

إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية في الشركة

العامّة للكهرباء – إندونيسيا فرع مالانج

(دراسة وصفية تحليلية)

رسالة ماجستير في قسم الإدارة الإسلامية

إعداد الطالب:

إبراهيم أبو القاسم أحمد أبو سبيحة

رقم التسجيل : 14710040



قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

مالانج- إندونيسيا

2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ}

صدق الله العظيم

[سورة الرعد الآية: 11].

هداء

إلى والدتي الغالية... التي لم تأل جهداً في تربيتي وتوجيهي

إلي حتى أصل لهذا اللحظة.

إلى سبب وجودي في الحياة .. والذي الحبيب من دعمني ولم يبخل علي

بالنصح والمشورة والاهتمام.

بالرعاية

المعاني وكلماتها

وأسرارها أساتذتي ومعلمي المحترمون.

إليهم جميعاً أهدي جهدي

كلمة شكر وتقدير

انطلاقاً من قول الحق تبارك وتعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾⁽¹⁾، وقول النبي صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)⁽²⁾ أشكر الله وأحمده تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه السماوات وملء الأرض وملء ما شئت من شيء بعد أهل الثناء والمجد أحق ما قال العبد وكلنا لك عبد. فله الشكر سبحانه على نعمه التي لا تحصى ومن أعظمها نعمة الإسلام ونعمة طلب العلم الشرعي في منهله الصافي.

وعرفانا بالجميل أتقدم بالشكر الجزيل للمسؤولين في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، وعلى رأسهم رئيس الجامعة الأستاذ البروفيسور : موجيا راهارجو حفظه الله ورعاه الذي سهل لنا بفضل الله عز وجل الدراسة في هذه الجامعة المباركة فجزاه الله خيراً.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مدير الدراسات العليا الاستاذ الدكتور: بحر الدين وإلى الأساتذة الأفاضل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

كما أتقدم بأنبل عبارات الشكر والتقدير للدكتور منير العابدين المشرف الأول على هذا البحث الذي مد لي يد العون في انجازه من بدايته وحتى ختامه، فقد استفدت من تعليماته ونصائحه الثمينة فجزاه الله عني كل خير، ووفقه الله في خير الدنيا والآخرة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور محمد عبد الحميد، المشرف الثاني على هذا البحث، فقد مد لي يد العون وصادق النصيح، فجزاه الله عني خير الجزاء ووفقه الله في دينه ودنياه .

جمهورية إندونيسيا

(1) سورة إبراهيم، الآية 7 .

(2) رواه الترمذي عن أبي هريرة: كتاب البر والصلة عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: باب ما جاء في الشكر لمن أحسن غليك: 298/4-299 رقم الحديث (1954)، وقال عنه : حديث حسن صحيح، وصححه الألباني في صحيح الجامع: 1122/2، رقم الحديث (6601).

الدينية
إبراهيم الإسلامية الحكومية
كلية العليا - الإسلامية

وبياناتي :-

إبراهيم : سبيحة

التسجيل : 14710040

هذه
الإسلامية كلية
الإسلامية الحكومية
التدريب لتنمية :
الكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.
الماجستير
إبراهيم
البشرية

حضرتها وكتبتها
أنها
المسؤولية
كلية
زورتها
تأليفه وتبين أنها
مسؤولية
إبراهيم الإسلامية الحكومية
غيري
أليس
تأليف

يجبرني

هذا

هذا

2016/02/05

توقيع

جمهورية اندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .
بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب .

الاسم: إبراهيم أبو القاسم أحمد أبو سبيحة . رقم التسجيل: 14710040
موضوع الدراسة: إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج، دراسة وصفية تحليلية نفذ وافق المشرفان على هذا البحث لتقدمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتور الفاضل : محمد عبد الحميد

المشرف الأول

الدكتور الفاضل : منير العابدين

اعتماد رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الاستاذ الدكتور الفاضل : شمس الهادي



الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان : إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة لشهرياء - نوتوبسيا فرع مالانج، دراسة وصفية تحليلية.
أعدتها الطالب:

الاسم : إبراهيم أبو القاسم أحمد أبو سبيحة

رقم التسجيل: ١٤٧١٠٠٤٠

قد دافع الطالب عن هذا الرسالة أمام لجنة المناقشة وتغرز قبولها لنيل درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية، وذلك يوم الأربعاء الموافق ٢٠١٦/٠٣/١٦م.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة:-

١- الدكتور: أحمد جلال الدين

رقم التوظيف: ١٩٧٣.٧١٩٢.٠٠٥.١١.٠٠٣

٢- الدكتور: نور أمناوي

رقم التوظيف: ١٩٧١١٠.٠٣.٢١٩٩٩١١١٢

٣- الدكتور: مطير العائدين

رقم التوظيف: ١٩٧٢.٩.٩٢.٠٠٥.١١.٠٠١

٤- الدكتور: محمد عبد الحميد

رقم التوظيف: ١٩٧٣.٢.١١٩٩٨.٠٢١.٠٠٧

رئيساً ولجنة المناقشة
مشارفاً
مشارفاً
مشارفاً



اعتماد مدير كلية الدراسات الإسلامية

الإسلام الدكتور: محمد عبد الحميد

رقم التوظيف: ١٩٧٣.٢.١١٩٩٨.٠٢١.٠٠٧

رقم التوظيف: ١٩٧٣.٢.١١٩٩٨.٠٢١.٠٠٧

المستخلص

إبراهيم أبو القاسم أحمد أبو سبيحة (2016م)، إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء - إندونيسيا فرع مالانج (دراسة وصفية تحليلية) رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية - جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرف الأول: الدكتور منير العابدين - المشرف الثاني الدكتور: محمد عبد الحميد.

هدفت الدراسة لمعرفة إدارة التدريب الوظيفي المخططة لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع مالانج، لمعرفة أنواع التدريب لتنمية الموارد البشرية التي قامت بها الشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع مالانج ، لمعرفة المشاكل التي تواجه إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع مالانج، لمعرفة متابعة إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية للتغيرات البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية بالشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع مالانج.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكيفي الذي بواسطته تم وصف الظاهرة موضوع الدراسة وأدوات جمع البيانات تتكون من : المقابلة - الملاحظة - الوثائق.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة التدريب الوظيفي في الشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع مالانج تجرى بطريقة منظمة وعلى مراحل محددة، وأول تلك المراحل هو تحديد الهدف، ويتم بعدها تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة ثم تنفذ الخطة التدريبية وتختتم نراحل التدريب بالتقييم، كما تشير النتائج إلى للتدريب بالشركة أنواع وأشكال متعددة وذلك لغرض الاستفادة من مزايا كل نوع وتجنب التركيز على نوع واحد، وتبين أن الشركة العامة للكهرباء، اندونيسيا فرع مالانج تواجه مشاكل في سبيل أداء التدريب الوظيفي من حيث نقص بعض الأدوات المهمة في التدريب التشغيلي وعمليات الصيانة وعدم الاهتمام الكافي بتقارير التدريب وفي اختيار أسلوب التدريب المناسب، ومن أبرز النتائج أيضاً أن إدارة الشركة العامة للكهرباء، اندونيسيا فرع مالانج تولى عناية وتتابع التغيرات البيئية وتقوم بأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية وأولها التغيرات في البيئية التكنولوجية، والتغيرات في البيئية الاجتماعية والثقافية، وفي البيئية الهيكلية للإدارة.

ABSTRAK

Ibrahim Abou Qasim Ahmed Abou Sabiha. 2016. *Manajemen Pelatihan dalam Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) di Perusahaan Listrik Nasional (PLN) Indonesia Cabang Malang (Studi Deskriptif) Analisis*. Tesis. Jurusan Manajemen Islam, Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I : Dr. Munirul Abidin, Pembimbing II : Dr. Abdul Hamid

Kata Kunci: Tuntutan, Peralihan, Bank Konvensional, Bank Syariah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen pelatihan pembinaan karir yang terstruktur dalam peningkatan sumber daya manusia di perusahaan listrik nasional (PLN) Indonesia cabang malang, untuk mengetahui beberapa bentuk pelatihan dalam peningkatan sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh perusahaan listrik nasional (PLN) Indonesia cabang malang. Dan untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh manajemen pelatihan dalam peningkatan sumber daya manusia di perusahaan listrik nasional (PLN) Indonesia cabang malang. Dan untuk mengetahui tindak lanjut dari manajemen pelatihan sumber daya manusia terhadap perubahan lingkungan serta mengambil pelajaran dari hal tersebut dalam mempersiapkan program pelatihan di perusahaan listrik nasional (PLN) Indonesia cabang malang.

Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk mendeskripsikan fenomena dari objek penelitian. Dan pengumpulan data peneliti menggunakan interview, observasi dan dokumen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Manajemen pelatihan pembinaan karir dalam peningkatan sumber daya manusia di perusahaan listrik nasional (PLN) Indonesia cabang malang terselenggara secara terstruktur dengan level-level tertentu; level pertama adalah penentuan tujuan, dan level setelahnya adalah pengidentifikasian kebutuhan pelatihan di perusahaan kemudian level penyusunan rancangan pelaksanaan pelatihan dan diakhiri dengan level pengevaluasian. 2. Pelatihan di perusahaan tersebut mempunyai banyak jenis dan model pelatihan, hal itu bertujuan untuk mengambil nilai plus dari setiap model pelatihan dan menghindari fokus pada satu model saja. 3. Perusahaan listrik nasional (PLN) Indonesia cabang malang menghadapi beberapa masalah dalam penyelenggaraan pelatihan pembinaan karir dalam hal kurangnya beberapa alat penunjang pelatihan, pemeliharaan dan perhatian terhadap laporan pelatihan. Dan juga dalam hal pemilihan metode pelatihan yang sesuai. 4. Manajemen perusahaan listrik nasional (PLN) Indonesia cabang malang memperhatikan dan menindak lanjuti perubahan lingkungan serta mengambil pelajaran dari hal tersebut dalam mempersiapkan program pelatihan. Dimulai dari perubahan lingkungan yang berbasis IT, perubahan sosial, budaya dan perubahan struktur manajemen.

ABSTRACT

Ibrahim Abou Qasim Ahmed Abou Sabiha, 2016, *Training Management in Improvement of Human Resources in the National Electricity Company of Malang, Indonesia (Study Descriptive Analysis)*. Thesis, Islam Management Department, Graduate School of the state Islamic university of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr. Munirul Ahidin, Supervisor II: Dr. Abdul Humid

Keywords: Demands, Transition, Conventional Bank, Syariah Bank.

This study aims to determine training management of career coaching which is structured in human resource development in the national electricity company of Malang, Indonesian, to find some form of training in the improvement of human resources held by the national electricity company of Malang, Indonesian, and to find out the problems faced by the training management in improving human resources in the national electricity company of Malang, Indonesian. And to determine the follow-up of the training management of human resources to environmental changes also taking lessons from it in preparation for a training program in the national electricity company of Malang, Indonesian.

Researchers used a qualitative descriptive method to describe the phenomenon of the research object. And in data collection researchers used interviews, observation and documents.

The results of this study indicate that: 1. training management of career coaching in the improvement of human resources in the national electricity company of Malang, Indonesian established structurally with certain levels; The first level is a goal-setting, and the level after that is the identification of training needs at company level then drafting training implementation and ends with evaluation level. 2. Training in that company has many types and models of training, it aims to take plus value of each model of the training and avoid focusing on one model only. 3. The national electricity company of Malang, Indonesia, faced some problems in organizing career coaching training in terms of lack some tools for supporting training, maintenance and attention to training reports. And also in the selection of appropriate training methods. 4. Management of the national electricity company of Malang, Indonesia attention to and follow up on environmental changes and take lessons from it in preparation for the training program. Starting from IT-based environmental changes, social change, culture and management structure changes.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	الآية القرآنية الكريمة.....
ج	الاهداء.....
د	كلمة شكر وتقدير
هـ	إقرار الطالب.....
و	تقرير المشرفين.....
ز	الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة.....
ح	المستخلص.....
ط	ABSTRAK.....
ي	ABSTRACT.....
ك	فهرس الموضوعات والجداول والأشكال والصور.....
	الفصل الأول : المقدمة
1	أ- خلفية الدراسة:
9	ب- أسئلة الدراسة:
10	ج- أهداف الدراسة:
10	د- أهمية الدراسة:
11	هـ- حدود الدراسة:

ل

12 و- الدراسات السابقة :

16 ز- مصطلحات الدراسة:

الفصل الثاني : الاطار النظري

19 المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية ووظائفها في المنظمة.....

19 المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية.....

23 المطلب الثاني :وظائف إدارة الموارد البشرية.....

31 المبحث الثاني: تعريف التدريب وأهمية وأهداف التدريب ومبادئه.....

32 المطلب الاول: تعريف التدريب.....

35 المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب.....

48 المبحث الثالث : طرق التدريب وتقييم الطرق التدريبيه.....

48 المطلب الأول: طرق التدريب.....

57 المطلب الثاني: تقييم طرق التدريب.....

61 المبحث الرابع : تحديد الاحتياجات التدريبيه ودور التدريب في مواجهة المستجدات

..... البيئية المحيطة بالمنظمات.....

61 المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبيه.....

72 المطلب الثاني: دور التدريب في مواجهة المستجدات البيئية المحيطة بالمنظمات.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

80 أولاً :المنهج العلمي للدراسة.....

- 80 ثانياً: مصادر جمع بيانات الدراسة.
- 81 ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة.
- 82 رابعاً: تحليل بيانات الدراسة.
- 83 خامساً : هيكل الدراسة.

الفصل الرابع: عرض و تحليل ومناقشة بيانات الدراسة

- 87 المبحث التمهيدي: فكرة عن الشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج.....
- 93 المبحث الأول: إدارة التدريب المخططة لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء
،اندونيسيا فرع مالانج.....
- 107 المبحث الثاني: أنواع التدريب لتنمية الموارد البشرية التي قامت بها الشركة العامة للكهرباء
،اندونيسيا فرع مالانج.....
- 118 المبحث الثالث: المشاكل التي تواجه إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية بالشركة العامة
للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.....
- 126 المبحث الرابع : متابعة إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية المستجندات البيئية وأخذها
بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية بالشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع
مالانج.....

الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات للدراسة

- 136 أولاً : ملخص نتائج الدراسة.....
- 137 ثانياً : توصيات الدراسة.....
- 137 ثالثاً : مقترحات الدراسة.....

- 138 **المراجع** **قائمة**

.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	الأهداف العامة للتدريب	.1
69	الطرق العامة لتحديد الاحتياجات التدريبية	.2
92	بطاقة تعريف مختصرة بالشركة	.3
	ملخص الدورات التدريبية بالشركة العامة للكهرباء فرع مالانج للسنوات	.4
113	الأخيرة	

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	وظائف ادارة الموارد البشرية	.1
41	الأهداف العامة للتدريب	.2
60	نموذج كير باتريك في تقييم البرامج	.3
65	من يقوم بتحديد احتياجات التدريب	.4
66	تحديد الاحتياجات التدريبية	.5
72	التدريب نظام متكامل في البيئة الداخلية والخارجية	.6
89	تطور قدرات انتاج الكهرباء بإندونيسيا	.7
89	نسبة الأسر التي تستخدم الطاقة الكهربائية خلال فترة 2004-2012م	.8
114	مدرج تكراري بعدد الدورات التدريبية بالشركة	.9
115	مدرج تكراري لعدد المتدربين بالشركة	.10
115	مدرج تكراري لعدد مواقع (أماكن) التدريب بالشركة	.11

128 .12 مداخل المستجندات البيئية المحيطة بالشركة والتدريب.....

فهرس الصور

الصفحة	العنوان	الرقم
91	المبني الإداري للشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج.....	.1
91	جانب من الموظفين بالشركة العامة للكهرباء فرع مالانج.....	.2
98	الإدارة المالية للشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج.....	.3
120	من إدارات الشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع مالانج.....	.4
120	من داخل أحد قاعات التدريب بالشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع مالانج5
127	إدارة الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء اندونيسيا مالانج	.6

الفصل الأول:

المقدمة

أ- خلفية

ب-

ج- أهداف

د- أهمية

هـ-

و-

ز-

الفصل الأول

المقدمة

أ- خلفية الدراسة:

مع التقدم العلمي والتطوير التقني المتسارع الذي يشهده العالم في مجالات الحياة كافة أصبح التدريب من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات الإدارية وتمثل أهمية التدريب في توفير التجديد والمحافظة على حيوية النشاط في المنظمة، فالتدريب بما يقدمه من معارف جديدة وأفكار مستحدثة ومعلومات متنوعة يعمل على تزويد العاملين بمهارات جديدة وقدرات عديدة تؤثر في الاتجاهات وتحسن من أساليب الأداء وتطور من قدرات الفرد وتساعد على تحديد نظريته لطبيعة الدور الذي يزاوله في المنظمة وبالتالي يرفع التدريب من إنتاجية الفرد وتستفيد المنظمة من ذلك في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

وتعتبر ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها³.

فالتدريب سلوك إنساني بدأ منذ القدم وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية وجعلته حاضرها ومستقبلها، فهو وسيلة لتطوير وتحسين أداء كوادرها

3 - الحلبي، حسن، تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت- لبنان، 1973م، ص14- 25.

البشرية، وذلك بتوظيف أساليب مختلفة تناسب طبيعة العصر الذي نعيش فيه وفق التوجهات العالمية المعاصرة⁴.

التدريب هو عملية تحسين المعارف والمهارات للموظفين، ويمكن أن تشمل أيضاً تدريب على تغيير أداء الموظفين بحيث يستطيع الموظف أن يقوم بعمله بأكثر فعالية، ويمكن أن يتم التدريب على جميع المستويات داخل المنظمة، من خلال التدريب المستمر والمتواصل، وتسعى المنظمات أو الشركات عن طريق التدريب إلى مواجهة المنافسة مع بعضها البعض لأن هذه المنظمات لديها بالفعل الموظف أو الموظفين الذين هم استعداداً لمواجهة المنافسة في عالم العمل خصوصاً مع وجود شركات كبيرة جداً⁵.

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لديهم بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها ككل⁶.

ونظراً لأهمية التدريب باعتباره جزءاً أساسياً من استثمارات المنظمات الاستراتيجية في تنمية المواد البشرية وتعدده المنظمات عنصراً حيوياً لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين على مختلف مستويات المناصب الإدارية التي يشغلونها، فقد بدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر لأسلوب إدارة نشاطها التدريبي بحيث يصبح مصدراً للميزة التنافسية فالتدريب يمد

4 - رجب عبدالله رجب السراج، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة الأزهر بغزة، 2010م، ص 22.

5 - Febrianto, Arisandi. (2006). System Information And Training In Pusdiklat Mineral and Coal Technology Bandung. Master Thesis: published.

6 - ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، 1993م، ص 3.

الفرد بالمهارات والمعلومات التي تعينه على أداء عمله بالأسلوب المناسب مما يعود عليه بالفوائد المادية والحوافز المعنوية لذلك على إدارة المنظمة ومكوناتها وبالتالي تحقق نتائج المنافسة الايجابية لصالح المنظمة ككل وتحصل على مزاياها في سوق العمل الذي أضحي البقاء فيه للمتميز والأقوى.

فممارسات التدريب تساهم بشكل مؤثر وفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم المستمر، والتعلم المستمر هنا يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في سوق تنسم فيه احتياجات العملاء ومعايير الجودة والتطورات التكنولوجية وأنشطة المنافسة بالحركية والتغير المستمرين⁷.

وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به، وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه ورفع كفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل⁸.

ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على :

• تغيير المعارف والمعلومات

7 - جمال الدين محمد المرسى، و محمد فتحي محمود، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003م، ص338 .

8- ملحم، سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006م، ص12.

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات
- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة⁹.

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، فقد أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص، لأنه أحد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول¹⁰.

وتلعب الشركات العامة في اندونيسيا دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني وهي أحد ركائز التنمية البشرية والحياتية الهامة التي تقدم الخدمات للمواطنين وهي تعد قلاع صناعية عريقة مرت بالعديد من التطورات والتغيرات في بنيتها الإدارية وبلورت العديد من الأهداف في خططها المرسومة والتي هي في الأساس جهات خدمية ليس هدفها الأساسي الربح وإنما هدفها في المقام الأول هو تقديم الخدمة للمواطن وفي أفضل الظروف وأنسبها ومن بينها الشركة العامة للكهرباء ومن فروعها وأعمدتها الثابتة والهامة شركة الكهرباء مالانج، التي تقدم خدمات الكهرباء إلى شريحة واسعة من المجتمع الاندونيسي في مناطق شرق جاوا وبمسافات

9 - عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2002م، ص 207.

10 - ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، مرجع سابق، ص 3 .

شاسعة ولعدد كبير من البشر، المعروفة في وصف السكان بـ (جاوا تيمور¹¹) الأمر الذي يتطلب البحث عن أهم الجوانب المتعلقة بالموظفين طبعاً باعتبارهم عماد الشركة وقلبها المحرك قبل عناصر أخرى كالطاقة والكهرباء نفسها، فهم طاقة الشركة الحقيقي وتنميتهم وتدريبهم هو أهم الخطوات والأهداف الملقاة على عاتق الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.

ويقع على عاتق الشركات الإندونيسية في مجال قطاع الطاقة والنفط والكهرباء البحث عن القوى العاملة المناسبة لشغل الوظائف والتي غالباً ما يتم انتقاءها بعناية خاصة وتامة وذلك لأن الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي لمثل هذه الشركات هي وظائف ذات طبيعة خاصة وتؤدي أعمالاً تقنية وإدارية في مجالات معينة وليست بالانفتاح والتعدد الموجود في قطاعات أخرى بالدولة الإندونيسية، ولذلك تتميز الشركات العاملة في مجال الطاقة في إندونيسيا ومنها شركة الكهرباء بنوع من الخصائص التي تجعلها فريدة عن غيرها في مجال التوظيف شاملاً ذلك البحث عن القوى العاملة المناسبة وتسكينها في الملاكات الوظيفية وكذلك العمل على تدريبها بشكل مستمر، وكثيراً ما تصادفنا تلك المعاهد المتوسطة والعليا في كثير من المدن أو أقسام بعض الجامعات فضلاً عن البعثات الدراسية بالخارج والتي تمولها شركة الكهرباء أو قطاع الطاقة ويتم تنسيب خريجوها مباشرة للالتحاق بالعمل التقني والإداري وغيره بالشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.

وكتعريج بسيط لأهمية الخدمات التي تقدمها الشركة العامة للكهرباء فإن الشركة العامة للكهرباء في إندونيسيا هي شركة عريقة بدأت في إنارة الأضواء في هذا الجزء من العالم في أواخر القرن التاسع عشر وبالتحديد سنة 1893م، وتعتبر مدينة باتافيا أول مدينة أنارت

11 - تيمور باللغة الإندونيسية تعني الشرق.

الشركة في أرجاءها النور فيما كان يعرف باسم (Electricileil Bedriji) وكانت تدار من قبل الحكومة الإقليمية حينها، ثم انتشر نشاط الشركة إلى مدينة ميدان بجزيرة سومطرة سنة 1903م، وإلى مدينة سورابايا بجزيرة جاوا حوالي سنة 1907م ومنها إلى مدينة مالانج، وكانت هذه الشركة تتبع شركة¹² (General Electric) ومقرها هولندا إبان الاحتلال الهولندي للبلاد¹³.

وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام 1945م، وكانت مرحلة احتلال اليابان للبلاد وفيها سبغ نشاط الشركة موحداً وتغطي خدماتها على كامل البلاد تقريباً، وبعد التحرير واستقلال البلاد الإندونيسية في 17 أغسطس 1945، ثم تأميم هذه الشركة في 1 يناير 1954م، لتصبح شركة وطنية وانتهاء الامتياز الممنوح لشركة الكهرباء الهولندية، وفي تاريخ 20 مايو 1961م، صدر مرسوم وزاري رقم 19، أصبحت الشركة بموجبه شركة حكومية للكهرباء (PLN Persero¹⁴) لتكون الشركة الرائدة في هذا المجال حتى تاريخه ولتتولى تنفيذ المشاريع في مجال تشغيل وصيانة شبكات الكهرباء، ومحطات إنتاج الطاقة، وما يتصل بها من محطات التوزيع والتحويل، وخطوط نقل الطاقة وتوزيعها، ومراكز التحكم الكهربائية، وإدارة وتشغيل وصيانة محطات التشغيل المختلفة، وبموجب المرسوم رقم 2011308م بتاريخ 26

12 - جنرال إلكتريك (General Electric) واختصارها GE تأسست في نيويورك في عام 1892 أسسها العالم الأمريكي إديسون الذي اخترع مصباح الضوء، هي شركة صناعية وتكنولوجية أمريكية ضخمة متعددة الجنسيات. يقع مقر الشركة الرئيسي في مدينة فيرفيلد بولاية كنداكت الأمريكية. وفي تقييم فوربز فهي ثاني أكبر شركات العالم من موقع الموسوعة الحرة على الانترنت.

13 - من موقع الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا على الانترنت تاريخ الاقتباس 2015-12-22م

14 - الرمز اختصار للجملة باللغة الإندونيسية PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA والتي تعني شركة الكهرباء الحكومية و Persero تعني المحدودة.

مايو 2011م تم تغيير الاسم (PLN. Persero) وبموجبه أصبحت الشركة باسم (PT. PLN)¹⁵.

ورغم حجم الجهود المضنية التي تقوم بها شركة الكهرباء اندونيسيا إلا إن الأمر لا يظن يسير ببساطة في الجانب الإداري وخصوصاً في تكوين الموظف الكفؤ والمناسب لشغل الوظائف وهو أمر يستلزم العديد من الجهود والتضحيات ومكابدة الصعاب من أجل تكوين الموظف المناسب والكفوء لشغل الوظيفة المناسبة له في هذه الشركة.

وباستطلاع الباحث لوضع التدريب الوظيفي بالشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج، تبين أن الشركة من الشركات الناجحة وذات السمعة الكبيرة في مجال تقديم الخدمات الضرورية في منطقة شرق جاوا، وفي سبيل قيام الباحث بتقصي المشاكل التي تعترض الشركة في سبيل أداء وظيفة التدريب قام بعدة زيارات ميدانية لمقر الشركة في مدينة مالانج، كما قام بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت واقع التدريب بفروع الشركة في اندونيسيا وكذلك التقارير المعدة بالخصوص، وموقع الشركة على الانترنت، ومن خلال ما يعايشه الباحث بفعل اقامته لأكثر من سنتين ونصف في مدينة مالانج وجد خلال تلك المشاهدات أن الدراسة عن هذه الشركة وفي جانب التدريب الوظيفي لتنمية الموارد البشرية من العاملين بها، له دوافع يمكن إجمالها في ما يلي:-

1- أن هذه الشركة من أعرق الشركات وأكبرها في تقديم الخدمات في مجال الكهرباء في كامل اندونيسيا ويعتبر فرع مالانج أحد الفروع التي تقدم الخدمات في منطقة واسعة في جزء من

¹⁵ - Source: Data Inventory Public Relations of PT. PLN (Persero) DJBB Location and Time PKL implemented in Section Public Relations of PT. PLN Distribution West Java Bandung. Website: www.pln-jabar.co.id dated July 5, 2010 until 13 August.

إقليم يعرف بجاوا الشرقية، كما تعتبر هذه الشركة شركة دائمة التطور حيث إن تاريخ التطور بالشركة شهد تسارعاً مطرداً وكبيراً نظراً لحجم وعظم المهمة والاختصاص الذي تقوم الشركة بالاضطلاع به.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الشركة خدماتها وتعمل جاهدة لتغطي الأراضي الإندونيسية الشاسعة والمتزامية الأطراف بين جزر وخلجان وبحار على نطاق واسع، حيث يتألف الأرخبيل الإندونيسي من آلاف الجزر وهو أمر يجعل بعض السكان في مناطق بعيدة لا يمكن أن يكون تستفيد من التسهيلات التي تقدمها PLN، علماً بأن الاحتياجات من الطاقة في معظمها يأتي من مصادر غير متجددة للطاقة مما يدفع الشركة لتوسيع عملها أكثر ومع كل ذلك تحقق الشركة نجاحات رغم تلك الصعوبات¹⁶.

2- بالاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الإدارة في هذه الجامعة لم يجد الباحث أي دراسة عن الشركات العامة الإندونيسية حسب علمه، واقتصرت الدراسات على المؤسسات الحكومية والجامعات التي تتبع القطاع الحكومي فأراد الباحث أن يفتح هذا المجال نظراً لأهميته وحيويته خصوصاً في شركة تقدم خدمة لا غنى عنها للمواطن وبشكل مستمر، ولكي تعطى النتائج المرجوة فكرة وهي أن الجامعة الإسلامية تهتم أيضاً بقطاع الخدمات والشركات العامة أيضاً بقدر اهتمامها بالجهات الأخرى.

¹⁶- STRATEGY PT. STATE ELECTRICITY COMPANY in fulfillment ISLAND OF ELECTRICITY AND COMMUNITY SERVICES DISTRICT increase Giligenting SUMENEP, Ahmad Fasih, Ratih Nur Pratama, Abdul Wachid Department of Public Administration, University of Brawijaya, Malang, Journal of Public Administration (JAP), Vol. 1, No. 6, p. 1229-1238 | 1230.

3- وأخيراً وليس آخراً، بالرغم من أن الشركة وإدارتها توفر من حين لآخر فرص تدريب بالداخل والخارج إلا أن تلك الجهود تظل محدودة النفع لعدم مواكبتها لتعلم وتدريب العاملين بالشركة على وسائل التكنولوجيا الحديثة في أماكن عملهم والتي تتطور كل يوم، كذلك تشكل العوامل البيئية والظروف المناخية والتطورات العمرانية في المدن ومنها مدينة مالانج، وزيادة السكان المطرد واستخدام معدات صيانة وتركيب متطورة وثقيلة وزيادة الأعباء الناجمة عن المنافسة وتحمل الشركة لواجباتها اتجاه واجب المسؤولية الاجتماعية نحو الموظفين والبيئة والمجتمع المحلي والموردين والزبائن، كل تلك تعد مشاكل وعراقيل تسعى هذه الدراسة لتوضيحها ومحاولة إيجاد معالجة لها من خلال التركيز على دراسة موضوع التدريب لما له من أهمية في تطوير العنصر البشري وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين بهذه الشركة المهمة والذي ينعكس أثره الإيجابي على تذليل تلك الصعوبات والمشاكل ومعالجتها، فكان عنوان هذه الدراسة التي تتبع المنهج الوصفي الكيفي هو: (إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء - إندونيسيا فرع مالانج: دراسة وصفية تحليلية).

ب- أسئلة الدراسة:

- 1- كيف تتم إدارة التدريب المخطط لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء - إندونيسيا فرع مالانج؟
- 2- ماهي أنواع التدريب لتنمية الموارد البشرية التي قامت بها الشركة العامة للكهرباء - إندونيسيا فرع مالانج؟
- 3- ما هي المشاكل التي تواجه إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء - إندونيسيا فرع مالانج؟

4- كيف تتابع إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية المستجندات البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية بالشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج؟

ج- أهداف الدراسة:

- 1- معرفة كيفية إدارة التدريب المخطط لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.
- 2- معرفة أنواع التدريب لتنمية الموارد البشرية التي قامت بها الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.
- 3- معرفة المشاكل التي تواجه إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.
- 4- معرفة متابعة إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية المستجندات البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية بالشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.

د- أهمية الدراسة:

- 1- يوفر البحث إمكانية زيادة الاهتمام بموضوع التدريب في الشركات العامة الاندونيسية ومن بينها الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج وذلك لأن هذه الشركة من الشركات ذات الأهمية البالغة في تقديم خدمات للمواطن الاندونيسي في شرق جزيرة جاوا.

2- يعطي البحث الحافز من خلال النتائج المنتظرة لإجراء دراسات تطوير إدارات

الشركات الخدمية في اندونيسيا فتح المجال لذلك وإزالة القيود والعقبات من إجراء

الدراسات الميدانية أمام الطلاب الراغبين في ذلك.

3- يعتبر البحث مساهمة من الباحث في لفت الانتباه إلى ضرورة تحسين الخدمات في مجال

الطاقة والكهرباء الذي يشهد في الفترة الحالية في اندونيسيا تَهْضمة وسعي دؤوب نحو

التميز والتقدم وغيرها من الصناعات الثقيلة في جمهورية اندونيسيا.

4- زيادة إثراء المكتبات المحلية الإندونيسية بالمعلومات المتعلقة بمجال التدريب والتطوير،

وكذلك مكتبة هذه الجامعة الاسلامية (وين) بمالانج- اندونيسيا، خصوصاً لندرة

الدراسات التي تبحث في مجال الشركات العامة بهذه المكتبة حسب علم الباحث.

هـ- حدود الدراسة:

1- الحد الموضوعي: الحد الموضوعي لهذه الدراسة موضوع التدريب الوظيفي.

2- الحد المكاني: في المقر الإداري للشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.

3- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في 2015م-2016م.

4- الحد المؤسسي: هو الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.

5- الحد البشري: إدارة الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج.

و-الدراسات السابقة :

1-دراسة أيمن حسن ديوب (2002) بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر بعنوان (التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي).

- وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التنمية في مجال الإدارة وبين تطوير المسار الوظيفي في عمليات الترقية الوظيفية والنقل، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-
- هناك علاقة بين التنمية الإدارية وكل من عملية الترقية الوظيفية وعمليات النقل الوظيفي التي تجرب على نفس المستوى الإداري بين القيادات الإدارية ووضع خطط التعاقب الوظيفية في هذه الشركات.
 - نقص المعلومات الدقيقة والكاملة بالنسبة لخطط التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي وعدم تقديم الشركات للبرامج التي تعرف المديرين بأهمية التنمية الإدارية وفرص التطوير المتاحة للمديرين.
 - تتفق شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص بأن التنمية الإدارية تساهم في زيادة القدرات العملية والنظرية واكتساب مهارات وظيفية جديدة في مجال الوظيفية للمرشح مما يساعده على إنجاز عمله بكفاءة أكبر.

2- دراسة (نور إحسان بوتري و أنيتا سيلفيتتا) (2014)، بعنوان أثر التدريب على أداء العاملين في الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا (PT PLN) وحدة صيانة مدينة باندونج¹⁷ .

¹⁷ - (Ihsani Putri and Silvianita Se) TRAINING EFFECT ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT PLN (Persero)ELECTRICITY MAINTENANCE UNIT CENTER BANDUNG

وهدفت الدراسة إلى تحقيق أهداف أهمها معرفة ما إذا كان هناك تأثير لعملية التدريب في أداء العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة باندونج، وهي دراسة كمية، اشتملت على متغيرات مستقلة وهو التدريب الذي قسم لمتغيرات فرعية وهي: معارف والمهارات والخبرات و السلوك، وكان المتغير التابع هو أداء العاملين.

وكانت أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:-

- بلغت دلالة التدريب كمتغير مستقل بمؤشراته الأربع وهي المعارف والمهارات والخبرات والسلوك لدى موظفي وحدة الصيانة بشركة الكهرباء باندونج (PT PLN) : 75.2% . وهو يبين أن مستوى التدريب للعاملين مناسب في مركز الصيانة بالمدينة.
- بلغت دلالة الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع لدى موظفي وحدة الصيانة بشركة الكهرباء باندونج (PT PLN) : 68.8% وهو يبين أن مستوى الأداء للعاملين مناسب في مركز الصيانة بالمدينة.
- يوجد تأثير كبير للتدريب بمتغيراته الأربعة وهي المعارف والمهارات والخبرات والسلوك لدى موظفي وحدة الصيانة بشركة الكهرباء باندونج (PT PLN) حسب نتائج معادلة الانحدار للتدريب على أداء العاملين بالشركة.

3-دراسة وائل رمضان السلیمان (2007) دراسة ميدانية على المستشفيات ووزارة التعليم العالي في سوريا بعنوان (أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية)
وهدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك تأثير لعملية التدريب في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المجال الصحي . وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية رغم وعي الإدارة لأهمية هذه العملية.

- كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد ينعكس سلباً على جودة العملية التدريبية .
- تنعكس جودة العملية التدريبية إيجاباً على جودة الخدمات الصحية .
- 4-دراسة إيمان قصاب رحالة (2008) الحوافز في المصرف التجاري السوري بعنوان (تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين) .
- وهدفت الدراسة إلى معرفة دور ومساهمة إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري.
- وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.
- أن نظام الحوافز الموجودة في المصرف التجاري السوري يحقق الغاية الموجودة منه.
- 5-دراسة يوسف شفيق أبو سلطان (2004) ،تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- وهدف البحث إلى التعرف على واقع التقييم لبرامج التدريب الإداري الممول من الخارج، وتنفذه منظمات غير حكومية في قطاع غزة، من وجهة نظر المتدربين، من خلال تحليل واقع التدريب الإداري، وتحليل مفهوم عملية التقييم ومكوناتها، ومراحلها وأثر هذا المفهوم على قوة وفعالية التدريب، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- يعتبر التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية قوي وفعال، كما أن أهداف التدريب كانت واضحة، بمنظور المتدربين، كما يعتقد المتدربين أن المدرب جيد وفعال.
- عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم، ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب .بالإضافة إلى المكان التدريب غير مناسب للبرامج التدريبية.

- يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- **6-دراسة الحديدي (2008)، أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين وكذلك التعرف على الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين والتعرف على مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية .
- وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:-
- إن أكثر الأساليب الممارسة في تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين هي أساليب نظرية وكان من أكثر الأساليب الممارسة أسلوباً الأسئلة والمحاضرة.
- وجود اختلاف بين الكليات الجامعية في استخدام الأساليب التدريبية ولكن بدرجة أقل من الاختلاف مع كليات المعلمين بصفة عامة في تحقيق أهداف الدورات التدريبية وتعتبر كلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالطائف من أكثر الكليات تحقيقاً للأهداف التدريبية.
- وجود علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف التدريبية فكلما كان التنوع في ممارسة الأساليب التدريبية ملموساً كانت درجة تحقيق الأهداف أكثر.

ما يميز هذه الدراسة

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الكثيرة السابقة وغيرها من الدراسات الأخرى إنما تتناول البرامج التدريبية في أحد الشركات الهامة في شرق جاوا وهي الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج، وتبحث آفاق تطوير هذه البرامج وسبل دعمها في سبيل تطوير أداء

الشركة وبالتالي تطوير خدماتها للمواطن الاندونيسي الكريم، من خلال تطوير البرامج التدريبية للموظفين بها، ومن خلال الآتي :-

المعرفة عن قرب لسير عملية إدارة التدريب في الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج، والمعرفة عن قرب لأنواع التدريب التي قامت بها الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج، لتنمية الموارد البشرية، والمعرفة عن قرب للمشاكل التي تواجه الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج في أداء التدريب للموظفين بالشركة، ومعرفة عن قرب مدى وكيفية تتبع إدارة الشركة للمستجدات البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية.

ز- مصطلحات الدراسة:

1- التدريب:

عرف التدريب بأنه: نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات المهارات الفنية السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية أهدافهم المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة¹⁸.

كما عرف التدريب بأنه: عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المنهية ذلك لاكتساب المعارف الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة¹⁹.

2-الموارد البشرية:

¹⁸ - سيد، مصطفى، أحمد، إدارة الموارد البشرية -الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، القاهرة، مصر، 2004 م، ص

¹⁹ - زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، عمان الأردن، دار الصفاء للنشر، 2003م، ص 161.

يقصد بالموارد البشرية هم جميع الموظفين والعاملين سواء المصنفين على درجات وظيفية أصحاب عقود العمل وأي عناصر قد تستعين بهم الشركة في سبيل أداء عملها وتتطلب طبيعة العمل تدريبهم.

3- الشركة العامة للكهرباء - إندونيسيا فرع مالانج:

هي شركة الكهرباء الحكومية التي تأسست في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، أثناء الاستعمار الهولندي لإندونيسيا في فترة تأسست فيها العديد من الشركات الكبرى مثل شركة السكر والشاي وبعد الاستقلال، وقد تم تأميم الشركة بناءً على المرسوم رقم 163 بتاريخ 3 أكتوبر 1953م، و أصبحت تعرف بشركة (PT PLN) اختصاراً²⁰، ولها فروع منتشرة في كل ربوع إندونيسيا ومنها فرع مالانج، وعنوان فرع الشركة محل الدراسة في هذا البحث هو: (مالانج شارع باسوكي رحمات 100 مدينة مالانج - جاوا الشرقية - اندونيسيا)²¹.

الفصل الثاني:

²⁰ - من موقع الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا على الانترنت تاريخ الاقتباس 15-11-2015م.

²¹ - PT PLN RAYON MALANG, road of basuki rahmat no 100 malang.

الإطار النظري

: تعريف إدارة الموارد البشرية ووظائفها في المنظمة

: تعريف إدارة الموارد البشرية.

:وظائف إدارة الموارد البشرية.

: تعريف التدريب وأهمية وأهداف التدريب ومبادئه

: تعريف التدريب.

: أهمية وأهداف التدريب.

: طرق التدريب وتقييم البرامج التدريبية

: التدريب.

: تقييم التدريب.

: تحديد الاحتياجات التدريبية
البيئية المحيطة

جهة

التدريب

: تحديد الاحتياجات التدريبية .

: التدريب مواجهة
البيئية المحيطة

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية ووظائفها في المنظمة

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

إن أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهدة الأولى لما يعرف بالاتحاد العمالي وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين، كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور، ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من هذا القرن²².

وأصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية من أبرز وأهم وظائف الإدارة لأنها تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أغلى وأثمن مورد من موارد الإنتاج والأبرز في مجال اهتمام علم الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في نالية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب

22 - حسن عبدالمقصود على رزق، الموارد البشرية، الاهداف والتعريف، مقال على شبكة الانترنت نشرت في 9 يناير، 2013 م.

وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية²³. ويمكن أن نلمس وجهتين اثنتين لهذه الإدارة الهامة وموقعها في المنظمة.

أولاً- وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة²⁴.

ثانياً- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة²⁵. ويرى الباحث

²³ - هايل عبد المولى طشطوش، و ابراهيم عواد المشاقبة، مهارات تطوير الأداء والذات، دراسة في التنمية البشرية، بحث مقدم لجامعة اليرموك، ص 17.

24 - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 م، ص 15.

25 - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية المرجع السابق، ص 18.

صحة وجهة النظر والرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو ما أمر أثبتته الدراسات والتجارب والنظريات المختلفة التي سوف نوردتها فيما بعد.

أما عن تعريف إدارة الموارد البشرية فيمكن ايراد التعاريف التالية:

1- هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة²⁶.

2- إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها : النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكن²⁷.

3- هي أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار و تعيين ، و تطوير ، استخدام ، مكافأة ، وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة²⁸. ونلاحظ أن هذا التعريف قد ضم أو شمل كل وظائف إدارة الأفراد ، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية ، بدءاً من الاختيار و التعيين وصولاً إلى التخطيط و التنبؤ بالموارد البشرية . و يضعنا هذا

26 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2004، ص26

27 - مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الافراد ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان الاردن ، 1996م، ص 27.

28 - حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 2 ، 1994، ص 22.

التعريف أمام عنصر ذو أهمية وجب التطرق إليه ويتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية و الذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية²⁹.

4- هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة³⁰.

5- هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتراطة مع استراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية³¹.

6- ي تلك الوظيفة التي تهم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة، ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما يستحقه جراء قيامها بما انيط إليها من واجبات ووظائف³².

29- هشام بو كفوش، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006م، ص 60.

30 - نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، سنة 2000، ص19.

31 - أبو شيخ، نادر، تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة، المحلة العربية للعلوم الإدارية، 2000، ص 7.

32 - أبو زهرة، محمد، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بحث مقد للملتقى الدولي حول التنمية البشرية جامعة ورقلة، الجزائر، 2004م، ص 28.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، و برامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية و برامج التنمية و التدريب، والتخطيط المهني و تقييم الأداء³³.

ويظهر الشكل رقم (1) فيما بعد، عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية، ونستعرض فيما يلي أهم وأبرز وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة ما يلي:-

1- استقطاب الموارد البشرية

أ- تعريف الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب على أنه : جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، ووفق نوعيات ومواصفات محددة تخدم نشاطها الاستقطابي³⁴.

33 - هشام بوكفوش، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 60.

34 - عبد الفتاح الثلجة، استقطاب الموارد البشرية، بحث مقدم ل جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، ص 3.

وعرف الاستقطاب أيضاً بأنه: عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيداً لاختيارها وتحقيقاً لأهداف المنظمة³⁵.

ويعرّف الدكتور محمد سعيد سلطان الاستقطاب بأنه: عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف³⁶.

ب- أهمية الاستقطاب في المنظمة:

كما نعلم بأن المنظمات في الوقت الحالي تتميز بمواصفات العاملين لديها، فالمنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراد مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي أمر هام جداً بالنسبة إلى المنظمات عموماً وبشكل خاص المنظمات الكبيرة منها، لأن كفاءتها ونجاحها مرتبطان إلى حد كبير بكفاءة ونجاح العاملين لديها، وهنا يمكن القول أن أهمية الاستقطاب تبرز في الفوائد التالية :-

- 1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات أوسع في اختيار الأفضل والأكفأ من بين المتقدمين.
- 2- نال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء وتطوير حياتهم الوظيفية .

³⁵ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة موارد بشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار الرياض للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005م، ص 9.

³⁶ - سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993م، ص 11.

- 3- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعّالة والمنتجة.
- 4- يمكن لعملية الاستقطاب الفعّالة أن تخفض من تكاليف عملية الاختيار من خلال تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف³⁷.

2-الاختيار والتعيين

أ-تعريف الاختيار والتعيين:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل و أنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، و ذلك على أساس موضوعي و عادل، وفي ضوء شروط و مواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة و من أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة و أهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام³⁸.

ب-أهداف سياسة الاختيار والتعيين:

من أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية :-

1. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية للمتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة.
2. الكشف عن مواهب ومهارات الأفراد تمهيداً لتوجيههم إلى الوظيفة الملائمة.
3. الكشف عن أوجه النقص في المعلومات الخاصة بالمتقدمين للوظائف.

26- مؤيد السالم، عادل صالح، ادارة موارد بشرية (مدخل استراتيجي) ،عالم الكتب الحديث ،اريد ،2006م، ص 82 .

27- غادة محمد يوسف بالتمر ،الاختيار والتعيين ،ورقة عمل الأكاديمية الليبية ،بنغازي، ليبيا ،2012م،ص 3 .

4. تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال تكيفهم مع وظائفهم.
5. تهدف إلى تحقيق درجة عالية من الإنتاجية.
6. تحقيق التوازن بين الطلب والعرض ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
7. تهيئه أساس متين للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة التدريب من فرد لآخر.
8. جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
9. الاحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة وتفضيل القوى المحلية³⁹.

2- تنمية الموارد البشرية

أ- تعريف تنمية الموارد البشرية:

هي عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض المسؤولية التدريب إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة، وبغض النظر عن جودة أو جودة التدريب الأساسي أو الأولى، فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله⁴⁰.

ويحصر الدكتور "أحمد منصور مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد، ألا وهو التكوين و التدريب وشرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات

39 - غادة محمد يوسف بالتمر، الاختيار والتعيين، مرجع سابق، ص 4.

40 - حسن، راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 167.

البشرية، في جوانبها العلمية وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا لمسايرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج و العمل، وكذا الفنية و هذا بإضافة خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد ومهاراتهم العقلية واليدوية ويتم ذلك ضمن عملية التكوين وأيضاً السلوكية و فيها تركز عملية التنمية على تشكيل وإعادة توجيه التصرفات داخل الوظيفة، وتطوير علاقات مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين⁴¹.

بينما الدكتور علي السلمي يذكر بأن عند تعريفه لتنمية الموارد البشرية : أن عملية التدريب رغم أهميتها و ضرورتها، إلا أنها لا تمثل عملية التنمية، وإنما يعد مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلاً متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية⁴².

ويرى اللوزي بأن تنمية الموارد البشرية هي إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق باحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده⁴³.

ب- شمولية التنمية لبرامج التطوير والتدريب

وهنا يضيف الباحث بأن مفهوم التنمية مفهوم شامل وكل جوانب التطوير في المنظمة وعلى رأسهم العاملين ويشمل برنامج التدريب للعاملين. فإن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي ، نعم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، و دوافعهم، وقدراتهم، و

41 - هشام بوكفوش، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 53.

42 - علي السلمي، عملية التنمية الإدارية - قراءات في تنمية الموارد البشرية-، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1975م، ص

43 - اللوزي، موسى سلامة، التنمية الادارية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.2000م، ص 87.

اتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها للتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات ألع⁴⁴.

وسوف نتناول وظيفة التدريب بالتفصيل في المبحث التالي الذي هو أحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية في المنظمة . وتعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية فنية متكاملة

تتم إلى

التي خلالها
الاجيائية هي العملية التي من خلالها

لها⁴⁵.

4- المحافظة على الموارد البشرية

كبير

تتم

في

التي

الأهمية

التي

الكبير

الكبيرة التي

في

التي

التي

يعتبر

44 - ناصر محمد العديلي : ة السلوك التنظيمي، الرياض، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، 1993 .457

45 - محمد 1 2006 .159

بقوه إلى

الكثير

.46

توفير

شمل المحافظة على الموارد البشرية وضع نظام المرتبات والترقيات والنقل والحوافز كذلك

في

وهذه

في

والترفيهية فهذه

.47



2009

المسيرة

2

حمود

46 - خضير

.225

.32

حمود

47 - خضير

شكل رقم (1) وظائف إدارة الموارد البشرية⁴⁸



المبحث الثاني : تعريف التدريب وأهمية وأهداف التدريب ومبادئه

مقدمة :

ينظر إلى النشاط التدريبي في المنظمات الرائدة على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الزيادة ومن ثم يجب الاهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات

49

يمثل التدريب الأساس في تحسين مستوى وتصرفاتهم ومدى انجازاتهم للأعمال الموكلة إليهم كما ويخضع المنظمة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات والأعمال في العمل ويترتب على و تقلهم إلى عمل أخ

يلعب التدريب دوراً بارزاً في التأثير على مهارات وقدرات العاملين في المنظمة والتي تعرف بأنها: مجموعة الصفات والسلوك والأفكار التي يمارسها الفرد خلا التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل

49 - احمد محمد الغامدي، اثر التدريب على أداء العاملين في منظمات الأعمال)

(، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2011، 5.

والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية⁵⁰.

المطلب الأول: تعريف التدريب

أولاً- التدريب لغةً:-

في الصبر في () : لهج لهجاً،
أبي الصبر في () : تهزمون ،
إلى 51 .
وفي ()

ثانياً- التدريب اصطلاحاً:-

نورد فيما يلي أهم التعريفات التي أوردها الكتاب والمؤلفون العرب الأجانب حول
:-

- : مستمرة لتنمية مجالات ()
(الاتجاه النظري العملي النفسي السلوكي) الفرد أو المجموعة
اكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص مناسبة للتغير في السلوك من خلال
توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم قدراتهم عن

50 - الغامدي، شريف بن احمد محمد، اثر التدريب على أداء العاملين في منظمات الأعمال (

7 .)

51 - ابن منظور، محمد أبو الفضل، لسان العرب، بدون دار النشر ومكانه، بيروت لبنان، 2003 .324

الأساليب الحديثة لتفق مع طموحهم الشخصي ذلك ضمن برنامج تخطيطه حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال⁵².

- نشاط مخطط

53

- تعديل إيجابي :

المعارف الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي

54

- مجموعة الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد والتقدم من

وظائفهم الآلية المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها⁵⁵.

- عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب

خبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة⁵⁶.

- : الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل

كل أو بعض المعلومات المهارات المعارف الاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة⁵⁷.

					52
		2006	.14		-
2004				أحمد، إدارة	53
					225
		2003	.161		54
		1997	.189		55
2006	3			ترجمة	56
				كشواني،	56
					118
				بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1	57
		1997	.161		

- عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء تطوير خصائص
() مرغوبة تجعله قادر على أداء مهام وواجبات محددة

58

- تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الـ التي
تكسبه مهارة في أداء العمـ معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد

59

- : والتي
محددة
تغيير
60

وتجدر الإشارة هنا إلى التفريق بين التدريب والتعليم، فالتعليم ليس هو التدريب، حيث أن
نسانية في شتى الحقول ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية
بالمدرسة والمعاهد والجامعات، بينما التدريب فهو تركيز على مواضيع ومجالات
معينة لاكتساب مهارات أكثر ما هو تحصيل وجمع معلومات.

ويختار الباحث التعريف التالي للتدريب
اكتساب الأفراد المعلومات المعارف المتعلقة بأعمالهم أساليب

ارات القدرات التي يتمتعون لها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخبئونها بالإضافة إلى

2001	1	المهني وإعداد	العربي	المهني،	مدربي	58 - جابر، سميح، .21
2003	1		استراتيجي،	-		59 - الهيثي، خالد .223
.130	2006	عالم الكتاب الحديث،	أريد،	مدخل إستراتيجي،	إدارة الموارد البشرية	60 - مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، أريد، عالم الكتاب الحديث، 2006، .130

التي تصدر عن الأفراد وذلك من
المزيد التحسين التطوير في العمل تأمين الوصول إلى الأهداف المحددة⁶¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب :-

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداً

التي

من تحقيق الكفاءة والكفاية في

لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي

62

وتبرز أهمية التدريب من خلال ثلاثة مستويات المنظمة على مستوى

يمكن توضيحها على النحو التالي :-

المستوى الأول : أهمية التدريب للمنظمة:

تتمثل أهمية التدريب في

ذلك للأداء الحالي أم المستقبلي المتوقع حيث تحقق البرامج التدريبية الفاء

:

-

وظائفهم يساعدهم في تنفيذ مهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع الموارد المالية
المستخدمة في الإنتاج.

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

61- القوقا، إبراهيم عبد الحميد، أثر

ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2007، 15.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق

- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات

- يساعد في تجديد معلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

- يساهم في بناء قاعدة فاعلية للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير

يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني

كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات

وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن

لين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في

الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام

⁶³ . ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط

:

1- زيادة الإنتاجية:

ارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع

إلى تخفيض التكاليف.

2- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين :

يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله

3- تخفيض حوادث العمل:

إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في

4- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:

استمرارية التنظيم يقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد هم بكوادر النسق الثاني.

المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعم

:64

5- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:

ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الآنفة الذكر، ف جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

6- التدريب له أهمية في مجال العلاقات الإنسانية في المنظمة:

تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال :-

- تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- يساهم في التنمية وتطوير العملية لتوجيه الذاتي للخدمة المنظمة⁶⁵.

المستوى الثاني : أهمية التدريب للعاملين:-

في
غيره
المتغيرات

ومهاراتهم وقدراتهم

يجب

الكثير

أهمية

66 .

بالخبرة

أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة في تزويده بالكفاءات المطلوبة كما ينعكس

التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل حيث يحقق التدريب فوائد للعاملين من أهمها:-

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

. 120

65- بي

التغيير في المنظمات العامة الحكومية، النهضة المجلد

في

شافي الأكلبي، دور

.126

2012

الثاني

- يطور وينمي الدافعية نحو يخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليلهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

67

المستوى الثاني: أهمية التدريب للمجتمع:-

بالإضافة إلى أهمية
الأهمية
نلمس أهمية للتدريب
لكافة المجتمعات
للعبء المضاعف
وتضييق الفجوة الحضارية، ثم
بالمجتمعات
وتطبيقاتها⁶⁸.
في
الهائل في
بموضوع
المجتمع
مختلف
في
كبير
وغيرها
كبيراً
ثم
والترقيات التي يحصل
غير
في
مختلفة في المجتمع.
في
كبير
هذه

67 -	"	شمس 44	العيني، القاهرة، 2006،	144.
68 -			الأولى 2009	21.

أشكالها

في

توفير

يجب

69

ثانياً: أهداف التدريب ومبادئه:-

أ-أهداف التدريب:

- أن الهدف الرئيس من أي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف⁷⁰.
- 1- والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في نواحي الفنية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقضيها ظروف العمل وطبيعته.
 - 2- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي تخصيص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
 - 3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف من العمل الحالي الذي به الفرد بالنقل أو بالترقية.
 - 4- إعداد المعينين الجدد وتجهيزهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

:

في

البيسوي،

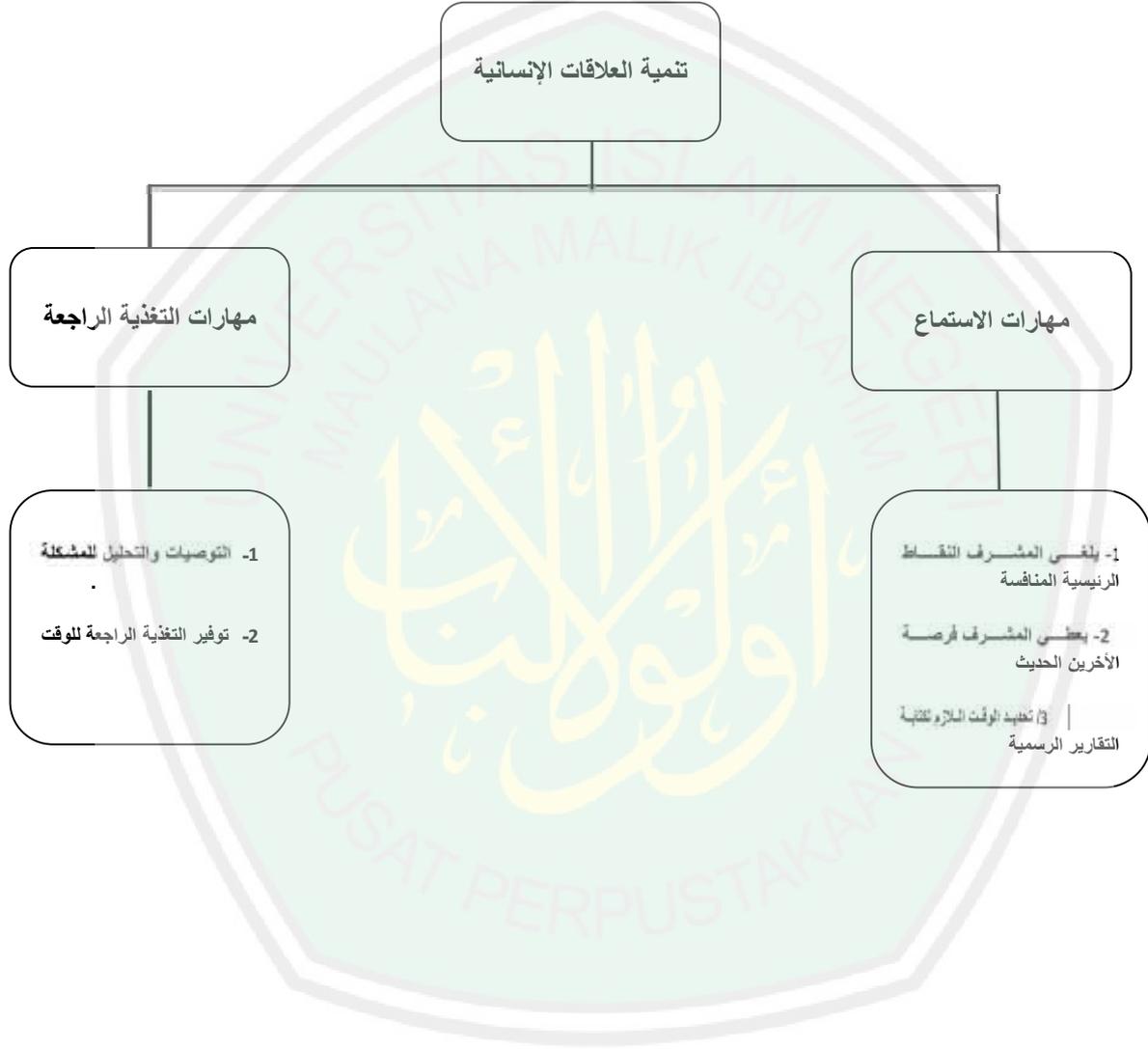
- 69

1410هـ، 305.

70- رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر، عمان، 2005، 54.

5- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي .

شكل رقم (2) الأهداف العامة للتدريب ⁷¹.



جدول رقم (1) الأهداف العامة للتدريب⁷².

الاستراتيجية	مجالات التركيز	مداخل التنفيذ	القضايا الرئيسية	الدلالات التدريبية
1- التركيز	- تخفيض تكاليف - سوقية محددة.	-	-	- البرامج مهارات
2-	- المشتركة.	- التوسع في	-	- التدريب الثقافي .

⁷² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

المعارف والمهارات الجديدة ويعنى هذا ربط التدريب يهدف يرغب فيه المتدرب⁷³.

2- متابعة تقدم المتدرب:-

إشارات العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدربين والسرعة والفاعلية في ا
حد ذاتها لاكتساب المعارة وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمحتويات برنامج التدريب⁷⁴.

3- توفر الحافز والدافع لدى المتدرب :-

تتوقف فعالية البرامج التدريبية على وجود نظام للحوافز، لحث الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبيه
محصلتهم من التدريب في أداء وظائفهم وتعديل سلوكياتهم
مدى استفادة المتدرب من التدريب وجديته في المشاركة، فمهمة العليا في المؤسسة أن

3.

4- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:-

لا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب بحيث تكون

.582 1996

- 73

. 348 . 2002

-74

بحة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المدرب معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر⁷⁵.

5- الانتقال من الكليات للجزئيات:-



75 -	خديجة، استراتيجية	في	
13	2011	-	سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة
			349
			76 -
			77 - صلاح الشنواني، إ
	1987		.153

في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن يبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

- * : .
- * ل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر .
- * ولا يجب أبداً أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلاً، لأننا بذلك نكون تماماً مثل المريض بمرض مزمن، يطلب لطبيب بصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين⁷⁸ .

2- مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):

- ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبي بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه على سبيل المثال⁷⁹ .
- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.
 - أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته

78 - ليلي محمد وليد بدران ور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك

، كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة الأع 2010 35.

79 - حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء، 1997 224.

- أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمد في قوالب محددة (غرفة- حضور- غياب - محاضرة- الخ) بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدي تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل إن لها مفهوماً متغيراً واسعاً مرناً، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفاصيل صغيرة، وعلى صغرهما تصنع قيمته وتعطي نفعه⁸⁰.

المبحث الثالث: طرق التدريب وتقويم الطرق التدريبية

المطلب الأول: طرق التدريب

أولاً- طرق تدريب العاملين في مجال التشغيل:

رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتدريب والتعليم يمكن تطبيقها في شتى مجالات

()

1. التدريب أثناء العمل.

تعتبر هذه الـ

الأعمال في الصناعة يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبياً

هذا النظام غير معقد ولا

81

2. التدريب في قاعات الدراسة.

يتم هذا التدريب كمدخل لحل المشاكل العامة التي تواجه الفرد في عمله

إدارة الأفراد برامج متخصصة لهذه الغاية

كن متى تستخدم هذا النوع من التدريب ؟ في الواقع يتم استخدام هذه الطريقة عندما

يكون حجم العبء التدريبي أكبر من الطاقة المشرف

وبذلك يتاح للمشرف الوقت الكافي

أصالة بالإنتاج وجودته وغير ذلك من المهام⁸².

يتميز هذا النوع من البرامج بالتخصص بالإضافة إلى وجود مدرين أكثر قدرة وكفاءة

بالإضافة إلى تفرغ المتدرب وبعده عن الضغوط العمل مما يجعله قادراً على التركيز

ذهنه وتخصيص كل وقته للتعليم والتدريب

: أن تجرى مسؤولية التدريب بين المشرف وقاعات الدراسة يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية

تي تستخدم فيها أجهزة غير متخصصة.

3. التدريب المهني:-

. 355

الإدارة الاستراتيجية للموارد البـ

81- جمال الدين محمد المرسي

. 356

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،

82- جمال الدين محمد المرسي

يتلاءم هذا الأسلوب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستو
وبذلك تصمم مثل هذه البرامج التعجل من التدريب حرفيا ملما بالعمل وبمكوناته، وبذلك
فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة.

في
بهدف

غيرها

83

4. برامج التدريب الخاصة :-

تقوم كثير من المنظمات بإعداد برامج تدريب خاصة لمواجهة مواقف معينة كإعداد
تدريب الأفراد على الأمن والسلامة في بيئة العمل من حيث أصول وأساليب الوقاية
للمنظمات التي تهتم بالجودة كالصناعات الغذائية وصناعات الأدوية غيرها.

5. برامج إعادة التدريب -التدريب التأهيلي أو التحويلي :-

الضروري إعادة تأهيلهم على أعمال ووظائف تختلف عن تلك التي كانوا يقومون بها
وقد تعد الشركة مثل هذه البرامج إذا كانت في حاجة إليهم أو تتولي الدولة ذلك⁸⁴.
ثانياً-إجراءات التدريب لعمال التشغيل :

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

أ-إعداد المدرب وتأهيله:-

83 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2002، 221.

84 - في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 2002، 222.

يجب أن يلم المدرب بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يدرب الأفراد عليه ومدخل وأسلوب تعليمهم ومعنى آخر أن يكون مؤهلاً لذلك وقادراً على تحليل العمل إلى

1- إعداد وتهيئة المتدرب:-

تطلب هذا الإعداد الجيد لمكان التدريب مع تركيز المدرب على بيان أهمية العمل ، يتدفق العمليات وأهمية السرعة والفاعلية في التعليم وهذا يعني إعداد وتهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.

2- استعراض العمل وأسلوب أدائه:-

أيضاً
يخ مختلف النقاط من خلال الصور والأفلام والوسائل الأ المساعدة في التدريب على العمل فإن البيان العملي أفضل وسيلة للتدريب ومن الأنسب مراعاة النتائج المنطقي لهذه الخطوات:

- أدخل في الأجزاء أو المراحل الخاصة بالعمل

85

3- أعطى المتدرب الفرصة للممارسة الفعلية للأداء :

بعد اجتياز المراحل السابقة فإن الأمر يقتضى قيام المتدرب بالبدء بالتطب
حيث يبدأ ببطء وقد يرى البعض أن يقوم المتدرب بشرح كل مرحلة قبل الممارسة العملية لها

4- المتابعة :

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة
ونشير هنا إلى أنه ينبغي على إدار
والمدخل لذلك هو قياس إنتاجية الفرد المتدرب قبل التحاقه بالتدريب وبعده للتعرف على أثر

5- تحديد طرق التدريب المناسبة:

توجد العديد من طرق التدريب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين المع
رات وأنماط والسلوك الجيد ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتا وعيوبها وظروف
استخدامها بصفة عامة يتوقف استخدام كل طريقة على عدد من الاعتبارات أهمها :-

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 حة بساطة أو تعقيد المهارات أو المعارف المتوقع اكتسابها.
- 6 - المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج .
- 7

الطريقة الملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة ونعرض فيما يلي باختصار لأهم الطرق الشائعة في

86

ب- طرائق تدريب الأفراد العاملين :

إن هناك الكثير من الطرائق التي تعتمد عليها في التدريب للأفراد العاملين ولغرض الاستفادة الأفضل من الطريقة أو الطرائق التدريبية التي تعتمد عليها :-

1- مدى فاعلية الكلفة:-

للبرنامج التدريبي حيث لا بد من مقارنة الكلف التي تتحملها المنظمة من جراء تطبيق برنامج تدريبي معين والنتائج المحتملة والمتوقعة من هذه الكلفة .

2- المحتوى المرغوب فيه للبرنامج:-

تم توضيح أن المحتوى يتحدد بالهدف من البرنامج فلا بد من أن تساهم الطريقة المختارة في تحقيق الهدف من التدريب من خلال ما تتضمنه من محتويات سواء كانت اكتساب مهارات أو إضافة معارف أو تغيير اتجاهات أو جم .

3- التسهيلات المتوفرة والمناسبة:-

تستطيع المنظمة توفيرها فالطريقة التدريبية المختارة تحدد بمدى توفر التسهيلات المادية والبشرية اللازمة والمناسبة للبرنامج التدريبي.

4- قابلية الأفراد العاملين ورغباتهم:-

حيث تعد القابلية والرغبة مؤشرا في اختيار الطريقة المناسبة للتدريب.

5- قابلية المدربين ورغباتهم:-

بحيث

لى هذه

87

6- مبادئ التعلم :-

إن أية طريقة لا تأخذ بمبادئ التعلم لا تؤدي الغرض منها المناسبة يتحدد بمدى تطبيقها وتضمينها لمبادئ التعلم وأخيراً يمكننا القول بأن اختيار الطريقة المناسبة يعتمد على ظروف المنظمة في تفضيلها بين العوامل سابقة الذكر إضافة إلى الهدف الأساس في برنامج التدريب المصمم⁸⁸.

ثالثاً- طرائق التدريب الشائعة الاستخدام الآتي :

1- التدريب في موقع العمل:-

هذه الطريقة في التدريب تكون في موقع العمل وهي أكثر شيوعاً حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي بحيث يكون ممارساً بصورة مباشرة ويتم التدريب وفقاً لهذه الطريقة بخطوات مخططة ذلك من خلال قيام المدرب بممارسة العمل أمام المتدرب مما يتيح له ويتعلمه أثناء ومن سلبيات هذه الطريقة هي انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء كثره التدريب واحتواء عملة في أخطاء

إلى ذلك لهذه الطريقة قد تؤدي إلى استمرار أسلوب العمل سواء كان فاعلاً أم غير فاعلاً

87 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص355.

88 - سهلية محمد عباس،

() إلى المتدرب ولكن على الرغم من كل ذلك فهي طريقة لها أهميتها في الأعمال التي لا يمكن تعلمها إلا بالمزاولة والممارسة⁸⁹.

2- طريقة ممارسة المهنة:-

تعنى هذه الطريقة التدريب على مهنة معينة خلال فترة زمنية قبل الدخول إلى عالم ه الفترة تتراوح بين (2-5) سنة بحسب نوع المهنة ومتطلبات التدريب والتعلم فيها وخلال هذه الفترة يدفع للفرد أجراً أقل من أجور الأفراد العاملين الفعليين والمؤهلين حيث يتم وضع المتدرب في العمل وبإشراف وتوجيه عامل له خبرة يقوم بإرشاده وتعليمه المهنة.

3- طريقة التعليم للعمل:-

تعد هذه الطريقة التدريبية جزءاً من برنامج التدريب الصناعي تتضمن هذه الطريقة ثلاثة :

- إعداد المتدرب وذلك بتوجيهه في برنامج توجيهي وإرشادي حول العمل وما يتعلق به .
- تقديم محاضرات نظرية للمتدرب حول نظام وضوابط العمل .
- تهيئة الفرصة للمتدرب في تجريب وممارسه العمل.

4- تدوير العمل:-

وفقاً لهذا الأسلوب تتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر وعملية النقل هذه يصحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب لتعريف الفرد هذا الأسلوب يعطى الأفراد العاملين أو إجازاتهم أو فصلهم غير المخطط وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى احتمال تعطل العمل لأسباب

⁸⁹ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 117 .

5- التدريب في بيئة مماثلة للعمل:-

يتم بموجب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع
 ناهجة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكائن والآلات والمعدات التي
 يستخدمها العامل في العمل وهذه الطريقة تهيئ للفرد العامل نقل ما تعلمه في بيئة التدريب
 إلى بيئة العمل⁹⁰.

6- المحاضرات وعرض الأفلام:-

المحاضرات والأسد

الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل تعد المحاضرات من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك
 لقللة كلفتها وأهميتها في نقل المعارف والمعلومات في حقول المعرفة المختلة
 كالمفاهيم والمبادئ والأسس المرتبطة بالعمل ومما يعاب على المحاضرات
 كأسلوب من الأساليب التدريبية انخفاض مشاركة الأفراد في برنامج التعلم وقلة الفرص لنقل
 المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى⁹¹

بالخبراء

يجب

:

بمعنى

إلى

-التحضير

يجب مراعاة

⁹⁰ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، دار النشر، عمان . 118

⁹¹ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، . 118

المطلب الثاني : تقييم طرق التدريب

أولاً: مقدمة:

من الضروري كل طريقة من الطرائق التدريبية الواردة بالفقرات السابقة في تحقيقها لأهدافها وفي تطوير المهارات والقابليات وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

: التي بها البرنامج التدريبي
في ومدى التغيير الذي نجح
التدريب في إحداثه فيهم،
في
التدريبي⁹³.

كما يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي بأنه : مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن من

92 - محمد على جعلوك، القادة هل يولدون ؟ ... نعون، موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ط 1

تحليلها تقييم المتدربين وما تغير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل⁹⁴.
إلى⁹⁵ لا بد من الأخذ ببعض العوامل المساهمة في

. هذه العوامل يمكن أن تكون ووفقاً

في هذا المجال كالاتي.

- 1- مدى تصميم البرنامج وفقاً للحاجات الفعلية للمتدرب.
 - 2- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين.
 - 3- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين.
 - 4- مدى التسلسل في خطوات تنفيذ البرنامج.
 - 5- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمنظمة.
 - 6- استخدام البرنامج لمداخل وأساليب متعددة.
 - 7- مدى وجود نسبة من التعلم للبرنامج كمساحات.
 - 8- مدى توفر مكافآت التعزيز السلوك الإيجابي.
 - 9- مدى توفر مكافآت التعزيز السلوك الإيجابي.
 - 10- مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المعوقات التي يوجهها المتدربون.
- هناك الكثير من الأمثلة التي تشير إلى فعالية التدريب بالنسبة للمنظمات، فأحد الدراسات التي أجريت على 300 ريكية تشير إلى أن هذه الشركات حققت بفضل

()

110.000

94 - عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، 2008، 18.

95 -

آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها الس⁹⁶.
التدريب والحديث عنه يقودنا لضرورة الاشارة إلى فاعلية البرامج التدريبية وهي :-

ثانياً : فاعلية البرنامج التدريبي:

يقصد بفاعلية البرنامج التدريبي كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات أو إكساب خبرات ومهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة أو كل هذه الجوانب مجتمعة إذن فإن الفاعلية تحصل من ثلاثة عناصر أساسية في العملية التدريبية والعنصر الثاني والعنصر الثالث والأخير المحتوى التدريبي هذه العوامل مجتمعة تحدد مدى فاعلية البرنامج التدريبي⁹⁷.

من خلال الدراسات السابقة في مجال فاعلية البرنامج التدريبي يمكن أن فاعلية البرنامج التدريبي من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد لبق الرغبة لدى الأفراد بهدف تغيير سلوكهم من خلا يمكن أن يحصل :-

- أن يكون البرنامج التدريبي معداً لاحتاجة الأفراد الفعلية في العمل ورغباتهم.
- لبرنامج التدريبي لحل مشكلة الأفراد العاملين بصورة أساسية وذلك من خلال زيادة قدراتهم في العمل أو تحقيق حاجاتهم ودوافعهم .
- ضروري تهيئة نظام للمكافآت والخوافز باعتبارها مثيرات ومحفزات لتعلم السلوك حيث إن للمكافآت تكون ذا أثر كبير في تغيير سلوك الأفراد زيادة التعلم.

⁹⁶ - المنهل اللبناني، 2008، 267.

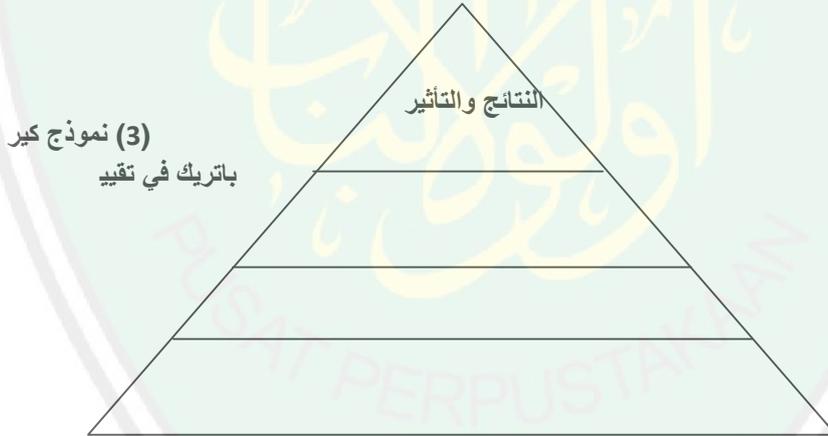
⁹⁷ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سابق، ص119

- ضرورة إتاحة الفرصة للمتدربين في المناقشة والمشاركة في البرنامج حيث إن المشاركة ترسخ

- ضرورة تهيئة التغذية أو العكسية أو المعلومات حول مستوى أداء المتدربين في البرنامج وذلك للكشف عن مواقع الضعف والقوة في ومساعدتهم على تغيير سلوكهم ليتطابق

ثالثاً : نموذج تقييم التدريب:

وأشمل
البرامج التي
هذه،
نموذج (كبيراتريك)
(نقيّم؟)
يجب
التالي⁹⁸.



(كبرياتريك) في نموذجه التي يجب

99

- : نحاول (التساؤل التالي):
البرنامج التدريبي).

- : (تعلم البرنامج التدريبي؟)

- : (تساؤل: غير تعلموه؟)

- : وفي التالي: (التغير في

تأثيراً إيجابياً؟)¹⁰⁰.

المبحث الرابع : تحديد الاحتياجات التدريبية ودور التدريب في مواجهة

المستجدات البيئية المحيطة بالمنظمات

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً : مقدمة:

هذه

أهمية

في توفير

أيضاً

في كفاءتها

99 - درة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار أوائل للنشر، الطبعة

الأولى، 2010 331-332.

100 - ليلي محمد وليد ، ور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 45.

قدرتها

التي

101

محاكاة

والهيكلية في

ويعتبر تحديد

هذا الهيكل

جميع

بمستوى

بجميع الجهود التي تبذلها

الهيكل غالباً

بها، فضلاً

102

الترميم

(Training gap)

، تتعلق هذه الاحتياجات بما

، وتشير الأبحاث إلى

أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل

المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضيق الفجوة التدريبية¹⁰³.

بأنها: مجموعة غيرات

وتغيير في

في

إلى

بما

وتغيير

يعني هيئة

104

ثانياً : لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

- 101 - محمد القريوتي مبادئ ووظائف، جمعية 1984 145.
- 102 - لرحمن توفيق، مهارات الخبرات للإدارة، 2005 264.
- 103 - 210.
- 104 - أحمد 1981 21.

(إذا لم يكن لديك خطة، فأنت

جزء من مخططات الآخرين) فأى نشاط في المؤسسة لابد أن يكون مدروساً ومخطط

والتدريب باعتباره نشاطاً هاماً لإدارة الموارد البشرية تخصص له ميزانيات كبيرة، وجهود

ة التي توجد لدى أفراد معينين يشغلون وظائف

محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ومحتوى البرنامج

105

وأخيراً

ثالثاً : ما أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؟

البرامج

وحاسمة

وأهمها

البرنامج

في

محتوي البرنامج التدريبي

التدريبي

-1

والهدف

في التركيز

-2

-3

-4- في غياب

غير

106

: مما سبق عرضه يتبين من مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

بواجباته في

في عملية تحديد تلك الاحتياجات و

هذا المجال.

رابعاً : من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

تعاوني جماعي تضطلع

في

محددة

والتي

وغرضه

في

إتقائهم لها

في

التي

في

يشترك في

107

:

والثاني، 1991

المجلد الثاني

106 - الهادي

..8

- رؤية

العربي

107 -

.8

1- الموظف الذي يؤدي العمل: فهو أدرى الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقل

2- المدير أو الرئيس المباشر: كم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقاتهم

كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأ

3- اختصاصي التدريب في المنظمة: وهو شخص متفرغ تقع هذه العملية ضمن

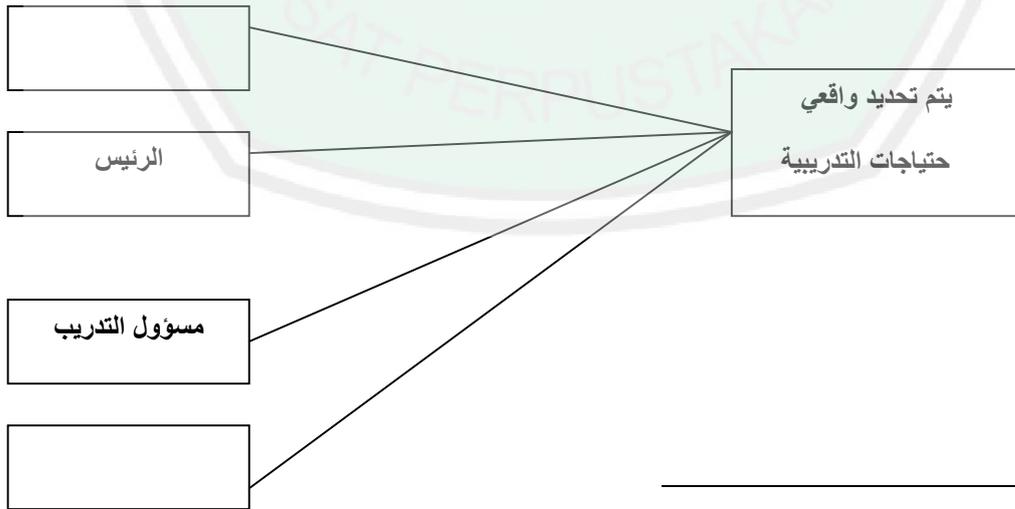
4- مستشار أو خبير تدريب خارجي: ينتمي إلى هيئة تدري

والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفراد لا تكتمل وتؤتي أكلها إلا بتأييد من جانب

العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهم، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

108

شكل رقم (4) من يقوم بتحديد احتياجات التدريب



خامساً : كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟

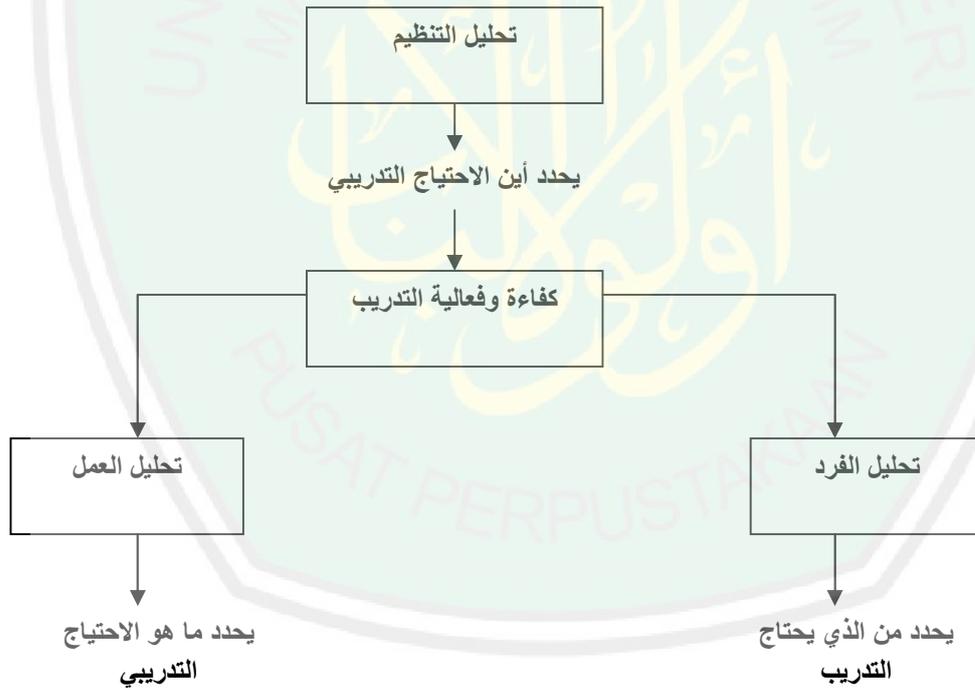
:
هذه

(109)

() - ()

الطرق الثلاث في الشكل التالي:-

شكل رقم (5) يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية



أ- تحليل المنظمة

والأنماط
 يعني
 محيطة
 تغير
 في
 وفي
 الهيكل
 ..
 - المناخ
 -:
 في

1-الأهداف التنظيمية :

يعني

()

المحيطة بها

محددة

هذه

(قصيرة) .

تغييراتها

الهيكل

2-الهيكل التنظيمية :

الهيكل

في

إلى

مستوياتها

وأخيراً

في مهاراتها ومؤهلاتها.

في تخصصاتها

() وغير

3-الموارد التنظيمية :

المحتملة

110

ب- تحليل العمليات (الوظيفة) :

إلى () ، وتتضمن ، التي يجب
يجب حتى كثيرة
كثيرة إلى :
-
-
-
111 .
إلى
المعايير المحددة في
إلى انخفاض)
112 .
ج- تحليل الفرد
في التي
في مجال
إلى

1990

التدريبية ، المجلة العربية للإدارة ، ص

ياغي ، التدريب

111 - محمد

310

112 - محمد حربي

.86

يحتاجون إلى
113 .
ويتضمن
لشغل
أيضاً
وخبراته
التي
التي
في مجال
الحالي
وغير

إلى
(
البراعة
(
والتركيز
)
)
هذه
(
114 .

سادساً : طرق أخرى لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية

التي
والتي
115 .
إلى
جمع
حولها للاسترشاد بها

جدول رقم (2)

الطرق العامة لتحديد الاحتياجات التدريبية

عيوبها	مزاياها	الطريقة
--------	---------	---------

التدريبية، مجلة

113 - غسان

32 1979 - (12)

: () محمد 114 -

.76- 75 1981

.122 2001 الأولى

: إيتراك

- 115

<p>على عدد محدود.</p> <p>يمكن أن تثير لدى الفرد الإحساس</p>	<p>- تظهر شعور الأفراد نحو أسباب المشاكل .</p> <p>- الاقتراحات في حرية تامة .</p>	
<p>- لا تعطي دليلاً كافياً للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة .</p> <p>- لها فاعلية محدودة في الوصول إلى أسباب</p>	<p>- تصل إلى أكبر عدد من الناس وفي أقصر .</p> <p>- تعطي فرصة للتعبير دون ضغط أو خوف .</p> <p>- تعطي بيانات مركزه و ملخصة .</p>	
<p>- يحدث غالباً أن لا تتوفر الاختبارات التي يثبت صلاحيتها في فترات معينة قد لا تصلح في فترات .</p> <p>تعتبر نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل</p>	<p>القصور في .</p> <p>- تساعد في اختيار أفضل المرشحين</p>	
<p>يسمح بالإشراك في ذلك ويحتاجون إلى إعداد العمل وتجهيزه لهم .</p>	<p>- تعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر .</p> <p>- تعتبر وسيلة جيدة لتدريب الجماعة.</p> <p>- تساعد في عمليات التدريب المطلوبة</p>	

<p>- يصعب على من لم يتدرب على الوسائل ة لتحليل الوظائف القيام بها . - يكره المشرفون مناقشة الأفراد في نقاط</p>	<p>- تقسم العمل إلى خطوات لتسهيل</p>	
<p>(حتى تؤخذ في</p>	<p>- تقدم أحسن الحلول لنقاط الضعف .</p>	

المطلب الثاني: دور التدريب في مواجهة المستجدات البيئية المحيطة

بالمنظمات

أولاً : التدريب نظام متكامل في البيئة الداخلية والخارجية

بمجموعة

بما

في

المحيطة،

والتي

المحيط

المحيط

116

التركيب ()

بعضها،

التي

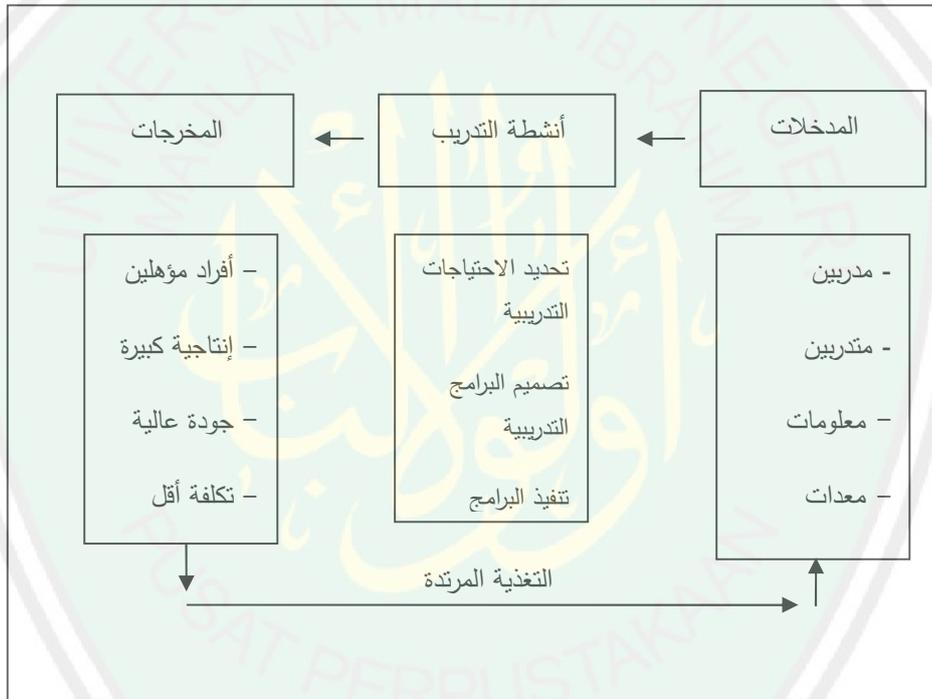
مجموعة

()

محددة

¹¹⁶ - christophe Parmentier, L'essentiel de la formation: preparer, animer, evaluer, Editions, d' Organisation, Paris, 2003.

شكل رقم (6)

التدريب نظام متكامل في البيئة الداخلية والخارجية¹¹⁸

أ: المدخلات (Input):

- 117

.61

- 118

.83 1998 العربي،

إلى .

ساعاتي،

و

في

التي

والمباني التي

التي

119 .

التي

ب: العمليات (Processes):

وتبدأ هذه المرحلة بتحديد الحاجات التدريسية، ثم تليها عملية وضع الأهداف، التي يتم ضوئها تصمم البرامج التدريسية المناسبة، وتتضمن هذه المرحلة فعاليات تنفيذ البرامج،

ج: المخرجات (Output):

تتمثل المخرجات في النتائج المتحققة من التدريب عبر إكساب المتدربين معلومات ومهارات واتجاهات مدروسة ومخططة تؤدي إلى تحسين كفاءة

120 .

د: البيئة (Enviroment):

.58

- 119

البرامج

:

-120 - محمد الصيرفي،

.59 2009

ثانياً : التدريب نظام يواجه المستجdan والتغيرات المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية



123 - رجب عبدالله رجب السراج، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مرجع

	124	ويتضح تأثير	
والتغيير		في عدة	
		أهمها: -	
		التي	-1
المجال	يتراجع		
	بمسئولية	المهني	
	125	إلى	-2
	التغييرات	حتى	
	النضج	وبالتالي يضيف أدوار	
	بما	بما	
	126	قدرااتهم	
	التغيير	التغيير	-3
	أفضل ومجموعة	بالضرورة	
	إلى	الاستشاريين والخبراء	
	127	إلى المستويات	
	في		
وايد سيرفيس	محمد		- 124
	1998		
	.544		
	الرحمن		- 125
	: الخبرات للإدارة، 2002، 16.		
	الرحمن		- 126
	.16		

127 - Miller Vincent The History of Training In L. Craig Robert (ed.) Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development Third Edition McGraw-Hill Book Company New York 1997. PP. 89-101.

4-	التغيير	في	كثيراً	يترب
	التغيير	التغيير		
	ير	إيجابي ومحاولة		
	التغيير	128		
5-	التي	اتخاذ		
	المحيطة	التي	المجتمع	التغيير
	مسئولي	تأثير واضح في	تغيرها	
	نحوض	التي	يترب	
	بضمان	غير تقليدية في اتخاذ	الاتجاه إلى	
	للمتغيرات	إلى	129	

128 -	للإدارة، 1887	: استراتيجيات	ترجمة احمد، القاهرة، الخبرات
129 -	.350	.528	

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

- منهج

- ثانياً - جمع بيانات الدراسة

- جمع بيانات الدراسة

- تحليل بيانات

- هيكل

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

أولاً : المنهج العلمي للدراسة:

في جانبه الكيفي

التي بين أيدينا، والتي تهدف لتوصيف طبيعة وأنواع التدريب في إدارة
وبالتحديد في إدارة الموارد البشرية وهي

التي

جمع

وتهدف البحوث الوصفية إلى

معين بحيث

انخفاض

هذه

لـ

.130

ثانياً : مصادر جمع بيانات الدراسة:

-

: المصدر الأساسي في هذا البحث هي

(PT.PLN)

ثم جمعها

ومن هذه المصادر

بالأساليب الموضحة في الفقرة التالية.

130 - سالم العامري القحطاني ،أحمد، منهج البحث في العلوم السلوكية ،الرياض :

الباحث بمصادر ثانوية للبيانات وهي الكتب والمجلات و

نترنت كمصدر ثانوي مع المصادر الأساسية في هذه الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة:

هي مجموعة الطرق والأساليب المختلفة التي

-:

- بلة وتنقسم إلى (-) .

- الملاحظة وتنقسم إلى (-) .

الباحث هذه الوسائل الثلاث وهي بالتفصيل:-

1-الملاحظة المعمقة:

أي في إدارة (-) لفترة كافية

، وبهذه الوسيلة () ومن ثم

، وبالتالي يمكن أن يكون فكرة عن مجتمع البحث

وتدعم هذه الفكرة الوسيلة التالية .

2-المقابلة المغلقة :

الباحث إلى الحصول على معلومات بشكل مباشر من

الحالات المبحوثة وذلك بمقابلة الشخص أو الأشخاص الذين يمثلون الحالة)

-

في

تم توجيه الاستفسارات لهم

(

والحصول على الإجابات المطلوبة وتسجيل الانطباعات الضرورية التي يتطلبها الباحث

من خلال إجابات على أسئلة محددة ، وبمحاذاة ، وبمحاذاة ()
.

3- الوثائق والسجلات المكتوبة: التي الباحث من تسليط الضوء على الحالة

تتعلق ببرامج التدريب

وبمحاذاة

(جمع الوثائق المتعلقة بالبحث من)
.

رابعاً: تحليل بيانات الدراسة:

ومكوناتها

بياناتها وبيان

التي تحدثها،

التي تتضمنها

حولها

التي

محددة وتصويرها كيفياً

والتفسير

وإخضاعها

جمع

:-

1-مرحلة تفرغ البيانات .

في هذه المرحلة بتفرغ البيانات التي

ما تم

2-مرحلة تنظيم وتصنيف البيانات.

التي قام بجمعها و

وفي هذه المرحلة

الأسئلة المحددة في هذه الدراسة سؤالاً سؤالاً .

3- مرحلة عرض البيانات.

وفي هذه المرحلة الباحث بعرض البيانات التي تم تفرغها وتم
حسب أهداف الدراسة المحددة عن
تحليلها في الخطوة التالية.

4- مرحلة تحليل البيانات واختصارها وتقديمها على هيئة أفكار محورية.

في هذه المرحلة
الأفكار العامة التي تتعلق بأسئلة البحث باستخدام أداة التحليل ومنهجه لهذه الدراسة
وفي بعض أجزاء التحليل استخدم الباحث بعض العمليات الإحصائية لتحليل البيانات.

5- استخلاص النتائج وعرضها والتأكد من تطبيقها.

في هذه الدراسة
صل إليه من نتائج تتعلق بميدان الدراسة
وهذا يعتبر في هذه المرحلة قد وصل إلى تحقيق أهداف البحث المحددة .

خامساً - هيكل الدراسة:

الفصل الأول : المقدمة

ويحتوي على خلفية - - - - - أهمية

الفصل الثاني : الاطار النظري

ويتضمن المباحث التالية :

المبحث الأول : في

المبحث الثاني : وأهمية

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات للدراسة

التوصيات والمقترحات لهذه

في هذا الفصل

:

:

المبحث الثاني:

: المقترحات



الفصل الرابع:

عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

المبحث التمهيدي: فكرة عن الشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج

المبحث الأول : إدارة التدريب في الشركة العامة للكهرباء - إندونيسيا

فرع مالانج

المبحث الثاني : أنواع التدريب التي قامت بها الشركة العامة للكهرباء ،

إندونيسيا فرع مالانج لتنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث : المشاكل التي تواجه إدارة الشركة العامة للكهرباء ،

إندونيسيا فرع مالانج في أداء التدريب للموظفين بالشركة

المبحث الرابع : متابعة إدارة الشركة العامة للكهرباء - إندونيسيا فرع مالانج

للمستجدات البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج

التدريبية.

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

المبحث التمهيدي: فكرة عن الشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج

أولاً- تعريف الشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج

شركة الكهرباء الحكومية التي تأسست في نهاية

في 1893 م، أثناء الاستعمار الهولندي لإندونيسيا في فترة تأسست فيها

من الشركات الكبرى مثل شركة السكر والشاي في عام 1972

وتوجد المؤسسة الأم في العاصمة جاكارتا ولها فروع منتشرة في (PT PLN)

131

جمهورية

ومزيداً من التفصيل عن تاريخ الشركة ومراحلها لم تكن تعرف بهذا

فقد أنشئ في تاريخ 27 1945 تم

ثم 163 بتاريخ 3 1953 في

1 1961 تولى المهمة مجلس الهيئة (BPU-)

(PLN) وفي 1 1965 تم مجلس ، وتم اعتماد وافتتاح

(PLN)

(PGN) الوطنية في نفس التاريخ وفي عام

1972 م تم تعريفها كشركة وط 1994 وفي

ثانياً- أهمية خدمات الشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج

-

في تلبية

رأسها الكهرباء وهو أمر ضروري في حياة الناس ولا يمكن تصور حياة بدون خدمة الكهرباء أيضاً علاوة عن كونها خدمة ماسة لـ حاسماً من العوامل التي وضعتها الدولة لتحقيق بما دفع عجلة الاقتصاد في البلاد وإن المتأمل في دولة مترامية الأطراف مثل إندونيسيا والتي تتكون ققه هذه الشركة وبجار العامة للكهرباء في تقديم الخدمة للمواطن الإندونيسي¹³³.

حصائية عن الفترة 2009-2012 والتي توضح معدلات النمو في الخ.. هذه الشركة التي شهدت كبير في حجم

132- LAPORAN TAHUNAN, 2013, PENINGKATAN KUALITAS Good Corporate Governance's Excellence, and Innovative Operation Path way to Become Cleaner, More Advanced and More Healthy DAN INOVASI OPERASIONAL, IDX :p 69.

133- STRATEGY PT. STATE ELECTRICITY COMPANY in fulfillment ISLAND OF ELECTRICITY AND COMMUNITY SERVICES DISTRICT increase Giligenting SUMENEP, Ahmad Fakh, Ratih Nur Pratama, (JAP), Vol. 1, No. 6, p. 1229-1238 | 1230.

حيث يوضح الشكل أدناه معدل النمو في القدرات الاجمالية
عن الفترة المذكورة.

شكل رقم (7) تطور قدرات انتاج الكهرباء بإندونيسيا¹³⁴



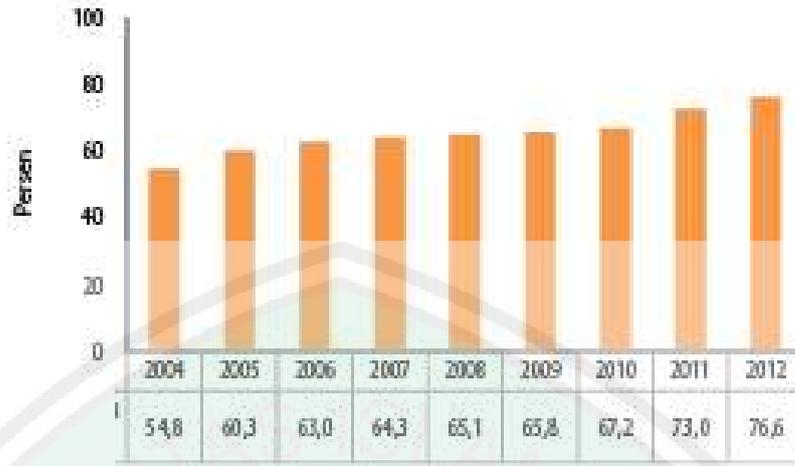
تطور الشركة ونجاحها وأهميتها-
والشكل التالي يعكس التطور
المطرد في زيادة اقبال المواطنين على خدمات الشركة.

شكل رقم (8) نسبة الأسر التي تستخدم الطاقة الكهربائية خلال فترة 2012-2004¹³⁵

¹³⁴ - DR. H. Susilo Bambang YUDHOYONO Data and Information Development Performance

" 2012-2004 drawn up jointly by the National Development Planning Agency (Bappenas) to the Central Statistics Agency (BPS). tersaji illustrated travel development of Indonesia for almost 10 tahun Jakarta, 30 April 2013 p49.

¹³⁵ - DR. H. Susilo Bambang YUDHOYONO Data and Information Development Performance " 2012-2004 drawn up jointly by the National Development Planning Agency (Bappenas) to the Central Statistics Agency (BPS). tersaji illustrated travel development of Indonesia for almost 10 tahun Jakarta, 30 April 2013 p50.



ثالثاً- أهداف الشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج

تتلخص في أنها تهدف لـ

المواطنين بخدمة الكهرباء بالجودة العالية وتعزيز دور الحكومة في رعاية حاجة المواطن

136

رابعاً- رؤية الشركة

1- تشغيل وتنفيذ خطط توفير الطاقة الكهربائية لغرض إرضاء العملاء والمساهمين وكل أعضاء الشركة والزبائن.

2- السعي لتولي الريادة وتحقيق القيادة في مجال تشغيل الطاقة.

3- المحافظة على البيئة من الملوثات ومنها الملوثات الكهربائية.

137

-4

صورة رقم (1) المبنى الإداري للشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج



صورة رقم (2) جانب من الموظفين بالشركة العامة للكهرباء فرع مالانج



خامساً - بطاقة تعريف مختصرة بالشركة العامة للكهرباء فرع مالانج¹³⁸.

بعد المعلومات السابقة فيما يلي بطاقة تعريفية مختصرة

-:

جدول رقم (3) بطاقة تعريف مختصرة بالشركة

ت	البند	البيانات
1.	الاسم الرسمي	PT PLN
2.	تاريخ الانشاء -	1893
3.	تاريخ التأميم	1 1954
4.		1 1965
5.	تاريخ افتتاح فرع مالانج	3 1982
6.		202
7.		رحمات 100
8.	مجال النشاط	ومحطات محطات بها محطات
		محطات ...أ.خ.

المبحث الأول : إدارة التدريب المخططة لتنمية الموارد البشرية في الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج

أولاً : عرض البيانات

في الشركة الهدف الأول من هذه

: ما هو الهدف من وراء

139

التدريب بالشركة، أو لماذا الموظفين بحاجة إلى التدريب ؟ فقال المسؤول: بأن الهدف يكمن في محاولة

أيضاً

أيضاً: كيف يتم تحديد الموظفين المحتاجين

للتدريب بالشركة (الاحتياجات التدريبية)؟ عبر الانترنت

فيتم اقتراح اسماء المو بالنظر إلى توصية إدارتهم ثم في لجنة تسمى لجنة التنسيق

يتم تقييم تلك الاقتراحات من قبل المشرف المباشر ()

يحال المقترح إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة لاستكمال الشروط المطلوبة.

كيفية اختيار أساليب التدريب الصحيحة

وهذه النقاط هي:-

1- قصيرة

2- توفر الشروط في المتدربين لغرض البدء في التدريب

3-

4-

5- المشاكل التي

140 : كيف يتم تقييم ومراقبة تنفيذ التدريب بالشركة؟

140

:

-:

1- تقييم مباشر : يطلب من الموظفين الاجابة عن استبيان معد بخصوص تقييم مدى

استفادتهم من التدريب

:

مجال عمل المتدرب .

2- تقييم متصل: وهو النوع الثاني الذي يتم

ومدى ملائمة مخرجات التدريب مع العمل على أرض الواقع من خلال متابعة أداء الموظف حيث يفترض زيادة مستوى كفاءته بعد الـ .

هل تلاحظ إدارة الموارد البشرية:

الشركة العامة للكهرباء ،اندونيسيا فرع مالانج نتائج إيجابية للتدريب: بشكل عام وكيف؟، فكانت إجابته على النحو التالي (نعم حيث نلاحظ زيادة القدرات التقنية التقارير التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية من رؤسائهم المباشرين والتي تنفيذ أن التدريب ساهم في تحسين تلك القدرات لديهم كذلك من النتائج الإيجابية للتدريب بالشركة أنه يجعل الموظفين قادرين على تحليل العمل وتنفيذ خطة العمل وجميع اجراءاتها بكل أفضل مما سـ

بالانضباط والمحافظه على أدوات العمل أفضل مما سبق وكل ذلك تحصل عليه إدارة الموارد البشرية من معلومات بخصوص التدريب من خلال متابعتها لهذا النشاط).

ثم طرح الباحث سؤالاً آخرًا علي¹⁴¹ وهو هل أن التدريب للموظفين ساهم في تقليل التكاليف على الموظفين بعد التدريب فأصبحت التكلفة أقل؟ فكانت إجابته على هذا السؤال هي النحو التالي (أدى التدريب الوظيفي إلى تقليل هم في تقليل أصابات العمل بالشركة وهذا يؤدي إلى تقليل تكاليف العلاج والانفاق الدوائي على الموظفين)

وجه الباحث السؤال التالي هل أدت نتائج التدريب إلى تغير

،اندونيسيا فرع مالانج، بتاريخ

(moh fatkhul hakim)

- 141

السلوك الوظيفي فأصبح للأحسن :

تلاحظ أن المتدربين ه أقل غياباً عن العمل عن غيرهم وقد يرجع هذا الأمر إلى استفادة المتدرب في مجال عمله فأصبح أكثر نشاطاً ومواظبة في العمل وبالتالي هذا الأمر يساهم في تحسين سلوكهم اتجاه العمل وهو ساهم في زيادة إيرادات الشركة وهذا الأمر يخلق قيمة إضافية لأصحاب المصلحة بهذه .(

وقد لاحظ الباحث خلال زيارته المتكررة إلى مقر الشركة

وجود قسم خاص بشؤون التدريب

أنه يوجد عدد مكاتب إداريين لها أجهزة بالحواسيب وبها ملفات المتدربين وغيرها من المعدات ، كما لاحظ الباحث وجود قاعات لإجراء التدريب بمقر الشركة بمالانج ، قاعات تستخدم في أغراض غير الوظيفي فرمما جتماعات وغيرها حيث لا توجد لافتة على مدخلها تشير إلى أنها خاصة في التدريب.

التقى برئيس قسم التدريب والذي يعتبر

142

كما سيأتي _ في السؤالين الثالث والرابع لأنهما يتعلقان بتصميم

المشاكل المرتبطة بأداء التدريب وكذلك متابعة الجوانب البيئية وتغييراتها عند إعداد البرنامج

142 - المقابلة مع فبرينا مار (febrina marizkaputri) مشرفة على تنفيذ التدريب بمقر الشركة

، اندونيسيا فرع مالانج، بتاريخ 2015/12/23 ..

بجدة القاعات¹⁴³ وسألها

عن طبيعة دور الاشراف على البرنامج التدريبي بمقر الشركة

والتأكد من ذلك حيث على ضوء هذه المستندات يتم تخصيص وإعداد مكان التدريب لهم ومن ثم يتم استقبال المتدربين فيما بعد وتوفير ما يحتاجونه كذلك الأمر فيما يخص المدربين

: نحن نتابع

التدريب ونعلمه أولاً بأول بسير هذه الدورات وأي احتياجات له مع المتدربين والمدربين لنقل ما يحتاجونه إلى قسم التدريب بالشركة العامة للكهرباء.

صورة رقم (3) جانب من إدارات الشركة العامة للكهرباء إندونيسيا فرع مالانج



ثانياً : تحليل ومناقشة البيانات

مالانج هو الهدف الأول من هذه
يتضح جلياً أن

في الشركة

التدريب الوظيفي في

مراحل محددة حسب ما خطط لها وأول تلك المراحل هو تحديد الهدف من التدريب فالهدف

إدارية هدف محدد ويجب

وأيضاً زيادة أداء الموظفين بالشركة

والتدريب كذلك نجد أن له أهدافاً محددةً وهو

المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير الأفراد في مجالات معارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم¹⁴⁴. تعديل إيجابي لسلوك الفرد

ل مهنياً أو وظيفياً بهدف إكسابه معارف ومهارات العمل بشكل أفضل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة.... فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو أفضل في أداء أعمالهم¹⁴⁵.

في قد لاحظ الباحث خلال زيارته المتكررة إلى مقر

الموارد البشرية بالشركة وأنه يوجد عدد مكتبين لها مجهزين بالمعدات كالحواسيب وغيرها من ما لاحظ الباحث وجود قاعات بمقر الشركة بمالانج تجرى بهما الدورات التدريبية للموظفين ولكن لاحظ الباحث أن تلك القاعات تستخدم أيضاً لأغراض أخرى كالاتتماعات وغيرها.

وتطوير المهارة وتغيير

و تأملنا في هذه الأهداف لوجدنا أنها أهداف مثالية لأي شركة وأنها

مالانج تنبع من قوة معرفة ومهارة وخبرة موظفيها وهو هدف بالإمكان تحقيقه من خلال

144 - منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، 80.

145 - مجموعة خبراء مشتركين في المؤتمر القومي للتدريب وتخطيط القوى العاملة، الخرطوم السودان، المجلة العربية للإدارة، إصدار

وهنا يتأكد للباحث أهمية ضرورة التخطيط لهذا النشاط وهو ما يتحقق بتحديد

من خلال البحث ،حيث إن عملية تحديد الموظفين المحتاجين للتدريب بالشركة تتم عبر تلقي البريد الإلكتروني بالشركة والوارد إلى إدارة الموارد البشرية فرع الشركة بمالانج ويتم بعدها اقتراح أسماء الموظفين المرشحين للتدريب بالنظر إلى توصية داراتهم وبعدها يتم عقد اجتماع للجنة التنسيق يتم فيها غرلة الاقتراحات حيث يرفض أو يقبل المقترح ومرة أخرى يحال المقترح التدريبي إلى إدارة الموارد البشرية لاستكمال

أمر بنا في الجانب النظري إن تحديد الاحتياجات التدريبية توصف بأنها شبيهة بما يقوم به الطبيب لدى معاينته للمريض ،فتشخيص احتياجات المؤسسة يقتضي بة التي تفي باحتياجاتها ما ينظر إلى الاحتياجات على أنها الهدف الذي ينبغي أن توجه له التدريب وإلى

146

إن الذي يقوم بهذه :

ثم المختص بالتدريب ثم الاستشاري أو خبير وهو ما وجدته الباحث مطبقاً في هذه الحالة وهي عملية تحديد احتياجات التدريب في الشركة العامة أولى في

محتاجاً للتدريب أم لا . عملياً فإن الاحتياجات التدريبية يعبر عنها أهل
:

الاحتياجات التدريبية = إجمالي عدد العاملين - عدد العاملين غير المحتاجين
للتدريب

ويرى الباحث إن اشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية هو أمر ايجابي
ويخدم هدف التدريب الأساسي وهو تنمية المعارف والسلوكيات لديهم كما تقوم به هذه
- (Dale) - حيث وضع بأن تبني المتدربين لأهداف
.ورات التدريبية التي سيبحضرونها وإشراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية يسهم في القضاء
التي قد تعترض عقدها هذا فضلاً عن أن المتدربين الذين يشاركون في تحديد
تتم التدريبية إنما يصبحون أكثر على النقد الذاتي
147 . وكما جاء في المقابلة ومن تعريه
سبق بيانه يتضح أن الاحتياجات التدريبية تركز على عناصر
-:

1- المعارف: الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد
الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة
يعاب معلومات متعلقة بموضوع معين بحيث يؤدي تعلمها إلى
148 . ومن خلال البحث اتضح أن التدريب في

¹⁴⁷ - Dale E , Education or training , programmed learning and education
technology , vol 22, no 1985, p 21.

¹⁴⁸ - هدى أحمد صادق ، الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ، الرياض ، المجلة العربية للتدريب ، المجلد الخاص ، 1413

كانت له نتائج ايجابية في زيادة ودعم المعارف لدى المتدربين بفرع

خطة العمل وجميع إنجازها وبكل دقة التدريب أصبح بإمكانهم تنفيذ التعليمات المتعلقة بالانضباط والمحافظة على أدوات العمل ومعداته بالشركة أفضل مما

2- المهارات: وتعني اكتساب الفرد القدر بطريقة فعّالة

هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي¹⁴⁹. ومن خلال البحث اتضح أن التدريب ساهم مساهمة ملحوظة في زيادة المهارات والقدرات التقنية للموظفين بالشركة وبما أن أغلب الموظفين بالشركة هم من المهندسين المتدربين والفنيين في مجال تشغيل الكهرباء وصيانتها فإن التدريب له نتائج ايجابية في تقليل إصابات العمل بالشركة من خلال إكساب الفرد المهارة المطلوبة لتجنب الاصابات الخطيرة والتي عادةً أعمال الكهرباء بها.

3- السلوك: ويقصد به اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو

، ومعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية تجاهها وهذا يتطلب نحو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت هذه الاتجاهات الجديدة المعرفة وحدها بل يمكن أن تتحقق متى بنيت التدريبية على درجة كبيرة من المشاركة الإيجابية من جانب المتدربين وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغير في

الاتجاهات تعتبر تغيراً توقّف عند حد المعرفة وبالتالي يكون هناك

150

من خلال البحث اتضح أن التدريب ساهم في تغيير سلوك الموظفين إلى
تلاحظ أن الموظف بعد التدريب المكثف أصبح أكثر
نشاطاً ومواظبة على العمل وأقل غياباً كما كان في السابق قبل تلقيه التدريب فجانب من
قد تغير ل

وبعد هذا التحليل يصل الباحث إلى تحليل ومناقشة الخطوة التالية وهي تنفيذ التدريب
وتعتبر الخطوة الأهم والتي سأل عنها الباحث مدير
مضمونها كيفية اختيار الأسلوب
:

1- الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل للشركة :
أهداف الشركة العامة للكهرباء فرع مالانج قصيرة الأجل أو طويلة الأجل منها فإذا كان
الغرض من التدريب هو لتحقيق أهداف ومهام محددة وغير دائمة مثلاً يكون
مختلف للتدريب وهكذا.

2- توفر الشروط في المتدربين لغرض البدء في التدريب الوظيفي:

جاء في المقابلات أن بعد الموافقة على ترشيح الموظف لحضور دورة تدريبية معي

الطلب منه لتوفير جملة من المستندات المطلوبة كشرط لبدء تلقي الدورة التدريبية ،وبعد

3- نوعية التدريب الوظيفي المراد القيام به: حيث يجب أن يتناسب نوع التدريب مع

أسلوب تنفيذه فإذا أردنا مثلاً أن يكون ا

4- توقيت التدريب الوظيفي :

وظيفي في مكان العمل فإن هذا

يحتم عليها أن تراعي توقيت العمل للموظفين وترتيب مهامه أولاً بأول.

5- المشاكل التي تواجهها الشركة : تلعب المشاكل التي تواجهها الشركة العامة للكهرباء

فرع مالانج دور في اختيار أسلوب التدريب ومن ذلك إذا كانت المشاكل مطلوب لها

هي في درجة مؤثرة استدعى الأمر

ومن جهة أخرى لا يستغنى بتاتا عن دور التقييم بعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ

رة الشركة عن هذه المرحلة الضرورية من مراحل التدريب كما هو موضح فيما بعد

منهجية وهادفة ومستمرة يتم من خلالها الوقوف على تحصيل

المتدربين من المادة التدريبية في البعدين الكمي والنوعي ومقارنته بمعدلات أو معايير قياسية للحكم عليه واقترح ما يلزم من إجراءات وبرامج لتطويره¹⁵¹.

وكلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة له أو إصدار حكم يحدد قيمته وقد ورد لها عدة تعريفات في ثنايا الكتب والتي أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب الوظيفي جانبين من جوانب التقييم للبرامج التدريبية المنفذة وهي:

- 1- **تقييم مباشر** : حيث يجرى استقصاء من المتدربين بأن يتم توزيع استبيان الإجابة عن أسئلة تتعلق بالبرنامج التدريبي ومدى الاستفادة منه ومن بين عناصر الاستبيان كما جاء في المقابلات التي أجراها الباحث هي:
 - المواد التدريبية ومدى ملائمة المواد مع مجال عمل المتدرب.
- 2- **تقييم متصل** : وهو النوع الثاني الذي يقوم على أساس متابعة المتدرب بعد انتهاء تمة مخرجات التدريب مع العمل على أرض الواقع من خلال متابعة أداء الموظف حيث يفترض زيادة

151 - ،سميح، مدربي المهني، مرجع سابق، ص 38.

152 - عبد المحسن فالح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان في الفترة من 2-4

في

هذه الشركة من خلال متابعة الرئيس المباشر للموظف التابع له والذي تلقى التدريب وفي

وأخيراً

يسأله مشرفة تلك القاعات عن طبيعة الاشراف وعن سير برامج التدريب المنفذة بها تبين أنها

تتناول إجراءات تنسيقية بين المتدربين والمدربين وتوفير ما يحتاجونه أثناء ذلك بالاتصال المباشر

وفي ختام هذا المبحث الأول وبعد ما تم توضيح أن إدارة

بخطوات محددة ومنضبطة

متصلة ومكملة لبعضها البعض وذات



المبحث الثاني: أنواع التدريب لتنمية الموارد البشرية التي قامت بها الشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج

أولاً : عرض البيانات

التي

المهدف الثاني من هذه الدراسة ولذلك استخدم الباحث

الأولى

: ماهي أنواع التدريب لتنمية الموارد

153

البشرية التي قامت بها الشركة العامة للكهرباء ،مالانج اندونيسيا،
أنواع التدريب التي أجرتها الشركة هي :

- 1- المهني قبل الخدمة ()
وذلك لتذليل الصعوبات وتعويده على المواقف المتوقعة في العمل.
- 2- من خلال ورش العمل العامة
التي تم .
- 3- تدريبهم وقد يتم بشكل يومي أو لتنفيذ مهام محددة.
- 4- التدريب في مكان العمل، من خلال المحاضرات وورش العمل وتقديم الاستشارة من الخبراء

5-التدريب عبر الانترنت، ويتم فيه تلقي المدرب المعلومات عبر شبكة الانترنت.

ولتحقيق الهدف الثاني من هذه الدراسة وهو البحث والكشف عن توصيف

التي بها

أيضاً

الخطة

المنفذة للتدريب الوظيفي (2013-2014-2015)¹⁵⁴

المنفذة للتدريب الوظيفي

يحتوي هذا

الذي تم

حيث يتضمن

تدريبه والعمود الثاني اسم الم

يحتوي على تاريخ الدورة من حيث بدايتها ونهايتها

يحتوي على مكان الدورة التدريبية.

احصائي وصفني لكشوف التدريب الوظيفي التي حصل عليها من إدارة الموارد البشرية بالشركة

التي في الملحق رقم (5).

154 - يوضح الباحث في الملحق عينة من كشف التدريب الوظيفي.

ثانياً : تحليل ومناقشة البيانات

التي

مالانج هو الهدف الثاني من هذه الدراسة

بما

فيما يخص هذا الهدف قد تبين من العرض أن الشركة العامة للكهرباء فرع مالانج ممثلة في

التدريب الوظيفي إنها تنفذه على

لتدريب التي أجرتها

:

1-التدريب المهني (التمهيدي) قبل الخدمة :

في

وتعويده

في

وحسب التدريب المهني يقوم

موضحاً لهم

كبير

التي

في مجال

في

الخبرة

.155

في S2 /S3

ورش

2- التدريب خارج العمل :

لفترة محدودة

التي تم

تدريبي

في

مخير

غربي

- 155

.115 2002

التدريب، ومن خلال الوثائق التي عرضها الباحث تبين أن هناك أماكن خاصة خارج
 لشركة العامة للكهرباء مالانج يجرى بها التدريب ومنها في (PT PLN Persero)
 (UDIKLAT PANDAAN) وفي (Udiklat) وغيرها.

3- التدريب بنقل الموظفين:

محددة بإدارات الشركة العامة للكهرباء فرع
 . والمقصود به هو نقل الموظفين بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع
 كفاءتهم وقدراتهم وهو يحدث لعدة مرات
 في أي منظمة من التدوير لتحقيق أهدافها¹⁵⁶.

4- التدريب في مكان العمل:

المحاضرات وورش
 الخبراء . :
 مجموع رؤسائهم
 في بيئة العمل.

5- التدريب عبر الانترنت: ويتم فيه تلقي المتدرب المعلومات عبر شبكة الانترنت .

المقصود بمصطلح التدريب الافتراضي والذي يعني تزويد الفرد المستخدم للانترنت أو شبكة
 الانترنت¹⁵⁷ بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو المختارة بغرض رفع المستوى
 العلمي أو بغرض التأهيل الوظيفي وذلك باستخدام الصوت والفيديو والكتب الالكترونية

¹⁵⁶ - ناصر زكي، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحث مقدم الى مؤتمر ادارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام

2010 161.

¹⁵⁷ - الانترنت
 محلية، بحيث
 البرتوكولات
 للمحيط
 لهذه
 جغرافي
 محلية أيضا
 مجموع شيكاتها
 لغير
 " : انتانات ."

والبريد الإلكتروني والدردشة والنقاش .. الخ. ويتميز التدريب الإلكتروني أو الافتراضي بالمزايا (الموسوي وعبد الرحيم والغراب، في دراستهم):

-التحرر من قيود المكان والزمان :

تم في أي وقت ومكان
الفيديو والهاتف والحاسوب والمؤتمرات المنقولة مسموعة أو مرئية ،بدلاً
من الاعتماد على مصدر واحد كما هو الحال في التدريب التقليدي.

-اختصار وقت التدريب : ويقدر التوفير في الوقت بأنه يتراوح بين 20% 80%
ويفسر ذلك بأن المتدرب يتحكم في تدفق المادة حيث يمكنه تخطي الأجزاء غير الضرورية
والتركيز على الأقسام التي يحتاجها.

-الخصوصية ومراعاة الفروق الفردية:
الالكتروني بمعزل
بحيث في

بالخطو الذاتي ،كما يتيح له اختيار المقررات التدريبية التي لها علاقة بعمله أو اهتماماته

158

ويرى الباحث أنه فضلاً عن تلك المزايا فالتدريب الافتراضي يوفر التكاليف المنفقة
لتكاليف المرتبطة بمكان التدريب بالدرجة الأولى فلا تحتاج الشركة

158 - الموسوي، علي شرف و عبد الرحيم، أحمد (2004) . E-learning at Sultan Qaboos University:

Status and future ،الدورية البريطانية للتقنيات التربوية، 35(3) 363-367 2004 28.

2003 الغراب، إيمان محمد التعلم الإلكتروني- مدخل إلى التدريب غير التقليدي، القاهرة:

إلى قاعات للدورات التدريبية وغير ذلك من التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وبعد هذا التوضيح عن أنواع التدريب التي تتم في الشركة العامة للكهرباء فرع مالانج لأنواع التدريب يتبين للباحث أن هذه الشركة تأخذ في الاعتبار التنوع في طرق التدريب وأنواعه لغرض معين وهو الاستفادة من مزايا كل نوع وتجنب التركيز على نوع واحد قد يثبت فيما بعد إن له نتائج غير مرضية وغير مناسبة.

طريق الانترنت أو بنقل الموظفين ولذلك تكاد أن تجمع هذه الأنواع التي ثم الإشارة إليها كل

التي حصل عليها باحث في شكل

والتي تتمثل في الخطة المنفذة للتدريب الوظيفي عن

بتوضيحها في الملحق (2013-2014-2015)¹⁵⁹

10 موظفين من كل سنة من السنوات المذكورة أعلاه، ومنها يتبين

هذه بالشركة وتوقيتها ونوع البرامج التدريبية أي المواد والمحتوى التدريبي ويتضح لنا أن الشركة العامة للكهرباء فرع مالانج تقوم بوظيفة التدريب على ما يرام، وإن الموظف الواحد قد يتلقى أكثر من دورة تدريبية في السنة الواحدة وقد تصل إلى ست دورات، ونلاحظ إن هذا الكشف يبين الدورات القصيرة التي لا تتجاوز الأسبوع أو أقل من ذلك، ولكن استمراريتها بهذه الوتيرة المنظمة يجعل فوائدها ملموسة للشركة وتؤدي ثمارها سريعاً.

159 - يوضح الباحث في الملحق كشف التدريب الوظيفي.

كما لاحظ الباحث من خلال الكشوفات وهذه الوثائق الرسمية من البرامج التدريبية متنوعة وهي تتناول مواضيع مهمة وتشمل كل الإدارات سواء المالية أو إدارة الصيانة أو التشغيل أو الأمن والسلامة المهنية وغير ذلك المحتوى التدريبي شامل لكل تلك الإدارات والتخصصات في الشركة فنجد مواضيع وعناوين المالية وأخرى تتعلق بخدمة العملاء وأيضاً بأسس إدارة البشرية والتفتيش على شبكة التوزيع الكهربائي. القصيرة التي نفذتها الشركة العامة للكهرباء فرع مالانج ل السنوات الأخيرة 2013-2014-2015 :

جدول رقم (4)

ملخص الدورات التدريبية بالشركة العامة للكهرباء فرع مالانج للسنوات الأخيرة¹⁶⁰

السنة	عدد المتدربين ¹⁶¹	عدد البرامج التدريبية	عدد مواقع التدريب
2013	369	101 برنامج تدريبي	4
2014	469	123 بي	1
2015	338	81 برنامج تدريبي	5

وفيما يلي توضيح لتحليل البيانات في الجدول رقم (4) بخصوص عدد الدورات التدريبية القصيرة الأجل التي جرت بالشركة العامة للكهرباء فرع مالانج خلال ثلاث سنوات الأخيرة وهي 2013-2014-2015 (9)

:

160 - هذا الجدول ملخص للوثائق التي حصل عليها الباحث والتي تتضمن خطة التدريب المنفذة عن السنوات الثلاث المكورة نب منها في الملحق رقم 4.

161 - مع ملاحظة أن العدد يشمل على تكرار لدورات التدريب وربما تصل لدورتين أو ثلاث أو حتى ست دورات في السنة.

شكل رقم (9) مدرج تكراري لعدد الدورات التدريبية بالشركة

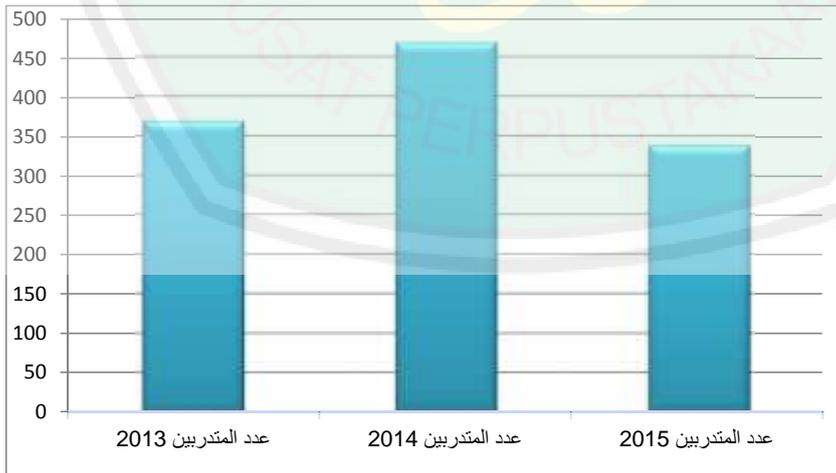


تحليل البيانات بخصوص عدد المتدربين بالشركة العامة للكهرباء

كما في الجدول السابق رقم (4)

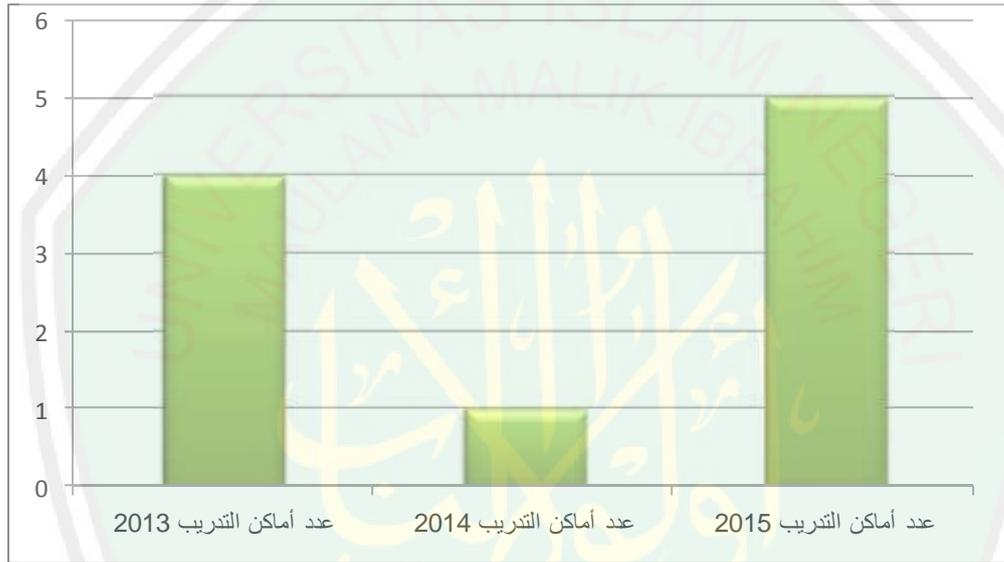
خيرة 2013-2014-2015م والكثير منهم استفادوا من أكثر من

دورة تدريبية : شكل رقم (10) مدرج تكراري لعدد المتدربين بالشركة



ويعرض الباحث تحليل البيانات في الجدول السابق رقم (4) بخصوص عدد أماكن تدريب للموظفين بالشركة العامة للكهرباء فرع مالانج الذين أجروا بها الدورات التدريبية خلال ثلاث سنوات الاخيرة 2013-2014-2015 :

شكل رقم (11) مدرج تكراري لعدد مواقع (أماكن) التدريب بالشركة



(4)

2014م، يلاحظ أن أكثر البرامج التدريبية لسنة 2014

(Supervisor AP2T CS))

SUPERVISORI) مرة ثم برنامج (29)

) والذي تكرر عقده بعدد (27) (UP / IV

(SUPERVISORI LEVEL UP / IV) والذي تكرر عقده بعدد (24) مرة ثم

(AP2T))

(Supervisor) والذي تكرر عقده بعدد (21)

برامج عقدت لعشر مرات وأخرى وتسعة وخمس ومرتين أو مرة واحدة...ألخ.

(4)

2013م، يلاحظ أن أكثر البرامج التدريبية لسنة 2013

(DILKA) والذي تكرر عقده بعدد (38) مرة ثم برنامج (AP2T)

(والذي تكرر عقده بعدد (15) مرة ثم برنامج) (

والذي تكرر عقده بعدد (12)) (

(10) مرات، وهناك برامج عقدت لعشر مرات وأخرى وتسعة وخمس ومرتين أو مرة...ألخ.

(4)

2015م يلاحظ أن أكثر البرامج التدريبية لسنة 2015

(P2APST) والذي تكرر عقده بعدد (15) K2 / K3

(والذي تكرر عقده بعدد (14) مرة ثم برنامج)

(SPLN) والذي تكرر عقده بعدد (13)) (

(12) ة، وهناك برامج عقدت لعشر مرات وأخرى وتسعة وخمس ومرتين أو مرة

...ألخ.

وهكذا يخلص الباحث بأن البرنامج التدريبي الذي قام الباحث بالاطلاع عليه في

2013-2014-2015 الأخيرة هو برنامج شامل لما تحتاجه إدارات الشركة من

وإذ كانت إدارية أو في الجانب المالي والمشتريات والتعامل مع

العملاء أو تشغيلية أو في الجانب المتعلق بالصيانة لمعدات التشغيل وخطوط الكهرباء والعدادات أو لترقية الجانب الشخصي في الموظف وبناء ذاته وغيرها من البرامج والمواضيع الهادفة



المبحث الثالث: المشاكل التي تواجه إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء - اندونيسيا فرع مالانج

أولاً : عرض البيانات

التي

في الشركة

في

الهدف من هذه الدراسة ولذلك استخدم الباحث

رئيس قسم التدريب والذي يعتبر

الأولى

ما المشاكل التي تواجه التدريب

162

ترتكز على مشاكل في عدم وجود الأدوات

في

بالشركة؟ فقال

غلبه عمل ميداني وتقني

وهي عدم وجود الاهتمام الكافي من طرف العليا بالتقارير التي

بخصوص وكذلك في حالات نشعر بأن

في البرنامج التدريبي خطيرة

التدريب عن بُعد أو عبر الانترنت حيث تنشأ صعوبات ومعوقات في التواصل والتفاعل بين

المتدربين والمدربين في هذه الحالة.

) كذلك من المشاكل المعقدة التي تواجه التدريب

(: اله في وغالباً

:هل توجد مشاكل سببها النواحي المالية؟ فقال المسؤول :

(الإلكتروني في

وفي نفس الهدف أجرى الباحث مقابلة مع مشرفة التدريب¹⁶³ والتي تشرف على قاعات التدريب وتحافظ على أدوات التدريب وكل ما له صلة بذلك التي تواجه الاشراف على الدورات التدريبية بالشركة :

ما المشاكل التي تواجه التدريب بالشركة ؟ :

كبيرة ولكن في بعض الدورات بسبب كثرة عدد المتدربين نحتاج إلى معدات مثل الكراسي وأجهزة حاسوب وغيرها فضلاً على أن قاعات التدريب قد تـ

(4) من داخل إدارات الشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع

¹⁶³ - المقابلة مع فبرينا ماريكابوتري، (febrina marizkaputri) مشرفة على التدريب بمقر الشركة

، اندونيسيا فرع مالانج، بتاريخ 2015/12/23 ..



التدريب بالشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع

(5)



ثانياً- تحليل ومناقشة البيانات

التي

الهدف هذه

يأتي مجال تحليل ومناقشة تلك

يتعلق بالجوانب الفنية والهندسية والتشغيلية بالذات حيث طبيعة عمل الشركة هو عمل ميداني لعملية والخبرة المحصلة من العمل على معدات تشغيل وصيانة وأدوات مراقبة وعدادات ضبط ونحوها، وهو ما لا يتوفر بمواقع التدريب بفرع الشركة دائماً.

مجموعة

المجال في الميرة،
في التقصير، للإدارة وخبرائها في الاختراع،
وغيرها، لها في 164.

للكهرباء فرع مالانج مشكلة يمكن أن تعالج بواسطة التخطيط ورغم أنه لا توجد مشاكل مالية في كما سيأتي بيا ومن وجهة نظر من يتأمل في المشكلة للوهلة الأولى، إلا أن نقص تلك المعدات ناتج عن ظروف وعوامل غير مادية ويمكن أن تكون إجرائية فقط كعدم التوصية بتوفير أنواع معينة منها ..أخ وعن طريق التخطيط الجيد يمكن حل تلك المشكلات، فضلاً على ذلك يتيح التدريب الميداني حلولاً لهذه الصعوبات حيث لا يمكن

توفير بعض المعدات والأجهزة في أماكن التدريب لكنها موجودة على أرض الواقع في بعض المحطات التشغيلية.

كما وجد الباحث بأن من المشاكل التي تواجه

الاهتمام الكافي من طرف

التي يرسلها قسم التدريب بخصوص نشاط التدريب والاحتياجات التدريبية، وكما قال مدير لا تملك المبادرة أو روح الابتكار في الوضع القائم للبرامج التدريبية وهنا تكون مشكلة واضحة، كما تبين إن التدريب بواسطة الانترنت مع مزاياه العديدة ومنها تقليله للتكاليف والوقت والجهد إلا أنه يولد صعوبات في

ويعتبر الباحث أن سبب هذه المشكلة يرجع لضعف وظيفة الاتصال بين

وتوضيح جوانب قد تكون غير واضحة للإدارة العليا بشأن التدريب، ولا بد أن تولي باعتبارها وسيلة اتصال والتي تعكس ما يهم قسم

من هنا كانت أهمية التقارير كوسيلة للاتصال بين المستويات الأعلى والأدنى لخدمة وظائف التخطيط والرقابة وأصبحت التقارير تستخدم فعلاً في قياس نتائج التشغيل بنجاح وفي الرقابة وفي توفير البيانات اللازمة للتخطيط الطويل الأجل وفي جدولة العمليات الجارية وللمراجعة الداخلية المطلوبة للتحقق من سير العمل للسياسة المرسومة ونظم

خدم التقارير لتسجيل التطورات والأحداث والبيانات التي قد يلزم الرجوع إليها في

في المؤسسة و العوامل التي تتركز على عامل اكتساب المعرفة ،ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر و الفعال ،عدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم .166

وعودة إلى دراسة سبق أن أشار إليها الباحث وهي (الالكتروني- إلى غير) أي التدريب الالكتروني ،فقد بينت الباحثة صاحبة الدراسة بأن للتدريب الالكتروني سلبيات منها :

1- افتقار مشاركة المتدرب إيجابياً في تبادل الآراء والأفكار مع المدرب من ناحية ومع مجموعة المتدربين من جهة أخرى.

2- صعوبة التي يشعر بها بعض المتدربين عند الرغبة في التواصل المباشر مع المتدربين وكذلك الصعوبة التي يواجهها المدربين في إيصال أفكارهم مع صعوبة متابعة المتدرب النشيط أو الكسول أو الشارد أو المتضايق أو من يظهر عليه الملل ،وبالتالي يفقد هذا النوع من التدريب الرابط الاجتماعي والعصبي بين المتدرب .

3- وبالنتالي البرامج إلى المرغوب في البرامج المرغوب إلى حتى المرغوب

167. يرى الباحث رغم تلك النقاط التي تمثل عيوباً للتدريب الإلكتروني إلا هذا لا يعني أنه لا يفيد بالعرض التدريبي بل بالعكس يجب تذليل تلك الصعوبات ومعالجة نقاط الضعف لغرض الاستفادة من المزايا التي يوفرها التدريب بواسطة الوسائل الإلكترونية والتي لا يخفى أهميتها ودورها في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتحقيق مجمل

وتبين كذلك من فحص المشاكل بالشركة العامة للكهرباء فرع مالانج أنها تتمثل كذلك في اختيار أسلوب التدريب فقد يتم ذلك الإجراء بطريقة غير دقيقة
 ماركين، وهو أمر سيؤثر بالتالي على نتائج التدريب وما تأمل الشركة من تحقيقه
 التدريب أحياناً تستقبل أعداد كبيرة من المتدربين لا يتسد حجم القاعات لها وكذلك تحدثت عن نقص في المعدات وغيرها
 رئيس قسم التدريب بفرع الشركة وإن كان حديثه يتركز على النقص النوعي لتلك المعدات والأجهزة بينما حديث المشرفة على النقص الكمي أو العددي لها.

- مجرد إقحام أسلوب معين يقال عنه حديث
 إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد
 ، وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الأسلوب أهمها ما :

1. عدد الأفراد المتدربين، فأسلوب المحاضرة يمكن أن يستوعب عدداً كبيراً .

2. المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم .

3.

168

4. نوعية المتدربين ، فالأساليب التي تناسب

بيد أنه لا وجود للمشاكل المالية فلا تعاني

في مراحل

الباحث واستفسر عنه ، وتبين في المحصلة أن المشاكل إدارية لا مالية وإن كان في المستقبل أي مشاكل مالية فتتوقع الشركة أن يكون التدريب عن بعد أو ما يعرف بالتدريب الافتراضي حلاً مناسباً في تجنبها، لما له من مزايا سبق بيانها وتحليلها.

المبحث الرابع : متابعة إدارة التدريب لتنمية الموارد البشرية المستجندات البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية بالشركة العامة للكهرباء -

اندونيسيا فرع مالانج

أولاً : عرض البيانات

البرامج التدريبية هو الهدف الرابع من هذه الدراسة ولذلك استخدم

الأولى لجمع البيانات

169

: ما مدى وجود

لعوامل التطور في التكنولوجيا في دعم وظيفة التدريب لدى إدارة الشركة العامة للكهرباء ، اندونيسيا فرع مالانج باعتبارها أحد جوانب المستجندات البيئية وهل يتم

أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية؟ : تغير

التكنولوجي السريع وعلى نحو متزايد يتطلب من الشركة أن تكون قادرة على استيعاب

في

: كيف هو دور المستجندات الثقافية

والاجتماعية في إدارة التدريب ونشاط التدريب؟ وهل تتابع الشركة العامة للكهرباء

،اندونيسيا فرع مالانج المستجندات الثقافية والاجتماعية وفي الأفكار والميول لدى المتدربين عند تنفيذها خطط التدريب ونشاط التدريب؟

الاجتماعية والثقافية دور في التدريب

لل كهرباء في محيط مجتمع محلي له قيم اجتماعية ونمط للسلوك خاصة ولذلك تأثير جوهري على نظام التدريب في الشر

برامج التدريب في مواكبة هذه الجوانب.

وأخيراً طرح الباحث السؤال الذي نصه : ما هو دور المستجندات والتغيرات في هيكل الشركة الإداري في وظيفة التدريب ونشاط التدريب ،فقال مجيباً بأن : في بيئة المنظمة أو الشركة تأثير على نشاط التدريب وتعمل هذه الشركة على مواكبة التغيرات الهيكلية في الشركة لغرض العمل على تعديل برامج التدريب لتكون مناسبة لها، وأضاف ومن التغيرات في بيئة الحوافز التدريبية ودعمه ساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التدريب ونتج إيجابية.

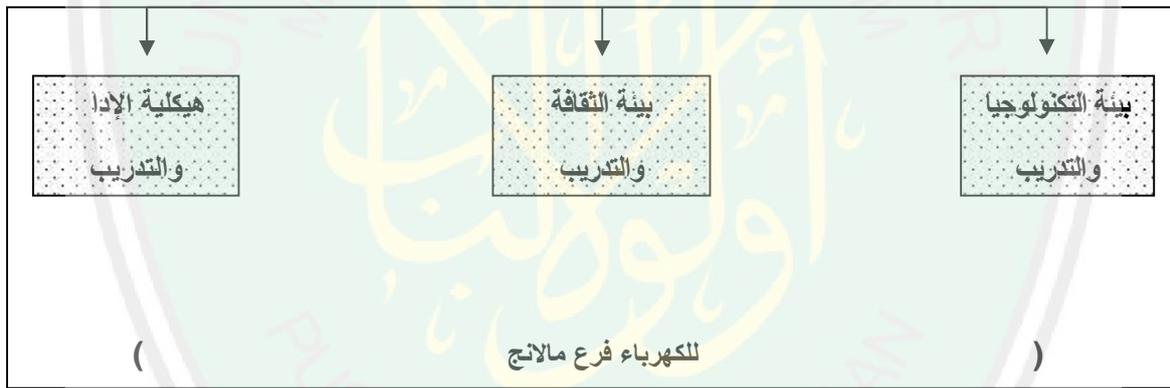
صورة رقم (6) إدارة الموارد البشرية بالشركة العامة للكهرباء مالانج



ثانياً : تحليل ومناقشة البيانات

البرامج
في الشركة
هو الهدف الرابع من هذه الدراسة
تتمثل في
في البيئة المحيطة بالشركة ويمثل لها الباحث في الشكل
التالي :

شكل رقم (12) مداخل المستجندات البيئية المحيطة بالشركة ودور التدريب فيها



1-المستجندات في البيئية التكنولوجية: والبرامج التدريبية في الشركة العامة للكهرباء

فرع مالانج

لأهمية هـ

التكنولوجية السريعة والتي تسابق الزمن تتطلب من

الشركة العامة للكهرباء فرع مالانج توفير المقدرة اللازمة على استيعاب ومطابقة التكنولوجيا

نشاط التدريبي يمكن للشركة تحقيق ذلك.

تمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني تغييراً في هياكلها، وترتب على ذلك تغير في مناهجها وتغير في معايير والوصول إلى الجودة الشاملة ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر المعلومات¹⁷⁰.

171 في تغيرات في أعمالها، منتجاتها والتكيف في يجتم 172

ويرى الباحث بأن طبيعة عمل الشركة العامة للكهرباء فرع مالانج له ارتباط كبير بهذا الهام حيث إن استفادة الشركة من التقدم التكنولوجي يؤدي إلى تحقيق المزيد من فرص الاستثمار وتقليل المخاطر والتكاليف بالدرجة الأولى وزيادة السمعة والنفوذ بالسوق

170 -	: التغيير في	-	مجلة	07	محمد خيضر،
	فبراير 2005	175			
171 -	الحيالي،	: وانعكاساتها في	"	ماجستير في	
		2005	.10		
172 -	أبو غنيم، المعرفة	وأثرهما في	"	في	
		2007	.97		

المحتوى التدريبي

التركيز

لاحظ الباحث ذلك من الوثائق وبيانات الدورات المقامة لموظفي الشركة إنحاً تهتم بتدعيم هذا المدخل ، كما لاحظ الباحث من زيارته المتكررة لمقر الشركة وتفقدته لإدارتها توفر الوسائل ونحوه مما يدل على وجود استيعاب وملائمة مع هذا

إلى

()

التغير

هذه

() غير

غير

يجب

(

في

في

الخبرة

بالتركيز

إلى

.173

في

وهذا ما وجدته الباحث من خلال الدورات التي تقام بالشركة العامة للكهرباء فرع

مالانج التي كان لدواعي التغير والتطور التكنولوجي نصيب في تحديد نوع هذه

من الموظفين المراد تعزيز هذه المعارف والمهارات لديهم خصوصاً في مجالات الصيانة والتشغيل

والتوزيع الكهربائي ونحوها.

2-المستجدات في البيئة الاجتماعية والثقافية: والبرامج التدريبية في الشركة العامة للكهرباء مالانج

البرامج التدريبية

الاجتماعية والثقافية المحيطة بالشركة اهتمام من إنمائها تراعي تلك عند وضعها للبرنامج التدريبي. تغيير شامل في بنية التنظيم بالمؤسسة نحو الأخذ بمفردات التكنولوجيا وتغير في بناء الهيكل التنظيمي وجعله أكثر ملاءمة والتغيرات في اللوائح الخاصة بالجودة وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء.... الخ تغيير في أنماط التفكير للموظفين غير كافٍ ويجعل التغيير التي يحقق هذه هو من يصنع التغيير وهو من في نفس الوقت أحد العناصر التي يطبق عليها التغيير فهو عضو فاعل ومتفاعل. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيمه تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير¹⁷⁴.

الأبحاث التي تعنى بالتغيير تخلو

التغيير الثقافي

إلى الثقافي

التغيير في هذه

175

في بيئتها الاجتماعية من خلال محاولة النهوض بمستوى الثقافة بالشركة
أو النواحي الفنية في التشغيل

والصيانة وإنما إلى التنمية البشرية وتعزيز
الموظفين وخير مثال على ذلك ما أطلع عليه الباحث

تتم

3- المستجدات في البيئة الهيكلية للإدارة: والبرامج التدريبية في الشركة العامة للكهرباء فرع مالانج

وأخيراً كانت البيانات المعروضة هذا المدخل تشير إلى أن
المستجدات والتغيرات في بنية وبالأخص في هيكلها الوظيفي
حيث يشهد الهيكل الوظيفي كما هو معروف تغيرات من حين لآخر في استحداث
جديدة أو الاستغناء عن وظائف لم يعد لها داعٍ أو فائدة في بعض الاختصاصات أو ت
اختصاصات أخرى أو توسيع في نطاق الإشراف أو غير ذلك، وكل تلك التغيرات الجوهرية
، بما حتى تواكبها مخرجات التدريب لدى العاملين وحتى
لا يكونوا في حالة تنافر ونشاز بينهم وبين الواقع الجديد في بيئة العمل بالشركة.

لتدريب هو أساس التغيير حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية في المؤسسة أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا لال كفاءات بشرية تقننح وتساهم في تفعيل التغيير بما لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما يحققه التدريب¹⁷⁶.

لذلك، يجب أن

إلى

وتطوير استراتيجيات

المعرفي

فقط؛ بل يجب أن تسعى أيضاً إلى تنمية

فَعَّ في

وتطلعاتها،

وانتمائها، بما يخدم

وعاداتها واتجاهاتها، بما ينعكس إيجابياً على

¹⁷⁷. وتعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع

تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في

يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره

¹⁷⁸.

176 - في التغيير الاقتصادي، بحث ضمن فعاليات مؤتمر في

12- -2010- 2.

177 - عبد القادر شلاي، أثر

التسيير، " محمد " - 15.

178 - المرواني، التخطيط التنموي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة 2005

وأخيراً يرى الباحث أن التدريب هو النشاط الذي يحد من التداخيات من
 التغيير التي تجرى في البيئة الداخلية
 وترتبط أيضاً بقيم الشركة وسلوكيات أفرادها
 المرغوبة للموارد البشرية لتقبل تلك التغييرات ومواكبتها
 بهذه المسائل وإنما تعمل على مواكبة تلك التغييرات الحاصلة ببنية
 إلى لها علاقة بالشركة ، إنما تقوم من حين لآخر بتعديل البرامج التدريبية لتكون



الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات لِلدِّرَاسَةِ

أولاً : ملخص نتائج الدراسة

ثانياً : توصيات الدراسة

ثالثاً : مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات للدراسة

أولاً : ملخص نتائج الدراسة

- 1- التدريب الوظيفي في الشركة العامة للكهرباء اندونيسيا فرع مالانج تجرى منظمة وعلى مراحل محددة وحسب ما خطط لها ، وأول تلك المراحل هو تحديد الهدف لغرض تطوير المواقف والسلوكيات والمهارات والمعارف وأيضاً زيادة أداء الموظفين بالشركة والتخطيط لها ، ثم تنفيذ التدريبية التي
قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية وتحتتم
:
- 2- يتم في صورة
تجنب التركيز على نوع
تدريب شامل في المحتوى والطريقة ويشمل كل الإدارات بالشركة.
- 3- الشركة العامة للكهرباء ، اندونيسيا فرع مالانج تواجه مشاكل في سبيل التدريب الوظيفي من حيث نقص بعض الأدوات المهمة في التدريب التشغيلي
مام الكافي بتقارير التدريب وفي اختيار أسلوب التدريب
وكذلك صعوبات في التدريب الالكتروني رغم مزاياه المتعددة.
- 4- التري الشركة تولى عناية
المحيطة بها
بأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية وأولها
وفي البيئية الهيكلية للإدارة.

ثانياً : توصيات الدراسة

- 1- في التفاؤل يجب
وغير إلى البرامج
- 2- ومساهمتها في
لتخطيط من دور في الاستعداد لكل مراحل التدريب الوظيفي بدأ بتحديد
- 3- ب بواسطة الانترنت في جميع المراحل
الاقتصاد في النفقات الوقت وغيرها
- 4- توفير المعدات التي يحتاج لها البرنامج التدريبي في مقر الشركة
في والهندسية
- 5- التي تواجه التدريب من حيث اهتمام
باعتبارها وسيلة اتصال والتي تعكس ما يهم قسم

ثالثاً : مقترحات الدراسة

- يقترح الباحث في ختام هذه الرسالة إ
التدريب المهني والفني في الشركة العامة للكهرباء اندونيسيا لدراسة الصعوبات التي
لى وضع خطة عامة لتطوير هذا النشاط

قائمة المراجع

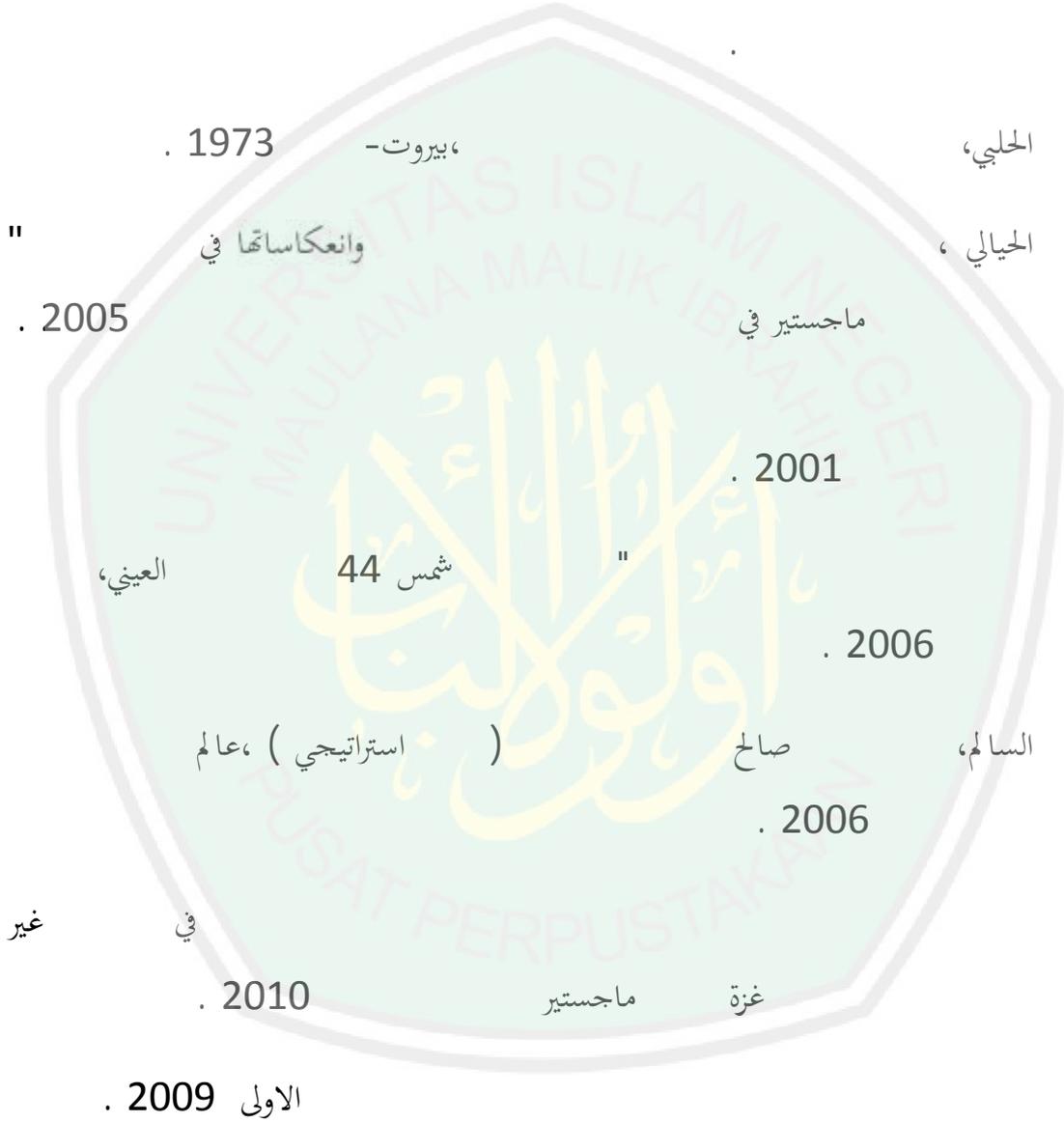
أولاً - المراجع العربية

- محمد الفضل، بيروت، 2003 .
- محمد، 2008 .
- محمد، الدولي، 2004 .
- أحمد، تخطيط، 2000 .
- أحمد، 2000 .
- أبو غنيم، "، 2007 .
- الأكلبي، شافي، النهضة المجلد، 2012 .
- البريدي، الفني، المهني، 2011 .
- أثرهما في، 2012 .
- التغيير في، الثاني، 2011 .
- المجلة، 2011 .

البيوني

في
: 1410 هـ.

بجث



في

. 1975

الشنواني

. 1987

، أحمد

. 1981

. 2006

1

محمد

محمد،

. 1993 الإلكترونية،

. 2006

في

أحمد محمد

(

)

. 2011

الماجستير في

الغراب، إيمان محمد التعلم الإلكتروني - مدخل إلى التدريب غير التقليدي، القاهرة:

. 2003

()

. 2003

في

، أحمد،

القحطاني، سالم

. 2010

استراتيجي

نحو

القحطاني محمد

. 2005

- المجيد،
غزة" ماجستير
الصغيرة والصغيرة
في
2007 .
- اللحيد، عبد المحسن فالح ييم البرامج التدريبية ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية
عمان في الفترة من 2-4
1997 .
- 1982 .
- 2000 .
- جمال محمد محمد محمود، الاستراتيجية
2003 .
- المرواني
2005 .
- الموسوي، علي شرف وعبدالرحيم، أحمد (2004) . E-learning at Sultan
الدورية البريطانية، Qaboos University: Status and future
للتقنيات التربوية، 35(3) 367-363
2004 .
- محمد
1998 .
- المهيشي
استراتيجي،
1
2003 .
- محمد
2003 .

إيمان محمد الغراب التعلم الالكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، القاهرة:
. 2003

،غادة محمد

. 2012

. 1994 2

النهضة

أحمد رمضان

في

محمد

،ماجستير

نموذج مقترح

. 2010

. 1997 1

،بيروت

في التغيير في

بروش

- ENAMC

. 2007 -

مجلة ابحاث اقتصادية و

في

كفوش،

. 2006

المهني

العربي

المهني،

مدربي

،سميح،

. 2001

1

. 1998

- محمد ؟
1. بيروت،
- خديجة ،استر في
- ماجستير - 2011 .
- محمد، " " . 2004 .
- 1997 .
- التغيير في مجلة -
- 07 محمد خيضر، فبراير 2005 .
- حماد ،أياد ماجستير مقدمة إلى جامعة دمشق
- تخصص إدارة أعمال 2009 .
- حمود ،خيضر 2
- 2009 .
- 2002 .
- 1996 .

. والثاني، 1991 .

منحى

في

درّة،

. الأولى، 2010 .

تخصص

. 2005

الانترنت

. 2013 في 9

ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحث مقدم إلى
وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول

. 2010

جمعية،

محمد القريوتي، مبادئ

. 1984

. 2003

. 2003

محمد

. 1993

بيروت،

محمد،

التغيير

في

بحث ضمن فعاليات مؤتمر في جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 12- -

. 2010

أحمد،

. 2004

1

شاوش

. 1996

شلالي،

"

التسيير،

، بحث

محمد

في 23 ديسمبر 2008

شليبي، ثروت

.(ayadina)

المجلة العربية

التدريبية في القطاع الحكومي

صادق، هدى أحمد

. 1413 للتدريب، المجلد الخاص

المولى

طشطوش،

اليرموك .

بحث

في

محمد

. 2003

1

في

. 2002

عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء

. 2008

مخبر

عربي

. 2002

. 2003

كشواني،

. 2004

أحمد

مجموعة خبراء مشتركين في المؤتمر القومي للتدريب وتخطيط القوى العاملة

. 1984

،المجلة العربية للإدارة

: 1

. 2006

منصور، أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها

. 1975

-22

الانترنت - الانترنت، تاريخ

. 2015-9

. 2001

ياغي، محمد

. 1993

العربي

رؤية

ثانياً : المراجع الإندونيسية

Annua4 Report, 2013, Improvement good Corporate Governance

Excellence, and Innovation Operation Path way to Become Cleaner, More Advanced and More Healthy AND Innovation Operational, Indonesia. IDX: p 69.

Dale E , Education or training , Programmed Learning and Education Technology , vol 22, no 1985.

DR. H. Susilo Bambang YUDHOYONO Data and Information drawn up jointly by" 2012- 2004 Development Performance the National Development Planning Agency (Bappenas) to the Central Statistics Agency (BPS) .tersaji Illustrated travel Development of Indonesia for almost 10 Tahun Jakarta, 30-50- April 2013 .

Febriyanto Arisandi. 2006.sistem Informasi Pendidikan dan pelatihan Pada Pusdiklat Teknologi Mineral Dan Batubara Bandung.skripsi Unikom : Diterbitkan. center bandung.

Ihsani putri and Silvianita se Training Effect on the Performance of Employees pt pln (Persero)Electricity Maintenance unit

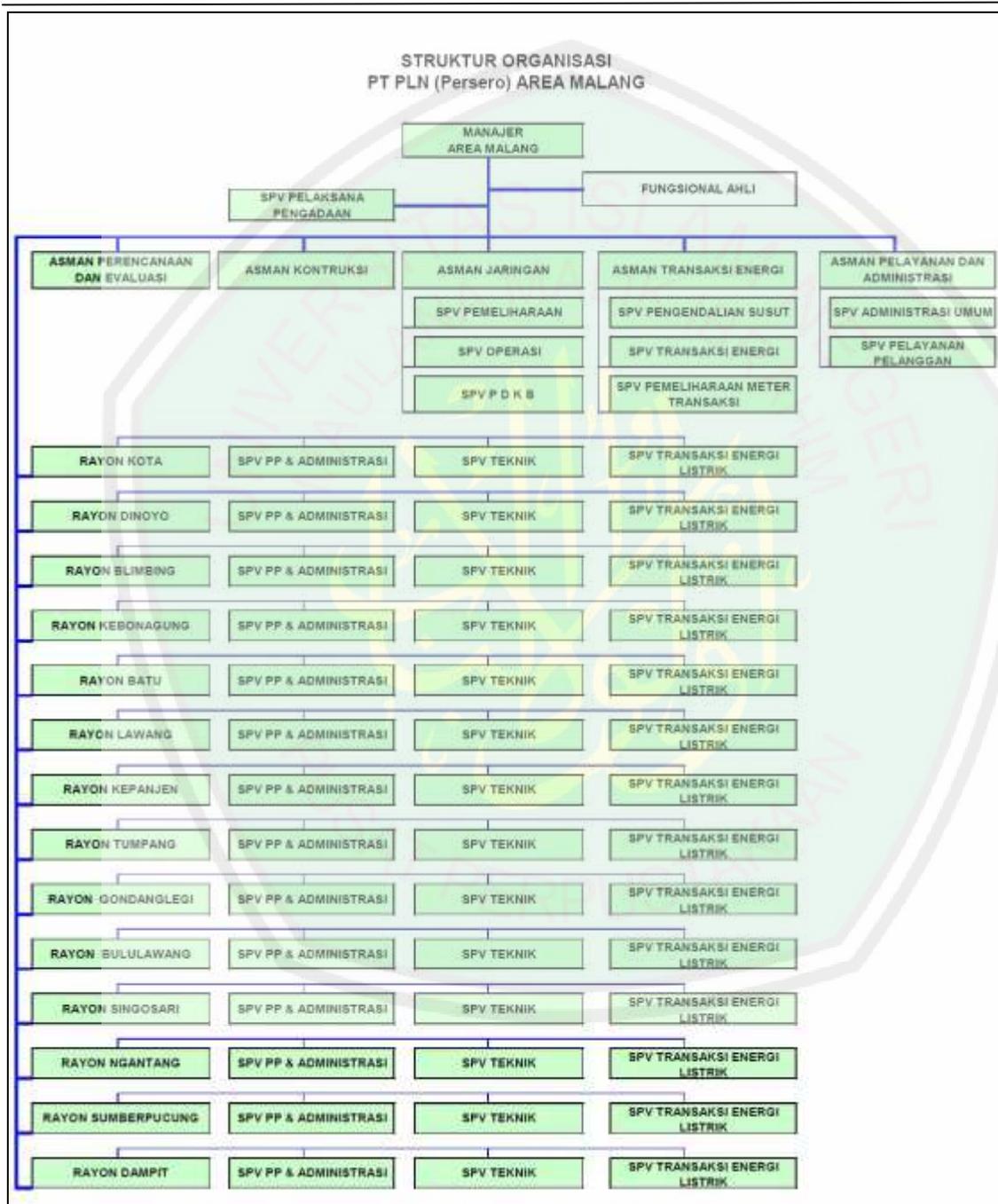
Source: Data Inventory public Relations of pt. pln (Persero) djbb location and time pkl implemented in section public relations of pt. pln Distribution West java bandung.website: www.pln-jabar.co.id dated july 5 2010 until 13 august.

Strategy pt. State Electricity Company in Fulfillment of Electricity and peningkatan island community services district giligenting sumenep ahmad Fiki ratih Nur Pratama Abdul Wachid Department of Public Administration University of Brawijaya Malang jurn al Administration Public (jap) vol. 1 no. 6 hal 1229-1238 - 1230.



الملحق:

1- الهيكل التنظيمي للشركة العامة للكهرباء فرع مالانج



2- PER 1 ORANG/TAHUN 2013

الدورات التدريبية بالشركة

NO	NAMA	NID	PROGRAM	TANGGAL		TEMPAT
1	MUHAMMAD ISNAINI NURUDDIN	7091065J	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	7-Jan-2013	10-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
2	DHANI KURNIAWAN	89111845Z	PENGOPERASIAN KUBIKEL	7-Jan-2013	11-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
3	ACHMAD WAHYUDI	6893033J	LISTRIK PRABAYAR	14-Jan-2013	17-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
4	SUWAJI ST	6483334J	LISTRIK PRABAYAR	14-Jan-2013	17-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
5	DJOKO MINTARDJO	5882344J	WIRING DAN PENGUJIAN APP TM	14-Jan-2013	18-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
6	TATOK HARJANTO	6083340J	WIRING DAN PENGUJIAN APP TM	14-Jan-2013	18-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
7	LILIK MUJIATI	7294043J	ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	16-Jan-2013	18-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
8	ROSALIA ERNI JULIANTI	6283542J	ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	21-Jan-2013	23-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
9	MOCHAMAD HUSEIN	5985248J	PEMELIHARAAN JTM	28-Jan-2013	1-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
10	PUTRA ADI WIBOWO	88112336Z	PEMELIHARAAN JTM	28-Jan-2013	1-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
11	BUDI HARJANTO	6385136J	LISTRIK PRABAYAR	28-Jan-2013	31-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
12	RIYATI	6285232J	LISTRIK PRABAYAR	28-Jan-2013	31-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
13	REVI ALDRIAN	8609659Z	MANAJEMEN PELAYANAN TEKNIK	30-Jan-2013	31-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
14	TRISNO WIDJI SANTOSO	6992069J	MANAJEMEN PELAYANAN TEKNIK	30-Jan-2013	31-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
15	TAUFIK SANTOSO	6283412J	INTEGRITAS PELAYANAN PUBLIK	28-Jan-2013	28-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
16	AMIN MUHTAR	6283325J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
17	RULINA SRI MAHAJANTI	7092071J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
18	WINARTO	6283321J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
19	DWI IDHA KUNARTI	6791081J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
20	ASRI HERMAWATI	6083546J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
21	ANIK MASRUROH	6283342J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
22	ARIKA DIAH ETAWATI	6592075J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
23	ELIS ROSIDA	6897077J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
24	SYACHRIDA MARWATI	7191004D	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
25	SRI HARWATI	6185041J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	14-Jan-2013	14-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
26	MOCHAMAD PHILINARNO	6391107J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	15-Jan-2013	15-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

27	SRI WAHYUNI	7091078J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	15-Jan-2013	15-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
28	MOCH. ARMANSJAH ACHIJJAT	6691017J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	15-Jan-2013	15-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
29	PURWATI	8609006J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	15-Jan-2013	15-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
30	MASDUKI	7092081J	PELATIHAN AP2T (FRONT LINER)	15-Jan-2013	15-Jan-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
31	LUSIA SETYOWATI CH	6893072K	MANAJEMEN SDM DASAR & MANAJEMEN KEU DASAR	4-Feb-2013	8-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
32	BUDI HARTONO	6283431J	ANALISA LAPORAN KEUANGAN UNTUK PELAKSANA	11-Feb-2013	12-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
33	DJOKO SUHARSONO	6383364J	KOMUNIKASI EFEKTIF	13-Feb-2013	14-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
34	PRIYANTO	6485139J	EXECUTIVE EDUCATION (EE4)	18-Feb-2013	6-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
35	R. CAHYO GUNADI	6892099Z	EXECUTIVE EDUCATION (EE4)	18-Feb-2013	6-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
36	SUSENO BASUKI	6285216J	EXECUTIVE EDUCATION (EE4)	18-Feb-2013	6-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
37	WAHYU NAGONO	6891076J	EXECUTIVE EDUCATION (EE4)	18-Feb-2013	6-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
38	LAKSANA JAYA	6183331J	SIMKP PROFESI (REGULER)	4-Feb-2013	7-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
39	NUR CHOLIK	6491048P	SIMKP PROFESI (REGULER)	4-Feb-2013	2-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
40	ARIF EFFENDI	6686031J	LISTRİK PRA BAYAR	4-Feb-2013	7-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
41	BANGBANG SUBIAKTO KA	6793032J	LISTRİK PRA BAYAR	4-Feb-2013	7-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
42	HADI SUPRAPTO	5880123J	PEMELIHARAAN KUBIKEL 20 KV	4-Feb-2013	8-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
43	HARI WAHYU UTOMO	6084150P	PEMELIHARAAN KUBIKEL 20 KV	4-Feb-2013	8-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
44	SAMSUL ARIFIN	7292068J	PEMELIHARAAN KUBIKEL 20 KV	4-Feb-2013	8-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
45	WICAKSONO	7192073J	MANAJEMEN RESIKO DASAR UNTUK PELAKSANA	6-Feb-2013	8-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
46	UMI TRI LESTARININGSIH	6283318J	MANAJEMEN RESIKO DASAR UNTUK PELAKSANA	6-Feb-2013	8-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
47	SUGIJO	5881236J	PEMELIHARAAN KUBIKEL 20 KV	11-Feb-2013	15-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
48	SUYOKO	6183332J	PEMELIHARAAN KUBIKEL 20 KV	11-Feb-2013	15-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
49	TJONDRO UPEKSO	6792080J	PEMELIHARAAN KUBIKEL 20 KV	11-Feb-2013	15-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
50	SUBROTO	5883541J	K2/K3 UNTUK PENGAWAS PEKERJAAN DISTRIBUSI	11-Feb-2013	19-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
51	MARIASIH PUSPITA SARI	8809099J	E-PROCUREMENT	13-Feb-2013	14-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
52	TRI NOOR ERMINA	6692072J	ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	13-Feb-2013	15-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

53	LUSIA SETYOWATI CH	6893072K	MANAJEMEN PELAYANAN TEKNIK	13-Feb-2013	15-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
54	MOHAMMAD ZAINURI	6891133J	MANAJEMEN PELAYANAN TEKNIK	13-Feb-2013	15-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
55	HENES ARMYDA	7192067J	MANAJEMEN PELAYANAN TEKNIK	13-Feb-2013	15-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
56	NANANG ADITYAWARMAN	6991076H	MANAJEMEN PELAYANAN TEKNIK	13-Feb-2013	15-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
57	SUWARNO	6385141J	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	18-Feb-2013	21-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
58	MOCHAMAD NURHIDAYAT	7094039J	ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	18-Feb-2013	21-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
59	R FAUZANIAR SAM S	6491073J	PENGELOLAAN RAYON	18-Feb-2013	26-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
60	MUHAMMAD AMRI	7295005J	PENGELOLAAN RAYON	18-Feb-2013	26-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
61	FERI ASMORO HERMANTO	7394042J	PENGELOLAAN RAYON	18-Feb-2013	26-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
62	ANDRY SUSANTO	7704001R	PENGELOLAAN RAYON	18-Feb-2013	26-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
63	SUMARSONO TASMUN	6383337J	PENERAPAN ALAT UKUR ENERGI 3 FASA	25-Feb-2013	1-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
64	AGUS SANTOSO	6183319J	PENGATURAN OPERASI DISTRIBUSI TANPA SCADA	25-Feb-2013	1-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
65	SAMSUL ROCHMAN	6485277J	PENGOPERASIAN KUBIKEL 20KV	25-Feb-2013	1-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
66	BAMBANG WIDIYANTO	6585279J	PENGUJIAN RELAI DASAR	25-Feb-2013	5-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
67	TANI HARIADI	6283494J	ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	27-Feb-2013	1-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
68	AGUNG SURANA	6795005L	PENDAAMAN INTERPRETASI KINERJA MALCOLM BALDRIGE	25-Feb-2013	26-Feb-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
69	WASPODO	6191074J	DIKLAT AKUTANSI KEUANGAN DASAR I	4-Mar-2013	5-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
70	ENDROWATI	6085281J	DIKLAT AKUTANSI KEUANGAN DASAR I	4-Mar-2013	5-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
71	SUMINTO	6185135J	9PDPJ0 DISTRIBUSI BERBASIS MAP INFO DAN GPS	4-Mar-2013	7-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
72	WAHYU HERLAMBANG	7292083J	DIKLAT LISTRIK PRA BAYAR	4-Mar-2013	7-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
73	INSYAP HARIONO	6285140J	PENATAAN DATA PELANGGAN DAN JARINGAN	4-Mar-2013	8-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
74	RUNI NURDIANY	6993068J	DIKLAT ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	13-Mar-2013	15-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
75	ANANG ACHMADI	6083426J	DIKLAT KOMUNIKASI DASAR	13-Mar-2013	15-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
76	WILLEM MATALU	6383335J	DIKLAT KOMUNIKASI DASAR	13-Mar-2013	15-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
77	ACHMAD HUSAIN	6285219J	DIKLAT PEMBACAAN METER ELEKTRONIK DAN AMR	13-Mar-2013	15-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
78	ALAMSYAH	6585067P	DIKLAT PEMBACAAN METER ELEKTRONIK	13-Mar-2013	15-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

			DAN AMR			
79	EDY WIYONO	60832528J	DIKLAT PEMBACAAN METER ELEKTRONIK DAN AMR	13-Mar-2013	15-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
80	ACHSAN MANSJUR ACH	6892070J	DIKLAT PEMELIHARAAN TRAFODISTRIBUSI	18-Mar-2013	22-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
81	MOCHAMAD RIZAL FAUZI	8909166J	DIKLAT PENATAAN DATA PELANGGAN DAN JARINGAN (pdpj) DISTRIBUSI BERBASIS MAP INFO DAN GPS	18-Mar-2013	22-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
82	RUDY HARTONO	7394036J	DIKLAT PENATAAN DATA PELANGGAN DAN JARINGAN (pdpj) DISTRIBUSI BERBASIS MAP INFO DAN GPS	18-Mar-2013	22-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
83	SUSENO BASUKI	6285216J	DIKLAT PENGAWAS KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	18-Mar-2013	22-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
84	CHITAN ACHMAD TRI W.K.	9110047J	DIKLAT PENYAMBUNGAN DAN TERMINASI KABEL TANAH 20KV	18-Mar-2013	22-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
85	FAUZAN AFIED MAULANA	8909162J	DIKLAT PENYAMBUNGAN DAN TERMINASI KABEL TANAH 20KV	18-Mar-2013	22-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
86	SUDARNO	6288091H	DIKLAT ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	25-MARET 2013	27-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
87	SUHARTONO	6083338J	DIKLAT KOMUNIKASI DASAR	25-MARET 2013	27-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
88	SUGIYANTO	6182285J	DIKLAT PEMBACAAN METER ELEKTRONIK DAN AMR	25-MARET 2013	27-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
89	SUTAJI	5983322J	DIKLAT PEMBACAAN METER ELEKTRONIK DAN AMR	25-MARET 2013	27-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
90	INDAH CAHYAWATI	6693030J	DIKLAT ADMINISTRASI PERSONEL I	18-MARET 2013	21-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
91	KRISTANTI SWANDAJANI	6894034J	DIKLAT ADMINISTRASI PERSONEL I	18-MARET 2013	21-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
92	EMILIA INDIRA MAYA	7292082J	DIKLAT ADMINISTRASI PERSONEL I	18-MARET 2013	21-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
93	HARJONO	5887002P	DIKLAT KRITERIA DESAIN PERENCANAAN JARINGAN DISTRIBUSI	18-MARET 2013	22-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
94	WIBISONO	6385225J	DIKLAT KRITERIA DESAIN PERENCANAAN JARINGAN DISTRIBUSI	18-MARET 2013	22-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
95	NANDUNG HADI SISWANTO	7294072H	DIKLAT MANAJEMEN ASET Gardu DISTRIBUSI DAN KUBIKEL 20KV	18-MARET 2013	22-MARET 2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
96	TRI SUGIWAHJONO	6285246J	DIKLAT MANAJEMEN ASET Gardu DISTRIBUSI DAN KUBIKEL 20KV	18-Mar-2013	22-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

97	RETNO ARDHANINGRUM	7092012J	DIKLAT SSE-4	14-Mar-2013	27-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
98	SUDARMILLAH	5880036D	DIKLAT SSE-4	14-Mar-2013	27-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
99	ANIK MASRUOH	6283342J	DIKLAT SSE-4	14-Mar-2013	27-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
100	MUHAMMAD HUSEN	8609005J	K2 PADA INSTALASI PDKB SUTT/SUTET	18-Mar-2013	22-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
101	LAKSANA JAYA	6183331J	MANAJEMEN PDKB TM	5-Mar-2013	6-Mar-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
102	WIWIEN ISNARTI	63852831	E-LEARNING UNTUK INSTRUKTUR ANGKATAN 1	18-Mar-2013	20-Mar-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
103	ANITA PUTRI HARDIYANTI	8809062J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
104	HESTY LISTYANINGDYAH	8709028J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
105	HERIYANTO	5986024J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
106	BAMBANG SUPRIYADI	5980007G	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
107	RETNO ARDHANINGRUM	7092012J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
108	CHONDRO LUCKYTO	7392207J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
109	MUH KODRI	6993024J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
110	ACHMAD SUAIDI	9010014J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
111	FIKIH ZULFIKAR	8811897Z	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
112	PRASTOWO BUDI SANTOSO	6791053P	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
113	ARIYANI AK	6181019N	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
114	R FAUZANIAR SAM S	6491073J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
115	SUGENG PURNOMO	6185131J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
116	WAHYU WIJATMIKO	6486025J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
117	BINTI CHOIRIYAH	6292096J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
118	SYACHRIDA MARWATI	7191004D	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
119	PRIYANTO	6485139J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
120	MOCHAMAD CHOIRI	5982092D	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
121	MUHAMAD TONI	8204033J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
122	AGUS WIDODO	8408006J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
123	ARDY NURFIANTO	86111844Z	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
124	DIDIT ARI TARMIZI	8709031J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

125	ANDRI HIDAYAT	8204029J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
126	WERDI PRATIWI	89112362Z	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
127	AGUS WAHYONO	6388003G	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
128	ENDRO WICAKSONO	5884011J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
129	HATMI SISWI PUDJI ASTUTI	6182430J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
130	MISTRI	6383317J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
131	PRIJO UTOMO	6083486J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
132	MUHAMAD FAISAL	7494045J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
133	JUMADI	6791079J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
134	AGUNG DWI PRIYATNO	5980294P	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
135	ARDINI SWASTIKARANI	8909197J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
136	WINARTO	6385278J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
137	DWI IDHA KUNARTI	6791081J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	8-Apr-2013	10-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
138	SUGENG SUGIHARTONO	5778152J	PENGENALAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	24-Apr-2013	26-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
139	SUDARMILLAH	5880036D	PENGENALAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	24-Apr-2013	26-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
140	TEGUH SUPRIYANTO	6285133J	PENGENALAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	24-Apr-2013	26-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
141	TIANA SAWITRI ROSDIATNA	8811901Z	PENGENALAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	24-Apr-2013	26-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
142	HARI PURNOMO	8206020J	PENGENALAN AUTOMATIC METER READING	17-Apr-2013	19-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
143	SUDARMAJI	6993076J	PENGENALAN AUTOMATIC METER READING	17-Apr-2013	19-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
144	LINDA DWI SETIYOWATI	8609006J	PENGENALAN AUTOMATIC METER READING	17-Apr-2013	19-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
145	AGUS MUSTIANTO	6383305J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	16-Apr-2013	17-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
146	MOCHAMAD ARMANSAH ACHIJAT	6691017J	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) UMUM	15-Apr-2013	19-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
147	MUHAMMAD AKBAR	87111850Z	PEMELIHARAAN GARDU DISTRIBUSI	15-Apr-2013	16-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
148	DWI AHMAD NURKHOLIS	8404031J	PENGENALAN CT/PT DISTRIBUSI	17-Apr-2013	19-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
149	GUGUS TRI WALUYO	6283320J	PENGENALAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	17-Apr-2013	19-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
150	KUSMAN HARIYADI	6385069J	PENGENALAN KONSTRUKSI JARINGAN	17-Apr-2013	19-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang

			DISTRIBUSI			
151	KUSMADI	6485276J	PENGENALAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	17-Apr-2013	19-Apr-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
152	SABDO NIRWANTO	6794025J	PENGOPERASIAN GARDU DISTRIBUSI	29-Apr-2013	1-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
153	SUPRIADI	7093072J	PENGOPERASIAN GARDU DISTRIBUSI	29-Apr-2013	1-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
154	BUDI HERMANSYAH	8204030J	KESELAMATAN KERJA PADA PDKB SUTT / SUTET	21-Apr-2013	25-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT SEMARANG
155	BINTANG WIBOWO	6081249J	PENGENALAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	3-Apr-2013	5-Apr-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
156	WAHYU WIJATMIKO	84111256Z	DILKAT PENGUJIAN CT/PT DISTRIBUSI	1-May-2013	3-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
157	SUGIONO	6286023J	DILKAT PENGUJIAN CT/PT DISTRIBUSI	1-May-2013	3-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
158	SUPRIADI	6693069J	DILKAT PENGUJIAN CT/PT DISTRIBUSI	1-May-2013	3-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
159	W.H.TOTOK SUMANTRI	6694084J	DILKAT PENGUJIAN CT/PT DISTRIBUSI	1-May-2013	3-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
160	ASNAH TAHAR	5882106D	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	6-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
161	MASDUKI	7092081J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	6-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
162	RIZKY APRILIANI R	8910008J	DILKAT KOMUNIKASI DASAR	6-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
163	EKO SUCAHYONO	7494064J	DILKAT HUBUNGAN INDUSTRIAL DASAR	6-May-2013	7-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
164	ARIKA DIAH ETAWATI	6592075J	DILKAT AP2T PELAYANAN PELANGGAN UNTUK SUPERVISOR DASAR DAN PELAKSANA	15-May-2013	17-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
165	EKA ARDIANTI HIDAYAT	8909198J	DILKAT AP2T PELAYANAN PELANGGAN UNTUK SUPERVISOR DASAR DAN PELAKSANA	15-May-2013	17-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
166	ELIS ROSIDA	6892077J	DILKAT AP2T PELAYANAN PELANGGAN UNTUK SUPERVISOR DASAR DAN PELAKSANA	15-May-2013	17-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
167	NURWAKHID	7092140H	DILKAT MANAJEMEN ALAT PENGUKUR DAN PEMBATA	20-May-2013	24-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
168	PURWATI	6793071J	DILKAT AP2T PELAYANAN PELANGGAN UNTUK SUPERVISOR DASAR DAN PELAKSANA	22-May-2013	24-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
169	KURIYAH	6893031J	DILKAT AP2T PELAYANAN PELANGGAN UNTUK SUPERVISOR DASAR DAN PELAKSANA	22-May-2013	24-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
170	ANIK MASRUROH	6283342J	DILKAT KOMUNIKASI EFEKTIF	27-May-2013	28-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

171	JUDHI IRIANTO	6283344J	DILKAT AP2T PELAYANAN PELANGGAN UNTUK SUPERVISOR DASAR DAN PELAKSANA	29-May-2013	31-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
172	REKI WOWILING	84111256Z	DILKAT EE V ANGKATAN KE-1	20-May-2013	24-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
173	FIKIH ZULFIKAR	8811897Z	DILKAT EE V ANGKATAN KE-1	20-May-2013	24-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
174	SUWARNO	6385141J	DILKAT MEMELIHARA GARDU DISTRIBUSI DAN PERALATAN HUBUNG BAGI TEGANGAN RENDAH(PHB-TR/LV-PANEL)	6-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
175	JOKO SURYANTO	6492007J	DILKAT MEMELIHARA GARDU DISTRIBUSI DAN PERALATAN HUBUNG BAGI TEGANGAN RENDAH(PHB-TR/LV-PANEL)	6-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
176	PUTRA ADI WIBOWO	88112336Z	DILKAT MEMELIHARA GARDU DISTRIBUSI DAN PERALATAN HUBUNG BAGI TEGANGAN RENDAH(PHB-TR/LV-PANEL)	8-May-2013	10-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
177	BAMBANG WIDIYANTO	6585279J	DILKAT PEMBELAJARAN PENGADAAN BARANG & JASA DAN SERTIFIKASI	20-May-2013	22-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
178	DJOKO SUHARSONO	6383364J	DILKAT PEMBELAJARAN PENGADAAN BARANG & JASA DAN SERTIFIKASI	27-May-2013	29-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
179	FEBRINA MARNARIZKAPUTRI	8509603Z	DILKAT PEMBEKALAN PENGELOLAAN RAYON	20-May-2013	29-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
180	M.SABARILYAS	6891077J	DILKAT PEMBEKALAN PENGELOLAAN RAYON	20-May-2013	29-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
181	SUPRIYADI	6891075J	DILKAT PEMBEKALAN PENGELOLAAN RAYON	20-May-2013	29-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
182	REKI WOWILING	84111256Z	DILKAT PEMBEKALAN PENGELOLAAN RAYON	20-May-2013	29-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
183	KUSTOMO	5882283J	DILKAT E-LEARNING PERENCANAAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI TM	20-May-2013	21-May-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
184	R YUNUS	5983478P	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) UMUM	13-May-2013	17-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
185	UMI MAISAROH	9009199J	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) UMUM	13-May-2013	17-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
186	SUPRIYATMOKO	6185244J	PENGOPERASIAN GARDU DISTRIBUSI	13-May-2013	15-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
187	YUDIANTI	8106344Z	AKUNTANSI KEUANGAN DASAR I	2-May-2013	3-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
188	YOHANES GATOT SUDIRMAN	6083323J	PENGOPERASIAN KUBIKEL 20 KV	20-May-2013	22-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
189	SINGGIH PRAMUDJI	6283343J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	7-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
190	SRI KAESTI	6383330J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	7-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
191	INDYAH	6385282J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	7-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang

	WAHJOENINGTYAS					
192	MEO JOENTORO	6694137J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	7-May-2013	8-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
193	MUKHRODOH	6691159M	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) UMUM	27-May-2013	31-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
194	WINARTO	6385278J	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) UMUM	27-May-2013	31-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
195	USDEK KIARTO	6285138J	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) UMUM	27-May-2013	31-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
196	KUSTOMO	5882283J	PERENCANAAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI TM	20-May-2013	21-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
197	SUTRIS HARIYONO	6283333J	ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	13-May-2013	15-May-2013	PT PLN (Persero) Area Malang PANDAAN
198	IRFAN PRIASUKMANA	8809069J	DILKAT PENYAMBUNGAN DAN TERMINASI KABEL TANAH 20 KV	10-Jun-2013	14-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
199	SITI CHALIMAH	6491165M	DILKAT PENGELOLAAN RAYON	10-Jun-2013	20-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
200	KRISTINI KWATININGSIH	6084025K	DILKAT PENGELOLAAN RAYON	10-Jun-2013	20-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
201	SUPARTO. A	5883379P	DILKAT LISTRK PRABAYAR	10-Jun-2013	20-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
202	I MADE INDRA WIJAYA	8710888Z	DIKLAT ANALISIS & EVALUASI DAMPAK HARMONISA	17-Jun-2013	21-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
203	SUYOSO	6086021P	DILKAT LISTRK PRABAYAR	10-Jun-2013	20-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
204	JOKO SURYANTO	6492007J	DILKAT PERHITUNGAN SETTING DAN KOORDINASI PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	17-Jun-2013	21-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
205	SAEAN	6081254J	DILKAT KESELAMATAN KETENAGALISTRIKAN DAN LINGKUNGAN HIDUP(K2 DANLH)DASAR	24-Jun-2013	27-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
206	ROSY INDRIATI	8005007M	DILKAT COACHING - MENTORING(- COUNCELLINGCMC)	24-Jun-2013	25-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
207	PRIYANTO	6485139J	DILKAT PEMBELAJARAN PENGADAAN BARANG & JASA DAN SERTIFIKASI	3-Jun-2013	5-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
208	IRFAN PRIASUKMANA	8809069J	DILKAT EE V ANGKTAN KE -3	17-Jun-2013	21-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
209	MOCHAMAD RIZAL FAUZI	8909166J	DILKAT EE V ANGKTAN KE -3	17-Jun-2013	21-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
210	MOCHAMAD CHOIRI	5982092D	DIKLAT MSDMD DAN MKEUD	24-Jun-2013	28-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
211	R. FAUZANIAR SAM S	6491073J	DIKLAT MSDMD DAN MKEUD	24-Jun-2013	28-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
212	SUDARNO	6288091H	DIKLAT MSDMD DAN MKEUD	24-Jun-2013	28-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
213	BAGIJO EKO SUWOLO	6183328J	DIKLAT MSDMD DAN MKEUD	17-Jun-2013	21-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
214	JUMADI	6791079J	DIKLAT MSDMD DAN MKEUD	17-Jun-2013	21-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

215	AGUNG SURANA	6795005L	PENGELOLAAN BIAYA KESEHATAN	11-Jun-2013	12-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
216	SUPRIJADI	5981253J	HUBUNGAN INDUSTRIAL LANJUTAN	19-Jun-2013	21-Jun-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
217	SUNARKO	6083348J	DIKLAT MSDMD DAN MKEUD	1-Jul-2013	5-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
218	LILIK BUDHI HARTANTO	87111848Z	DIKLAT MSDMD DAN MKEUD	1-Jul-2013	5-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
219	AGUS WIDODO	8408006J	PEMBELAJARAN PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	1-Jul-2013	5-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
220	HARI PURNOMO	8206020J	PEMBELAJARAN PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	1-Jul-2013	5-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
221	LAKSANA JAYA	6183331J	PENGAWAS KESELAMATAN KERJA PADA PDKB SUTT/SUTET	2-Jul-2013	10-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
222	GUGUS TRI WALUYO	6283320J	PEMBELAJARAN PENGAWAS KONTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	1-Jul-2013	5-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
223	ASRI HERMAWATI	6083546J	PEMBELAJARAN LISTRIK PRABAYAR	1-Jul-2013	4-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
224	ARDINI SWASTIKARANI	8909197J	PEMBELAJARAN PENATAAN DATA PELANGGAN DAN JARINGAN DISTRIBUSI BERBASIS MAP INFO DAN GPS	1-Jul-2013	5-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
225	BAMBANG SISWANTO	6485132J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Jul-2013	2-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
226	KRISTINI KWATININGSIH	6084025K	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Jul-2013	2-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
227	TRIKORO BUDI PRANYOTO	6283312J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Jul-2013	2-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
228	HARI WAHYU UTOMO	6084150P	PEMBELAJARAN PEMELIHARAAN TRAFU DISTRIBUSI	8-Jul-2013	12-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
229	MOCHAMAD HUSEIN	5985248J	PEMBELAJARAN PEMELIHARAAN TRAFU DISTRIBUSI	8-Jul-2013	12-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
230	M. SABARILYAS	6891077J	PEMBELAJARAN PENGAWAS KONTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	8-Jul-2013	12-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
231	KUSMAN HARIYADI	6385069J	PEMBELAJARAN PENGAWAS KONTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	8-Jul-2013	12-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
232	JOKO SURYANTO	6492007J	PEMBELAJARAN PENGAWAS KONTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	8-Jul-2013	12-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
233	SAMSUL ARIFIN	7292068J	PEMBELAJARAN ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	8-Jul-2013	11-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
234	SUJONO SAMPAN	5880178J	PEMBELAJARAN ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	8-Jul-2013	11-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
235	WIBISONO	6385225J	PEMBELAJARAN ANALISA PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	8-Jul-2013	11-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

236	ANDRY SUSANTO	7704001R	PEMBELAJARAN LISTRIK PRABAYAR	8-Jul-2013	11-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
237	PRIYANTO	6485139J	PEMBELAJARAN LISTRIK PRABAYAR	8-Jul-2013	11-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
238	WAHYU WIJATMIKO	6486025J	PEMBELAJARAN LISTRIK PRABAYAR	8-Jul-2013	11-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
239	LUSIA SETYOWATI CH	6893072K	PEMBELAJARAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DASAR	8-Jul-2013	9-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
240	WICAKSONO	7192073J	PEMBELAJARAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DASAR	8-Jul-2013	9-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
241	WILLEM MATALU	6383335J	PEMBELAJARAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DASAR	8-Jul-2013	9-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
242	SUSENO BASUKI	6285216J	PEMBELAJARAN PEMELIHARAAN TRAF0 DISTRIBUSI	15-Jul-2013	19-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
243	R. FAUZANIAR SAM S	6491073J	PEMBELAJARAN LISTRIK PRABAYAR	15-Jul-2013	18-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
244	TATOK HARJANTO	6083340J	PEMBELAJARAN LISTRIK PRABAYAR	15-Jul-2013	18-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
245	WIWIEN ISNARTI	6385283J	PEMBELAJARAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DASAR	15-Jul-2013	16-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
246	HERDYS SUPANGKAT	5777045Z	PEMBELAJARAN E-PROCUREMENT	17-Jul-2013	18-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
247	ACHMAD SUAIDI	9010014J	PEMBELAJARAN PEMELIHARAAN TRAF0 ARUS, TRAF0 TEGANGAN,DAN LIGHTNING ARRESTER	22-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
248	CHITAN ACHMAD TRI WAHYUL K.	9110047J	PEMBELAJARAN PEMELIHARAAN TRAF0 ARUS, TRAF0 TEGANGAN,DAN LIGHTNING	22-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
249	FIKIH ZULFIKAR	8811897Z	PEMBELAJARAN PEMELIHARAAN TRAF0 ARUS, TRAF0 TEGANGAN,DAN LIGHTNING ARRESTER	22-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
250	NANDUNG HADI S.	7294072H	PEMBELAJARAN PEMELIHARAAN TRAF0 ARUS, TRAF0 TEGANGAN,DAN LIGHTNING ARRESTER	22-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
251	SUJOKO	5983173J	PEMBELAJARAN PEMELIHARAAN TRAF0 ARUS, TRAF0 TEGANGAN,DAN LIGHTNING ARRESTER	22-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
252	PRASTOWO BUDI SANTOSO	6791053P	PEMBELAJARAN PENGAWAS KONTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	22-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
253	TIANA SAWITRI ROSDIATNA	8811901Z	PEMBELAJARAN PENGAWAS KONTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	22-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
254	SUDARNO	6288091H	PEMBELAJARAN ANALISA DAN EVALUASI DAMPAK HARMONISA PADA TRAF0 DISTRIBUSI	22-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

255	MOCH. ARMANJAH ACHIJAT	6691017J	PEMBELAJARAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DASAR	22-Jul-2013	23-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
256	ASNAH TAHAR	5882106D	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	22-Jul-2013	23-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
257	SUGIONO	6286023J	K2/K3 UNTUK PENGAWAS PEKERJAAN DISTRIBUSI	22-Jul-2013	2-Aug-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
258	PURWATI	6793071J	PEMBELAJARAN CONTACT CENTER 123	24-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
259	SOEMARTINI	6483265J	PEMBELAJARAN CONTACT CENTER 124	24-Jul-2013	26-Jul-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
260	AGUS WAHYONO	6388003G	PEMBELAJARAN ADMIISTRASI PERSONIL 1	29-Jul-2013	1-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
261	ARIKA DIAH ETAWATI	6592075J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN RISIKO DASAR UNTUK PELAKSANA	31-Jul-2013	2-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
262	CHONDRO LUCKYTO	7392207J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN RESIKO DASAR UNTUK PELAKSANA	26-Aug-2013	30-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
263	DJOKO SUHARSONO	6383364J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN RESIKO DASAR UNTUK PELAKSANA	26-Aug-2013	30-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
264	WASPODO	6191074J	PENGOPERASIAN PERALATAN PEMADAM KEBAKARAN	26-Aug-2013	30-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
265	EKO SUCAHYONO	7494064J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN RESIKO DASAR UNTUK PELAKSANA	19-Aug-2013	21-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
266	SLAMET RIYADI	6485313J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN RESIKO DASAR UNTUK PELAKSANA	19-Aug-2013	21-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
267	MUHAMAD FAISAL	7494045J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN ALAT PENGUKUR DAN PEMBATA	19-Aug-2013	23-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
268	SUYOSO	6086021P	PEMBELAJARAN MANAJEMEN ALAT PENGUKUR DAN PEMBATA	19-Aug-2013	23-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
269	MUKHRODOH	6691159M	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI DASAR	28-Aug-2013	30-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
270	ACHMAD HUSAIN	6285219J	PEMBELAJARAN SISTEM PENGAWATAN, PENGUKURAN DAN PEMERIKSAAN APP MENGUNAKAN METER ELEKTRONIK	26-Aug-2013	30-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
271	PRISMA ASMARA YUDHA	8406019J	PEMBELAJARAN SISTEM PENGAWATAN, PENGUKURAN DAN PEMERIKSAAN APP MENGUNAKAN METER ELEKTRONIK	26-Aug-2013	30-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
272	SUGENG PURNOMO	6185131J	PEMBELAJARAN SISTEM PENGAWATAN, PENGUKURAN DAN PEMERIKSAAN APP MENGUNAKAN METER ELEKTRONIK	26-Aug-2013	30-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
273	TRIKORO BUDI PRANYOTO	6283312J	PEMBELAJARAN DESAIN DAN PENGAWASAN PEKERJAAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI KE-1	26-Aug-2013	30-Aug-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

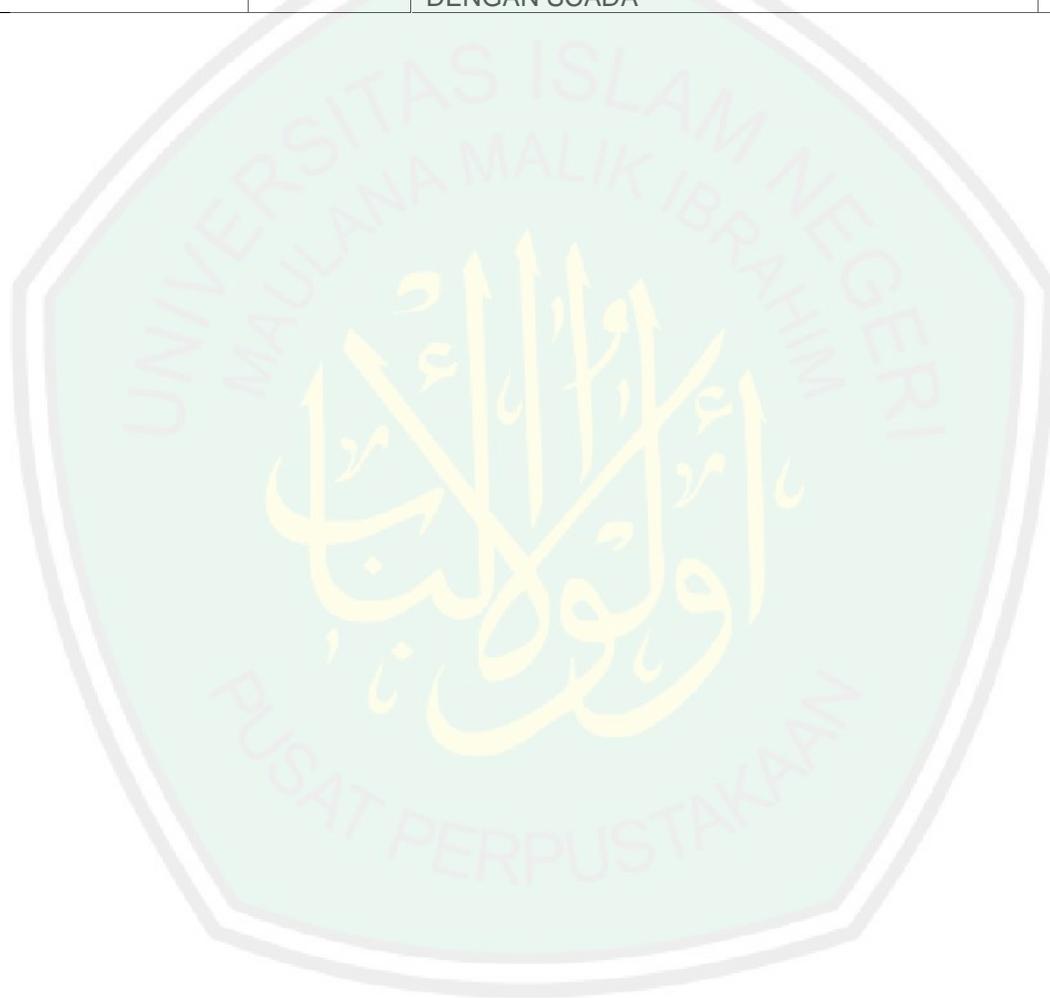
274	MOCHAMAD CHOIRI	5982092D	PENGOPERASIAN GARDU DISTRIBUSI	26-Aug-2013	28-Aug-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
275	BAMBANG WIDIYANTO	6585279J	PENGATURAN OPERASI SISTEM REAL TIME	19-Aug-2013	2-Sep-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
276	BUDI HARJANTO	6385136J	ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	21-Aug-2013	23-Aug-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
277	EKA ARDIANTI HIDAYAT	8909198J	ADMINISTRASI PERKANTORAN DASAR	21-Aug-2013	23-Aug-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
278	ROSALIA ERNI JULIATI	6283542J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	2-Sep-2013	3-Sep-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
279	MASDUKI	7092081J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	2-Sep-2013	3-Sep-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
280	DWI IDHA KUNARTI	6791081J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	2-Sep-2013	3-Sep-2013	PT PLN (Persero) Area Malang
281	W.H.TOTOK SUMANTRI	6694084J	DIKLAT PENYEGARAN PDKB TM	30-Sep-2013	11-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT SEMARANG
282	RUDY HARTONO	7394036J	PEMBELAJARAN PERAMAIAAN BESAR DENGAN APLIKASI SIMPLE "E"	2-Sep-2013	4-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT SEMARANG
283	SUJOKO	5983173J	PEMBELAJARAN DESAIN DAN KEPEGAWAIAN PEKERJAAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI KE-2	2-Sep-2013	6-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
284	GUGUS TRI WALUYO	6283320J	PEMBELAJARAN DESAIN DAN KEPEGAWAIAN PEKERJAAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI KE-2	2-Sep-2013	6-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
285	BAMBANG SISWANTO	6485132J	PEMBELAJARAN DESAIN DAN KEPEGAWAIAN PEKERJAAN KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI KE-2	2-Sep-2013	6-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
286	SUJOKO	5983173J	PEMBELAJARAN DESAIN DAN PENGAWASAN PEKERJAAN KOSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI KE-2	2-Sep-2013	6-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
287	GUGUS TRI WALUYO	6283320J	PEMBELAJARAN DESAIN DAN PENGAWASAN PEKERJAAN KOSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI KE-2	2-Sep-2013	6-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
288	BAMBANG SISWANTO	6485132J	PEMBELAJARAN DESAIN DAN PENGAWASAN PEKERJAAN KOSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI KE-2	2-Sep-2013	6-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
289	TRI SUGIWAHJONO	6285246J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN TRAFU DISTRIBUSI	2-Sep-2013	5-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
290	KRISTANTI SWANDAJANI	6894034	PEMBELAJARAN ADMINISTRASI II	2-Sep-2013	5-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
291	MOHAMMAD ZAINURI	6891133J	PEMBELAJARAN MENGATASI DAN MENGHADAPI KONFLIK SECARA KOMPREHENSIF INTEGRAL	2-Sep-2013	3-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
292	BUDI HARTONO	6283361J	PEMBELAJARAN MENGATASI DAN MENGHADAPI KONFLIK SECARA	2-Sep-2013	3-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

			KOMPREHENSIF INTEGRAL			
293	JUMADI	6791079J	PEMBELAJARAN MENGATASI DAN MENGHADAPI KONFLIK SECARA KOMPREHENSIF INTEGRAL	2-Sep-2013	3-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
294	SUMARSONO TASMUN	6383337J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN TANG SEGEL	4-Sep-2013	6-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
295	USDEK KIARTO	6285138J	PEMBELAJARAN MANAJEMEN TANG SEGEL	4-Sep-2013	6-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
296	ARIF EFFENDI	6686031J	PEMBELAJARAN MENGATASI DAN MENGHADAPI KONFLIK SECARA KOMPREHENSIF INTEGRAL	9-Sep-2013	13-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
297	RESTIONO HADI	5878169J	PEMBELAJARAN MENEJEMEN TRAFODISTRIBUSI	09-0913	12-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
298	AMIN MUHTAR	6283325J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI DASAR	9-Sep-2013	11-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
299	DINI ARIANI	8609001J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI DASAR	9-Sep-2013	11-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
300	HENES ARMYDA	7192067J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI DASAR	9-Sep-2013	11-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
301	RETNO ARDHANINGRUM	7092012J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI DASAR	9-Sep-2013	11-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
302	ARIYANI AK	6181019J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI DASAR	9-Sep-2013	11-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
303	SUMINI	6592084J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI DASAR	16-Sep-2013	18-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
304	SINGGIH PRAMUJI	6283343J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI DASAR	23-Sep-2013	25-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
305	DWI AHMAD NURKHOLIS	8404031J	PEMBELAJARAN PENGENALAN SCADA DISTRIBUSI	25-Sep-2013	27-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
306	SUTAJI	5983322J	PEMBELAJARAN PENERBITAN TENAGA LISTRIK	30-Sep-2013	4-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
307	INDYAH WAHJOENINGTYAS	6385282J	PEMBELAJARAN PENGELOLAAN DOKUMEN PERUSAHAAN	30-Sep-2013	3-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
308	SUTRIS HARIYONO	6283333J	INTEGRITAS LAYANAN PUBLIK	2-Sep-2013	3-Sep-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
309	HARI PURNOMO	8206020J	PRESENTASI ACTION LEARNING PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	28-Oct-2013	29-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
310	RUNI NURDIANY	6993068J	PEMBELAJARAN PENGELOLAAN DOKUMEN PERUSAHAAN	21-Oct-2013	24-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
311	SUHARTONO	6083338J	PEMBELAJARAN PENGELOLAAN DOKUMEN PERUSAHAAN	21-Oct-2013	24-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
312	TRI NOOR ERMINA	6692072J	PEMBELAJARAN PENGELOLAAN DOKUMEN PERUSAHAAN	21-Oct-2013	24-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
313	DHANI KURNIAWAN	89111845Z	PEMBELAJARAN PENGUJIAN CT / PT DISTRIBUSI	16-Oct-2013	18-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

314	KUSMADI	6485276J	PEMBELAJARAN PENGUJIAN CT / PT DISTRIBUSI	16-Oct-2013	18-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
315	RIZKY RAHMAT PRATAMA	8709034J	PEMBELAJARAN PENYAMBUNGAN DAN TERMINASI KABEL TANAH 20 KV	28-Oct-2013	1-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
316	LILIK BUDHI HARTANTO	87111848Z	PEMBELAJARAN PENYAMBUNGAN DAN TERMINASI KABEL TANAH 20 KV	28-Oct-2013	1-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
317	DANININGTYAS RAHADJENG	7292206J	PEMBELAJARAN APLIKASI PELAYANAN PELANGGAN TERPUSAT UNTUK SUPERVISORI DASAR DAN PELAKSANA	30-Oct-2013	1-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
318	ADELINA ANNELIES LAISINA	7193029J	PEMBELAJARAN APLIKASI PELAYANAN PELANGGAN TERPUSAT UNTUK SUPERVISORI DASAR DAN PELAKSANA	30-Oct-2013	1-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
319	FAUZAN AFIED MAULANA	8909162J	PEMBELAJARAN PENGUJIAN OCR / GFR	21-Oct-2013	24-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
320	IRFAN PRIASUKMANA	8809009J	PEMBELAJARAN PENGUJIAN OCR / GFR	21-Oct-2013	24-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
321	MOCHAMAD RIZAL FAUZI	8909166J	PEMBELAJARAN PENGUJIAN OCR / GFR	21-Oct-2013	24-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
322	PRISMA ASMARA YUDHA	8406019J	PEMBELAJARAN PENGUJIAN OCR / GFR	21-Oct-2013	24-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
323	DIDIT ARI TARMIZI	8709031J	PEMBELAJARAN PENGUJIAN RELAI DASAR	21-Oct-2013	29-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
324	BINTI CHOIRIYAH	6292096J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Oct-2013	2-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
325	EDY WIYONO	6083528J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Oct-2013	2-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
326	IMA WAHYUNI	6285127J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Oct-2013	2-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
327	RULINA SRI MAHAJANTI	7092071J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Oct-2013	2-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
328	SUDARMAJI	6993076J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Oct-2013	2-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
329	SUMINTO	6185135J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Oct-2013	2-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
330	SYACHRIDA MARWATI	7191004J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Oct-2013	2-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
331	JUDHI IRIANTO	6283344J	PEMBELAJARAN KOMUNIKASI EFEKTIF	1-Oct-2013	2-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
332	MOCHAMAD NURHIDAYAT	7094039J	PEMBELAJARAN PENGOPERASIAN JTM	7-Oct-2013	11-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
333	SABDO NIRWANTO	6794025J	PEMBELAJARAN PENGOPERASIAN JTM	7-Oct-2013	11-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
334	ANDRI HIDAYAT	8204029J	PEMBELAJARAN PENGENALAN PROTEKSI SISTEM DISTRIBUSI	7-Oct-2013	11-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
335	AGUS MUSTIANTO	6383305J	CALON PESERTA DIKLAT SS III	11-Oct-2013	11-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
336	PRIJO UTOMO	6083486J	CALON PESERTA DIKLAT SS III	11-Oct-2013	11-Oct-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
337	R FAUZANIAR SAM S	6491073J	PEMBELAJARAN SUPERVISORY EDUCATION	6-Nov-2013	22-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
338	LILIK BUDI HARTANTO	87111848Z	PEMBELAJARAN SUPERVISORY EDUCATION	6-Nov-2013	22-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

339	YUDIANTI	8106344Z	DIKLAT PAJAK PENGHASILAN TINGKAT LANJUTAN / ANGKATAN 1 - 2013	16-Nov-2013	20-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT BANJAR BARU
340	I MADE INDRA WIJAYA	8710888Z	DIKLAT MANAJEMEN POWER QUALITY	11-Nov-2013	13-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
341	ACHMAD SUAIDI	9010014J	PEMBELAJARAN PELAKSANAAN PDKB TM	16-Nov-2013	7-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT SEMARANG
342	ZAENAL FURQON	9112003JY	PEMBELAJARAN PELAKSANAAN PDKB TM	16-Nov-2013	7-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT SEMARANG
343	HENDRO NURWANTO	9112012JY	PEMBELAJARAN PELAKSANAAN PDKB TM	16-Nov-2013	7-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT SEMARANG
344	DANI HERMAWAN	9212017JY	PEMBELAJARAN PELAKSANAAN PDKB TM	16-Nov-2013	7-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT SEMARANG
345	REKI WOWILING	84111256Z	UJI KOMPETENSI	27-Nov-2013	29-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
346	DHANI KURNIAWAN	89111845Z	UJI KOMPETENSI	27-Nov-2013	29-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
347	AGUS MUSTIANTO	6383305J	DIKLAT SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO	18-Nov-2013	19-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
348	MISTRI	6383317J	DIKLAT SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO	18-Nov-2013	19-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
349	SAID KEDJEL	6283434J	WORKSHOP SUPERVISI KONSTRUKSI JARINGAN DISTRIBUSI	18-Nov-2013	20-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
350	SUDARNO	6288091H	PEMBELAJARAN SUPERVISORY EDUCATION	20-Nov-2013	6-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
351	BAGIJO EKO SUWOLO	6183328J	PEMBELAJARAN SUPERVISORY EDUCATION	20-Nov-2013	6-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
352	PRIJO UTOMO	6083486J	PEMBELAJARAN SSE III ANGKATAN 3	27-Nov-2013	7-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
353	AGUS MUSTIANTO	6383305J	PEMBELAJARAN SSE III ANGKATAN 3	27-Nov-2013	7-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
354	LINDA DWI SETIYOWATI	8609006J	PEMBELAJARAN APLIKASI PELAYANAN PELANGGAN TERPUSAT UNTUK SUPERVISORI DASAR DAN PELAKSANA	6-Nov-2013	8-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
355	WINARTO	6385278J	PEMBELAJARAN APLIKASI PELAYANAN PELANGGAN TERPUSAT UNTUK SUPERVISORI DASAR DAN PELAKSANA	13-Nov-2013	15-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
356	WAHYU HERLAMBAANG	7292083J	PEMBELAJARAN APLIKASI PELAYANAN PELANGGAN TERPUSAT UNTUK SUPERVISORI DASAR DAN PELAKSANA	13-Nov-2013	15-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
357	RIZQI APRILIANI R	8910008J	PEMBELAJARAN APLIKASI PELAYANAN PELANGGAN TERPUSAT UNTUK SUPERVISORI DASAR DAN PELAKSANA	13-Nov-2013	15-Nov-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
358	ACHMAD HUSAIN	6285219J	PRESENTASI ACTION LEARNING	9-Dec-2013	10-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
359	SUGENG PURNOMO	6185131J	PRESENTASI ACTION LEARNING	9-Dec-2013	10-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
360	ACHMAD HUSAIN	6285219J	PERHITUNGAN SETTING DAN KORDINASI PROTEKSI SITEM DISTRIBUSI	2-Dec-2013	6-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
361	ALAMSYAH	6585067P	PERHITUNGAN SETTING DAN KORDINASI	2-Dec-2013	6-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN

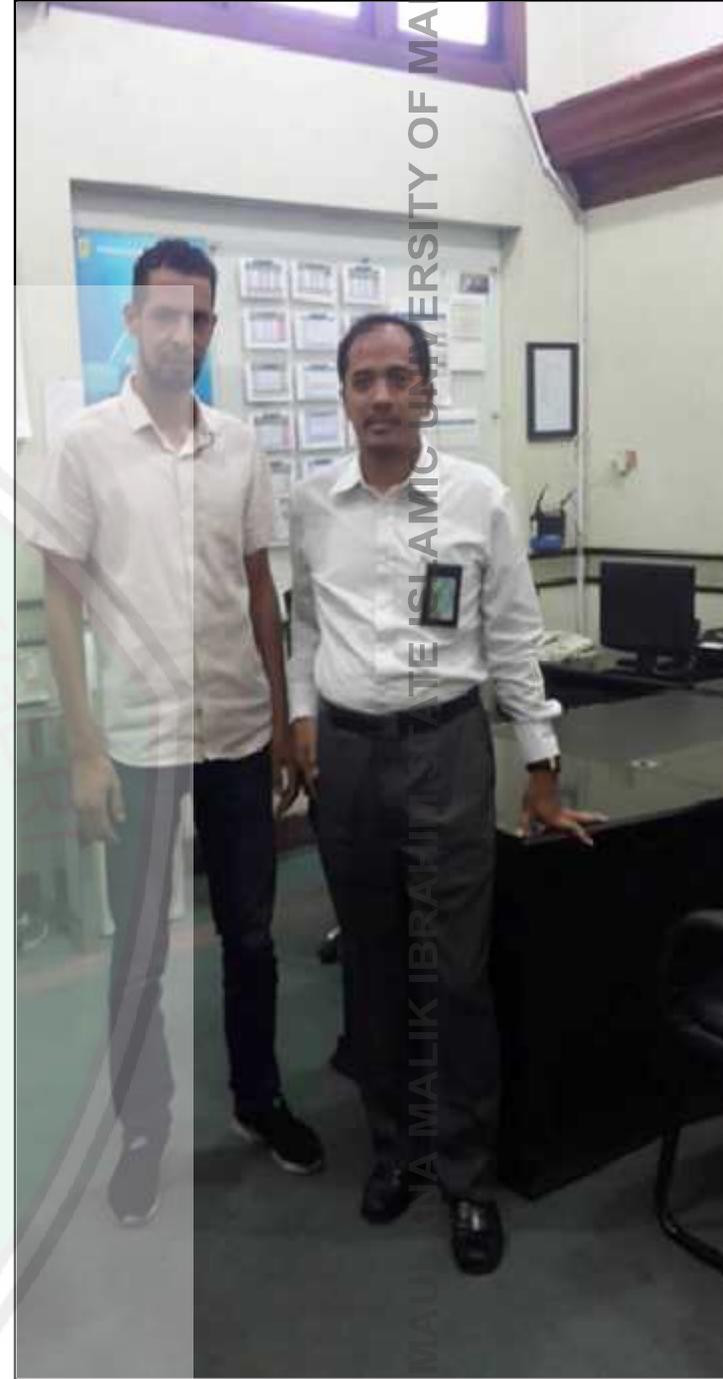
			PROTEKSI SITEM DISTRIBUSI			
362	NANANG ADITYAWARMAN	6991076H	PERHITUNGAN SETTING DAN KORDINASI PROTEKSI SITEM DISTRIBUSI	2-Dec-2013	6-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
363	TAUFIK SANTOSO	6283412J	KOMUNIKASI EFEKTIF	2-Dec-2013	3-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
364	BANGBANG SUBIAKTO KA	6793032J	KOMUNIKASI EFEKTIF	9-Dec-2013	10-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
365	MOCHAMAD PHILINARNO	6391107J	KOMUNIKASI EFEKTIF	9-Dec-2013	10-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
366	SITI CHALIMAH	6491165M	KOMUNIKASI EFEKTIF	9-Dec-2013	10-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
367	UMI TRI LESTARININGSIH	6283318J	KOMUNIKASI EFEKTIF	9-Dec-2013	10-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
368	HARJONO	5887002P	LISTRİK PRA BAYAR	16-Dec-2013	19-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN
369	NANANG YUDIANTO	8204034J	PENGOPERASIAN JARINGAN DISTRIBUSI DENGAN SCADA	16-Dec-2013	20-Dec-2013	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN





4- واجهة

للكهرباء
اندونيسيا فرع



3-

مدير الشركة
العامة للكهرباء
اندونيسيا فرع



(5) عينة من الموظفين الذين تلقوا دورات في الشركة العامة للكهرباء ، اندونيسيا فرع مالانج لسنة 2013

التاريخ	جدول المواد (موضوع التدريب)	عنوان الدورة التدريبية	اسم المتدرب	الرقم الوظيفي	ت
2013/01/07	2013/01/10	تحليل حماية نظام توزيع	الدين	7091065J	.1
2013/01/18	2013/01/16	أساسيات المكتب الإداري	ألي أليكا موجياتي	7294043J	.2
2013/03/06	2013/02/180	التعليم التنفيذي (EE4)	بريانتو	6485139J	.3
2013/03/22	2013/03/18	التدريب على شبكة البيانات للعملاء (pdpj) اعتماد التوزيع MAP GPS INFO	محمد ريزال	8909166J	.4
2013/04/19	2013/04/17	مقدمة في البناء شبكة التوزيع	كوسمان هاريادي	6385069J	.5

2013/06/14	2013/06/10	التدريب على كابل اتصال وإنهاء 20 KV	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN	ان باريما	8809069J	.6
2013/06/10	2013/06/02	PDKB SUTT SUTET	PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN	لكنس اجايا	6183331J	.7
2013/12/10	2013/12/09		PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN	يوميتري	6283318J	.8
2013/12/19	2013/12/16	الكهرباء المدفوعة مسبقاً	(PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN	هارجونو	5887002P	.9
2013/12/20	2013/12/16	عملية شبكة توزيع مع SCADA	(PT PLN (Persero) UDIKLAT PANDAAN	نانق يوديانتو	8204034J	.10



عينة من الموظفين الذين تلقوا دورات في العامة للكهرباء ،اندونيسيا فرع مالانج لسنة 2014

ت	الرقم الوظيفي	اسم المتدرب	عنوان الدورة التدريبية	جدول المواد (موضوع التدريب)	التاريخ	
					تاريخ الانتهاء	تاريخ البداية
.1	6285219J	أحمد حسين	(PT PLN (Persero الغربية التوزيع-	(التوافقيات) أثر التحليل والتقييم على توزيع المحولات	2014/01/06	2014/01/10
.2	6385225J	ويبيسونو	(PT PLN (Persero الغربية التوزيع-	نزاهة الخدمة العامة	2014/01/20	2014/01/21
.3	6388003G	أقوس وحيونو	(PT PLN (Persero الغربية التوزيع-		2014/01/27	2014/01/28
.4	6992069J	تريسنو وجي	(PT PLN (Persero الغربية التوزيع-	التفتيش على شبكة التوزيع	2014/02/03	2014/02/14
.5	6486025J	وحيو وجيهنا	(PT PLN (Persero الغربية التوزيع -	نزاهة الخدمة العامة	2014/02/17	2014/02/18
.6	6288091H		(PT PLN (Persero الغربية التوزيع-	K2 / K3 للإشراف على توزيع العمل	2014/02/24	2014/03/07
.7	6585279J	بامبانج وديانتو	(PT PLN (Persero الغربية التوزيع-	الح	2014/03/17	2014/03/21
.8	6383330J	سريقا اها ايسي	(PT PLN (Persero	تطبيق التفتيش على خدمة العملاء-	2014/05/19	2014/05/21

			الغربية التوزيع-		
2014/06/03	2014/06/02	(AP2T)	(PT PLN (Persero الغربية التوزيع-		7392207J .9
2014/07/11	2014/07/09		(PT PLN (Persero الغربية التوزيع-	روزاليا لولتي	6283542J .10



عينة من الموظفين الذين تلقوا دورات في العامة للكهرباء ، اندونيسيا فرع مالانج لسنة 2015

التاريخ		جدول المواد (موضوع التدريب)	عنوان الدورة التدريبية	اسم المتدرب	الرقم الوظيفي	ت
تاريخ الانتهاء	تاريخ البداية					
2015/10/30	2015/10/26	التصميم والإشراف على أعمال البناء لشبكة التوزيع	B.1.1.3.80.3.M	أحمد حسين	6218529J	.1
2015/08/04	2015/07/27	صيانة مقصورات KV 20	B.1.1.3.21.3.M.EL	أحمد السعيد	9010014J	.2
2015/02/27	2015/02/24	PDKB حدة متنقلة فرعية	B.1.1.3.25.3.M	اندري هداية	8204029J	.3
2015/03/13	2015/03/12		B.2.4.1.20.3.M		6283342J	.4
2015/09/08	2015/09/07	P2APST	B.1.1.4.92.3.M	أنيتا بوت	8809062J	.5
2015/12/08	2015/11/30	التفتيش على شبكة التوزيع	B.1.1.3.13.3.M.EL	بامبانج سيسوانتو	6485132J	.6
2015/03/31	2015/03/23	صيانة توزيع فرعية	B.1.1.3.20.3.M.EL	سوبريادي	7093072J	.7
2015/07/02	2015/06/29	لإدارة المالية التنفيذية	B.2.4.1.20.2.M	يوديانتي	8106344Z	.8
2015/12/04	2015/11/30	التحويل الأرضي CABLE إنهاء KV 20	B.1.1.3.22.3.M	زين فرقان	9112003JY	.9

