



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

المقياس: إدارة الموارد البشرية

الفوج: 02

تلخيص المقال بعنوان:

الاستثمار في تدريب منظمات الأعمال بين العائد
والتكلفة "شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجا"
بقلم كل من دشة محمد علي و رياض عبد القادر

تحت إشراف الأستاذ:

بن صوشة رياض

إعداد الطالبة:

خالد نور الهدى

السنة الجامعية: 2024/2023

1-التعريف بصاحب المقال:

- ❖ دشة محمد علي: أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من مؤلفاته تنمية الموارد البشرية كمدخل إلى الارتقاء بجودة الخدمة أيضا مقال تحت عنوان "ممارسات إدارة المعرفة كمدخل لتنمية مهارات الابداع في منظمات الاعمال"¹ ومقال آخر "حول تنمية الموارد البشرية في الشركات العمومية"².
- ❖ رياض عبد القادر: الاستاذ رياض عبد القادر نائب العميد المكلف بالدراسات العليا والبحث العلمي كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر³ من مؤلفاته: " دور ادوات إدارة الموارد البشرية في تفعيل نظام تقييم اداء الاستاذ الجامعي كمدخل في تحقيق جودة التعليم العالي.⁴ كذلك تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج "كيركاتريك" من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الاسمنت تبسة.⁵

2-التعريف بالمجلة: مجلة الحقوق والعلوم الانسانية سنة الانشاء (2010) مجلة فصلية محكمة تصدرها جامعة

زيان عاشور بالجلفة تصدر مجلة الحقوق والعلوم الانسانية في شكل دوري ضمن الحقوق القانونية والاجتماعية والانسانية من كافة الأساتذة وباحثي الجامعات مكتوبة بثلاث لغات العربية والفرنسية والانجليزية، الرئيس الشرفي للمجلة أ د شكري علي رئيس جامعة زيان عاشور بالجلفة ، مدير المجلة د مختاري مراد مسؤول النشر بن داود ابراهيم ، رئاسة التحرير أ د . بوغزالة محمد ناصر، الرئيس طعيبة أحمد نائبا ، أ شلالى رضا نائبا ، أ . فوشار عطاء الله نائبا⁶

3-عنوان المقال: الاستثمار في تدريب منظمات الاعمال بين العائد والتكلفة " شركة دولفين" للطاقة المحدود

نموذجا يحتوي عنوان المقال على متغير واحد "الاستثمار في التدريب" يهدف الى تحقيق واقع الاستثمار في التدريب حيث اعتبر التدريب استثمار له عائد مثله مثل الوظائف الاخرى.

➤ تمثلت الجهة محل الدراسة في شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجا ميدانيا حيث كانت الجهة ملائمة في ظل المكانة المرموقة التي يحتلها التدريب والتنمية في هذه الشركات والمعدلات العالية للإنفاق على التدريب حيث تولي اهمية بالغة لتدريب وتطوير الموظفين لديها سواء من خلال التدريب الداخلي أو الخارجي وهو ما يتجسد في البرامج الكثيرة والمتنوعة التي توفرها الشركة للعاملين لديها في شتى الوظائف والمستويات لأجل رفع كفاءتهم، معارفهم ، مهاراتهم.

➤ تمت صياغة العنوان بشكل واضح يغطي محتوى الدراسة.

4- اشكالية المقال: تمثلت في ما جدوى الاستثمار في التدريب في منظمات الاعمال وما هي العوائد التي قد تتأتى

من جرائه؟ وما واقع ذلك في شركة دولفين للطاقة المحدودة؟

➤ ركزت الاشكالية على جدوى الاستثمار في التدريب أي مدى فعالية الاستثمار في التدريب ، تمت

معالجتها من خلال تقديم مفهوم للتدريب وأهمية الاستثمار في التدريب وكذلك طرق مختلفة

لحساب العائد من الاستثمار وبعض الجوانب التي من شأنها معالجة الإشكالية المطروحة.

5- منهج التحليل: لتقديم تغطية وافية لمتغيرات الدراسة تم استخدام المناهج التالية :

✓ تعريف المنهج الوصفي: يستخدم في دراسة المشكلات العلمية لتوصل إلى تفسيرات منطقية تستخدم في

تحديد نتائج البحث⁷.

✓ تعريف المنهج التحليلي: يستخدم في تقسيم الظواهر أو المشكلات البحثية لتسهيل عملية الدراسة وبلوغ

الاسباب التي ادت إلى نشوئها⁸

➤ المنهج الوصفي والتحليلي مناسبين لمحتوى المقال.

تلخيص المقال:

مقدمة: يحتل التدريب أهمية بالغة في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية ورفع مهاراتهم ومعارفهم وكفاءتهم وتحسين توجهاتهم وسلوكياتهم ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وأصبح جزءا رئيسيا في ميزانية المنظمة وكذلك جزء كبير من مدخلات المنظمة.

اولا- مفهوم التدريب: لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الادارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زاويا مختلفة ولكن جميعها اتفقت في النهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين ومنها نلخص مفهوم التدريب على أنه تخصص فرعي من تخصصات الموارد البشرية وهو ذلك الجهد المنظم والمخطط الذي يعود بالفائدة على الافراد والجماعات الصغيرة والتنظيمات والمجتمع باكتساب الافراد المعرفة والمهارات لمعرفة المهام الحالية، تكيف العاملين مع التغيرات التكنولوجية ، تنفيذ العمل بكفاءة ، تحسين الاداء، ارتقاء الفرد لمستوى ما ، ويتم ذلك بقيادة مدرب.

-إن الهدف الاساسي لكل البرامج التدريبية: هو تنمية وتطوير المعارف البشرية وتغيير سلوكهم لتحقيق غرض أو

اغراض معينة وينبثق عن ذلك ثلاث اتجاهات رئيسية للتدريب.

* اتجاه نظري : اكتساب الفرد خبرات ومهارات ومعارف.

* اتجاه سلوكي: تغير في سلوك الفرد وتجريده من عادات العمل الخاطئة لتوافقه مع اتجاهات البيئة التي يعمل بها.

* اتجاه عملي: ممارسة الفرد لمهارات عمل جديد وتمكينه من رفع انتاجية وتحسين معدلات أداءه لمهام الوظيفة.

ثانيا- أهمية الاستثمار في التدريب: ثلاث عوامل تجعل من التدريب ضروري في المؤسسة وهي التطور والتقدم الفني ، التعقيد المؤسسي ، العلاقات الانسانية لأن التقدم الفني يؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة وهذا الاخير يؤدي الى زيادة تعقيدها وكلاهما يؤديان إلى مشكلات إنسانية وبالتالي التدريب له دور في:

✓ زيادة الفعالية لعاملي وموظفي المؤسسة

✓ رفع معنويات العاملين

✓ تحقيق العلاقات الانسانية الافضل

✓ زيادة حيوية المؤسسة ومرونتها

✓ طرح استراتيجيات جديدة في المؤسسة

✓ يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره

✓ يساعد على زيادة الانتاجية وتحسين جودة حياة العمل .

من مكونات هذه البرامج التدريبية:

❖ التناوب الوظيفي : اي تحرير الفرد على مجموعة لاكتساب مهارة وخبرة .

❖ اعتماد برامج تدريب مكثفة خارج العمل: لتحفيز العاملين على تنمية مهاراتهم بالالتحاق بمعاهد التعليم ودفع تكاليفها.

❖ المشاركة في نشاطات فرق العمل : لرفع مستوى المهارة .

إضافة إلى ذلك أن التدريب له عائد اقتصادي يفوق اضعاف ما يصرف عليه ولهذا يعتبر استثمارة أكيدا للأفراد المتدربين فعند رفع مستوى الاداء ترتفع الانتاجية وتنال المنتجات رضا العاملين كذلك توفير التكاليف يزيد من الارباح وغيرها .

✓ فالتدريب استثمار الفرد لنفسه فعن طريقه ترتفع قيمته ويزيد اجره ويجب الاشارة إلى أن المقصود هو التدريب المبني على احتياجات حقيقية ومسؤوليات توفرت لها العناصر لإنجاح أهداف التدريب.

ثالثا: موازنة التدريب وحساب التكلفة من التدريب

زادت أهمية التدريب خاصة مع المزايا التي تتحقق من جرائه كتعزيز جودة الخدمة، خفض تكاليف العمالة، زيادة الانتاجية كذلك يمكن أن تعزز العمل، تحسين مواقف الموظفين.

*تعتبر التكاليف من العوامل المهمة في أي برنامج تدريبي لذا من الضروري على مصمم البرامج التدريبية أن يضع ميزانية تسمى "ميزانية البرنامج التدريبي" كما تحدد موازنة التدريب لعدة اعتبارات:

عدد البرامج المستهدف تنفيذها، متوسط عدد المرشحين لكل برنامج، موقع وتنفيذ البرنامج، مرتبة خبرة المتدربين.

❖ تقسيمات تكاليف التدريب تنقسم إلى قسمين:

✓ النفقات الاستثمارية: وهي تكاليف للمدى الطويل

✓ النفقات التشغيلية: تشمل مكافآت المدربين، إنجاز قاعات التدريب، ثمن المواد المستخدمة في التدريب، تكلفة الضيافة... إلخ).

❖ يمكن حساب تكلفة برنامج التدريب بمجرد النظر إلى ميزانية التدريب وكما يوجد العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند حساب تكلفة التدريب نذكر منها:

- تكاليف التطوير والتصميم: أخذ بعين الاعتبار أحداث الفصول الدراسية والموارد والمناهج العلمية والتوجيه.
- تكاليف الترويج: أخذ بعين الاعتبار الانفاق على الأنشطة الترويجية وغيرها من التكاليف المباشرة للترويج.
- تكاليف الادارية: ترتبط بعدد المدربين تشمل ساعات الادارة المطلوبة للطالب الواحد.
- تكاليف المواد: تشمل تكاليف المواد المستخدمة في التدريب.
- تكاليف المدربين: تخص المدربين أنفسهم بصرف النظر إلى حساب تكلفة الوقت التي تقضيه إدارة التدريب في التقييم.

رابعا- تقييم التدريب وقياس العائد منها:

➤ تقييم البرنامج التدريبي: هي المرحلة الأخيرة لكنها هي جزء مهم من التدريب تعرف على أنها تلك الاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الاهداف.

● ووفقا لي **bramley** هناك ثلاثة أهداف رئيسية لتقييم :

- ملاحظة فعالية الانشطة التدريبية ، التحكم خلال توفير التدريب التدخل في العمليات التنظيمية التي تؤثر في التدريب.
- كذلك من مزاياه: تحسين نوعية الانشطة التدريبية، تحسين قدرة المدربين على ربط المدخلات والمخرجات ، تميز افضل الأنشطة التدريبية بين تلك التي تستحق الدعم وتلك التي يجب إلغائها، إدماج أفضل للتدريب والتنمية داخل وخارج العمل.

➤ لتقييم فعالية برامج التدريب: يمكن استخدام نموذج « The East Erly Smith Framework » يعتمد على 5 أبعاد في العملية التدريبية.

- سياق مناخ التدريب: يعني بها الثقافة التنظيمية السائدة ، الدعم الموجه لعملية التدريب ، وكذا كيفية تقدير الاحتياجات .

- النواحي الادارية: يهتم بتقييم الجوانب الادارية مثل: الاعلان عن البرامج التدريبية ، مكان تنفيذ الموارد المستحقة.
- العملية : أي تنفيذ العملية التدريبية وردود أفعال المتدربين بشأنها .
- المدخلات: يقصد بها محتوى المادة العلمية ، طبيعة الموضوع ، نوعية التدريب.
- المخرجات: المعارف والمهارات الجديدة التي أكسبها الفرد أثناء البرنامج التدريبي.
- إن تغير الايجابي في الأداء يعتبر المعيار الاهم الذي يمكن من خلاله تحديد مدى نجاح وفعالية العملية التدريبية يقاس من خلال نوعين من المؤشرات

*مؤشرات غير مباشرة نوعية:

*مؤشرات مباشرة للأداء:

تحسين ظروف العمل، تحسين جودة	زيادة الانتاجية ارتفاع رقم الاعمال أو القيمة
المنتجات، رضا الزبائن، تقليل الصراعات	المضافة تقاس قبل وبعد العملية التدريبية

✓ يجدر الاشارة إلى أن التدريب ليس العامل الوحيد المؤثر في الاداء وإنما هناك مؤثرات تنظيمية أخرى.

➤ كذلك لتقييم فعالية برامج التدريب :

تستخدم المنظمات الحديثة أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من برامج التدريب والتنمية كمعيار عام للحكم على مدى فعالية برامج التدريب أي ما ينفق في مجال التدريب والتنمية إنما هو استثمار له عائد غير أن قياسه يحتاج إلى قياسات للنتائج الايجابية التي أحدثتها برامج التدريب والتنمية زيادة رقم الأعمال، ارتفاع كمية الانتاج...إلخ.

➤ يقصد بالعائد التدريبي: مدى الفائدة أو الاثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع وتقديره عامل مهم لتقوم فعالية التدريب وفي ضوء هذا الاخير تصحيح مسارات العملية التدريبية.

*يحسب العائد من الاستثمار في التدريب بطريقة ROI.

العائد على الاستثمار في التدريب = العوائد التدريبية - تكاليف التدريب / تكاليف التدريب x 100

ومنه العائد على الاستثمار في التدريب = صافي العوائد التدريبية / تكاليف التدريب x 100

*توجد مؤشرات أخرى إلى جانب طرق قياس العائد التدريبي السابق مثل:

✓ نصيب العامل من التدريب : إجمالي ميزانية التدريب / متوسط عدد العمال

✓ نصيب الدولار الواحد من التدريب : إجمالي ميزانية التدريب / إجمالي ميزانية الأجور.

ملاحظة: كلما تعددت طرق قياس العائد التدريبي كلما كان ذلك افضل وينبغي على المنظمات أن تقوم بمقارنة التكلفة بالعائد وإلا ذهبت الأموال التي تنفق على التدريب.

الخاتمة: إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية حيث يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة لهذا يجب الاستثمار في العنصر البشري والاعتناء به لتحقيق الريادة من خلال التدريب الذي يلعب دورا مهما في تطوير القوى العاملة لاكتساب المهارة وهي من الأمور الضرورية في المؤسسة وكفاءة الأداء وكفاية الانتاج لضمان بقائها واستمراريتها.

س1/ ما سبب إنفاق المنظمات الناجحة على وظيفة التدريب ؟

ج1/ التدريب هو المسؤول عن بناء الافراد الماهرة المؤهلين والقادرين مما يساعد المنظمة على تحسين أدائها والتكيف مع أي تغيير .

س2/ ما المقصود بالتدريب والتنمية ؟

ج2/ الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة

س3/ ما الهدف الاساسي لكل البرامج التدريبية؟

ج3/ هو تنمية وتطوير الموارد البشرية وتغير سلوكها لتحقيق غرض او أغراض معينة

س4/ توجد 3 عوامل تجعل من التدريب ضروري في المؤسسة أذكرها؟

ج4/ التطور والتقدم الفني

التعقيد المؤسسي

العلاقات الانسانية

س5/ فيما تتمثل أهمية أو دور الاستثمار في التدريب ؟

ج5/ زيادة الفاعلية لعاملي وموظفي المؤسسة

رفع معنويات العاملين

زيادة حيوية المؤسسة ومرونتها

طرح استراتيجيات جديدة في المؤسسة

س6/ ماهي أولى مهام المدرب الفعال ؟

ج6/ فهم نظريات التعلم الحديثة لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في المنظمة

س7/ ذكر 3 اتجاهات رئيسية للتدريب مع الشرح؟

ج7/ اتجاه نظري: اكساب الفرد خبرات ومهارات ومعارف

✓ اتجاه عملي: ممارسة الفرد لمهارات العمل الجديد وتمكينه من رفع الانتاجية وتحسين معدلات أدائه

اتجاه سلوكي: تغيير سلوك الفرد وتجريده من عادات العمل الخاطئة للتأقلم مع البيئة التي يعمل بها .

س8/ ما هو المعيار العام لتقييم مدى فعالية برامج التدريب مع الشرح؟

ج8/ اسلوب تحليل نقطة تعادل في قياس العائد من برامج التدريب والتنمية:

يعني ما ينفق في مجال التدريب والتنمية إنما هو استثمار له عائد غير أن قياسه يحتاج قياسات للنتائج الايجابية التي احدثتها برامج التدريب، زيادة رقم الاعمال، وارتفاع كمية الانتاج.

س9/ما المقصود بالعائد التدريبي؟

ج9/مدى الفائدة او الاثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع وتقديره عامل مهم لتقويم فاعلية التدريب وتصحيح الانحرافات .

س10/ماهي مكونات البرامج التدريبية مع الشرح؟

ج10/التناوب الوظيفي: تحرير الفرد على مجموعة لاكتساب مهارة

اعتماد برامج تدريبية مكثفة: لتحفيز العاملين على تنمية مهارتهم

المشاركة في نشاطات فرق العمل: لرفع مستوى المهارات.

تحليل المقال:

من خلال تحليلي للمقال وما تطرقنا إليه في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة وبالاستعانة بمراجع أخرى ذات صلة نستعرض بعض النقاط المشتركة، والاختلافات بهدف توفير منظور اضافي وأدلة علمية إضافية لفهم الموضوع بشكل أعمق ورؤية شاملة.

اولا : مفهوم تدريب الموارد البشرية

✓ أضاف المقال محل الدراسة ومحاضرة الاستاذ الكر⁹ محمد تحت عنوان "تدريب وتنمية الموارد البشرية" أن التدريب هو ذلك "الجهد المنظم والمخطط" الذي يعود بالفائدة على الافراد والمجتمع.

➤ أجمع كل منهم على أن التدريب يكون في المدى القصير.

ثانيا: أهمية تدريب الموارد البشرية

اضافت محاضرة الدكتور رياض بن صوشة إلى أن أهمية الموارد البشرية ينظر لها من ثلاث جوانب أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة ، بالنسبة للعاملين ، بالنسبة للمجتمع¹⁰ وتوافق ذلك مع محاضرة نعيمة يجاوي تحت عنوان " سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية"¹¹

لكن المقال محل الدراسة بلورة الأهمية في شكل نقاط وأضاف عنصر لم نتطرق له في المحاضرة ألا وهو " طرح استراتيجيات جديدة في المؤسسة".

ثالثا: اهداف تدريب الموارد البشرية:

➤ تطرقنا في محاضرة الدكتور بن صوشة رياض غلى الأهداف من ثلاث جوانب

✓ أهداف لحل مشكلة

✓ اهداف لتحسين نتائج

✓ أهداف لتحقيق التميز

➤ في حين أن المقال أشار إلى هدف رئيسي فقط ألا وهو " تنمية وتطوير الموارد البشرية وتغيير سلوكها لتحقيق غرض أو أغراض معينة وبناء عنه ثلاث اتجاهات رئيسية اتجاه نظري، اتجاه سلوكي ، اتجاه عملي.

➤ بينما محاضرة بلحاج فتيحة تحت عنوان "تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب"¹² نظرت للأهداف من ثلاث جوانب :

✓ التدريب كمدخل للتعليم المستمر

✓ التدريب كمدخل لتربية العلمية

✓ التدريب كمدخل للمهارة.

قائمة المراجع:

- 1- جامعة تبسة، linked in ، تم الاطلاع عليه في 2023/11/07.
رابط الموقع : <https://dz.linkedin>
- 2- جامعة الجزائر 3 (2022) مجلة المؤسسة ، تم الاطلاع عليه 7 /11/ 2023 رابط الموقع
<https://www.asjP.cerist.dz>
- 3- جامعة الجزائر (2009) ، كلية الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية تم الاطلاع عنه في 2023/11/08.
<https://Fsecg.univ-alger3-dz/?a=003>
- 4- جامعة الجزائر 3، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الاطلاع عنه 7 /11/ 2023 رابط الموقع <https://www.asjP.cerist.dz>
- 5- جامعة طاهري محمد بشار(2019)، مجلة البشائر الاقتصادية الاطلاع عنه 07/11/2023 رابط الموقع
<https://www.asjP.cerist.dz>
- 6- جامعة زيان عاشور الشلف "مجلات علمية الشلف" الاطلاع عنه 2023/11/07 رابط الموقع <https://www.Univ-djelfa.dz/ar/?page-id=176>.
- 7- مبعث للدراسات الاستشارية الاكاديمية (2017)، أنواع مناهج البحث العلمي، تاريخ الاطلاع 2023/11/08 رابط الموقع:
<https://mobta3ath.com-dets.php?page=1858&title>
- 8- نفس المرجع السابق مبعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية (2017).
- 9- كر محمد، "محاضرات في إدارة الموارد البشرية" ص09.
- 10- د/رياض بن صوشة، "محاضرات في مقياس ادارة الموارد البشرية" ، ص38.
- 11- نعيمة يجياوي، "سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية" ، ص413.
- 12- بتقة صونيا، "محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، ص10.