

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur

Et De La Recherche Scientifique

Université M'Hamed BOUGARA Boumerdès

Faculté des Sciences Economiques, Sciences de

Gestion et Sciences Commerciales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير

والعلوم التجارية

تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات

تاريخ المناقشة: 04 جوان 2007

إشراف الأستاذ:

أ.د/ شعباني سماعيل

إعداد الطالب:

بوعريوة الربيع

لجنة المناقشة:

د/ عبد الرحمان مغاري.....أستاذ محاضر.....جامعة بومرداس.....رئيسا

أ.د/ شعباني سماعيل.....أستاذ محاضر.....المعهد الوطني للتجارة.....مشرفا

د/ نور الدين شنوفي.....أستاذ محاضر.....المعهد الوطني للتجارة.....ممتحنا

أ/ كمال حوشين.....أستاذ م.م.د.....جامعة بومرداس.....عضو مدعو

السنة الجامعية 2006/2007

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:
من قال في شأنهما الله عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم:
﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾
- والدي الكريمين أطال الله في عمرهما -
للذان سهرتا من أجلي الليالي وبذلا كل ما في وسعهما لإرضائي وبلوغ مبتغاي.
أخواتي حفظهم الله.
كل أفراد عائلتي.
جميع الأساتذة الذين درّسوني أو عرفتهم، وخص بالذكر الأستاذ شيخي بلال الذي
كاننا سنداً لي طوال مشوار دراستي.
كل أصدقائي وصديقاتي وأحبابي.
وإلى كل طالب علم وكل مخلص من أبناء هذا الوطن العزيز.

كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

بادئنا نشكر ونحمد في البداية رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر الرحمان المستعان.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الفاضل شعباني سماعين الذي قبل تواضعا وكرامة الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات، وعلى كل ما خصني به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، وإلى كل من أمدني بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة. وأخيرا إلى لجنة المناقشة التي قبلت إجازة العمل لهذه المرحلة وخصص كل أستاذ من أساتذتها وقت لقراءة ونقد هذه المذكرة.

إلى كل هؤلاء نقول شكرا جزيلا...

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة

	الإهداء
	كلمة شكر
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول والأشكال
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: فعالية نظام التدريب في المؤسسة
2	المبحث الأول: ماهية التدريب.....
2	المطلب الأول: مفهوم التدريب.....
8	المطلب الثاني: مبادئ التدريب.....
9	المطلب الثالث: أهمية التدريب.....
10	المطلب الرابع: أنواع التدريب.....
14	المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.....
14	المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية.....
17	المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.....
26	المطلب الثالث: طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات.....
27	المطلب الرابع: صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية.....
29	المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.....
29	المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي.....
31	المطلب الثاني: تحديد أساليب التدريب.....
34	المطلب الثالث: ميزانية التدريب.....
37	المطلب الرابع: تنفيذ البرنامج التدريبي.....
40	المبحث الرابع: تقييم فعالية نظام التدريب.....
40	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ تقييم التدريب.....
44	المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم التدريب.....
46	المطلب الثالث: تصميم إستراتيجية تقييم التدريب.....
48	المطلب الرابع: بعض نماذج تقييم فعالية نظام التدريب.....
54	خلاصة الفصل الأول.....

55	 الفصل الثاني: الإنتاجية في المؤسسة.....
56	 المبحث الأول: ماهية إدارة الإنتاج والعمليات.....
56	 المطلب الأول: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات.....
62	 المطلب الثاني: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات.....
64	 المطلب الثالث: مفاهيم لها علاقة بإدارة الإنتاج والعمليات.....
68	 المطلب الرابع: علاقة إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارات الأخرى.....
70	 المبحث الثاني: ماهية الإنتاجية.....
70	 المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإنتاجية.....
74	 المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية.....
78	 المطلب الثالث: مشاكل قياس الإنتاجية.....
80	 المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإنتاجية.....
84	 المبحث الثالث: علاقة التدريب بالإنتاجية.....
84	 المطلب الأول: التدريب ومحددات الأداء.....
88	 المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية.....
93	 المطلب الثالث: نظام الإيزو ISO والإنتاجية.....
98	 المطلب الرابع: الامتياز والإنتاجية.....
102	 المبحث الرابع: الرقابة على العملية الإنتاجية.....
102	 المطلب الأول: ضبط مفهوم الرقابة.....
103	 المطلب الثاني: الرقابة على كمية الإنتاج.....
108	 المطلب الثالث: الرقابة على تكاليف الإنتاج.....
111	 المطلب الرابع: الرقابة على جودة الإنتاج.....
115	 خلاصة الفصل الثاني.....
116	 الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز.....
117	 المبحث الأول: منهجية دراسة الحالة.....
117	 المطلب الأول: تعريف منهج دراسة الحالة.....
118	 المطلب الثاني: مجالات الدراسة.....
119	 المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....

121	المبحث الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز.....
121	المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز.....
125	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.....
130	المطلب الثالث: خصائص مؤسسة سونلغاز.....
134	المبحث الثالث: دراسة آلية التدريب في المؤسسة.....
134	المطلب الأول: مراحل عملية التدريب في المؤسسة.....
138	المطلب الثاني: أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة.....
142	المطلب الثالث: دراسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.....
146	المطلب الرابع: دراسة تكاليف التدريب في المؤسسة.....
153	المبحث الرابع: تحليل سياسة التدريب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.....
153	المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة.....
155	المطلب الثاني: أهمية التدريب في المؤسسة.....
158	المطلب الثالث: علاقة التدريب بأداء المؤسسة وإنتاجية العمال.....
160	المطلب الرابع: أهمية الاستثمار في تدريب الموارد البشرية.....
162	خلاصة الفصل الثالث.....
163	الخاتمة العامة.....
166	قائمة المراجع.....
179	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الاختلافات بين التدريب والتعليم	6
2	المقارنة بين التدريب والتطوير	7
3	أنواع التدريب	13
4	التطور التاريخي لإدارة الإنتاج والعمليات	57
5	سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	95
6	شروط المواصفة الدولية ISO 9000	97
7	فروع المؤسسة	123
8	المديريات الفرعية لسونلغاز	125
9	ترتيب العشر مؤسسات الجزائرية الأفضل	130
10	ترتيب المؤسسات الجزائرية الأفضل على المستوى الإفريقي	131
11	توزيع المتدربين حسب التدريب المهني المتخصص	138
12	توزيع عدد المتدربين حسب تدريب الإقتان	139
13	توزيع عدد العمال المتدربين لسنة 2004	141
14	توزيع عدد العمال الأجانب المتدربين على مستوى سونلغاز لسنة 2004	141
15	توزيع الاحتياجات المقدرة والعدد المتدرب فعلا في المؤسسة	142
16	توزيع الاحتياجات للتربية المقررة، والعدد المتدرب فعلا حسب لترتيب مهني لمتخصص	143
17	توزيع الاحتياجات المقدرة والعدد المتدرب فعلا	144
18	توزيع تكاليف التدريب لسنة 2004	148
19	تطور تكاليف التدريب في مؤسسة سونلغاز	150
20	توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس	153
21	توزيع الفئة المدروسة حسب العمر	153
22	توزيع الفئة المدروسة حسب المستوى التعليمي	154
23	توزيع الفئة المدروسة حسب الوظيفة المهنية	154

154	توزيع الفئة حسب الخبرة المهنية	24
155	نتائج الاستبيان للسؤال الأول	25
155	نتائج الاستبيان للسؤال الثاني	26
156	نتائج الاستبيان للسؤال الثالث	27
156	نتائج الاستبيان للسؤال الرابع	28
156	نتائج الاستبيان للسؤال الخامس	29
157	نتائج الاستبيان للسؤال السادس	30
158	نتائج الاستبيان للسؤال السابع	31
158	نتائج الاستبيان للسؤال الثامن	32
159	نتائج الاستبيان للسؤال التاسع	33
159	نتائج الاستبيان للسؤال العاشر	34
160	نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر	35
160	نتائج الاستبيان للسؤال الثاني عشر	36
160	نتائج الاستبيان للسؤال الثالث عشر	37
161	نتائج الاستبيان للسؤال الرابع عشر	38
161	نتائج الاستبيان للسؤال الخامس عشر	39

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	عناصر نظام التدريب	5
2	فجوة الأداء	16
3	تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي	17
4	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	18
5	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى التنظيم	21
6	دورة التدريب مع تقييم المردود	42
7	استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية	47
8	مراحل تقييم التدريب حسب كركباتريك	50
9	مكونات إدارة الإنتاج والعمليات	58
10	عمليات إدارة الإنتاج والعمليات	60
11	تقسيمات مهام إدارة الإنتاج والعمليات	61
12	مراحل عملية الإنتاج	65
13	الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية	74
14	أثر الخبرة	86
15	أهمية إدارة الجودة الشاملة	92
16	موقع الرقابة في عملية الإنتاج	104
17	أشكال الرقابة	106
18	التمثيل البياني لأسلوب نقطة التعادل	107
19	الأسلوب الإحصائي في عملية الرقابة على الجودة	113
20	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز 1991	128
21	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز 2005	129
22	مراحل عملية التدريب في مؤسسة سونلغاز	137
23	تطور تكاليف التدريب	151

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تغيراً وتعقيداً مما كانت عليه، وأصبح من الواجب على المؤسسات 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، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها، والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق الأهداف السابقة، وذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة، ومحدد أساسي لنجاعة الأداء وفيها، إذ أنه من أجل التكيف والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة لابد من الاهتمام به، وذلك من خلال وسائل عديدة من أهمها: التدريب، والذي يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث فالإنسان في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته وتستطيع المؤسسة من تحديد مسؤولياتها والقيام بواجباتها.

وتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في رفع كفاءة الأداء للعمال، وزيادة المعرفة المتخصصة، وتحسين مهارات العمال فقد حرصت إدارات هذه المؤسسات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب، حيث أثبتت أغلب الدراسات بأن أغلب المؤسسات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها وذلك من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم على الأداء.

وبناء على ما تم تقديمه فالتدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في بناء جهاز قادر في الحار والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات التقنية والإدارية والإنتاجية، وكذلك لتأثيره المباشر أو الغير مباشر على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة، حيث يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية، والتي تعتبر من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد والجماعة.

كما ساهم الاهتمام بالإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلى البحث عن محدداتها، وطرق قياسها، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، وتقديم الحلول المساعدة على زيادتها ودراسة تأثيرها على تنمية المبيعات والتكاليف، ومستويات الجودة والأسعار، والطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وتحديد نوع العلاقة بين التدريب والإنتاجية.

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية: ما هي ماهية التدريب ومختلف مراحلها وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة؟.

ولتوضيح أكثر للإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

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

الفرضيات

لمعالجة هذه الإشكاليات ننطلق من الفرضيات التالية والتي نعتبرها محورية لدراسة هذا الموضوع:

- يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة، ونتأجه تبرز في مستويات الأداء للعمال.
- للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.
- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.

أسباب اختيار هذا الموضوع

- إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:
- نوع التخصص العلمي والذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص تسيير المنظمات.
- قلة الدراسات النظرية، والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تأثير التدريب على إنتاجية العمال في المؤسسة، خاصة الجزائرية.
- ضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية، والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.
- الأهمية الكبرى لهذا الموضوع في تحقي التنمية البشرية.

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في العديد من العناصر من أهمها :

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة، وتأثيره على إنتاجية العمال، وذلك من عرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب.
- يبرز هذا البحث أهمية التدريب في تطوير تحسين مهارات الموارد البشري في المؤسسة وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها وتحسين أداء عمالها.
- ساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع تأثير التدريب على الإنتاجية في المؤسسة.

أهداف البحث

نسعى من خلال قيمنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

- تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة.
- تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.
- تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة.
- تحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.
- التعرف على مفهوم وأنواع الرقابة على العملية الإنتاجية.

المنهج المستخدم في البحث

من أجل دراسة الموضوع، وتحليل أبعاده ومناقشة إشكاليته، والتحقق من فرضياته ثم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في الجانب النظري وذلك من أجل فهم وتحليل أبعاده.

أما في الفصل التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز، حيث استخدم الباحث فيها كل من الاستبيان، المقابلة ومختلف التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها.

تقسيمات البحث

لغرض التحكم في الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين قسم نظري وآخر تطبيقي، القسم النظري إشتمل على مقدمة عامة وفصلين، أهم ما تضمنته المقدمة هو طرح الإشكالية وصياغة مجموعة من الفرضيات أما في الفصل الأول فقد تم التطرق إلى فعالية نظام التدريب في المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث ففي المبحث الأول تم معالجة ماهية التدريب، أما في المبحث الثاني فتم تناول فيه المرحلة الأولى من مراحل العملية التدريبية والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي كمرحلة ثانية من مراحل عملية التدريبي، ثم تقييم فعالية نظام التدريب كمبحث رابع وأخير.

أما في الفصل الثاني، فتم تناول موضوع الإنتاجية في المؤسسة، والذي اشتمل كذلك على أربعة مباحث، ففي المبحث تم تحديد ماهية الإنتاجية كمبحث ثاني، أما في المبحث الثالث فتم معالجة تأثير التدريب على الإنتاجية، وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى وظيفة الرقابة على العملية الإنتاجية .

أما في الفصل الثالث والأخير فقد تم تخصيصه لدراسة حالة حيث تم التعرف بمنه الدراسة في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فقد تم تعريف المؤسسة، وفي المبحث الثالث تم تحليل ودراسة سياسة التدريب في المؤسسة بالاعتماد على الاستبيان، وفي المبحث الأخير قمنا بدراسة اثر التدريب على الإنتاجية.

الفصل الأول

فعالية نظام التدريب في المؤسسة

الفصل الأول: فعالية نظام التدريب في المؤسسة

بالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي مؤسسة فإن العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه المؤسسة إذ أنه المسؤول عن استخدام وتوظيف العناصر السابقة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

لذلك فإن هذا العنصر يتطلب الاهتمام والرعاية به، وذلك من خلال إعداده وتنميته وتحسين أدائه والبحث عن الوسائل المساعدة في تطويره وعلى اعتبار أن التدريب يعتبر من بين أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد، فقد أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام به والاعتماد على الأسلوب العلمي في تطبيقه وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتسيرية التي تعرفها البيئة .

كما أن توفر المؤسسة على أفراد مدربين يعتبر شرط ضروري يسمح لها بتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها، أما في حالة عدم توفر هذا الشرط وهو ما يحدث في الغالب فإن من الضروري على الإدارة أو المؤسسة العمل على رفع مستوى مهارات العاملين وزيادة قدراتهم من أجل تحقيق فعالية الأداء وما يدعم الاهتمام المتزايد بعملية التدريب هو تغير النظرة الموجهة له من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم ومستقل عن باقي الوظائف، يهدف إلى تحسين القدرات والمهارات، ويضمن الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة .

لهذا جاء هذا الفصل كمحاولة نهدي من خلالها إلى التعرف على الدور الذي يؤديه نظام التدريب في المؤسسة مبرزين بذلك مفهومه وأهميته، ومختلف مراحل عملية التدريب.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تتمثل في:

ماهية التدريب كمبحث أول، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية كمبحث ثاني، أما في المبحث الثالث فتم التطرق إلى تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرامج التدريبية كمبحث رابع.

المبحث الأول: ماهية التدريب

1- مفهوم التدريب

يمثل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثماراً في الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة، وتبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كخفض معدلات حوادث العمل، وتحسين الجودة .

ومن أجل توضيح مفهوم التدريب سوف نتطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة به ثم التعرف على بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتدريب.

1.1 تعاريف التدريب

وردت تعاريف كثيرة ومتنوعة للتدريب وكلها تصب في جوانب مختلفة له، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي :

-التعريف الأول

يعرف التدريب على أنه « نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات ¹ »

-التعريف الثاني

يعرف فيليبو « FLIPPO » التدريب في كتاب مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله: « هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين »، أما ألفريد مارشال فينكر في كتابه مبادئ الاقتصاد: «أن فئة متعلمة ومدرّبة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرهما لصالحهم، بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة، وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع»²

¹ : منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص 216

² : محمد فالح صالح، { إدارة الموارد البشرية }، دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2004، ص 101

-التعريف الثالث

يعرف التدريب كذلك على أنه: «عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعد في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة»، ويقول بايارز: «إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار طالما بقي على رأس عمله مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المؤسسة بشكل عام»¹

-التعريف الرابع²

يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقاتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا.

-التعريف الخامس³

يعرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.

-التعريف السادس

يعرف التدريب على أنه نظام فرعي في الإدارة، له مدخلاته ومخرجاته وعملياته والتحكم فيه وضبطه ممكن بالاعتماد على المعلومات المرتدة التي تتمثل بالرقابة كذلك.

¹ : حنا نصر الله، { إدارة الموارد البشرية }، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص210

² : Sekiou et d'autre ,« Gestion des ressources humaines », 2eme édition De Beock université ,Canada 2001, p336

³ : مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الانسانية ، دار مجد لاري للنشر والتوزيع، عمان،

الطبعة الأولى 1994، ص180

أ- مدخلات النظام التدريبي

تتمثل في العناصر التالية :

- مدخلات بشرية وهم الأفراد العاملون في المؤسسة على مختلف المستويات، ومن مختلف الفئات والنوعيات الذين يمكن أن يوجه إليهم التدريب بهدف إثراء معلوماتهم أو صقل مهاراتهم أو تعديل أنماط سلوكية من جهة، والأشخاص الذين يتولون عملية التدريب أو يساهمون فيه كمدرسين أو مراقبين أو قائمين بالخدمات الإدارية والمالية التي يقتضيها التدريب من جهة أخرى .

- مدخلات مالية ومادية وتتمثل في الأموال والمعدات، التجهيزات والمباني وغيرها من المستلزمات التي توضع في خدمة برامج التدريب.

- مدخلات أخرى متنوعة، منها العلوم والأساليب والنظم التي توجه عملية التدريب من أجل حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة .

ب- العمليات في نظام التدريب

تشتمل عمليات التدريب على عدد من الوظائف منها :

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد الإمكانيات اللازمة للعمل التدريبي والعمل على توفيرها وإعدادها بالشكل الملائم للتعامل مع الاحتياجات التدريبية .
- تصميم البرامج والأنشطة لتحقيق الأهداف .
- تنفيذ البرامج والأنشطة المقررة وتقييمها .

ج- المخرجات في النظام التدريبي

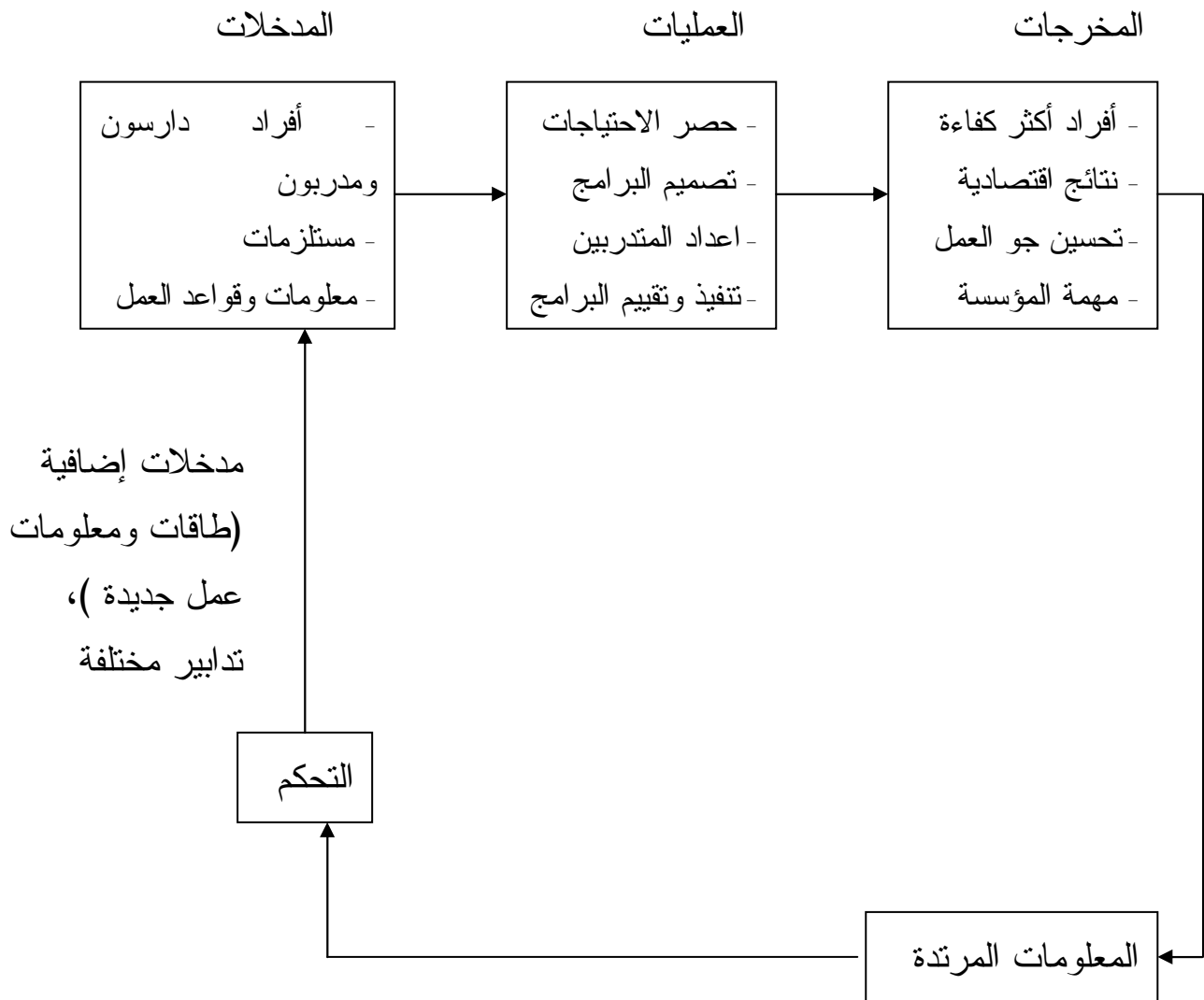
وتتمثل في النتائج التي تصل إليها المؤسسة وأهمها :

- مخرجات بشرية : وهم الأشخاص الذين حصلوا على معارف وخبرات وقدرات جديدة تتفق مع متطلبات الأعمال التي يقومون بها .
- مخرجات مادية : وهي متلازمة مع المخرجات البشرية وأهمها ارتفاع العائد الاقتصادي للمؤسسة .
- مخرجات أخرى : تتمثل أهمها في تحسين جو العمل وسعة المؤسسة .

د - الرقابة

تتمثل في المعلومات المرتدة عن القيمة الحقيقية لمخرجات النظام مقارنة بما خطط له أصلاً وتحديد مدى الانحرافات وأسبابه مما يساعد على تصحيح النظام وضبطه ويمكن تمثيل عناصر النظام في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 : عناصر نظام التدريب



1.2 مفاهيم لها علاقة بالتدريب :

أ- التكوين والتدريب :

لا يختلف مفهوم كلمتي: التكوين والتدريب في شيء ماعدا: التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة ¹

ب- التعليم والتدريب :

غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين إلا أن الفرق يبرز في «أن التدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات وأساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعات من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها» ²

والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين التدريب والتعليم

جدول رقم 1: الاختلافات بين التدريب والتعليم

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	- أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	- أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	- طويلة الأجل بصفة عامة	- ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات
المحتوى	- متنوع وشامل	- غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

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

¹ : أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2001، ص88.

² : محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2003، ص183

ج- التدريب والتطوير :

قد يرى البعض أن التميز بين التدريب والتطوير أمر قليل الأهمية، لكن هناك فرق بينهما « فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية لذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، لذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي، ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً ولا بد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات

ويمكن إبراز أهم الفروق بين التدريب والتطوير في الجدول التالي :

الجدول رقم2: المقارنة بين التدريب والتطوير

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

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان 2003، ص 186 .

د- التدريب التأهيلي:

يوجد لدى كثير من المؤسسات الحديثة - خاصة كبيرة الحجم - برامج تدريب مخصصة لعملية التأهيل الخاصة بالعاملين الجدد، ويطلق عليها برامج التدريب التأهيلي، إلا أن تطبيقها تتطلب تحديد المحتوى والتوقيت الخاص بالبرنامج حتى يتناسب مع طبيعة الوظائف والبيئة التنظيمية.¹

«وانطلاقاً من التعارف السابقة يتضح لنا بأن مفهوم التدريب أوسع من تنمية القدرات، إذا أنه وسيلة للتطوير وزيادة المهارات وتحقيق الكفاءة في الأداء واكتساب مهارات جديدة»²

¹ : مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص322

² : Jean –Marie Parette , Ressources humaines et gestion du personnel , Paris , Luibrairie , Vuibert 1994 , p184.

2- مبادئ التدريب :

- تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :
- الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفق للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة .
 - المنطقية: يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .
 - الهادفة: تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة .
 - الشمولية: يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.
 - التدرجية: يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
 - الاستمرارية: يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية المستقبلية.
 - المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية ¹.
 - توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل².
 - ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب، فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو زيادة مستوى الدخل، ولا تقتصر ذلك أثناء التدريب، وإنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه³.

¹ : احمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دارا الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 304 - 305

² : كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان 2000، ص 162.

³ : عبد الغفار حنفي حسين فزار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بدون دار النشر، الإسكندرية 1996، ص 582.

- توافق محتوى برنامج التدريب: يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضاً مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل جزء يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل، وترجع أهمية هذا المبدأ إلى القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى التدريب والذي قد يؤدي إلى عدم انخفاض فعالية عملية التعلم.¹

3- أهمية التدريب:

- تبرز أهمية التدريب بالنسبة للفرد المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها ما يلي:
- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.¹
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل .
- يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين وذلك من خلال الاستعمال الجيد للآلات، وتحسين عمل الجماعات، وتخفيض حوادث العمل.²
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد .
- توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة .
- إعداد الأفراد من أجل القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي، وذلك من خلال تطوير القدرات بهدف التحكم في التقنيات الحديثة.
- يعتبر التدريب وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل.³
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.⁴
- التدريب ذو أهمية كبيرة بالنسبة للفرد القديم أو الحديث في المؤسسة، فالموظف الجديد يمكن أن يتزود بمهارات ومعارف تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية على الفرد العامل القديم حتى يتمكن من خلاله من مواكبة التطورات والتعرف على المهارات الجديدة، كما يمكنه من تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.⁵

¹ : رواية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999، ص 177.

¹ : Serge Barzuchetti et Jean Francois Claude , Evaluation de la formation et performance de l'entreprise , édition Liaison , Paris 1995 , p 19.

² : Sekion et d'autres , Gestion des ressources humaines , OP-cit , p337.

³ : Jacque Soyer , Fonction Formation , 1^{er} édition d'organisation , Paris 1998, P292.

⁴ : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل اتراتيحي، مرجع سابق، ص158.

⁵ : خالد عبد الرحمن مطر هاتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى 1999، ص 203.

- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد وتلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات، والتدريب الجيد على أسلوب أداء العمل يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل، إذ توجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرار الحادث.¹

4- أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف، ومن أهم المعايير ما يلي:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف
- التصنيف حسب نوع الوظائف
- التصنيف حسب المكان

ويمكننا تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي :

1-4 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف²

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في :

أ- توجيه الموظف الجديد:

قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل .

ب- التدريب أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين.

ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه تلقى تدريبا مباشرا على الآلات.

¹ : عبد الغفار حنفي حسين فزار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص583.

² : أمين ساعاتي، إدارة للموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998، ص114- 117.

ج- التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:

ويكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك، كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل :

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير الاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف.

ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل ببرنامج تدريجي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

هـ- التدريب للتهيئة للمعاش :

نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

2-4 أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في :

أ-التدريب المهني والفني :¹

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثالها أعمال الكهرباء والميكانيك... الخ .

ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

ب-التدريب التخصصي:²

يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع على العمال الجدد وحتى القدامى.

¹ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص 326.

² : Romelear Piere , Gestion des ressources humaines , Armand colin , Paris 1993, P174.

ج- التدريب الإداري:³

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3-4 أنواع التدريب حسب مكانها :

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين هما :

أ- التدريب داخل المؤسسة :

ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدرّبين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاماً على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدرّبين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها .

كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى في مكان العمل، وقد يأخذ هذا النوع صور وأشكال مختلفة منها :¹

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر : سواء كان مشرف أو رئيس العمال وبموجب هذا النوع فإنه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.

- التدريب عن طريق العامل القديم: يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمدرّبين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق، وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب المتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

ب-التدريب خارج المؤسسة :

تفضل بعض المؤسسات أن تتقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.

ويمكن توضيح مختلف الأنواع السابقة في الجدول التالي :

³ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص327.

¹ : محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 195-196.

الجدول رقم 3: أنواع التدريب

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1- داخل المؤسسة	1- التدريب المهني والفني	1- توجيه الموظف الجديد
2- خارج المؤسسة	2- التدريب التخصصي	2- التدريب أثناء العمل
	3- التدريب الإداري	3- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة
		4- التدريب بغرض الترقية والنقل
		5- التدريب للتهيئة للمعاش

المصدر: أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 323.

وما يمكن استخلاصه أن أغلب المؤسسات تعتمد على التدريب من أجل تحقيق فوائد عديدة من أهمها ما يلي :

- الزيادة في الإنتاج وذلك من خلال الكمية والنوعية
- الاقتصاد في النفقات
- القلة في دوران العمل
- الرفع من معنويات العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي
- توفير القوة الاحتياطية
- القلة في الإشراف
- تقدم الإدارة (الإداريون في المؤسسة)
- التقليل من حوادث العمل.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة: «فالتقويم السليم للاحتياجات يضمن لنا أن يكون التدريب ملائماً وفي محله، وأن تكلفة البرامج تبررها الفائدة الناتجة كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة»¹

وقد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها :

التعريف الأول:²

كثيراً ما يطلق على مرحلة تحديد الاحتياجات بأنها شبيهة بما يقوم به الطبيب لدى معاينته للمريض، فتشخيص حالة المؤسسة يقتضي الدراسة المتعمقة لأوضاعها وواقعها قبل تصميم برامج التدريب المناسبة التي تفي باحتياجاتها، كما أن نجاح التدريب يتوقف على ذلك التشخيص من حيث مدى دقته وواقعيته كما ينظر إلى الاحتياجات على أنها الأهداف التي ينبغي أن يوجه التدريب إلى تحقيقها، وبذلك فإن عملية تحديد الاحتياجات عملية مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة.

التعريف الثاني :

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: «جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب فيكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم»³.

وبالتالي قد تأخذ هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:⁴

¹ : هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي 1995، ص284.

² : حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص217.

³ : عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة 2002، ص189.

⁴ : كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص164.

أ- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة به.

ب- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.

ج- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات

التعريف الثالث:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل أو الإدارة المعينة¹ كما يمكن تحديدها من خلال المعرفة أو تحليل المهام، تحليل المشاكل الجماعية للعمال، ظهور تقنيات تكنولوجية أو فنية جديدة الاستفسار عن أعمال معينة تخص عمل الموظف، قياس الأداء أو الإنجازات وتحديد الانحرافات.²

التعريف الرابع:

يرجع تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة أو في التنظيم إلى وجود انحراف ما بين الوضعية الفعلية والوضعية المثلى أو المتوقع الوصول إليها، وتمثل تلك الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه (الأداء المتوقع)، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:³

$$\text{القصور أو العجز في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء}$$

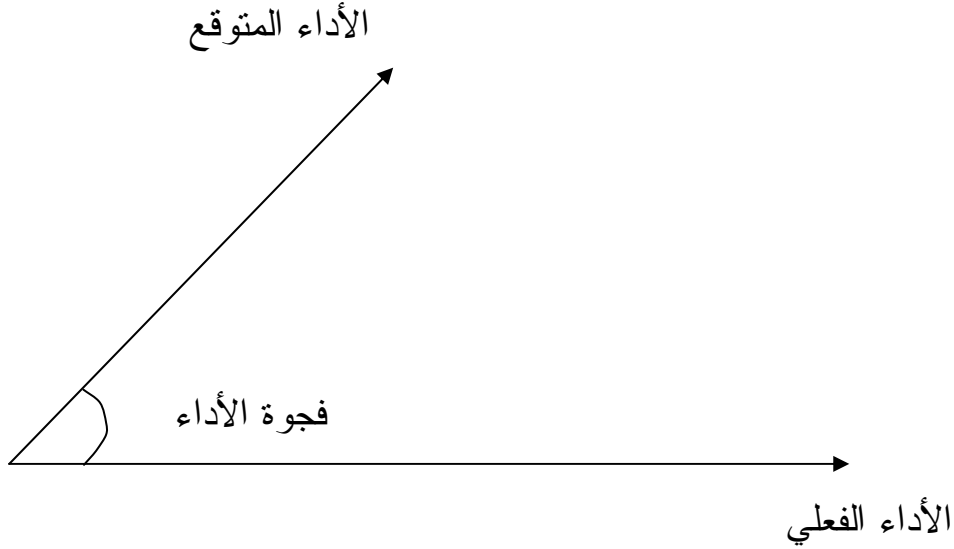
فتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبطة بدرجة الانحراف ما بين الأداء الفعلي والمطلوب، كما يبرز ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ : Bernard Gillet , Amélioration de formation professionnelle , Par l'étude de travail , Paris 1973 , p8

²:- Julio Fernandez , Réussir uné activité de Formation , Saint martin , Canada 1993 , P40.

³ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص329.

الشكل رقم 2: فجوة الأداء



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة، القاهرة 2005، ص 47.

التعريف الخامس: تحديد الاحتياجات كنظام فرعي

على اعتبار أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي مرحلة جزئية من النظام التدريبي ككل فهي إلى جانب ذلك يمكن اعتبارها نظام فرعي، له مدخلات وعمليات ومخرجات، يمكن تلخيصها كما يلي:¹

أ- المدخلات:

هي المعلومات المتوفرة في سجلات المؤسسة وتقاريرها مثل الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي للإدارات والأقسام والوظائف والاختصاصات، ودفاتر شؤون العاملين التي تبين تركيب القوى العاملة وكشوف الإنتاجية والأداء، ومعدل الغياب والشكاوى والتظلمات وغير ذلك من معلومات تحتفظ بها المؤسسة في دفاترها وتقاريرها ومن المدخلات أيضا خبراء التدريب الذين قد يكونوا من داخل المؤسسة أو مستشارين من خارجها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المختلفة المستعملة في تحليل المعلومات.

ب- العمليات:

تتكون من الجهود الذي يبذله خبراء التدريب ومستشاروه في تحليل التنظيم وتحليل الأفراد عن طريق قراءة البيانات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها، وكذلك عن طريق جمع معلومات أولية بواسطة المقابلات والتجارب والاستقصاء والملاحظات.

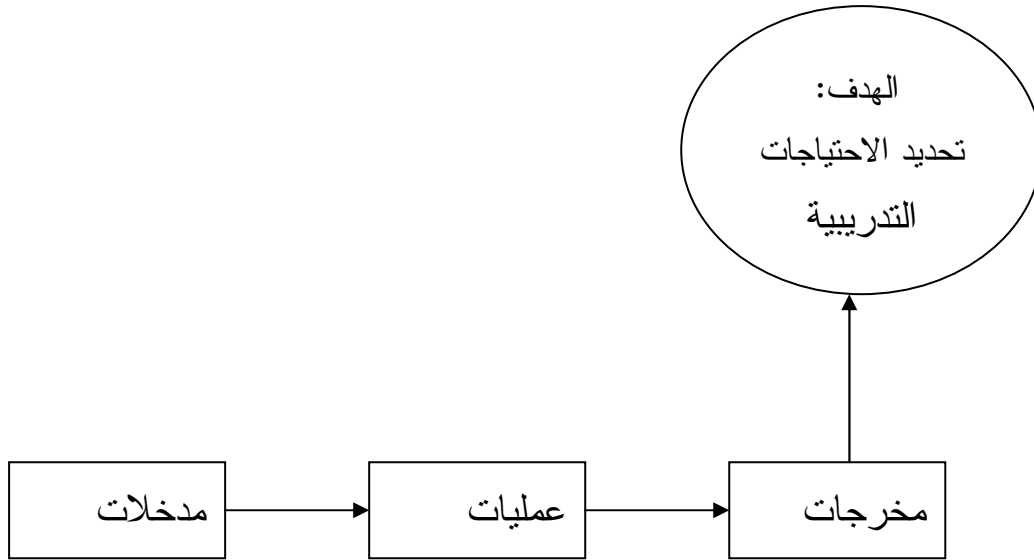
¹ علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، جامعة الملك سعود، الرياض 1983، ص 73.

ج-المخرجات:

هي عبارة عن الاحتياجات التدريبية المحددة التي يجب مقابلتها، ونوع التدريب اللازم لها ومحتوياته وموضوعاته والأفراد الذين يجب تدريبهم، وقد تكون هذه الاحتياجات معلومات أو مهارات أو قد رأت معينة يلزم توفرها لمقابلة متطلبات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، كما قد يكون مشكلات محددة يلزم علاجها أو نواحي نقص معينة يلزم تكملتها وتحسينها.

ويمكن توضيح العناصر المكونة للنظام الفرعي في الشكل التالي :

الشكل رقم3: تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 77.

2- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتفق معظم الباحثون والكتاب حول: الطرق التي يعتمد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها تنقسم إلى ثلاثة طرق وهي:

- تحليل التنظيم
- تحليل العمل
- تحليل الفرد

1-2: تحليل التنظيم

يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد أين سيتم تركيز التدريب في المؤسسة أو الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب¹ بمعنى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقييم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التدريب أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي² ويتضمن تحليل التنظيم جوانب عديدة من أهمها ما يلي:

أ- دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة:³

تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المؤسسة، طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع من جهة، ومن جهة ثانية فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد كثير في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافها الخاصة.

وكذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه توزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية.

وتجري في العادة دراسة الأهداف من حيث دقتها ووضوحها، والمعايير المعتمدة في قياسها، وتوزيع الموارد المتاحة اللازمة لتحقيقها.

ب- دراسة تطور المؤسسة :

من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي وكذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسات المماثلة والمثابة لعمل المؤسسة...الخ. وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها.

ج- تحليل الهيكل التنظيمي:⁴

يتم تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستقبالها ومناطق اقتنائها وأسباب تعطلها .

¹ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان 1996، ص237.

² : أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص230.

³ : السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة 2001، ص24-25.

⁴ : نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص272.

د- دراسة وتحليل القوى العاملة :

إن الهدف من عملية التحليل هذه هو الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في توزيعها داخل المؤسسة، إضافة إلى التعرف على حاجات المؤسسة من العمال في الفترة الحالية والمستقبلية¹ وكذلك التعرف على العمالة المتوفرة في السوق، وذلك حتى يتحقق ملائمة العاملين للمؤسسة، وحتى يتقرر نوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل العاملين الحاليين لتحسين أدائهم، أو يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

هـ- تحليل مؤشرات الكفاءة :²

يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل العديد من المؤشرات ومن أهمها ما يلي:

- تكاليف العمال اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمات
- تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات
- نسبة التالف والفاقد من الوحدات المنتجة
- مؤشر الإنتاجية سواء الكلية أو الجزئية
- معدلات الغياب والتأخرات والشكاوى

وبالإضافة إلى هذه المؤشرات، توجد مؤشرات أخرى قد تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحديد درجة الكفاءة في المؤسسة، ويمكن توضيح جوانب التحليل والدراسة على مستوى الطريقة الأولى وتحليل التنظيم في الشكل الموالي:

¹ : السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص26.

² : علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سابق، ص65.

2.2 تحليل العمل (الوظيفة):

يمثل دراسة الوظائف في المؤسسة في حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة أو المهمة بفعالية فلا بد لمحلل الاحتياجات التدريبية الإطلاع على طبيعة الأعمال التي تسند للعاملين، والتي ترد في الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف، وذلك للتعرف على نوع التدريب الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون، ويتضمن تحليل العمل طرق عديدة من أهمها:

أ- وصف الوظائف، الأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها:¹

«هناك علاقة قوية بين وصف الوظيفة ومؤهلات وخبرات شاغليها، حيث ينبغي إذا أردنا التعرف على هذه الحاجات أن نبدأ بتصنيف الوظائف، وإن نضيع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات المناسبة لأدائه على أكمل وجه ومن ثم يمكن أن يتجه التدريب إلى القيام بما يلي :

- تدريب الأفراد ذوي المؤهلات الأقل بقصد الوصول بهم إلى مستوى المؤهلات اللازم توفرها.

- تدريب ذوي المؤهلات اللازمة للوظائف التي يشغلونها بقصد إكسابهم الخبرة اللازمة لحسن أداء العمل.

- تدريب الجميع على الإلمام بأهداف المؤسسة ككل حتى يتمكن العمل في شكل جماعي. وبعد دراسة واجبات ومسؤوليات الوظيفة تبدأ دراسة المؤهلات والخبرات اللازمة والصفات الشخصية والنواحي السلوكية اللازمة لشاغلي الوظيفة، وبمقارنة مدى توفر تلك الشروط السابقة يمكن التعرف على النقص أو القصور الواجب مواجهته بالاعتماد على التدريب، وتحديد كذلك نوع التدريب والملائم واللازم حتى يكون الفرد ومؤهل لشغل الوظيفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية».

فالوصف الجيد للوظائف إذا غير كاف بل يتطلب مقارنة الوظائف على شاغليها، وذلك من خلال تحليل المؤهلات والخبرات التي يتوفروا عليها والعمل على تحسينها في حالة وجود نقص فيها.

¹ : عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص190.

ب- معدلات الأداء:¹

قد تكون وسيلة فعالة يتم من خلالها التعرف على واجبات الفرد العامل اتجاه وظيفة، وتحديد المشاكل الوظيفية أو يشترط أن يتم قياس معدلات الأداء في الظروف العادية حتى تكون النتائج المتحصل عليها صحيحة، وأن تكون كذلك موضوعية ومرنة تتناسب مع ظروف وطبيعة العمل.

وتبرز العلاقة بين معدلات الأداء و الاحتياجات التدريبية في العديد من النقاط منها:

- إن انخفاض معدلات أداء العامل قد يكون مؤشرا يدل على حاجة العامل إلى التدريب على أساليب جديدة تؤدي إلى رفع كفاءته الإنتاجية .
- إن معدلات الأداء تساعد على تقسيم الأفراد إلى مجموعات مقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدى .
- معدلات الأداء تسمح على وضع البرامج التدريبية والمادة العلمية التطبيقية اللازمة للوصول بالأفراد إلى المستوى المطلوب للعمل.

ج- تحديد النتائج:²

إن تحديد النتائج وأهداف المؤسسة يسمح بتحديد الجهود والنشاطات التي تسمح بزيادة الكفاءة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاج، ففي حالات نجد أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود إلى نتائج كبيرة ذات أثر بالغ على زيادة الإنتاج وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام الأولويات حيث تعطى الأهمية الكبرى للجهود والنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الحيوية والمهمة جدا .

لذلك فإن الغرض من تحليل العمل أو الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب حتى يتمكن الفرد من أداء عمله بكفاءة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء كل منها، وأخيرا المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل.

¹ : أنظر:

J.R.Talbot et C.D Ellis , La Formation dans l'entreprise , entreprise moderne d'édition , Paris 1972, P41.

- عادل رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص191.

² : السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص31.

2-3: تحليل الفرد: ¹

تعتبر هذه العملية من أدق عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية ففيها يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم وأيضاً مجالات تلك التنمية معنى أنه في هذه المرحلة إذا اتضح لنا أن هناك قصور في جانب من جوانب أداء العامل بسبب انخفاض معدل إنتاجه (مؤشر انخفاض الإنتاجية)، هل يمكن معالجة هذا القصور في الأداء عن طريق التدريب؟ أم أن انخفاض إنتاجية العامل يرجع إلى عوامل أخرى لا يستطيع التدريب معالجتها، وبالتالي يجب قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد :

أ- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن العامل يملك القدرات اللازمة لها، أي أن القصور في أداء العامل لا يرجع إلى قصور في قدراته التي يمكن تنميتها عن طريق التدريب، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب وينبغي البحث عن أسباب هذا القصور، فمثلاً إذا كان الأجر ضعيفاً أو الإشراف غير فعال، أو المزايا الممنوحة غير كافية، أو الظروف المادية للعمل سيئة فإن تدريب العامل لن يكون له تأثير إيجابي، لأن القصور في أدائه يرجع إلى عوامل أو أسباب لا يستطيع التدريب علاجها، ولا يجب بالتالي اعتبار التدريب بمثابة الحل لكل أوجه القصور في أداء العاملين أو العلاج لكل مشاكلهم، إذ أنه كثيراً ما تقع الإدارة في المؤسسات في هذا الخطأ، وهو افتراض أن أي مشكلة مهما كان نوعها يمكن التغلب عليها عن طريق التدريب.

ب- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة أي المهارات أو المعلومات والاستعدادات اللازمة لذلك، فأى أموال تتفققها المؤسسة في سبيل تدريبه هباء وتبذير، البديل الوحيد المتاح امام الإدارة في هذه الحالة هو الاستغناء عن العامل.

ج- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب ملك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء ولكن هنا لا يعني حتى في هذه الحالة، أن تقوم المؤسسة فوراً بتدريب العامل، ولكن عليها أن تتأكد أولاً من جدوى تدريبه ويمكن التحقق من أمرين قبل وضع العامل فعلاً في برنامج التدريب وهما:

¹ : محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 192-193.

الأمر الأول:

هو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته فهذه الرغبة لا يجب أن تقتصر في كل الأفراد الذي ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توفرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب.

الأمر الثاني:

هو مقارنة العائد المتحقق من الزيادة في إنتاجية العامل والتي يمكن إرجاعها إلى التدريب (الزيادة في الإنتاجية التي تنتج فعلا من التدريب) بتكلفة هذا التدريب، لأن الرغبة في تحسين إنتاجية العامل يتطلب منا تحديد مصاريف التدريب، والمكاسب المتحققة منه يجب أن تفوق التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل القيام به.

لهذا فإن التحديد الدقيق للعاملين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم يساعد المؤسسة أو الإدارة من الوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة، ويسمح كذلك يتجاوز أسباب عديدة منها:

- إن رسم سياسة التدريب على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن، وهذا يتطلب رسم سياسة تدريبية تأخذ في اعتبارها تحديد الاحتياجات التدريبية .
- توضح بدقة من هم المطلوب تدريبهم وكذلك نوع التدريب المطلوب ومداه.
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التدريبية تعد وفقا لها.
- بدونها يصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال¹.

ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد يعتبر من أصعب التحليلات قياسا مقارنة بتحليلي التنظيم والعمل خاصة لأننا نتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري، بل يصبح التحليل معقدا عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه والمدى الذي يجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك والقيام بالوظائف لذلك تعتمد المؤسسات على العديد من العناصر في تحليل الفرد منها ما يلي:

* أراء الرؤساء في رفع الكفاءة للعمل، تعتبر من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية لأنه بحكم وظائفهم يمكن بسهولة تحديد نقاط الضعف ونوع التدريب المطلوب.

* مؤشرات أداء الأفراد، من بين هذه المؤشرات :

- معدلات الغياب عن العمل للعاملين
- معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة
- الشكاوى المقدمة من طرف الجمهور².

¹ : حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة 1976، ص136.

² : السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص39-40.

3- طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية:

من الضروري الاهتمام بطبيعة المعلومات وطرق جمعها عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، إذ أن توفرها بالعدد الكاف، الشكل المطلوب يسمح بتحديد فعال للاحتياجات، ومن ثم اختيار نوع التدريب المطلوب، والفئة المستهدفة من عملية التدريب، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات معينة أو تطوير أساليب العمل، وتتمثل أهم الطرق المستعملة في عملية جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:¹

أ-المقابلة :

تمثل المقابلة مواجهة بين مسؤول التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها ،و أن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات. من مزايا المقابلة أنها تعطي 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:

تتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، ويضعها مسؤول التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية إلا أنه لابد من مراعاة عدة شروط عند إعدادها منها:

- أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها.
- أن تكون الإجابات المطلوبة كما أمكن ذلك.
- أن لا تكون الأسئلة صعبة .
- أن تكون موضوعة بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله، من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد مكن من الأفراد في وقت قصير وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة ولكن من عيوب ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة .

ج-الاختبارات:²

قد تكون شفهية أو كتابة يلجأ إليها مسؤولوا التدريب بهدف التوصل والتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم طريقة الاختبارات من أجل تحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، لأنها تعطي مؤشرات عامة ولا نهائية في تقييم أداء الفرد أو احتياجاته التدريبية.

¹ : ناظر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 270-271.

² : ناظر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص272.

د-تحليل المشكلات:

تهدف طريقة تحليل المشكلات إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف معالجتها بالتدريب ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة .

هـ-تقييم الأداء :

تعتبر طريقة تقييم الأداء من بين المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة، وذلك لأنها تعطي الوضعية الحقيقية للواجبات التي لم تتجز، وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة تقييم مدى حاجة العاملين للتدريب، فهو وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوا الوظائف فإنه يستغرق وقتا طويلا.

و-دراسة التقارير والسجلات:

تسمح لنا هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، كما أنها لا تنسجم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أي أن عامل الذاتية قد يغطي على النتائج المتوصل إليها، مما يجعل هذه النتائج غير مطابقة للواقع.

4- صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

لكي يكون التدريب أداة فعالة في تنمية الأفراد وخدمة مختلف المؤسسات يتعين على الجهات المسؤولة في المؤسسة أن تدرس بجدية الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة ومن أهم هذه المشكلات ما يلي :

* عدم تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا: يقتضي التخطيط السليم أن يكون هناك تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمتدربين ولكن غالبا ما يكون التدريب مقتصرًا على إرسال عدد من المتدربين إلى مراكز التدريب المختلفة دون تحديد مسبق ودقيق للاحتياجات التدريبية، ودون حاجة حقيقية للتدريب وقد يقوم بعض الرؤساء ببعض الجهات بترشيح المتدربين لمجرد التخلص منهم.

* عدم الارتباط بين الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية: كثيرا من البرامج التدريبية التي تنفذ حاليا لا تقي بالاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين، كما أنها تفتقد إلى الواقعية والقابلية للتطبيق العملي فما يدرس في قاعات التدريب بعيدا تماما عن المشاكل الفعلية، كما أنه يركز أساسا على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع الفعلي للعمل مما يفقد التدريب فعاليته وأهميته بالنسبة للمتدرب.

* تنفيذ البرامج التدريبية يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بالانتظار بتحديد الاحتياجات التدريبية.

* الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، أي عدد الذين يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكسبونه في هذه الدورات.

* وجود نقص في المدربين الأكفاء : إن وجود نقص في المدربين الأكفاء يعرقل العملية التدريبية ويحد من فاعليتها، لأن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على توافر المهارات المرتفعة التي ستقوم بمهمة التدريب لذلك ينبغي توفير المدربين الأكفاء وإعدادهم للقيام بالمهام التي سيتكفون بها على أن تتوفر العديد من الصفات في المدرب منها ما يلي:

- التخصص العلمي.

- القدرة على توصيل المعارف وإكساب المتدربين المهارات اللازمة.

- القدرة على استخدام كافة أساليب ووسائل التدريب.

- القدرة على التفاعل وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.

* عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى فالمشكلة التدريبية هي التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب وبالتالي فتحديد الاحتياجات لمعالجة مشكلة لا تعالج بالتدريب معناه زيادة التكاليف وتبذير للأموال.

* عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.

* عدم التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

* الاعتماد على الحدس والتقليد على المؤسسات الأخرى في تحديد الاحتياجات التدريبية بدلا من إجراء الدراسة العلمية.

* التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير فعال، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية التي تعرفها البيئة .

* عدم توفير الموارد المالية والبشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ أن بعض المؤسسات تعتبر هذه المرحلة بأنها غير مهمة.

* نقص الوعي التدريبي لدى بعض المتدربين: يرجع ذلك إلى عدم ثقة بعض المتدربين في جدوى التدريب، لذلك ينبغي ربط عمليات الترقية والحوافز بعملية التدريب بصفة مستمرة.¹

¹ : أنظر إلى : - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 98-99.

- عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 218-220.

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

تقوم عملية تصميم البرنامج التدريبي على عاملين أساسيين، الأول يتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما العامل الثاني فيخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التدريب¹، فبعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال، يمكننا التعرف على الفئة المستهدفة من عملية التدريب، وطبيعة التدريب المطلوب لمعالجة القصور في الأداء، ومن ثم نستطيع تصميم ثم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المسطرة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

1- تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي:

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف بالنسبة لكل برنامج تدريبي وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يتم تحديدها وإعدادها مقدما، إذ توضح ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى أساسها يتم وضع المادة التدريبية وتحديد أهداف البرنامج التدريبي²، ولصيغة الهدف في الغالب نتبع الخطوات التالية:³

* عبر عن الهدف في عبارة عامة

* حدد النتائج المستهدفة

* ضع الهدف في صورته النهائية على أن يكون:

- محدد وواضح
- يرتبط بزمن معين
- يراعي الأولويات ومتفق عليه
- قابل للقياس

كما يمكن تقسيم أهداف البرنامج إلى الأنواع التالية:

أ- تنمية المهارات:⁴

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة والهدف هنا هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل مثلا، وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة في هذا العمل، ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغير والتطور. ما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المشروع.

¹ : Chantal Bussenault et Martine Pretet, Economie et Gestion de l'entreprise, 3eme édition, Librairie Vuibert, Paris 2002, P109.

² : مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص238.

³ : أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة 2002، ص320.

⁴ : علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر، مصر 1985، ص353-354.

ب-تغير الاتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون، أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديل توجهات المتدربين وأدائهم، وقد تعني أيضا تغير وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل أن منحت الظروف، وأيضا تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة.

ج-تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية :

إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية أحسن استغلال، وفي هذا يقول أحد الكتاب، إن المشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة أنما يختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقاته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.

كما يمكن تمييز أهداف التدريب وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب وهما:

- أهداف قصيرة الأجل في الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد.
- أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير، وتعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطوير لأفرادها وإداراتها¹.

أما بالنسبة لتحديد محتوى التدريب، فإن نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بالتحديد الدقيق لمحتواه، لذلك يشترط أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وان يتناسب محتواها مع القدرات والمؤهلات العلمية والفنية للمتدربين، وكذلك التركيز على المواضيع التي تسمح بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي²

ويقصد بالمادة التدريبية مجموعة من المعاريف أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة، أو النماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا، فبعد تحديد موضوعات التدريب بدقة تصبح عملية إعداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ للمحتوى العلمي سواء كان في شكل مقال أو دراسة حالة أو بيانات الموازنات والقوائم المالية والإحصائية³

¹ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق 339.

² : Jean-marie Dekebele , Guide de formateur , De Boeck wesmael , Bruxelles 1988, P38.

³ : السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص78.

2- تحديد أساليب التدريب:

يقتضي التدريب توفير العديد من الأساليب والطرق يعتمد عليها عند تنفيذه، ومن بين أهم هذه الأساليب ما يلي :

أ- المحاضرة¹:

لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعاً سواء في نقل المعارف والآراء، والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، وإقناعهم بفكرة معينة، وللمحاضرة شروط خمسة وهي:

- الإعداد المسبق : ويهدف ذلك إلى التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد محتوى المحاضرة ومستواها.

- التدرج : ونعني بالانتقال من السهل إلى المعقد فالأكثر تعقيداً، بمعنى أن يبدأ المتدرب بما هو مألوف وينتقل إلى الحقائق والمعلومات الجديدة .

- إثارة الاهتمام : ويقصد بذلك أن تتوفر لدى المدرب القدرة على إثارة تساؤلات في أثناء المحاضرة .

- المناقشة : ونعني أن تتيح المحاضرة الفرصة للمستمعين لإبداء الآراء والتحليل والنقد لمحتوى المحاضرة .

- المتابعة : بمعنى أن يستخدم المدرب من الاختبارات ما يساعده على التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة ابتداءً، والبحث عن المشكلات التي تحول دون ذلك، وكذلك التعرف على مدى التغير الحاصل على معلومات واهتمامات المستمعين.

وبالرغم من اتساع نطاق تطبيق أسلوب المحاضرة إلا أنها لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب عديدة أهمها²:

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط.

- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق بين المتدربين في الاعتبار بل هم من وجهة المحاضر سواء.

- لا توفر المحاضرة للمتدرب الفرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات.

¹ : ناظر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص299.

² : السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص73.

- عدم المشاركة الجماعية من طرف المتدربين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها.

ب- دراسة الحالات:¹

تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب - بتوجيه من المدرب - أن يكتشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث ولهذا فالطريقة إذا حسنت إدارتها فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحا ومن ثم فإن ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه و يؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل.

ج- العصف الذهني:²

هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة بإشراف المدرب على تقديم عدد أكبر من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن، وتسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها.

ووفقا لهذا الأسلوب يطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بشكل حر وتلقائي، ومن غير تفكير سابق ما أمكن، وتقوم أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المقدمة ومن ثم فحصها وتقويمها فإذا استبعدت جميع الأفكار المقدمة تعاد العملية مرة أخرى.

ويوفر هذا الأسلوب قدرا مناسب من الإثارة والاهتمام لدى المشاركين فيه كما أنه سهل وغير مكلف، لكن يبقى هناك احتمال بعدم فائدة الكثير من الأفكار المقدمة من الناحية العملية، كما أن هناك ضرورة لعرض الأفكار التي يتم اختيارها على جهة متخصصة لتقييمها قبل تطبيقها.

ويقوم المدرب وفق هذا الأسلوب بدور المسير، إذ بعد تحديد المشكلة يوضح أن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان على أن لا تكون بعيدة عن الموضوع. ويستخدم هذا الأسلوب لتطوير مهارات التفكير الإبداعي بشكل كمي بدلا من الشكل النوعي، كما يستخدم للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة أو الحلول المبتكرة.

¹ : صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، 227.

² : ناظر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص301-302.

د- التطبيق العملي:

يقوم المدرب في هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين موضحا لهم العمليات وطريقة إجراءات الأداء، وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات وتكتسب المهارات أكثر من الطرق النظرية ومن أهم مميزاتها إتاحة الفرصة لتثبيت المعلومات والمهارات لدى المتدرب، ويعاب عليها أنها طريقة مكلفة إلى جانب عدم توفر المدربين الذين يمكنهم القيام بذلك مع تزايد أعداد المدربين.¹

ويلاحظ كذلك أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن من الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.²

هـ- تدريب الحساسية:

يطلق على هذا النوع من التدريب اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية وهو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي، وتستخدم هذه الطريقة عادة لتدريب المديرين والمشرفين في المؤسسة، وقد يستمر بهذه الطريقة عدة أيام أو عدة أسابيع، فبالرغم من وجود المدرب في المجموعة فإن النقاش يتم بطريقة يغلب عليها عدم التنظيم التحكمي الذي يؤدي إلى توتر المدربين، إلا أن تحقيق الأهداف المرسومة يقلل من حدة التوتر.

ولكن إذا لم يتمكن المتدرب من التحكم من توتره وميوله فإن ذلك يشكل عائقا لإفادته من التدريب، وقد يبلغ التوتر بالفرد إلى مستوى غير صحي يصاحبه إلى انفعال شديد، إلا أنه يمكن تجنب مثل ذلك الموقف إذا تم اختيار المشاركين في هذا التدريب على أسس سليمة، ولهذه الطريقة تأثيرا على التقييم الذاتي للأفراد أكثر من أي تجربة اجتماعية أخرى يمرون بها ولكن ينتج عنها حساسية ومرونة وتغير في السلوك الوظيفي أكثر من غيرها من الطرق، وليس من شك في الفوارق الفردية والمناخ الداخلي للمؤسسة لهما تأثير تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب بعد الانتهاء منه، فقد يستفيد الفرد من التدريب ولا تستفيد منه المؤسسة إذا لم يتوفر فيها المناخ المناسب.³

كما يحتاج البرنامج التدريبي إلى بعض المعدات والوسائل التي تساعد على نقل المادة التدريبية إلى المدربين، وذلك من خلال توضيح المفاهيم والمعاني وتحليل البيانات، يطلق على هذه المعدات والوسائل اسم: المساعدات التدريبية وهي عديدة ومن أمثلتها ما يلي:

- السبورات العادية والمغناطيسية.
- عروض الفيديو والأقلام.
- الأوراق.
- الكشف الكهربائي.
- أجهزة الكمبيوتر⁴

¹ : عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص204.

² : أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سابق، ص163.

³ : صبحي عبد الحفيظ قاضي، بسلوكية العمل والعلاقات الدارية، القاهرة 1984، ص135.

⁴ : رأفت السيد عبد الفتاح، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي الطبعة الأولى ، القاهرة 2001، ص120.

3- ميزانية التدريب:

يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية تحديد ميزانية التدريب ،وذلك من أجل التعرف على التكاليف التقديرية واتخاذ القرار بالبدء في عملية التدريب، كما قد تؤثر في جانب إدخال تعديلات طارئة في عملية التدريب لذلك فلا بد من تحديد الميزانية بشكل دقيق وواقعي، وذلك من خلال تحديد تكاليف البرنامج التدريبي بدقة وموضوعية، توزيع الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة بطريقة عقلانية ورشيدة، تسمح بتغطية تكاليف التدريب المتوقعة، كما يشترط أن تكون ميزانية التدريب مرنة وذلك من أجل مواجهة التغيرات الطارئة وما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التدريب وميزانيته تتأثر بطبيعة البرنامج التدريبي، فعلى هذا الأساس يتم الأخذ بعين الاعتبار عناصر عديدة عن إعداد الميزانية وتحديد التكاليف من بين هذه العناصر:

- عدد المتدربين.
- أنواع البرامج التدريبية.
- أماكن التدريب.
- تكاليف تدريب الفرد في البرامج الخارجية.

3-1- تحديد الإنفاق على التدريب:

هذا الاتفاق يهدف عادة إلى رفع كفاءة العمال والإنتاجية في المستقبل، مما يؤدي إلى زيادة مردودية المؤسسة، ومنه فالإنفاق على التدريب هو تخصيص جزء من موارد المؤسسة المالية الحالية على أمل تحقيق الفوائد المتوقعة الحصول عليها خلال الفترة التالية للتدريب والفترات المحاسبية. ويمكن حساب تكلفة التدريب عن طريق جمع كل النفقات المرتبطة به، كما أنه هناك عدة مقترحات تتعلق بتصنيف بنود التكلفة، فقد اقترح كيرسلي Kearsly 1986 استخدام تصنيفات للتكلفة تتضمن العناصر التالية :

الأفراد والمعدات، التسهيلات، الموارد.

أما هيد Head، وبوشنان Buchanan 1981، فقد اقترحا خمسة تصنيفات للتكاليف تتمثل في:

- تكلفة الدارس.
- التكلفة الإدارية.
- تكلفة التوجيه.
- تكلفة تطوير التوعية.
- تكلفة التسهيلات.

في حين أن سوانسون Swansan، وجرادوسي Gradous 1988، فقد اقترحا كذلك

خمسة تصنيفات للتكلفة وهي :

- التحليل.
- التنفيذ.
- التصميم.
- التقييم.
- التطوير.

2-3- تحديد تكاليف التدريب:

يمكن تحديد أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة في عملية التدريب فيما يلي :

- المكان : من حيث الصيانة ،التكليف، الإضاءة، النظافة... الخ
- المعدات والوسائل :الهاتف، مكنات الكتابة، أجهزة الإعلام الآلي، آلات النسخ، نفقات غير مباشرة أخرى

- الأفراد: الرواتب وقت التدريب أتعاب الاستشاريين، مصاريف السفر والإقامة، حقوق المدربين، تسهيلات أخرى ...

كما توجد هناك مصاريف أخرى مثل تطوير أدوات التقييم، مصاريف التجارب، مصاريف إدارية، مصاريف متنوعة أخرى تساهم في عملية التدريب بصورة أو بأخرى. ولا ننسى أنه يمكن حساب تكلفة ضياع الفرصة والتي نعني بها ما يتوقع أن يقدمه المشارك من إسهام للمؤسسة لو لم يشارك في البرنامج التدريبي¹.

في حين أن هناك من يقسم التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جراء القيام بعملية التدريب إلى تكاليف استشارية وأخرى تشغيلية²:

- النفقات الاستثمارية: هي تكاليف للمدى الطويل والتي يمكن الاستفادة منها أو استخدامها في برامج تدريبية متنوعة وفي خطط تدريبية متعددة خلال سنوات عديدة، ومثال ذلك إقامة المباني والغرف التدريبية ذات التصميم الخاص، وإنشاء الدوائر التلفزيونية المتعلقة إلى غير ذلك من معدات.

- النفقات التشغيلية : تقسم إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة وتشمل التكاليف المباشرة كافة المصروفات التي تتفق خصيصا للبرنامج كرواتب المديرين، المعدات الخاصة بكل برنامج، أما التكاليف الغير مباشرة فهي تلك المصاريف التي تتفق في تصميم وتجهيز البرامج التدريبية والتي يصعب تحميلها على برنامج تدريبي بعينه، كمكافأة المستشارين الخارجين لتصميم البرنامج التدريبي، ومصاريف تدريب المدربين، والمصاريف الإدارية الأخرى.

كما يمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية:³

¹: نيق أبو بكر، الاستثمار في الوارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2002، ص 114-115.

²: حسين يركي، نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1996، ص 142.

³ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص364-365.

$$\text{نصيب العامل من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{نصيب الأجور من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{إجمالي ميزانية الأجور}}$$

$$\text{تكلفة اليوم الواحد من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{عدد الأيام التي يتدرب بها العامل الواحد} = \frac{\text{أيام التدريب الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

كما تقوم المؤسسة بعدة إجراءات قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من أجل تحقيق فعالية التنفيذ، ومن هذه الإجراءات ما يلي:²

* اختيار المتدربين: يقصد بالمتدربين هو 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... الخ

* اختيار المدرب: يعتبر العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات والمهارات إلى المتدربين ويشترط في المدرب توفر عدة شروط منها:

- أن يكون متخصص في الموضوع الذي سوف يدرب فيه.
- أن يكون لديه إطلاع جيد بالموضوع وقادراً على أدائه بفعالية.
- أن يكون قادراً على الاتصال.

* اختيار مكان التدريب: يجب على مصمم التدريب تحديد المكان الذي سيعقد فيه التدريب سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.

* تحديد قاعات التدريب: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فعالية هذا التدريب، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة .

² : منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة مرجع سابق، ص237.

4- تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي)، وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا وسلبا على المرحلة لمالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي، ونعني بتنفيذ البرنامج التدريبي وتحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب وتتم من خلال:¹

- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ

- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي

4-1- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ :

تتضمن الإجراءات التالية :

أ- تجهيز المواد العلمية اللازمة:

يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي، وتترتب حسب الجلسات التدريبية، ويفضل توزيعها بعد انتهاء المدرب من جلسته التدريبية.

ب- تجهيز المناخ المخصص للتدريب:

وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب.

وتتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاثة عوامل أساسية: نوع وحجم التدريب والأساليب التدريبية التي تستخدم.

ج- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:

عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعى تحديد المواعيد المناسبة لبدء ونهاية كل برنامج، وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحا أم مساء، مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي، حيث أنها تختلف من دورة تدريبية إلى أخرى، وأهم الشروط الواجب الالتزام بها عند تحديد زمان الدورة التدريبية ما يلي:

- أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التدريبية التي تستهدف تعلم المنهج التدريبي الذي أسس على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية.

- أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتدربين للاستفادة من التدريب.

- أن لا تؤدي إلى الشعور بالملل لدى المتدربين.

- أن تسمح للمتدرب بعدم ترك عمله مدة طويلة.²

¹ : أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 327-328.

² : منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق 237.

د - إعداد وتجهيز المعدات التدريبية:

يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل، ونقصد بالمعدات مجمل الأدوات والوسائل التي تساعد على تسيير عملية انتقال المعلومات والخبرات من المدرب إلى المتدرب.

هـ - تجهيز مقاييس وأدوات التقييم :

على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج، وطبعها بإعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة إليها.

و - ترتيبات النقل والإقامة :

في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتدربين بالقيام بالزيارات الميدانية أو التدريب العملي.

ز - النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب:

يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التدريبية وتصديرها بأعداد كافية.

2-4 - الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي :

وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها ما يلي :

*افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب
- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين
- تحديد فئات المتدربين

*أما بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها فتتمثل في:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها .
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشاكلهم.
- العمل على خلق جو تدريبي شعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي، وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل المتدرب، مما يؤدي إلى إقبالهم على التدريب، وضمان إشراكهم في الرأي والمناقشة.
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات أو نقاش أو مجموعات عمل أو زيارات ميدانية... الخ.

- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج.
- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي خلال الفترة المحددة له.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة .
- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدربين والاداريين وكذلك الاتصال بالمؤسسات والوحدات ذات العلاقة، للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية .
- المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي: تقوم الإدارة المسؤولة، عن التدريب أو أخصائي التدريب بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، ونعني بالمتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له، والتحقق كذلك في أن كل الأمور تسير على ما يرام.
- كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة والتي تعيق عملية التنفيذ لذلك ينبغي أن تتوفر في الأفراد المسؤولين عن تنفيذ البرنامج التدريبي خصائص ومقومات لا تتوفر في الأفراد العاديين ومن أهمها ما يلي :
- المعرفة العلمية المحيطة بموضوع التخصص الذي يتولى التدريب منها:
- الخبرة العلمية والتطبيقية.
- القدرة على إيصال المعاني والمفاهيم إلى المتدربين .
- القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
- *كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين: هذا في حالة تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل وتكليف كل مجموعة بموضوع معين.
- *تقويم وتقسيم المتدربين وإعداد تقرير وملف لكل متدرب وهذا من أجل التأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه.¹

¹ : أنظر إلى : - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص250.

- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص277-278.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص354.

- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص79.

المبحث الرابع: تقييم فعالية نظام التدريب

لا تقتصر فعالية نظام التدريب فقط على عملية التخطيط والتصميم لها وإنما تعتمد كذلك على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وفعالية تقييم البرنامج التدريبي. لذلك فإن مرحلة تقييم التدريب هي مرحلة رئيسية لا يمكن فصلها من المراحل الأخرى للعملية التدريبية، إذ أنه على أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.

وبذلك فهو جزء متمم ومكمل لعملية التدريب، ورغم هذه الأهمية البالغة إلا أن هذه المرحلة لا تلقى الاهتمام الكبير من طرف أغلب المؤسسات.

1- مفهوم ومبادئ تقييم التدريب:

1.1- مفهوم تقييم التدريب:

تعتبر عملية التقييم من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين، عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب، وذلك من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام التي قد يصعب قياسها.¹ لذلك فقد وردت تعاريف كثيرة كلها تصب في جوانب مختلفة من عملية التقييم ومن أهم هذه التعاريف ما يلي :

التعريف الأول:

تعرف عملية التقييم على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.²

التعريف الثاني:³

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

¹ : حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص237.

² : مؤيد سعيد سالم، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان 2002، ص141.

³ : نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص278- 279 .

كما يلخص نفس الباحث ستانلي Stanley الفوائد التي تتحقق من عملية التقييم في عنصرين، الأول : إن التقييم يزود الإدارة بالتغذية العكسية عن التدريب، ومدى استجابته للأهداف المحددة ،وعن أداء العاملين في إدارة التدريب، وعن الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

الثاني:فالتقييم يساهم في ترشيد الموارد المستخدمة في التدريب، ويجب عن السؤال المتعلق بمدى مناسبة البرامج التدريبية لمواجهة مشكلات المؤسسة.

التعريف الثالث: ¹

التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة لكل ويهدف التقييم إلى:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية .
- التعرف على المشاكل التدريبية التي تؤثر على خطة التدريب.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها، بالنسبة للفرد من ناحية واكتسابهم للمهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب.
- مدى صلاحية طرق التدريب المستخدمة .

التعريف الرابع: ²

يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال تسجيل نتائج التدريب بانتظام سواء عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتدربين بعد عودتهم من التدريب وممارستهم الفورية لوظائفهم وكذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين السلوكيات والتصرفات للمتدربين مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم.

التعريف الخامس: ³

تعرف عملية تقييم التدريب بأنها وسيلة يستدل من خلالها على فعالية التدريب بالنسبة للمؤسسة، كما أنها تعبر عن ترجمة لثقافة المؤسسة وذلك من حيث الجودة الشاملة والإنتاجية، أداء المؤسسة فالتقييم من ناحية هذا المعنى يضمن تشخيص نواحي الضعف والقوة، وتقديم حلول لمعالجة نقاط الضعف.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن تقييم التدريب تتم على مستوى كل مراحل العملية التدريبية، بمعنى آخر أن التقييم يبدأ قبل تنفيذ البرنامج ثم عند التطبيق والتنفيذ للبرنامج، وأخيرا بعد تنفيذه، ويبرز ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ : كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص174.

² : إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة، بيروت، لبنان 2002، ص264.

³ : Jacques Soyer , Fonction formation 2eme edition d'organisation , Paris 2002, P270.

2-1 مبادئ عملية تقييم التدريب:¹

هناك العديد من المبادئ والركائز لا بد من توفرها في مرحلة تقييم التدريب ومن أهمها ما يلي:

أ- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند التخطيط وتصميم البرنامج التدريبي، وخلال التنفيذ، وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ.

ب- أن يشمل التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي ومن جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية، وأن يغطي التقييم خطة البرنامج التدريبي وأسس ومعايير اختيار المدربين والمتدربين الذين يشاركون في البرنامج التدريبي، كما يجب أن يشمل التقييم النواحي الإدارية من حيث اختيار المشرف الإداري والعلمي على البرنامج واختيار المركز التدريبي ومدى توفر الأجهزة والأدوات والمواد التدريبية وقاعات التدريب... الخ . كما أنه لا بد أن يغطي التقييم النواحي المالية اللازمة والميزانية المقررة للبرنامج ومدى كفايتها لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

ج- أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي ذاته من مستواه ومادته وخطته وموعده ومدته.
د- أن يتم تقييم البرنامج عن طريق استخدام أدوات وأساليب مثل الاستبيان، الاختيارات، والملاحظات... الخ.

هـ- أن يمتد التقييم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتدربين أنفسهم من حيث قدرة البرنامج على إكساب المتدربين المهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي وفعاليتهم.

و- أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التدريبي جميع من له علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين وأرباب عمل... الخ.

ز- أن يكون التقييم شاملا لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المتدربين، وأن يسعى التقييم لتشخيص نواحي القوة والضعف في كل جانب من جوانب البرنامج بهدف تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف.

ح- أن تم عملية المتابعة للبرنامج التدريبي عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع أعمالهم بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين والتي تقررهما طبيعة الوظائف التي يؤدونها في المؤسسات أو المصانع التي يعملون فيها.

¹ : رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب - المخلات - العمليات - المخرجات، مرجع سابق، ص 280 - 282.

ط- يجب أن تتم عملية تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي بشكل كلي ومتكامل وشمولي، بحيث نغطي جميع عناصر هذا البرنامج من مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وأن يتم اعتماد التغذية العكسية كعنصر أساسي من عناصر النظام التدريبي لمراقبة وضبط هذا البرنامج وتوجيهه، وضمان مساره من أجل أن يحقق الأهداف الموضوعة له.

2- مراحل عملية تقييم التدريب:

تعتبر عملية التقييم وسيلة للتشخيص والعلاج والوقاية، فهي تساعد على تحقيق الأهداف المرجو بلوغها وعلى توفير الإمكانيات التي تضمن الوصول إلى تلك الأهداف، كما أنها تساعد على اكتشاف قدرات المتدربين واتجاهاتهم، وعلى إعادة النظر في أساليب التدريب¹، ولها دور كبير في تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب لذلك ينبغي أن تمر عملية التقييم بالمرحلة الثلاثة:

- مرحلة ما قبل التدريب.
- مرحلة التقييم أثناء التدريب.
- مرحلة التقييم ما بعد التدريب.

1-2 مرحلة ما قبل التدريب:

- ويتم في هذه المرحلة تقييم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي أي تقييم المرحلة الأولى والثانية من عملية التدريب ويتم في هذه المرحلة التأكد من العناصر التالية:
- ارتباط الاحتياجات التدريبي بأهداف وسياسات المؤسسة .
- التنبؤ بعائدات التدريب على الفرد العامل وعلى المؤسسة .
- تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المتدربين حسب الاختصاصات المطلوبة .
- التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية².
- وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم، ذلك فإنه إذا تم تحديد الاحتياجات بدقة، فإن نسبة فشل التدريب تكون منخفضة.

هذا وتتطلب هذه المرحلة التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والأهداف بين الإدارة العليا وإدارة التدريب أو أخصائي التدريب في هذه المرحلة وذلك من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريب بشكل فعال.

¹ : الدمرداش سرهان، محاضرات في التقييم التربوي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض 1983، ص138.

² : حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص238- 239.

2-2 مرحلة التقييم أثناء التدريب:

تتم عملية التقييم من خلال محورين أساسيين هما:

أ-تقييم خطوات تنفيذ التدريب:

ويشمل تقييم منهج وأسلوب التقييم والوسائل المستخدمة في التدريب والوقت المخصص للتدريب، وتوزيع المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك.

ب-تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج:

ويشمل قياس أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويتم التأكد من تحصيل المتدرب من خلال التطبيقات العملية والتقييمات التي عادة ما تكون على ثلاثة مراحل خلال البرنامج التدريبي، مع تقييم أداء وقدرات المدرب¹.

ويمكن تقييم العناصر السالفة الذكر عن طريق العديد من الإجراءات ومن أهمها ما يلي:
-الاجتماعات الدورية بالمدرسين أثناء مرحلة تنفيذ البرنامج لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم عن سير العمل التدريبي ومدى تفاعل المدرسين مع البرنامج وملاحظاتهم على أساليب التدريب والوقت المخصص لكل موضوع ووسائل الإيضاح المستخدمة للموضوع التدريبي.

-المقابلات الشخصية مع المتدربين - يجريها مدير البرنامج - بالدورة التدريبية للاستماع إلى ملاحظاتهم وأدائهم ومواجهتهم بأي ملاحظات عن أدائهم ومجهودهم المبذول بالنسبة للبرنامج.

-جميع تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج، والتي تتناول مدى انتظام المتدربين واستجابتهم للبرنامج واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التدريبية في تحقيق هدفها ومدى الفائدة التي حققتها.

-تصميم استمارات الاستقصاء التي تطرح للمتدربين للتعرف على أدائهم ومقترحاتهم، في شكل أسئلة تدور حول سير الجلسة التدريبية، والموضوع، وطريقة عرضه، ومدى تغطية جوانبه المختلفة و ملائمة الوقت المخصص لمناقشة الموضوع.²

¹ : نبق أبو بكر، الاستثمار في الموارد البشرية، مرجع سابق، ص122.

² : السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص161.

3-2 مرحلة التقييم ما بعد التدريب:

تتم هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من تحقيق تنفيذ البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة، ومدى النجاح في تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم في هذه المرحلة العديد من الإجراءات من أهمها ما يلي:

- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة لهذه الدورة من أجل إصلاحه .
- التوصل إلى التعديلات اللازمة في المادة العلمية والتطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي.

- تطوير وتعديل أساليب التدريب بما يحقق فعاليته.
 - إكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح وتطويرها.
 - تعديل التوقيت الزمني لبرنامج الدورة إذا لزم الأمر.
 - الارتقاء بالنواحي الإدارية للبرنامج إذا ظهر أي قصور فيها.
 - إحداث أي تطوير أو تعديلات أخرى تسهم في زيادة كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي.
- أما تقييم أثر التدريب فيعتبر الهدف النهائي لعملية التقييم، إذ أن أهمية تقييم أثر التدريب تكون في رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة، ومعرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة أو المطورة خلال البرنامج، وهي أحد أهم أولويات إدارة الموارد البشرية ويتم من خلال هذا التقييم قياس أثر التدريب على سلوك أداء الموظفين والذي يجب أن يكون مرتبطاً بالعوامل التالية :

- سياسة وأهداف المؤسسة للمشكلات الحالية التي تواجه المؤسسة.
- توقعات وخطط المؤسسة في المستقبل.
- الاحتياجات التدريبية للمؤسسة في العمل والفرد.

3- تصميم إستراتيجية تقييم التدريب:

تتم عملية تقييم البرنامج التدريبي قبل بداية تنفيذ البرنامج وأثنائه وبعده، وعليه فإنه في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمال أكثر من أسلوب وطريقه، إلا أن فعالية البرنامج التدريبي ترتبط بدقة الإستراتيجية التي تم إعدادها لتحقيق هذا الهدف، لذلك فإن اختيار الإستراتيجية الملائمة أمر ضروري لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية، وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض الإستراتيجية المتبعة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 7: استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية

مقياس معايير التدريب			
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
2	1	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات الدراسة
4	3	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلق التدريب	

المصدر: أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية والبحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1983، ص494.

ومن خلال الشكل تبرز لنا الاستراتيجيات المختلفة في عملية تقييم البرنامج التدريبي: فالإستراتيجية رقم 1 في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

أما الإستراتيجية رقم 2 فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بدايته ثم بعد الانتهاء منه، وتطبق على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب وهذه الإستراتيجية تفضل على الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعده وهي بهذا تمكن من قياس التغير الذي حدث في الأداء، إلا أنها لا تمكننا من الجزم بأن هذا التغير هو نتاج التدريب.

وتقوم الإستراتيجية رقم 3 على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التي تلقت التدريب في كل الخصائص ما عدا أنها لم تتلقى التدريب، وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فعالية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه لكن هذه المقارنة تبقى ناقصة، حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان الفرق قائما قبل التدريب أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما الإستراتيجية رقم 4 فهي أكثر الاستراتيجيات أحكاماً إذ تقوم على قياس الفعالية قبل وبعد التدريب وليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضاً بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات على التغير الذي حصل على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضاً عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك المؤشر لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسلب (تدهور الأداء مثلاً) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة (المجموعة الضابطة) كان ذلك دليلاً على عدم فعالية التدريب¹.

4- بعض نماذج تقييم فعالية نظام التدريب:

هناك العديد من النماذج التي تطرقت إلى تقييم فعالية التدريب في المؤسسة، من أهم هذه النماذج ما يلي:

1-4 نموذج كورب KORB :²

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 اكتسبوها.

أما الثاني: فيتناول أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية ومدى إسهام التغير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المؤسسة ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة في البرنامج التدريبي.

ويناقش الثالث: أثر التدريب على المؤسسة ككل وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المؤسسة، 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.

¹ : أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص494.

² : نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص284.

2-4 نموذج كيركباتريك Kirkpatrick : ¹

يقوم هذا النموذج على تقسيم التدريب وفق أربعة مستويات وهي:

- **المستوى الأول:** يركز على ردود فعل المتدربين المشاركين وقياس شعورهم بما يعود لأهمية وحلاوة البرنامج التدريبي، ويطلب منهم عادة ملء استمارات توزع عليهم إما من خلال البرنامج أو مباشرة بعد إنهاء المشاركين للبرنامج.

- **المستوى الثاني:** يقيس مقدار تزويد البرنامج للمتدربين بالمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجون إليها، أي بصورة أوضح يركز المستوى الثاني على استيعاب المتدربين للنواحي التعليمية والمهارات التي أعطيت لهم من قبل مدربيهم، وقياس التعليم يتم إما خلال التدريب أو بعد الانتهاء من التدريب، ويتم ذلك من خلال اختبارات وتمارين معينة تعطى للمتدربين.

- **المستوى الثالث:** يهتم بمراقبة سلوك المتدربين خلال ممارستهم لوظائفهم والهدف منه قياس سلوكيات وتصرفات المتدربين، أما التقييم فيتم عبر جمع معدلات من سلوك المتدربين من رؤسائهم المباشرين أو زملاء العمل أو حتى الزبائن.

- **المستوى الرابع:** يركز على نتائج التدريب وعلى اكتشاف تأثير التدريب على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق جملة من الأهداف ومن بين المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج ما يتعلق بالأرباح ونوعية الإنتاج والالتزام بالعمل.

وقد وجد كركباتريك kirkpatrick أن وضع مستويات التقييم ضمن تسلسل هرمي، بحيث يؤدي التدريب إلى التغيير التدريجي، ويبرز ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ : إبراهيم حسني بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 267.

الشكل رقم 8: مراحل تقييم التدريب حسب كركباتريك:

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	- هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التدريب؟	- حوادث العمل - نوعية العمل - الإنتاجية - التكاليف المدفوعة - الأرباح المحصلة
السلوك	- هل أبدى المتدربين سلوكا مختلف بعد التدريب؟ - هل يستخدم المتدربين المهارات والمعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟	- تقييم لأداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين ورفاق العمل والزبائن
التعلم	إلى أي حد حصل المتدربين على المزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة	- اختبارات مكتوبة - اختبارات الأداء
ردة الفعل	- هل أحب المتدربين: البرنامج، المدرسين، تسهيلات التدريب؟ - هل وجد المتدربون فائدة من البرنامج؟ - هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	- أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات)

المصدر: إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 265.

3-4 نموذج هامبلن Hamblin¹:

تتم عملية تقييم التدريب حسب هامبلن Hamblin على المستويات التالية :

أ- مستوى ردود الفعل:

ويقصد به مدى رضى الفرد وتفضيله للبرنامج، ويجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة منها:

- محتوى البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- أساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.
- توصيف لتحسين البرنامج

وعادة ما تتم القائمة التي تحتوي على مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب، وأيضاً قد تعطى للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر وفي الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود الأفعال كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

ب- مستوى التعليم :

معناه ماهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب؟. يهتم تقييم التعليم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعليم المهارات، لذلك فإن استعراض المتدربين لمهارات في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة التعلم للفرد، فمن خلال الاختبارات الكتابية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد.

ج- مستوى السلوك الوظيفي:

ونعني به مدى تغير سلوك عمل المتدرب نتيجة حصوله على البرنامج، ويهتم تقييم السلوك الوظيفي بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعليم لذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- يجب تقييم أداء الفرد بعد التدريب خاصة التدريب في مجال العمل.
- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات التالية: المتدرب، رئيس المتدربين، مرؤوس المتدربين وكلما زاد العدد يكون أفضل.
- يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب حتى يكون المتدرب قد مارس فعلياً ما تعلمه.

¹ : باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص 140-141.

د-المستوى النهائي:

يمثل الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة بصفة أساسية، علاوة على الفائدة التي يحصل عليها الفرد أيضاً، وبصفة عامة فإنه من الأرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة، ولكن قد يكون من الصعب قياس ذلك، ومع ذلك فإنه من غير الممكن أن يعتمد الأشخاص الذين يعدون الخطط العملية للتدريب على ردود الفعل التي تعبر عن تصرفات المتدربين من عملية التدريب وذلك لأنه قد يكون تصرف إيجابي للمتدربين من الدورة التدريبية لكن في الوقت نفسه لا يتعلمون من هذه الدورة أي شيء ذا قيمة عملية لذلك توجد عدة طرق يتم من خلالها تقييم التدريب على المستوى النهائي، ومن أهمها ما يلي :

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها، لاختبار الزيادة في المعرفة.
- ملاحظة المتدربين في أثناء البرنامج التدريبي وملاحظة سلوكهم بعد العودة من البرنامج.
- عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين.
- قياس التغيرات في الأداء بصفة خاصة من حيث تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.

4-4 نموذج باركر Parker:

يقسم باركر Parker عملية تقييم التدريب إلى أربعة مستويات وهي:

أ-الأداء الوظيفي: وهذا يقرر مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته وذلك بالاعتماد على العديد من المؤشرات.

ب-أداء الجماعة: ويقرر هذا النوع من التقييم أثر البرنامج على أداء الجماعة وعلى المؤسسة ككل، وذلك بالاعتماد على عدد من المؤشرات، ويتصف هذا النوع من التقييم بصعوبته نظراً 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.¹

¹ : نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص288.

وما يمكن استنتاجه من الأربع نماذج المستعملة في عملية تقييم التدريب أنها تشترك في النقاط التالية:

- تقوم هذه النماذج الأربعة على نتائج التدريب، سواء كانت نتائج التدريب بالنسبة للفرد، أو بالنسبة للمؤسسة ككل.
- تلجأ أغلب المؤسسات إلى الاعتماد على تقييم ردود الأفعال بالنسبة للمتدربين، بالرغم من عيوبه، وذلك بسبب صعوبة تقييم جميع المستويات الأربعة.
- إن تقييم رد الفعل للمتدرب قد يكون مغلط، حيث نجد في حالات رد الفعل إيجابي اتجاه البرنامج، إلا أن أداء العامل لا يتحسن.
- نتيجة لصعوبة عملية التقييم قد يؤدي بالمؤسسة إلى الاستغناء عنها أو البحث عن الأساليب الأخرى التي تضمن دقة في النتائج .

خلاصة الفصل

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

- التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة.
- يعتبر التدريب العنصر المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال.
- إن تصنيف التدريب إلى أنواع، يخضع معايير ومبادئ يتم على أساسها التصنيف.
- تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب، لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح، وتحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتجاوز الانحراف في الأداء ما بين الفعلي والمتوقع.
- تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة وفق ثلاثة طرق وهي: تحليل التنظيم بأهدافه وهيكله وأسلوب عمله، وتحليل العمل أو الوظيفة كواجبات ومسؤوليات وظروف العمل، وتحليل الفرد كمعلومات ومهارات واتجاهات.
- تبدأ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مباشرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية
- إن تحديد أهداف التدريب تعتبر الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي لذلك لا بد من تحديدها بطريقة دقيقة وموضوعية.
- مرتبط نجاح البرنامج التدريبي بالتحديد الدقيق لمحتواه، واختيار الزمان والمكان الملائم في عملية التنفيذ.
- إن اختيار الأسلوب الملائم في عملية التدريب، وتحديد الفئة المستهدفة من عملية التدريب، واختيار المتدربين شرط ضروري في عملية التدريب .
- تسمح عملية تقييم التدريب بمعرفة ماذا فعل المدربون وما هي السبل التي تجعل البرامج التدريبية أكثر فعالية، ثم تحديد التعديلات اللازمة حتى نجعل من عملية التدريب عملية فعالة.
- تتم عملية تقييم فعالية التدريب على ثلاثة مراحل، قبل وأثناء ثم بعد التدريب.
- يتطلب التدريب تحديد الميزانية الملائمة والتي تضمن تغطية تكاليفه.

الفصل الثاني

الإنتاجية في المؤسسة

الفصل الأول: الإنتاجية في المؤسسة

لقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الباحثين والحكومات والهيئات الدولية بدراساتها ومحاولة تحديد معناها والعوامل المؤثرة فيها .

فقد كانت في نهاية القرن الـ 18م تعبر عن الرغبة على الإنتاج، ثم تطورت وأخذت معنى آخر في بداية القرن الـ 20م، إذ أصبحت مقياس للعلاقة ما بين ناتج معين ومجموع أو أحد عناصر الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية، إلا أن الاختلاف ظل قائما في طريقة قياسها، ويبرز ذلك من خلال وجود العديد من النماذج وطرق القياس المستعملة .

ولا شك أن تحقيق أهداف المؤسسة من حسن استغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة وزيادة رقم الأعمال، الأرباح وتحسين نوعية الإنتاج مرتبط بشكل أو غير مباشر بعنصر الإنتاجية، إذ أنها نتيجة تفاعل كل من الكفاءة والفاعلية بمعنى استعمال أقل الموارد المادية والبشرية المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس فإن أي تغيير في قيمة الإنتاجية يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسة ، لذلك فإن الهدف لا يكمن في قياس الإنتاجية، بل في معرفة تطورها وتفسير النتائج المتوصل إليها وتحديد العوامل المؤثرة فيها، واقتراح الحلول المناسبة في تحسينها وسوف نستعرض من خلال هذا الفصل العناصر التالية:

مفهوم وأهداف إدارة الإنتاج والعمليات وعلاقتها بالإدارات الأخرى كمبحث أول، ثم مفهوم الإنتاجية وطرق ومشاكل قياسها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها كمبحث ثاني، أما في المبحث الثالث سنحاول إبراز نوع العلاقة التي تربط الأداء، والجودة الشاملة ونظام الإيزو والامتياز بالإنتاجية ،وفي المبحث الأخير سنتطرق إلى وظيفة إدارية هامة هي الرقابة على الإنتاج، وذلك من خلال تحديد مفهومها ومفهوم الرقابة على التكلفة والجودة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الإنتاج والعمليات

1- مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات:

هناك تسميات مختلفة تطلق على هذه الإدارة، فهناك من يسميها إدارة الأعمال الصناعية، أو إدارة الإنتاج والعمليات، أو إدارة العمليات أو إدارة الإنتاج، وفي حالات عديدة نجد أن هذه التسميات يقصد بها نفس المعنى ويعود ذلك الخلط في التسمية إلى عدم الدراسة والاهتمام بالظروف والعوامل التي كانت سببا في ظهور هذه التسميات.

ففي البداية ظهر استخدام لفظ إدارة الأعمال الصناعية في القرن الـ18م مع اعتراف آدم سميث أن التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى تحقيق بعض المنافع الاقتصادية، واستمر تطبيق هذه التسمية واستخدام بعض الأساليب كتقسيم العمل، والتخصص، وجدول الإنتاج، وبعض أساليب مراقبة المخزون حتى عام 1930م، أما لفظ إدارة الإنتاج فقد لقي إقبالا واسعا ابتداء من عام 1930م حتى عام 1950م، إذ تبنى رجال الإدارة المدخل العلمي في حل مشكلات الإنتاج كما تم اقتراح طرق وأساليب جديدة تتعلق بالكفاءة الإنتاجية كالبرمجة الرياضية والغير خطية، ونتيجة للتطور الاقتصادي وظهور العديد من المؤسسات العامة والخاصة تم استعمال العديد من أساليب الرقابة والتحليل في قطاع الخدمات، ومن هنا ظهر مصطلح إدارة الإنتاج والعمليات، في حين أن بعضهم يكتفي باستخدام لفظ إدارة العمليات كاختصار للفظ السابق، وذلك بهدف التمييز بين الفروق الموجودة بين القطاع الصناعي والخدمي¹

ويوضح الجدول التالي، التطور التاريخي لإدارة الإنتاج بشكل مختصر:

1 : محمد اسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، الدار الجامعية، الاسكندرية 2004، ص21-22.

الجدول رقم 4: التطور التاريخي لإدارة الإنتاج والعمليات

السنة	المفاهيم والأفكار التي استخدمت	المساهم
1776	التخصص وتقسيم العمل في المشاريع الصناعية	آدم سميث
1832	تقسيم العمل حسب المهارات، أساسيات دراسة الزمن	شالز بابيج
1900	حركة الإدارة العملية، دراسة الزمن، الفصل بين مهام التخطيط والتنفيذ، دراسة الحركة في أداء العمل	فريدريك تايلور
1901	طرق جدولة الأعمال، الآلات، الأعمال	فرانك جيلبرت
1915	أسلوب الكمية الإقتصادية في مراقبة المخزون	هنري جانت
1931	تطبيق الاستدلال الإحصائي في جودة المنتج، وخرائط مراقبة الجودة	ف. هايبي
1935	تطبيق العينات الإحصائية في مراقبة الجودة، طرق الفحص باستخدام العينات، العينات الفردية، المزدوجة والمتتالية	والتر شيوارت
1940	تطبيق أساليب بحوث العمليات في الحرب العالمية الثانية	دودج و روفنج
1947	البرمجة الخطية	ب.م. بلاكيت وآخرون
1950	البرمجة الرياضية، البرمجة غير الخطية	دانترج وأورتشاد وآخرون
1955	ظهور أجهزة الكمبيوتر	تشارلز، كوبر وايفا وغيرهم
1960	السلوك التنظيمي، استمرار الاهتمام بعنصر العمل، تحقيق التكامل بين النواحي الكمية والسلوكية وظهور مفهوم إدارة العمليات	شركة IBM الأمريكية
		كمنجر، بورتر وآخرون

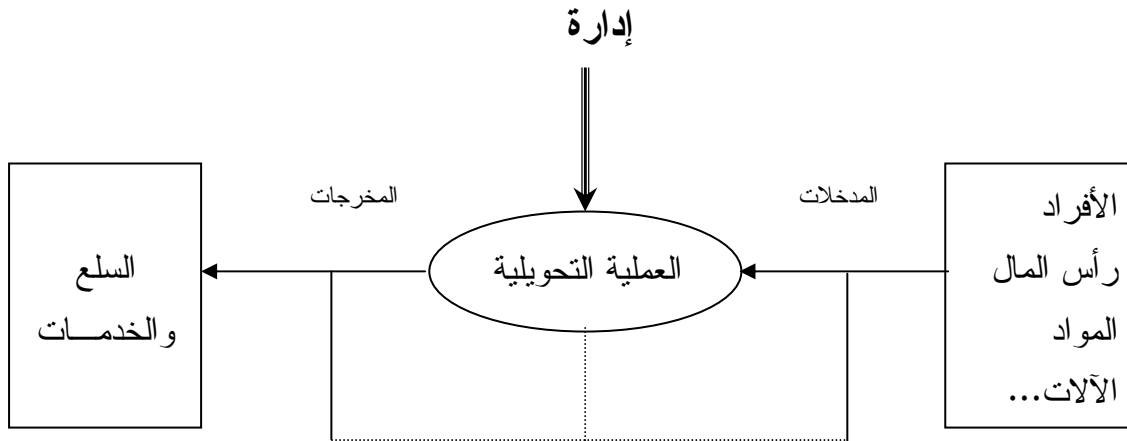
المصدر : محمد إسماعيل بلال، الرجوع السابق، ص 21-22.

وبشكل عام فإنه نتيجة لتطور الحاصل على مستوى إدارة الإنتاج وتداخل الإدارات المختلفة، بحيث لا يمكن فصل مهام كل إدارة عن الإدارات الأخرى، لم يتم تحديد تعريف دقيق وموحد لهذه الإدارة، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

التعريف الأول: ¹

يمكن تقسيم أية وحدة إنتاجية إلى ثلاثة أجزاء رئيسية موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم 9: مكونات إدارة الإنتاج والعمليات



بيانات مرتدة عن الأداء الفعلي

المصدر: محمد توفيق ماضي، المرجع السابق، ص 11.

الجزء الأول :

يمثل مجموعة المواد التي تستخدم في العملية الإنتاجية وهي تعتبر بمثابة المدخلات، وعلى الرغم من أن هناك أسس مختلفة لتقسيم هذه الموارد إلا أنه من الممكن القول بأن أهم هذه الموارد هي الأفراد، رأس المال، الآلات، المعلومات.

الجزء الثاني :

يسمى بالمخرجات وقد تكون هذه المخرجات في شكل مادي ملموس، ويطلق عليها سلعة، أو في شكل غير ملموس ويطلق عليها خدمة.

الجزء الثالث :

العملية التحويلية، يعبر هذا الجزء عن كافة العمليات التي يتم القيام بها لتحويل المدخلات إلى مخرجات محددة وقد يكون ذلك عن طريق القيام بعمليات إنتاجية تصنيعية أو عمليات إنتاجية خدمية، والإدارة المسؤولة عن العمليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات هي إدارة الإنتاج والعمليات، حيث تعرف على أنها إدارة لعملية التحويلية.

1 : محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 11-14.

لكن بالرغم من سهولة هذا التعريف إلا أنه لا يقدم لتفصيل اللازم ولا يوضح أركان هذه الوظيفة، لذلك سوف نقدم تعريفاً شاملاً لإدارة الإنتاج، يتمثل في أنها: مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم والتشغيل، والرقابة على الأنشطة التحويلية.

يتضح من هذا التعريف ما يلي :

أ- أن إدارة العملية التحويلية تتضمن أنشطة إدارية فالأمر لا يقتصر فقط على الممارسات الفنية، بل يقوم جوهره على أنشطة إدارية بما فيها من تخطيط وتوجيه ورقابة .

ب- على الرغم من أن هذه الأنشطة سوف تكون في مجالات مختلفة، إلا أن ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات داخل الوظيفة الإنتاجية ذاتها، وبين الوظيفة الإنتاجية، وباقي الوظائف الأخرى .

ج- أن ممارسة تلك الأنشطة الإداري في هذه المجالات يتطلب معرفة كاملة بالأساليب التحليلية، والمفاهيم اللازمة التي تستخدم في اتخاذ القرارات في هذه المجالات...

د- تمثل أنشطة التصميم والتشغيل والرقابة، الوظائف الرئيسية التي تتضمنها وظيفة الإنتاج والعمليات.

وتقوم هذه المجموعة من القرارات على وجود بيانات مرتدة (Feed Back) (التغذية العكسية) عن الأداء الفعلي يتم مقارنتها مع العمل المخطط إنجازه، وتظهر هذه البيانات المرتدة في الشكل السابق، ومن أهم القرارات التي تتخذ في هذا المجال الرقابة على المخزون، الرقابة على الجودة.

التعريف الثاني: ¹

تعرف إدارة الإنتاج والعمليات على أنها الإدارة المسؤولة عن القيام بتوجيه وتنظيم جميع التدفقات انطلاقاً من الموردين إلى غاية الزبائن .

والشكل التالي يوضح مختلف العمليات التي تقوم بها هذه الإدارة.

2- أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي :

1-2 زيادة الإنتاج:¹

زيادة الإنتاج من الأهداف التي يراها البعض أوتوماتيكية أو يتم العمل على تحقيقها بشكل آلي، إلا أنها ترتبط بعوامل عديدة من أبرزها:

- الإستراتيجية العامة للمؤسسة فيما يتعلق بالمنافسة وحصة السوق.
- الإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع حيث أن الإنتاج مرتبط بالبيع وبرنامج المبيعات، ومرتبط كذلك ببرنامج التمويل والطاقت الإنتاجية للمؤسسة.
- ويتحقق زيادة الإنتاج من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ زيادة عدد وحدات الإنتاج:

زيادة عدد وحدات الإنتاج، على فرض وجود طلب متزايد على المنتج سوف يؤدي إلى زيادة إشباع حاجات المستهلكين.

ويمكن زيادة عدد الوحدات المنتجة إما عن طريق إضافة خطوط إنتاجية مكملة لإنتاج منتجات أخرى بديلة أو مكملة، أو عن طريق إضافة خطوط إنتاجية جديد لإنتاج سلع جديدة.

ب تحقيق التكامل الرأسي والاندماج العمودي:

المقصود بالتكامل الرأسي هو زيادة الإنتاج عن طريق إضافة خطوط إنتاجية جديدة ضرورية لإنتاج المنتج الأصلي، أو يكون المنتج الأصلي ضرورة لإنتاجها، ومن أمثلها قيام مؤسسة لصناعة السيارات بإنتاج العجلات التي تستخدم في إنتاج السيارات.

ج- تحقيق التكامل الأفقي (الاندماج الأفقي):

المقصود بالتكامل الأفقي هو زيادة الإنتاج عن طريق التوسع الأفقي من خلال إنشاء فروع جديدة في المؤسسة بمناطق أخرى من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين. كما يجدر الإشارة إلى وجود طرق مختلفة تؤدي إلى زيادة الإنتاج كزيادة في عدد العمال، أو شراء آلات جديدة أو زيادة ساعات العمل.

2-2 خفض تكاليف الإنتاج:

يعتبر تخفيض التكاليف من الأهداف المستمرة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فإنتاج السلع بتكاليف قليلة يؤدي إلى تقليل نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة، مما يعني زيادة الموارد المالية للمؤسسة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تقديم السلع والخدمات إلى المستهلك بسعر أقل.

1 : مهدي حسن زويلف وآخرون، أساسيات في إدارة الأعمال، دار الفكر للطباعة، عمان 1995، ص233.

كما يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليف إنتاجها عن طريق زيادة الإنتاج وهذا تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة والمتغيرة.

3-2 تطوير جودة المنتج :

إن النظام الإنتاجي بشكله العام يقوم أساسا على إنتاج السلع وتقديم الخدمة التي يطلبها المستهلك، ويعني ذلك أن يكون الإنتاج بتكلفة معقولة ومناسبة، وأن يتم تقديم السلع أو الخدمة في الوقت المناسب، وبمستوى الجودة المرغوب حسب المواصفات الموضوعية¹ وتحقق الجودة من خلال الاهتمام بالمواصفات الدولية، ومراقبة الجودة واستبعاد المنتجات التي لا تطابق المواصفات الموضوعية.

4-2 تحسين أداء العمال :

تحسين الأداء من الأهداف المستمرة لإدارة الإنتاج لأن أغلب العمليات الإنتاجية كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات فيها حتى تزيد من تدفق العمل واستمراريتها² ومن أجل تحسين أداء العمال تلجأ المؤسسات إلى العديد من الأساليب من أهمها ما يلي:

أ تطوير أساليب الحوافز المادية:

إن تطوير أساليب التحفيز المادي يعني اختيار تلك الأساليب الملائمة لظروف ورغبات ومتطلبات العنصر البشري، كما يفضل مراعاة البساطة والسهولة في كيفية تحديد الحوافز، على أن لا تزيد تكاليف إدارة هذه الحوافز عن العائد المتوقع فيها.

ب تطوير برامج التدريب والتنمية الإدارية :

ويتضمن ذلك إتباع الأساليب وطرق العمل السليمة، كما يتضمن ذلك تطوير برامج من أجل كيفية تخفيض ورقابة التكاليف.

ج- تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب الحفز المعنوي :

ويتضمن تطويرا لأساليب الاتصال والمشاركة في الإدارة وفي إقرار الأهداف وتنفيذها والمشاركة في العوائد والمكافآت...

كما أن تطوير العلاقات الإنسانية يتضمن العمل على تقليل الصراع ما بين الأفراد والاهتمام بحل مشاكلهم وتحسين العلاقة بينهم، وتهيئة مناخ ملائم للعمل والاهتمام بالحوافز المعنوية وخلق روح معنوية عالية ما بين الأفراد.³

1 : محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص28.

2 : أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص99.

3 : مهدي حسن زويلف وآخرون، أساسيات في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص235 - 236.

5-2 تطوير طرق الإنتاج :

إن تحقيق هذا الهدف يقتضي على نظام الإنتاج القيام بعملية فحص إجراءات وطرق العمل بشكل مستمر وذلك من أجل تطوير وتحسين بعض الطرق والإجراءات التي يمكن تحسينها. كما أن تطوير طرق الإنتاج قد يؤدي إلى المساهمة الفعالة في زيادة الإنتاجية وخفض تكاليف، ومن أجل تطوير طرق الإنتاج توجد العديد من الطرق تعتمد عليها المؤسسة كدراسة الوقت والحركة، حيث أن هذه الدراسة تسهم في تحليل العمل إلى عناصره الرئيسية، ودراسة الحركات الضرورية لأداء تلك العناصر، وبعد ذلك يمكن إلغاء أو تعديل أو إضافة عنصر معين.

3- مفاهيم لها علاقة بإدارة الإنتاج:

1-3 مفهوم الإنتاج :

لقي مصطلح الإنتاج دلالات عديدة، كانت كل دلالة ناتجة عن ظروف وملابسات فترة زمنية معينة، ووليدة أفكار معاصريها .

فالمقصود من النشاط الإنتاجي عند الاجتماعيين يكون مختلف عنه بالنسبة للاقتصاديين والتقنيين من حيث المضمون والمدلول.

لهذا ينبغي أن يكون تعريف الإنتاج شاملاً ودقيقاً، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

التعريف الأول :

يعرف الإنتاج بأنه تغيير ومزج مجموعة متنوعة من المدخلات وتحويلها إلى سلع وخدمات جاهزة للبيع¹، بمعنى أن الإنتاج مرتبط بخلق منفعة الأشياء أو زيادتها²

التعريف الثاني: ³

يعرف الإنتاج بأنه عبارة عن عملية استخدام الموارد المالية البشرية والتقنية من أجل الوصول إلى سلع وخدمات مطابقة للمعايير المتعارف عليها والمتمثلة في الجودة، الكمية، الزمن، التكلفة .

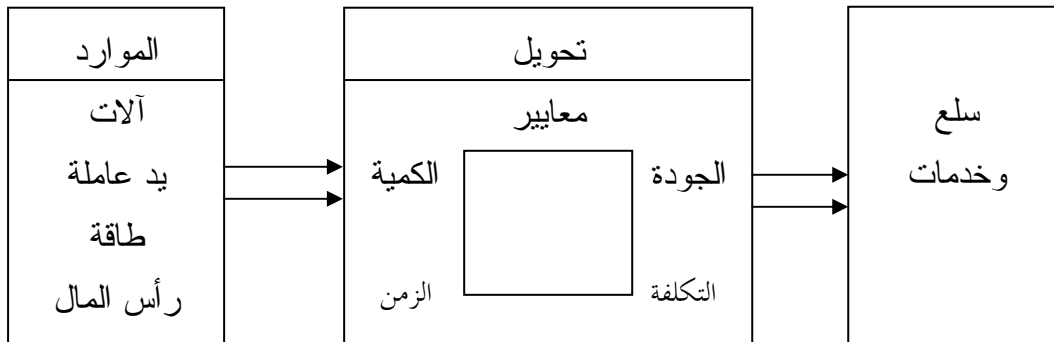
والشكل الموالي يوضح مراحل عملية الإنتاج:

1 : عمرو غنايم، علي الشرفاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان 1980، ص 557.

2 : محمود يونس محمد، عبد النعيم مبارك، أساسيات علم الاقتصاد، الدار الجامعية، لبنان، بدون سنة.

3 : Gagmon et d'autres , l'Entreprise et son environnement , édition , GM , Canada 1990 , p170.

الشكل رقم 12: مراحل عملية الإنتاج



Source : Gagmon et d'autres .Op. cit. , p179

تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من التفريق مفهوم الإنتاج بمعنى المنتج أو الحصيلة النهائية لممارسة النشاط الإنتاجي ومفهومه المتمثل في ممارسة النشاطات قصد الحصول على سلعة أو خدمة.

2-3 الطاقة الإنتاجية:

تعني الطاقة أعلى كمية من المخرجات لنظام ما (النظام الإنتاجي مثلاً) خلال فترة زمنية معينة¹، ويمكننا حسابها بقسمة عدد الوحدات المنتجة على مدة الإنتاج، إذ يعبر عليها بالعلاقة التالية:

$$\text{الطاقة الإنتاجية} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{مدة الإنتاج}}$$

حيث أن مدة الإنتاج لا يقصد بها الزمن الحقيقي اللازم لعملية الإنتاج، فقد تحسب الطاقة الإنتاجية على أساس اليوم أو الشهر أو السنة².

كما تعني الطاقة الإنتاجية كمية الإنتاج التي يمكن الحصول عليها بمواصفات محددة، في ظل الاستخدام الشامل والمكثف لوسائل الإنتاج المتوفرة مع تطبيق أفضل الطرق التنظيمية الفعالة في مجال العمل خلال فترة زمنية، ويتم حساب الطاقة الإنتاجية على أساس عوامل ثلاثة هي:

1 : حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة، عمان 1997، ص293.

2 : Gagmon et d'autres .op- cit , p179.

العامل الأول (k):

كمية رأس المال الثابت المستخدم في الإنتاج من معدات وأدوات.

العامل الثاني (I):

قواعد الاستخدام المكثف لرأس المال الثابت والتي تعبر عن أقصى إنتاج ممكن الحصول عليه في الوحدة الزمنية.

العامل الثالث (TMD):

قواعد الاستخدام الواسع (الشامل) الذي يعبر عنه بالزمن والمتاح لاستخدام الآلات والمعدات وتحسب الطاقة الإنتاجية كذلك بالعلاقة التالية: ¹

$$TMD \times I \times CP = K$$

ويمكن تمييز أنواع مختلفة للطاقة الإنتاجية من أهمها ما يلي:

أ الطاقة المصممة:

هي أقصى معدل محتمل من المخرجات لعملية معينة في ظل ظروف عمل مثالية. ²

ب الطاقة الفعالة (المستغلة):

هي أعلى طاقة للمؤسسة يمكن الوصول إليها بعد الأخذ بعين الاعتبار تشكيلة المنتجات، الصيانة، طرق الجدولة، مستويات الجودة وغيرها وبشكل عام يمكن القول إن الطاقة الفعالة أقل من الطاقة المصممة، حيث يتطلب وقت الأداء مهام مثل إجراءات الصيانة الوقائية وغيرها ³

ج الطاقة الفعلية:

هي عبارة عن معدل المخرجات المحققة نظرا لأوقات العطل، نقص المواد، وعوامل أخرى.

وبشكل عام يمكننا القول أن: ⁴

$$\text{الطاقة المصممة} < \text{الطاقة الفعالة} < \text{الطاقة الفعلية}$$

1 : أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص30.

2 : نبيل محمد المرسي، إدارة الإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 206، ص221.

3 : حسين عبد الله التميمي، مرجع سابق الذكر، ص295.

4 : نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص221.

3-3 أنماط الإنتاج:

يقصد بنمط الإنتاج الطريقة التي يتم فيها تقسيم المنتج النهائي، وعمليا يمكن تمييز ثلاثة أنماط لتقسيم المنتجات موضحة كما يلي:

أ نمط الإنتاج المستمر:¹

يتم إنتاج كميات هائلة من الوحدات المتماثلة، والاعتبار العام هنا هو الاحتفاظ بتدفق مستمر من الإنتاج، ووجود طلب كبير على السلعة أو الخدمة المنتجة ومن أهم مميزات هذا النوع ما يلي:

- الكمية المنتجة من كل سلعة كبيرة والسلع المنتجة متشابهة.
- تصميم الآلات يكون خصيصا لهذا النوع.
- كمية البضاعة تحت التشغيل تكون قليلة.
- تكلفة الوحدة المنتجة تكون قليلة بسبب الإنتاج الكبير.

ب نمط الإنتاج بالدفعات:

يتم إنتاج العديد من المنتجات بناء على طلبية ولمواجهة الطلب المستمر، بحيث عندما ينتهي من إنتاج كمية معينة من السلعة، يبدأ بإنتاج كميات من سلع أخرى متشابهة، ثم بعد فترة يعود إلى إنتاج السلعة الأولى.

ج- نمط الإنتاج المتغير :

تنتج المؤسسة في هذا النوع من الإنتاج عديدا من السلع بمواصفات مختلفة يحددها العميل في كل مرة ويتميز هذا النمط بصفات عديدة أهمها:

- السلع المنتجة ليست من نمط واحد، والكمية صغيرة نسبيا في كل طلبية.
- الآلات المستخدمة غير متخصصة، وكمية البضاعة تحت التشغيل عالية.
- الإشراف على العمال يحتاج إلى مهارة عالية.
- يتميز هذا الإنتاج بالمرونة الكبيرة وتكلفة الوحدة كبيرة نسبيا.
- يمكن تقسيم نمط الإنتاج المتغير إلى نوعين:
- إنتاج وحدة واحدة، أو عدد صغير من الوحدات في كل طلبية.
- إنتاج عدد كبير في كل طلبية وإذا كبرت الطلبية وبدأت تتكرر يصبح من الأفضل التحول إلى الإنتاج المستمر.

1 : أنظر إلى : - عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص255.

- فيصل فخري مراد، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة ص242.

4- علاقة إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارات الأخرى:

أي مشروع في المؤسسة يدار عن طريق التكامل والتنسيق بين مختلف إدارات ووظائف المؤسسة، فقد أصبحت كل إدارة في المؤسسة تعتمد على الإدارات الأخرى بحيث لا يمكن الفصل بينهما، وذلك من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها فنجاح أي مشروع مرتبط بطبيعة العلاقة التي تربط مختلف إدارات المؤسسة، حيث يشترط أن يكون هناك تعاون وتكامل، ويبرز ذلك من خلال اعتماد كل إدارة على معلومات وبيانات مقدمة من الإدارات الأخرى.

وفيما يلي سوف نستعرض علاقة إدارة الإنتاج والعمليات ببعض الإدارات الأخرى.

1-4 علاقة إدارة الإنتاج والعمليات بإدارة المبيعات:¹

تتصل إدارة الإنتاج والعمليات اتصالاً وثيقاً بإدارة المبيعات في العديد من العناصر من أهمها:

- ينبغي على إدارة المبيعات أن تمتد إدارة الإنتاج بمعلومات مفصلة عن السوق، من حيث تنبؤاتها برقم المبيعات المرتقب.
- يجب أن تقوم إدارة المبيعات بإخبار إدارة الإنتاج والعمليات بمواعيد التسليم التي ارتبطت بها مع العملاء وأي تعديلات تطرأ على هذه المواعيد، حتى يستطيع عمال إدارة الإنتاج والعمليات من إعداد الجدول الزمني للإنتاج في ضوء تلك المواعيد.
- ينبغي على إدارة المبيعات قبل ارتباطها النهائي مع العملاء بخصوص مواعيد التسليم أن تراجع مع إدارة الإنتاج لتحديد المواعيد الممكنة لتسليم الصفقات المتعاقد عليها.
- ينبغي على إدارة الإنتاج إبلاغ إدارة المبيعات بأي ظروف طارئة قد تحدث نوعاً من الارتباك في خطط وجدول الإنتاج مما يتعذر معه الوفاء بالطلبات في المواعيد التي اتفقت عليها إدارة المبيعات مع العملاء وبذلك تتمكن إدارة المبيعات من الاتصال بالعملاء وإبلاغهم بمثل هذا التأخير.

1 : فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، دار الكتب، بدون بلد 1997، ص33.

2-4 علاقة إدارة الإنتاج والعمليات بإدارة الأفراد:

على اعتبار أن إدارة الأفراد هي الإدارة المسؤولة عن العنصر البشري والاهتمام به، وذلك بممارسة العديد من الوظائف كالاختيار والتعيين والتدريب، والنقل، ... الخ

لذلك فإننا نجد كل تغيير في خطة الإنتاج يجد صداه المباشر في خطة الأفراد، وعموما فإن إدارة الأفراد تحتاج إلى بيانات عن برنامج الإنتاج، ومتطلبات هذا البرنامج من القوى العاملة، وذلك من حيث العدد المطلوب والمهارات اللازمة، والتدريب اللازم لتنفيذ هذا البرنامج¹

كما أن نوعية الأفراد وطبيعة خبراتهم ومؤهلاتهم التي يجب توفرها تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة النشاطات التي تمارسها إدارة الإنتاج والعمليات²

3-4 علاقة إدارة الإنتاج بالإدارة المالية :

إن توفر الموارد المالية شرط أساسي في العملية الإنتاجية، فالمؤسسة لا يمكن أن تعمل بدون توفر الأموال اللازمة لتغطية احتياجات العملية الإنتاجية، والجهة المسؤولة عن توفير الأموال في المؤسسة هي الإدارة المالية، فهي مسؤولة إذا عن توفير احتياجات المالية طويلة وقصيرة الأجل وذلك من أجل إخراج المنتج إلى حيز الوجود³

وهنا تكمن هذه العلاقة لأن هناك ارتباط مباشر بين بعض القرارات التي تصدرها إدارة الإنتاج والعمليات خصوص العملية الإنتاجية والإدارة المالية، ومنها ما يتعلق بتحديد تكاليف العملية الإنتاجية، شراء آلات جديدة، مراقبة تكاليف الإنتاج.

1 : فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص37.

2 : فايز الزغبى محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن 1997، ص226.

3 : حسن عبد الله التميمي، المرجع السابق أعلاه، ص18.

المبحث الثاني : ماهية الإنتاجية:

1- مفهوم وأهمية الإنتاجية :

1-1 مفهوم الإنتاجية :

حظي مفهوم الإنتاجية، باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والإختصاصيين، وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق وواضح لمفهوم الإنتاجية، غير أنه لا يزال يشوبه الغموض، وتتوارد بشأنه الآراء العديدة، وذلك راجع إلى اتساع ميدان استعمالها، واختلاف أساليب وطرق حسابها.

هذا الغموض ساد مفهوم الإنتاجية نفسها حتى عند أولئك الذين يدركون أهميتها¹ وقد ظل مفهوم الإنتاجية مثيرا للجدل والنقاش حتى بداية الأربعينات، إذ اتسم ببعض الدقة والوضوح وذلك على ضوء الدراسة الشهيرة للاقتصادي المجري « L-Rosta,S » والتي تمحور موضوعها حول الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية والدراسات النظرية، والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها.

وبعد الحرب العالمية الثانية ظل الاهتمام متواصلا مفهومها، إلا أنه بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث في هذا المجال فإن ذلك زاد من تعقيدها وحيث نتج فيها ظهور مفاهيم متعددة ومعان مختلفة، إذ يقول الاقتصادي الأمريكي « S-Fabricant » :الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة، الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يعنون به أشياء مختلفة² ، أما الاقتصادي « W.E.G.Salter » فقد عبر عن هذه الحالة بأن « كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة فلبعض هي مقاييس لكفاءة العامل، ولبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، وبالنسبة للبعض الآخر الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن³

لذلك يمكننا القول بأن مفهوم الإنتاجية نسبي تعذر القول بوجود مفهوم مطلق لهذه الفكرة، فهو يتأثر بعوامل واعتبارات اقتصادية واجتماعية وفنية وبيئية، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف كثيرة ومتنوعة كلها تصب في جوانب محددة لمفهوم الإنتاجية، ومن بين أهم التعاريف ما يلي:

1 : J-Fourastie , La Productivité que sais-je ? PUF, 11eme édition , Paris , 1987, p4.

2 : عادل جودة وغسان قلعوي، الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، بيروت 1972، ص20.

3 : خضير كاظم، محمود هابل، يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صنعاء للنشر، عمان 2001، ص43.

التعريف الأول:

عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية الإنتاجية « The organisation for european economic cooperation » عام 1950 بأنها « الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام¹

وبيين لنا هذا التعريف طريقة حساب الإنتاجية الجزئية.

التعريف الثاني :

يعرف المركز الياباني للإنتاجية بأنها تعظيم فائدة استخدام أو استغلال الموارد البشرية والمادية المستخدمة في الإنتاج مع تقليل التكاليف المصاحبة له بما يمكن من توسيع السوق ورفع معدلات توظيف العمالة، وتأمين أجور عالية ورفع مستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع²، فالإنتاجية من هذا المنطلق هي مقياس تحويل وإدارة الموارد المحددة، لتحقيق أهداف محددة في أزمنة معينة وفي شكل كميات ونوعية محددة³

التعريف الثالث :

وهو التعريف الذي قدمه بول مالي Paul-Mali، حيث يعرف الإنتاجية بـ: «بأنها ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف⁴

فالإنتاجية بهذا المفهوم تعتبر وسيلة يعتمد عليها في الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وباستخدام قليل لمواردها.

التعريف الرابع :

تعرف الإنتاجية بأنها: نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات⁵

1 : سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص273.

2 : محمد منصور، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية ببنغازي 1993، ص230.

3 : فؤاد القاضي، الفعالية والإنتاجية، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة.

4 : يس سعيد عامر، خالف يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض 1984.

5 : أحمد محمد المصري، مرجع سابق الذكر، ص 94.

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{مجموع المخرجات}}{\text{مجموع المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

أما الإنتاجية الجزئية فتعرف بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج¹، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد مدخلات العملية الإنتاجية}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

التعريف الخامس: الإنتاجية كنظام²

يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين، وإذا أخذنا بعين الاعتبار الإنتاجية على أنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وإنه للوصول إلى المخرجات يتطلب تشغيل ومزج عناصر المدخلات (المادية والبشرية)، فإنه يمكن القول بأن الإنتاجية نظام له بناء أو تركيبة معينة تشمل كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، كما وأن هذا التعريف الخاص بوصف الإنتاجية على أنها نظام إنما يؤكد على عملية التحويل من المدخلات إلى المخرجات والمتمثلة في العمليات، وإن دراستها هي جوهر دراسات الإنتاجية لما تسفر عنه من التعرف على أسباب ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية وإن استمرارية أي وحدة اقتصادية في أداء دورها إنما مرهون بقدرتها على تشغيل الموارد والحصول على أفضل مخرجات منها.

2-1 أهمية الإنتاجية :

قد يثار تساؤل منطقي: لماذا كل هذا الاهتمام بقضية الإنتاجية ؟
الإجابة على هذا السؤال تكمن في إبراز الأهمية البالغة لمؤشر الإنتاجية على مستوى الفرد العامل، والمؤسسة والاقتصاد الوطني، تبرز أهمية الإنتاجية بالنسبة للمستويات السابقة فيما يلي:

1 : خضير كاظم، حمود وهائل يعقوب، مرجع سابق الذكر، ص40.

2 : أحمد رجب عبد العال، فتحي رزق السوافري، مدخل معاصر في المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية،

الإسكندرية 2002، ص251.

أ أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل :

- تبرز إنتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العمل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.
- تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والمكافآت.

ب أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة :

تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة¹

كما تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المديرون مع مؤسسات أخرى، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية، وتوضيح صورة المؤسسة، وهذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات²

ج أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني:

- تبرز أهمية الإنتاجية على المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها ما يلي:
- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع³
- وبالتالي فإن القدرة الشرائية تزداد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، لذلك تعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام أقل لإنتاج أكثر⁴
- إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وزيادة المنح التي يحصل عليها العمال، وزيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات.
- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم، وتحدث هذه العملية نتيجة لعدم التوازن بين مستوى الإنفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات، إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.

والشكل الموالي يوضح اثر انخفاض الإنتاجية على المستوى الكلي:

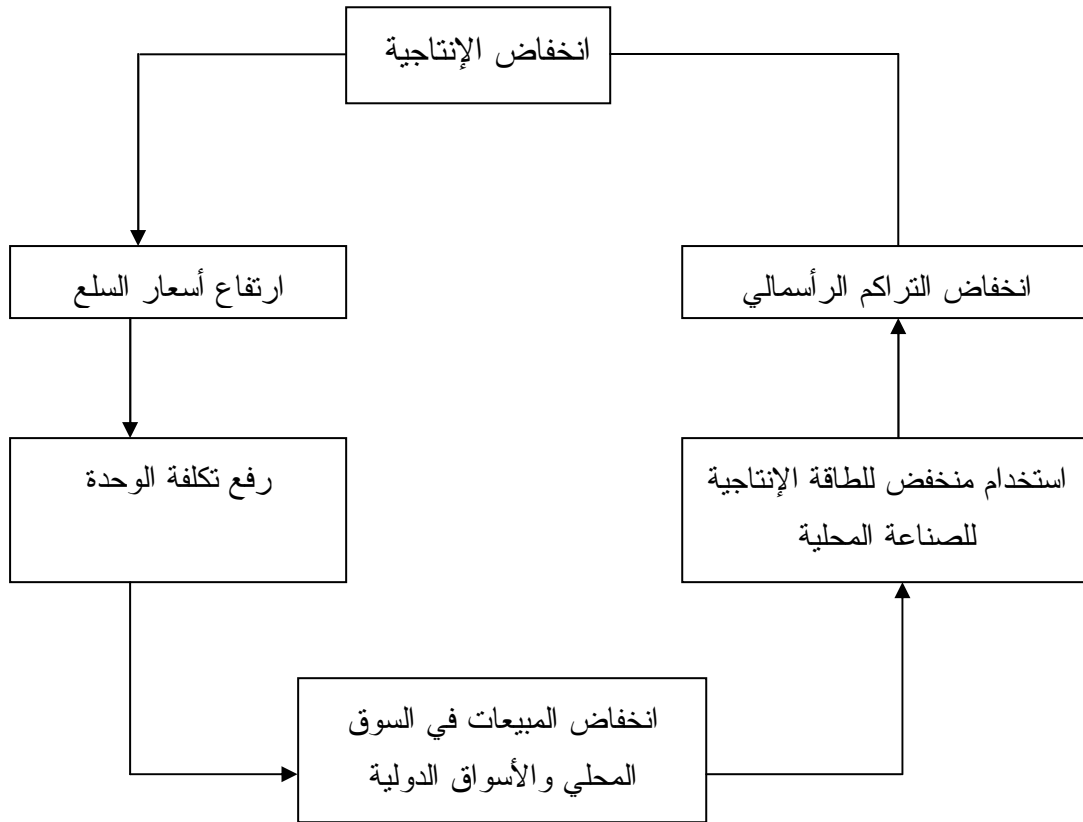
1 : Centre d'étude des revenus et des couts, «la Productivité globale dans l'autre prise», édition d'organisation, Paris1989, p13.

2 : Alain Couland et d'autres , Les rations de productivité , édition d'organisation , Paris 1986 , P30.

3 : محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص44.

4 : سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص312.

الشكل رقم 13: الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص37.

2- طرق قياس الإنتاجية:

تختلف طرق قياس الإنتاجية من مستوى إلى مستوى آخر، فالطريقة التي تكون مستعملة على مستوى المؤسسة قد لا يمكننا استعمالها على مستوى الاقتصاد الوطني، كما أن كل طريقة قد لا تلقى إجماعاً من طرف الباحثين والمهتمين، لذلك يجب أن نشير منذ البداية إلى أن كل الطرق المستعملة في الواقع هي معرضة للانتقادات من جوانب شتى¹ ومن أهم الطرق المستعملة في القياس:

1-2 الطريقة الطبيعية:²

لحساب الإنتاجية على أساس هذه الطريقة ينبغي القيام بالعمليات التالية:

1 : M.L.A.vincent , Mesure de la productivité , Dunod , Paris 1968, P162.

2 : وجيه عبد الرسول، الإنتاجية مفهومها، طرق قياسها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1983، ص38-39.

- قياس الناتج (المخرجات) يعبر عن الناتج بوحدات قياس طبيعية كاللتر والكيلوغرام، الطن...

ويشترط في حساب الناتج أن يكون الإنتاج متجانسا فلا يمكن جمع منتجات غير متجانسة إلا إذا اعتمدنا على قيمها.

ويقاس الناتج وفق هذه الطريقة بالعلاقة التالية:

$$PG = \sum P_i$$

أي مجموع الكميات المنتجة بالوحدات الطبيعية في كل مؤسسة اقتصادية ولغرض تقييم إنتاجية المؤسسة خلال فترات زمنية فإنه يفترض بقاء نفس شروط الإنتاج ثابتة خلال هذه الفترات وهذا حتى يكون التقييم فعال.

- قياس عنصر الإنتاج (العمل): تستعمل هذه الطريقة الطبيعية غالبا في قياس الإنتاجية الطبيعية للعمل، وتستخدم في هذه الطريقة الوحدات الطبيعية لقياس العمل، عامل / ساعة، عامل / أسبوع... الخ .

ويعبر عن قياس العمل بالعلاقة التالية :

$$T = \sum T_i$$

T = مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية T

$\sum T_i$ = مجموع مقدار العمل لإنتاج الكمية T_i

وبذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية بالعلاقة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية الناتج المتحقق } PG}{\text{مقدار العمل المبذول } T}$$

لكن بالرغم من سهولة تطبيقها وفهمها إلا أنه يعاب عليها ما يلي :

- لا يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات نصف مصنعة أو التي تنتج عدة منتجات.
- لا يمكن قياس الإنتاجية الكلية
- لا تعطي أهمية للفروق الموجودة بين فئات العمل والمهارات المكتسبة لمختلف العمال.

2-2 الطريقة الطبيعية المعدلة :

ظهرت هذه الطريقة لتجاوز عيوب الطريقة الأولى، ولحساب الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية المعدلة ينبغي القيام بما يلي:

- حساب الناتج، حيث يتم حسابه بالاعتماد على معامل التكافؤ ويقاس وفق العلاقة التالية:

كمية الناتج الكلي = كمية الناتج من المنتج بالوحدات الطبيعية × معامل التكافؤ
 لنفس الناتج بالنسبة للمنتج القياسي

ولغرض توضيح كيفية تطبيق العلاقة نعطي المثال التالي:

مثال :

نفرض أن مؤسسة صناعية تنتج 03 أنواع من المنتجات : أ، ب، ج وكانت كميات إنتاجها في شهر أفريل على الشكل التالي :

1000 وحدة، 1500 وحدة، 2000 وحدة .

وكان إنتاج وحدة واحدة من كل منتج يتطلب ساعات عمل على النحو التالي :

4 ساعات، 6 ساعات، 8 ساعات.

المطلوب :

حساب الناتج الكلي باستعمال معاملات التكافؤ، علما أنه تم اختيار ساعات العمل المبذولة لإنتاج الوحدة كمعيار، والمنتج أ هو منتج قياسي ؟

الجدول التالي يوضح لنا كيفية الاستخدام:

المنتجات	الناتج الفعلي	ساعة العمل اللازمة لإنتاج وحدة واحدة	معامل التكافؤ	الناتج المعدل
أ	1000	4	1	1000
ب	1500	6	1.5	2250
ج	2000	8	2	4000
المجموع	4500	18	---	7250

يلاحظ أن:

$$\text{معامل التكافؤ للمنتج ب} = \frac{\text{ساعات العمل لإنتاج وحدة من ب}}{\text{ساعات العمل لإنتاج وحدة من أ}} = \frac{4}{6} = 1.5$$

- الناتج المعدل للمنتج ب = الناتج الفعلي لـ ب × معامل التكافؤ لـ ب

$$2250 = 1.5 \times 1500 =$$

ونفس العمليات بالنسبة للمنتج ج.

قياس عنصر الإنتاج (العمل) بالطريقة الطبيعية المعدلة:

في هذه الحالة ستواجهنا مشكلة الجمع ما بين فئات العمل المختلفة لذلك فمن الضروري أن تجري تعديل عليها وذلك بترجييعها بمعامل تكافؤ وتحويلها إلى فئة عمل قياسية وهكذا يمكن تجاوز هذه المشكلة وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$\bar{E} = \sum_{s=1}^n E \cdot s \cdot M$$

حيث أن :

ن : فئات العمل المختلفة. م ت: معامل التكافؤ.

ع: تمثل العمل الكلي المعدل. ع س : تمثل فئة عمل معينة.

يمكن قياس الإنتاجية بالطريقة الطبيعية المعدلة بعد قياس الناتج الكلي المعدل وقياس العمل الكلي المعدل خلال فترة معينة ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج الكلي المعدل وفق الطريقة الطبيعية المعدلة}}{\text{العمل الكلي المعدل وفق الطريقة الطبيعية المعدلة}}$$

3-2 الطريقة النقدية:

يمكن تمييز نوعان من الطرق النقدية لقياس الإنتاجية :

أ طريقة الأسعار الثابتة:

في هذه الطريقة يتم حساب الناتج البسط اعتمادا على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية المراد قياس تطور الإنتاجية، ويعبر عن الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{مجموع الإنتاج من كل نوع} \times \text{السعر الثابت}}{\text{عدد العاملين (ساعات العمل)}}$$

ويعاب على هذه الطريقة ما يلي:

- مشكلة اختيار أسعار المنتجات، هناك عدة أسعار منها أسعار البيع بالجملة وأسعار التجزئة وأسعار التكلفة.
- تغيير في أسعار المنتجات من مدة إلى أخرى.
- أسعار الصرف لأن المنتجات تتبادل من دولة إلى أخرى.

ب طريقة القيمة المضافة:

من خلال هذه الطريقة يمكننا حساب الإنتاجية بقسمة القيمة المضافة على مجموع عوامل الإنتاج خلال فترة زمنية، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع عوامل الإنتاج}}$$

حيث أن:

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - مستلزمات الإنتاج .

3- مشاكل قياس الإنتاجية:¹

إن مسألة قياس وحساب الإنتاجية تعتبر مشكلة حقيقية، لذلك لا يمكن الادعاء بأن قياسها يعتبر شيئاً نمطياً بمعنى نستخدم معادلة واحدة ونطبقها في جميع الحالات وعلى مستوى جميع المؤسسات، وذلك راجع إلى صعوبات عديدة من أهمها:

- وجود عدة طرق في حسابها، فأى تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها، وبالتالي ينتج عنه بروز تحليلات مختلفة .
- لا يمكن تطبيق الطريقة الطبيعية في حساب الناتج وذلك في حالة وجود منتجات غير متجانسة.
- لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات الموجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة، وذلك عند قياس عنصر العمل .
- يستحيل الجمع الكمي بين عنصر الإنتاج في الطريقة الطبيعية، فمثلاً لا يمكن الجمع بين وزن المواد الأولية وساعات العمل، وبالتالي لا يمكننا حساب الإنتاجية الكلية .
- لا توضح الطريقة الطبيعية أثر التقدم التكنولوجي، والتغيرات الجارية في طرق الإنتاج.
- عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الإنتاجية تواجهنا مشكلات عديدة منها:
- لا تستطيع أن تعكس مستوى التطور والكفاءة الاقتصادية في المؤسسة.

1 : أنظر إلى : - بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2004، ص 72-78.

- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة، الإسكندرية 1997، ص 528.

- مشكلة اختيار المعايير والمقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتج قياسي، فتغير المعيار يؤدي إلى تغير معاملات التكافؤ وبالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية.
- إن حساب الإنتاجية بطريقة الأسعار الثابتة لا تخلو من عيوب من بينها ما يلي:
 - اختلاف أسعار المنتجات من فترة زمنية إلى أخرى، ضف إلى ذلك مشكلة اختيار أسعار المنتجات فهناك عدة أسعار مثل: أسعار البيع بالجملة، أو التجزئة، وأسعار التكلفة .
 - لا تعكس الأسعار بدقة مستوى جودة الإنتاج، فقد تتحسن جودة المنتج في حين أن الأسعار تبقى ثابتة
 - مشكلة سعر الصرف، حيث أن تغير سعر الصرف خلال فترة المقارنة يؤدي إلى تغيير في قيمة الناتج وبالتالي تغيير في قيمة الإنتاجية.
 - مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي نعتمد عليها في عملية القياس، كما أن مؤشر الكفاءة في العمل تختلف من عامل إلى آخر.
 - مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل ن وذلك بسبب وجود وحدات عديدة منها : ساعة عمل، يوم عمل، شهر عمل ...
 - عند حساب إنتاجية رأس المال هناك رأس المال الثابت، رأس المال الصافي، ورأس المال المادي والمعنوي.
 - عدم توفير المعلومات والبيانات اللازمة في عملية القياس، وحتى إن توفرت غالبا ما تكون لأغراض أخرى.
 - لا يوجد تعاون دائم لدى وحدات الإنتاج لتوفير الوارد اللازمة للقياس .
 - إن قياس الإنتاجية على المستوى الكلي قد يكون مضلل وهذا لأنه يتصف بالعمومية، لذلك لابد من الاستعانة بالمقاييس الجزئية، كما أن الإنتاجية الكلية لا تبرز مساهمة العناصر المكونة لها العمل، رأس المال ...الخ.
 - في بعض الصناعات إن حساب قيمة المنتجات الوسيطة يؤدي إلى تضخم القيمة المحسوبة للناتج أو الإنتاجية وبالتالي فإن تحليل تطور الإنتاجية خلال فترة زمنية يكون نسبي.
 - من الصعوبة فصل مكونات بعض الوظائف لأغراض القياس و ذلك للصعوبة الناشئة عن تداخل عمليات المؤسسة مع بعضها البعض، وصعوبات الفصل بينها يؤدي في غالبية الأحوال إلى العمومية في تطبيق مقاييس معينة أو إلى غياب هذه المقاييس أصلا.

4- العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الإنتاجية، لذا فقد أكد العديد من الباحثين والاقتصاديين بان العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشتمل على كافة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني، وغيرها من العوامل الأخرى وفي هذا المجال يمكننا القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وأن كل تصنيف يقوم على أسس ومبادئ منها ما يلي:

- التصنيف حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج.
- التصنيف حسب طبيعة وخاصة كل عامل اجتماعية، اقتصادية....
- التصنيف حسب المكان والموقع الجغرافي داخلية وخارجية.
- التصنيف حسب التحكم والسيطرة على العوامل.
- التصنيف حسب الزمن.¹

وكل نوع من التصنيفات السابقة يلقي التأكيد والمعارضة، لذلك سوف نتطرق بشكل تفصيلي إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية على أساس الموقع الجغرافي، ثم نشير إلى أهم التصنيفات الأخرى.

1-4 العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي :

يمكن تمييز نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية هما:

1-1-4 العوامل الداخلية:

تتميز هذه العوامل بأنها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تبرز في أقسام المؤسسة ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت.

ويمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع:²

- عوامل مادية وتقنية.
- عوامل تنظيمية.
- عوامل بشرية.

أ العوامل المادية والتقنية :

1 : وجه عبد الرسول، مرجع سبق ذكره، ص105.

2 : B.Sansal , La mesure de la productivité , O.P.U , Alger 1991 , P27.

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة لمدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة .

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث أنه كلما نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومطابقة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية كما أن توفر المؤسسة على آلات إنتاجية حديثة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية .

ب العوامل التنظيمية:

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أنه بالرغم من توفير جميع المدخلات يبقى غير كاف ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل و الاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية. كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة، وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

ج العوامل البشرية:

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ أن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم. لذلك لا بد من الإدارة الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسة. وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال:¹

- التدريب.
- الاتصال الجديد.
- تحسين ظروف العمل.
- تلبية حاجيات العمال.
- الترقية.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تحسين عمل النقابة داخل المؤسسة.

2-1-4 العوامل الخارجية :

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجة عن إدارة المؤسسة، حيث أنه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ إلى التكيف معها، ومن أهم العوامل الخارجية ما يلي :

أ أهمية السوق:

نقصد ذلك الوضع الحال في السوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايدا، فإن ذلك عامل محفزا على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أساليب عديدة منها: تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء آلات حديثة... الخ.

كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع لأمنية والسياسية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.

ب القوانين الضريبية:

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة في تطوير و تحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع إلى أن الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة.

ج سلوك ورغبات المستهلكين:¹

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج دون غيره فتحدد الأسباب تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي فإن إنتاجيتها سوف تزداد.

2-4 تصنيفات أخرى :

1-2-4 أسلوب البروفيسور « R.Sutermeister » :²

يتم تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ما يلي :

أ الجانب الفني:

يرتبط بالتقدم الفني الذي يعتبر أحد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الإنتاجية من خلال التأثير على الأداء الوظيفي، ويتمثل التقدم الفني في نوعية المواد الأولية المستخدمة، الطرق المستخدمة في عملية الإنتاج والطرق الوظيفية. حيث أن العلاقة مباشرة بين التقدم الفني والأداء الوظيفي.

ب الجانب الإنساني :

1 : Prokopenko Joseph , « Gerer La Productivité » , manuel pratique , B.I.T. Genève 1990 , P12.

2 : أنظر إلى : يس سعد عامر، خالد يوسف الخلف، مرجع سبق ذكره، ص62-69.

وتتمثل في الأداء الوظيفي الناتج عن تفاعل عاملي القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري وتتأثر قدرة الفرد بالمعرفة والمهارة، أما المعرفة فتتأثر بمعدل الخبرة والتدريب ودرجة الاهتمام، في حيث أن المهارة يمكن اكتسابها من الاستعداد والخبرة والتدريب.

ج العوامل الفسيولوجية:

من العوامل الفسيولوجية المؤثرة على الإنتاجية تلك التي ترتبط بالصحة الدنية والجسمانية المتعلقة بالسلوك الوظيفي للأعضاء وإن كان تأثيرها محدودا نسبيا إلا أنه لا يمكن إهمالها ومنها : الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية ...

د العوامل الاجتماعية:

تؤثر العوامل الاجتماعية على الإنتاجية وذلك من خلال إشباع الحاجات، وخلق حالة الرضا الوظيفي، وتتمثل بعض هذه العوامل في: النقابات، النمط القيادي، التنظيمي الرسمي والغير الرسمي .

2-2-4 أسلوب البروفيسور Kukoleka:

تنقسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى نوعين هما:

النوع الأول: العوامل الموضوعية :

- تعرف على أنها تلك العوامل التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها وتقسم كذلك إلى:
- عوامل اجتماعية: من أمثلتها درجة تطور القوى المنتجة، الحالة الصحية، معدلات الوفيات، العادات والتقاليد،...
- عوامل فنية: منها جودة المواد الأولية، ظروف العمل، حجم الإنتاج، تنظيم العمل...

النوع الثاني: العوامل الذاتية :

يقصد بها العوامل التي تخص المؤسسة والعاملين فيها، لذلك قد تستطيع المؤسسة السيطرة على هذه العوامل ومنها: درجة استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، مهارات العمال، نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة.

المبحث الثالث :علاقة التدريب بالإنتاجية:

1- التدريب ومحددات الأداء:

1-1 أسباب الاهتمام بتحسين الأداء:¹

- تعمل أغلب المؤسسات على تحسين أداء عمالهم وذلك لأسباب عديدة منها :
- إن أغلب العمليات التي يتم القيام بها داخل المؤسسة تحتاج إلى تعديلات وتحسينات.
- التغيرات التكنولوجية والتسيرية والبيئية التي تعرفها البيئة مما أدى إلى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، إلا أنه حتى يكون تحسين الأداء فعالا لا بد أن يكون مستمر، وهذا من أجل تقادي أي انحراف في النتائج المختلفة المكونة له، والتي تتمثل في:
- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه للطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده الإدارة.
- الإنجازات التي يحققها ومدى مطابقة الإنتاج للمعايير المحددة كالجودة، الزمن، التكلفة المناسبة.

- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها.
- مدى مساهمته في حل مشكلات العمل وتعاونيه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق.
- طرق التحسين والتطوير التي يسلكها في عمله، تزيد من كفاءته والتي ترتكز أساسا على برامج التدريب.

2-1 محددات الأداء :

يتحقق الأداء الوظيفي للعامل نتيجة تفاعل عاملي القدرة على الأداء، والرغبة في الأداء، فمثلا لو عهد إلى عامل جديد غير مدرب تدريب كافي بتشغيل آلة حديثة غالية الثمن، فلا شك أنه كفيل بإتلافها، وتخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، و من نفس المنطلق فإن العامل لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله، أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه إنتاجية عالية²

ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية :¹

1 : علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة 1984، ص 290.

2 : علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 1995، ص 1991.

1 : علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 1991، ص 28.

مستوى الأداء : الرغبة في العمل × القدرة على العمل

فتحسن مستوى الأداء يتأثر بعاملتي القدرة والرغبة في العمل وأن الانخفاض في مستوى الأداء قد يكون نتيجة العاملين السابقين أو أحد العوامل، كما أن هذه العوامل (القدرة والرغبة في العمل) تتأثر بعناصر أخرى، لذلك فإنه إذا حدث انخفاض في مستوى الأداء فإن الحل هو البحث عن السبل التي تؤدي إلى زيادة الرغبة أو القدرة أو كلاهما.

أ الرغبة في العمل:

من عناصر الأداء وهو الرغبة في العمل، وهذا العامل يتحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يتحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته² وتعرف الرغبة في العمل في القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية عمله، وتتعكس هذه القوة في كثافة الجهد الذي يبذله، وفي درجة المثابرة ولإتقان، إلا أن، رغبة الفرد في العمل تتأثر بثلاثة عامل رئيسية:

- ظروف العمل المادية: يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل : الإضاءة، التهوية، التدفئة، الرطوبة³

- ظروف العمل الاجتماعية: يبرز تأثير ظروف العمل الاجتماعية من خلال إشباع الحاجات وخلق حالة الرضا الوظيفي، ويمكن بيان هذه العوامل في :النقابات، النمط القياد والإشراف الإداري، التنظيم الرسمي والغير الرسمي⁴

- حاجات ورغبات الأفراد : « لكل فرد من المؤسسة حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه بحيث يمكننا التمييز بين من يتصرف من العمال مدفوعا بالرغبة في التقدم والرقى وتحسين المستوى في الأداء، وبين من يتصرف من العمال مدفوعا بحاجته إلى الأمن الوظيفي وتنقسم تلك الحاجات إلى:

- حاجة أولية :وهي الحاجة البدنية الأساسية مثل الأكل.

- حاجة اجتماعية :وهي يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين

- حاجة ذاتية :هي حاجة يريد الشخص تحقيقها كي يحقق لنفسه مركزا ومستقبلا،

ويمكن تبسيط عامل الرغبة في العمل من خلال العلاقة التالية :¹

2 : صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص51.

3 :علي السلمي، المرجع أعلاه، ص109.

4 : يس سعيد عامر، خالد يوسف الخلف، مرجع سبق ذكره، ص62-63.

الرغبة في العمل = (الظروف المادية للعمل + الظروف الاجتماعية في العمل + حاجات ورغبات الأفراد) × احتمال تحققها

ب القدرة في العمل:

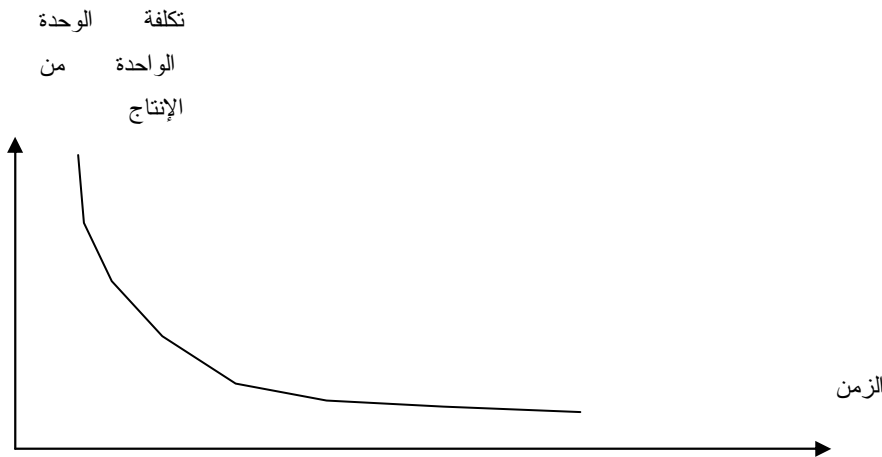
ونعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بدرجة عالية من الإتقان، وتكتسب القدرة في العمل عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العلمية، والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب، وبذلك تعتبر القدرة حصيلة تفاعل المعرفة والمهارة إذ يعبر عليها بالعلاقة التالية:²

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

- المعرفة بالعمل:

يرتبط جانب المعرفة بالعمل بمدى اكتساب الفرد العامل للمؤهلات العلمية الناتجة من عمليات التعليم والتدريب، بالإضافة إلى عامل الخبرة العملية التي يتحصل عليها العامل بمرور الزمن، حيث أن زيادة خبرة العامل يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج أثر الخبرة، وبالتالي فزيادة الخبرة يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية والشكل الموالي يوضح أثر الخبرة :

الشكل رقم 14 : أثر الخبرة



Source: Jacques Muller et Sabine Seari, Economie d'entreprise, Tome2, Dunod, Paris 1993, P 124.

- المهارة:

1 : علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق ذكره، ص112-113.

2 : علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص256.

إن توفر عنصر المعرفة وحده غير كاف على تحقيق القدرة على العمل بل يتطلب توفر عامل المهارة، والتي تكون السبب في تمييز العامل عن غيره من العمال الآخرين، ومن أهم العناصر المساعدة على اكتساب المهارة ما يلي:

- الاستعداد: كلما كان إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وتحسين أدائه.
- الخبرة: هي عامل مؤثر كذلك على المهارة.
- التدريب: تزداد القدرة والمهارة نتيجة التدريب الجيد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

كما تتكون المهارة من جزئين أساسيين هما:

- جزء مكتسب من التعليم والتدريب.
- جزء موروث ونابع من الشخص ذاته.¹

3-1 علاقة التدريب بمعدات الأداء :

بالرغم من أهمية العوامل الفنية والمادية على أداء الفرد، إلا أن العامل البشري يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على إنتاجية الفرد والمؤسسة، وما يدعم ذلك قول **دروكر Peter – Druker** تحتاج كل مؤسسة إلى قدرات ومبادرات، وتعاون كل عضو بها، بشكل أكبر من احتياجاتها في ظل أي نظام إنتاجي سابق، فموارد المؤسسة البشرية هي أعظم أصولها، ولكنها الأقل استثمارا، فالتحيز الرئيسي للإنتاجية والكفاءة يكون في الجوانب الاجتماعية والمعنوية أكثر منه في النواحي المالية²

وبالتالي فإن توفير العامل الفني في المؤسسة نوع الآلات، طرق وأساليب العمل... يؤثر على أداء الأفراد، إلا أنه غير كاف من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، حيث لابد من الاهتمام به العامل البشري وذلك من خلال توفير عاملي القدرة والرغبة في العمل من أجل القيام بالأداء المحدد له.

فإذا كان قصور الفرد في جانب القدرة فإنه من بين الوسائل المستعملة للتدريب حيث يتم إكسابه بالمؤهلات العلمية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معارفه ومهاراته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحسين جودة منتجات المؤسسة، إلا أن الفكرة الأساسية والعامة هي أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل³، أي أنه حتى يكون التدريب ناجح في أغلب الحالات، لابد من توفير عامل الرغبة في العمل.

2- إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية :

1 : علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص29.

2 : فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص12.

3 : علي السلمي، المرجع السابق، ص28.

1-2 أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة :

تتجه أغلب المؤسسات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات الجديدة ومتطلبات المنافسة الشديدة، وهذا بهدف تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بكسب رضي العملاء وثقتهم والبقاء في السوق، وذلك راجع إلى أن السعر لم يعد المحرك الوحيد لسلوك المستهلك فحتى عامل الثقة في المنتجات من العناصر الرئيسية التي يجب أن تتصف بها علاقة المنتجين مع المستهلكين.

وقد تعددت أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة في جميع الميادين ومن أهمها ما يلي :

- حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية أوجدت أوضاعا جديدة تجعل الجودة أمر حتمي في كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات.
- ارتفاع شدة المنافسة العالمية نتج عنه بروز مصطلح **الجودة**، كشرط أساسي للعملاء¹
- ظاهرة العولمة واتجاه الأسواق للتداخل وانحياز الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بسهولة، وتجعل المؤسسات ملتزمة بمواكبة المعايير الدولية والعالمية والتي لا تتحقق إلا بتطبيق الجودة الشاملة²
- اهتمام الدول والحكومات بتطبيق تقنيات الاتصال والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على أجود المنتجات والخدمات سواء كانت مؤسسات خاصة أو عامة.
- ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة، مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.

2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي :

التعريف الأول :

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها «فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف إرضاء مختلف المتعاملين مع المؤسسة الزبائن، الموردين، العمال، الشركاء، المجتمع وذلك في ظل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة وبيئتها»³.

التعريف الثاني :

1 : علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 2002، ص 126 - 127.

2 : Ga Gnon Dominique , « l'entreprise Gaetan morin ,2eme edition, Paris2000, P288.

3 : Potie M.christain , « La Qualité » , La revue de gestion et entreprise , INPed , Boumerdes , Mai 1999, N°9.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة مرتكزة على الجودة وتعتمد أساسا على مشاركة كل أفرادها وتهدف إلى تحقيق النجاح على المدى البعيد عن طريق إرضاء المستهلكين، وهذا ما يعود بالمنفعة على المؤسسة وكل أفرادها¹

التعريف الثالث :

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام تتفاعل مدخلاته في شكل عمليات وأنشطة من أجل الحصول على مخرجات²

أ مدخلات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

- أهداف واستراتيجية المؤسسة (الإدارة).
- الهيكل التنظيمي.
- هيكل الأفراد: الأعداد، الخصائص، المهارات، كفاءة الأداء...الخ.
- طبيعة السوق وهيكل المنافسة.
- الموارد والإمكانيات المادية.

ب أنشطة إدارة الجودة الشاملة:

- تحديد أهداف الجودة .
- تحديد سياسات الجودة .
- تخطيط الجودة .
- متابعة وتقييم الجودة.
- تأكيد وتحسين الجودة .

ج مخرجات إدارة الجودة الشاملة :

- أهداف الجودة.
- سياسات الجودة .
- خطط وفرق الجودة .
- معايير ومؤشرات الجودة .

3-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة :

1 : Michel Weill , « Le management de la qualité », Edition la découverte , Paris 2001 , P11.

2 : علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الحصول على الإيزو 9000، دار غريب، القاهرة 1995، ص 34.

تهدف العديد من المؤسسات من تطبيقها لبرنامج الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

- تحسين كفاءة العمليات بما يحقق:
- تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
- تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة .
- تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين.
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات للوصول إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المؤسسة .
- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق.
- زيادة الفعالية التنظيمية نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لهذا تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي، وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشراك أكبر العمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات أي القدرة على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر.

4-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، من أبرزها ما يلي:

أ التركيز على العميل:

يقصد بالعميل (المستهلك) العميل الخارجي والذي تبذل المؤسسة كل جهودها من أجل تحفيزه على شراء منتجاتها أو خدماتها وأيضا العميل الداخلي الذي يمثل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء كانت أقسام أو إدارات أو أفراد¹

حيث تلجأ المؤسسة إلى دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم توجيه جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات والعمل على قياس رضى العملاء.²

ب التركيز على إدارة الموارد البشرية:

1 : فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة، بدون دار نشر 1996، ص46.
2 : Segot Jaques , « Assurer le passage a la norme ISO 9001 : version 2000 , édition AFNOR , Paris 2001 , P12.

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع أفراد المؤسسة ليتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم وتكون مساهمتهم فعالة في تحسين الجودة¹

ج التركيز على العمليات:

تستطيع المؤسسة الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، حيث يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة وذلك بالتركيز على عمليات التصميم، تنفيذ وتحسين المنتج وكذا عمليات الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة².

د التحسين المستمر :

إن التحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية، وتبسيط العمليات التشغيلية من ناحية أخرى، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية.

هـ اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق :

يعتمد مفهوم الإدارة الشاملة للجودة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات، فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها وعدم توفر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء سيؤدي إلى وضع غير سليم للمنتج لا يلبي حاجيات العميل وتوقعاته³.

5-2 تدريب الجودة وتأثيره على الإنتاجية :

يمثل التدريب ركناً أساسياً وحيوياً من وظائف المؤسسات، وبالتالي فهو ضروري لتقريب الفروقات الحالية للعامل والقدرات والمهارات المطلوب توفرها.

لما تدريب الجودة فيشمل كل ما يتعلق بتخطيط الجودة ومراقبتها وتحسينها بالإضافة للمواضيع الأخرى التي تعتبر ضرورية لنجاح الجودة مثل رضي العميل، تكلفة الجودة، التحسين المستمر...الخ.

كما تشتمل على تطوير مهارات جديدة لم تكن تعطي الاهتمام الكامل من قبل وهي تلك المهارات المتعلقة بقيادة المجموعات والتخطيط والإدارة، والوسائل المستخدمة لإرضاء العميل، بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات وتحليل العمليات وتبسيطها⁴

فالتدريب وسيلة بالغة الأهمية في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسة.

1 : أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الـ21م، دار الكتب، القاهرة 2000، ص19.

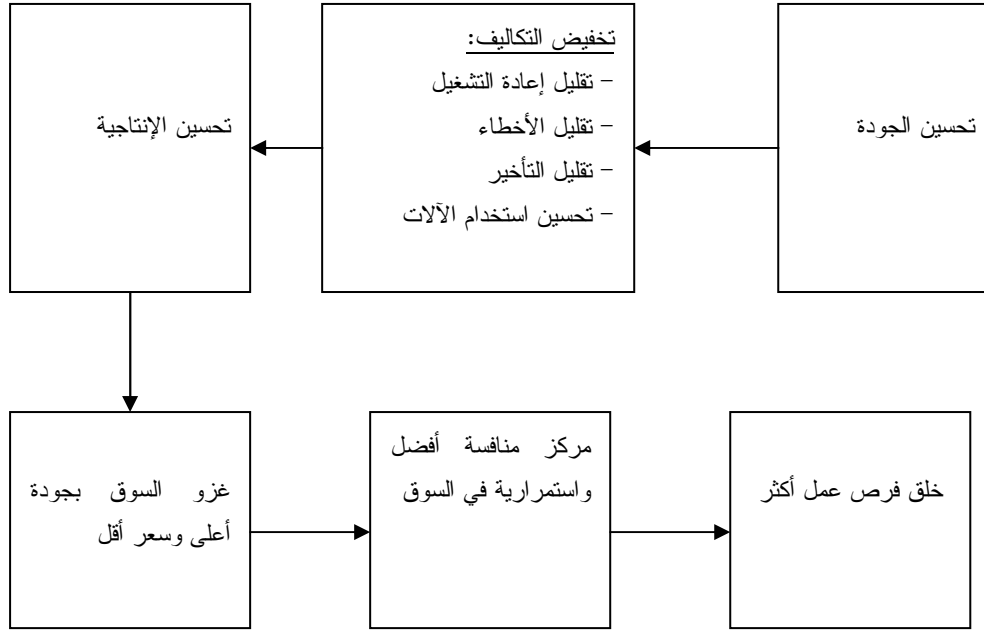
2 : خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص103.

3 : محمد اسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة 2000، ص57.

4 : ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الرياض، مكتبة جرير 1999، ص30-31.

كما تعطي الجودة سمعة طيبة للمؤسسة ومنتجاتها في الأسواق، مما يحسن من مركزها التنافسي، ويخفض من التكلفة ويزيد من الإنتاجية¹ ويمكن توضيح أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للإنتاجية ومتغيرات أخرى من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 15: أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 299.

وتحسين الجودة في المؤسسة يصاحبه في الغالب تخفيض في التكاليف وتحسين طرق العمل، وذلك نتيجة تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال تصميم المنتجات أو تحسين العمليات، أو الحصول على معدل أكبر من المخرجات باستخدام نفس المدخلات، والتخلص من الأشياء غير المنتجة وبالتالي تحسين الإنتاجية .

كما تعنى الإنتاجية بترشيد وتخطيط ومراقبة وحسن أداء عناصر الإنتاج مما يؤدي إلى تحسين الجودة وتأكيدا وبالتالي يتحسن النشاط الإنتاجي عامة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات أي زيادة الإنتاجية .¹

3- نظام الإيزو ISO والإنتاجية :

1 : فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص 126.

1 : بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 33.

1-3 مفهوم ومكونات الإيزو ISO:

1-1-3 مفهوم الإيزو ISO:

اشتقت كلمة الإيزو ISO، من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس «International standardization organisation»، وهي هيئة دولية معنية بإصدار المواصفات¹، ثم طورت هذه الهيئة سلسلة الإيزو ISO 9000، كنموذج للجودة الشاملة سنة 1987م.

وقد صدرت مواصفات إيزو 9000 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، بحيث تكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في المؤسسات ومنح الشهادة المطلوبة بعد التأكد من مطابقة نظم الجودة مع متطلبات ومواصفات المنظمة الدولية للتقييم، لهذا فإن شهادة الإيزو 9000 هي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتطابق مع حاجات وتوقعات العملاء².

لذلك سارعت العديد من دول العالم إلى الاعتماد عليه، والعمل به كمواصفات وطنية تحت مسميات مختلفة فالإيزو نظام دولي جديد يوفر لغة عالمية مشتركة لمختلف أشكال التعامل، فالمستهلك أصبح حراً في اقتناء منتجات يكون متأكدا وضامنا لكفاءتها، والمنتج أصبح راجبا في توفير سلع وخدمات على درجة عالية من الجودة للحفاظ على مركزه التنافسي في السوق، وتحقيق أهدافه الاستراتيجية³

2-1-3 مكونات الإيزو 9000:

تتكون المواصفات الدولية ISO 9000 من العناصر التالية:

- ISO 9001 : هي المواصفة الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات :

- التصميم.
- التطوير.
- الفحص والاختيار.
- التركيب والخدمة.
- الإنتاج.

تنطبق هذه المواصفة على المؤسسات التي تتعامل في منتج ما منذ التصميم حتى التسليم للعميل وخدمة ما بعد البيع سواء كان المنتج مملوك للمؤسسة أو ينتج بناء على ترخيص من المالك الأصلي.

1 : حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، دار الوراق للنشر 2003، ص 113.

2 : سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، القاهرة 1999، ص 137.

3 : حميد عبد النبي الطائي وآخرون، المرجع أعلاه، ص 115.

- ISO 9002: هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة ما عدا التصميم والتطوير وخدمة ما بعد البيع، تنطبق على المؤسسات التي تعمل في الإنتاج، الفحص والاختيار والتركيب فقط.
- ISO 9003: تغطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والاختبار وهي محدودة الاستعمال.
- ISO 9004: تتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر نظام الجودة.¹

ويمكن تلخيص ذلك حسب الشكل التالي:²

التصميم	التطوير	الإنتاج	الفحص النهائي	التركيب والخدمة
			ISO 9003	
		ISO 9002		
		ISO 9001		

2-3 فوائد تطبيق الإيزو ISO 9000 :

- يؤدي تطبيق الإيزو 9000 إلى تهيئة الانسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فعالة، وبشكل عام يهيئ نظام جودة الإيزو 9000، فوائد عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي :
- زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة يؤدي حتما إلى رضي العملاء وتقليل الشكاوى المتعلقة بالجودة .
- يوفر نظام الإيزو إمكانية حصول المؤسسات على ميزة تنافسية .
- تحسين صورة المؤسسة، مما يسمح لها بدخول أسواق عالمية جديدة .
- زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين وتبسيط الضوء على نقاط الضعف في المنتج واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حالات الضعف مستقبلا .
- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسب الوحدات المعيبة أي التالفة، ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية.

1 : علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، مرجع سبق ذكره، ص93.

2 : خضير كاظم حمود و سلطان نايف أبو تايه، و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار اليقظة، الأردن، بدون سنة، ص37.

- زيادة أرباح المؤسسة نتيجة زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية¹
- إن تركيز مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام.²

3-3 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000:

حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقياس الإيزو 9000، لدرجة أن الكثير المهتمين يعتقدون أن لهما نفس المعنى وقد يرجع ذلك إلى أن مواصفات الإيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على مطابقة هذه المواصفات في حين أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات ومستويات المؤسسة، وتبرز العديد من الاختلافات بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 5 : سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000:

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
- التركيز على العميل	- التركيز على العميل
- ترتبط بإستراتيجية المؤسسة	- ترتبط بإستراتيجية المؤسسة
- تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم	- تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم
- تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الأدوات والأساليب	- تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الأدوات والأساليب
- التأكد من مشاركة وحماس العاملين	- مشاركة العاملين ليس ضروري
- تحسين مستمر وتعميق لمفهوم الجودة	- لا تلزم التركيز على التحسين المستمر
- الشاملة وعملية لا تنتهي	- لأنها تمثل مجرد قرار
- تعنى بالمؤسسة ككل، تجميع إداراتها	- يمكن أن يكون التركيز جزئي
- ووظائفها ومستوياتها	- ووظائفها ومستوياتها
- كل فرد مسؤول عن الجودة	- قسم الجودة مسؤول عن الجودة
- تتضمن وتشمل تغيير الثقافة والعمليات	- من الأسب الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه.

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون دار النشر، القاهرة 1996، ص548.

1 : رضا صاحب آل علي، مرجع سبق كره، ص120-121.

2 : سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص139.

إضافة إلى ذلك فإن الربط بين الحصول على شهادة الإيزو وإدارة الجودة الشاملة مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب، فالجودة الشاملة أكثر شمولاً من الإيزو، إذ أنها ترتبط بأجواء العمل، و مفاهيم العمل الجماعي، وتسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة الإيزو على عناصر المواصفة المختلفة و على مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيق إجراءات تحقيقها، فهي ضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وليست بديلاً عنها.

فمفهوم إدارة الجودة الشاملة أوسع من مفهوم الإيزو 9000، وإن تحقيقها متطلبات الإيزو هو خطوة أو عبارة عن جزء من إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه «لا يمكن الادعاء أن إدارة الجودة الشاملة هي مجرد الحصول على سلسلة تلك الشهادات إذ يمكن أن يكون للمؤسسة إدارة للجودة الشاملة بدون أن تحصل على شهادة الإيزو، والعكس صحيح¹

4-3 التدريب ضمن متطلبات الإيزو 9000 :

إن المتفحص بعناية لمواصفات الإيزو 9000 يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير وقد ركزت المكونات الثلاثة للإيزو 9001، 9002 9003 على ضرورة تنمية مهارات العاملين في جميع المستويات حيث يعتبر التدريب الشرط الثامن عشر من شروط المواصفات الدولية ISO 9000، ويبرز ذلك من خلال الجدول التالي:

1 : فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج (مدخل إدارة الجودة)، بدون دار النشر، القاهرة 1997، ص552.

الجدول رقم 6 : شروط المواصفة الدولية ISO 9000

رقم الشرط	المواصفة			الشروط
	9003	9002	9001	
1	×	×	×	مسؤولية الإدارة
2	×	×	×	نظام الجودة
3		×	×	مراجعة العقود
4			×	رقابة التصميم
5	×	×	×	رقابة المستندات
6		×	×	المشتريات
7		×	×	المنتجات الموردة بمعرفة المشتري
8	×	×	×	تعريف المنتجات وتتبعها
9		×	×	رقابة العمليات
10	×	×	×	الفحص والاختبار
11	×	×	×	معدات القياس والاختبار
12	×	×	×	موقف الفحص والاختبار
13	×	×	×	رقابة المنتجات الغير المطابقة
14		×	×	الإجراءات التصحيحية
15	×	×	×	المناولة التخزين، التعبئة والتسليم
16		×	×	سجلات الجودة
17	×	×	×	مراجعة الجودة داخليا
18	×	×	×	التدريب
19			×	الخدمات
20	×	×	×	الأساليب الإحصائية

المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 95.

ويمكن توضيح مضمون شرط التدريب وذلك من أجل الحصول على المواصفة الدولية الإيزو ISO9000، من خلال بعض الأسئلة التالية :

- قدم لي براهين على أن الفريق الذي صنع وفحص السلعة مدرب أحسن تدريب؟
- هل يعرف الفريق كل صغيرة وكبيرة عن السلعة ؟
- هل يوافق المشرف على أن هذا الشخص مدرب بعناية ؟¹

فالتدريب إذا شرط أساسي من شروط المواصفات الدولية الإيزو ISO9000، والحصول على شهادة الإيزو قد يحقق للمؤسسة مكاسب عديدة من أهمها: تحسين صورة المؤسسة مما يسمح لها بتوسيع الحصة السوقية، والحفاظ على الطلب على منتجاتها وبالتالي تلجأ إلى زيادة الطاقة الإنتاجية وزيادة إنتاجيتها وإنتاجية العمال.

1 : فركلين أوهارا، دليل ISO 9000، للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم لبنان 1999، ص24.

4- الامتياز والإنتاجية:

1-4 مفهوم التميز:¹

ظهر على قمة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها مفهوم جامع ومبلور للغاية الأساسية للمؤسسات المعاصرة، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى ذلك هو مفهوم التميز *l'excellence*، والذي يركز على بعدين أساسيين هما:

- غاية الإدارة هي الوصول إلى التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة، تتفوق على كل من ينافسها.

- كل الأعمال والقرارات الصادرة من الإدارة تكون صحيحة من المرة الأولى، بمعنى أنها تتصف بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجال للخطأ أو الانحراف.

ونتيجة لظهور هذا المفهوم الجامع والامتياز ظهرت نماذج مساعدة للوصول إلى هذا المستوى من أهمها ما يلي:

أ النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

قام بتطويره الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة Fondation Européenne pour le F.E.M.Q، Management par la Qualité يقوم بمنح جائزة التميز بعد إجراء المسابقة.

ب النموذج الأمريكي:

يربط هذا النموذج بين عناصر الامتياز في الأداء على مستوى المؤسسة، ويبين شروط ومقومات اكتسابه، ويمنح النموذج الأمريكي جائزة سنوية يطلق عليها اسم بولدرج للجودة *Bouldrage de qualité*.

ج النموذج الياباني للامتياز:

والمبني على مفهوم التحسين المستمر الكايزن *Kaizen*، يحدد هذا النموذج شروط ومعايير قياس درجة الامتياز في المؤسسات، ويعرف الكايزن *Kaizen*، على أنه فلسفة للتوجه الياباني في مجال الجودة المعتمدة على ما يسمى *S 5*، يقوم على التحسين المستمر لكل مجالات الحياة.

2-4 مفهوم إدارة الامتياز:²

تعرف إدارة التميز على أنها الإدارة القادرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة (الموارد) وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

1 : علي السلمي، إدارة التميز، المرجع أعلاه، ص 12-13.

2 : علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 25 - 26.

كما تعرف على أنها فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها مما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم على منتجات وخدمات المؤسسة ويوثق ارتباطهم بها، كما يحقق ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف، مما يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

فالوصول إلى إدارة متميزة ليس عمل عشوائي، وإنما يبنى على أسلوب علمي دقيق وهادف ويقوم على العديد من المبادئ من أبرزها ما يلي:

- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة، وتتكون من عناصر فعالة وأساسية من أهمها:

- رسالة المؤسسة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها .

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتنبؤات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي.

- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها والتي يتم تحديدها في عملية التخطيط .

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤولية الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- هياكل تنظيمية مرنة ومتكيفة مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا مركزية الهياكل، وذلك نتيجة اعتمادها على تأهيل العمال ومنحهم الصلاحيات كل في مجال عمله.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وشروط ومواصفات الجودة وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات.

- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقدر.

3-4 النموذج الأوروبي لإدارة الامتياز:

يعرف النموذج الأوروبي الامتياز على أنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة من أجل الوصول إلى إدارة متميزة، ويقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية تتمثل في أن تحقيق التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع راجع إلى القيادة التي تقوم بصياغة الاستراتيجيات واختيار الموارد البشرية وتدير العمليات المختلفة.

ويعود ظهور النموذج الأوروبي إلى إدراك المؤسسات الأوروبية لمدى أهمية الجودة في تعزيز المركز التنافسي، حيث تأسس في عام 1988 الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، وظهور الجائزة الأوروبية للجودة، إذ أنه خلال هذه الفترة تم وضع معايير منح هذه الجائزة وذلك بالرجوع إلى الأفكار الأساسية التي اعتمدت عليها جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة ديمينغ في اليابان.

في حين أنه تم منح جائزة التميز إلى الشركات الأوروبية التي تحقق جهودا فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأول مرة بداية من أكتوبر 1992. ويشتمل نموذج الجائزة الأوروبية للجودة على العناصر التالية:

- القيادة.
- السياسة الإستراتيجية .
- إدارة الموارد البشرية.
- الموارد.
- العمليات.
- رضي العميل.
- رضي العاملين.
- الآثار على المجتمع.
- نتائج الأعمال.
- كما يقوم النموذج الأوروبي للتميز على الأسس التالية:
- التركيز على النتائج المستهدفة وخلق توازن المنافع لجميع أصحاب المصالح.
- التركيز على العملاء وهذا بهدف الحفاظ على ولائهم للمؤسسة.
- القيادة الفعالة و الأهداف الواضحة.
- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف من أجل تحقيق القيادة.

4-4 علاقة التميز بالإنتاجية:

إن هدف أي إدارة من التميز هو تحقيق التوازن بين فرص وظروف البيئة الخارجية وبين إمكانيات المؤسسة ومناخها الداخلي، ولا يمكن تحقيق هذه الغاية دون تحسين أداء أفرادها، بحيث أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بمستوى عال من الفعالية والكفاءة.

ولعل من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أداء أفرادها هي وسيلة التدريب، وما يبرهن ذلك أنه في النموذج الياباني لإدارة التميز Deming يعتبر التعليم والتدريب من المعايير المكونة للتميز، إذ يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة، كما أن كل نماذج التميز تركز على القيادة الإدارية الفعالة وأهمية الدور الذي تؤديه، وذلك من خلال تحويل خطط وأهداف المؤسسة وغاياتها إلى واقع ملموس، إلا أنه للحصول على هذا النوع من القيادة لابد من تدريب خاص يتم خلاله:

- تزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي.
- التدريب المهاري: أي صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرص للقادة المحتملين أن يباشروا في الواقع تجربة قدراتهم القيادية .
- فالتدريب إذا عامل أساسي في تحقيق التميز والذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهداف عديدة منها :
- تحقيق مبدأ الكفاءة، أي تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية .
- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك نتيجة عوامل عديدة لتحسين جودة المؤسسة، زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وانخفاض التكاليف، وزيادة الإيرادات والأرباح.

المبحث الرابع : الرقابة على العملية الإنتاجية

1- ضبط مفهوم الرقابة :

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية التي تهتم بتقويم وتصحيح العملية الإدارية إن هي حادت عن مسارها، فهي الوظيفة الساهرة على حسن سير وتطبيق باقي الوظائف الإدارية، فالتخطيط يركز على الأهداف والإستراتيجيات، والتنظيم يركز على بناء الهياكل التنظيمية وتوزيع الموارد البشرية، أما وظيفة القيادة فتركز على تحفيز هذه الموارد، لكن هذه الوظائف الثلاثة تعمل تحت جناح الرقابة وذلك لكي تضمن حسن سير أمورها ونشاطاتها بالاتجاه الصحيح¹، لذلك لا يمكن فصل وظيفة الرقابة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى، كونها مترابطة مع بعضها البعض، وكل وظيفة مكمل للآخرى. انطلاقاً من ذلك فقد وردت تعاريف كثيرة لوظيفة الرقابة تصب في جوانب مختلفة، ومن أهمها ما يلي:

التعريف الأول:

يعرف فايول Fayol الرقابة بأنها : « تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها² »

التعريف الثاني:³

يعرف تيري الرقابة بأنها التحديد الواضح والدقيق لما يتم تنفيذه من طرق تقييم الأداء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر حتى يتفق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعية، وكذلك يقول أنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة تساهم في كفاءة الإنجاز السليم للعمل عن طريق جهود أفراد آخرين، وتتحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم القيام به على أحسن وجه.

التعريف الثالث:

يعرف جاري ديسلر وظيفة الرقابة على أنها « الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف وقياس أداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية⁴ »

1 : أحمد حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت 2005، ص456..

2 : إبراهيم عبد العزيز شبحا، الإدارة العامة « العملية الإدارية » ، الدار الجامعية، الإسكندرية 1997، ص441.

3 : علي محمد منصور، مبادئ الإدارة « أسس ومفاهيم » ، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999، ص239.

4 : حسين عبد الله التميمي، مرجع سبق ذكره، ص642.

التعريف الرابع:

تعرف الرقابة بأنها عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط لها ولتصحيح أية انحرافات قد تحدث، والرقابة هي أيضا عملية قياس الأداء وأخذ الخطوات اللازمة لضمان الحصول على نتائج مثمرة¹ يلاحظ من التعاريف السابقة أنها تركز على إبراز أهمية وظيفة الرقابة، والعمل على معالجة أسباب الانحراف.

لذلك يمكننا القول بأنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها.

2- الرقابة على كمية الإنتاج:

1-2 مفهوم الرقابة الكمية على الإنتاج:

تختلف وظيفة الرقابة على الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى، لذلك لا يمكن القول بأنه يوجد نظام محدد للرقابة على الإنتاج يمكن تعميمه في جميع الوحدات الإنتاجية إلا أنه تبقى ركنا أساسيا لمعظم الأساليب الرقابية الأخرى، حيث تهدف إلى التأكد أو ضمان تنفيذ الخطط وذلك عن طريق مراقبة طرق وعمليات استخدام الموارد البشرية والغير بشرية بما في ذلك الموارد التكنولوجية. ومن بين أهم التعاريف ما يلي:

التعريف الأول:

تعني الرقابة على الإنتاج تفحص كافة الأنشطة التي تستهدف إنتاج السلع المطلوبة بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة²

التعريف الثاني:

تتكون الرقابة على الإنتاج من مجموعة من الإجراءات المحددة التي تتبع بهدف التنسيق بين عناصر العملية الإنتاجية: العمال، الآلات، المواد، الأدوات، راس المال؛ لكي تتدفق بسهولة وبتكامل ينتج عنه إنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة وفي أسرع وقت³

التعريف الثالث:

تشتمل الرقابة على الإنتاج على إنتاج الكميات وتكاليفها وجودة المنتجات، لذلك يسعى هذا النظام إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية:

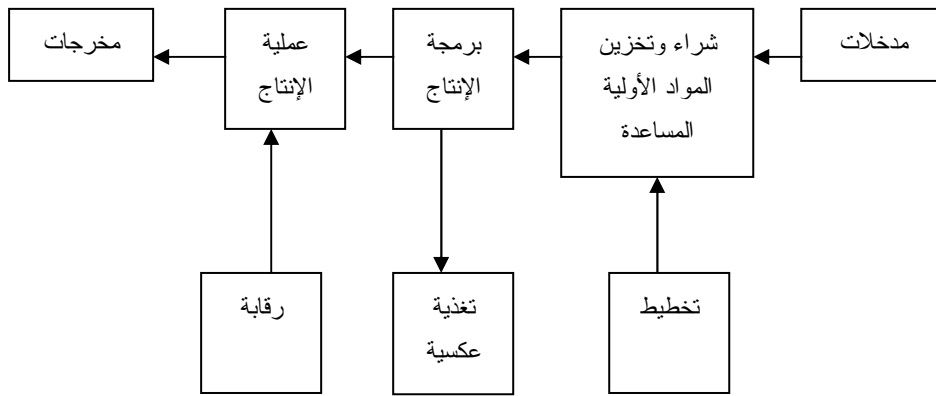
1 : أحمد حسن بلوط، مرجع سابق ذكره، ص472.

2 : محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، عمان 2004، ص382.

3 : فيصل فخري مراد، مرجع سبق ذكره، ص261.

- إنتاج الكميات المحددة في خطة الإنتاج وفق البرنامج الزمني المحدد لتسليم الطلبات لعملاء الشركة.
 - تحقيق مواصفات الجودة في المنتجات وفق المعايير التي يقبلها السوق أو المتفق عليها مع العملاء.
 - إنتاج البضاعة أو الخدمة بتكلفة لا تزيد عن التقديرات المحددة في الخطة¹
- ويوضح الشكل التالي موقع وأهمية الرقابة على كميات السلعة المنتجة في عملية الإنتاج، حيث تبرز العلاقة بين تخطيط الإنتاج والرقابة :

الشكل رقم 16: موقع الرقابة في عملية الإنتاج



المصدر : فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الهلال، عمان 1991، ص 32.

2-2 خطوات الرقابة الكمية على الإنتاج :

تتمثل خطوات الرقابة على الإنتاج فيما يلي :

أ تخطيط الإنتاج :

يمكن تقسيم عملية تخطيط الإنتاج إلى ثلاثة أنواع:

- تخطيط الإنتاج في المدى الطويل: ويتعلق بموقع المصنع أو الوحدة، وتصميم السلعة.
- تخطيط الإنتاج في المدى المتوسط: ويتعلق بنوع وعدد الأجهزة والآلات الواجب استخدامها ومقدار الطاقة الإنتاجية ونوع التخطيط الداخلي المطبق.
- تخطيط الإنتاج في المدى القصير: وتكون فترته من عدة أسابيع إلى سنة كاملة ويتناول سياسات عديدة أهمها: المخزون، تكاليف العمل والسلع التي ستقوم المؤسسة بإنتاجها وحجم الإنتاج الكلي من كل سلعة.²

1 : علي عباس، مبادئ الإدارة، مكتبة قلاع العلي، عمان، بدون سنة، ص 190-191.

2 : رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنن كلظم الموسوي، الإدارة لمحت معصرة، طبعة 1، مؤسسة لورق للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 100.

فوجود الرقابة يحتم بالضرورة وجود خطط ومستهدفات للإنتاج وذلك في ظل اشتداد المنافسة، وزيادة عدم التأكد التي تعرفها البيئة.

ب توجيه العمل:

هي مرحلة من مراحل الرقابة على الإنتاج يتم من خلالها تحديد المهام المراد القيام بها، والأشخاص المكلفين بإنجازها، لذلك تهتم هذه الخطوة بتحديد الطريق الذي سيسلكه العامل في الداخل، كما يمكن أن تكون جزء من المرحلة الأولى تخطيط الإنتاج.

ج تحديد البرنامج الزمني للإنتاج:

لكي يتم إنتاج الأصناف المطلوبة قبل موعد شحنها وتسليمها يلزم وضع جدول زمني لبداية ونهاية تنفيذ كل أمر من أوامر الإنتاج، ويظهر ذلك في جدول يتضمن معلومات عديدة أهمها : كمية الإنتاج، تاريخ بداية ونهاية الإنتاج.

د الإرسال:

ونعني بها إعداد وإصدار تعليمات العمل إلى الوحدات التشغيلية أو وحدات الإنتاج، وفي هذه الخطوة يتم تحديد دور كل قسم من أقسام الإنتاج، وتاريخ العمل.

هـ رقابة الآلات والمعدات:¹

إضافة إلى الخطوات السابقة فإن الصيانة الكافية للآلات تساعد في عملية الرقابة على الآلات والإنتاج، فالرقابة على الآلات تقوم على مراقبة التشغيل في مواقع العمل بهدف اكتشاف الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة.

2-3 طرق وأساليب الرقابة الكمية على الإنتاج:

1-2-3 طرق الرقابة على كمية الإنتاج:

حتى تكون الرقابة على كمية الإنتاج فعالة لابد أن تكون مستمرة ودائمة، لذلك يمكن أن تتم وفق الطرق التالية:

أ الرقابة التمهيدية المستقلة:

تسمى أيضا بالرقابة الأولية، «في هذا النوع يتم التوقع الفعال للمشاكل وتوقيت الحل لها² وينحصر مجال الرقابة التمهيدية قبل تنفيذ الخطة، حيث تعمل على تزويد المنفذين بالمعلومات والمعايير المطلوب التقيد بها والتي على أساسها تتم مساءلتهم بعد التنفيذ، وبذلك فإن الرقابة القبلية تعتمد على التأكد من توفير جميع عوامل ومستلزمات الإنتاج، بما فيها المواد الأولية والآلات والمعدات وجاهزية العمال للعمل.

1 : فيصل فخري مراد، مرجع سبق ذكره، ص263.

2 : حسين عبد الله التميمي، مرجع سبق ذكره، ص53.

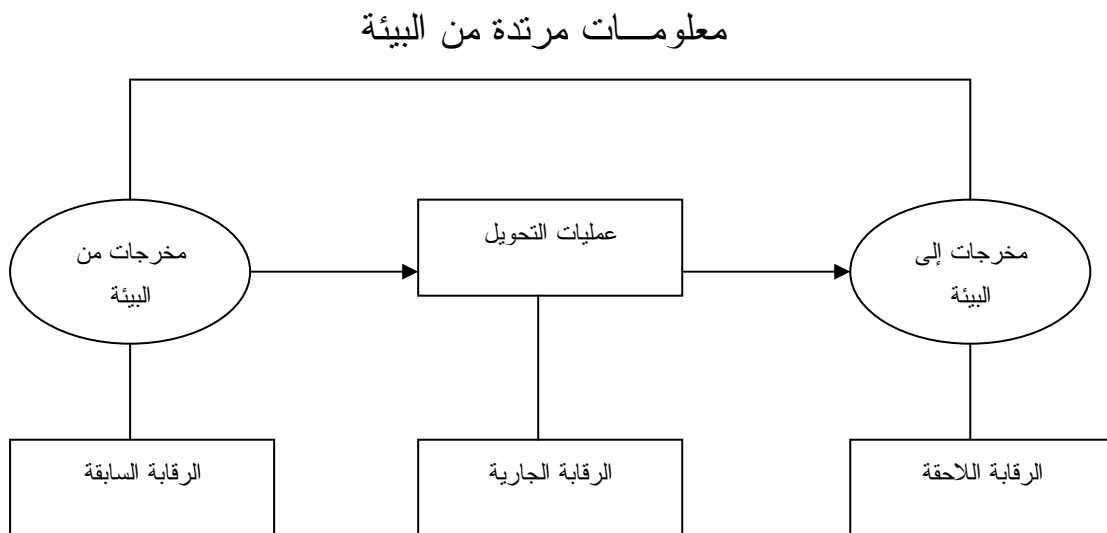
ب الرقابة المرحلية (المتزامنة):

وهي الرقابة المصححة للمشكلات التي تحدث في أثناء مجريات العمليات، وتهدف إلى التأكد من أن الأهداف الإنتاجية قد أنجزت، وهذا عن طريق الاعتماد على الإشراف المستمر لمختلف مراحل عملية الإنتاج.

ج الرقابة البعيدة:

في هذه الطريقة يتم تجميع المعلومات حول النشاط الذي تم إنجازه، وتقييم هذه المعلومات، واتخاذ خطوات لتحسين النشاطات المشابهة في المستقبل والرقابة البعيدة تقوم بمراقبة الإنتاج النهائي سواء كان سلعي أو خدمي، من أجل التأكد من المطابقة، وتحديد أسباب الانحراف.

الشكل رقم 17: أشكال الرقابة



المصدر: علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص 359.

2-2-3 أسلوب الرقابة على كمية الإنتاج (نقطة التعادل)¹:

يعتبر أسلوب نقطة التعادل من الأساليب الهامة في مجال الرقابة على كمية الإنتاج، حيث يتم من خلاله تحديد مستوى الإنتاج وكميات البيع التي تتحقق عندها نقطة التعادل بين الإيرادات والنفقات ومن ثم تحديد مستويات الإنتاج المختلفة حسب مستويات الطلب عليها. ونقطة التعادل أو التوازن تمثل كمية الإنتاج التي عندها يتساوى الإيراد المحصل مع التكاليف الكلية للإنتاج، بمعنى أن المؤسسة عند هذه النقطة لا تحقق ربحاً أو خسارة، وأن

1 : محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 369 - 370.

تجاوز هذه النقطة في حجم المبيعات يعني تحقيق الربح وعدم الوصول إليها يعني الخسارة، ومن المهم في هذا الأسلوب تحديد:

- التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة.
- التكاليف المتغيرة التي ترتبط بعدد الوحدات المنتجة.
- التكاليف الكلية والمتمثلة في مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة وتحسب نقطة التعادل أو التوازن حسب العلاقة التالية:

التكاليف الثابتة

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

أما المنحنى الذي يبرز العلاقة بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية فيبرز فيما يلي:

الشكل رقم 18: التمثيل البياني لأسلوب نقطة التعادل

3- الرقابة على تكاليف الإنتاج:

1-3 أنواع التكاليف:

تعرف التكاليف بأنها: القيمة الاقتصادية لأي تضحية اختيارية سواء كانت مادية أم معنوية، والتي يمكن قياسها بالعملة النقدية التي تبذل في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية¹ وتنقسم التكاليف في العادة إلى أنواع مختلفة منها :

أ تكاليف مباشرة:

هي التكاليف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوحدة الإنتاج وتتمثل في مجموعة عناصر التكاليف التي يسهل تحديدها وتخصيصها لوحدة إنتاج معينة، حيث أنها عناصر تكاليف مباشرة صرفت خصيصاً لإنتاج سلعة معينة بذاتها²، وتتمثل في تكلفة المواد المباشرة، تكلفة العمل المباشرة.

ب تكاليف غير مباشرة:

هي مجموعة التكاليف التي يصعب تخصيصها وربطها مباشرة وبسهولة مع وحدة المنتج النهائي، أي تمثل النفقات التي تتفق على المؤسسة كوحدة، ولا يوجد ارتباط مباشر بينها وبين المنتج النهائي.

ج التكاليف المتغيرة:

هي النفقات التي يكون سلوكها متغيراً طردياً بنفس التغير في حجم الإنتاج، ومع بقاء العوامل الأخرى في تلك الفترة ثابتة، مثل أسعار المواد الخام، معدلات الأجور³

د التكاليف الثابتة:

هي مجموع التكاليف التي لا تتغير مع تغير حجم الإنتاج وتتفق التكاليف الثابتة بغض النظر عن حجم الإنتاج والمبيعات.

هـ التكاليف الشبه ثابتة والمتغيرة:

تمثل عناصر التكاليف التي تحتوي على جزء متغير يتأثر بحجم الإنتاج والمبيعات وآخر ثابت. **و التكاليف الفعلية (التاريخية):** هي التكلفة المتحققة عن جميع عناصر الإنفاق (الاستخدامات) للنشاط لفترة تاريخية سابقة.²

1 : صالح الرزق، عطاء الله بن ورا، مبادئ محاسبة التكاليف، دار أهران، عمان 1997، ص14.

2-3: رضوان محمد المعناني، محاسبة التكاليف، دار صنعاء للنشر، بدون بلد 2000، ص27.

ي التكاليف المعيارية (النمطية):

هي تكلفة مستقبلية تم تقديرها مقدما لتمثل الهدف الواجب الوصول إليه في ظل مستوى الأداء الجيد في فترة مقبلة، بمعنى أنها تبرز ما ينبغي أن تكون عليه التكاليف عند وقوعها وذلك تحت الظروف والإمكانات العادية.¹

2-2 أصناف الرقابة على تكاليف الإنتاج:²

تعرف تكاليف الإنتاج بأنها مجموعة النفقات من مواد وعمل وخدمات تتفق على السلعة أو الخدمة خلال مرحلة الإنتاج و تشمل على:

- تكاليف المواد المستخدمة في الإنتاج.
- تكاليف العمل أو الأجور للعمال.
- تكاليف التصنيع غير المباشرة.

فالرقابة على تكاليف الإنتاج، تكاليف المواد، التكاليف المباشرة وغير مباشرة، تكاليف الأجور... الخ، يمكن تصنيفها إلى صنفين :

- الرقابة على التكلفة المباشرة للإنتاج.
- الرقابة على التكلفة غير المباشرة للإنتاج.

الصنف الأول: الرقابة على التكلفة المباشرة للإنتاج

يرتبط تحليل الصنف الأول بعاملان رئيسيان هما:

- يتعلق بشراء المواد الداخلة مباشرة في عملية الإنتاج.
- يتعلق بترشيد استخدام تلك المواد، أي استخدامها بطريقة مثلى.

العامل الأول:

يتأثر بمتغيرات عديدة منها التغير في أسعار الشراء، والوقت لملائم للشراء، وحجم الطلبية، والنوعية، والمواصفات المرغوبة.

والمؤسسات الواعية تدرك أهمية هذه الرقابة لمالها من انعكاس مباشر في خفض التكاليف وزيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الإيرادات³ ، لذلك قد تلجأ العديد من المؤسسات إلى التعاون فيما بينها وذلك من خلال شراء كميات كبيرة بهدف تخفيض تكاليف وأسعار الشراء.

1 : محمد كمال عطية، أصول محاسبة التكاليف، دار الجامعات المصرية، مصر 1985، ص102.

2 : علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص202.

3 : أحمد حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص437.

- ولتحقيق الرقابة الفعالة على التكلفة المباشرة للإنتاج لابد من الاهتمام بالجوانب الأساسية في عملية شراء المواد، والتي تتمثل أهمها في:
- تحديد مواصفات المواد المستعملة في عملية الإنتاج.
 - تحديد كميات المواد الواجب شرائها.
 - تحديد حجم المخزون الذي تتوفر عليه المؤسسة.
 - اختيار الأوقات الملائمة في عملية الشراء (ظروف السوق، توفر رؤوس الأموال...).

العامل الثاني:

يتأثر بمتغيرات أخرى مثل طريقة استخدام المواد والتغليف، وطرق التخزين، ومعدلات التلف، والفضلات الناتجة عن عملية الاستخدام¹ فالاستخدام الأمثل للمواد في عملية الإنتاج يسمح لها بتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات، والإيرادات.

لذلك فإن الرقابة على التكلفة المباشرة للإنتاج تتطلب تحليل هذين العاملين، وذلك بالاعتماد على المقارنة بين التكاليف التقديرية والفعلية، ومن ثم التعرف عند المقارنة على أسباب الاختلافات واقتراح الحلول المناسبة لمواجهة الانحرافات.

الصنف الثاني : الرقابة على التكلفة غير المباشرة للإنتاج

يعتمد هذا الصنف من الرقابة على مقارنة التكلفة الكلية الفعلية والتقديرية، ومن ثم تحليل الفروقات على أساس عاملين:

العامل الأول :

كفاءة العمل على تحقيق معايير الإنتاج المحددة لهم خلال الفترة

العامل الثاني :

تكلفة الأجور المدفوعة للعمال التقديرية منها والفعلية كذلك.²

والرقابة على التكاليف غير المباشرة للعملية الإنتاجية يتطلب تحديد ما يلي:

- تحديد دقيق للمعايير الخاصة بهذا النوع من التكلفة .
- أسباب الانحراف في تكلفة الأجور المدفوعة والتقديرية حيث أن تكلفة الأجور تتعلق بعوامل عديدة أهمها:
- مدة العمل العادية.
- معدل الأجر العادي.
- الظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة.
- طبيعة العمل.

1 : علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص203.

2 : علي عباس، المرجع أعلاه، ص205.

4- الرقابة على جودة المنتجات:

1-4 مفهوم الرقابة على الجودة :

تعرف الجودة على أنها المطابقة والتلبية للشروط التي يطلبها المستهلك وذلك من أجل إشباع حاجياته، فتوفر الجودة إذا أمر ضروري وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها البيئة¹ أما الرقابة على جودة الإنتاج فهي وسيلة يتم الحكم عن طريقها على درجة جودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المحددة مسبقاً، لذلك تعرف الرقابة على جودة الإنتاج بأنها " مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحله وتسجل بيانات عنه، ثم تحلل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعية² ".

كما أنها تعتبر مجموعة الخطوات المحددة مسبقاً، والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج يتطابق مع المواصفات والخصائص الموضوعية للمنتج³.

يتضح لنا من التعاريف السابقة للرقابة على جودة الإنتاج ما يلي:

- يجب أن تكون هناك خطوات محددة مسبقاً، وكذلك يجب إتباعها بشكل مستمر، وعادة ما تكون هذه الإجراءات :

- اختبار للوحدات التي يراد التأكد من جودتها.
- فحص النظام الإنتاجي لتحديد أسباب عدم المطابقة.
- تصحيح أو منع الأخطاء.
- وظيفة الرقابة على الجودة هي التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع، إذا يعتبر قرار اختيار مستوى الجودة الملائم هو أحد مكونات نظام إدارة الجودة.
- تعتمد وظيفة الرقابة على الجودة على مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة ويقصد بالمواصفات مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج والتي يمكن قياسها كالوزن، السمك...
- بالرغم من وجود الرقابة على الجودة إلا أنه لا يمكننا القول أنه لا يوجد احتمال الخطأ في العملية الإنتاجية.

- الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بالرقابة على المنتج النهائي، ولكنها تشمل أيضاً الرقابة على جودة المدخلات وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مرحلة التشغيل⁴.

1 : Robert Lanchner et Josephe Motar , « Condition de l qualité » , édition AFNOR , Paris 1999, P42.

2 : توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، مصر 1996، ص72.

3 : محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص381.

4 : محمد توفيق ماضي، المرجع أعلاه، ص381.

- تهدف الرقابة على الجودة إلى تحقيق العديد من الأهداف منه:
- رفع الكفاءة الإنتاجية.
- إرضاء العملاء خاصة وأن المؤسسات تعمل على الحفاظ على زبائنهم في ظل المنافسة الشديدة .
- تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا عن طريق كفاءة استخدام الآلات الإنتاجية، وزيادة إنتاجية العاملين.
- زيادة المبيعات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية والأرباح .
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاختيار الأمثل للخامات المستعملة في عملية الإنتاج.¹

2-4 مراحل الرقابة على الجودة:²

تمر الرقابة على الجودة في مجموعة من المراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ تحديد مجال الرقابة:

أي تحديد الميدان المستهدف من عملية الرقابة، ويتلخص مجالها فيما يلي:

- فحص المواد الخام الداخلة في عملية الإنتاج.
- مراقبة مراحل العملية الإنتاجية، وتحديد مناطق ضبط الجودة .
- الرقابة على المنتج النهائي قبل تسليمه إلى المخزون.

ب مكان الرقابة :

على إدارة التخطيط والرقابة تحديد المكان الذي يتم فحص واختبار المواد أو المنتجات موضوع الرقابة، فقد تكون الرقابة أثناء الإنتاج، أو على مستوى كل مرحلة من مراحل الإنتاج، أو تتم في مكان خاص بها.

ج تحديد الوقت المناسب لعملية الفحص

د تحديد المواصفات والمعايير التي يتم على أساسها مقارنة ما خطط له مع ما تم تنفيذه.

هـ تحديد الأجهزة المطلوبة:

وتتضمن تحديد نوع الأجهزة المستعملة في عملية الرقابة على الجودة وكذلك تدريب مستعمليها لضمان نتائج الفحص.

و اختيار وسائل الفحص الملائمة في عملية الرقابة على الجودة.

1 : فيصل فخري مراد، مرجع سبق ذكره، ص274.

2 : فيصل فخري مراد، المرجع أعلاه، ص 265-266.

3-4 أساليب مراقبة الجودة :

تعددت الأساليب المستعملة في عملية الرقابة على الجودة، إلا أننا سنتطرق إلى أهمها:

أ الفحص والتفتيش:

من أجل التأكد من أن الإنتاج قد تم بمستوى الجودة المتوقع في كل العملية الإنتاجية فإن هناك ضرورة للقيام بالفحص لبعض الأجزاء أو جميعها، وتبرز أهمية الفحص في الأبعاد التالية:

- يتم الفحص بقصد تحديد مواصفات الإنتاج والتأكد من مطابقتها للمعايير الموضوعية في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

- إن عملية الفحص تتطلب وجود معايير وضعت مسبقاً، وقد توضع معايير لكل نوع من مستلزمات الإنتاج كالمواد الأولية والآلات .

- عملية الفحص قد تتم بدون تدخل الإنسان أي باستعمال الآلات.

- يهدف الفحص إلى التعرف على العيوب من أجل معالجتها وليس معاقبة من قام بها¹

إلا أن تطبيق هذا النوع من الأساليب قد تواجهنا بعض المشاكل منها:

- ما هو عدد مرات الفحص وكم هو حجم العمل المطلوب للقيام بعملية الفحص ؟

- عامل الوقت والمكان المخصص لعملية الفحص.

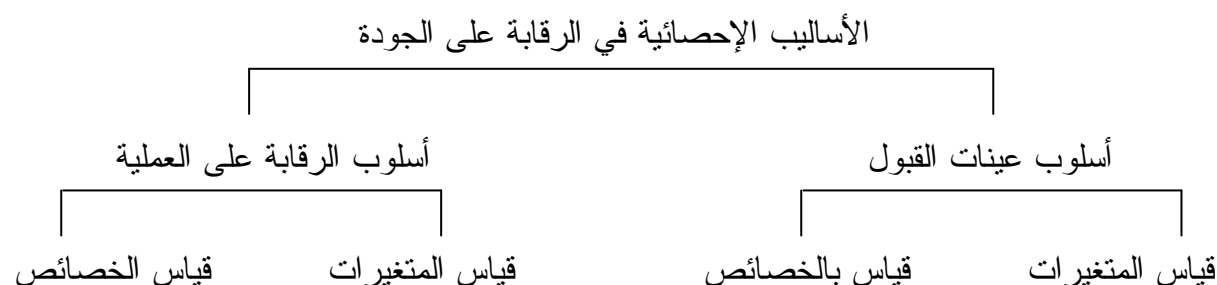
- التكاليف الباهظة التي تتحملها المؤسسة من عملية الفحص.

- الفحص قد يضيع عملية الإنتاج وضياع للوقت.

ب الأساليب الإحصائية:

يمكن تقسيم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى مجموعتين كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم 19: الأسلوب الإحصائي في عملية الرقابة على الجودة



المصدر: محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص385.

يقوم أسلوب عينات القبول على أخذ عينات عشوائية لكميات معينة أو دفعات معينة من الإنتاج وفحصها، وإذا وجدت العينة المختارة مطابقة للمواصفات يمكن أن تستخدم للحكم على جودة جميع الوحدات التي تمثلها العينة¹

أما أسلوب الرقابة على العملية فيقوم على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية والحكم على درجة العملية والإنتاجية بناءً على نتائج فحص العينة²

ونعني بقياس المتغيرات القيام بعملية القياس الفعلي لأحد مواصفات المنتج كالوزن مثلاً ثم مقارنة نتيجة القياس مع المعايير المحددة ثم الحكم على جودة المنتج، أما قياس الخصائص فيقوم على تحديد خاصية هامة للمنتج تمكنه من القيام بهذه الخاصية دون سواء فإذا لم يتحقق وبذلك اعتبرت هذه الوحدة غير مجدية.

ومن الوسائل الإحصائية المستعملة كذلك في عملية الرقابة على الجودة ما يلي :

- مخطط باريتو .
- قوائم المراجعة .
- المدرج التكراري .
- المخططات البيانية .
- خرائط الضبط الإحصائية .

1 : حسين عبد الله التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 615.

2 : محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 385.

خلاصة الفصل الثاني:

- من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي:
- لا يمكن فصل مهام إدارة الإنتاج، والعمليات عن باقي الإدارات الأخرى التي تتوفر عليها المؤسسة.
- تعتبر الإنتاجية أحد المعايير المستعملة لتقييم كفاءة الأداء وحسن استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة هو تفسير النتائج المتوصل إليها، اقتراح الحلول المساعدة على زيادتها.
- يمكن استعمال الإنتاجية في عملية التنبؤ والتخطيط وتقييم الأداء.
- تؤثر الإنتاجية على متغيرات اقتصادية واجتماعية عديدة منها التضخم، معدل الأسعار، مستوى المعيشة وبذلك قد تكون أحد الحلول المقترحة لمعالجة أي اختلال في هذه المتغيرات.
- يتطلب حساب الإنتاجية توفير المعلومات والبيانات الدقيقة والكاملة لعملية القياس.
- تساعد الإنتاجية في القيام بعملية الرقابة داخل المؤسسة، فإذا كانت بحاجة إلى الرقابة على استخدام مواردها، فإن الإنتاجية تعتبر من أفضل الأساليب التي تسمح بالتأكد من كفاءة استخدام الموارد.
- يلجأ في العديد من المرات إلى حساب الإنتاجية الجزئية، لأن مؤشر الإنتاجية الكلية قد يكون مضللاً ولا يبرز مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج.
- إن استعمال عدة طرق في قياس الإنتاجية يسمح بتجاوز عجز كل طريقة.
- يعتبر العنصر البشري من الوسائل الفعالة في تحسين الإنتاجية وهذا في حالة توفر العناصر الأخرى بالشكل المطلوب.
- يلعب التدريب دوراً كبيراً في تحسين إنتاجية العمل، وذلك من خلال الزيادة في قدرة ومهارات العمال.
- يسمح قياس الإنتاجية بإجراء عملية المقارنة بالنسبة للمؤسسة خلال فترات زمنية، وكذلك ما بين إنتاجية المؤسسات المشابهة.
- إن الاهتمام بنوع العلاقة التي تربط العمال بالإدارة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمل.
- إن تطبيق الرقابة على الإنتاج بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تعيشه أغلب المؤسسات الجزائرية، والذي تبلورت ملامحه في المراحل التي تقوم بها الجزائر من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) والشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي، وما نتج عنه من تخفيض كلي وتدرجي لمعدلات الرسوم الجمركية على بعض المنتجات، فكل هذه الإجراءات سوف تضع المؤسسات الوطنية في محك المنافسة غير المتكافئة مع المؤسسات الأجنبية والتي قد تؤدي بها إلى الزوال والاضمحلال ما لم يتم تأهيلها وإعداد استراتيجيات تسمح لها بتحقيق التأقلم مع الوضع الجديد.

ولعل الإستراتيجية القائمة على موضوع تنمية الموارد البشرية والتي تقوم وتبنى على أساس عدة وسائل منها التدريب، والمؤثرة على أداء الفرد والمؤسسة من أهم الاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بخوض غمار المنافسة، وتحقيق ميزة تنافسية.

كما إن موضوع البحث القائم على دراسة تأثير التدريب على الإنتاجية في المؤسسة يسري مضمونه في الإستراتيجية القائمة على موضوع تنمية الموارد البشرية، وذلك ما دفعني إلى تدعيم البحث بدراسة تطبيقية في مؤسسة وطنية و قد وقع الاختيار على مؤسسة سونلغاز لعد أسباب من أبرزها المكانة المرموقة التي تتميز بها وطنيا وإفريقيا وحتى على مستوى الحوض المتوسطي، والاهتمام البالغ بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وكمحاوله لان يكون منهج " دراسة الحالة " قائما على أسلوب علمي تم تقسيم الفصل الثالث إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول تم تخصيصه إلى تقديم منهج دراسة الحالة، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى تعريف المؤسسة، بينما في المبحث الثالث فتم دراسة آلية التدريب في المؤسسة، وفي المبحث الرابع تم تحليل سياسة التدريب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: منهجية دراسة الحالة

1- تعريف منهج دراسة الحالة:

نتيجة التقدم العلمي وتنوع المعارف أصبح من الضرورة على الإنسان البحث على الأساليب والمناهج التي تساعد في فهم الظواهر المعقدة وتحليلها وتقديم حلول مناسبة لمعالجة الظواهر السلبية، ومن هذه المناهج والأساليب التي تلعب دورا أساسيا في دراسة وتحليل الظواهر، وفهم ما يدور في مضمونها نجد : منهج دراسة حالة، الذي يعرفه على " أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المتشابهة .

وهناك من عرفه بأنه منهج يمكن عن طريقه جمع البيانات ودراستها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة وأوضاعها الثقافية، ومنهم من عرفه بأنه عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار¹

ويرجع اختيار هذا المنهج في الدراسة التطبيقية إلى الأسباب التالية :

- تحليل عملية التدريب في المؤسسة.
- تقييم فعالية التدريب في المؤسسة.
- دراسة تأثير التدريب على إنتاجية العمال في المؤسسة وقد تم مراعاة مجموعة من الخصائص المميزة لمنهج دراسة الحالة من أهمها:
- يقوم المنهج على أساس التعمق وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي أو الظاهري.
- تحديد أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزاء الظاهرة.
- ضرورة ربط منهجية دراسة الحالة بعنصر الزمن.
- جمع المعلومات وتحليلها ثم اختبار الفرضيات المقترحة.

1 : عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص 131.

2- مجالات الدراسة :

حتى يكون منهج دراسة الحالة يتميز بالعمق وبالتركيز، وتكون النتائج المتحققة دقيقة وليست عامة، تم تحديد مجالات الدراسة فيما يلي :

1-2 المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره من قبل الطالب للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة، والتي تعتبر المؤسسة المختصة في مجال الكهرباء والغاز. وتعود أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة كمجال للدراسة على :

- ضخامة المؤسسة وتعدد المستويات التنظيمية بها .
- من بين أهم المؤسسات في الجزائر والتي تحاول أن تتكيف مع المتغيرات الحالية والمستقبلية (الأشواط التي قطعتها الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC).
- نوع التكنولوجيا المعقدة المستخدمة في وحدات مؤسسة سونلغاز، الأمر الذي أدى إلى وجود نظام للتدريب خاص.

د- توفر المؤسسة على مراكز مختصة في عملية التدريب (التكوين) .

- التعرف على الإجراءات التي قامت بها مؤسسة سونلغاز في ظل الجو التنافسي الذي ستعيشه في السنوات المقبلة، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 02 جوان 2002.

2-2 المجال الزماني:

بما أن دراستنا تدور حول دراسة التدريب في المؤسسة، وتأثيره على إنتاجية العمال، ومن أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات في دراسة الحالة تم حصر المدة في فترة زمنية تقدر بـ 05 سنوات، أي من سنة 2001-2005، وهذا بهدف تحقيق الأهداف المسطرة (السابقة).

3-2 المجال البشري :

اعتمد الباحث على اختيار عينة من مجتمع البحث، وذلك لأسباب عديدة منها صعوبة الاتصال بالعدد الكبير، حيث أن عينة البحث اشتملت على 50 مستخدم، بحيث تختلف وظائفهم ما بين إطارات وأعوان منفذين ومهرة.

3- أدوات الدراسة :

بما أن موضوع البحث يتعلق بدراسة تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة فإنه ولغرض الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة ومن أرض الواقع تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-3 الإحصاء :

لقد ركز الباحث في دراسة الحالة على كل من العمليات الإحصائية، البيانات والمطبوعات المتوفرة لمديرية الموارد البشرية، وهذا من أجل استخلاص النتائج العامة، ومن بين الأدوات الإحصائية المستعملة في دراسة الحالة الجداول البيانية، النسب المئوية، الأشكال البيانية وغيرها من الأدوات.

2-3 الاستبيان:¹

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطة يمكن التوصل على حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق .

والاستبيان قد يرسل عن طريق البريد إلى الأفراد المعنيين وقد يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص، والأسلوب المثالي هو أن يملا الاستبيان بحضور الباحث، ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثيري البحث فيما بعد، لأن المجيب قد يتوسع في بعض الأحيان في إجابته ويفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه.

وقد اتبعنا عند إعداد هذا الاستبيان على القواعد التالية :

- إن أسئلة الاستبيان كانت محددة وواضحة وكتبت بطريقة سهلة الفهم ومركزة.
- إن الاستبيان الذي تم إعداده لا يأخذ الكثير من الوقت عند ملئه من طرف المستجوب.

1 : عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص66.

- نوعية الأسئلة كانت مغلقة حيث طلبنا من المستجوب الرد على الأسئلة بوضع إشارة (x) أمام الخانة المختارة (نعم أو لا، الحياد).
- أن يتم التدرج في أسئلة الاستبيان بمعنى الانتقال من العام إلى الخاص.
- أن تكون مادة الاستبيان جذابة ولها علاقة بظروف المبحوثين.

3-3 المقابلة:

" تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية ²

وقد عرف " انجلش" المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم ها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجه والتشخيص والعلاج.

وقد سمحت المقابلة مع بعض أفراد المؤسسة من أخذ ولو صورة جزئية عن واقع التدريب واهم المراحل التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وتحديد تأثيره على الإنتاج والإنتاجية.

4-3 العينة :

نظرا لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة، ومن أجل أن تكون الدراسة في أحسن الظروف والنتائج ممثلة تمثيلا صحيحا، تم الاختيار العشوائي لعناصر العينة (الأفراد) بحيث إشتمل الاستبيان على 50 فرد من عدد العمال الإجمالي بالوحدة.

المبحث الثاني: التعريف بسونلغاز

ينطوي تعريف مؤسسة سونلغاز على تقديم التطور التاريخي لها انطلاقا من مرحلة ما قبل الاستقلال وصولا إلى مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي، كما تم التطرق إلى الهيكل التنظيمي وتوضيح أهم المديرية التي تتوفر عليها، ثم إبراز أهم الخصائص التي تتميز بها مؤسسة سونلغاز.

1- التطور التاريخ لمؤسسة سونلغاز :

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة تغيرات أثرت في طرق تسييرها بصفة مباشرة، ويمكن تميز أربعة مراحل مرت بها تتلخص فيما يلي :

1-1 مرحلة ما قبل الاستقلال :

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جويلية من سنة 1947، قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر إنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة " EGA " ¹، كانت وراء ظهور مؤسسة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك بموجب المرسوم التشريعي 05 جويلية 1947. من بين الإنجازات التي أوكلت إليها إنشاء خط لنقل الكهرباء سعة 150 كيلوفولط، يربط بين الشرق والغرب يمثل شبكة متشكلة من ثلاثة أجزاء : مركب وهران، ومركب عنابة، ومركب الجزائر الذي يعد المنسق الرئيسي مع باقي المراكز.

2-1 مرحلة ما بعد الاستقلال 1962 - 1969 :

عقب استقلال الجزائر، عرفت هذه المرحلة عدة أحداث من أهمها ما يلي :

- في 1962/12/31 صدر القانون رقم 157/62 المتعلق بسيرورة التقنيين، وبذلك احتفظت " EGA " بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية.
- نتيجة خروج المستعمرين ولكونهم يمثلون الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء، تراجع استهلاك الكهرباء بـ 22% ، والغاز بـ 88%، مما أدى بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بالقيام بأشغال كبرى واقتناء التجهيزات والمعدات، وتخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 50%، وهذا من أجل زيادة استهلاك الكهرباء والغاز.
- إلا أنه بالرغم من كل ذلك بقيت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر " EGA " مرتبطة ارتباطا وثيقا بمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا "EGF" بسبب:²

1 : Electricité et Gaz d'Algerie

2 : حصيلة إنجازات سونلغاز منشورة من طرف مديرية الدراسات الاقتصادية لسونالغاز بمناسبة الذكرى العشرين لإنشائها في أبريل 1989.

- طبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها.
- سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين وتميزت هذه المرحلة بالعديد من الخصائص من أهمها :
- اعتماد نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف مؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- التوجه نحو الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من البحث عن زبائن جدد.
- عدم وجود سياسة طاقوية واضحة مما أدى إلى غياب الاستثمارات. -التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتدريب.

3-1 مرحلة التسيير الاشتراكي 1969-1990:

- من مقتضى القانون رقم 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والذي تم نشره في الجريدة الرسمية ليوم 1 أوت 1969 والمتعلق بصيغة المؤسسة العمومية "EGA"، تقرر إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAS، بالإضافة إلى قرارات أخرى من أهمها :
- يمنح لسونلغاز SONELGAS احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية.
 - تكلف سونلغاز بمهمة نقل الغاز الطبيعي بواسطة القنوات على مستوى التراب الجزائري.
 - تكلف سونلغاز بتوزيع الغاز الطبيعي بما في ذلك الاستخدامات المحلية والصناعية على التراب الوطني وتميزت هذه الفترة بما يلي :
- أ كسر التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا: " عملت سونلغاز على توسيع قاعدة المتعاملين فيما يتعلق بجلب التجهيزات لتصل إلى 29 دولة منها: إيطاليا، الاتحاد السوفيتي سابقا، ألمانيا الشرقية، المجر، تونس، السويد، وتراجعت حصة فرنسا من حيث استيراد التجهيزات من 90% سنة 1969، إلى 14% سنة 1980".¹
- ب بموجب القانون 75-35 المؤرخ في 29 افريل 1975 عملت مؤسسة سونلغاز على الاشتراك في المخطط الوطني المتعلق بالإنارة بغية تلبية حاجيات حوالي 1200000 مشترك، إذ قامت في سنة 1978 باستحداث خطوط جديدة قدر طولها بحوالي 60000 كلم.
- ج إعادة هيكلة سونلغاز: ضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، تم تقسيم المؤسسة في سنة 1983 إلى ستة مؤسسات وهي :

الجدول رقم 7: فروع المؤسسة

المؤسسة	وظيفتها
- كهريف KAHIRIF	- تكلفة باسغال الكهرياء الريفية.
- كهركيب KAHRAKIB	- تكلفة بتثبيت خطوط ذات التوتر العالي.
- كنغاز KANAGAZ	- تكلفة بإنجاز قنوات توزيع الغاز الطبيعي
- التركيب ETTERKIB	- تكلفة باسغال التركيب الكبرى مثل المحولات.
- انرغا INERGA	- تكلفة بإنجاز الأشغال الهندسية الكبرى .
- AMC	- تكلفة بإنتاج عدادات الكهرياء وآلات القياس والرقابة.

المصدر: من وثائق المؤسسة.

د بموجب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جانفي 1988 الذي عمل على إدماج المؤسسات الاجتماعية بالإدارة الاقتصادية للسوق تم تحويل المؤسسة إلى مؤسسة الاجتماعية والاقتصادية سونلغاز EPIC SONALGAZ.

هـ خلق وحدات مرافقة: من أجل القضاء على العجز في الكهرياء وزيادة نسبة التغطية تم خلق صناعة مرافقة للسوق الوطنية تتمثل في:

- وحدة صناعة الكوابل بسكرة.
- وحدة صناعة الكوابل بالجزائر العاصمة .
- وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاشور
- وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو.
- وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة .

4-1 المرحلة الرابعة (ما بعد التسيير الاشتراكي):

عرفت مؤسسة سونلغاز عدة صعوبات مالية، مما عطل من وتيرة نموها، وذلك بسبب انهيار أسعار البترول في سنة 1986، والذي برزت نتائجه في لجوء المؤسسة إلى الاستدانة الخارجية، ارتفاع في تسعيرة الكهرياء والغاز بنسبة تقارب 500% بين سنتي 1995 و 2000، وأهم ما ميز هذه المرحلة ما يلي:

أ تغيير الإطار القانوني لسونلغاز: بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، والذي يقضي بتحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

ب تحديد المهام الواجب القيام بها: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995 والمتعلق بالقانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري Epic Sonalgaz وبمقتضى الامتياز الممنوح لها من طرف الدولة فإن سونلغاز تلتزم بـ:

- تلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن الشبكة الموجودة بنوعية وانتظام في الخدمة.

- وضع برنامج عمل المؤسسة ومراقبة السير الحسن لعملية الإنتاج والتوزيع.

- تطبيق العدالة بين الزبائن المشتركين من خلال :

- التسعيرة المحددة تبعا للمراسيم التنظيمية .

- دفتر للبنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل الطاقة .

ج الاستمرار في إكمال المشاريع الاستثمارية، وذلك بالرغم من الضائقة المالية التي عرفتها مؤسسة سونلغاز، حيث أنها لجأت إلى الاستدانة الخارجية.

د التدريب (التكوين المستمر): وذلك من خلال توفير الدعم الكامل للمنشآت التي تتوفر عليها المؤسسة في مجال التدريب، وبالإضافة إلى الاعتماد على المعاهد المتخصصة وتنظيم دورات تدريبية داخل الوطن وخارجه .

هـ في مطلع القرن الواحد والعشرين أي في بداية سنة 2002 وبمقتضى الأمر 02-95 المؤرخ في 1 يونيو 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى شركة ذات أسهم SPA.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز SONALGAZ :

بالرغم من الخبرة المكتسبة لمؤسسة سونلغاز، وزيادة عدد زبائنها في استهلاك الكهرباء والغاز، حيث أنها كانت تتوفر على 700000 زبون عام 1969، ليزداد إلى ثلاثة ملايين زبون نسبة 1989، أي مضاعفة القدرة الإنتاجية لسونلغاز في مجال إنتاج الكهرباء بحوالي 7.5 مرة أما في مجال الغاز فقد ازداد عدد الزبائن من 170000 إلى 840000 خلال نفس الفترة السابقة، وكذلك تحول المؤسسة إلى شركة ذات أسهم في 2002، وعملية بيع قروض سنديّة في سنة 2005 بمعدلات فائدة محددة فإن كل ذلك من شأنه أن يفتح احتمالات المنافسة خاصة مع صدور قانون الطاقة الذي يتحدث عن تعدد المتعاملين وإنشاء سوق داخلية للطاقة في السنوات المقبلة، وتحسباً لهذا التطور فإن مؤسسة سونلغاز عملت على وضع هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة مع المتغيرات البيئية، ويتمشى مع أهدافها إذ أنه خلال سنة 1991 كانت الهيكلية الأولى، ثم تم تعديل الهيكلية الأولى ، ومن أهم المديریات التي تتوفر عليها المؤسسة ما يلي:

الجدول رقم 8 : المديریات الفرعية لسونلغاز

الرمز	اسم المديرية
XD	مديرية التوزيع الكهرباء والغاز
XG	مديرية إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية
XS	مديرية الأمن
DRH	مديرية الموارد البشرية
DEE	مديرية الدراسات الاقتصادية
KD	مديرية الهندسة
DAG	مديرية الإدارة العامة
DOI	مديرية التنظيم والأعلام
DF	مديرية المالية
CNC	المركز الوطني للحسابات

المصدر : من وثائق المؤسسة.

وفيما يلي شرح لمهام بعض المديريات التي تتوفر عليها مؤسسة سونلغاز¹:

أ مديرية الإدارة العامة:

يعتبر المدير العام هو أعلى سلطة في المؤسسة والمسؤول الأول، من مهامه تعيين مساعدين، وتفويض وتنشيط ومتابعة الأنشطة.

ب المديريات العملية (الوظيفية):

تتمثل في المديريات التالية :

- مديرية إنتاج الكهرباء:

تعمل هذه المديرية على تأمين تسيير الصيانة واستغلال مجموع مراكز إنتاج الكهرباء وكل أقسام سونلغاز، وهذا من أجل توفير أحسن خدمة بنوعية جيدة.

وتتمثل وظائفها في :

- المشاركة في المخططات لوسائل الإنتاج.

- صيانة الأجهزة بأحسن تكلفة ممكنة .

- العمل على تشغيل الأجهزة الجديدة للإنتاج.

- ضمان وفرة الأجهزة ومطابقتها للنوعية .

- مديرية نقل الكهرباء وتحركات الطاقة :

تأسست مديرية نقل الطاقة وتحركات الكهرباء في بداية 1998، بمقتضى المرسوم 97-51 المؤرخ في 24 سبتمبر 1997، والذي يحدد مهام مديرية نقل الكهرباء وتحركات الطاقة، في العديد من العناصر منها :

- المشاركة في ميدان تخطيط منافذ الكهرباء الحديثة.

- المشاركة في الدراسة العلمية للمؤسسة من أجل البحث على منافذ لنقل الكهرباء.

- تحدد بدقة الدراسات المتعلقة بتحركات الطاقة والزيائن حسب احتياجاتهم.

- العمل على تأمين الإنتاج وتوزيع نقل الكهرباء على الزيائن في أحسن الظروف.

- الاعتناء بتطوير آلات الإنتاج وتوزيع الكهرباء والطاقة وفق التطور التكنولوجي.

- العمل على توفير الكهرباء والطاقة في كل فروعها، واستعمال وسائل حديثة

لتوزيع الكهرباء والطاقة.

1 : من وثائق المؤسسة .

- مديرية الاتصالات:

تم تأسيسها في بداية 1998، وتعمل هذه المديرية على القيام تطبيق وتسيير وتطوير جميع وسائل الاتصال وتزويد المؤسسة بالوسائل الحديثة، وهذا من أجل تحقيق تبادل في ميدان الاتصال بين أبعد مكان في المؤسسة في أحسن الظروف، وأعلى معدل للجودة وأقل تكلفة ممكنة .

- مديرية البحث والتطوير :

تتمثل مهامها فيما يلي:

- إدخال التكنولوجيا الحديثة.
- تحسين الوسائل ونوعية الخدمات.
- القيام بالدراسات والبحوث التطبيقية والتجارب الضرورية.
- تدعيم وتطوير الاستغلال التطبيقي للكهرباء والغاز.
- تحسين أمن تجهيزات الكهرباء والغاز.
- الإبداع والابتكار في مجال الكهرباء والغاز.

ج المديرية التنفيذية: وتتمثل في:

- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المالية.
- مديرية الدراسات الاقتصادية.
- مديرية التنظيم والإعلام الآلي.
- مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير .
- مديرية العلاقات والترقية الصناعية.

والأشكال التالية توضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز في سنة 1991 والذي تم

تعديله في سنة 2005:

3- خصائص سونلغاز:

بعد العرض المقدم حول التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز والهيكل التنظيمي يمكننا استنتاج الكثير من العناصر التي تتميز بها سونلغاز ومنها :

1-3 توسيع دائرة التغطية :

نظرا لأهمية الخدمات المقدمة من طرف سونلغاز وشساعة المساحة، وزيادة عدد زبائنهما من مادتي الكهرباء والغاز، حيث أن يفوق خمسة ملايين بالنسبة للكهرباء، أما الغاز فقد ارتفع من 168000 بسنة 1969 إلى حوالي 1700000، الأمر الذي نتج عنه زيادة في نسبة تغطية استهلاك الكهرباء بحوالي 96 %، كما أن المخطط الجزائري للغاز (PNG)، الذي يمتد من سنة 1995-1999 بهدف إلى تزويد 140 تجمع سكاني بالغاز الطبيعي وبغاز البترول المميع (GPL) .

2-3 من المؤسسات الرائدة وطنيا وإفريقيا :

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات على المستوى الوطني، والإفريقي، حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال، من حيث رقم الأعمال

الجدول رقم 9: ترتيب العشر مؤسسات الجزائرية الأفضل

الترتيب	المؤسسة	رقم الأعمال	النتيجة	عدد العمال
1	SONATRACH	20.281.800	2.331.090	49467
2	NAFTAL	1.424.652	1.742	29658
3	SONELGAZ	846.798	84.288	19000
4	AIR ALGERIE	449.322	غير متوفر	8941
5	Brown et Root CONDOR	390.322	25.795	464
6	SIDER	371.236	غير متوفر	غير متوفر
7	ONAB	295.482	19.636	11373
8	GIPLAIT	260.542	27.486	4662
9	SNTA	241.927	75.432	5635
10	ERAD ALGERIE	232.158	11.562	4888

Palmarès 2002 du classement des Pays et ,Source: Revue économique N°26-27Décembre / Janvier 2003
secteur du monde des affaires en Afrique

أما على المستوى الإفريقي والمغاربي فتميز بانها :

- من الأعضاء المؤسسين للجنة المغاربية للكهرباء.
 - من المؤسسين لإتحاد منتجي وناقلي وموزعي الطاقة الكهربائية بإفريقيا.
- أما عربيا، فإن سونلغاز من بين أعضاء الاتحاد العربي لمنتجي وناقلي وموزعي الطاقة الكهربائية، كما أنها احتلت المركز الثامن على المستوى الإفريقي فيما يخص رقم أعمالها :

الجدول رقم 10: ترتيب المؤسسات الجزائرية الأفضل على المستوى الإفريقي

الترتيب	المؤسسة	البلد	رقم الأعمال
1	SONATRACH	الجزائر	20.281.800
2	TELKON	جنوب إفريقيا	4.472.830
3	ESKON	جنوب إفريقيا	3.438.167
4	TRANSNET	جنوب إفريقيا	2.679.221
5	GROUPE OCP	المغرب	1.724.896
6	GROUPE NAFTAL	الجزائر	1.424.652
7	ONE	المغرب	988.158
8	SONALGAZ	الجزائر	846.797
9	REBIETABACS	المغرب	841.548
10	STIR	تونس	782.324

Palmarès 2002 du classement des Pays et ,Source: Revue économique N°26-27Décembre / Janvier 2003
secteur du monde des affaires en Afrique

3-3 الاحتكار :

منح لمؤسسة سونلغاز SONALGAZ احتكار إنتاج، نقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية، وتوزيع الغاز الطبيعي على مستوى التراب الوطني، وذلك بموجب أوامر قانونية .
إلا أنه بموجب المرسوم الرئاسي 195-02 الصادر في 02 جوان 2002 والقاضي بتحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز إلى مجموعة سونلغاز GROUPE DE SONALGAZ، والتي تتكون من عدة مؤسسات مستقلة عن بعضها البعض منها :

- مؤسسة إنتاج الكهرباء.
- مؤسسة نقل الكهرباء.

- مؤسسة نقل الغاز.
- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز والتي تتكون من :
- المديرية العامة للتوزيع غرب.
- المديرية العامة للتوزيع شرق.
- المديرية العامة للتوزيع وسط.
- المديرية العامة للتوزيع الجزائر.
- المديرية العامة لمجموعة سونلغاز.

حيث أن تحويل مؤسسة سونلغاز إلى مجموعة سونلغاز والتي تتكون من المؤسسات السابقة سببه أن عملية الخصخصة تتم على مستوى تلك المؤسسات وذلك بموجب الأمر السابق (02-195)، إن احتمالات المنافسة وإنشاء سوق داخلية للطاقة (خاصة مع صدور قانون الطاقة) سوف تنطلق في السنوات المقبلة.

4-3 التوجه من النزعة المركزية إلى اللامركزية :

يبرز هذا التغير في سياسة سونلغاز وطرق تسييرها من خلال الإجراءات التي تم القيام بها على مستواها، انطلاقاً من فترة ظهورها إلى بداية الألفية الثانية، حيث تم خلالها القيام بإجراءات عديدة من أهمها :

- التحول من شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) قبل 1969 إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكل ما نتج عنه من توجيه مركزي مباشر في كل المجالات حيث أنها كانت تحت رعاية الوزارة المكلفة بالطاقة.

- التحول من شركة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري (الأمر 91-475) وكان ذلك سنة 1991 بعد أزمة 1986 - انخفاض أسعار البترول - حيث لجأت سونلغاز من خلال هذا الإجراء إلى الحفاظ على توازنها المالي، واعتماد مخطط للتطهير المالي خاصة بعد تخلي الدولة عن تمويل المشاريع الاستثمارية الهادفة لتلبية الطلب على الغاز الطبيعي والإنارة الريفية .

- التحول من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم (SPA) في سنة 2002، وما نتج عنه من إمكانية دخول منافسين في قطاع الطاقة وإنشاء سوق داخلية، كل ذلك أدى بمؤسسة سونلغاز إلى البحث عن السبل التي تسمح لها بتحقيق الفعالية والمردودية الاقتصادية لمشاريعها حيث تبنت في سياستها واستراتيجيتها العديد من العمليات من أهمها:¹

أ التوجه نحو الزبون باعتباره أساس البقاء، وذلك من خلال الأخذ بأراء الزبائن ومعدلات الرضا.

1 : المخطط الاستراتيجي لسونلغاز 2001 - 2005 الصادر في فيفري 2001.

- ب العمل على توفير التكنولوجيا الحديثة وذلك لمواجهة الطلب المتزايد من الكهرباء والغاز.
- ج الاهتمام بالعامل وإعطائه الأولوية في كل البرامج.
- د العمل على تحقيق التنمية الوطنية .
- هـ الاهتمام بالتسيير ومستويات التكاليف.
- 5-3 الاهتمام بالموارد البشري:**

يلقي موضوع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا وهذا من أجل الاستعمال المستمر للتكنولوجيا الحديثة، حيث أنها عملت على:

- التكوين التحسيني المستمر والتأهيل للعمال.
- تكوين موجه للعمال الجدد في مجال الكهرباء والغاز ويبرز الاهتمام كذلك من خلال توفر مؤسسة سونلغاز SONEGAS على ثلاثة مراكز للتكوين:

أ مركز التكوين عين مليلة :

- للتكوين القاعدي في الميدان التقني والأمن الصناعي، طريق باتنة (عين مليلة) .
- قدرة الاستقبال: 400 مقعد بيداغوجي.
- قدرة التكفل بالنظام الداخلي : لا شيء.

ب مركز التكوين بين عكنون (الجزائر) للإدارة والتسيير :

طريق دالي إبراهيم، بن عكنون.

- قدرة التكفل بالنظام الداخلي : 100 سرير.
- ج مركز التكوين بالبلدية للتكوين التقني:**

طريق رقم 143، البلدية.

- قدرة الاستقبال : 400 مقعد بيداغوجي.
- قدرة التكفل بالنظام الداخلي : 400 سرير.

6-3 التزام الإدارة العامة لمؤسسة سونلغاز :

- بالقيام بدور اقتصادي واجتماعي
- بتطوير المؤشرات التقنية والمالية
- وضع نظام للجودة
- تحسين نظم الاتصال في المؤسسة.

المبحث الثالث: دراسة آلية التدريب في المؤسسة.

تواجه مؤسسة سونلغاز في السنوات الأخيرة جملة من التغيرات الكثيرة والتصحيحات المستقبلية التي تفرضها التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر.

ومن جملة التغيرات المرتقبة الإعلان عن فتح سوق المنافسة ودخول المتعاملين الأجانب في ميدان الطاقة الكهربائية ونقل الغاز داخل التراب الوطني.

ولأجل مواجهة المنافسة الشرسة مع الشركات المتعددة الجنسيات اعتمدت المؤسسة على العديد من السياسات والاستراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريب عمالها بهدف زيادة معارفهم ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، واستخدام طرق التسيير الحديثة التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات المتطورة، وقد برز ذلك جليا في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة في عدة نقاط أهمها ¹:

- الاعتماد على التدريب المتخصص في مجالات عديدة منها التسيير التقني، وذلك في المراكز والمدارس الكبرى.

- الاستمرارية في التدريب وذلك من أجل مواجهة التغيرات المهنية.

- تحسين مستوى المشرفين عن عملية التدريب.

- تشجيع التمهين في مجال اللغات الأجنبية خاصة الانجليزية.

- وضع نظام ناجع بهدف تقييم التدريب في المؤسسة .

ومن أجل توضيح آلية عمل التدريب في المؤسسة تم التطرق إلى مراحل عملية التدريب، وأنواعه، ودراسة الاحتياجات التدريبية، وتكاليفه المتنوعة.

5- مراحل عملية التدريب في المؤسسة :

تعمل مؤسسة سونلغاز إلى القيام بالتخطيط لعملية التدريب وذلك حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة، ولأجل ذلك تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديرية والوحدات التي تتوفر عليها المؤسسة عبر كامل التراب الوطني بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1-1 تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة

سونلغاز بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب، ثم تقدم توضيحات

وملاحظات حول موضوع التدريب للسنة الجارية إلى مختلف الوحدات والفروع على مستوى الوطن وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها :

- التخصصات المقترحة عن عملية التدريب.
- طبيعة التدريب وذلك من حيث التدريب في مراكز التكوين للمؤسسة وعلى مستوى المؤسسات الوطنية أو الدولية المتخصصة.
- ينحصر المجال الزمني لهذه الخطوة على مستوى المؤسسة في نهاية شهر سبتمبر من كل سنة.
- 2-1 تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من مؤسسة سونلغاز بتقدير الاحتياجات التدريبية، ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:
 - المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها.
 - عدد الأفراد المراد تدريبهم.
 - الأهداف المرجوة من عملية التدريب.
 - نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة من المؤسسة تدريب عمالها.
 - الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب في المؤسسة، وتشتمل مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية على عناصر عديدة من أهمها :
 - أسماء المشاركين في عملية التدريب.
 - نوع التدريب المعتمد من طرف الوحدات.
 - مكان التدريب .
 - التكاليف التقديرية لعملية التدريب .

كما ينبغي الإشارة إلا أنه عند تحديد الاحتياجات التدريبية (مخططات التدريب على مستوى الوحدات) في المؤسسة يراعى عدة جوانب منها :

- المدة الزمنية المخصصة للقيام بهذه العملية والتي تكون في العادة محصورة ما بين شهر أكتوبر ونوفمبر من كل سنة.
- قدرة الاستيعاب لمراكز التكوين التابعة للمؤسسة .
- الميزانية التقديرية للتدريب خارج الوطن.

3-1 بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات والأقسام يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المديرية العامة، حيث يتم توحيدها،

وعلى أساس تلك المعطيات والمعلومات يتم تصميم المخطط التدريبي للمؤسسة بشكله العام والذي يشتمل على ثلاثة أقسام :

القسم الأول :الأهداف العامة من المخطط

ويتضمن على عناصر عديدة منها :

- الأهداف عامة من التدريب.
- تخصصات التدريب المحددة والتي تخص أقسام المؤسسة وتشمل على أنواع عديدة تتعلق في الغالب بـ: إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز وتوزيع الكهرباء والغاز.

القسم الثاني :الاحتياجات المقدرة من التدريب

- **التدريب المهني المتخصص:** ويتضمن :
 - الاحتياجات المقدرة من تدريب المهني المتخصص بشكلها العام.
 - الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التكوين لسونلغاز.
 - الاحتياجات المقدرة على مستوى داخل الوطن وخارجه.
- **تدريب الإتقان :** يتضمن على الاحتياجات المقدرة بالشكل العام :
 - على مستوى وحدات ووسائل المؤسسة.
 - على مستوى مراكز التكوين لسونلغاز.
 - على مستوى داخل الوطن وخارجه.
 - التربصات الميدانية والتمهين.

القسم الثالث :التكاليف التقديرية لعملية التدريب

يبرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية لعملية التدريب لكل سنة حيث قدرت في سنة 2005 بـ 568510000 دج، كما أنه يتم توضيح توزيعها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب المطبق (التدريب المهني المتخصص، تدريب الإتقان) ووحدات وأقسام مؤسسة سونلغاز، وإبراز مكونات التكلفة الإجمالية التقديرية التي تتمثل في :

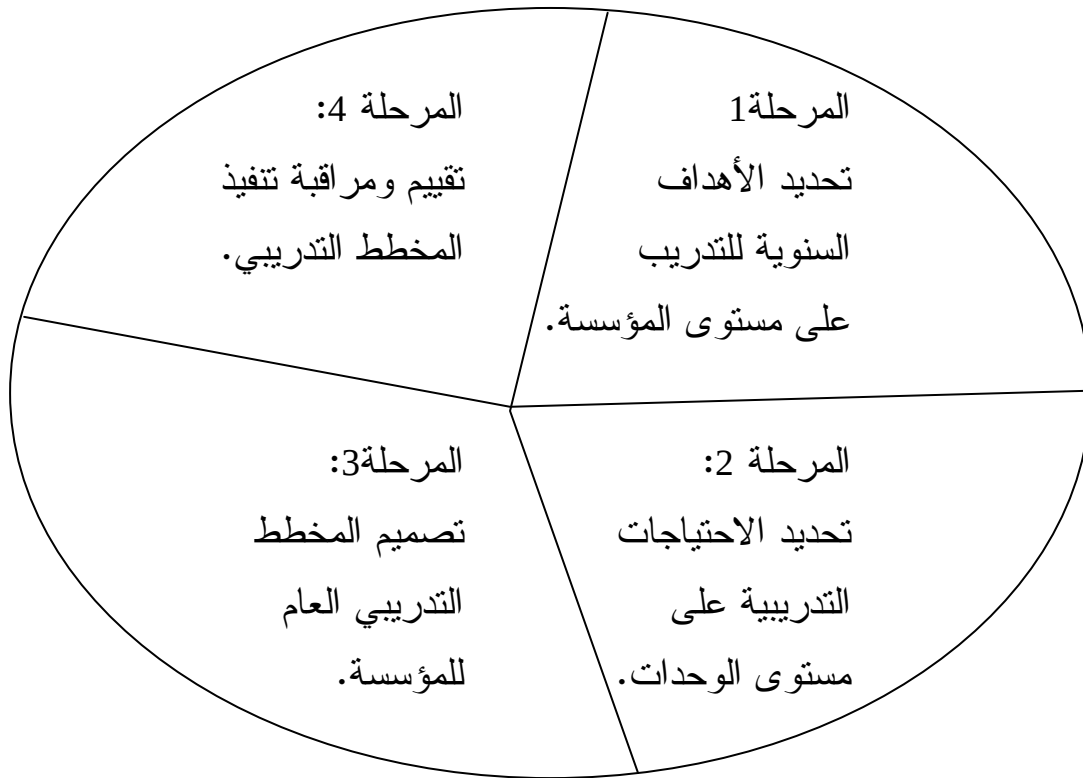
$$\text{تكلفة التدريب التقديرية} = \text{مصاريف التدريب} + \text{تكاليف العمال (أجور)}$$

يتم إعداد المخطط العام لمؤسسة سونلغاز في نهاية شهر نوفمبر من كل سنة، وفي الشهر الموالي (ديسمبر)يتم تقديمه إلى المدير المسؤول عن عملية التدريب في المؤسسة

حيث يقوم بدراسته وإدخال تعديلات أو تصحيح أخطاء، ثم بعد ذلك يتم عرضه على المدير العام لمؤسسة سونلغاز، وذلك من أجل إعطاء الموافقة النهائية لقبول تنفيذه، حيث تكلف مديرية الموارد البشرية بالسهر على تنفيذه وذلك بالاعتماد على مراكز التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز والمؤسسات الوطنية المختصة والمعاهد الوطنية والدولية .

4-1 مراقبة وتقييم المخطط التدريبي الذي يتم إعداده، وذلك من خلال الاعتماد على التقارير التي تقدمها مراكز التكوين للمؤسسة أو التي تتعامل معها حول سير عملية التدريب، والتقارير التي يتم إعدادها في نهاية السنة المالية من طرف وحدات المؤسسة وأقسامها التي تتمحور حول تقديم حوصلة عن التدريب لكل وحدة. والشكل الموالي يبرز مختلف المراحل السابقة :

الشكل رقم 22 : مراحل عملية التدريب في مؤسسة سونلغاز



المصدر: من إعداد الباحث

6- أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة :

تقوم سياسة التدريب في مؤسسة سونلغاز على أنواع مختلفة، تختلف بسبب الأهداف المسطرة، ومدة التدريب ومكان إجراءه وفيما يلي عرض مختصر لأهم الأنواع :

1-2 التدريب المهني المتخصص :

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين المؤهلات المهنية للعامل المتدرب أو المتربص، ومواجهة التغيرات المهنية، وذلك من أجل شغل منصب معين داخل المؤسسة أو تدريب أفراد جدد في المراكز الخاصة بها أو المعاهد والجامعات التي تتعامل معها المؤسسة، أو إرسالهم للتدريب خارج الوطن كما ينبغي الإشارة إلى أن، هذا النوع من التدريب مدته محصورة ما بين 6 أشهر و3 سنوات كحد أقصى، يتحصل المتدرب خلالها على أجرته الأساسية أو علاوة التدريب، ويلاحظ كذلك ارتباطه في أغلب الحالات بموضوع الترقية في منصب العمل . ويشتمل هذا النوع من التدريب على الفئات التالية: تدريب الإطارات، وأعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

والجدول الموالي يبرز عدد الأفراد المتدربين في مؤسسة سونلغاز لسنة 2005، وذلك بحسب التدريب المهني المتخصص:

الجدول رقم 11: توزيع المتدربين حسب التدريب المهني المتخصص

النسبة	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطار	
95.31%	569	112	447	10	التدريب في مراكز سونلغاز
1.84%	11	--	--	11	التدريب داخل الوطن
2.84%	17	--	--	17	التدريب خارج الوطن
100%	597	112	447	38	المجموع

المصدر : من وثائق المؤسسة

تحليل الجدول:

يبرز الجدول أعلاه عدد الأعوان المتدربين لسنة 2005 حسب نوع التدريب المهني المتخصص حيث قدر العدد الكلي بـ 597 عون، وقد تضمن هذا العدد تدريب 38 إطار، و447 عون تحكم، و112 عون تنفيذ، كما يلاحظ كذلك أن عدد الأعوان المتدربين خارج الوطن قدر بـ 17 عون أي ما يعادل 2.84%، وهي نسبة قليلة مقارنة بالعدد المتدرب في مراكز سونلغاز وداخل الوطن (حوالي 97.16 % من العدد الكلي للمتدربين)، واشتمل التدريب المهني المتخصص على: 63% من أفراد تم تدريبهم في المجال التقني، أما 37% فقد تم تدريبهم في مجال التسيير، وتمحورت مواضيع التدريب على مجالات مختلفة من أهمها:

- إنتاج الكهرباء. - الجودة. - الرقابة. - التأمين.
- توزيع الأعباء. - نقل الكهرباء. - توزيع الغاز.

2-2- تدريب الإقتان :

يكون هذا التدريب أثناء الوظيفة (التوظيف) ، يشتمل هذا النوع على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة، وذلك من أجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم والسيطرة على التقنيات الجديدة والتحكم في أساليب العمل، تتراوح مدته من أسبوع إلى 6 أشهر، يتم إجراؤه في مراكز التكوين والتدريب للمؤسسة، وعلى مستوى وحداتها وذلك في حالة توفر الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك، والمعاهد والمدارس المختصة في مجال التدريب والتكوين .

والجدول التالي يبرز توزيع الأفراد المتدربين لسنة 2005 حسب تدريب الإقتان في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم 12: توزيع عدد المتدربين حسب تدريب الإقتان

النسبة	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطار	
60%	4579	615	1852	2112	مراكز التكوين لسونلغاز
24%	1832	440	967	425	التدريب على مستوى وحدات سونلغاز
10%	735	24	101	610	التدريب خارج المؤسسة
06%	424	01	220	203	التدريب خارج الوطن
100%	7570	1080	3140	3350	المجموع

المصدر : من وثائق المؤسسة.

تحليل الجدول : يلاحظ أنه في سنة 2005 تم تدريب 7570 عون، تركز أغلبها على مستوى مراكز سونلغاز للتكوين والتدريب ووحداتها (84%)، أما على مستوى خارج الوطن فقدّر بـ 6 % (424 عون)، ويعود انخفاض عدد الأفراد المتدربين في الخارج بالرغم من قصر مدته إلى ارتفاع تكاليفه، وإن حصاره على فئات معينة (مثلا تم تدريب عون واحد من أعوان التنفيذ خارج الوطن) .

3-2 حسب المكان :

يمكن تمييز نوعين من التدريب في مؤسسة سونلغاز:

أ تدريب داخل الوطن:

يشتمل هذا النوع على ما يلي :

- تدريب يكون على مستوى مراكز التكوين والتدريب التابعة لمؤسسة سونلغاز والمتمثلة في:
 - مركز التكوين بين عكنون.
 - مركز التكوين بالبليدة.
 - مركز التكوين بعين مليلة.
 - تدريب على مستوى وحدات المؤسسة :تتوفر بعض الوحدات التابعة لمؤسسة سونلغاز على هياكل مخصصة لتدريب عمالها كالقاعات، والتقنيات الحديثة، لذلك تلجأ هذه المؤسسة إلى تدريب العمال إلا أنه في أغلب الأحيان يكون تدريب على مستوى وحدات المؤسسة قصير المدى وعدد الأعوان كبير.
 - تدريب داخل المعاهد الوطنية والجامعات :يتم هذا النوع بموجب اتفاقية تربط المؤسسة بالجامعة أو المعاهد المختصة في عملية التدريب، ومن أهم المعاهد التي تتعامل معها سونلغاز ما يلي:
 - المعهد الجزائري للبتترول (IAP) .
 - المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) .
 - مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST).
 - المعهد الوطني للإنتاجية الصناعية (INPED).
- أما بالنسبة للجامعات فمن أهمها: - جامعة هواري بومدين، - جامعة باتنة .

- تدريب العمال على مستوى وحدات المؤسسة أو مراكز التكوين الخاصة بها، أو على مستوى المراكز الوطنية المختصة في حين أن المدربين يتم جلبهم من الخارج (الشركات الأجنبية المختصة في عملية التدريب، أو المعاهد الدولية التي تتعامل معها مؤسسة سونلغاز) ، على أن تتحمل المؤسسة مصاريف النقل والإقامة خلال مدة التدريب، وأجور المدربين بالعملة الصعبة ، ويلاحظ خلال السنوات الأخيرة أن المؤسسة أصبحت تعتمد عليه بكثرة وذلك من أجل تقادي تكاليف التدريب في الخارج وإمكانية تدريب عدد كبير من العمال.

ب تدريب خارج الوطن :

يتم تدريب العمال خارج الوطن عن طريق مؤسسات متخصصة في مجال التكوين والتدريب، أو الشركات التي تتعامل معها مؤسسة سونلغاز، أو المعاهد الدولية، ويلاحظ أن هذا

النوع لا تعتمد عليه المؤسسة كثيرا، كما أنه يكون في أغلب الحالات قصير المدى، والجدول المالي يبرز لنا توزيع عدد العمال لسنة 2004، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مكان التدريب .

الجدول رقم 13 : توزيع عدد العمال المتدربين لسنة 2004

النسبة المئوية	المجموع	تدريب الإتقان	التدريب المهني المتخصص	
38.18%	4137	3899	238	التدريب في مراكز سونلغاز
52.38%	5675	5675	--	التدريب في وحدات المؤسسة
4.75%	514	514	--	التدريب خارج المؤسسة
4.69%	509	509	--	التدريب خارج الوطن
100%	10835	10597	238	المجموع

المصدر : من وثائق المؤسسة

تحليل وتفسير الجدول:

إن المقارنة بين النسب المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن مؤسسة سونلغاز تركز في تدريبها داخل الوطن (التدريب في مراكز التكوين التابعة لها، وعلى مستوى وحداتها، وخارج المؤسسة) حيث قدرت النسبة بـ 95.31% أي ما يقدر 10326 عون من العدد الإجمالي، في حين قدر عدد المتدربين خارج الوطن بـ 509 عون، أي ما يعادل 4.69% من العدد الإجمالي، ويعود الانخفاض في التدريب خارج الوطن إلى مجموعة من الأسباب من أهمها :

- ارتفاع تكاليف التدريب في الخارج.
- قيام المؤسسة بجلب المدربين الأجانب وتحمل تكاليف الإقامة والنقل وأجورهم.
- في أغلب الحالات يكون التدريب خارج الوطن قصير المدى والعدد محدود، وقليل مقارنة بالعدد المقدر داخل الوطن.

- توفر مؤسسة سونلغاز على مراكز مختصة في عملية التكوين والتدريب، الأمر الذي مكنها من تدريب عدد كبير من الأعوان (38.18 % من العدد الإجمالي) وقيامها بتدريب حوالي 501 فرد من عمال بعض المؤسسات العامة والخاصة، والجدول التالي يبرز توزيع عدد العمال الأجانب المتدربين على مستوى سونلغاز لسنة 2004 :

الجدول رقم 14: توزيع عدد العمال الأجانب المتدربين على مستوى سونلغاز لسنة 2004.

القيمة بـ:دج	المجموع	تدريب الإتقان	التدريب المتخصص	
17419000	380	330	50	المؤسسات العامة
35370690	121	94	27	المؤسسات الخاصة

المجموع	77	424	501	52789690
---------	----	-----	-----	----------

المصدر : من وثائق المؤسسة

4-2 حسب مدة التدريب :

يمكن تميز نوعان من التدريب :

- **تدريب طويل المدى:** والذي تكونه مدته تتراوح ما بين 6 أشهر و 3 سنوات، يختص هذا النوع في تدريب الفرد من أجل اكتسابه لمؤهلات تسمح له بممارسة عمله ومن أمثله تكوين أصحاب الشهادات الجامعية من أجل الحصول على شهادة الماستر (Master) في المعاهد والجامعات، وقد يكون هذا النوع داخل الوطن أو خارجه.
 - **تدريب قصير المدى:** مدته تقل عن ستة أشهر، فقد تكون يوم أو يومين أو أسبوع أو شهر. وما يلاحظ أن هذا النوع تركز عليه مؤسسة سونلغاز وذلك لاعتبارات عديدة منها أنه لا يعطل سير العمل في المؤسسة، و يسمح بتدريب عدد كبير من الأعوان .
- 7- **دراسة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة :**

1-3 مقارنة الاحتياجات المقدرة بالعدد المدرب فعلا:

تتطلب عملية التدريب دراسة دقيقة وفعلية للاحتياجات التدريبية وذلك من أجل ترجمتها إلى مخططات هادفة إلى تلبية هذه الاحتياجات.

وتقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى وحدات وفروع مؤسسة سونلغاز بتحديد الاحتياجات وذلك بالتنسيق مع مختلف المديريات والمصالح وذلك بعد تقديم المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية توجيهات تشتمل على مواضيع عديدة ومختلفة تخص عملية التدريب، كأن تقوم مثلا بأن التدريب خارج الوطن في السنة المالية غير متوفر.

ويبين الجدول الموالي توزيع الاحتياجات التدريبية المقدرة والعدد المدرب فعلا خلال الخمس سنوات الأخيرة أي من سنة 2001 إلى غاية 2005:

الجدول رقم 15 : توزيع الاحتياجات المقدرة والعدد المدرب فعلا في المؤسسة

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	المجموع
الاحتياجات المقدرة	20809	24051	14520	13456	11418	84254
العدد المدرب فعلا	27380	20735	13026	10835	8167	80143
الفارق *	6571+	3316-	1494-	2621-	3251-	4111-
النسبة *	130%	86%	90%	81%	72%	95%

المصدر: من وثائق مؤسسة سونلغاز
* : من إعداد وحساب الباحث

تحليل وتفسير الجدول :

حسب الجدول نلاحظ أن تحديد الاحتياجات التدريبية المقدرة غير محددة بدقة مطلقة وذلك بالمقارنة مع العدد المتدرب فعلا بحيث نلاحظ أن في سنة 2001 كان عدد المتدربين فعلا يفوق الاحتياجات المقدرة (6571+ / أو ما يعادل 130%)، في حين أنه في السنوات المتبقية (من 2002 إلى غاية 2005) كان العدد المتدرب فعلا أقل من الاحتياجات المقدرة، أما بالأخذ بعين مجموع الأفراد المتدربين خلال الخمس سنوات ونقارنها بالاحتياجات التدريبية المقدرة فنجد أن السنة تقارب 95%، وتفسر الفروقات الملاحظة بالدرجة الأولى إلى إهمال المسؤولين عن العملية التدريبية على مستوى الوحدات والفروع التابعة لمؤسسة سونلغاز إلى هذه المرحلة، حيث أنه في أغلب الحالات يتم تحديد احتياجات التدريبية بالاعتماد على احتياجات السنوات السابقة.

أما فيما يخص توزيع الاحتياجات التدريبية والعدد المتدرب فعلا وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب المعتمد فقد كانت على النحو التالي :

التدريب المهني المتخصص :

يبرز الجدول الموالي توزيع الاحتياجات التدريبية والعدد المتدرب فعلا من التدريب المهني المتخصص وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مكان إجراء التدريب :

الجدول رقم 16 : توزيع الاحتياجات التدريبية المقدرة، والعدد المتدرب فعلا حسب

الترتيب المهني المتخصص

الفرق		العدد المتدرب فعلا		الاحتياجات المقدرة		
H/J	أفراد	H/J	أفراد	* H/J	أفراد	
19609+	131+	89689	519	70080	438	على مستوى سونلغاز
3300+	11+	3300	11	--	--	على مستوى الوطن
1662+	17+	1662	17	--	--	خارج الوطن

* H/J : وهي تعني رجل اليوم، حيث تمثل عدد الافراد المتدربين في مدة التدريب بالأيام، فمثلا إذا تم تدريب 50 عامل في مدة 10 ايام فإن H/J = 500.

24571+	159+	94651	597	70080	438	المجموع
--------	------	-------	-----	-------	-----	---------

المصدر : من وثائق المؤسسة .

تحليل وتفسير الجدول : يبرز الجدول أعلاه الاحتياجات التدريبية المقدرة والعدد المتدرب فعلا والفرق الملاحظ وذلك حسب الترتيب المهني المتخصص، حيث أنه في سنة 2005 سجل زيادة في عدد الأفراد المتدربين بـ 159 أي ما يعادل H/J 24571، توزعت هذه الزيادة على الشكل التالي : 131+ على مستوى سونلغاز، 11+ على مستوى الوطن، 17+ خارج الوطن، وتفسر هذه الزيادة بارتفاع عدد الأفراد الذين تم توظيفهم على مستوى سونلغاز خلال 2005 وذلك من أجل تلبية الاحتياجات الوظيفية الجديدة، واعتماد المؤسسة على التدريب والتكوين وذلك بهدف التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية والتسييرية الجديدة .

تدريب الإتقان :

توزعت الاحتياجات المقدرة والعدد المتدرب فعلا على النحو التالي :

الجدول رقم 17 : توزيع الاحتياجات المقدرة والعدد المتدرب فعلا

الفرق		العدد المتدرب فعلا		الاحتياجات المقدرة		
H/J	أفراد	H/J	أفراد	H/J	أفراد	
4917-	525-	22482	4579	27399	5104	على مستوى مراكز سونلغاز
971+	3323-	14090	1832	13119	5155	على مستوى وحدات سونلغاز
3552+	553+	5653	735	2101	182	على مستوى الوطن
721-	115-	3384	424	4105	539	خارج الوطن
1075-	3410-	45609	7570	46684	10980	المجموع

المصدر : من وثائق المؤسسة .

تحليل وتفسير الجدول :

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فرق سالب بين الاحتياجات التدريبية المقدرة والعدد المتدرب فعلا في سنة 2005، حيث بلغ الفرق (3410- فرد)، أي ما يعادل H/J 1075- ويرجع هذا الانخفاض بدرجة كبيرة إلى الاختلال الذي وع في تقدير الاحتياجات والعدد المتدرب فعلا على مستوى وحدات وفروع مؤسسة سونلغاز (3323- فرد) والذي كان سببه التزام المشرفين على مستوى الوحدات والمديرية بسياسة إعادة

التنظيم التي تعرفها المؤسسة والإجراءات الهادفة إلى وضع العامل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة.

تحديد نوع العلاقة بين الاحتياجات التدريبية المقدرة والفعلية بالاعتماد على الطريقة الإحصائية (معامل الارتباط):

تساعد الطريقة الإحصائية (معامل الارتباط) على معرفة مدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، وجدوى مختلف الأعمال التي يتم القيام بها في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وقد كانت الدراسة الإحصائية محصورة ما بين خمس سنوات أي من سنة 2001 إلى غاية 2005، والجدول الوالي يبرز لنا توزيع الاحتياجات التدريبية المقدرة والفعلية :

السنوات	الاحتياجات التدريبية المقدرة (x)	العدد المدرب فعلا (y)	x.y	X ²	Y ²
2001	20809	27380	569750420	433014481	749664400
2002	24051	20735	498697485	578450601	429940225
2003	14520	13026	189137520	210830400	169676676
2004	13456	10835	145795760	181063939	117397225
2005	11418	8167	93250806	130370724	66699889
المجموع	84254	80143	1496631991	1533730142	1533378415

وبتطبيق علاقة معامل الارتباط بين الاحتياجات التدريبية المقدرة (x)، والعدد المدرب فعلا (y) فإن:

$$R = \frac{\text{COV}(x,y)}{SD_x \cdot SD_y}$$

بحيث :

$$\text{Cov}(x,y) = \frac{\sum x.y}{n} - x.y$$

$$SD_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n} - x^2}$$

$$SD_y = \frac{\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}}{n}$$

n = عدد السنوات.

X = المتوسط الحسابي للاحتياجات التدريبية المقدرة.

Y = المتوسط الحسابي لعدد المتدربين فعلا.

SD_x = الانحراف المعياري للاحتياجات المقدرة.

SD_y = الانحراف المعياري لعدد المتدربين فعلا.

وبعد العمليات الحسابية التي قمنا بها وجدنا معامل الارتباط : $R = 0.86$

وبتحليل معامل الارتباط نجده يقترب من الواحد الصحيح، مما يعني وجود علاقة طردية وقوية بين الاحتياجات التدريبية المقدرة والعدد المتدرب فعلا ولا توجد دقة مطلقة في تحديد الاحتياجات التدريبية .

8- دراسة تكاليف التدريب في المؤسسة :

ان توفر رأس المال شرط ضروري من أجل القيام بعملية التدريب وذلك أن أي تدريب ينتج وراءه تكاليف مختلفة.

وحتى تكون هناك شفافية في توزيع الوارد المالية واستغلال عقلاني لها تلجأ الوحدات التابعة لمؤسسة سونلغاز إلى القيام بعملية تقدير تكاليف التدريب (بجميع أنواعه) عند إعداد مخطط التدريب لكل وحدة حيث يتم إرساله إلى مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة أين يتم تجميعه في شكل مخطط عام للتدريب للمؤسسة ككل .

يبرز هذا المخطط العام في بعض جوانبه توزيع تكاليف التدريب المقدرة، ذلك حسب نوع التدريب ووحدات المؤسسة، حيث يتم دراستها من طرف المسؤول عن عملية التدريب وتقديمها إلى المدير العام للمؤسسة من أجل الموافقة عليها أو إدخال تعديلات جزئية .

كما أن دراسة تكاليف التدريب في المؤسسة تتأثر بعدة عوامل من أهمها:

- نوع التدريب المعتمد من طرف المؤسسة
- سياسة التوظيف المنتهجة من طرف سونلغاز
- عدد الأفراد المتدربين
- مدة التدريب
- الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، حيث يلاحظ في مؤسسة سونلغاز انه ابتداء من سنة 2002 تم الانطلاق في إعادة الهيكلة والتي كان لها تأثير مباشر على عملية التدريب.

لذلك فإن التطرق إلى جانب مهم في عملية التدريب (تكاليف التدريب) يقتضي بنا تحديد مكونات تكاليف التدريب وإبراز المؤشرات المعتمدة من طرف المؤسسة في دراسة النفقات، ومن ثم غير أن أسباب التطور الحاصل في قيمها خلال مدة زمنية معينة (2001 - 2005).

1-4 مكونات تكاليف التدريب :

تتكون تكاليف التدريب في مؤسسة سونلغاز انطلاقاً من مجموع النفقات التالية :

تكلفة التدريب = الأجر القاعدي للعامل + النفقات الاجتماعية + مصاريف النقل + مصاريف الإقامة + مصاريف بيداغوجية.

كما يمكن التعبير عن العلاقة السابقة بما يلي:

تكلفة التدريب = مصاريف شخصية + نفقات التدريب (جميع أنواع التدريب).

وتتضمن المصاريف الشخصية مجموع النفقات المتعلقة بأجور العمال الذين سوف يتم تدريبهم في المراكز التابعة للمؤسسة أو على مستوى وحداتها، أو داخل وخارج الوطن، حيث يحصل العامل الذي سوف تدرب على أجرته القاعدية، في حين أن الأفراد الذين تم قبول توظيفهم فإنهم يتحصلون على منحة (تقدر بـ 4000 دج).

أما بالنسبة للمصاريف المباشرة فتتمثل في:

- المنح والعلاوات بالنسبة للعاملين الذين سوف يتدربون، كمنحة المهمة، والتنقل والنقل والتي تكون أجرة العامل.
- النفقات الاجتماعية والضريبة كالضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل الكلي (IRG).
- كما تتحصل المؤسسة على نفقات أخرى من بينها :
- أجور العمال الذين تم إرسالهم على الخارج بهدف الإشراف والمساعدة على القيام بعملية التدريب، كأن تقوم المؤسسة بإرسال مساعدين إلى الخارج بهدف توضيح المشكل المسبب لعملية التدريب.
- أتعاب المدربين الأجانب، وهنا ينبغي الإشارة إلى أنه سواء كان التدريب داخل الوطن أو في الخارج فإن أتعاب المدربين يتم دفعها بالعملة الصعبة.
- التكاليف الناتجة عن استعمال القاعات خلال عملية التدريب والآلات.
- مصاريف الإقامة بالنسبة للمشرفين الأجانب عن عملية التدريب أو للعمال الذين تم إرسالهم إلى الخارج بغرض التدريب.
- النفقات الناتجة عن استعمال الموارد والآلات المستعملة في عملية التدريب.

- نفقات التمهين: يتم ذلك بموجب اتفاق بين مؤسسة سونلغاز ووزارة التكوين المهني والتمهين، حيث يتم من خلاله تكوين عدد معين من الأفراد في المراكز التابعة للمؤسسة. وفيما يلي جدول يبرز توزيع نفقات التدريب ن في مؤسسة سونلغاز خلال سنة 2004:

الجدول رقم 18 : توزيع تكاليف التدريب لسنة 2004 :

المجموع الكلي	مصاريف شخصية	نفقات التدريب						
		مجموع	تمهين	وحدات المؤسسة	في الخارج	تدريب الإتقان	التدريب المهني المتخصص	
68566	4519	64047	8352	3042	77	28699	23877	وحدة الغرب للتوزيع
42925	7979	34946	10486	183	--	13533	10744	وحدة الجزائر للتوزيع
115828	12190	103638	8821	1475	--	33967	59375	وحدة الوسط للتوزيع
246965	10665	236300	138455	409	65	33085	64286	وحدة الشرق للتوزيع
39732	6121	33611	2375	778	3285	26548	625	وحدة نقل الكهرباء
10720	1448	9272	1415	283	--	6981	593	وحدة نقل الغاز
47843	12795	35048	01	--	--	16731	18316	وحدة إنتاج الكهرباء
30934	3964	26970	521	90	822	23653	1884	الوحدة الأم
603513	59681	543832	170426	6260	4249	183197	179700	المجموع

مصدر الجدول : من وثائق المؤسسة.

تحليل الجدول :

يلاحظ من الجدول أن مجموع تكاليف التدريب لسنة 2004 بلغت KDA 603513* ، أي ما يعادل 60351300 دينار جزائري، تتشكل هذه التكلفة من النفقات التالية :

أ تكاليف التدريب المباشرة: تقدر KDA 543832 أي ما يعادل 90.12 % من مجموع تكاليف التدريب، وتتضمن هذه النفقات كل المصاريف المتعلقة بأنواع التدريب، حيث أنها تتضمن العناصر التالية : نفقات التدريب:

- التدريب المهني المتخصص 33.03 % من المجموع.
- تدريب الإتقان 33.6% من مجموع نفقات التدريب .
- التمهين تقدر نسبته بـ 31.3% من مجموع نفقات التدريب.

أما بالنسبة لنفقات التدريب خارج الوطن وعلى مستوى وحدات المؤسسة فقدرت بحوالي 1.9% من مجموع نفقات التدريب.

كما يبرز لنا الجدول السابق اهتمام المؤسسة بالتدريب داخل الوطن لأنه غير مكلف وذلك بالمقارنة مع التدريب خارج الوطن.

ب المصاريف الغير مباشرة: وهي تمثل مجموع النفقات المتعلقة بأجور العمال، وقد بلغت قيمة المصاريف الشخصية KDA 59681 أي ما يعادل 9.88% من مجموع التكاليف الكلية لعملية التدريب.

ولدراسة وتحليل تطور تكاليف التدريب تلجأ المؤسسة على الاعتماد على مؤشرين:

المؤشر الأول: داخلي (خاص بالمؤسسة) ، يتم من خلاله حساب قيمة تكلفة التدريب بالنسبة على الكتلة الأجرية حيث أنه يعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\text{تكاليف التدريب} \div \text{الكتلة الأجرية}^* \times 100\%$$

التغيير في قيمة تكلفة التدريب بالنسبة على الكتلة الأجرية لجميع العمال داخل المؤسسة (سواء تم تدريبهم أم لا). أو العكس.

* KDA : تمثل كيلو دينار جزائري، وتقدر قيمتها بالدينار الجزائري بـ 1000

* الكتلة الأجرية : تمثل مجموع الأعباء التي تشكل اجرة العامل من أجر قاعدي ومنح وعلاوات.

المؤشر الثاني : خارجي أو عالمي يتم بموجبه مقارنة تكاليف التدريب بالنسبة على رقم الأعمال، حيث انه يعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{تكاليف التدريب}}{\text{رقم أعمال المؤسسة}} \%$$

ويلاحظ أن هذا المؤشر الخارجي مجاله محصور، حيث تكون الحالة العادية ما بين (1% - 5%).

2-4 تطور تكاليف التدريب في المؤسسة :

عرفت تكاليف التدريب في مؤسسة سونلغاز خلال الخمس سنوات الأخيرة (2001-2005) مستويات مختلفة وذلك بفعل عوامل عديدة كانت مؤثرة على سياسة التدريب في المؤسسة، وقد برز ذلك جليا من خلال الجدول التالي والذي يبرز تطور نفقات التدريب ومدته، ونسبة تكلفة التدريب بالنسبة إلى رقم الأعمال والكتلة الأجرية :

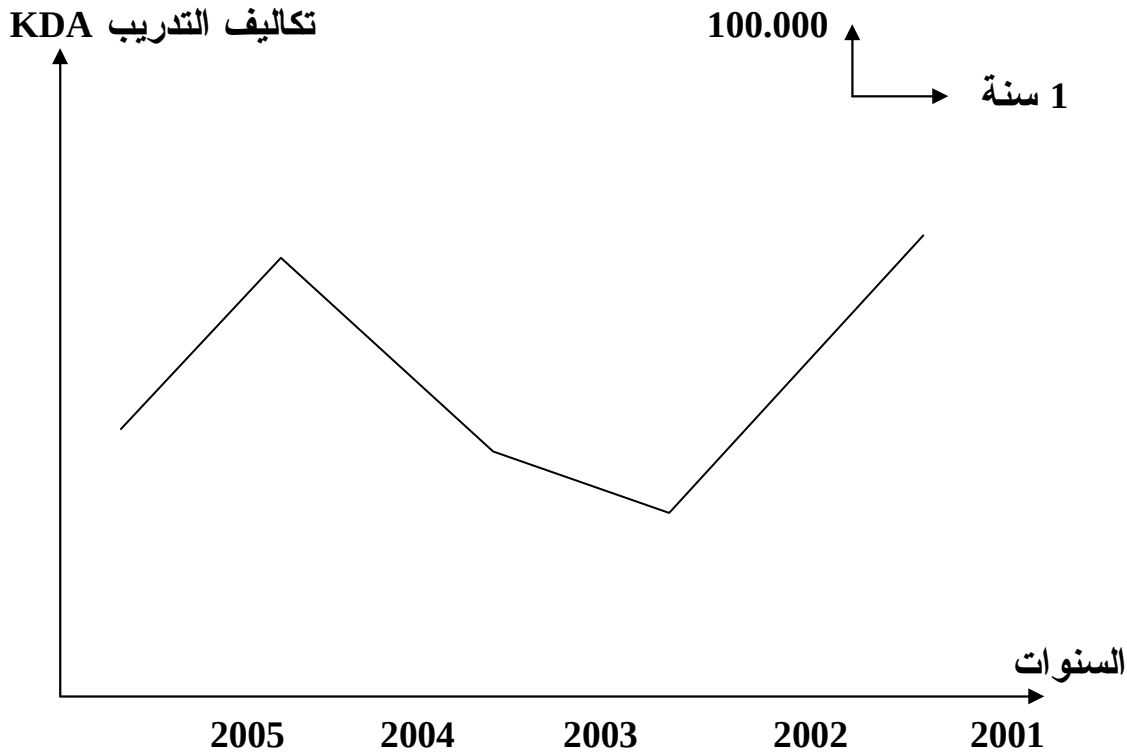
الجدول رقم 19: تطور تكاليف التدريب في مؤسسة سونلغاز

الفرق ما بين 2005 - 2004	السنوات					
	2005	2004	2003	2002	2001	
+ 70653	94651	42393	36347	72547	65680	التدريب المهني المتخصص H/J
- 21282	45609	48777	64582	101724	80346	تدريب الإتقان H/J
+ 49371	140260	90692	100929	173281	176026	المجموع
+ 360641	964154	603513	703736	915802	773263	تكاليف التدريب KDA
3.3+	8.3	05	07	9.3	8.18	تكاليف التدريب الكتلة الأجرية %
+ 0.15	01	0.85	01	1.3	1.2	تكاليف التدريب رقم الأعمال %

مصدر الجدول : من وثائق المؤسسة .

أما الشكل البياني الموالي فيبرز تطور نفقات التدريب ابتداء من سنة 2001 إلى غاية 2005:

الشكل رقم 23 : تطور تكاليف التدريب



المصدر : من إعداد الباحث

تحليل وتفسير الشكل والجدول :

انطلاقاً من ملاحظة الشكل السابق نلاحظ أن تكاليف التدريب عرفت زيادة معتبرة خلال سنتي 2002 و 2005، في حين أنه خلال السنوات الأخرى عرفت تناقص ملحوظ ومتفاوت وذلك بالرغم من أن رجل اليوم (H/J) عرفت تناقص بداية من سنة 2001 إلى غاية 2004. ويعود ارتفاع تكاليف التدريب خلال سنتي 2001 و 2004 إلى الزيادة المعتبرة في عدد الأفراد المتدربين خارج الوطن وذلك حسب تدريب الإقتان (تم تدريب 755 عون)، وذلك بسبب التحضير والتخطيط على تطبيق برنامج إعادة الهيكلة حيث قدرت الزيادة بـ 21378 (H/J) ، وقد تركزت مجالات تكوين وتدريب العمال على ما يلي :

- مناجمت استراتيجي
- مناجمت العمليات
- هندسة التكوين
- تكوين الإطارات والمساعدين في مجال التسيير .

أما خلال الفترة الممتدة ما بين (2002-2004) فقد عرفت تكاليف التدريب انخفاض كبير، وذلك راجع إلى النقص المسجل في عدد الأفراد المتدربين خارج الوطن واهتمام المؤسسة في إستراتيجيتها التدريبية على تدريب الإقتان (قصير الأجل) وذلك لأنه غير مكلف ولا يعرقل تطبيق برنامج إعادة الهيكلة في المؤسسة.

كما يمكننا الملاحظة من الجدول السابق أن التدريب المهني المتخصص عرف زيادة معتبرة في سنة 2004 وهذا راجع على زيادة عدد الأفراد الذين تم توظيفهم خلال هذه الفترة، إلا أنه بالرغم من هذه الزيادة فإن مجموع من رجل اليوم (التدريب المهني المتخصص وتدريب الإقتان) ظل متناقصا إلى غاية 2005 حيث انه لوحظ ارتفاع في تكاليف التدريب بـ + 360.641 KDA وذلك بسبب الارتفاع المسجل في عدد الأفراد الذين تم توظيفهم وهذا بهدف تلبية الاحتياجات الوظيفية المتزايدة حيث قدرت الزيادة المسجلة في التدريب المهني المتخصص بـ + 70653 (H/J)، الأمر الذي نتج عنه زيادة في المجموع (التدريب المهني المتخصص وتدريب الإقتان).

كما يوجد عامل آخر كان له تأثير غير مباشر على الزيادة المسجلة في سنة 2005 وهو ان سياسة إعادة الهيكلة التي تقوم المؤسسة بتطبيقها بدأت تتناقص حدتها.

كما يبرز الجدول السابق اهتمام المؤسسة بسياسة التدريب وذلك كم خلال الاعتماد على مؤشرين أحدهما داخلي خاص بمؤسسة سونلغاز :

$$\frac{\text{تكاليف التدريب}}{\text{تكلفة الأجرية}} \%$$

والآخر مؤشر عالمي (خارجي):

$$\frac{\text{تكاليف التدريب}}{\text{رقم الأعمال}} \%$$

حيث يلاحظ أن قيمة تكلفة التدريب بالنسبة للكتلة الأجرية عرفت ارتفاع ملحوظ في سنة 2002 و 2005 وذلك بفضل الزيادة الكبيرة في تكاليف التدريب وثبات الكتلة الأجرية في حين أنه في سنة 2003 و 2004 لاحظ انخفاض في قيمة تكلفة التدريب بالنسبة للكتلة الأجرية وهذا نتيجة الانخفاض المسجل في تكاليف التدريب وذلك بالرغم من ارتفاع قيمة الكتلة الأجرية في سنة 2003 (بسبب زيادة أجور العمال).

أما بالنسبة للمؤشر الآخر (الخارجي) فيلاحظ أنه محصور ما بين 1 % و 5 %، وهو المجال المحدد عالميا لهذا المؤشر و يرجع ارتفاع هذا المؤشر في سنة 2002 و 2005 إلى الارتفاع الكبير في تكاليف التدريب مقارنة بارتفاع صغير لرقم الأعمال، أما في سنة 2003 و 2004 فقد كان سبب انخفاضه هو انخفاض تكاليف التدريب بدرجة كبيرة مقارنة برقم الأعمال.

المبحث الرابع: تحليل ودراسة سياسة التدريب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من أجل إبراز موقع التدريب داخل المؤسسة ومعرفة ردود أفعال العاملين حول فعالية نظام التدريب، ومدى تأثيره على إنتاجية العمال، ودورها في جودة المنتجات، قام الباحث بإجراء استبيان على عينة ثم اختيار أفرادها بطريقة عشوائية بحيث يتضمن هذا الاستبيان أربعة أجزاء رئيسية تتمثل في:

الجزء الأول يخص المعلومات الشخصية للمستوجين، أما الثاني فيتعلق بإبراز أهمية ومكانة التدريب داخل المؤسسة، في حين أن الجزء الثالث تم معالجة علاقة التدريب بأداء المؤسسة وإنتاجية العمال، أما في الجزء الأخير فتم التطرق فيه إلى إبراز أهمية الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على سلامة المعدات والآلات وتأقلم العمال مع المتغيرات العديدة، ومستويات الجودة ومعدلات حوادث العمل والأخطاء (الملحق 1 و2).

1. تحديد عينة الدراسة:

تم توزيع 80 نسخة من الاستبيان على العمال المتواجدين في المؤسسة إلا أن عدد النسخ التي تم الحصول عليها فيما بعد لم يتعد 50 نسخة وذلك ربما بسبب خوف البعض وعدم تفهمهم للمغزى المراد الوصول إليه من هذا الاستبيان.

وبذلك فإن عينة الدراسة تتشكل من 50 فرد عامل في المؤسسة، بحيث يمكن تمييز هذه العينة فيما يلي:

- الجنس:

جدول رقم 20: توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	
80%	40	رجال
20%	10	نساء
100%	50	المجموع

- العمر:

جدول رقم 21: توزيع الفئة المدروسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	القيم
24 %	12	أقل من 30 سنة
56%	28	30- 40 سنة
20%	10	أكثر من 40 سنة

يبين الجدول أن النسب المئوية العالية من أفراد العينة هي الفئة الشبانية حيث قدرت بنسبة 56 %، وذلك بالنسبة للفئة من 30 - 40 سنة ثم تليها الفئة الأقل من 30 سنة بـ 24%، وأخيرا الفئة التي تفوق 40 سنة والتي تقدر بـ 20%، وهذه الفئة تمتاز بخبرة مهنية عالية في ميدان العمل.

- المستوى التعليمي:

جدول رقم 22: توزيع الفئة المدروسة حسب المستوى التعليمي.

نوع المستوى	التكرار	النسبة المئوية
مستوى ثانوي	27	54%
مستوى جامعي	15	30%
مستوى متوسط	08	16%
المجموع	50	100%

يبرز هذا الجدول أن المستوى الدراسي للعينة المدروسة ينحصر مجاله ما بين ثلاثة مستويات : الثانوي، والجامعي، والمتوسط.

- الوظيفة المهنية :

جدول رقم 23: توزيع الفئة المدروسة حسب الوظيفة المهنية

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
-إطار	04	8%
-عون تنفيذ	14	28%
-عون التحكم	32	64%
المجموع	50	100%

- الخبرة المهنية :

جدول رقم 24: توزيع الفئة حسب الخبرة المهنية

المدة	التكرار	النسبة المئوية
[6-1]	09	18%
[12-6]	25	50%
[18-12]	16	32%
المجموع	50	100%

يبين هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة المختارة للدراسة تمتاز بخبرة مهنية عالية، حيث تقدر بـ 41 فردا من الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 6 سنوات ولا تتعدى 18 سنة، في حين أن الأقل تقدر نسبتها بـ 18% والتي لا تتجاوز خبرتها 6 سنوات.

2. أهمية التدريب في المؤسسة:

1-2 تحليل نتائج الاستبيان:

إن الهدف من السؤال الأول هو معرفة ما إذا كان القيام بعملية التدريب في المؤسسة نتيجة أسباب، أم أنه عمل عشوائي يكون بصفة دورية كما يعتقد البعض، حيث أن نتائج الدراسة من الاستبيان أكدت أن نسبة 78% من أفراد العينة يعتبرون أن اللجوء إلى التدريب يكون نتيجة أسباب وليس عمل عشوائي، في حين أن نسبة 06 % من أفراد العينة يعتبرون أن التدريب عمل عشوائي، أما باقي النسبة والمقدرة بـ 16 % فقد امتنعوا عن الإجابة وما يمكن استخلاصه من نتائج السؤال الأول هو النسبة العالية للأفراد العينة والتي تؤكد أن التدريب في المؤسسة يكون نتيجة أسباب والجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان بالنسبة للسؤال الأول:

الجدول رقم 25: نتائج الاستبيان للسؤال الأول

النسبة المئوية	التكرار	
78%	39	نعم
06%	03	لا
16%	08	الحياد
100%	50	المجموع

أما نتائج دراسة الاستبيان بالنسبة للسؤال الثاني، فتبرز لنا مرة أخرى النسبة العالية من أفراد العينة والتي تؤكد على أنه توجد فائدة من البرنامج التدريبي حيث قدرت النسبة بـ 84% من أفراد العينة، في حين أن نسبة 16% من باقي العينة تعتبر أنه لا توجد فائدة من البرنامج التدريبي وما يؤكد الجدول الموالي هو النسبة العالية والتي تعتبر أن التدريب يعود بفائدة على العمال.

الجدول رقم 26: نتائج الاستبيان للسؤال الثاني.

النسبة المئوية	التكرار	
84%	42	نعم
16%	08	لا
100%	50	المجموع

وتظهر لنا نتائج السؤال الثالث مرة أخرى النسبة العالية من أفراد العينة والتي تؤكد على أنه بعد قيامهم بعملية التدريب تم إيداء سلوكات وظيفية مختلفة حيث قدرت النسبة بـ 70% من أفراد العينة، في حين أن 20% يعتبرون أن التدريب لا يغير في سلوكياتهم الوظيفية أما نسبة 10% فقد امتنعت عن الإجابة والجدول المالي يبرز لنا نتائج الاستبيان الخاصة بالسؤال الثالث.

جدول رقم 27: نتائج الاستبيان للسؤال الثالث

النسبة المئوية	التكرار	
70%	35	نعم
20%	10	لا
10%	05	الحياد
100%	50	المجموع

جدول رقم 28: نتائج الاستبيان للسؤال الرابع

النسبة المئوية	التكرار	
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

ومرة أخرى نجد هناك نسبة عالية من أفراد العينة والتي تعتبر أن التدريب من الوسائل المساهمة في تحسين قدرات ومهارات العمال حيث بلغت النسبة 88%، في حين أن باقي أفراد العينة أي نسبة 12% ينفي ذلك، وما يمكن استخلاصه من هذا الجدول هو النسبة العالية والمؤكد على أن التدريب يحسن قدرات ومهارات العمال، (لا يوجد تناقض مع الجانب النظري).

جدول رقم 29: نتائج الاستبيان للسؤال الخامس

النسبة المئوية	التكرار	
46%	23	نعم
30%	15	لا
24%	12	الحياد
100%	50	المجموع

- وما يلاحظ كذلك حول نتائج السؤال الخامس أن أعلى نسبة مؤيدة من أفراد العينة تؤكد أن المتدربين يستخدمون المعارف والمهارات التي تعلموها خلال فترة التدريب في أداء مهامهم ووظائفهم حيث قدرت النسبة بـ 46% في حين أن نسبة 22% من أفراد العينة تنفي ذلك، أما 24% من باقي أفراد العينة فقد التزمت بالامتناع عن الإجابة.
- وقد بينت نتائج دراسة الاستبيان للسؤال السادس أن 50% من أفراد العينة تؤكد تأكيداً أن التدريب يساعد على ترقية وتطوير العمال، في حين أن نسبة 40% تنفي ذلك، أي أن التدريب لا يساعد على الترقية والتطوير في حين التزمت 10% من باقي أفراد العينة بالامتناع عن الإجابة.

جدول رقم 30: نتائج الاستبيان للسؤال السادس

النسبة المئوية	التكرار	
50%	25	نعم
40%	20	لا
10%	05	الحياد
100%	50	المجموع

2-2 تفسير نتائج الاستبيان في ضوء الفرضية الأولى :

- تمحورت الفرضية الأولى حول أن التدريب يوضع بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة، ونتائجه تبرز في مستويات الأداء للعمال، إذ تدعم إجابات العاملين هذا الافتراض من خلال نتائج دراسة الاستبيان، حيث يمكننا استخلاص ما يلي:
- التدريب ليس عمل عشوائي، بل هو نتيجة أسباب مؤثرة على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة.
 - يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال .
 - يساهم التدريب في تحسين مهارات وقدرات العمال.
 - التدريب من الوسائل الفعالة في ترقية وتطوير العمال في المؤسسة.
- إن ما تؤكد هذه الدراسة هو أن تدريب العامل يعتبر شرطاً ضرورياً لمواجهة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائجه تبرز في أداء عمال المؤسسة، حيث أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة تسمح بصقل خبراتهم وتحسين أدائهم ومن ثمة يشجعهم على تحقيق الجودة الشاملة وبالفعل في إطار نتائج هذا العنصر المتعلق بإبراز أهمية التدريب في المؤسسة يبرز لنا تحقق لهذه الفرضية (الأولى)، حيث أن أغلب العمال يؤكدون على أهمية التدريب في مواجهة التغيرات التكنولوجية والبشرية.

3. علاقة التدريب بأداء المؤسسة وإنتاجية العمال :

1-3 تحليل نتائج الاستبيان:

الجدول رقم 31: نتائج الاستبيان للسؤال السابع

النسبة المئوية	التكرار	
88%	44	نعم
4%	02	لا
8%	04	الحياد
100%	50	المجموع

ويتضح من نتائج الاستبيان للسؤال السابع أن أغلب أفراد العينة تؤكد على أن التدريب يساعد على تغطية جوانب العجز في الأداء حيث بلغت النسبة 88% في حين أن 04% من أفراد العينة نفت ذلك، أما باقي أفراد العينة والتي تمثل نسبة 08% فقد امتنعت عن الإجابة.

وما يبرر نتائج ذلك أن من أسباب اللجوء إلى تدريب العمال في مؤسسة سونلغاز هو مواجهة العجز في الأداء.

الجدول رقم 32: نتائج الاستبيان للسؤال الثامن

النسبة المئوية	التكرار	
42%	21	نعم
22%	11	لا
36%	18	الحياد
100%	50	المجموع

أما نتائج الاستبيان للسؤال الثامن فقد أسفرت عن النسبة الأعلى من أفراد العينة التي تعتبر أن التدريب يساهم في زيادة الإنتاج إذ قدرت النسبة بـ 42%، في حين نجد 22% من أفراد العينة والمقدر بـ 36% فقد امتنع عن الإجابة .

الجدول رقم 33: نتائج الاستبيان للسؤال التاسع

النسبة المئوية	التكرار	
92,00%	46	نعم
08%	04	لا
100%	50	المجموع

في حين أن نتائج الاستبيان للسؤال التاسع أوضحت أهمية التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج وذلك بنسبة 92% من أفراد العينة، أما 08% فقد نفت ذلك.

الجدول رقم 34: نتائج الاستبيان للسؤال العاشر

النسبة المئوية	التكرار	
44%	22	نعم
24%	12	لا
32%	16	الحياد
100%	50	المجموع

وما يلاحظ أيضا أن نتائج الاستبيان للسؤال العاشر النسبة الأعلى من أفراد العينة والتي تؤكد أن التدريب عامل مهم ومحفز في زيادة إنتاجية العاملين (44%) ، في حين التزمت 32% من أفراد العينة بالحياد، أما 24% فقد رفضت ذلك.

2-3 تفسير نتائج الاستبيان في ضوء الفرضية الثانية :

تدور فحوى الفرضية الثانية حول دور التدريب في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال، حيث أن نتائج دراسية الاستبيان مكنت من استخلاص ما يلي:

- التدريب ساهم في تغطية العجز في الأداء السابق.
- يعمل التدريب على زيادة إنتاج المؤسسة .
- للتدريب دور كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج.
- يعتبر التدريب عامل مهم ومحفز في زيادة إنتاجية العمال ومن هذا الاعتبار يمكن اعتبار أن التدريب له دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.

4. أهمية الاستثمار في تدريب الموارد البشرية :

1-4 تحليل نتائج الاستبيان :

الجدول رقم 35: نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر

النسبة المئوية	التكرار	
88%	44	نعم
04%	02	لا
08%	04	الحياد
100%	50	المجموع

تبين لنا نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر إلى أن أغلب أفراد العينة تؤكد على أن التدريب يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية، حيث بلغت النسبة بـ 88%، في حين أن 04% من أفراد العينة تنفي ذلك، أما باقي أفراد العينة 08% فالتزم بالحياد، وما يمكن استخلاصه أن نتائج هذا الاستبيان تتوافق مع الجانب النظري والذي يؤكد على الدور الكبير للتدريب في الاستعمال الجيد للآلات .

الجدول رقم 36: نتائج الاستبيان للسؤال الثاني عشر

النسبة المئوية	التكرار	
46%	23	نعم
20%	10	لا
24%	12	الحياد
100%	50	المجموع

في حين أن نتائج الدراسة للسؤال الثاني عشر تؤكد على أن أعلى نسبة من العينة 46% تعتبر أن التدريب يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي، أما 24% من العينة فقد امتنعت عن الإجابة، في حين أن 20% من أفراد العينة فرفضت بأن يكون للتدريب دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم 37: نتائج الاستبيان للسؤال الثالث عشر

النسبة المئوية	التكرار	
68%	34	نعم
12%	06	لا
20%	10	الحياد
100%	50	المجموع

أما نتائج دراسة الاستبيان للسؤال الثالث عشر فتشير إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة تعتبر أن تدريب العمال يساعد في تحسين جودة المنتج إذ قدرت النسبة بـ 68%، أما الفئة الراضة فقدرت بـ 12%، والتزمت 20% من أفراد العينة عن الإجابة.

الجدول رقم 38: نتائج الاستبيان للسؤال الرابع عشر

النسبة المئوية	التكرار	
64%	32	نعم
10%	05	لا
26%	13	الحياد
100%	50	المجموع

وتظهر لنا مرة أخرى نتائج الاستبيان للسؤال الرابع عشر أن أغلب أفراد العينة تؤكد على أهمية التدريب في تخفيض معدلات حوادث العمل في المؤسسة حيث قدرت النسبة بـ 64% ، أما 10 % من أفراد العينة فقد نفت ذلك، في حين امتنعت 26% من أفراد العينة عن الإجابة .

الجدول رقم 39: نتائج الاستبيان للسؤال الخامس عشر

النسبة المئوية	التكرار	
42%	21	نعم
18%	09	لا
40%	20	الحياد
100%	50	المجموع

ومرة أخرى تبرز لنا نتائج الاستبيان للسؤال الخامس عشر والذي يدور حول مساهمة التدريب في التقليل من الخطأ وتحسين نوعية العمل، حيث أن 42% من أفراد العينة تؤكد على ذلك، في حين أن 40 % امتنعت عن الإجابة، أما 18 % فقد رفضت بأن يكون التدريب مساهم في التقليل من الخطأ وتحسين نوعية العمل، وما يمكن استخلاصه أن للتدريب دور كبير في التقليل من الخطأ وتحسين نوعية العمل.

2-4 تفسير نتائج الاستبيان في ضوء الفرضية الثالثة :

تمحورت الفرضية الثالثة حول أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يساعد في تحقيق التنمية البشرية في المؤسسة إذ تدعم أغلب أفرادها الفرضية وذلك من خلال نتائج دراسة الاستبيان والتي أسفرت عن ما يلي :

- التدريب يساهم في الحفاظ على المعدات والتجهيزات الإنتاجية.
- التدريب يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- يعمل التدريب على تحسين جودة المنتج.
- يساعد تدريب العمال في تخفيض معدلات حوادث العمل.
- يساهم التدريب في تحسين نوعية العمل، والتقليل من الخطأ.

خلاصة الفصل الثالث:

تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بسياسة التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها المسطرة في مخططها الاستراتيجي، وذلك في ظل التغيرات المهنية والتكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة. ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية، ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي، وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب.

كما تتأثر آلية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أبرزها: سياسة التوظيف، برنامج إعادة الهيكلة، نوع التدريب وتكاليفه، الأمر الذي أدى بالإدارة المختصة إلى تبني إستراتيجية فعالة في تدريب عمالها، تركز هذه الإستراتيجية بالأساس على توفير جميع الوسائل المساعدة في عملية التدريب على مستوى مراكزها، والتركيز على التدريب داخل الوطن والقصير الأجل.

وتأكيدا لاهتمامات المؤسسة بسياسة التدريب، فإن التدريب في المؤسسة يعمل على مساندة التغيرات التكنولوجية والتسييرية، وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية عمالها وذلك من خلال تغطية العجز في الأداء، وزيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وبذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تأكد أغلب الكتاب والباحثين ورجال الأعمال بضرورة الاهتمام بالموارد البشري ، وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي أدى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتطويره وتنمية قدراته.

وعلى اعتبار أن التدريب يعتبر من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الفرد والمؤسسة وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات ، وتحسين ربحية المؤسسة، فقد أدى بالمختصين في هذا المجال إلى محاولة قياس عوائد التدريب على المورد البشري وعلى أداء المؤسسة، وهذا باللجوء إلى مقاييس ومؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية، وذلك لما تمثله من بين أحد أبرز المعايير المستعملة في تقييم كفاءة الأداء.

وفي سياق ذلك، نختم بحثنا هذا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي والتي نراها ضرورية، وبعد ذلك نقترح بعض المواضيع والإشكاليات من أجل استمرارية البحث.

النتائج:

يمكن تمييز نوعين من النتائج:

النتائج الناتجة عن الدراسة النظرية والمتمثلة فيما يلي:

- تقوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.
- بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العملية للباحثين والمختصين، إلا أن جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة.
- تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.
- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
- تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والأفراد.
- تمر عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل هي: تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم التدريب.

- يعتبر توفر الموارد والإمكانيات المادية شرط ضروري في مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.
- تسمح مرحلة تقييم فعالة نظام التدريب من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها.
- تتم عملية تقييم التدريب قبل وأثناء وبعد القيام بالتدريب.
- بالرغم من الاختلاف الملاحظ في مفهوم الإنتاجية إلا أنه يمكن اعتبارها بأنها معيار يستعمل في تقييم كفاءة الأداء.
- تعتمد أغلب المؤسسات الاقتصادية في تنبؤاتها المستقبلية على مقياس الإنتاجية الكلية أو الجزئية.
- للإنتاجية تأثير مباشر على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية كالتضخم وأسعار السلع والخدمات.
- إن وجود طرق ونماذج عديدة في حساب الإنتاجية سمح في العديد من الحالات بتجاوز عجز كل طريقة.
- يتأثر مقياس إنتاجية العمال بعوامل عديدة من أبرزها التدريب ، فإذا كان انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال ، فإن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجع في تحسينها.
- أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي فتتمثل فيما يلي:
- تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.
- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة بالتنسيق مع مختلف الوحدات والمديريات عبر كامل الوطن وهذا بهدف القيام بالمخطط العام للتدريب.
- يتضمن مخطط التدريب عناصر عديدة منها: أهداف التدريب، التخصصات المقدمة، الاحتياجات التدريبية والتكاليف التقديرية.
- تقوم مراكز التكوين للمؤسسة بتدريب عدد كبير من الأفراد غير التابعين للمؤسسة، وذلك راجع إلى السياسة الفعالة والناجعة في ميدان التدريب على المستوى الوطني.
- تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن، حيث نسبة التدريب داخل الوطن تتراوح بحوالي 95%، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في الخارج.
- تعتمد المؤسسة على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل وهذا لأن التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل خصوصا مع اعتماد المؤسسة على سياسة إعادة الهيكلة في سنة 2002.

- إن عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم إلى الخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات أدى إلى وجود فرق بين العدد المدرب والمقدر.
 - تتأثر عملية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أهمها: نوع ومدة التدريب، سياسة التوظيف، سياسة إعادة الهيكلة.
 - تعتمد المؤسسة في دراسة وتحليل تكاليف التدريب على مؤشرين أحدهما داخلي يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية، وخارجي (عالمي)، يتمثل في نسبة تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال.
 - إن تقييم عملية التدريب في الميدان العملي عملية صعبة للغاية.
 - يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسويقية التي تعرفها البيئة ، ونتائج التدريب تبرز في أداء العامل (صحة الفرضية الأولى) وهذا من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال، وترقيتهم لشغل مناصب مهنية.
 - يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
 - 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.
- وبعد دراستنا موضوع البحث وتوصلنا إلى النتائج السابقة، تراءت لنا عدة نقاط تستدعي البحث، كما يمكنها أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية ومن بينها ما يلي:
- 5- دور الاتصال في تفعيل نظام التدريب.
 - 6- دور التدريب في تحقيق التميز.
 - 7- واقع التدريب في المؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة).
 - 8- تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسات الخدمية.
 - 9- دور التدريب في تحسين أداء العامل.
 - 10- دراسة الإنتاجية في القطاع الخدمي.
 - 11- دور التدريب في تفعيل مناجمت الإبداع في المؤسسة.
 - 12- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

ملخص

تم التطرق في هذا الموضوع إلى جانب مهم ومؤثر على أداء المورد البشري، وقد تمحورت إشكالية البحث حول إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف مراحله وكذلك دراسة تأثيره على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة.

وبعد الدراسة اتضح لنا أن اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المؤسسة. ويتحقق كل ذلك من خلال تبني السياسات واستراتيجيات تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أداؤها.

ولأجل ذلك تلجا هذه المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج وأخيرا تقييم عملية التدريب. فالتدريب إذن يعمل على تحسين أداء الفرد والجماعة وهذا من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات، حسن استغلال الطاقات، تقليل الإشراف وتدنئة التكاليف. ولقياس عائد التدريب على المورد البشري وعلى أداء المؤسسة تم الاعتماد على مقياس الإنتاجية وذلك من منطلق أنها من أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم كفاءة وفعالية الأداء.

Résumé

Dans ce mémoire nous avons étudié un aspect important qui affecte la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise, en l'occurrence le système de formation. Notre problématique porte sur la productivité de l'individu et les indices permettant l'évaluation de cet impact.

Pour la plupart des entreprises économiques, le facteur humain est considéré comme un facteur primordial dans le processus d'amélioration de la qualité, d'acquisition d'un avantage concurrentiel et la recherche d'une meilleure rentabilité. Le processus de formation joue un rôle crucial dans la réalisation des objectifs cités plus haut.

Généralement, afin d'assurer l'efficacité de la formation, les entreprises adoptent une politique articulée sur plusieurs étapes tel que l'analyse des besoins , la conception et la mise en œuvre du programme de formation et en fin l'évaluation du degré de réalisation des objectifs.

La formation vise l'amélioration des performances des individus et de l'entreprise à travers le développement des connaissances et des compétences, la réduction des coûts liés à l'encadrement et les coûts liés aux accidents de travail, ainsi que l'amélioration de la production par la maîtrise de la technologie.

Dans cette étude on a choisi la productivité de l'individu comme indice de performance du système de formation et son degré de contribution dans la réalisation des objectifs dans une entreprise de production tel que SONELGAZ.

Abstract

In this dissertation we studied an important aspect which affects the performance of human resources within the company, in this case the training system. Our problems relate to the impact of the training on the productivity of the individual and the indications allowing the evaluation of this impact.

For the majority of the economic companies, the personal element is regarded as a paramount factor in the process of improvement of quality, acquisition of a competitive advantage and the search for a better profitability. The training process plays a crucial part in the achievement of the objectives referred to above.

Generally, in order to ensure the effectiveness of the training, the companies adopt a policy articulated on several stages such as the analysis of the needs, the conception and the implementation of the training program and the evaluation of the degree of achievement of the objectives.

The training aims the improvement of the performances of the individuals and the company through the development of knowledge and competences, the reduction of the costs related to the supervision and the costs related to the industrial accidents, as well as the improvement of the production by the mastery of the technology.

In this study we have chosen the productivity of the individual like index of performance of the training system and his degree of contribution in the achievement of the objectives in a company of production such as SONELGAZ.