيع اللوواح الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص ص 26، 27.

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

- التدريب أثناء العمل.

- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.¹

ج/المورد البشري : المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عانة مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية .

د/الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة. فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كان داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل مفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

ثانيا : متطلباتها:

تتطلب تنمية الموارد البشرية في المنظمة توفر مجموعة الشروط التالية:

-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التوافق بين الخصائص الفردية واحتياجات.

-إنجاز الأعمال الخاصة بتسيير الموارد البشرية بكفاءة عالية مع وجود متخصصين ذوي خبرة عالية.

الربط بين تنمية الفرد والمنظمة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الإستراتيجي، الإداري، العمليات، رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

-رؤية مستقبلية واضحة لتنمية الفرد، ومدى اهتمام المنظمة بتنمية مواردها البشرية.

¹ - نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص 122.

- اعتماد سياسة وتبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، مع مراعاة واقع التقدم التكنولوجي وتوضيح الأسس المتبعة لضمان إنجاز أهداف تنمية الفرد.
- يجب على القائمة بإعداد إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، مع مراعاة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وكذا الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- ضمان فعالية تطبيق الخطط والإستراتيجيات، وذلك بتوفير مستوى عال من التسيير الإشرافية للمشاركة في مناقشة تلك الخطط.
- استمرارية استثمار المنظمة في الأفراد مع تمكينهم من التعلم التنظيمي الذي يسمح باستخدام أفكار جديدة، وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات، مما يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء الأفراد.
- تبني نظم للاختيار يوم على استقطاب المواهب والكفاءة العالية، والعمل على الاحتفاظ بهم.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، من خلال تحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية يتم عن طريق الحاسبات الآلية.
- الاستفادة من تجارب المؤسسة الرائدة في تبني برامج وسياسات موارد البشرية متطورة مثل تمكين العاملين.
- إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تبدأ بتنمية وتطوير قدرات وكفاءات لمديرين والمشرفين، حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على أحسن وجه من أجل إنجاح نظام تنمية الموارد البشرية في المنظمة، يجب أن تلجأ المنظمة إلى الاستشاري سواء داخلي أو الخارجي، وهذا لما يتمتع به من خبرة ومعرفة في الميدان.¹

¹ - مزاررة أمينة، "تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013، 2014، ص 60 ص 62.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية.

إن إدراك المنظمات لأهمية التحولات والتغيرات الحاصلة في الوقت الراهن ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : سياسات تنمية الموارد البشرية.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية:

تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها، فمن متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه ولا بد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن منظور شامل بحيث تتكامل هذه السياسات ما يؤدي إلى الحصول المنظمة على أجود العناصر البشرية ثم تنميتها ودفعها للعمل بأعلى كفاءة فالعنصر البشري الجديد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد، ولا بد وأن ينتج إنتاجاً جيداً، وتتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال ثلاث أساليب وهي:

الأسلوب الأول: أهم البرامج التي يجب على الإدارة إتباعها وتشمل:

1- الإدارة بالمشاركة.

2- نظام الاقتراحات والشكاوي.

3- تنفيذ دوائر الجودة.¹

الأسلوب الثاني: استخدام الأساليب العملية الحديثة التي تساعد على تشخيص المشاكل والعمل على حلها مثل استخدام الكمبيوتر، وعلم الرياضة والإحصاء وإتقان اللغات ومهارة تحليل الأرقام.

¹ - خالد فاشي، رمزي بدرجة، مرجع سابق، ص ص 41.

الأسلوب الثالث: أهم سياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر في:

- 1- تصميم الوظيفة.
- 2- الاستقطاب والاختيار الجيد.
- 3- التدريب.
- 4- التطوير المستمر للمناخ التنظيمي.

وفي هذا الجزء تعرض الباحثة بإيجاز أهم سياسات تنمية الموارد البشرية وهي:

- (1) تخطيط الموارد البشرية.
- (2) تحليل الوظيفة.
- (3) الاستقطاب.
- (4) الاختيار.
- (5) تنمية المسار الوظيفي.
- (6) التدريب¹

(1) تخطيط الموارد البشرية:

يستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة Manpower planning الإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ويعرفوه، تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف.

¹ - مُجد سميح أحمد، إدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 86 ص 88.

فيما يذهب آخرون إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية نشاط داعم للأنشطة المنظمة، ويعرفوه بأنه "النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة وإنما لتأمين وتطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة بالأعمال والاتجاهات البيئية العامة، ويشير الكاتب إلى أن تخطيط الموارد البشرية يعتمد بشكل أساسي على التحليل والفعل التخطيطي فيستخدم التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية، بينما تستخدم هذه المعلومات لتزويد المنظمة بالكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية.

وحسباً للاختلافات في وجهات النظر يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية لكونه العملية تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال تمارسها والأحداث البيئية تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفئة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة، أي أن التخطيط في الموارد البشرية عملية تتسم بما يلي:

1/ عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

2/ يركز التنبؤ على توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بنظر الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.

3/ ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من إستراتيجية المنظمة العامة وإستراتيجية الأعمال فيها.

4/ اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة ويمكن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.¹

2/ التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي من أهم الخطوات في العملية التدريبية المنتظمة، فالتدريب الفعال هو الذي يستجيب للاحتياجات الفعلية المستنبطة من الواقع المدروس بحيث لا بد من التحليل الوظيفي أن يشمل العديد من الأمور منها:

¹ - خالد عبد الرحيم الميني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط3، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص69، 70.

- 1- التحليل الدقيق للمسؤوليات والواجبات والمهام يتم إدارتها لمعرفة مدى ضرورتها وجدواها في العمل.
- 2- تحليل المؤهلات والمهارات اللازمة لأداء تلك الوظيفة، وتشكل الأساس لمواصفات التدريب الذي يجب القيام به.¹

3/ الاستقطاب:

تحاول العديد من المنظمات تسعى للتميز إلى استقطاب نوعيات متميزة من القوى العاملة يمكنها الإبداع والتفوق في الأداء ومن المؤكد أنه كلما تمكن نشاط الاستقطاب من جذب وترغيب عمالة ماهرة ومؤهلة للعمل في المنظمة قلت الجهود والتكاليف التدريبية، فالاستقطاب الموارد البشرية غير مؤهلة جيداً، لاشك أن هذا سيتطلب من قسم أو إدارة التدريب والتنمية بالمنظمة بذل جهود كبيرة من أجل تأهيل وتدريب هذه الموارد وبالتالي فنجاح نشاط الاستقطاب في أداء مهمته على الوجه الأكمل سينعكس أثره إيجاباً في نشاط التدريب والتنمية والعكس صحيح، كما أن التكاليف ستكون كبيرة على المنظمة في حال كان الاستقطاب من العناصر الأقل كفاءة وستحتاج إلى تأهيل وهو بالطبع جزء من التكاليف.²

4/ الاختيار:

يعني الاختيار أن تقوم المنظمة باختيار فرد أو أكثر حسب الحاجة بين أولئك الذي كان قد تم استقطابهم وتتكون عملية الاختيار من سلسلة من المراحل يجب على المستخدمين المتوقعين أن يمروا بها حتى يتم تعيينهم. إن كل مرحلة من هذه المراحل تقلل من المجموع الكلي للمستخدمين المتوقعين حيث يتم في النهاية اختيار المطلوب أما هذه المراحل فهي:

1- تقديم طلب التوظيف.

2- إجراء المقابلات الشخصية.

3- التحري والتوصية.

4- اختبارات التوظيف.

5- الفحص الطبي.

¹ - أنيس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، (عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2011)، ص 173.

² - أنيس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 154.

ومن أهم أدوات عملية الاختبار نذكر:

1- الاختبارات.

2- مراكز التقييم.¹

5/التخطيط للمسار الوظيفي:

وهو مفهوم حديث نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ويعبر عن الجهود تبذلها المنشأة كي تأخذ في اعتبارها حاجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية عند اتخاذ قرارات الترقية والنقل، بمعنى أن طموحات الأفراد متباينة، وإذا لم يوفق الشخص منذ البداية في اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدراته ومهاراته فقد يضطر لإعادة النظر في وضعه الوظيفي في مرحلة متأخرة من العمر، وهذا يتطلب:

1- ضرورة الكشف عن القدرات والإعدادات والاهتمامات للأفراد في مرحلة مبكرة من حياتهم الوظيفية وذلك من خلال العديد الوسائل الفنية بمركز التقييم (توفير المعلومات)
2- ترجمة تلك الاستعدادات والقدرات إلى فرص وظيفية، بمعنى تحديد الوظائف أو المسارات المهنية تتفق وتلك الاستعدادات والقدرات ومن خلال المعلومات يوفرها المركز يمكن تحقيق التوافق بين الفرد والمنشأة.
وبالتالي فإن شغل الوظائف من الداخل يهتم بجودة العنصر البشري، كفاءته، اتجاهاته، دافعيته، مدى تقدمه في إطار مساره الوظيفي.

وتتحدد مسؤوليات كل من الفرد / المدير/المنشأة لتنمية المسار الوظيفي من خلال مفهومين أساسيين هما:

1- التخطيط للمسار الوظيفي **career planning** (هي العملية من خلالها يمكن للفرد أن يحدد

ويطبق خطوات معينة ليحقق أهداف مساره الوظيفي.

2- المسار الوظيفي للإدارة **career mangement** (هي العملية يمكن من خلالها يمكن للمنشأة

أن تختار/تقييم/تعيين / تنمي لتوفير أفراد المؤهلين (بجودة عالية) لمقابلة احتياجات المستقبل.²

6/ التدريب:

لقد تزايدت في الآونة الأخيرة وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة، رغبة الإدارة في الكثير من المنشآت بأن يوجه المسئولون عن تنمية الموارد البشرية وأيضا المدربون ومسؤولو التدريب أنشطتهم وبرامجهم وكذا الإعتمادات

¹ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع)، ص 125.

² - مُجّد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 95 .

المالية المخصصة لتدريب وتنمية الموارد البشرية في المنشآت نحو تحقيق نتائج وأهداف محددة يمكن قياس مردود هذه الأنشطة والبرامج بشكل واضح.

وترتبط فعالية التدريب في المنشأة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل وخاصة سياسات الموارد البشرية وبشكل أكثر تحديداً بكفاءة سياسة الاختيار المتبعة، فالتدريب يكمل الاختيار، إذ استطاعت المنشأة اختيار أفراد لديهم المهارات والقدرات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب والعكس صحيح وبالرغم من أن الدراسة يحصل عليها الفرد في ظل نظام التعليم الذي يحصل بمقتضاه على شهادة دراسية معينة تعتبر أساسية في تكوينه واستعداده للعمل، إلا أن الدراسة لا تهدف إلى إعداد الفرد لشغل وظيفة معينة ومحددة من حيث المعرفة والمهارات الخاصة المطلوبة لها.

وعلى ذلك فإن التدريب هو نشاط يبذل عن عمد الترقية مهارات الفرد أساساً بالتنمية الشخصية وليس ارتباطه بالعمل مباشرة.

ويؤدي التدريب إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المهام بدقة، أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم، كما أنه العملية المنظمة المستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد، وهو إحدى الأدوات الهامة للإدارة تستخدم لرفع جودة العنصر من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل وتحقيق إنتاجية عالية، وأيضاً إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات والاتجاهات وتطويرها بما يساهم في نجاح المنشأة وتحقيق إنتاجية عالية، وأيضاً إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات والاتجاهات وتطويرها بما يساهم في نجاح المنشأة وتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.¹

سنحاول من خلال هذا البحث وقبل أن نتطرق إلى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التعرف على:

أولاً: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية:

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 97.

- الإدارة عملية متكاملة تظم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.
- تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً ومن ثم تستثمر الإدارة الإستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتثمين الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.
- الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين.
- يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الإستراتيجية إطار مرناً لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة، والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، ومتراطين ومتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.
- تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الإستراتيجي.
- تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار.

حيث يضم البناء الاستراتيجي ما يلي:¹

الرؤية : وتعبّر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية.

الرسالة : وتصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.

الأهداف الإستراتيجية: وهي النتائج الأساسية تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها.

الإستراتيجية: وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.

كما تمر عملية البناء الاستراتيجي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية بعدة مراحل يمكن إنجازها في ما يلي:

1- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمنظمة من فرص وتهدده بها من معوقات وأخطار.

2- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة والضعف.

¹ - نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص 136، 137.

- 3- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط.
- 4- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الفجوات يعاني منها.
- 5- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات.
- 6- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

ثانيا: تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.¹

تصمم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بموجب أحد النموذجين التاليين:

1/ نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة.

يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية التنمية في المؤسسة وينظر إليها أنها مركز يسوده مناخ دائم التعلم.

إن وجهة نظر هذا المدخل هي أن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التنمية فيها لا في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التنمية عملية مستمرة من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة بناء على ذلك تصم إستراتيجية التنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة وهي كما يلي:

1- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية للكفاءات البشرية، والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها، و تخدم عادة رسالتها، وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

2- في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية التنمية، وبمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية.

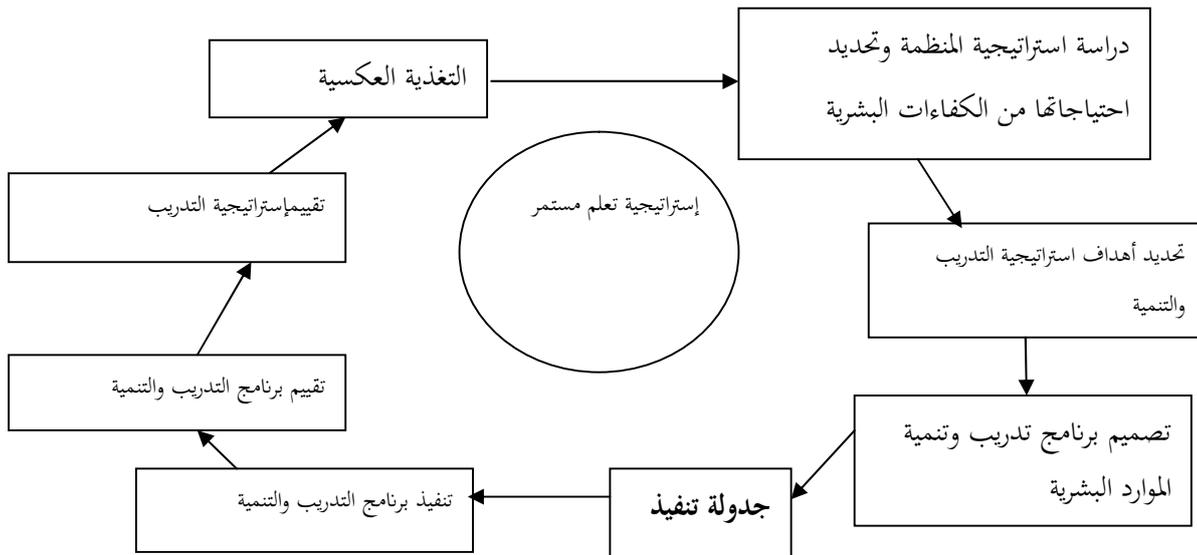
3- في ضوء الأهداف حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية.

4- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب وشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنيا.

¹ - عبد الحكيم جرمي، " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجتمع صيدال لصناعة الأدوية"، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس قسنطينة، 2013، ص 66، 65.

- 5- المباشرة تنفيذ برامج التنمية ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة.
- 6- بعد الانتهاء من برنامج التنمية يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والموجودة منه، وتشخيص الثغرات حدثت فيه ومعرفة أسبابها.
- 7- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التنمية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية يتم تجميع نتائج تقييم البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية التنمية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.
- 8- نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على اجتنابها في الإستراتيجية المستقبلية، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها مستقبلاً.

شكل رقم(5):نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:¹



المصدر: مُجَّد جاسم الشعبان ، مُجَّد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، (عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014) ص 228.

2-النموذج التشخيصي: Diagnosticmodel

ينظر هذا النموذج إلى التدريب والتنمية على أنهما نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية، توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة.

¹ - عبد الحكيم جرمي، مرجع سابق، ص 67.

ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة، وفي ظل هذه الرؤية (الأهداف)، التي تمثل حاجات التدريب والتنمية المستقبلية تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة أقلمة وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل.

يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساساً على تحديد، ومن ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة ومواردها البشرية.

ونود الإشارة إلى أن عملية التشخيص تشمل على ثلاث جوانب هي مايلي:

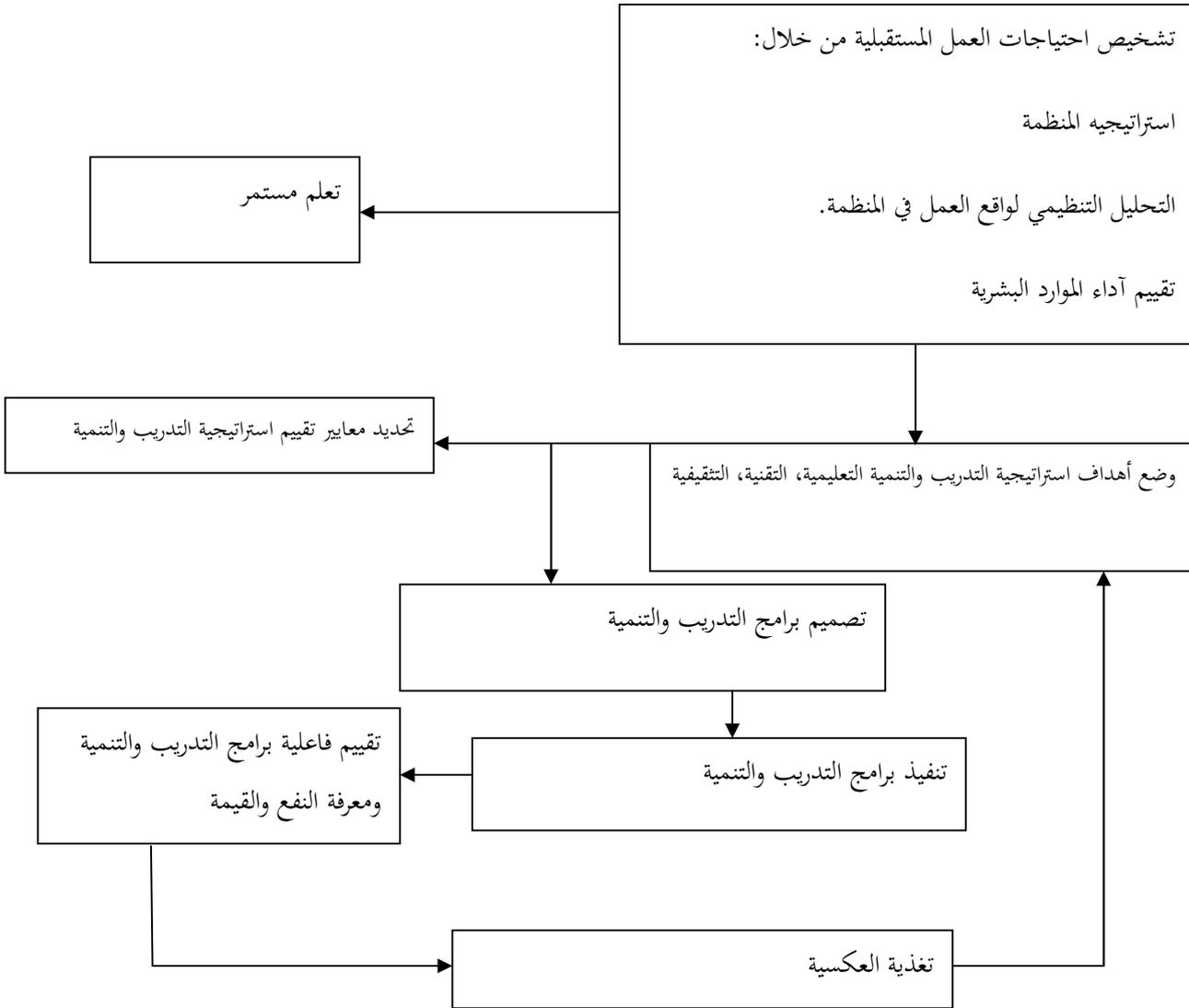
- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها، للعمل على معالجتها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها، والعمل على تقويمها بشكل أكثر.
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها، وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التدريب والتنمية اللازمة لتغطية الجوانب، الثلاثة المذكورة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمد من أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية ومعرفة مدى التنمية ومدى الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج ومن ثم تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية التدريب والتنمية ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية، للعمل على تلاقيها عند تحديد أهداف الإستراتيجية التالية وهكذا.¹

¹ - مُجّد جاسم الشعبان، مُجّد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، (عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014)، ص ص 229، 230.

شكل رقم (6):

النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: سراج وهيبة، " استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص 63.

ثالثا: التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

أولا: التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:¹

قبل أن يظهر مصطلح تنمية الموارد البشرية كانت هناك مفاهيم مثل التدريب والتعليم والتنمية تستخدم كمدخل للتعبير عن تنمية الموارد البشرية في المنظمات، فالتدريب هو تعلم المعرفة، المهارات والسلوكيات في الوضعية الراهنة للمنظمة، والتعليم يرتبط بكسب المعرفة المميزة والخاصة بالمهارات والسلوكيات في الوضعية المستقبلية للمنظمة أما التنمية فهي ترجع نسبيا إلى التغير الدائم في المعرفة، المهارات والسلوكيات التي تنشأ من التدريب والتعليم الرسمي وغير الرسمي.

ونظرا للتغير السريع في بيئة المنظمات فإن هذا النوع من تنمية الموارد البشرية يعتبر غير كاف لدعم المنظمات في التعامل مع الضغوطات والتغيرات البيئية، ولمواجهة مثل هذه التغيرات تحتاج المنظمة لأن تنمي مواردها البشرية التي ترتبط بشدة بالعمل اليومي للعاملين والموقف المميز للمنظمة الحالي والمستقبلي.

ثانيا: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

يمكن تحديد أهم الإستراتيجيات الخاصة بتنمية الموارد البشرية فيما يلي:

1/ إستراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري:²

تقوم إستراتيجية التنوع البشري والفكري على أساس القضايا الداخلية للمنظمة من منظور عالمي ولذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند التخطيط لتنمية مواردها حسب هذه الإستراتيجية القيام بعدة ممارسات تقوم بها، تتمثل فيما يلي:

- تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات المتعددة
- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.
- تصميم وتنفيذ برنامج تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية.
- التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى والثقافة المحنة.

¹ - نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص 142.

² - نفس المرجع، ص 142.

2/ إستراتيجية التعلم التنظيمي:¹

يدور التعلم التنظيمي حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديد في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد.

كما أن إدارة الموارد البشرية تسترشد في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:

- صياغة رؤية المؤسسة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية وتأكيد وضوح هذه الرؤية والافتناع بها من جانب جميع الموارد البشرية.
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للمشاركة في افتتاح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز الموارد البشرية على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة.
- تشجيع الموارد البشرية على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

3/ إستراتيجية التكيف والتغيير المستمر:²

حتى تكون المنظمات قادرة على مواجهة التغيرات السريعة ولديها القدرة على التكيف مع التغيرات لا بد من تبني استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، من خلال بناء إستراتيجية تنمية موارد بشرية قائمة أساس على سرعة التغيرات في العصر الحديث ومتطلبات التكيف مع تلك المتغيرات وحتى تكون الإستراتيجية فاعلة لا بد وأن تستند على عدة أسس أهمها:

- التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة .
- التدريب للتغيير ويأتي ذلك من خلال تطوير برامج التدريب اللازمة لتمكين العاملين من القدرة على التعامل مع التغيرات.
- تمكين الموارد البشرية لقيادة التغيير.
- إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحراً.

¹ - وهيبه سراج، مرجع سابق، ص 69.

² - نبيلة جعيجع، مرجع سابق، ص 143، 144.

4/ إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعم ما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة.

5/ إستراتيجية التعلم الفردي:

تتم هذه الإستراتيجية بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل. وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين:

الأول: هو الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب.

الثاني: توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي.

6/ إستراتيجية إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة هي "عملية التجديد والإدارة الفعالة للأصول الفكرية سواء كانت في صورة معرفة ظاهرة تكمن في المسلمات الثقافية أو معرفة كامنة يمتلكها الأفراد والمجتمعات.

فالمعرفة هي ناتج التعلم وعليه فإن جرى التعلم تصبح أحسن إذ كانت هناك إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة تهتم بالتعامل مع المعرفة على اعتبار أنها تعد أهم الموارد والثورات التي تتاح للمؤسسة ولهذا تعمل هذه الإستراتيجية على تسيير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المؤسسة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاظم تأثير في تحويل وتطوير أنماط الأداء.

7/ إستراتيجية تنمية رأس مال فكري:¹

يعرف رأس المال الفكري على أنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، فهو القوة الذهنية التي تمتلكها المؤسسات والتي تحقق لها الربح والثروة، ويكون من الأصول غير الملموسة وهي رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، وهو أيضا مجموعة المهارات والخبرات والتعليم المتراكمة في الموارد البشري والذي يركز على القوة الذهنية

¹ - وهيبه سراج، مرجع سابق، ص 70 ص 72.

كأصل من أصول المنظمة غير المادية، فرأس المال الفكري يعبر عن الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن منتجات فكر الموارد البشرية العاملة في المؤسسة تتجمع لتشكيل رأس المال البشري هذا الأخير تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على مزيد من الإبداعات تضاف إلى رأس المال الفكري للمؤسسة ومنه فإن أهمية استخدام رأس المال الفكري في المؤسسة تبرز من خلال ما يلي:

- توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية والإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المؤسسة.
 - تحسين فعالية الموارد البشرية.
 - الابتكار والإبداع وتقديم منتجات ذات جودة عالية.
 - زيادة رضا الموارد البشرية والعملاء على حد سواء.
 - الحد من خسارة القدرة الفكرية عند مغادرة الموارد البشرية للمؤسسة.
- المطلب الثالث: تحديات وآليات تنمية الموارد البشرية.

أولاً: تحديات:

واجهت تنمية الموارد البشرية العديد من الصعوبات من أجل تحقيق تنمية مستدامة من أجل الموارد والكفاءات وقد تمثلت تلك الصعوبات فيما يلي:

1/الاتجاه نحو عولمة الأسواق:¹

إن اتجاه الأسواق نحو العالمية من أهم العوامل التي تزيد من اهتمام المؤسسات المحلية والدولية في تسيير الموارد البشرية وقد ازداد اتجاه المؤسسات نحو الأسواق العالمية، لأن تلك المؤسسات منظمة حتى تتلائم مع الأسواق المحلية.

¹ - يارا تعامرة، تعريف تنمية الموارد البشرية www.Mawdoos.com، اطلع عليه بتاريخ 2018/04/23 على الساعة 14:54.

2/ اتجاه المؤسسات للتصغير:

تتجه المؤسسات الاقتصادية إلى التقليل من المستويات التنظيمية وتسريح العمالة الزائدة وتخفيض حجم العمليات، وهنا تكون وظيفة الموارد البشرية، هي تدريب وتنمية مهارات العمالة الموجودة، بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الخاصة بالنشاط.

3/ تنوع مزيج الموارد البشرية:

من الممكن أن تضم الشركات ذات النشاط الدولي عددا من العاملين ذوي الجنسيات المتعددة ومن مختلف الأعمار والثقافات، وهذا الأمر يعني وجود اختلافات في المهارات والقدرات مما يتطلب إيجاد المزيد من التنمية والتدريب.

4/ إعادة هندسة العمليات في المؤسسة:

تلجأ العديد من المؤسسات إلى القيام بتغييرات هيكلية في عملياتها من أجل التنسيق بين التحولات التنافسية، الأمر الذي أثر في سياسات وتظم الموارد البشرية ولهذا يجب أن يخضع الأفراد لبرامج تدريبية تخصص بمعرفة مدى أهمية التغير والدوافع الخاصة به.

5/ الاتجاه نحو اللامركزية:

تقتضي ظروف التنافس بين المؤسسات مشاركة الكفاءات البشرية والموارد في جميع مستويات التنظيم المختلفة ويتم ذلك عن طريق زيادة الهامش الخاص في التدخل بالكفاءات من أجل تحليل المشاكل، وتقديم الاقتراحات كلها، والاحتكاك مع العميل ولهذا يجب تنمية مهارات العاملين الخاصة في التفاعل مع المشاكل بشتى أنواعها، مع التسيير والتفاوض من خلال المشاركة.¹

¹ - وهيبه سبراج، مرجع سابق، ص 73.

6/ الأمية المعلوماتية:¹

وتسمى بالأمية الثانية وأحياناً بالأمية الرقمية أو الحاسوبية نتيجة، وهي تعبر عن جهل الأفراد لاستخدام تقنية الحاسوب، ويرجع السبب في انتشار هذه الأمية إلى عدم إدخال الكمبيوتر بشكل فعلي في مجال التعليم وفي مجال الإنتاج بالإضافة إلى عدم الاعتماد على تقنية الانترنت أثر بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية.

7/ ضعف المهارات التقنية:

تعتبر المهارات التقنية من بين العوامل التي تساعد الموارد البشرية على تحقيق مستوى عالي من الأداء والإنتاجية ويرجع السبب في ذلك إلى غياب أنظمة التعليم والتدريب المستمرين.

8/ تفشي الأمراض المستعصية:

تشكل الرعاية الصحية نقطة هامة في مجال تنمية الموارد البشرية، نظراً لكونها تصب في النهاية في إيجاد موارد بشرية صحيحة وسليمة يمكن أن تساهم بشكل فاعل في عملية التنمية، فالتنمية لا يمكن تحقيقها بموارد بشرية تنخرها الأمراض والأسفار من كل جانب.

بالإضافة إلى كل هذا هناك تحديات أخرى يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- 1- تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين.
- 2- ظهور اتجاهات حديثة في مجال منظمات الأعمال والخدمات، وتختلف تماماً عن القديمة.
- 3- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة الفردية في منظمات العمل التي تديرها فرق العمل.²
- 4- عوامة تقنيات الاتصال والمعلومات .
- 5- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً.

¹ - علي بوكميش، مرجع سابق، ص 67 ص 70.

² - ماجد العموري، تحديات إدارة الموارد البشرية drmalamoudi.blogspot.com اطلع عليه بتاريخ 07-05-2018 على الساعة 59:

6- التغيرات الديمغرافية التي تتميز بانفجاراته سكانية وتزايد عدد المسنين وتزايد عدد الشباب في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية مما يعني تغيرا كبيرا في بروفایل العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة وأخلاقيات العمل.

7- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم.

ثانيا: الآليات

1- استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الإستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من:

1- الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.

2- التركيز على الجودة والنوعية بدلا من الشكل والكمية.

3- التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلا من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.

4- التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعد على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف والتخطيط للأفعال بدلا من القيام بممارسة ردود الأفعال.¹

5- تهيئة العاملين في الإدارة لتقبل التغير كنتيجة متوقعة وطبيعية.

6- تدريب العاملين في الإدارة على مهارات إدارة التغير.

7- مبادرة الإدارة بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة ومناقشتها مع الإدارة الأخرى والعمل على تسويقها لهم .

8- التركيز على مهارات الاتصال الفعال لكافة المستويات الإدارية.

¹ - باب كوم، تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة. w w w.bad.com اطلع عليه بتاريخ 07-05-2018، على الساعة 10:17.

9- حرص الإدارة على تقبل النقد وتطوير الذات والاستماع للآراء الآخرين، والانفتاح على الغير، والتعامل مع الآخرين بكل صدق واحترام متبادل ووضوح تام.

10- تحديد المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الانجاز المستهدف والمشاركة مع الآخرين لإيجاد حلول جماعية بها.

خلاصة الفصل:

إن تنمية الموارد البشرية ليست مجرد شعار نرفعه أو لافتة أو مجرد تقرير نصدره وندرجه في غيابات الخزائن أو مجرد إحصائيات نقدمها، بل هي عبارة عن التزام يجب الوفاء به وهي جهود يجب على الدول القيام به من أجل تحسين ظروف المواطنين خاصة المعيشية منها، فهي جهود يحتاج إلى التخطيط المركز والوعي البعيد عن الارتجالية، ويحتاج إلى النظرة الشاملة للأمور بدل النظرة الجزئية والظرفية ويحتاج إلى العناية الفائقة بدل اللامبالاة والإهمال وخلط الأمر وقلب الحقائق لأنها ترتبط بتنمية المورد البشري، الذي هو عماد وأساس أي تنمية، ومن ثم مستقبل الشعوب والدول وبالتحرر من عبودية التبعية المزمدة للغرب وبالخروج من دائرة التخلف والفقير.

الفصل الثالث:

أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية
السياحة والصناعة التقليدية بتسمسيت.

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بميدان دراستنا والمتمثل في نظرة شاملة لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت، من حيث النشأة وأهم المصالح الموجودة في المؤسسة، بالإضافة إلى المهام الرئيسية لكل مصلحة .

بحيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث "مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.

المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المتبعة في الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث "مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت".

مديرية السياحة والصناعة التقليدية هيئة من الهيئات والأجهزة الإدارية على مستوى ولاية تيسمسيلت مكلفة بمهام ووظائف مضبوطة في كل من مجالي السياحة والصناعة التقليدية حسب المراسيم التنفيذية الواردة في الجرائد الرسمية.

1/المطلب الأول:نشأة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.¹

أنشئت مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية بموجب المرسوم التنفيذي 10-275 المؤرخ في أكتوبر 2010 والمتضمن إنشاء المصالح الخارجة لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وتحديد مهامها وتنظيمها، فهي تضم ثلاث (03) مصالح :

*مصلحة السياحة .

*مصلحة الصناعة التقليدية.

*مصلحة الإدارة والوسائل.

وحسب القرار المشترك المؤرخ في 20 مايو 2012 والذي يحدد مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى مكاتب.

*تضم مصلحة السياحة ما يلي:

- مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية.

-مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء.

-مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية.

*تضم مصلحة الصناعة التقليدية ما يلي:

-مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف.

¹ - مصلحة المستخدمين والوسائل، مديرية السياحة والصناعة التقليدية لمديرية تيسمسيلت.

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

-مكتب الدراسات والإحصاء .

-مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن.

*تضم مصلحة الإدارة والوسائل ما يلي:

-مكتب الوسائل العامة .

-مكتب المستخدمين والتكوين.

-مكتب الميزانية والمحاسبة.

موقعها الجغرافي:

تقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية في ولاية تيسمسيلت بالقرب من مقر دائرة الولاية، حيث تبعد على المركز الجامعي حوالي (06) كيلو متر، وكذلك توجد بمنطقة جغرافية ذات أهمية من حيث نشاط السكان، حيث يوجد بجانبها المنطقة السكنية (200) سكن وكذلك (119)، بالإضافة إلى ثانوية احمد بن يحيى الونشريسي وإكمالية الأمير خالد ومديرية الضرائب، ومن المنطقة الخلفية للمصلحة مديرية عقود ما قبل التشغيل، كما تتربع على مساحة حوالي (400) متر مربع.

الجمعيات والدواوين السياحية والصناعية بولاية تيسمسيلت:

أ/الجمعيات والدواوين السياحية:¹

الرقم	اسم الجمعية أو الديوان	العنوان	العنوان الإلكتروني
01	الجمعية السياحية والحفاظ على المعالم الأثرية ثنية الحد.	دار الحصانة سابقا-ثنية الحد.	
02	جمعية الفردوس لحماية البيئة وترقية السياحة تيسمسيلت.	دار الشباب طريق عين البرج تيسمسيلت.	
03	الديوان المحلي للسياحة تيسمسيلت.	بيت الشباب تيسمسيلت.	-Olt38dz gmail.com. -www facebook.com/elt38.
04	الديوان المحلي للسياحة تيسمسيلت.	بيت الشباب تيسمسيلت.	-olt38dz gmail.com. wwwfacebook.com/

ب/جمعيات الصناعة التقليدية:

الرقم	اسم الجمعية أو الديوان	العنوان	العنوان الإلكتروني
01	جمعية المنار للزربية التقليدية	ثنية الحد	
02	جمعية صابربدال لنهوض بالصناعة التقليدية والطبخ	سلمانة بلدية العيون	
03	جمعية الشروق للخياطة	بلدية أولاد بسام	
04	جمعية الأصالة لترقية المرأة والفتاة	بلدية خميسي	
05	جمعية حواء الونشريس لترقية المرأة.	بلدية تيسمسيلت	

¹ - مصلحة المستخدمين والوسائل، مديرية السياحة والصناعة التقليدية لمديرية تيسمسيلت.

المطلب الثاني: البطاقة التقنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيسمسيلت.¹

1/مصلحة الإدارة والوسائل:

تضم مصلحة الإدارة والوسائل ثلاث مكاتب:

أ/مكتب المستخدمين والتكوين: وهو عبارة عن مكتب مختص بـ:

-نسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية.

-ضمان تسيير تعداد مستخدمي المديرية.

-إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

-تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للمديرية تابعة لمسار المهني للموظف.

-تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:

-انجاز قرارات التربص.

-انجاز قرارات التثبيت.

-انجاز مقررات الترقيات.

-انجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى.

التكفل، الشطب، الانتداب.

-التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.

-الإنجازات والعقوبات .

-التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.

¹ - مصلحة المستخدمين والوسائل، مديرية السياحة والصناعة التقليدية لمديرية تيسمسيلت.

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

- إنجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- إنجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشير من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية.
- إنجاز حصيلة الشغل.
- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.
- ب/ مكتب الميزانية والمحاسبة : يشرف هذا المكتب على:
 - إعداد مختلف وثائق التقرير بمشروع إعداد الميزانية .
 - متابعة عملية التأشير على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية.
 - إنجاز بطاقات الالتزام مرفقة بكل الوثائق التبريرية.
 - ينجز شهريا كشف استهلاكات(الوضعية الحالية).
 - ينجز مدونة الميزانية الأولية والتكميلية إذا تم التحصيل على اعتمادات إضافية .
- ج/مكتب الوسائل : وهو عبارة عن مكتب مختص ب:
 - تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة بالمديرية.
 - متابعة حظيرة السيارات.
- تسيير المخازن"مخزن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف ومواد الصيانة"
- متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات.
- د/ مهام مصلحة الإدارة والوسائل:

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

زيادة عن مهام كل مكتب في المصلحة تتجلى مهام المصلحة في التسيير والمراقبة والعمل مع مكاتب المصلحة بكل ما يتعلق بالسير الحسن للمصلحة بشكل خاص والمديرية بشكل عام.

2/مكتب الميزانية والمحاسبة:

يعد هذا المكتب من أهم المكاتب القيادية في هذه المديرية نظرا لقيامه بالتسيير والمراقبة ومتابعة الحسابات والعمليات المالية داخل المؤسسة ويشرف على:

- إنجاز الجداول التقديرية المتعلقة بمشروع ميزانية التسيير
- متابعة استهلاكات الاعتمادات خلال السنة المالية وهذا بتحليل مدى توافق الاعتمادات المقدمة في بداية السنة والنفقات المقررة لها.
- الالتزام بالنفقات العامة وذلك بعدم الخروج عن الإنفاق المحدد في بداية إعداد الميزانية وضمان الإنفاق العقلاني لمختلف الاعتمادات .
- السهر على تسيير الميزانية وتنفيذها.
- متابعة علة التأثير على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية حيث تتكون هذه العملية من الوثائق التالية : بطاقات التعهد، سندات الطلب والفواتير .
- المراقبة الأولية لكشوف تعويض المهام والتنقلات والمنحة الكيلومترية للموظفين.
- متابعة ملفات وقوع حوادث العمل وتسديد المستحقات من أجل ضمان التكافل الاجتماعي.
- مسك سجلات الجرد وتعيين الأثاث والتجهيز التابع لمصالح المديرية وذلك برقمته تسلسلية.
- تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة بالمديرية .
- متابعة خطيرة السيارات التابعة للمديرية.
- مراقبة تسيير المخزن للوسائل المكتسبة ومواد التنظيف وصيانة المباني من أجل التقديرات للميزانية القادمة وكذلك حسن الاستهلاك العقلاني.
- إنجاز حساب إداري من كل سنة ويرسل في الآجال المحددة إلى مجلس المحاسبة ونسخة إلى الوزارة الوصية.

المطلب الثالث: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.¹

*في مجال السياحة :

- إعداد مخطط عمل يتعلق بالنشاطات السياحية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تهمين القدرات المحلية.
- تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.
- تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.
- جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.
- المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لاسيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتهمين مناطق التوسع السياحي.
- توجيه مشا ريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد والمقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.
- السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه.
- ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي.
- ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.
- تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسطية والحركة الجمعوية تنشط في السياحة على المستوى المحلي.

¹ - مصلحة المستخدمين والوسائل، مديرية السياحة والصناعة التقليدية لمديرية تيسمسيلت.

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

- المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية فبإعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتمكين الموارد البشرية.

- المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية.

- إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.

*في مجال الصناعة التقليدية:

-إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.

-المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.

-المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.

-السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج

والممارسة أنشطة الصناعة التقليدية.

-المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

-المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.

-تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسطية الناشطة في ميدان الصناعة

التقليدية وتنشيطها.

-المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة

الحرفية.

-جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.

-تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها.

-ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.

-إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.

المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المتبعة في الدراسة

من الصعوبات التي تواجه الدراسات وهو التطرق إلى دراسة مجتمع ما بالمسح الكامل لأفراده وخاصة إذا كان المجتمع كبيراً نوعاً ما .

المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات المستخدمة.

1/اختيار العينة :

بما أننا بصدد دراسة موضوع التدريب وأثره في تنمية الموارد البشرية، وبما أنه موضوع يهم ويشمل جميع المستويات، فلذا قمنا باختيار تقنية المسح الشامل، أي أننا أخذنا جميع الموظفين الذين ينتمون إلى هذه المديرية. حيث كان عدد المبحوثين 32 فرداً، إذ تم توزيع 32 استمارة عن طريق تقنية الاستمارة بالمقابلة على جميع موظفين، كما تم استخدام تقنية الملاحظة، وهذا خلال فترة التربص الممتدة من تاريخ 15 مارس-15 أبريل 2018.

2/المنهج المستخدم في البحث:

من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وهنا يقول ديكرت "لأنستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما، إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيق.¹ ويهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها، واختيار صحة الفرضيات المقدمة فقد اعتمدنا في دراسة الفصول النظرية على المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها لما تم الاعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي متخذين من مديرية السياحة والصناعة التقليدية نموذجاً لذلك مع اختيار الفرضيات بشكل علمي للوصول إلى نتائج محددة ودقيقة.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، (عمان:مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000)، ص 60.

3/التقنيات المستعملة في الدراسة:

من أجل الحصول على معلومات دقيقة، اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية:¹

-المقابلة: interview:

يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وقد استعملنا في بحثنا هذا هذه التقنية، بحيث كانت أغلب مقابلاتنا مع رئيس المستخدمين الذي أعطانا كل المعلومات التي نحتاجها عن المنظمة.

-الملاحظة: Observation:

تعتبر الملاحظة واحدة من أهم وأقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالظاهرة ما، بحيث يمكن تعريفها بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها، لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.

ومن خلال زيارتنا لهذه المنظمة تعرفنا على مختلف هياكلها وموظفيها، كما لاحظنا التجارب الكثير مع أسئلة بالإضافة إلى روح الانضباط والاحترام المتبادل لدى عمالها وموظفيها، مما يضمن السير الحسن لمختلف عملياتها الإدارية.

-الاستبانة: orurstionnaire

الاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين، ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الجهد والوقف على الباحث ومن أجل الحصول على إجابات حول موضوع التدريب وأثره في تنمية الموارد البشرية قمنا بتصميم استمارة ووزعناها على مجتمع البحث حيث تحتوي على ثلاث محاور، المحور الأول يتضمن البيانات الأولية وعدد الأسئلة فيه ستة أما بالنسبة للمحور الثاني فيتضمن التدريب في المؤسسة وعدد الأسئلة فيه اثني عشر سؤال أما

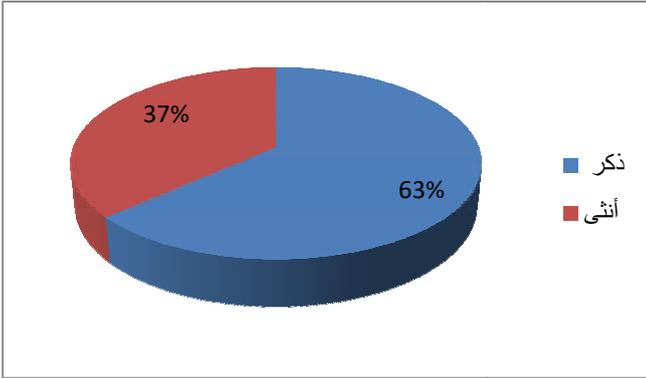
¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، المرجع السابق، ص 61.

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

المحور الثالث يتضمن البرامج التدريبية وفيه ثلاثة عشر سؤال، وستجدون نسخة من هذه الاستمارة في ملاحق المذكرة.

• تحليل البيانات العامة:

الجدول رقم: (04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

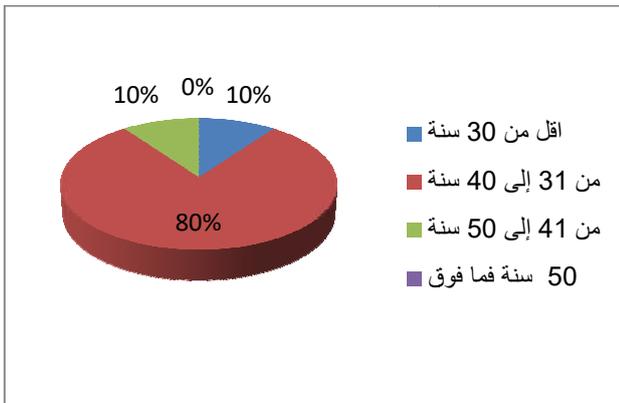


النسبة م	التكرار	الاجابات
63%	19	ذكر
37%	11	أنثى
100%	30	المجموع

الشكل رقم: (08) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (63%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (37%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمة بشكل عام.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن



النسبة م	التكرار	الاجابات
10%	03	أقل من 30 سنة
80%	24	من 31 إلى 40 سنة
10%	03	من 41 إلى 50 سنة
00%	0	50 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

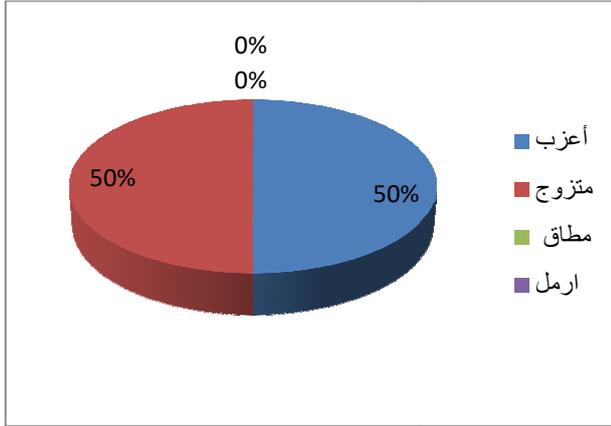
الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

من خلال الجدول رقم () أن فئة من [31-40] شكلت أعلى نسبة حيث كانت نسبتها (80%) من عينة الدراسة، ثم تأتي بعد ذلك فئتي كل واحد منهما (10%) أما فئة من 50 سنة فما فوق فتمثل (0%).

وعليه نستنتج أن معظم العمال والموظفين داخل هذه المنظمة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

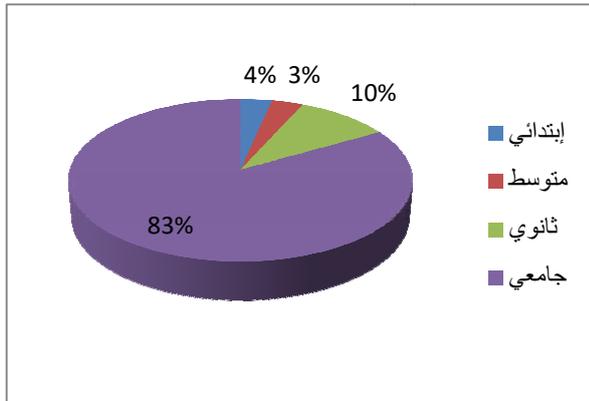


الاجابات	التكرار	النسبة م
اعزب	15	50%
متزوج	15	50%
مطلق	0	00%
أرمل	0	00%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 50% من العمال هم متزوجون وهي مساوية لنسبة العمال العزاب، أما نسبة 0% فتعود لكل من العمال (المطلقون والأرامل)، ومنه نستنتج أن عمال هذه المنظمة إما متزوجون أو عزاب.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



الاجابات	التكرار	النسبة م
إبتدائي	01	04%
متوسط	01	03%
ثانوي	03	10%
جامعي	25	83%
المجموع	30	100%

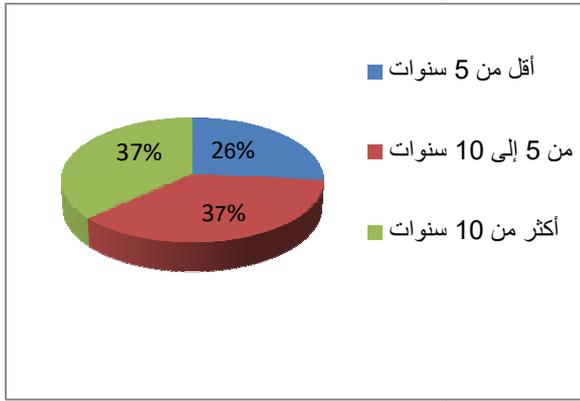
الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) بأن متغير المستوى التعليمي، كانت أعلى نسبة فيه كانت للفئة الحاصلة على المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبتهم 83% من مجتمع الدراسة وتأتي بعدها مباشرة الفئة الحاصلة على المستوى الثانوي نسبة 10% من مجتمع الدراسة ثم الفئة الحاصلة على المستوى الابتدائي نسبة 4%، وفي أخير الفئة الحاصلة على المستوى المتوسط نسبة 3% وهذا يعكس واقع المؤهلات العلمية بمديرية السياحة لصناعة التقليدية بتيسمسيلت.

وعليه نستنتج أن جل عمال هذه المنظمة لديهم مستوى جامعي، أي أن هذه المنظمة تشترط في توظيفها المستوى الجامعي.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



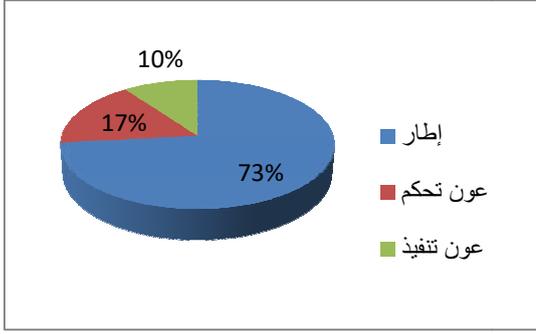
النسبة م	التكرار	الاجابات
26%	08	أقل من 5 سنوات
37%	11	من 5 إلى 10 سنوات
37%	11	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) بأن متغير الأقدمية تأتي أعلى نسبة فيه 37% من أفراد العينة يملكون أقدمية أكثر من 10 سنوات، أما نسبة 36% تتراوح أقدميتهم من 5-10 سنوات، أما نسبة 26% تعود أقدميتهم إلى أقل من 5 سنوات.

وعليه نستنتج من خلال هذه النسب، أن مجتمع الدراسة فيه نسب من العمال لديهم خبرة ميدانية وعلمية لا بأس بها، مكنتهم من الحفاظ على مناصبهم وحصولهم على ترقية تقديرية بجهودهم المبذولة.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسبالتصنيف المهني.



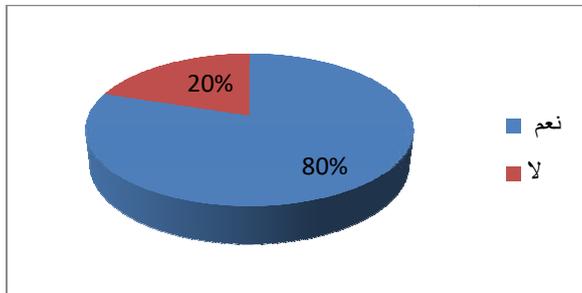
النسبة م	التكرار	الاجابات
73%	22	إطار
17%	05	عون تحكم
10%	03	عون تنفيذ
100%	30	المجموع

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسبالتصنيف المهني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 73% من العمال هم من الإطارات، أما أعوان التحكم فيمثلون نسبة 17% ثم تأتي نسبة 10% من العمال هم أعوان تنفيذ، ومنه نستنتج أن أغلب عمال هذه المديرية هم إطارات.

* التدريب في المؤسسة.

الجدول رقم: (10) يمثل الاستفادة العمال من عملية التدريب

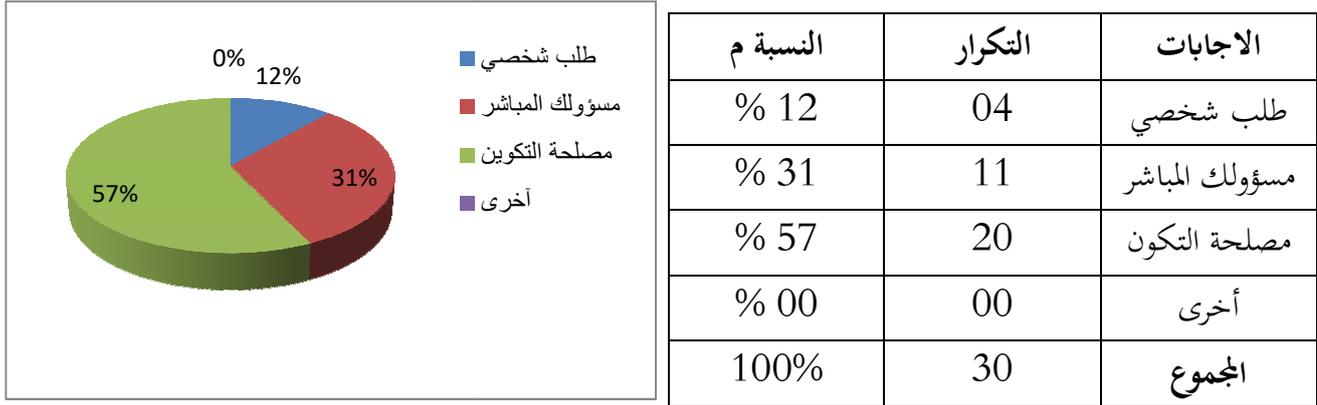


النسبة م	التكرار	الاجابات
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع

الشكل رقم (14): يمثل الإستفادة العمال من عملية التدريب

الجدول التالي يوضح لنا استفادة العمال من هذه المديرية من عملية التدريب حيث يتضح لنا من معطيات هذا الجدول أن جل العمال استفادوا من عملية التدريب وهذا بنسبة 80% أما نسبة 20% العمال الذين لم استفادوا من عملية التدريب فهي ضئيلة بحيث تقدر بـ: 0% وهذا دليل على اهتمام هذه المديرية بعملية التدريب.

الجدول رقم: (11) يمثل طريقة الاستفادة من عملية التدريب



الشكل رقم: (15) يمثل طريقة الإستفادة من عملية التدريب

الجدول التالي يمثل طريقة الاستفادة من عملية التدريب حيث نجد أن نسبة 57% من العمال استفادة من التدريب عن طريق مصلحة التكوين ونسبة 31% استفادوا من التدريب عن طريق المسؤول المباشر ونسبة 12% استفادوا من التدريب بناء على طلب شخصي.

الجدول رقم (11) الطريقة المتبعة في التدريب.

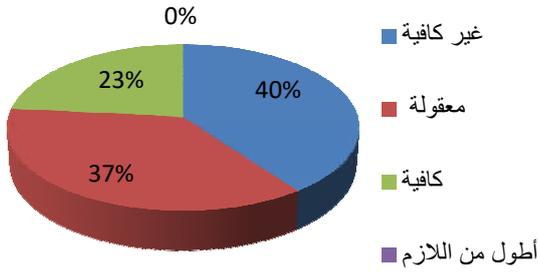


الشكل رقم: (16) الطريقة المتبعة في التدريب.

من خلال البيانات الموجودة في هذا الجدول والمتعلق بطريقة التدريب لمختلف الفئات المهنية لتكون الإجابة كما يلي:

نسبة 49% من العمال تلقوا التدريب عن طريق محاضرات أما نسبة 27% من العمال فقد تلقوا التدريب عن طريق الندوات أما طريقة المناقشات فكانت نسبتها 24% من خلال هذه النسب نستنتج أن هذه المديرية تعتمد أكثر على المحاضرات في طريقتهما للتدريب.

الجدول رقم: (12) يمثل المدة المخصصة للدورة التدريبية.

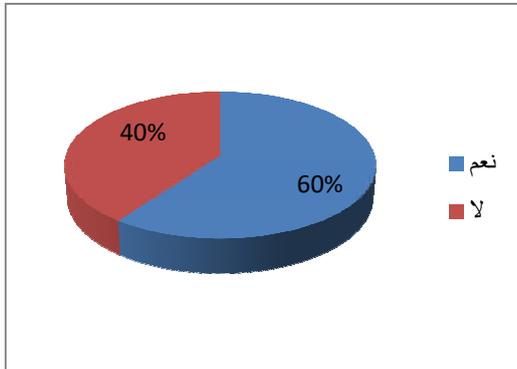


الاجابات	التكرار	النسبة م
غير كافية	12	40%
معقولة	11	37%
كافية	07	23%
أطول من اللازم	00	00%
المجموع	30	100%

الشكل رقم: (17) يمثل المدة المخصصة للدورة التدريبية.

من خلال ملاحظتنا معطيات هذا الجدول والمتعلق بالمدة الزمنية المخصصة للدورة التدريبية وحسب تصريحات المبحوثين نجد أن نسبة 12% من العمال قالوا بأن المدة التدريبية غير كافية في حين صرح البعض الآخر المدة كانت معقولة وهذا بنسبة 11% أما نسبة 07% من العمال فقد صرحوا بأن المدة التدريبية كانت كافية.

الجدول رقم: (13) الأدوات والأساليب المستخدمة في التدريب.

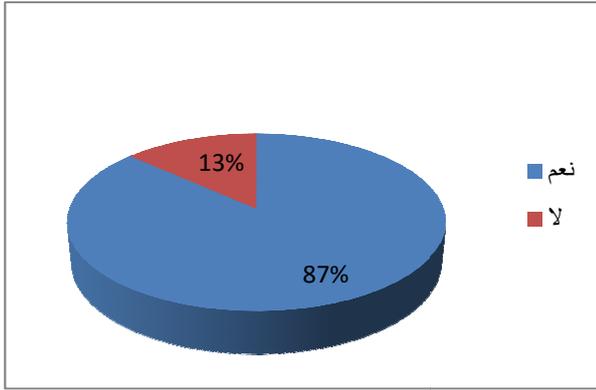


الاجابات	التكرار	النسبة م
نعم	24	60%
لا	06	40%
المجموع	30	100%

الشكل رقم: (18) الأدوات والأساليب المستخدمة في التدريب

من خلال معطيات هذا الجدول والمتعلق بأدوات والأساليب التدريبية نجد أن جل العمال أجمعوا على أن الأدوات والأساليب التدريبية كانت مساعدة وهذا بنسبة 24% أما نسبة 06% من العمال فقد صرحوا بأنها غير مساعدة وهذا دليل على استخدام المديرية أساليب وأدوات تدريبية جيدة.

الجدول رقم: (14) التدريب المقدم وعلاقته مع الاحتياجات التدريبية

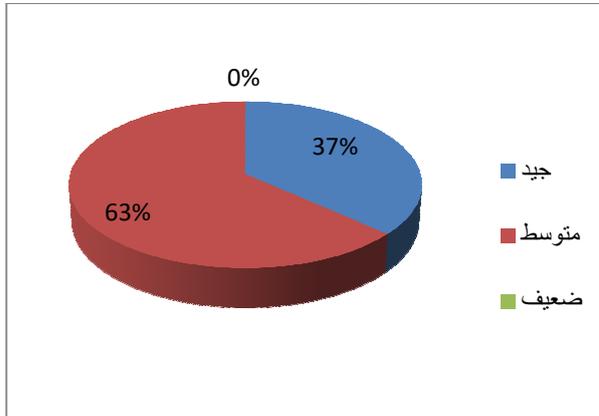


الاجابات	التكرار	النسبة م
نعم	26	87%
لا	04	13%
المجموع	30	100%

الشكل رقم: (19) التدريب المقدم وعلاقته مع الاحتياجات التدريبية.

من خلال هذه البيانات الموجودة في الجدول نجد أن أغلب العمال يصرحون بأن التدريب الذي تلقوه يتماشى مع احتياجاتهم التدريبية وهذا بنسبة 26% أما نسبة 04% من العمال يقولون بأنه لا يتماشى مع احتياجاتهم التدريبية، وهذا دليل على نجاح هذه المديرية في وضع استراتيجية تدريبية محكمة.

الجدول رقم: (15) يمثل المردود بعد التدريب.

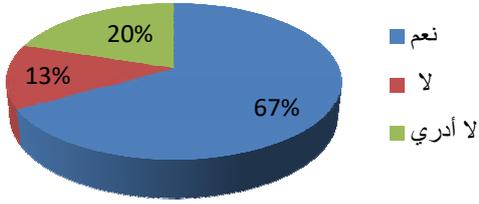


الاجابات	التكرار	النسبة م
جيد	11	37%
متوسط	19	63%
ضعيف	0	0%
المجموع	30	100%

الشكل رقم: (20) يمثل المردود بعد التدريب.

من خلال هذه المعطيات الموجودة في الجدول نجد أن نسبة 19% من العمال أجمعوا على أن مردودهم بعد التدريب كان متوسط أما البعض الآخر فقد صرحوا بأن مردودهم كان جيد وهذا بنسبة 11%.

الجدول رقم: (16) مواكبة البرامج التدريبية والتغيرات الحاصلة.

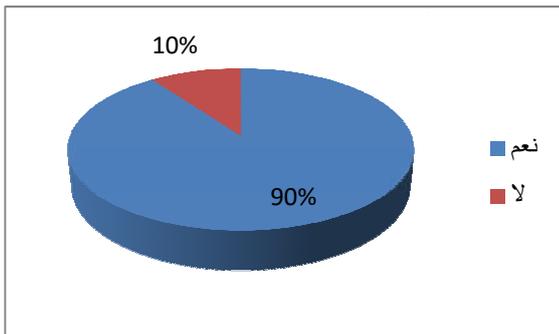


الاجابات	التكرار	النسبة م
نعم	20	%67
لا	04	%13
لا أدري	06	%20
المجموع	30	%100

الشكل رقم(21):يمثل مواكبة البرامج التدريبية والتغيرات الحاصلة الحاصلة.

من معطيات هذا الجدول والمتعلق بمواكبة البرامج التدريبية للتغيرات الحاصلة نجد النسب التالية.
نسبة 20% من العمال يرون أنها مواكبة للتغيرات أما نسبة 04% من العمال فلا يرونها أنها مواكبة ونسبة 06% من العمال فلا يدرون إن كانت مواكبة أم لا.
ومن خلال هذه النسب نستنتج أن هذه المديرية تقوم بوضع برامج تدريبية مواكبة للتغيرات الحاصلة في الوقت الراهن.

الجدول رقم(17): مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المورد البشري.



الاجابات	التكرار	النسبة م
نعم	27	90
لا	03	10
المجموع	30	100

الشكل رقم(22):يمثل مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المورد البشري

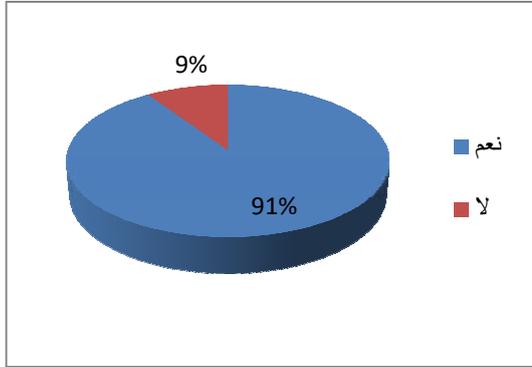
من خلال قراءتنا لهذه المعطيات المتعلقة بالبرامج التدريبية ومساهمتها في المورد البشري فكانت النتائج

كمايلي:

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

27 من العمال أجمعوا على أن البرامج التدريبية المقدمة في هذه المديرية ساهمت في تنمية المورد البشري ونسبتهم 90% أما 3 عمال الباقين فيرون أنها لا تساهم في تنمية المورد البشري ونسبتهم 10%.

الجدول رقم (18): الدورات التدريبية المقدمة وعلاقتها بصيغة عمل الموظف.

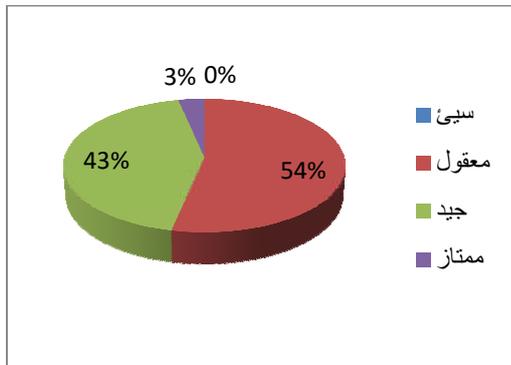


الاجابات	التكرار	النسبة م
نعم	29	91%
لا	01	9%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (23): الدورات التدريبية المقدمة وعلاقتها بصيغة عمل الموظف

من خلال هذه البيانات الموجودة في الجدول رقم نجد 29 عامل من بين 30 عامل أجمعوا على أن الدورات التدريبية المقدمة مرتبطة بصيغة عمل الموظف حيث كانت نسبتهم 91% بينما عامل واحد يرى بأن هذه الدورات غير مرتبطة بصيغة عمل الموظف حيث كانت نسبته 9%. ومنه نستنتج أن هذه المديرية تقدم برامج تدريبية لها علاقة بصيغة عمل الموظف.

الجدول رقم: (18) يمثل أسلوب المدرب وطريقته في استعراض المعلومات .



الإجابات	التكرار	النسبة م
سيئ	00	00%
معقول	16	54%
جيد	13	43%
ممتاز	01	3%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (24): يمثل الدورات التدريبية المقدمة وعلاقتها بصيغة عمل الموظف

الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

من معطيات هذا الجدول والمتعلق بأسلوب المدرب وطريقته في استعراض المعلومات كانت معقولة ونسبتهم 54% أما 13 عامل أجابوا بأن طريقته وأسلوبه كان جيد ونسبتهم بلغت 43% في حين عامل واحد أجاب بكلمة ممتاز ونسبته 3%.

ومنخلال هذا نستنتج أن طريقة المدرب وأسلوبه في استعراض المعلومات كانت تتراوح بين جيد ومعقول.
الجدول رقم:(19) يمثل أهداف البرامج التدريبية.

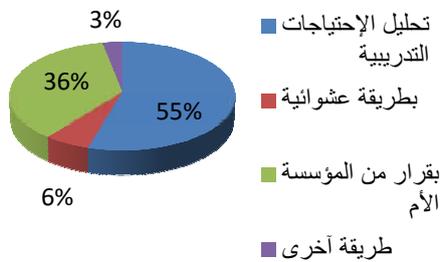


النسبة م	التكرار	الاجابات
34%	13	زيادة رغبة
50%	19	تنمية
16%	14	زيادة الإبداع لدى العامل
100%	30	المجموع

الشكل رقم(24):يمثلالدورات التدريبية المقدمة وعلاقتها بصيغة عمل الموظف

من خلال البيانات الموجودة في هذا الجدول نجد أن نسبة 50% من العمال يرون أن البرامج التدريبية تساهم في تنمية القدرات الذاتية أما نسبة 16% من العمال يقولون بأن هذه البرامج التدريبية تساهم في زيادة الإبداع لدى العامل ونسبة 34% من العمال فقد صرحوا بأن البرامج تساهم في زيادة الرغبة في العمل.

الجدول رقم:(20) يمثل طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية.



النسبة م	التكرار	الإجابات
55%	18	تحليل الاحتياجات التدريبية
6%	02	بطريقة عشوائية
36%	12	بقرار من المؤسسة الأم
3%	01	طريقة أخرى
100%	30	المجموع

الشكل رقم(24): يمثل طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية

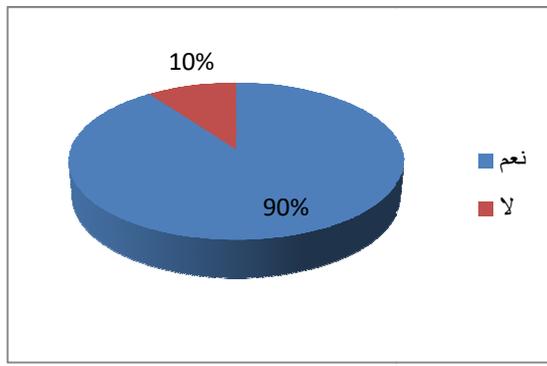
الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت

الجدول التالي يوضح لنا طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المديرية، بحيث يتضح لنا من معطيات هذا الجدول أن:

نسبة 55% من العمال يصرحون بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق تحليل الاحتياجات التدريبية،

ونسبة 36% من العمال يصرحون بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بقرار من المؤسسة الأم أما نسبة 6% فيرون أن تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بطريقة عشوائية.

الجدول رقم: (21) مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء المستخدمين.



النسبة م	التكرار	الاجابات
90	27	نعم
10	03	لا
100	30	المجموع

الشكل رقم (25): يمثل مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء المستخدمين

من خلال هذا الجدول والذي يبين لنا أن كانت البرامج التدريبية المقدمة قد غطت الاحتياجات التدريبية نلاحظ أن 27 عامل من أصل 30 عامل أجابوا ب: لا، ونسبتهم بلغت 10% وما نستنتج من هذا أن هذه المديرية تقدم برامج تدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية للمتعلمين.

الجدول التالي بين لنا مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء المستخدمين حيث نجد أن 28 عامل صرحوا بأن هذه البرامج التدريبية المقدمة ساهمت في تحسين أداء المستخدمين وبلغت نسبتهم 90% أم عاملين الآخرين فقد أجابوا ب: لا وكانت نسبتهم 10% علما أن العدد الإجمالي للعمال هو 30 عامل ونستنتج من خلال هذا أن المديرية تقدم برامج تدريبية فعالة وهادفة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى.

1- استفادة أغلب العمال من عملية التدريب وذلك نظرا لدور الهام للتدريب في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية.

2- ساهم التدريب بشكل فعال في زيادة كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمة، خاصة إذا تم احترام المعايير والشروط الموضوعية في الاستفادة من عملية التدريب وخاصة من قبل مصلحة التكوين والمسؤول المباشر.

3- الاستفادة من الدورات عند التحاق بالمنصب أمر ضروري من أجل الإعداد الجيد للموظفين.

4- تعد طريقة التدريب بالمناقشة والمحاضرة وندوات أكثر فاعلية لأنها تنتج الفرصة للموظفين لتبادل الآراء والاقتراحات فيما بينهم، بحيث يمكن للجميع طرح انشغالاتهم، كما أنها تزيد من الرصيد المعرفي للموظفين وتفتح المجال أمامهم للإبداع وتنمية قدراتهم الفردية.

5- إن النظام التدريبي الفعال كاف لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

6- إن عملية التدريب سواء في الجانب الميداني أو النظري، دور كبير في اكتشاف والنقائص التي يصادفها الموظف خاصة إذا كانت متطلبات المنصب تتماشى مع الاحتياجات التدريبية المخصصة لذلك وهذا بعد إعداد إستراتيجية فعالة خاصة بعملية التدريب وأهدافه المسطرة...

7- إن المدة المخصصة للدورة التدريبية دور هام في تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية.

8- إن الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية التدريب بالغة الأهمية لمساعدة الموظفين على تنمية مهاراتهم وتحديد أفكارهم وتقوية قدراتهم من أجل القيام بالأعمال الموكلة إليهم بأحسن وجه.

9- إن تسطير استراتيجية جيدة خاصة بعملية التدريب والتي تتماشى مع الاحتياجات التدريبية للموظفين تمكن من تحقيق الأهداف التدريبية.

10- يساهم التدريب بشكل فعال في إكساب الموارد البشرية مهارات ومعارف جديدة.

ومن خلال ما سبق تتضح لنا الأهمية البالغة للتدريب في المسار المهني للموظفين، حيث أنه يساهم القضاء على الروتين اليومي، ويفسح المجال أمام تحديد الأفكار والمهارات التي يكتسبها الموظفون الذين يخضعون للعملية التدريبية، كما أنه يفتح المجال أما للإبداع وتنمية القدرات الفردية للموظفين، وبالتالي تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المديرية.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية.

- 1- إن اهتمام الإدارة بوضع برامج تدريبية مواكبة للتغيرات الحاصلة في الوقت الراهن تؤدي بالتأكيد إلى تنمية قدرات ومهارات الموظفين وبالتالي تحقيق النظر في الأداء الوظيفي.
- 2- إن البرامج التدريبية المعدة جيدا تساهم بلا شك في تنمية المورد البشري، مما يؤدي إلى زيادة رغبته في العمل والإبداع، داخل المنظمة التي تسعى للنجاح والتميز عن غيرها.
- 3- إن الدورات التدريبية المرتبطة بصيغة عمل الموظف من الأمور التنظيمية التي يجب على غدارة المنظمة الاهتمام بها وذلك لأن وضع برامج تدريبية وفقا لاحتياجات الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.
- 4- التحاق أغلب الموظفين ببرامج ودورات تدريبية، حسب نتائج الدراسة الميدانية دليل على اهتمام المنظمة بعملية التدريب.
- 5- إن أسلوب المدرب وطريقته في استعراض المعلومات له تأثير بالغ الأهمية في تنمية قدرات ومهارات الموظفين.
- 6- إن البرامج التدريبية تساهم بشكل كبير: زيادة الرغبة في العمل بالإضافة تنمية القدرات الذاتية وزيادة، الإبداع لدى العامل رأي عمال هذه المنظمة.
- 7- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق تحليل الاحتياجات التدريبية بالدرجة الأولى ثم بقرار من المؤسسة الأم في هذه المنظمة وهذا دليل على حرص هذه المنظمة على اختيار العادل للمتدربين وهذا ما يولد الراحة النفسية لدى العمال.
- 8- إن البرامج التدريبية الفعالة تؤدي إلى تحديد القدرات الموظفين وإكسابهم معارف وأفكار جديدة غير معروفة من قبل كل هذا يؤدي إلى تطوير في الخدمات المقدمة، وهذا ما يجعل المنظمة في قمة التمييز التي تطمح إليه.
- 9- تقديم برامج تدريبية مواكبة للتطورات في المجال التكنولوجي، دليل على حرص المنظمة على مواكبة التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن.
- 10- إن المشاركة في البرامج التدريبية تؤدي إلى:
 - إعطاء مردودية جيدة في نشاط المؤسسة.
 - تنويع مهارات واكتساب الثقة.

وهذا حسب رأي أغلبية موظفي هذه المنظمة.

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا الدور الهام للبرامج التدريبية في تطوير أداء الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وجعلهم قادرين على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية.

خاتمة

من خلال دراستنا النظرية لموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية تبين لنا أن المنظمات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي لأن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف ربحية وخدمائية، البقاء، النمو، وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا مستدامة بالاعتماد على مواردها البشرية. وعلى اعتبار أن التدريب يعتبر من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال تنمية المعارف وتطور المهارات والقدرات، والكفاءات.

ولهذا يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على زيادة معارفها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبهم والحرص على متابعة وتقييم أدائها لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي، وتنمية ميولها المهنية من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

وعند تحليلنا النتائج فرضيات هذه الدراسة استخلصنا ما يلي:

- للتدريب دور هام في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية.
- يساهم التدريب بشكل فعال في زيادة كفاءة الموارد البشرية وخاصة إذا تم احترام المعايير والشروط الموضوعية في الاستفادة من عملية التدريب.
- الالتحاق بالدورات التدريبية عند الالتحاق بمنصب جديد أمر بالغ الأهمية.
- إن طريقة التدريب بالمناقشات والمحاضرات والندوات أكثر فاعلية بحكم أنها تتيح فرصة تبادل الآراء والاقتراحات ما بين مختلف الفئات العمالية داخل المنظمة.
- النظام التدريبي الهادف والمخطط يؤدي إلى تدارك النقائص وسد الاحتياجات التدريبية.
- لعملية التدريب سواء الميداني أو النظري فاعلية في الحرص على تنفيذ كافة الأعمال الموكلة للعامل خصوصا إذا كانت متطلبات المنصب تتماشى واحتياجات التكوين المخصص لذلك.
- إن المدة التدريبية كافية لها دور فعال في تنمية قدرات الموارد البشرية.
- إن الأدوات والأساليب التدريبية دور هام في تنمية مهارات وقدرات الموظفين للقيام بالأعمال المنوطة بهم.
- إن تحقيق الأهداف التدريبية يتوقف بالدرجة الأولى على الاستراتيجية المخطط لها.

- يكتسي التدريب أهمية بالغة في القضاء على الروتين اليومي وتحديد الأفكار والمهارات للعاملين خصوصا إذا كان بحث على الإبداع والتجديد في مجال العمل.
- على الإدارة الاهتمام بدرجة كبيرة بوضع برامج تدريبية مواكبة للتغيرات الحاصلة في الوقت الراهن من أجل تحقيق التطور والرقي في أداء الوظيفة.
- البرامج التدريبية الجيدة تبعث على تنمية الموارد البشرية، زيادة رغبة في العمل، اكتساب معارف جديدة غير معروفة من قبل.
- على الإدارة وضع برامج تدريبية تتماشى وفقا للاحتياجات التدريبية من أجل تحقيق أهداف أكبر في أقل وقت وبأقل تكلفة.
- حصول جل الموظفين على دورات تدريبية دليل على كفاءة إدارة المنظمة بالإضافة إلى اهتمامها السير بالموظفين.
- للبرامج التدريبية دور كبير في تحديد قدرات الموظفين واكتسابهم معارف وأفكار.
- تساهم البرامج التدريبية بشكل كبير في زيادة الرغبة في العمل.

توصيات خاصة بالدراسة:

يعد موضوع التدريب من الموضوعات البالغة الأهمية في الوقت الحالي، لهذا يعتبر هذا البحث من بين المحاولات التي سنقدمها من أجل الاستفادة منها:

وعليه يجب الاهتمام به خاصة من قبل مسيري مختلف المنظمات مع ضرورة إتباع إستراتيجية جيدة مخطط وهادفة في عملية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، كون هذه الأخيرة تعطي نتائج جد فعالة لمدة المنظمة مما يجعلها في قمة التميز.

ومن أجل تحقيق ذلك يجب إتباع ما يلي:

- 1- إعطاء أهمية وألوية للتدريب.
- 2- ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعمليات التدريبية من اجل تحقيق التطور في الأداء الوظيفي للعاملين.

- 3- شمولية البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموظفين لها، فشمولية تلك البرامج تساهم بشكل كبير في تحديد الاحتياجات من مهارات، معارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
- 4- يجب مراعاة تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموظفين لها.
- 5- وضع خطة استراتيجية واضحة ودقيقة للتدريب مع مراعاة الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- 6- زيادة الموارد المالية اللازمة لعملية التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وتنميتهم وتطويرهم من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- 7- وضع برامج تدريبية تكون مواكبة لتغيرات والتطورات التكنولوجية.
- 8- الاعتماد على الأدوات والأساليب التدريبية الفعالة من أجل تحقيق أهداف المرجو من تنمية الموارد البشرية.
- 9- يجب أن تكون هناك جلسات دورية بين العمال من مختلف المستويات حتى تكون هناك تبادل للمعرفة داخل المنظمة.
- 10- يجب على المنظمة أن تعمل على تنمية مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، لكي تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وإن اعتبارها على أنها تقليدية يجعلها تفقد تميزها ونجاحها.
- 11- لا بد من إتباع استراتيجية التحسين المستمر، داخل المنظمات فيما يتعلق بأداء العمال لمهامهم في جودة المنتجات والخدمات المقدمة وفي تخفيض التكاليف وتحقيق التميز.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

- 1/ بن دريدي منير بن أحمد ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب الحوافز- دراسة ميدانية، (الجزائر: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013).
- 2/ بوكميش علي ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، (الجزائر: الجامعة الإفريقية للنشر والتوزيع، 2012).
- 3/ حجازي مُجّد حافظ، إدارة الموارد البشرية، humanresources، (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة ونشر).
- 4/ حريم حسين، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2013).
- 5/ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، (قالمة: مديرية النشر لجامعة، 2004).
- 6/ الحمزاوي مُجّد سيد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2013).
- 7/ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).
- 8/ السلمي علي ، إدارة الموارد البشريةHunan Resources Management، (القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر).
- 9/ الشعبان مُجّد جاسم ، مُجّد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، (عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014).
- 10/ الصرفي مُجّد ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (المكتب الجامعي الحديث، 2008-2009).
- 11/ صلاح الدين مُجّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- 12/ الطعاني حسن احمد، التدريب الإداري المعاصر، ط2، (عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة).
- 13/ عباس أنيس عبد الباسط، تخطيط وتنمية القوى العاملة، (عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).
- 14/ العشماوي مُجّد عبد الوهاب حسن، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، (الشركة الغربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014).
- 15/ غربي علي ، إسماعيل قبرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).

- 16/ قوي بوحشية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، 2010.
- 17/ مُجّد سمير أحمد، إدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009).
- 18/ مُجّد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003).
- 19/ مُجّد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004).
- 20/ مدحت مُجّد أبو نصر، مهارات المدرب المتميز، (الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014).
- 21/ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000).
- 22/ المعاينة رولانايف، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، (عمان: دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، 2013).
- 23/ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
- 24/ الميني خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط3، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- 25/ نادر احمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، ط2، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013).
- 26/ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، (الديوان المطبوعات الجامعية، 2007).
- 27/ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 28/ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، (عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع).

المذكرات:

1. جرمي عبد الحكيم ، " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجتمع صيدال لصناعة الأدوية"، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس قسنطينة، 2013.
2. جعيجع نبيلة، "التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية"، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، بجامعة مُجّد بوضياف بالمسيلة، 2015-2016.

3. سراج وهيبة، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.

4. علي لطفي، "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة حول تقرير المنظمات العربية لتنمية إدارية حول موضوعات استشارات وتدريب وإدارة الموارد البشرية، (2007).

5. مزازة أمينة، "تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013، 2014.

المواقع الالكترونية:

1. باب كوم، تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة. www.bad.com اطلع عليه بتاريخ 07-05-2018، على الساعة 10:17.

2. تعامرة يارا، تعريف تنمية الموارد البشرية www.Mawdoos.com، اطلع عليه بتاريخ 2018/04/23 على الساعة 14:54.

3. العموري ماجد، تحديات إدارة الموارد البشرية drmalamoudi.blogspot.com اطلع عليه بتاريخ 07-05-2018 على الساعة 09:59.

المجلات

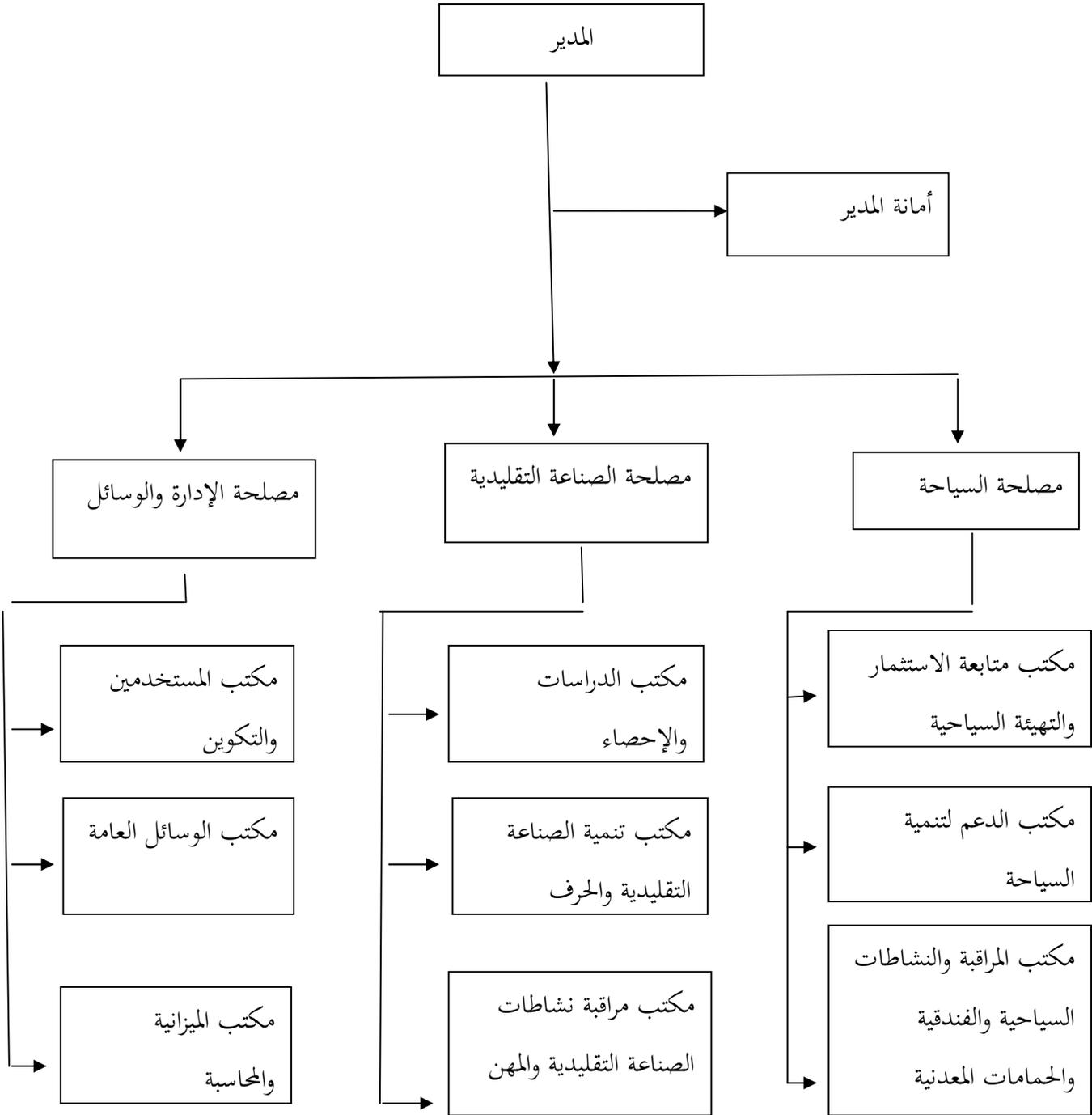
1. فاشي خالد، رمزي بودرجة، "تنمية الموارد البشرية"، (مجلة الإقتصادية والتنمية المحلية، العدد 06، 2016).

2. قودة عزيز، "التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 13، (2013).

3. بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا"، جامعة شلف، العدد السابع.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية.



الملحق رقم (02): استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي
معهد العلوم القانونية والإدارية
قسم العلوم السياسية
تخصص إدارة وجماعات محلية

استمارة بحث حول :

التدريب وأثره في تنمية الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

السادة والسيدات موظفين وعمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت المحترمين , نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز , بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر ' ولأنكم انتم من يستطيع إعطاءنا الصورة الصحيحة حول الموضوع فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان , بكل دقة ووضوح .

ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط .

تحت إشراف الأستاذة :

* د/ سعدي عائشة

من إعداد الطالبتان :

* سكوم ربيعة

* بوزارة سمية

السنة الجامعية : 2017 / 2018

*** المحور الأول : البيانات الأولية**

- 1/ الجنس : ذكر أنثى
- 2/ السن : اقل من 30 سنة 31 – 40 سنة 41- 50 سنة 51 سنة فما فوق
- 3/ الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4/ المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5/ الأقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 6/ التصنيف المهني : إطار عون تحكم عون تنفيذ

*** المحور الثاني : التدريب في المؤسسة**

- 7/ هل سبق لك وان استفدت من عملية التدريب ؟ نعم لا
- 8/ هل استفدت من التدريب بناء على :
طلبك الشخصي مسؤولك المباشر مصلحة التكوين أخرى
- 9/ هل استفدت من دورة تدريبية عند التحاقك بمنصبك؟ نعم لا
- 10/ ماهي الطريقة التي تتبعها منظمتك في التدريب ؟
مناقشات محاضرات ندوات
- 11/ النظام التدريبي الحالي المستخدم في مؤسستكم فعال وكاف لسد الاحتياجات التدريبية للموظفين من وجهة نظرك ؟ نعم لا
- ولماذا؟.....
- 12 / أثناء التدريب يتم التركيز على : الجانب النظري الجاني الميداني
- 13/ هل كانت المدة المخصصة للدورة التدريبية ؟
غير كافية معقولة كافية أطول من اللازم
- 14/ الأدوات والأساليب المستخدمة في التدريب هل كانت مساعدة ؟ نعم لا
- 15/ حسب رأيك هل التدريب الذي تلقينته يتماشى مع احتياجاتك التدريبية ؟ نعم لا
- وعلل لماذا؟.....

16 / هل التدريب أكسبك مهارات ومعارف جديدة لعملك ؟ نعم لا

وكيف؟.....

17 / هل التدريب الذي تلقيتَه كان ؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة

18/ ماهو مردودك بعد التدريب ؟

جيد متوسط ضعيف

المحور الثالث : حول البرامج التدريبية

18 / هل تقوم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية لمواكبة التغيرات ؟

نعم لا لا ادري

19/ هل البرامج التدريبية المقدمة تساهم في تنمية المورد البشري ؟ نعم لا

20/ هل الدورات التدريبية التي تقدمها مؤسستكم مرتبطة بصيغة عمل الموظف ؟

نعم لا

وكيف؟.....

21/ هل التحقت ببرامج أو دورات تدريبية ؟ نعم لا

22/ كيف ترى أسلوب المدرب وطريقته في استعراض المعلومات ؟

سيئ معقول جيد ممتاز

23/ حسب رأيك هل البرامج التدريبية تساهم في ؟

زيادة الرغبة في العمل تنمية القدرات الذاتية زيادة الابدع لدى العامل

24/ على أي أساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم عن طريق ؟

تحليل الاحتياجات التدريبية بطريقة عشوائية بقرار من المؤسسة الأم

بطريقة أخرى

25/ هل خرجت من البرامج التدريبية بأفكار جديدة ؟

نعم لا

كيف في حالة الإجابة بنعم؟.....

.....

26/ هل البرامج التدريبية التي تلقيتها مواكبة للتطورات في المجال التكنولوجي ؟

نعم لا

27/ البرامج التدريبية المقدمة غطت احتياجاتك التدريبية ؟

نعم لا

28/ حسب رأيك هل ساهمت البرامج التدريبية في تحسين أداء المستخدمين ؟

نعم لا

29/ ما التغيير الذي حدث في أداءك او أسلوبك نتيجة مشاركتك في البرامج التدريبية ؟

.....
.....

30/ ماهي الأساليب التدريبية الأكثر فاعلية في رأيك ؟

.....
.....

31/ ماهي مقترحاتكم لتحسين البرامج التدريبية المستقبلية ؟

.....
.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الفرق بين التعليم و التدريب	الجدول رقم 01
14	مقارنة بين التدريب والتطوير	الجدول رقم 02
31	ملخص تحليل الإحتياجات التدريبية	الجدول رقم 03
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم 04
94	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم 05
95	توزيع أفراد العينة حسب حالة العائلية	الجدول رقم 06
95	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	الجدول رقم 07
96	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم 08
96	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	الجدول رقم 09
97	يمثل الاستفادة العمال من عملية التدريب	الجدول رقم 10
97	يمثل طريقة الاستفادة من عملية التدريب	الجدول رقم 11
98	الطريقة المتبعة في التدريب	الجدول رقم 12
98	يمثل المدة المخصصة للدورة التدريبية	الجدول رقم 13
99	الأدوات والأساليب المستخدمة في التدريب	الجدول رقم 14
99	التدريب المقدم وعلاقته مع الإحتياجات التدريبية	الجدول رقم 15
100	يمثل المرودود بعد التدريب	الجدول رقم 16
100	مواكبة البرامج التدريبية والتغيرات الحاصلة	الجدول رقم 17
101	مساهمة البرامج التدريبية في تنمية المورد البشري	الجدول رقم 18
101	الدورات التدريبية المقدمة وعلاقتها بصيغة عمل الموظف	الجدول رقم 19
102	يمثل أسلوب المدرب وطريقته في إستعراض المعلومات	الجدول رقم 20
102	تمثل أهداف البرامج التدريبية	الجدول رقم 21
103	تمثل طريقة تحديد الإحتياجات التدريبية	الجدول رقم 22
104	مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء المستخدمين	الجدول رقم 23

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عناصر النظام التدريب	الشكل رقم 01
15	يوضح أهمية العلمية التدريبية	الشكل رقم 02
43-42	مستويات كيركاتريك الأربعة لتقييم التدريب	الشكل رقم 03
71	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة	الشكل رقم 04
73	النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية	الشكل رقم 05

فهرس المحتويات

الفهرس:

ملخص الدراسة	
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: مدخل عام حول التدريب	
09	تمهيد.
10	المبحث الأول: ماهية التدريب
10	المطلب الأول: تحديد مفهوم التدريب.
16	المطلب الثاني: أهمية التدريب وأهدافه:
22	المطلب الثالث: المبادئ والأساليب التدريبية
26	المبحث الثاني: العملية التدريبية
26	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.
34	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
40	المطلب الثالث: تقييم فعالية نظام التدريب.
48	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: مدخل عام حول تنمية الموارد البشرية.	
50	تمهيد:
51	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.
51	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.
56	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.
60	المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.
63	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية.
63	المطلب الأول: سياسات تنمية الموارد البشرية.
68	المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
77	المطلب الثالث: تحديات وآليات تنمية الموارد البشرية.
82	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بتيسمسيلت.	

84	تمهيد.
85	المبحث الأول: التعريف بميدان البحث "مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت."
85	المطلب الأول: نشأة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت
88	المطلب الثاني: البطاقة التقنية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية تيسمسيلت.
91	المطلب الثالث: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيسمسيلت.
93	المبحث الثاني: المنهج والتقنيات المتبعة في الدراسة
93	المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات المستخدمة.
106	المطلب الثاني: تحليل نتائج الفرضية الأولى.
107	المطلب الثالث: تحليل نتائج الفرضية الثانية.
ح- ي	خاتمة:
114	قائمة المصادر والمراجع:
124	قائمة الجداول
126	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات