



جامعة الحاج لخضر - باتنة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



شعبة: تسيير الموارد البشرية

بحث بعنوان:

أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح - حالة مؤسسة اقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير شعبة: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:
أ.د. كمال عايشي

إعداد الطالب:
سهيل زغدود

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. مسعود زموري	أستاذ التعليم العالي	باتنة	رئيسا
أ.د. كمال عايشي	أستاذ التعليم العالي	باتنة	مقررا
أ.د. مبارك بوعشة	أستاذ التعليم العالي	قسنطينة	عضوا
أ.د. ليلي قطاف	أستاذة التعليم العالي	سطيف	عضوا
أ.د. عمر شريف	أستاذ التعليم العالي	باتنة	عضوا
أ.د. عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	بسكرة	عضوا

السنة الجامعية: 2014-2015



الإهداء

إلى.....

والذي الكريمن أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية

إلى.....

رفيقة الدرب زوجتي

إلى.....

كل أفراد العائلة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأولين وآخرين وإمام المتقين والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وعلى آله وصحبه الطاهرين أجمعين والتابعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور: **كمال عايشي**، الأستاذ المشرف الذي ساهم معنا بمجده ووقته، ونصائحه القيمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل الاساتذة الافاضل الذين دعمونا باستمرار وإلى كل إطارات وعمال مؤسسة تيرصام وأخص بالذكر السيد **مستيري محمد** مدير الموارد البشرية بمؤسسة تيرصام الذي قدم لنا يد العون لإنجاز هذا العمل

ولهؤلاء جميعا أقول جزاكم الله عنا كل خير

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الفهرس
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ- م	مقدمة
70-2	الفصل الأول: التأصيل النظري لوظيفة الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام لوظيفة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: ماهية ونشأة وظيفة الموارد البشرية
3	I. ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية
7	II. التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية ومعايير الاهتمام بها
12	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية (المسؤوليات والتحديات)
12	I. مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
18	II. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها
24	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية
24	المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية (التوظيف)
24	I. التخطيط والتحليل الوظيفي للاحتياجات التشغيلية
29	II. عملية استقطاب الموارد البشرية
32	III. اختيار وتعيين الموارد البشرية
36	المطلب الثاني: تنمية وتطوير الموارد البشرية
36	I. التدريب و التكوين
38	II. تقييم الأداء
42	III. تسيير الحياة المهنية
43	المطلب الثالث: تعويض ومكافأة الموارد البشرية
43	I. تصميم نظام الأجور
47	II. تحفيز الموارد البشرية
49	المبحث الثالث: استراتيجية الموارد البشرية
49	المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ استراتيجية الموارد البشرية

49	I. مفهوم استراتيجية الموارد البشرية
51	II. مبادئ استراتيجية الموارد البشرية
53	المطلب الثاني: أهمية استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة
54	I. ماهية تخطيط الموارد البشرية
56	II. بعد تخطيط الموارد البشرية
59	III. عمليات تخطيط الموارد البشرية
70	خلاصة الفصل الأول
125_73	الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للتدريب والتكوين وأهميته للمؤسسة
73	تمهيد
74	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتكوين والتدريب
74	المطلب الأول: مفهوم التدريب والتكوين
74	I. مفهوم التدريب
78	II. مفهوم التكوين
79	III. أوجه التقارب والاختلاف بين التدريب والتكوين
82	المطلب الثاني: أهمية التدريب وفوائده للمؤسسة
82	I. أهمية نظام التدريب والتكوين
83	II. أهداف لتكوين والتدريب
91	المبحث الثاني: نظام التكوين والتدريب
91	المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التدريب والتكوين
91	I. منهاج النظام
93	II. ماهية النظام في التكوين والتدريب
94	المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين والتدريب
94	I. مدخلات نظام التدريب
97	II. العمليات
97	III. المخرجات والأهداف
99	IV. شروط فعالية نظام التدريب
100	المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية
100	المطلب الأول: تخطيط التدريب
101	I. مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن
101	II. مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات

101	III. مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي ووضع خطة للتكوين في المؤسسة
102	المطلب الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية
103	I. مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
105	II. تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي
105	المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
105	I. تحليل أهداف المؤسسة ووظائفها
106	II. تحليل الوظائف الخاصة بالعاملين (تحليل العمل)
107	III. تحليل الفرد
108	IV. خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية
109	المبحث الرابع: تصميم البرنامج التدريبي
110	المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي
110	I. تحديد أهداف البرنامج التدريبي
112	II. محتويات البرنامج التدريبي
113	المطلب الثاني: تحديد الوقت والمكان
113	I. الوقت
113	II. المكان
113	المطلب الثالث: اختيار المتدربين والمدربين
114	I. اختيار المتدربين
114	II. اختيار المدربين
115	المطلب الرابع: تحديد ميزانية التدريب
117	المطلب الخامس: كيف يتم تصميم البرنامج التدريبي
121	المبحث الخامس: تقنيات وإجراءات التدريب في المؤسسة
121	المطلب الأول: تقنيات التدريب في المؤسسة
122	المطلب الثاني: إجراءات التدريب في المؤسسة
122	I. الاستبيانات
123	II. الاختبارات النفسية
124	خلاصة الفصل الثاني
195-127	الفصل الثالث: مفاهيم أساسية حول أداء العمال وعلاقته بالتكوين والتدريب في المؤسسة
127	تمهيد
128	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء

128	المطلب الأول: مفهوم الأداء
130	المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة
131	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية - العمال
131	المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري وقياسه
135	المطلب الثاني: إشكالية تقييم الأداء البشري
135	I. مفهوم تقييم الأداء البشري
138	II. نظام تقييم الأداء البشري
145	III. آلية تقييم الأداء
146	المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية لأداء المؤسسة (أبعاد الأداء الكلي)
146	I. الإنتاجية (البعد المادي)
147	II. المردودية (البعد المالي)
148	III. التنافسية (البعد التسويقي)
149	المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية ومدى ارتباطها بالتكوين والتدريب
150	المطلب الأول: مفهوم تقييم كفاءة الأداء و أهميته
150	I. مفهوم تقييم كفاءة الأداء
151	II. أهمية تقييم كفاءة الأداء
152	III. وظائف تقييم كفاءة الأداء
153	IV. الأسس العامة في تقييم كفاءة الأداء الصناعي
156	المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة الأداء في المنشآت الإنتاجية
156	I. معيار الطاقة الإنتاجية
159	II. معيار الإنتاجية
161	المطلب الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية
161	I. أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية
163	II. طرق قياس الكفاءة الإنتاجية
164	المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية ودورها في رفع أداء العاملين في المؤسسة
164	المطلب الأول: خطوات تقييم فعالية التدريب
166	المطلب الثاني: طرق تقييم كفاءة التدريب
166	I. تحقيق أهداف المنظمة
166	II. اكتساب وتعلم خبرة جديدة
167	III. ردود فعل الدارسين

168	المبحث الخامس: نماذج وتجارب تقييم مردودية التدريب
168	المطلب الأول: تقييم مردودية التدريب
168	I. أثر التدريب على الأداء في المؤسسة
171	II. حساب مردودية النشاط التدريبي وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة
173	III. أهم الخطوات لتقييم مردودية التدريب
177	المطلب الثاني: نماذج شهيرة لعملية تقييم مردودية التدريب
177	I. نموذج كيرك باتريك <i>Modèle De Kirk Patrick</i>
180	II. نموذج بروفيس
182	III. نموذج باركر، شركة بيل وأسلوب كيرو
185	المطلب الثالث: تجارب لبعض المؤسسات والشركات العالمية لتقييم مردودية التدريب ومدى تأثير التكوين على أداء العاملين
185	I. تجربة مؤسسة موتورولا
189	II. تجربة شركة هوغس في تقييم مردودية التدريب
194	خلاصة الفصل الثالث
277_198	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر التكوين والتدريب على أداء العمال بمؤسسة تيرصام
198	تمهيد
199	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة تيرصام
199	المطلب الأول: مؤسسة تيرصام. النشأة، الأهداف، النشاط، الموارد
199	I. نشأة وتعريف مؤسسة تيرصام
199	II. أهداف ونشاطات المؤسسة
201	III. موارد مؤسسة تيرصام
204	المطلب الثاني: البنية التنظيمية لمؤسسة تيرصام ومواردها البشرية
204	I. البنية التنظيمية لمؤسسة تيرصام
208	II. مكانة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تيرصام
214	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
214	المطلب الأول: عينة البحث وأسلوب جمع البيانات
214	I. مجتمع الدراسة و عينتها
215	II. أدوات الدراسة وجمع البيانات
218	III. إجراءات تطبيق أداة الدراسة
218	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
218	I. صدق وثبات أداة الدراسة

229	II. أساليب المعالجة الإحصائية
231	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية. تحليل النتائج وتفسيرها
231	المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
231	I. دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة
236	II. التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان
249	المطلب الثاني: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
249	I. تحديد نموذج الدراسة
254	II. تقدير وتقييم معلمات النموذج الخطي
261	III. تقدير وتقييم معلمات النموذج اللوغاريتمي
267	IV. اختيار النموذج الأفضل واختباره من الناحية القياسية
276	خلاصة الفصل الرابع
278	الخاتمة
288	قائمة المراجع
....	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	محتويات التحليل الوظيفي	26
2	أنواع التكوين والتدريب	38
3	استراتيجية المؤسسة وخصائص الموارد البشرية اللازمة لها	51
3	أنواع التخطيط	52
4	الفائض أو العجز في قوة العمل	66
5	طرق تقييم الأداء	143
6	خصائص مستويات التقييم لنموذج كيرك باتريك <i>Kirkpatrick</i>	178
7	تقديرات الفائدة المالية لبرنامج القيمة المكتسبة	194
8	آلات مؤسسة تيرصام	201
9	التمويل الذاتي لمؤسسة تيرصام من 2011 إلى 2014	203
10	قروض مؤسسة تيرصام بين سنتي 2011 و 2014	204
11	تطور الموارد البشرية بمؤسسة تيرصام خلال الفترة (2009-2014)	208
12	توزيع العمال حسب الوحدات والفروع	210
13	المستفيدين من التدريب في مؤسسة تيرصام خلال عام 2014	212
14	الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستثمارات.	215
15	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي	219
16	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (قياس أبرز أنواع برامج التكوين والتدريب)	221
17	تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب	222
18	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجي التكوين والتدريب)	223
19	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب)	224
20	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس (تقييم الاداء)	225
21	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع (أثر التكوين على الأداء) (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال))	226

227	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	22
228	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronback Alpha)	23
231	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	24
232	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	25
234	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	26
235	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	27
236	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي)	28
239	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (قياس أبرز أنواع برامج التكوين والتدريب)	29
240	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث (تبنى الإدارة العليا في المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب)	30
242	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع (مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برنامج استراتيجي التكوين والتدريب)	31
243	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخامس (المعوقات التي تواجهها عملية تبني إستراتيجية فعالة للتدريب)	32
245	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور السادس (تقييم الأداء)	33
247	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور السابع (أثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال))	34
249	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S)	35
254	نتائج تقدير النموذج الخطي لأثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسة	36
256	نتائج اختبار ستيودنت للنموذج المقدر	37
258	معاملات الارتباط	38
259	اختبار معادلة الانحدار التي تعطي أفضل النتائج	39

260	حساب أهمية المتغير المفسر الإضافي	40
261	نتائج التقدير لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التكوين على أداء العاملين	41
262	نتائج التقدير للنموذج اللوغاريتمي لأداء العمال	42
263	نتائج اختبار ستودنت للنموذج اللوغاريتمي المتعدد	43
265	اختيار معادلة الانحدار التي تعطي أفضل النتائج	44
265	حساب أهمية المتغير المفسر الإضافي	45
266	نتائج التقدير لنموذج الانحدار اللوغاريتمي المتعدد لأثر التكوين والتدريب على الأداء	46
267	معايير المفاضلة بين النموذج الخطي و النموذج اللوغاريتمي	47
268	مصفوفة الارتباطات الجزئية لمعادلة أداء العاملين	48
270	نتائج اختبار <i>Breush- Godfrey</i>	49
271	نتائج اختبار <i>Breusch- Pagan- Godfrey</i>	50

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	التوزيع الإداري داخل مؤسسة صغيرة	1
15	التوزيع الإداري داخل مؤسسة متوسطة	2
15	التوزيع الإداري داخل مؤسسة كبيرة	3
23	نموذج إدارة الموارد البشرية	4
34	إجراءات الاختيار	5
42	خطوات تقييم أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية	6
45	خطوات تحديد الأجور	7
60	مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة	8
62	العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة	9
63	عجلة E. deming في التخطيط	10
64	الرقابة والتقييم في تخطيط الموارد البشرية	11
68	خارطة إحلال وترقية المدراء	12
89	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه	13
89	تطوير الفرد والدور الدور عن طريق التدريب	14
90	التكوين والتدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة	15
90	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى	16
96	مدخلات نظام التدريب	17
98	مخرجات نظام التدريب	18
102	تحديد الحاجة للتدريب	19
134	محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية	20
139	عناصر نظام تقييم الأداء	21
140	من يقوم بالتقييم	22
144	التقييم وفق 360°	23
146	آلية تقييم الأداء	24
174	الخطوات المتبعة لتقييم مردودية دورة تدريبية	25
177	المستويات الأربعة لتقييم التدريب	26

209	تطور الموارد البشرية بمؤسسة تيرصام خلال الفترة (2009-2014)	27
210	توزيع العمال حسب الوحدات والفروع	28
232	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	29
233	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن	30
235	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي	31
236	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	32
251	نموذج ومتغيرات الدراسة	33
272	دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير	34
273	معاملات التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج المقدر لأداء العمال في المؤسسة	35

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
301	استمارة الاستبيان	01
307	جدول t	02
308	جدول chi square	03
309	جدول F	04
310	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لأداء العمال بدلالة X_4	05
311	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لأداء العمال بدلالة X_4X_1	06
312	نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لأداء العمال بدلالة LX_4	07
313	نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لأداء العمال بدلالة LX_4 . LX_1	08
314	أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة	09

مقدمة

مقدمة

يعود الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساساً إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة، وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي نظراً لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية، والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم والتحديات التي تفرضها المنافسة العالمية في إطار ميكانيزمات اقتصاد السوق ومباراة الأقوياء، لذلك يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري وتنميته ليصبح الجوهر والمحور الأساسي الضامن والساعي لتحقيق أهدافها حاضراً ومستقبلاً. والعامل الذي سيؤدي بها إلى مجازاة مقتضيات التطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يعرفه العالم خلال القرن الحالي، وكذا مجازاة المنافسة العالمية.

من أجل ذلك يتزايد اهتمام التسيير الحديث والمؤسسات العملاقة بالعنصر البشري، وللتدليل على زيادة أهمية رأس المال الفكري مقارنة برأس المال المادي، نذكر مثال شركة مايكروسوفت التي بلغت قيمتها السوقية في مطلع القرن العشرين 115 مليار دولار. لم يمثل رأس المال المادي منها سوى 10% فقط مقابل 90% لرأس المال البشري.

وعليه تم التحول من الاهتمام التقليدي لتسيير الموارد البشرية الذي كان يهتم في الأساس بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر تطوراً يتسع ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية لزيادة الاستفادة من طاقاتها ووضعها في الإطار التنظيمي، ووعياً من الإدارة أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تحقق لديها الخصائص الإيجابية إلا بالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشري.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية حلقة الاتصال بين الإدارة والعمال من ناحية وبين الإدارة والنقابة من ناحية أخرى، فهي تعمل على تدعيم وتوثيق العلاقة مع النقابة، ولا يقتصر النشاط

عند هذا الحد، وإنما لا بد من الصيانة والمحافظة على القوى البشرية من أي أخطار تهددهم في بيئة العمل.

ولعل التكوين والتدريب يعتبران أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، و تعميم الثقافات المهنية الجديدة وأهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة العمال و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسات من تنمية مردوديتها والمحافظة على جودة منتجاتها و خدماتها من جهة و من جهة أخرى منح فرص للمستخدمين تمكن من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية.

من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية و الاستقرار والفعالية في قوة العمل، نجد الإدارة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموارد البشرية التي من أهمها الاستقطاب، التعيين، التحفيز، وتقييم الأداء، القيادة، الإشراف، التدريب و غيرها من العمليات المختلفة التي تطبقها أو تعمل على تطبيقها المؤسسة بوضع برامج خاصة لها وتنفيذها بدقة من طرف المختصين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لها الصفات الإيجابية المرجوة، وذات مهارات عالية تتوقف عند أجل محدد واستمرارها من استمرار المؤسسة نفسها، كما تعتبر الموارد البشرية كذلك دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد من بلدان العالم، حيث تهتم البلاد النامية بصفة خاصة بدراسة هذه القوى لما لها من آثار سياسية واقتصادية واجتماعية، إذ أنها من عوامل الإنتاج الرئيسية للبلد، وتساعد هذه القوى على رسم سياسة التنمية، وعليه وفي هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة في تشخيص دور وضيعة إحدى عناصر تسيير الموارد البشرية وهي العملية التدريبية لمحاولة معرفة تأثير هذه الأخيرة على أداء العمال ومن ثم على أداء المؤسسة. وقد جاءت معنونة كالتالي: أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أ. إشكالية البحث

من هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها، الذي يعدّ الشاغل الأول للمؤسسات الاقتصادية ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ إنشائها إلى يومنا هذا، ممّا يشكل عائقاً أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالمياً، خاصّة وأننا نعيش مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميّزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها وتمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميّز بتغيّرات سريعة ومستمرّة، ويكون البقاء فيه للأسرع. وهذه الدراسة تبحث في مجالات تحسين عائد الاستثمار في الرأس المال البشري (أداء العامل)، من خلال تحسين فعالية برامج التكوين والتدريب في مؤسساتنا الاقتصادية؛ على هذا الأساس تظهر الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة:

▪ ما مدى تطبيق مؤسسة تيرصام الاقتصادية للأنشطة التي لها علاقة بالتكوين والتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها؟

وإذا كانت جودة وفعالية برامج التكوين والتدريب لا تظهر إلا من خلال أثارها على تحسين أداء العمال والمؤسسة بصفة عامة، فإن الإشكالية العامة تشمل التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة بين درجة تطبيق مؤسسة تيرصام لمراحل عملية التكوين والتدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
2. هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية للمؤسسات الصناعية الجزائرية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
3. هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب (التكوين) في مؤسسة تيرصام وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
4. هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التكوين والتدريب في مؤسسة تيرصام وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

ب- فرضيات البحث:

إن هذه الدراسة هي محاولة إبراز دور التكوين والتدريب باعتباره استثمار في رأس المال البشري، ليس فقط كما ينظر إليه كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، إنما هي محاولة تشخيص لأهم المتغيرات التي يمكن التركيز عليها من أجل تحسين فعالية أداء العمال في مؤسساتنا الإنتاجية.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مؤسسة تيرصام لمراحل عملية التكوين والتدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها؛

الفرضية الثانية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية في مؤسسة تيرصام وبين مستوى أداء العاملين فيها؛

الفرضية الثالثة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التكوين والتدريب في مؤسسة تيرصام وبين مستوى أداء العاملين فيها؛

الفرضية الرابعة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التكوين والتدريب في مؤسسة تيرصام وبين مستوى أداء العاملين فيها؛

ج- أهمية البحث:

- تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة المؤسسة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً المؤسسات الصناعية (الاقتصادية) وهو موضوع التدريب و التكوين، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركة من خلال تنمية

وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المؤسسة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً.

- كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على أداء العاملين فيها، حيث أن الكثير من الدراسات العربية ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب.
- وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة المؤسسات الجزائرية بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني سياسة التكوين وللتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.
- وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات.

د أهداف ومبررات البحث:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان درجة تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمراحل التكوين والتدريب من مدخل استراتيجي.
2. توضيح تطبيق ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لخطوات بناء سياسة التدريب.
3. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في مؤسسة تيرصام.
4. معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب والتكوين في مؤسسة تيرصام.
5. بيان مدى تبني مؤسسة تيرصام للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب و التكوين.

6. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب.
7. إثراء المكتبة الجامعية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام.
8. تقديم الاقتراحات اللازمة بخصوص الارتقاء بوظيفة تدريب وتكوين الأفراد بمؤسسة تيرصام.
9. الاهتمام الشخصي للباحث بهذا النوع من المواضيع.
10. التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا وتخصصا في مجال التكوين والتدريب.

د منهج البحث:

يهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية، واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على منهجية تجمع بين المنهجية الكمية والنوعية، تستند على الواقعية العلمية في كون المعرفة هي إدراك الحقيقة بالحواس قابلة للاختبار التجريبي، فهي تحاول المزج بين الطرق الإحصائية والتقنية مع الذاتية في تفسير الظواهر، وتستخدم في ذلك منطق تفكيري يمزج بين الاستنباط والاستقراء، ذلك أن الاستنباط يتجسد من خلال الانطلاق من المعلوم إلى المجهول، ومن العام إلى الخاص لصياغة فرضيات الدراسة، أما الاستقراء فيتجسد في الانطلاق من هذه النتيجة ومحاولة تعميمها واستخلاص القاعدة من خلال دراسة حالة مؤسسة تيرصام باعتبارها مؤسسة رائدة في مجال إنتاج وتركيب الصهاريج في الجزائر.

و- حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث العلمي ضرورة وضع حدود للدراسة، وهذا بهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى نتائج منطقية يمكن الاعتماد عليها في بحوث أخرى. وبناء عليه ترتكز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية:

شملت الدراسة الميدانية عينة قصدية تمثلت في عمال وحدة الإنتاج التابعين لمؤسسة تيرصام، مع محاولة تعميم النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من هذه العينة على باقي المؤسسات الاقتصادية التي لها نفس الخصائص.

الحدود الإجرائية:

ومن حيث الإجراء ستطبق هذه الدراسة على عينة الدراسة وهم كافة عمال وحدة الإنتاج والمدراء في مؤسسة تيرصام.

الحدود الزمنية:

تحاول هذه الدراسة تحليل أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في مؤسسة تيرصام، وعليه فإن النتائج المتوصل إليها تخص المدة الزمنية المخصصة للدراسة الميدانية وهي الفترة الممتدة من أكتوبر 2013 لغاية جوان 2014.

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل (التكوين والتدريب) والمتغير التابع (أداء العمال) ، وتجدر الإشارة في هذا الصدد أنه في كامل حيثيات هذا البحث لم نفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن هدف الدراسة الأساسي هو إبراز الأثر على الأداء هذا من جهة. ومن جهة أخرى فالكثير من الباحثين في هذا المجال لا يفرقون بين المفهومين فالدراسات باللغة الانجليزية تستخدم مصطلح - *training* - التدريب على أنه نفس مصطلح التكوين، في حين الباحثين في مجال الادارة باللغة الفرنسية يستخدمون مصطلح التكوين بنفس معنى التدريب، مع العلم أنه من ناحية المفهوم هناك فرق بين المصطلحين.

في الدراسات السابقة:

إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة ولو باختصار النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، وسنستعرض في هذا الجزء لبعض من هذه الدراسات.

أولاً: دراسة (الحياصات، 2005)، رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان " علاقة كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية".
وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة ميدانية تحليلية على المؤسسات الصحفية الأردنية لمعرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها وتصميم استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات التي تتمتع بالكفاءة والفعالية . وتوصلت هذه الدراسة إلى استمرار المؤسسات الصحفية بتكوين العمال في دورات تكوينية لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم، وإيفاد العمال من دورات تكوينية وتدريبية بناء على الحاجة الفعلية للدوائر المختلفة وتقييم المتكويين بعد انتهاء الدورة التكوينية وتصميم الدورات التكوينية بشكل ملائم من خلال تقييم أداء العمال دون استثناء.

ثانياً: دراسة (وائل رمضان السليمان، 2007)، رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان (أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية) دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ. لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية رغم وعي الإدارة لأهمية هذه العملية.
- ب. كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد ينعكس سلباً على جودة العملية التدريبية.
- ت. تنعكس جودة العملية التدريبية إيجاباً على جودة الخدمات الصحية .

ثالثاً: دراسة (Marshall Goldsmith , 2006)، أطروحة دكتوراه بعنوان:

(Are Leaders Acting on Their Training)

تخلص هذه الدراسة إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التكوين في تطوير قياديين ملتزمين ومرتبطين بالإدارة، ونتيجة لعدد من المقابلات التي أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلاً قوياً يثبت أن برامج تكوين القيايين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي.

والنتائج التي خلصت إليها الدراسة: أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج، وتحديثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية. وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطة الموضوعية للتكوين ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم واطلاعهم على التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج تكوينية.

رابعاً: دراسة (ميرفت أديب فارس، 1999)، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان: واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة في قطاع المصارف الأردنية.

تم تطبيق الدراسة على 16 مصرفاً أردنياً وهدفت الدراسة إلى معرفة الطرق الفعلية لتحديد الاحتياجات التدريبية والأساليب المتبعة في عملية التحديد والمستويات التنظيمية التي يتم عندها تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع المصرفي الأردني، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

أ. أسلوب التقويم المستمر والمنتظم لأداء الأفراد كان من أكثر الأساليب استخداماً في عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة المتوسطة والإشرافية، بينما كان أسلوب الاستعانة بخبرات، أو استشارات من خارج المؤسسة من أقل الأساليب استخداماً في عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. أن القائمين على عمليات التدريب تنقصهم المؤهلات العلمية، والخبرات العلمية
 ت. تترك عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد والوظيفة، ويضعف تحديدها
 على مستوى المؤسسة ككل.

خامسا: دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002)، دراسة منشورة في

Journal of European Industrial Training بعنوان:

Service Management practice-performance model: a focus on training practices.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم من العملية التدريبية على مستوى تقديم الخدمة حيث قام الباحثين بجمع البيانات من 143 شركة تقدم الخدمات في إيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم يساهم بقدر كبير في تحسين قدرة العاملين في هذه الشركات على تقديم خدمات أفضل وبمستوى مهارة مرتفع، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

سادسا: دراسة (gasco, José. 2004) دراسة منشورة في

Journal of European Industrial Training بعنوان:

The Use Of Information Technology In Training Human Resources : An E-Learning Case Study.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصا استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الاسبانية - telefonica

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

سابعاً: دراسة (بوكميش، 2001)، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان "بغوان، نظام

تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر دراسة ميدانية تحليلية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر، ومعرفة مدى رضا الموظفين عنه. ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الخاضعين لقانون الوظيفة العامة والمصنفين في المستويات الوظيفية الثلاثة؛ إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية، وتألقت عينة الدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة وتم اختيار العينة بما يتناسب مع العدد الفعلي للموظفين حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبيانات عليهم (1125) موظفا .

توصلت الدراسة بضرورة مراعاة أهداف تقييم الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة للتقييم وربط أهداف وتقييم الأداء بأهداف المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى التوصية بإعداد سجلات ومصادر للمعلومات حول أداء العمال بحيث يمكن الرجوع إليها عند تقييم أداء العمال بالإضافة إلى التوصية بإسناد مهمة مراجعة نتائج تقييم الأداء للمدير لكونه أقرب المسؤولين في السلم الإداري إلى الموظفين لتمكنه من التأكد من صحة وسلامة إجراءات وتقييم أداء ولهذه الدراسة علاقة بدراستنا الحالية من حيث ضرورة إسناد مهمة تقييم الأداء إلى الرئيس المباشر في اتخاذ اتجاهات القيادات الإدارية في قياس الأثر التكويني على أداء العمال في الإدارة الوسطى، ومد انسجام أهداف الجامعة مع أهداف العملية التكوينية.

ي هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية واختبار الفروض تم تقسيم الدراسة إلى جزئين، الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية حيث سنتعرف في **الفصل الأول** على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بتناولها من حيث مفهومها ومهامها والأهداف التي تسعى لتحقيقها. وباعتبار أنها تأثرت بتغيرات عديدة كان لها أثر كبير في توضيح وبيان أهمية هذه الوظيفة في المؤسسة، وللموارد البشرية في حد ذاتها، سننتقل إلى العوامل التي أثرت على وظيفة الموارد البشرية، وإلى مختلف الفترات التي مرت بها قبل وصولها إلى ما هي عليه في الوقت الراهن، حيث أصبحت ذات طابع استراتيجي أكثر، بعدما كانت تنفيذية واستشارية، وهذا ما يدفعنا إلى

التطرق إلى استراتيجية الموارد البشرية من حيث مفهومها وأنواعها وكذلك التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لارتباطه بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل. وقبل ذلك سنتعرّف على تسيير الموارد البشرية من حيث مفهومه ومختلف نشاطاته.

كما سنتطرق إلى العنصر الأساسي في الدراسة وهو عملية التكوين والتدريب في **الفصل الثاني**، حيث سنقوم بمحاولة تحديد طبيعة التدريب، من خلاله سنتطرق إلى مفهوم ومبادئ وأهداف التدريب، كما سنتطرق إلى نظام التدريب بمختلف مكوناته، ثم ننتقل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم كيفية تصميم البرنامج التدريبي، وفي الأخير تقنيات وإجراءات التدريب في المؤسسة.

وباعتبار أننا بصدد دراسة العلاقة بين العملية التدريبية وأداء العمال في المؤسسة، سنقوم في **الفصل الثالث** بعرض تأصيل نظري حول أداء العمال، حيث سنتناول أداء الموارد البشرية من حيث مفهومه وإشكالية تقييمه، ومنه ننتقل إلى الأبعاد الثلاثة للأداء الكلي والممثلة بالإنتاجية والمردودية والتنافسية، ثم ننتقل إلى تقييم كفاءة الأداء، وبعد ذلك تقييم العملية التدريبية، ثم عرض بعض نماذج وتجارب تقييم مردودية التدريب.

وفي الجزء الثاني اعتمدت الدراسة على الجانب التطبيقي وهذا ما تناوله **الفصل الرابع** الذي اهتم بالدراسة التطبيقية لمؤسسة تيرصام، وتتمحور هذه الدراسة في إطار ثلاث مباحث حيث يعرض المبحث الأول عرض عام للمؤسسة، أما المبحث الثاني فهو خاص بدراسة منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، أما المبحث الأخير هو خاص بالدراسة الإحصائية لتحديد أثر وظيفة التكوين والتدريب على أداء المورد البشري في مؤسسة تيرصام. وستختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

ز- صعوبات الدراسة:

صادف الباحث في إطار انجاز هذا البحث العديد من الصعوبات لعل أهمها هو ذلك المتمثل في صعوبة الحصول على كل الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، ولم يكن

هناك تعاون كبير من قبل الجميع، الشيء الذي تطلب الكثير من الوقت والجهد من أجل إعداد البحث.

الفصل الأول
التأصيل النظري
لوظيفة الموارد البشرية

تمهيد:

أدركت مؤسسات القرن الواحد العشرين أهمية الموارد البشرية وأولتها اهتماما خاص في جميع النواحي من حيث برامج التدريب وطرق التحفيز وبناء فرق العمل والمشاركة، والتعاون، وتقييم الأداء لتسهيل رسم الاستراتيجيات والسياسات والخطط ووضع البرامج وتنفيذها، وهكذا يغدو من البديهي القول أن نجاح المؤسسات في تحقيق غايتها الأساسية يعود بصورة رئيسية إلى نوعية الموارد البشرية فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها، وقد تبين أن هناك علاقة قوية بين تطور إدارة الموارد وبين خطط الإنتاج مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات وفي نهاية المطاف تحقيق الأهداف الأساسية وتقديم خدمات ومنتجات على مستوى عال من الفاعلية.

واليوم لم يعد كافيا قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية على المستوى المحلي فقط ولكن امتد واتسع مجالها ليشمل قيامها بوظائف وأنشطة على المستوى العالمي، مما يزيد من وظائفها ويضيف إلى أعبائها ومسؤولياتها في ظل العولمة.

لهذا الغرض وللتعرف أكثر على هذه الإدارة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول طبيعة إدارة الموارد البشرية والتحديات المعاصرة أما المبحث الثاني يتناول تسيير الموارد البشرية من حيث توظيف ، تنمية وتحفيز المورد البشري، أما المبحث الثالث يتناول مدخل استراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل عام لوظيفة الموارد البشرية.

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور فبعدما كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات، أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانيات والعمل على تطويرها وتمييزها لما ستحققه لها من تميز في محيطها، وتمكنها من مواجهة التحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات وهذا كله يساهم بدرجة أساسية في تحقيق التوجيهات المستقبلية، ويمكنها من إنشاء القيمة التي تمثل الهدف الأول الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

وللتعرف على إدارة الموارد البشرية سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى تطورها والعوامل التي ساهمت في هذا التطور وهذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسيتطرق لموقع إدارة الموارد البشرية ولمختلف مقومات نجاحها وأيضا لمهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات المعاصرة التي تواجهها.

المطلب الأول: ماهية ونشأة وظيفة الموارد البشرية

I. ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية:

نظرا للأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في عصرنا الحديث الذي يتسم بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية ولغرض التعرف أكثر على هذه الإدارة سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهومها والأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من كثرة التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها ركزت على الدور والمهمة التي تؤديها في المؤسسة ويهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا سيتم التطرق لبعض منها وهي:

- يقصد بإدارة الموارد البشرية "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالة".⁽¹⁾
- يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها العملية (PROCESS) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.⁽²⁾
- يعرف (A. SIKULA) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".⁽³⁾
- يرى (Chruden) و (Sheman.A) أن إدارة الموارد البشرية "تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية".⁽⁴⁾

من التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- إن مدير إدارة الموارد البشرية يطبق وظائف الإدارة الأربعة على الموارد البشرية وهذه الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عدة وظائف رئيسية وهي: التوظيف (وصف وتوصيف الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، تدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية، تقييم الأداء، الأجور والحوافز وغيرها من الوظائف.

(1) . جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص36.

(2) . حنا نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص3.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص16.

(4) - المرج نفسه، ص17.

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استغلال الموارد المتاحة (الحالية والمرتبقة) للمؤسسة أفضل استغلال ممكن لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

بعد استعراض بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التقويم والحوافز (المالية والمعنوية).

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية في المؤسسات بكافة أنواعها.⁽¹⁾

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيوياً في كل المؤسسات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ... الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها.

أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها المؤسسة بصفة عامة وهي تنقسم إلى هدفين:⁽²⁾

1.2. الهدف الأول هو تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.

(1) عبد العزيز على حسن، الإدارة للموارد البشرية المتميزة "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص15.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص49.

فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري قادرا على الأداء بإنتاجية عالية⁽¹⁾.

2.2. أما الهدف الثاني هو تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات عالية يجب أن يكون بمستوى من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذه الرضا⁽²⁾ بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لأداء مهامهم على الوجه المطلوب.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية، الأجور، التدريب والتطوير.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.⁽³⁾

(1) - عمر وصقر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 29.

(2) - المرجع نفسه، ص 30.

(3) - عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995، ص 87.

2. التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية ومعايير الاهتمام بها.

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري في المؤسسات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... الخ، ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري، حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح يمثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريبا فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضا، فدور إدارة الأفراد كان محصورا في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معا في أن واحد، وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها، تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء بل من الأعضاء المؤثرين بالإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية.

1- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات المرحلية فيما يلي:⁽¹⁾

(1) - محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه، ص 8. www.abahe.co.uk

2.1. مرحلة قبل التصنيع:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيدا عن إدارة المؤسسة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك، يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الزراعية.⁽¹⁾

3.1. مرحلة الثورة الصناعية:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطور إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوقت الحاضر، وبالرغم من المزايا التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من النقص الذي حفز باتجاه التفكير بطريقة تتابع الموارد البشرية خارج المؤسسة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المؤسسة إلى لحظة انتهاء علاقتها البشرية خارج المؤسسة، فساعات العمل الطويلة مثلا وأساليب التهذيب المشددة والضجر في العمل من العوامل التي ساعدت في رسم بدايات لإدارة الموارد البشرية.

⁽¹⁾ السعيد بن يمينة، الموارد البشرية النشأة والتطور، 5 أكتوبر 2010.

4.1. حركة الإدارة العلمية:

ترجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية عندما نادى *F.TAYLOR* بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتم إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، كما أوصى باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور ومن هذا المنطلق ابتكر نظام الأجر التفاضلي وعلى أساس القطعة، وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز فقد أدى ذلك وفي نفس الوقت إلى سخط وتذمر العاملين ولذلك اهتمت الإدارة العلمية بدراسة التعب والجهد وتحليل العمل وتوصيف الوظائف وتطوير نظم الحوافز وأجور، من خلال ما سبق نجد أن حركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى على زيارة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أية اهتمام انطلاقاً من تصوره أن الحاجات المادية هي المحددة لسلوك أداء الفرد.⁽¹⁾

5.1. حركة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلى نتائج دراسات مصانع ELTON الأمريكية الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها MAYO والتي تمت خلال الثلاثينات و الأربعينات من القرن العشرين ويتأثير دراسات الهاوثرون بقيادة "روثلبرجر" تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلاً من العلاقات المادية التي سادت سابقاً، فقد أظهرت تلك الدراسات أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضاً مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات

(1) - السعيد بن يمينة، الموارد البشرية النشأة والتطور، مرجع سابق. ص 96.

المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد ساهمت تجارب "ألتون مايو" وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.

6.1. مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساساً في دراسة العلوم السلوكية ومدخلاً جديداً في إدارة الأفراد خلال الخمسينيات من القرن العشرين وفي الفترة ما بين 1960م-1980م مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، وتعيينها، تدريبها وتعويضها وتستخدم أصولاً وقواعد علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980م شاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيارة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت، ويركز مدخل الموارد البشرية على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير عمل مناسبة لذلك.

2. العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

هناك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبراز دورها في أي مؤسسة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أو في مجال الخدمات، وأهم هذه العوامل:⁽¹⁾

- تغير نظرة الإدارة للفرد فبعدما كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل ويمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات والمعدات، تغيرت هذه النظرة نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيارة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيماً وعواطف وميول، ويبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

(1)-السعيد بن يمينية، مرجع سابق. ص 99.

- التطور العلمي والتكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام الآلات والأساليب بفاعلية كبيرة، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً واقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية.
 - صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.
 - إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
 - تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك.
 - ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تتطلب اهتماماً متزايداً بجهاز متخصص في شؤون العاملين.⁽¹⁾
 - زيادة المنافسة: ساهمت زيادة المنافسة إلى زيادة التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدراتها وكفاءاتها، عن طريق زيادة الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد⁽²⁾.
- 3- الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:** تختلف إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في:⁽³⁾
- أ- منظور الوقت والتخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكاملاً وذا طابع استراتيجي.

(1)- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1994، ص.ص 29-30.

(2)- j-m. Peretti, **Ressourcer Humains**, 5^{ème}ed, viubert, paris, pp 14.15.

(3)- محمد حسين سيد، www.abah.co.uk، مرجع سابق، ص 37.

ب- **العقد النفسي:** تركز إدارة الأفراد على الخضوع للعقد من طرف الأفراد، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانتماء للعمل.

ج- **أنظمة الرقابة:** تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

د- **منظور العلاقات بين الأفراد:** يكون منفعيا وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادليا قائما على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.

هـ- **الهيكل والأنظمة:** تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية، بينما تكون مرنة في إدارة الموارد البشرية.

و- **الأدوار:** تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار.

م- **الوظائف:** تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والشمولية لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أصبحت كوظيفة مستقلة وتشرف على باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية (المسؤوليات والتحديات).

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ولعل من أهمها إدارة الموارد البشرية، وسنتطرق من خلال هذا المطلب على مكانة والتحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة.

I. مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشرية وحجمه في المؤسسة، ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا وهذا

الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا وتجاه الإدارات الأخرى في المؤسسة.

1. دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة عدة أدوار هامة منها:

أ. دور استشاري: يعمل مدير إدارة الموارد البشرية على تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في المؤسسة في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد، كما يقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، أي أنها لا تملك سلطة اتخاذ أي قرار يتعلق بمشاكل العاملين، فدورها فقط ينحصر في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى، التي يكون لها حق رفض أو قبول هذه المقترحات.

ب. دور التنفيذ: تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية كإعداد السياسات الخاصة بالقوى العاملة، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية للعاملين كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى الخاصة بالأفراد، وذلك للتأكيد من تنفيذ السياسات الخاصة بالعاملين.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى بالإضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات في المؤسسة.⁽¹⁾

ج. الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

د- الدور المشارك في صنع القرارات الاستراتيجية: بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص ص 47-48.

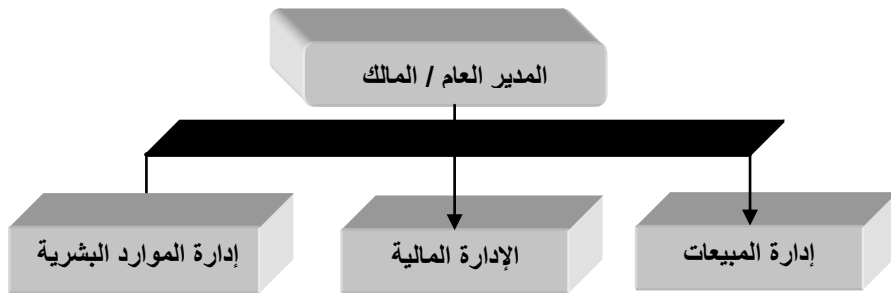
بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب تدعيم الإدارة العليا، المهارات والمعلومات، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية.

2. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشرة على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها.

ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج، وتحول النظرة إلى العنصر البشري، فإن دور إدارة الموارد البشرية بدأ يظهر للمسؤولين بشكل أكبر وبدأت هذه الإدارة تلعب دوراً أساسياً في نشاطات وأعمال الأفراد، ما أدى إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وأصبحت في كثير من المؤسسات ترتبط بالإدارة العليا وتقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج والتسويق والإدارة المالية⁽¹⁾ كما يبدو واضحاً في الأشكال التالية:

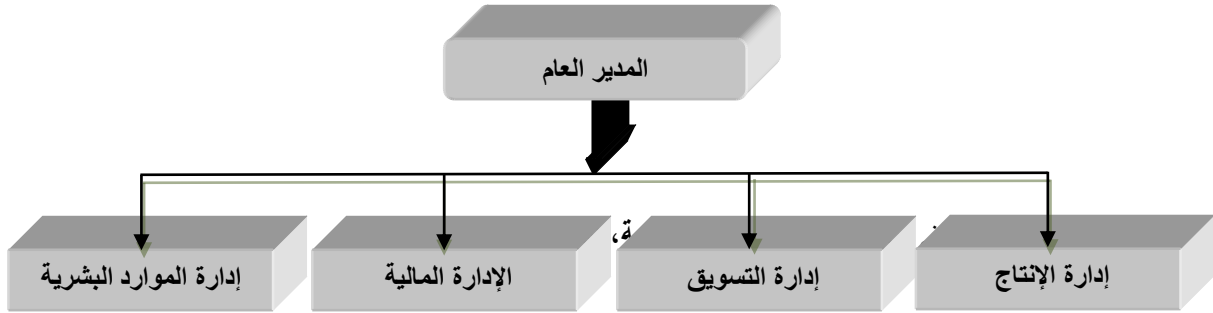
شكل رقم (01): التوزيع الإداري داخل مؤسسة صغيرة



المصدر: شاويش - مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة، عمان، 2000، ص 31. يتضح من ما سبق أن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يختلف باختلاف حجم المؤسسة وعدة عوامل أخرى كالموقع الجغرافي ونوع الصناعة، فمن خلال الشكل رقم (1) تكون الإدارة العليا هي المالك وفي ظل ندرة المختصين والخبراء في ذلك المجال فإن جميع الأقسام تقوم بعملية إدارة الموارد البشرية

(1) - شاويش - مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2000، ص 31.

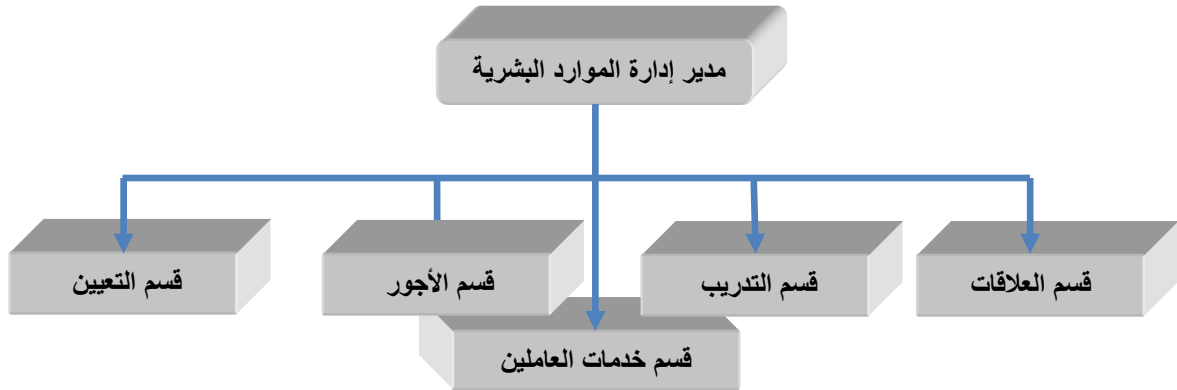
شكل رقم (02): التوزيع الإداري داخل مؤسسة متوسطة



المصدر: شاويش - مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص32.

يختلف التوزيع الإداري في الشكل رقم (2) عنه في الشكل (1) ففي هذه الحالة يتضح اتساع صلاحيات إدارة الموارد البشرية وارتبطت ارتباطاً مباشراً بالإدارة العليا وأصبحت تأخذ نفس المستوى كباقي الإدارات التنفيذية.

شكل رقم (03): التوزيع الإداري داخل مؤسسة كبيرة



المصدر: شاويش - مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع، ص33.

يتضح من الشكل رقم (3) أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تطورت في المؤسسات الكبيرة الحجم حيث تم استخدام إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد حيث بدأ المسؤولين بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة لتتلاءم مع حاجات وظروف المشروع الذي وجدت من أجله، بالإضافة إلى استخدام واستقطاب الخبراء المختصين ليعملوا في هذه الإدارة.

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

تساعد إدارة الموارد البشرية الإدارات الأخرى في المؤسسة بتوفير الأيدي العاملة المناسبة، لذا لا بد أن يكون هناك تكامل بينهما حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع أهدافها وخططها وسياساتها ونظم إجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف المؤسسة.

وعلى إدارة المؤسسة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما، وذلك بإتباع لأكثر من وسيلة ولكننا نميل إلى تفضيل الوسيلة التي تقوم على التميز بين الأنشطة أو الأعمال في المؤسسة ويتم ذلك كالاتي:

أ- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة ويجب أن تعطى لها كافة الصلاحيات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، مثال ذلك حفظ سجلات العاملين والإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.

ب- أعمال مشتركة ويكون لمدير إدارة الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد في أدائها بالتعاون بينهم، ومن أمثلة تلك الأنشطة الاختيار والتعيين التي عادة ما تتم على مراحل مختلفة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر في الإدارات الأخرى، والبعض يتم بالاشتراك معا في شكل لجان أو اجتماعات عمل مشتركة، وكذلك الحال بالنسبة لوظيفة الأجور، العلاوات والتدريب.

ج- أعمال يلتزم مديرو الإدارات الأخرى بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي، باعتبارها المسئولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المؤسسة ككل، وأيضا عن سلامة تطبيق المديرين لهذه السياسات، كأن يلتزم مديرو الإدارات الأخرى بتقديم بيانات وإحصاءات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم (بيانات الحضور والغياب، مدى حاجة العاملين للتدريب، رضاهم عن العمل... الخ).⁽¹⁾

4- مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 58-59.

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، ويقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها⁽¹⁾، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جدا لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضح استراتيجيات، وسياسات وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف، وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أ- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:

ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة، وداعمة للنجاح فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله إلى سياستها، واستراتيجية جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الإداري.

ب- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية الموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا هي المعرفة الكمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح

(1) - نفس المرجع صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 60.

للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

ج- نجاح أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة، أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من الحكم فيه أكثر.

II. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها:

إن الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية لا توجد في فراغ، ولكنها تتأثر إلى حد كبير بما يحدث خارج التنظيم، وعليه فإنه من الضروري التعرف على القوى والمتغيرات البيئية المحيطة إضافة إلى المتغيرات المعاصرة والتي تمتلك تأثيرا قويا على ممارسات إدارة الموارد البشرية ويمثل العنصر الحالي محاولة لإلقاء الضوء على هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية وأهم التحديات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تسايرها حتى تحقق التوافق المرغوب مع هذه القوى والمؤثرات.

1. المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تتمثل المهام والمسؤوليات التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في:

أ. قسم التوظيف: تسند لهذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- مسك سجلات وبيانات بالوظائف والموظفين كتوصيف الوظائف وقوائم تصنيف العاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
 - وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
 - إدارة شؤون الترقية والنقل.
 - الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
 - استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافأة نهاية الخدمة .
 - الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.⁽¹⁾
- ب. قسم علاقات العاملين:** يتولى هذا القسم المهام التالية:
- دراسة شكاوى العاملين واقتراح البدائل والحلول.
 - إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين
 - التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة المؤسسة.
- ج. قسم التدريب والتكوين:** يتولى هذا القسم المهام التالية:
- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المؤسسة.
 - تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتقييمها.
 - إجراء الاتصالات بالمعاهدة والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية سواء في المؤسسة أو خارجها.
 - وضع ميزانية التدريب السنوية للمؤسسة ومتابعة مناقشتها.
- د. قسم البحوث:** من الدراسات التي يقوم بها قسم البحوث في المجالات التي تخص إدارة الموارد البشرية هي:
- إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمالة والغياب.

(1)- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، دار الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص103.

- إجراء دراسات للأنشطة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعمالين والتعديلات التي تطرأ عليها.

- إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.

- إجراء دراسات إحصائية تطلبها إدارة المؤسسة عن توزيع العمالة بين الإدارات وأيضا تكاليف استخدامها.

هـ. وحدة الصحة والسلامة:

- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعمالين.⁽¹⁾

- الإشراف على تدريب العمال على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.

- مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعمالين وإعداد التقارير بذلك.

- تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الواحد والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، وأسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:⁽²⁾

أ- **التحديات التكنولوجية:** لا شك في أن التطور التكنولوجي وتحديات المعلومات والاتصالات لعبت دورا بارزا في أحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، كما شكلت قيودا على إدارة الموارد البشرية، حيث أدت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات حيث

(1) - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص ص 103-104.

(2) - خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 24.

ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات⁽¹⁾ كما ينتج عن التكنولوجيا المتطور تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة.⁽²⁾

ب- تحديات العولمة: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح بالإمكان التعامل مع مختلف المؤسسات ومع مختلف الثقافات الإنسانية كما أصبح الحصول على القوى البشرية واختيارهم يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبيل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا.⁽³⁾

ج- التحديات البيئية: اهتم العالم في السنوات الأخير بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانهقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمؤسسات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر منها الثقافية والتعليمية والإنتاجية، وطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي، إن كل هذه التطورات أثرت على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما ينفق وأسس الإدارة البيئية السليمة باعتبار أن الموارد البشرية هو محور الإنتاج وأساس لتحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساسا للتقدم الإنتاجي.⁽⁴⁾

د- الصحة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم: انتبه العالم إلى الأهمية الثقافية والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم فيها على مختلف المستويات، وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 61.

(2) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 74.

(3) خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 25.

(4) التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، 2012/01/03. www.arabe.co.uk

أثر هائل على تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم وأصبح مفهوم "التعليم مدى الحياة" هو السائد في معظم الدول.

لقد نتج عن حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعا جديدا يعيشه الفرد المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للفرد بتحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة، وكانت المحصلة توفير للمؤسسات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دراكر اسم " عمال المعرفة " الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المؤسسات.

هـ- بزوغ عصر المعرفة: يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.

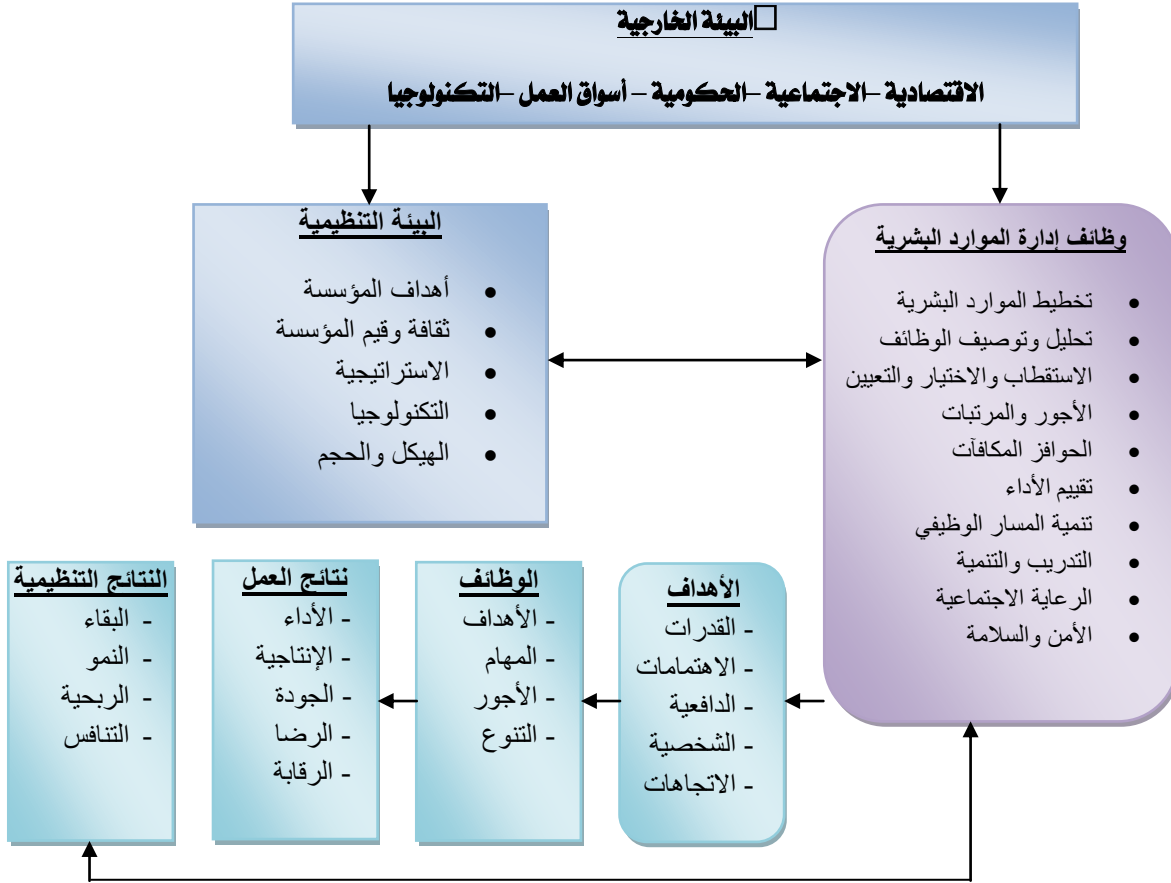
تتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره والأساس في تحقيق أي تقدم، وتنمية بالمجتمع بالاعتماد على بناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، ويترتب على ذلك أن يصبح الاهتمام بالمعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المؤسسات المعاصرة وتصبح مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، بينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى حيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.⁽¹⁾

عليه فإن كل تطور في الحياة لا بد أن يؤدي إلى تغييرات على مستويات مختلفة في الإدارات المختلفة للمؤسسات وخصوصا إدارة الموارد البشرية وذلك لكونها من أهم الإدارات في المؤسسات التي تبقى عليها وعلى العاملين فيها الانتباه إلى هذه التغييرات ورصد تأثيراتها

⁽¹⁾التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

والتكيف معها ومواكبتها لتحافظ على جودة أدائها في خدمة رؤية ورسالة المؤسسة ومنه نصل إلى توضيح التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل رقم 04.

شكل رقم (04): نموذج إدارة الموارد البشرية.



المصدر: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، 2012/01/03 www.arab.co.uk

مما سبق يمكن القول أن النظرة إلى الموارد البشرية تغيرت من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة تولي هذه الموارد أهمية بالغة مقارنة للموارد الأخرى، وأصبحت مختلف المؤسسات تظم مصلحة أو قسم متخصص يهتم بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه والعمل على تنميته بشكل فعال، ومحاولة كسب رضاه وتأييده كما تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي، تباشر من خلاله تخطيط وتنظيم ومراقبة العناصر البشرية للمؤسسة، ويتمثل جوهر عمل هذه الإدارة كإدارة متخصصة في مجموعة من الوظائف التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب حجم المؤسسة وأنشطتها إلا أن هناك عددا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي مؤسسة سيتم التطرق إليها في المبحث التالي.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تطويرها، مكافأتها، وصيانتها والحفاظ عليها. ونظرا لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض أهم الوظائف التي يمكن أن تفيدها بحيث قد يكون لها دور في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات وبالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية. التوظيف

تتضمن عملية الحصول على الأفراد من قبل إدارة الموارد البشرية على عدة وظائف وهي:

I. التخطيط والتحليل الوظيفي للاحتياجات التشغيلية:

1. التحليل الوظيفي:

تعد عملية التوظيف من العمليات الهامة في تسيير الموارد البشرية ذلك أنها تشكل أحد أهم وسائل تنظيم هذه الموارد، كما أنها توفر للمؤسسة ما تحتاج إليه من مهارات جديدة.⁽¹⁾

¹J-P.Citeau, op.cit., p77.

1- تعريف التوظيف:**أ- تعريف التحليل الوظيفي:**

يمكن تعريف مفهوم التحليل الوظيفي كما يلي:

- "هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة".

- "هو العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية".

- هو الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها.⁽¹⁾

بعد معرفة مفهوم التحليل الوظيفي يمكن معرفة مخرجات التحليل الوظيفي والتي يمكن القول بأنها:

- **الوصف الوظيفي:** ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي "هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات وهي أحد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي"، ويمكن تعريفه "بأنه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة".

- **التوصيف الوظيفي:** ويعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل (التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي.⁽²⁾

ويمكن تلخيص مخرجات التحليل الوظيفي من خلال الجدول التالي:

(1) - جاري ديسمبر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، 2003، ص 108.

(2) - مؤيد سعيد السالم، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 41.

جدول رقم (1): محتويات التحليل الوظيفي

وصف الوظيفة وتتضمن المعلومات الخاصة بما يلي	مواصفات شاغل الوظيفة وتتضمن المعلومات التالية المطلوبة توافرها في الموظف شاغل الوظيفة
اسم الوظيفة وموقعها	الذكاء والمقدرة العقلية
الواجبات والمسؤوليات	المستوى التعليمي
المهام الرئيسية	الخبرات السابقة
الآلات والأدوات المستخدمة	القدرات الجسمية
نوعية الإشراف	
ظروف العمل	

المصدر: مؤيد سعيد السالم- صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 42.

- ب- **الهدف من التحليل الوظيفي:** يتمثل الهدف من القيام بعملية التحليل الوظيفي في:
- يساعد التحليل الوظيفي في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المبالغ فيه.
 - يساعد التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية من نتائج الأداء.
 - يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
 - يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
 - يعتبر التحليل الوظيفي هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم العمل الملقى على عاتق شاغل الوظيفة.

- يعتبر التحليل الوظيفي صمام أمان لشاغل الوظيفة حيث يحدد لكل فرد طبيعة وحجم العمل المطلوب منه تأديته.⁽¹⁾

تبدأ عملية التحليل الوظيفي بجمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها، ويتم تجميع هذه المعلومات بأكثر من طريقة ونذكر منها ما يلي:

- **الملاحظة أو المشاهدة الشخصية:** تبدأ عملية الملاحظة الشخصية بأن يقدم المحلل التنظيمي نفسه للرئيس المباشر الذي تقع الوظيفة ضمن إشرافه ليستأذن في بدء الملاحظة، وفي تحديد العاملين الذين ستتم ملاحظتهم، يقدم طبيعة المهمة وأهدافها وتتم عملية الملاحظة الشخصية بتتبع عمل شاغل الوظيفة وملاحظة إجراءاتها، خطواتها، علاقتها بغيرها وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسؤوليات الوظيفة.⁽²⁾

- **المقابلة الشخصية:** هناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف وهي المقابلة الفردية مع كل موظف، والمقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل، وأياً كانت نوعية المقابلة المستخدمة فإنه يجب أن يفهم المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة.

- **طريقة الاستقصاءات:** تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على تعبئة نموذج تقوم بإعداده إدارة الموارد البشرية بشكل دقيق ويحتوي في مضمونه على مجموعة من الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل وتوصيف الوظائف، ثم تقوم بتوزيعه على العاملين الذين بدورهم يقوموا بتعبئة هذا النموذج ثم رده إلى دائرة الموارد البشرية مرة أخرى.⁽³⁾

ج- خطوات التحليل الوظيفي: تتضمن تحليل الوظيفة القيام بستة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

(1) - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 75.

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 85.

(3) - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 112.

الخطوة الأولى: تتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه استخدام المعلومات التي سيتم الحصول عليها وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي سيتم جمعها و بأي طريقة سيتم ذلك.

الخطوة الثانية: في هذه الخطوة يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوفرة عن خرائط العمليات والخرائط التنظيمية ووصف الوظيفة، حيث تظهر من خلال هذه الخرائط التنظيمية تقييم مختلف الأعمال التي تمارسها المؤسسة وعلاقة الوظائف بعضها ببعض الآخر ومسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين هذه الوظائف.

الخطوة الثالثة: وتتضمن هذه الخطوة اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، و ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها حيث أن تحليل كل وظيفة بعينها يستغرق وقتا كثيرا.

الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة يتم تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، ظروف العمل، سلوكيات الموظف، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.

الخطوة الخامسة: ويتم فيها مراجعة وتنقيح المعلومات وبالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليها، وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة، ومن خلاله تعطى فرص للموظف لتعديل ما قدمه من بيانات من وصف لوظيفته.

الخطوة السادسة: وفي هذه الخطوة يتم إعداد وصف الوظيفة وكذلك توصيف لها واللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة⁽¹⁾.

2- تخطيط الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية. حيث أنه يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها، ولغرض التعرف على هذه الوظيفة أكثر سيتم التطرق إلى مختلف جوانبها في المبحث الثالث⁽²⁾.

(1) - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 113.

(2) - عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص

II. عملية استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل وخارج المؤسسة على استراتيجية الموارد البشرية، وفي هذا العنصر سيتم التعرف على مفهوم وظيفة استقطاب الموارد البشرية وأهدافها كما سيتم تحليل كل من المصادر الداخلية والخارجية للحصول على الموارد البشرية.

1- تعريف استقطاب الموارد البشرية

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

- الاستقطاب هو "العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة"⁽¹⁾ والاستقطاب بذلك يهدف إلى البحث عن جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة التي يشترط أن يكون معرفة وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

- يشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمؤسسة"⁽²⁾ وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة بعد مراجعة خطة الموارد البشرية بالمؤسسة.

بناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لعملية الاستقطاب وهو "تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، والعمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة"⁽³⁾.

2. أهداف استقطاب الموارد البشرية:

تتمثل أهداف وظيفة الاستقطاب للموارد البشرية في:

(1)-خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص92.

(2)- عيد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص81.

(3)- المرجع نفسه، ص82.

- اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمؤسسة.
- الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب مجموعة ملائمة متميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة فعالية كل من المؤسسة وأفراد القوى العاملة بها في المستقبل القريب والبعيد.⁽¹⁾

3. مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية⁽²⁾.

أ- المصادر الداخلية: في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:⁽³⁾

(1) - محمد أحمد عطار، كيف تختار وتعين موظفيك، <http://www.islammemo.cd> ، 31 / 03 / 2012

(2) - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 87.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 127.

- **الترقية:** تقوم المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى⁽¹⁾.

- **النقل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ويساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح.

ب- المصادر الخارجية: وهي المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقا لاحتياجاتها، وغالبا ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل وتأخذ المصادر الخارجية وجوها متعددة للحصول على الموارد البشرية وهي:⁽²⁾

- **الإعلانات:** يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان لأهدافه في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لابد أن يتضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المؤسسة المعلنه ونشاطاتها وعنوانها... الخ⁽³⁾.

- **المعاهد والجامعات:** أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية توفر الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عنها، كما تزود المؤسسات الأخرى سواء إنتاجية أو خدمية بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها بغية الحصول على ذوي المؤهلات المطلوبة من قبلهم⁽⁴⁾.

(1) - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 88.

(2) - نفس المرجع، ص 98.

(3) - خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 98.

(4) - نفس المرجع، ص 100.

- **الجمعيات والنقابات المهنية:** غالبا ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية.

- **توصية العاملين الحاليين:** تعد التوصية التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين من أفضل الوسائل المستخدمة للحصول على الموارد البشرية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين يتم اختيارهم وفق هذا المصدر يميلون للبقاء لفترة أطول مع المؤسسة كما يظهرون ولاء ورضا أعلى من المصادر الأخرى⁽¹⁾.

- **برامج التدريب والتشغيل:** تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال بإعداد وتصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل.

- **وكالات الاستخدام:** تستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين (وكالات) لجذب الأفراد الكفؤين للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فاعلية عندما تسعى المؤسسة للحصول على الموارد البشرية ذات مهارات متخصصة⁽²⁾.

III. اختيار وتعيين الموارد البشرية:

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا العنصر التركيز على معرفة ماهية عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يتم الاعتماد عليها لتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

1- مفهوم الاختيار:

يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة"¹.

(1)-خضير كاظم حمد- ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 101.

(2)- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 112.

ويرى جون منير ودونالد كران أن الاختيار: " هو الذي يساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الاستراتيجية وتوظيف الأفراد في المؤسسة الأكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية".²

وبالتالي فإن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة ووضع الإنسان المناسب فيها في المكان المناسب، كل حسب قدرته وإمكاناته ينعكس ايجابيا على أداء كل من العاملين والمؤسسة.

2-أهداف الاختيار والتعيين: تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته.
- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، كما انه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.
- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا.
- إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعكس صحيح.⁽³⁾

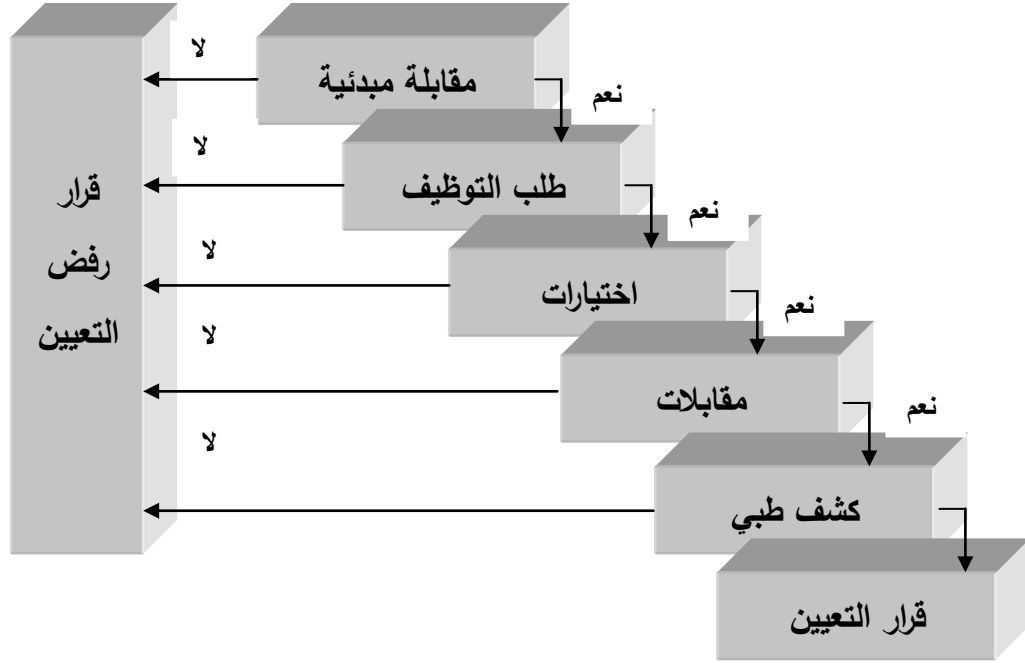
(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص204.

(2) - نفس المرجع، ص205.

(3) - أحمد كردي، إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين)، 2012/1/7 <http://www.islammemo.cc>

1- خطوات عملية الاختيار والتعيين: تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للوظيفة وهذه الخطوات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم(5): إجراءات الاختيار



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 159.

يتضح من الشكل أن خطوات عملية الاختيار والتعيين هي:

أ- **المقابلة المبدئية:** عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وعمره وتلعب هذه المقابلة دوراً مهماً في تصفية المتقدمين للعمل.

ب- **طلب التوظيف:** يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد

المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فعالية الفرد في عمله⁽¹⁾.

(1)- أحمد كردي، إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين)، مرجع سابق، ص 159.

ج- **الاختبارات:** تلعب الاختبارات دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وهي: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبار القدرات الذهنية، اختبارات الأداء، اختبارات سرعة الاستجابة واختبارات القيم والاتجاهات.

د- **المقابلات:** تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثله حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

هـ- **الكشف الطبي:** هي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين⁽¹⁾، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة⁽²⁾.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الموارد البشرية.

تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشراً لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة تعتبر عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، ولأن التكوين والتطوير يعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات سيتم التعرض في هذا المطلب لدور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأفراد من خلال الوظائف التالية التدريب تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.

(1) - نفس المرجع السابق.

(2) - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 189.

I. التدريب والتكوين:

تعد عملية تدريب العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وللتعرف على أهميتها أكثر سيتم التطرق في هذا العنصر لمفهوم التدريب أهدافه ومراحل عملية التدريب.

1- مفهوم التدريب:

لقد تباينت المفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق للتدريب إلا أننا في هذا البحث سوف نعتبر التدريب والتكوين لهما نفس الهدف الذي نبحت عنه وهو رفع مستوى الأداء. وهذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليتمد إلى المضمون الحقيقي له وإنما اقتصر على النواحي الشكلية لذا فإن العديد من المفكرين يؤكدون على أن "التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية" كما يرى البعض بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد".⁽¹⁾

من التعريفين يمكن القول بأن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المراد انجازها وتحسين الأداء باستمرار.⁽²⁾

2- أهداف التدريب:

إن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على إزالة التصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة.

(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 125.

(2) - خضير كاظم حمود - ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 125.

- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تحسين إنتاجية الفرد، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وبكمية أعلى ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.
- تخفيض حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد.
- يساعد التدريب على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المدرب يكون أكثر انسجاماً وتعلقاً بعمله من العامل غير المدرب.⁽¹⁾

3- مراحل عملية التدريب:

- تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية ومتتابعة كالتالي:
- أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها، وتنقسم الاحتياجات إلى ثلاث أقسام وهي: احتياجات تدريبية على مستوى المؤسسة، احتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة واحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.
- ب- **مرحلة وضع وتجديد الأهداف:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المؤسسة⁽²⁾.
- ج- **مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:** يتم في هذه المرحلة ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل (المحاضرة، التمارين والمناقشة)، أيضا يتم تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

(1) - سهيلة محمد عباس - علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 108.

(2) - تدريب الموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية، 16/12/2011

د- تنفيذ برنامج التدريب: يتم في هذه المرحلة تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والراحات وأزمنتها كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

هـ- تقييم البرامج التدريبية: بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييمه ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما يجب أن لا ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل البرامج يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل⁽¹⁾ ولا يجب أن ننسى أن لإدارة الموارد البشرية اختيارات عديدة بالنسبة لأنواع التدريب التي يحاول الجدول التالي أن يوضحها:

جدول رقم (02): أنواع التكوين التدريب

يمكن تقييم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد	- التدريب المهني والفني	- داخل المؤسسة
- التدريب أثناء العمل	- التدريب التخصصي	- خارج المؤسسة
- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة	- التدريب الإداري	- في شركات خاصة
- تدريب بغرض الترقية والنقل		- في برامج حكومية
- التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 323.

ويبقى ما يجب أن يذكر هو أن المؤسسات والمصانع العالمية لم تحتل المكانة العالية في الإنتاج إلا من خلال اهتمامها غير العادي بمواردها البشرية العاملة فيها من خلال تخصيص برامج تدريبية هادفة لها وتخصيص الإمكانيات المادية الكبيرة لغرض تحقيق ذلك.

II. تقييم الأداء

سوف نبين في هذا الفرع ماهية ومكانة تقييم الأداء بإيجاز على الرغم من أننا سوف نتطرق إلى هذا العنصر بالتفصيل لاحقاً.

(4)-أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 320.

- عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة، تضم التدريب والتطوير والتخطيط وأخيرا تقييم الأداء، وهذه الأخيرة تحتل مكانة كبيرة لدى إدارة الموارد البشرية بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعها المسير مسبقا.

وللتعرف أكثر على عملية تقييم أداء الموارد البشرية نحاول في هذا العنصر تعريفه وتحديد أهدافه وأخيرا التعرف على خطواته.

1. تعريف تقييم الأداء:

- عرف احد الباحثين تقييم الأداء بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي"⁽¹⁾.

- كما عرفه فيشر "على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة"⁽²⁾.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء "على أنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا"⁽³⁾.

2- أهداف تقييم الأداء:

إن لنظام تقييم الأداء في الإدارة العامة والمؤسسات العمومية والخاصة أهمية بالغة وفوائد كثيرة سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد.

أ- بالنسبة للموارد البشرية: يساعد التقييم على:

- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون إلى زيادة فعاليتهم وتحسينها.
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين.

(1)- أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، 27 ماي 2010 http://Kenanaonline.com/users/ahmed_koredy

(2)- تقييم الأداء، 16/12/2011، <http://bafree.net/alhishn/shouhead>

(3)- مفهوم تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 16/12/2011 <http://www.hrdiscussion.com>

- خلق ديناميكية بين الأفراد ومنافسة ودية في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل.

- توفير تغذية مستمرة إستراتيجية عن أداء العمال، وبالتالي فهم مهتمون بمعرفة مدى النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع من قبل الإدارة، هل يؤدون المطلوب بدور أفضل، أو كما هو أو أقل من المتوقع⁽¹⁾.

ب- بالنسبة للمؤسسة: أما من ناحية الإدارة أو المؤسسة فإن للتقييم أهداف كثيرة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

ج- أهداف أخرى:

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على المرؤوسين.
- تساعد عملية التقييم على تقويم الانحراف.
- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.

نستخلص مما سبق أن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، وبالتالي هو مقياس مقدرة الأفراد⁽²⁾.

3- خطوات تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بأربعة خطوات أساسية:

أ- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:

يتم تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء التي يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في

(1)- أحمد كردي، مبادئ الأداء، مرجع سابق.

(2)- مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 240.

وظيفته والتي تحدد استنادا على نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

ب- قياس الأداء الفعلي للأفراد:

تنصب عملية تقييم الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة فقد تستعمل بعض المؤسسات قياس مكون من خمس درجات مثلا (1، 2، 3، 4، 5) أو تستخدم رتبة وصفية (ممتاز، جيد جدا، جيد، مرضي)، وقد يكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج الذي أنجزه الفرد.

ج- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم آرائهم:

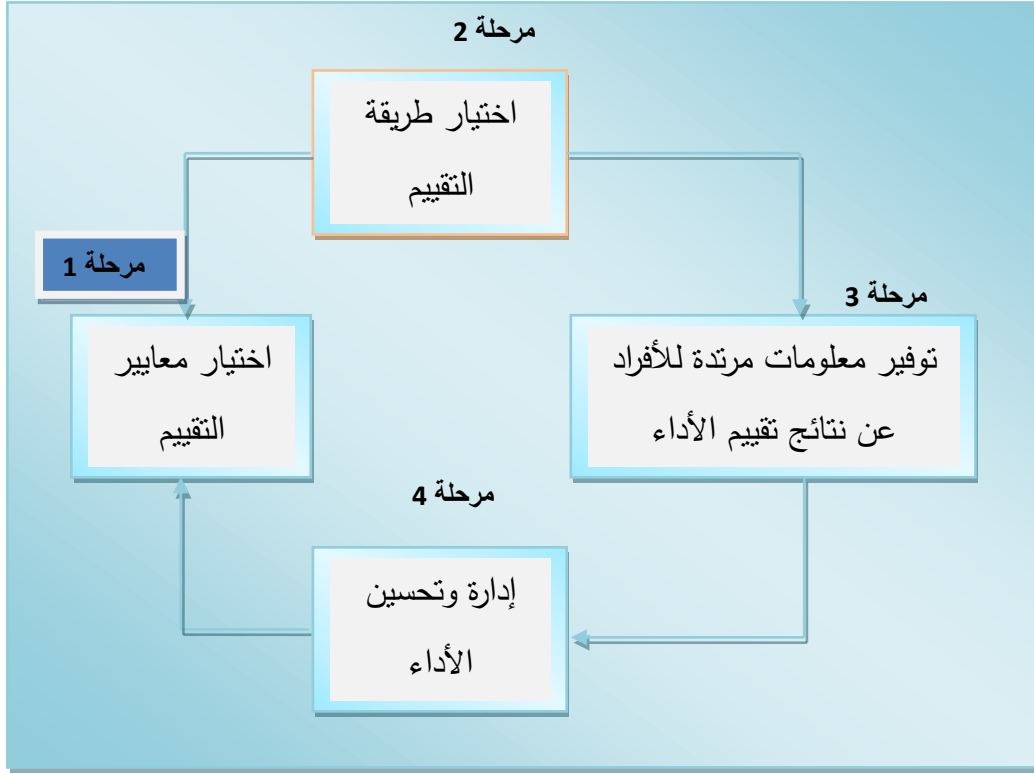
إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم آرائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة والضعف في آرائهم السابق وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين آرائهم المستقبلي.

د- إدارة وتحسين الأداء:

إن أساليب تقييم الأداء قد تؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم.⁽¹⁾
وعليه يمكن توضيح خطوات تقييم أداء العاملين بناء على الشكل التالي:

(1) - أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، مرجع سابق.

شكل رقم (06): خطوات تقييم أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية



Source : Simon L. Dolan, *La Gestion Des Ressources Humaines*, Pearson Education, Canada, 2008, P 216.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن خطوات تقييم الأداء أربعة تشكل حلقة دائرية حيث يتم في المرحلة الأولى اختيار معايير التقييم اللازمة حسب خصائص المؤسسة واحتياجاتها، ثم بعدها يتم اختيار الطريقة الأنسب للتقييم وهذا ما يترتب عنه توفير معلومات عن نتائج تقييم الأداء، ثم يتم بعد ذلك تحسين الأداء وفق المعلومات المرتدة من المرحلة السابقة.

III. تسيير الحياة المهنية:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها.

فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري ومواكبة

ما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغيرات وثورات معرفية وتكنولوجية وتزداد هذه الأهمية إلى درجة يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي سيتم التعرض لهم بالتفصيل لاحقا.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

تعد سياسة المكافآت بالمؤسسة من أكثر الأدوات التحضيرية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها ويتم ذلك من خلال مجموعة من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في وضع أنظمة الأجور والرواتب وكذا الحوافز.

I. تصميم نظام الأجور:

تمثل الأجور والمرتبات الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، ومحورا هاما لتركيز واهتمام الأفراد في العمل حيث يساعد إدراك الفرد لمدى عدالة الأجور الأساسية على إدراك مدى عدالة المؤسسة ككل، ونتيجة لتأثير الأجور والمرتبات الأساسية على المؤسسة ككل، ينبغي على المؤسسة الحفاظ على نظام سليم وعادل وكفء للأجور والمرتبات الأساسية وتمميته.

1- مفهوم نظام الأجور: تمثل كلا من الأجور والرواتب تعويضا نقديا مباشرا يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام: فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا.

أ- الأجر: يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما حققه له من نتائج وأهداف، وهو ما يحصله العامل يوميا أو أسبوعيا.

(4) - أحمد كردي، موسوعة الإسلام والتنمية "تخطيط المسار الوظيفي"، 28 أبريل 2011 www.tret-portal.net

ب- **المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهريا، ويتكون نظام التعويضات من:⁽¹⁾المرتب الأساسي والحوافز أو العلاوات أو أي مزايا أخرى.

• **والمرتب الأساسي:** هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الأسبوع أو الشهر نتيجة قيامه بالعمل.

• **أما الحوافز فهي:** المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء، أما المزايا فهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لمركزه في المؤسسة، ومن أمثلة المزايا التأمين الصحي والإجازات المدفوعة والمعاشات.

2- أهداف نظام الأجور: ترمي سياسة تحديد الأجور والرواتب في إدارة الموارد البشرية إلى أهداف منها:

- جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة.
- الحفاظ على الموارد العاملة داخل المؤسسة ومنع تسربها للخارج.
- تشجيع الأفراد بالأجور والرواتب وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية لوجود علاقة ارتباط بينهما.
- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم ماديا عن استثمارهم لقدراتهم في العمل
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكانياتهم في العمل.
- مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد من أن الأجور والرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل.⁽²⁾

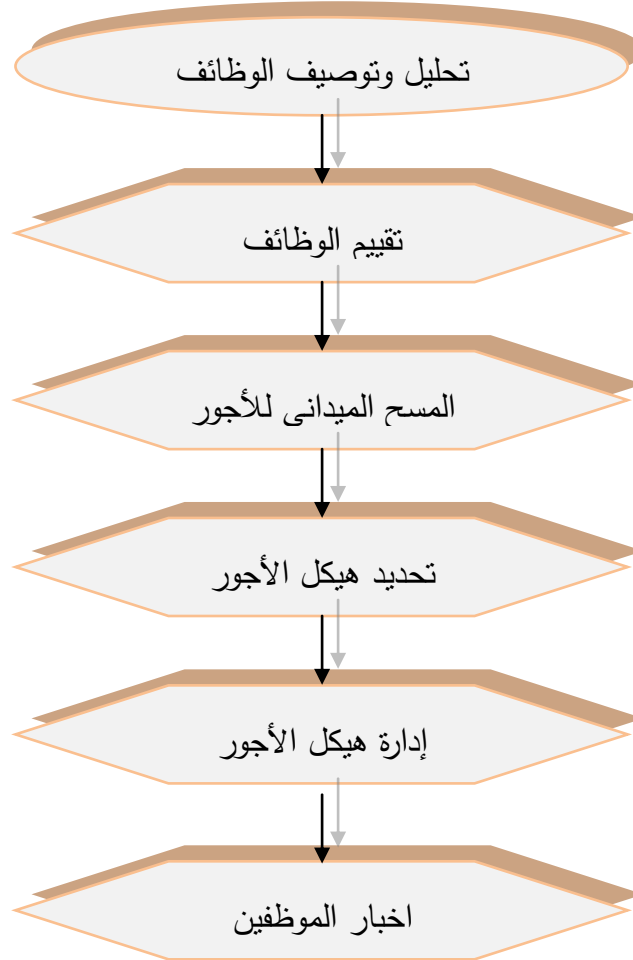
2-خطوات تحديد نظام الأجور: نظام الأجور والرواتب هو إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المؤسسة في ضوء الوظائف

(1)-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 217.

(2)- عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 348.

التي يؤديها وقيمة هذه الوظائف، وبالإمكان إعداد نظام الأجور والرواتب على مراحل التي يمكن أن نبينها أكثر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (07): خطوات تحديد الأجور



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 510.

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح خطوات تحديد الأجور في الآتي:

أ- **تحليل وتوصيف الوظائف:** إن تحليل الوظائف هو عبارة عن الدراسة والفحص المنتظم للوظيفة وذلك من أجل تحديد أبعادها وخصائصها الأساسية وإعدادها في شكل مكتوب يعرف باسم بطاقة توصيف الوظائف.

ب- **تقييم الوظائف:** يتم في هذه الخطوة تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم وعلى ذلك فإن الأجور المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف.

ج- **المسح الميداني للأجور:** يجب في هذه الخطوة تحديد الأجر الفعلي الواجب دفعه لشاغل الوظيفة وكما قلنا في الخطوة السابقة بأن الأهمية النسبية للوظيفة لا تساهم وحدها في تحديد معدلات الأجور بل لابد من دراسة العوامل والمؤثرات الأخرى وذلك يتم من خلال المسح الميداني الذي قد يتم بواسطة المؤسسة نفسها أو قد يتم بواسطة بعض الجهات الأخرى كالجمعيات أو الاتحادات المهنية المتخصصة في هذا الغرض، فطالما أن مستوى الأجور والمرتبات المدفوعة بواسطة المؤسسات الأخرى المماثلة له تأثير على عملية اختيار وتعيين الأفراد، والقدرة على الاحتفاظ بالعاملين لذلك يجب إعطاء الاهتمام الكافي لمستويات الأجور السائدة في هذه المؤسسة والمجتمع⁽¹⁾.

د- **تحديد هيكل الأجور:** بعد تحديد الأهمية النسبية للوظائف ودراسة وتحليل الأجور والمرتبات السائدة، وبعد الأخذ في الاعتبار المشاكل التنظيمية المتصلة بالأجور عند ذلك يجب اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتضمن:

- تحديد مدى رغبة وقدرة المؤسسة على دفع أجور أعلى أو أقل أو مساوية لمتوسط الأجور في المجتمع أو الصناعة.
- نوعية الوظائف التي يجب أن تتضمنها كل من درجات الأجر.
- تحديد ما إذا كان من الضروري تطبيق ما يسمى بالمعدل الواحد أي معدل واحد لكل الوظائف داخل فئة وظيفية معينة أو هيكل المعدل ذو الحد الأدنى والحد الأعلى لمقابلة بعض المزايا التي يحققها شاغل الوظيفة على مر الزمن.
- المبالغ النقدية التي تخصص لدرجات الأجر المختلفة.

هـ- **إدارة نظام الأجور:** وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

(4) - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 510.

و- إخبار الموظفين عن النظام: إن العلانية في الأجور يؤدي إلى مزيد من الرضا بين الأفراد وتقليل حالة المغالاة التي يطلقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملائهم في العمل وكذلك من أجل خلق نوع من المنافسة بين العاملين⁽¹⁾.

II. تحفيز الموارد البشرية:

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في عملية التحفيز بالمؤسسة.

1- تعريف الحوافز: لوظيفة التحفيز تعاريف عدة نستعرض فيما يلي بعض منها:

- عرف تحفيز بأنه "مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها الإدارة للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم وريغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى"⁽²⁾.

- كما عرف أيضا "على أنه تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة أو التحمس لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد"⁽³⁾.

نستخلص من التعاريف السابقة أن جوهر عملية التحفيز يتمثل في التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم لما يتماشى والأهداف العامة للمؤسسة ويتم تحفيز الأفراد أساسا من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.

2- أنواع الحوافز: توجد عدة طرق لتصنيف الحوافز أهمها ما يلي:

أ- الحوافز المادية والمعنوية: وتتمثل الحوافز المادية في تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح السكن، النقل والإطعام... الخ.

(1) - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 323.

(2) - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 330.

(3) - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 145.

في حين أن الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، وتتخذ هذه الحوافز أيضا عدة أشكال كفرص الترقية، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.⁽¹⁾

ب- الحوافز الإيجابية والسلبية: وتتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد وتجذبهم نحو سلوك معين، كالحوافز المادية بأنواعها والحوافز المعنوية، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء من خلال التشجيع.

في حين أن الحوافز السلبية هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض منح السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، ومن بين هذه الوسائل الإنذار، تخفيض الأجر، الحرمان من العلاوة أو المكافأة... الخ، أي أن هذه الحوافز تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف.⁽²⁾

ج- الحوافز الفردية والجماعية: وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدى، وقد يدفع هذا النوع من الحوافز الأفراد إلى التنافس، في حين الحوافز الجماعية تقدم للعاملين كمجموعة وتهدف أساسا إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة بالإضافة إلى تحقيق عدة إيجابيات كالارتباط والتوافق الجماعي بين العمال، والملائمة مع ظروف العمل.⁽³⁾

3- أسس منح الحوافز: إن أهم أساس لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في منح الحوافز وفيما يلي عرض أهمها:⁽⁴⁾

أ- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض في منح الحوافز ويقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء أكان ذلك في الكمية، الجودة، وفرة في وقت العمل أو التكاليف... الخ.

(1) - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص 177.

(2) - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 232-233.

(3) - السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

(4) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 237-238.

ب- **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أو لأن الناتج احتمالي الوقوع، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات، في هذه الحالة يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.

ج- **الأقدمية:** تعتبر الأقدمية كذلك أحد المعايير التي يمكن أن تستخدم في منح الحوافز، فهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والائتمان، والذي يجب مكافأته والتي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية.

د- **المهارة:** بالإضافة إلى المعايير السابقة فإن بعض المؤسسات تتخذ من المهارة معيارا لمكافأة وتحفيز العاملين لديها، لكن استخدام هذا المعيار عادة محدود، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد.

وعلى المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها أن تختار التوليفة المناسبة والمثالية لأنواع الحوافز، من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز يحفز العاملين على الأداء المتميز، وذلك بالمفاضلة بين الأنواع المختلفة للحوافز، ومدى ملاءمتها للأفراد، من خلال معرفة حاجاتهم ودوافعهم.

المبحث الثالث: : استراتيجيات الموارد البشرية

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة، ويتضمن هذا المبحث مفاهيم ومبادئ الموارد البشرية والأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ استراتيجيات الموارد البشرية

تندرج استراتيجيات المؤسسة في مجال الموارد البشرية ضمن فئتين رئيسيتين، فنجد من جهة الاستراتيجيات التنافسية، والتي تكون من خلال التكاليف والبحث عن النوعية و عن التجديد، ومن جهة أخرى هناك باستراتيجيات للموارد البشرية مكيفة حسب دورة حياة المنتج.

I. الاستراتيجيات التنافسية:

يمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك بقدرتها على إنشاء القيمة من خلال نشاطها، ويتم ذلك وفق ثلاث استراتيجيات هي: التكلفة والنوعية والتجديد. أما بالنسبة لاستراتيجية التكاليف، فعلى المؤسسة العمل على تخفيض تكاليفها وبالتالي تخفيض تكاليف الموارد البشرية مع تحسين الإنتاجية. تتطلب هذه الاستراتيجية موارد بشرية مستقرة ومستقلة، لا تميل إلى تحمل المخاطر و تهتم فقط بممارسة مهامها لزيادة وتحسين إنتاجية المؤسسة. وفيما يتعلق باستراتيجية النوعية، تبحث المؤسسة عن تحسين نوعية منتجاتها وخدماتها لتحقيق رضا الزبون ووفائه، وتكون هذه النوعية شاملة لجميع مجالات نشاط المؤسسة، مما يتطلب وجود موارد بشرية متعاونة وقابلة للتعبئة تبحث عن تحقيق أحسن جودة وأشملها⁽¹⁾.

أما إذا تبنت المؤسسة استراتيجية التجديد، فإنها تبحث عن منتج أو خدمة متميزة ومختلفة لتنافس بها المؤسسات الأخرى، أي أنها تهدف إلى تحقيق الإبداع والتجديد في نشاطها والذي تحققه لها موارد بشرية متميزة بالإبداع و الليونة العالية وقابلية التعبئة والعمل الجماعي.

ولتوضيح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وخصائص الموارد البشرية اللازمة لكل

استراتيجية يمكننا الاعتماد على الجدول التالي:

(1)-Petit et autres, op.cit, p252.

الجدول رقم (03): استراتيجيات المؤسسة وخصائص الموارد البشرية اللازمة لها.

استراتيجيات المؤسسة			خصائص المورد البشري
التجديد	البحث عن الجودة	تخفيض التكاليف	
<ul style="list-style-type: none"> • مبدع وذو ليونة • قابل للتعبئة • متعاون • منفتح <p>(Esprit convivial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • متعاون وقابل للعمل الجماعي. • موجه نحو النوعية والكمية. • قابل للتعبئة 	<ul style="list-style-type: none"> • ثابت (مستقر) • مستقل • ميل متوسط لتحمل المخاطر • مركز أولاً على الكمية وعلى الأفق الزمني (horizon temporel) في المدى القصير 	<p>نشاطات الحصول على الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تعيينات متعددة. • توظيف مركز على عدة مناصب. • طرق اختيار نوعية (كالمقابلات...) 	<ul style="list-style-type: none"> • تصنيف الشغل بمرونة أكثر. • توظيف مركز على عدة مناصب. 	<ul style="list-style-type: none"> • شغل محدد بدقة • إمكانيات لحياة مهنية محصورة في عدد محدود من المناصب. • توظيف مركز على منصب خاص. • اللجوء إلى الوقت الإضافي والعمالة. 	

Source: Petit et autres.op.cit. p 253.

II. مبادئ استراتيجيات الموارد البشرية المكيفة حسب دورة حياة المنتج:

يختلف هذا النوع من الاستراتيجيات باختلاف مراحل دورة حياة المنتج، و تتمثل هذه المراحل

عموما في مراحل الانطلاق، النمو، التقهقر

يمكن تصنيف استراتيجيات الموارد البشرية إلى خمس استراتيجيات أساسية:⁽¹⁾

- استراتيجية مقاوليه في فترة الانطلاق
- استراتيجية النمو في فترة النمو
- استراتيجية الربح والعقلنة في فترة النضج
- استراتيجية التصفية في فترة التراجع
- استراتيجية تغيير الاتجاه (*Revirement*) أو الدوران (*Retournement*).

وسيتيم تناول هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

¹C.H.Besseyre des Horts: **Vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Paris, les éditions d'organisation, 1988, pp72-73. et Petit et autres, op.cit., pp253-254.

1.2. استراتيجية مقاوئيه:

تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية عندما تكون في بداية نشاطها, أو تكون بصدد ممارسة نشاط جديد. وتميّر الاستراتيجية المقاولية، المشاريع ذات المخاطر المالية المرتفعة، حيث تكون الموارد المتاحة غير كافية لتلبية الطلب، لذا يحتاج تجسيد هذه الاستراتيجية إلى موارد بشرية متميزة بالإبداع والتجديد، والليونة، والقدرة على العمل الجماعي وتحمل المخاطر.⁽¹⁾

2.2. استراتيجية النمو:

تبحث المؤسسة التي تتبنى استراتيجية النمو عن تقليل المخاطر المحيطة بالمشاريع⁽²⁾ نظراً لتميز فترة النمو بتطور سريع وتوسعات مستمرة، مما يتطلب رقابة دائمة وبرامج متعددة. تتميز الموارد البشرية وفق هذه الاستراتيجية بالتعاون والليونة لمواجهة التغيرات⁽³⁾ وبروح التجديد والإبداع، كما يجب أن يهتم التوظيف بالبحث عن اكتساب المهارات اللازمة للمؤسسة⁽⁴⁾

3.2. استراتيجية الربح والعقلنة:

تسعى كل مؤسسة لزيادة أرباحها- أو على الأقل المحافظة عليها في مستواها الحالي- وتقليل تكاليفها، مما يستوجب تطوير إجراءات الرقابة والتخطيط في المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، لذا تبحث المؤسسة عن موارد بشرية ذات تكلفة أقل ومتميزة بفعالية أكبر في أداء المهام ومهارات معينة في كل مجالات النشاط.

4.2. استراتيجية التصفية:

تتبنى المؤسسة استراتيجية التصفية في حالة توقفها عن النشاط وتصفيتها لكل ما تملك أو تخليها عن جزء من نشاطها الذي لا يضيف لها قيمة، ولا يحقق لها النتائج المستهدفة منه. تؤدي هذه الوضعية بالمؤسسة إلى التخلي عن جزء من مواردها البشرية⁽⁵⁾ مما يفرض على المسير (أي مسير الموارد البشرية) العمل على تقليص الآثار الاجتماعية لهذه الاستراتيجية، حيث يتم التخلي كلياً عن التوظيف مع الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية⁽⁶⁾.

¹C.H. Besseyre des Horts, **op.cit**, p72.

²S.L.Dalan, **op.cit**, p48.

³C.H. Besseyre des Horts, **op.cit**, p72.

⁴Petit et autres, **op.cit**, p 254.

⁵C.H.B. des horts, **op.cit**, p73.

⁶ Petit et autres, **op.cit**, p255.

5.2. استراتيجية تغيير الاتجاه (Revirement):

تحاول المؤسسة مواجهة وضعية التراجع والتدهور بطرح منتجات متميزة، أو تطوير طرق تسويقية مختلفة عن المؤسسات المنافسة، أو دخول أسواق جديدة.... لذا تكون بحاجة إلى موارد بشرية أكثر ليونة وتحفيزا ومستعدة لاستثمار كل مجهوداتها لتحسين إنتاجيتها ونوعية أدائها وتحقيق الأرباح على المدى الطويل⁽¹⁾.

إنّ تميّز الموارد البشرية بقدرات ومزايا خاصّة، وبمعارف ومهارات نادرة لا تملكها باقي الموارد مكنّها من المساهمة مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتجسيد استراتيجيتها. ولذا لم يعد كافيا للمؤسسة أن تقوم بتسيير مواردها البشرية، وإثما عليها أن تسيّر المعارف والمهارات التي تملكها، وأن تنميها وتطورها وتحافظ عليها بغرض تحقيق أفضل النتائج.

المطلب الثاني: أهمية استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة:

يتوقف نجاح المؤسسة في الأجل الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب حيث لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات المناسبة ولضمان تحقيق ذلك فإنه يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة و تحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقرا فيها مديرو الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري وكل ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية الذي يجب أن يتوافق مع أهداف خطة المؤسسة وذلك من اجل تحديد حاجتها من العاملين الذين سيؤدون وظائفها المستقبلية والحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري، بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري، أو وجود زيادة غير ضرورية بما يسلمهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال ذلك، تم تقسيم المطلب إلى ثلاث عناصر يتناول العنصر الأول ماهية الموارد البشرية أما العنصر الثاني فسننترق فيه إلى أبعاد تخطيط الموارد البشرية أما العنصر الثالث يتناول عمليات تخطيط الموارد البشرية.

¹C.H.B. des horts, **op.cit**, p73. et Petit et autres, **op.cit**, p256.

I. ماهية تخطيط الموارد البشرية:

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: توجد تعاريف عديدة لمفهوم الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لبعض منها:

- عرف برنهام (*Branhum*) تخطيط الموارد البشرية على أنها « استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة»⁽¹⁾ بينما عرف باتن (*Patten*) على إنها "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال "وثمة تعريف آخر وضعه (*Beach*) بيتش ويذهب إلى انه "التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى رضا العاملين".⁽²⁾

- تعريف شيمون دالان وآخرون (*Shimon L. Dolan et autres*): "تخطيط الموارد البشرية هو عملية إعداد ووضع قيد التنفيذ خطط وبرامج تهدف إلى تحديد وضمان حصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة اللازمة للقيام بالوظائف المتوقع وجودها وإحداثها وفي الوقت المناسب"⁽³⁾

نستخلص من التعاريف السابقة أن تخطيط الموارد البشرية هي مقابلة بين العرض والطلب يمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية انه يقدر للمؤسسة مدى إمكاناتها لسد احتياجات من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية وتغيرت مشاريعها

(1)-خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص39.

(2)-عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 164.

(3)-Simon L. Dolan et autres, *la gestion des ressources humaines*, Person éducation, 3^{eme} édition, canada, 2002, p162.

أو استراتيجياتها ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المؤسسة لتحديد احتياجاتها ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في: (1)

- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد و التخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.

- يهيئ المؤسسة لمواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ولمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة تلك المتغيرات.

- يساعد المؤسسة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في النوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية. (2)

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

3- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

بالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة كما يلي: (3)

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

- مساعدة إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجاتها المنظمة.

(1)- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالم، 2004، ص 67.

(2)- عبد الباري إبراهيم- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 164.

(3)- علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 41.

- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة وإخلاصهم لها.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين خطط المؤسسة وبين خطط الموارد البشرية.

II. بعد تخطيط الموارد البشرية

في ظل المتغيرات البيئية سريعة الحركة التي تعمل في ظلها المؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية فإن ذلك أصبح يتطلب من تخطيط الموارد البشرية متابعة دائمة لحركة واتجاهات هذه المتغيرات والتعامل مع انعكاساتها على نشاط المؤسسة لأنه يعتبر المسئول عن تحقيق التفاعل بين نشاطات إدارة الموارد البشرية بما يخدم انجاز استراتيجية المؤسسة وعليه، فإن هذا العنصر يعتني تماما ب: مجموعة العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية وأيضا مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

1- العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية:

كما رأينا أن تخطيط الموارد البشرية هدفه الأساسي هو إمداد المؤسسة باحتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية إلا أن هذا الإمداد يتأثر بعدة عوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:⁽¹⁾

أ- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تشمل تلك البيئة على عدة عوامل وقوى لها تأثيرها الفعال على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية من تلك العوامل ما يلي:

-الوضع المالي للمؤسسة: يؤثر هذا الوضع على التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة من حيث الاعتماد عليها كليا أو جزئيا أو الاعتماد على الموارد البشرية، كما يؤثر على قدرة المؤسسة في تدريب وتنمية قواها البشرية أو في دفع رواتب وأجور مرتفعة لاجتذاب الأشخاص المؤهلين للعمل لديها أو إعطاء حوافز مالية مقابل تحسين الأداء، مما ينعكس على محتوى خطة الموارد البشرية فيشكلها النهائي.

(1)- عبد الباري إبراهيم- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 165-166.

- **التغيرات التنظيمية:** لا يمكن وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية في أية مؤسسة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي سوف تحدث، مثل إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وما قد يصحب ذلك من إعادة توزيع وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وقد ينعكس ذلك فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية مما يترتب عليه إحداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تدريبهم للتعامل مع الصلاحيات الجديدة، وقد تشتمل هذه التغييرات أيضاً على إحداث تغيير في أساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف أو إعدادها أو كليهما معا.

- **أهداف المؤسسة الاستراتيجية أو المرئية:** يجب فهم أهداف المؤسسة قبل البدء في التخطيط للقوى البشرية، حيث أن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها من هنا يجب دراسة أهداف المؤسسة المرئية والاستراتيجية لأن لها انعكاساتها المتعددة على حجم وطبيعة وخصائص الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة.

ب- **عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:** يتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة منها:

- **سياسة العمالة في الدولة:** ويقصد بها القواعد التي تصنفها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها ساعات العمل، والحد الأدنى من الأجور ونسبة العمال الأجانب للعمال المحليين وبدون شك فإن خطة الموارد البشرية في المؤسسة تتأثر بالتشريعات العمالية السائدة في الدولة حيث لا يمكن وضع أية خطة دون أن يتوافر لها دعم وتأييد من البيئة الخارجية ممثلة في الدولة وفي النقابات العمالية إن وجدت.

- **أوضاع سوق العمالة:** يتمثل هذا العامل في التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز، وفي حالة رغبة المؤسسة في الاعتماد كلية على المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية عندئذ لابد من دراسة سوق العمالة للتأكد من توافر تلك الاحتياجات كما ونوعها.

- **سياسة الهجرة:** تؤثر سياسة الدولة تجاه هجرة الأيدي العاملة للخارج على حجم العمالة في السوق إذ أن السماح بترك الموظفين للعمل الحالي مما قد يؤدي إلى العجز في بعض الأيدي

العاملة وأحيانا بصورة أشد وطأة في بعض الأعمال ذات الصيغة الفنية، مما قد يدفع الدولة من ناحية أخرى إلى السماح باستيراد عمال من دول أخرى، وهذا لاشك ينعكس على خطة الموارد البشرية و قد يأخذ هذا الانعكاس عدة أشكال منها تدني القدرات لهؤلاء القادمين مما يؤثر بالتالي على معدل الإنتاج والأداء.⁽¹⁾

2-مسؤولية تخطيط الموارد البشرية:

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تتحملها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وحدها، وإنما تشترك معها في تحملها كافة إدارات المؤسسة وهذه المسؤولية أما أن تكون مسؤولية مباشرة أو مسؤولية غير مباشرة .

- المسؤولية المباشرة لعملية تخطيط الموارد البشرية:

تتحمل هذه المسؤولية إدارة الموارد البشرية فهي المنوطة بعملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة بحجم العمل المستقبلي من كل إدارات المؤسسة، ثم القيام بتصنيفها وتحليلها، وكذلك جمع المعلومات المتعلقة بقوة العمل وتخصصات وإمكانات الموارد البشرية التي سوف تستقطب وتعين وتلحق بالعمل في المستقبل، وإجراء المقارنات بين هذه المعلومات المتعلقة بحجم العمل وقوة العمل، لتحديد ما إذا كان لدى كل إدارة فائض أو نقص في الموارد البشرية للعمل على معالجته بشكل فعال. ومن ثم تحقيق التوازن المطلوب بين حجم العمل وقوة العمل داخل المؤسسة. ومن ثم الخروج بخطة للموارد البشرية تحدد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من الموارد البشرية، وأعدادها ونوعيتها وتخصصاتها وكفاءتها وخبراتها وبشكل يحقق ويخدم أهداف المؤسسة، وتقع على إدارة الموارد البشرية أيضا مسؤولية تقييم خطة الموارد البشرية العامة للمؤسسة بعد التنفيذ، للحكم على مدى فاعليتها ومدى ملائمتها وتفاعلها مع التغيرات الداخلية والخارجية المستجدة وقت التنفيذ.

-المسؤولية غير المباشرة لعملية تخطيط الموارد البشرية:

يتحمل هذه المسؤولية جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية داخل المؤسسة، فهم منوطون بتزويد إدارة الموارد البشرية بالبيانات والمعلومات اللازمة والكافية عن حجم العمل

(1)-مرجع سابق، ص167.

داخل كل إدارة ووحدة وقسم، والمسؤولين عنده. وكذلك تزويد إدارة الموارد البشرية بإمكانات وقدرات الموارد البشرية المتاحة في إداراتهم ووحداتهم وأقسامهم، وهذه البيانات وتلك المعلومات يتم على أساسها وضع التخطيط للموارد البشرية المستقبلية، لتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

وأخيرا إن التخطيط لم يعد ترفا بل أصبح ضرورة لابد من الأخذ بها في كافة الأنشطة والأعمال وعلى كافة المستويات داخل المؤسسات والشركات، لما يوفره من مزايا وفوائد كبيرة ومن أهمها انه يساهم بشكل كبير وفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

III. عمليات تخطيط الموارد البشرية:

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية بين مؤسسة وأخرى باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجاتها إلى الموارد البشرية، إلا أن العمليات في جميع المؤسسات يجب أن تأتي منسجمة ومطابقة للخطة الاستراتيجية.

وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدة مراحل تهدف أساسا إلى صياغة برامج مناسبة لمواجهة حالات عدم التوازن بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين الموارد الحالية المتاحة بالمؤسسة، كما تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدة أساليب وطرق للتنبؤ سواء بالطلب على الموارد البشرية أو بالعرض من هذه الموارد. وعليه فان هذا العنصر يعتني تحديدا بمعالجة العناصر الآتية:

- خطوات تخطيط الموارد البشرية.
- طرق تقدير الاحتياجات البشرية.
- أسباب فشل تخطيط الموارد البشرية.

1-خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المرور بالمرحل الآتية والتي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل رقم (8): مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.



المصدر : عبد الباري إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 168.

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح مراحل الموارد البشرية كما يلي:

أ- المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة وفهمها.

تشتمل هذه المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المؤسسة في ضوء طبيعة البيئة الخارجية التي تتضمن أوضاعا اقتصادية وسياسية واجتماعية من جهة، ودراسة أوضاع المؤسسة الداخلية من حيث موقعها المالي ونوعية التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي....الخمن جهة أخرى.⁽¹⁾

(1)-عبد الباري إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 169.

وفي ضوء نتائج دراسة هذه الأوضاع الداخلية والخارجية يتم وضع خطة للموارد البشرية التي على أساسها يتم توجيه أداء وسلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

ب- المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المؤسسة (تحديد الطلب).

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد و النوعية والكفاءة في الأجلين القصير و الطويل وعلى كافة المستويات التنظيمية في ضوء متطلبات الوظيفة وحسب الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.⁽²⁾ وهذا الأمر لا يعتبر سهلاً إذ يتعامل التنبؤ مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحياناً التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها. من هنا تأتي أهمية الطرق العديدة المستخدمة في التنبؤ أو تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.⁽³⁾

ج- المرحلة الثالثة: تحديد العرض.

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً.⁽⁴⁾ ويتم الحصول على تلك المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من طلبات الاستخدام، تقارير تقسيم الأداء، قوائم وسجلات الأجور والمرتبات.

قد ينتج أحياناً عن تقييم ودراسة ما يتوفر داخل المؤسسة من موارد بشرية أن تجد نفسها قادرة على إشباع احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الذاتية وليس هناك أية دواعي للاستعانة بالمصادر الخارجية وفي حالة عدم التأكد من الإيفاء باحتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على المتوفر حالياً عندئذ يجب على المؤسسة أن تدرس أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لإشباع احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً.

ويمكن تمثيل العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة باعتبارها أهم المراحل في تخطيط الموارد

البشرية في الشكل التالي:

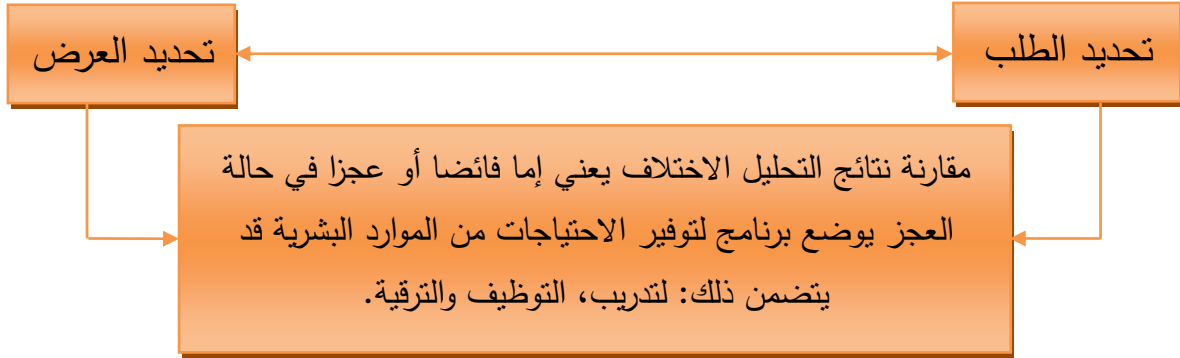
(1)-مرجع سابق، ص 170.

(2)-عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص96.

(3)-احمد ماهر، مرجع سابق، ص71.

(4)-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 62.

شكل رقم (9): العلاقة بين المرحلة الثانية والثالثة



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص168

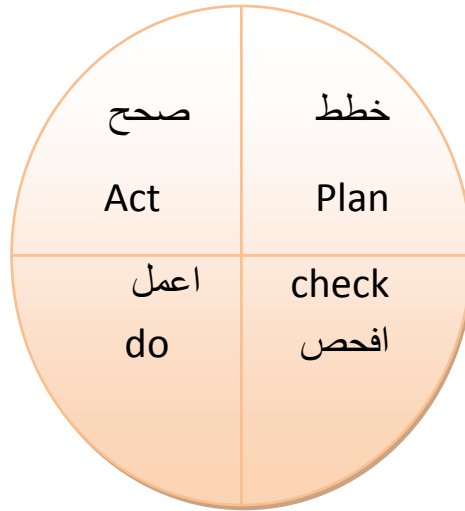
د-المرحلة الرابعة: إعداد خطة العمل:

بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبئ به مساويا للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز.⁽¹⁾ سيما وأن الاتجاهات الحديثة في الفكر المعاصر تجاوزت سبل الحدس والتخمين في إعداد خطة القوى البشرية إلى اعتماد الأسس العلمية في اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية ويشير "ادوارد دامنج" E.deming بوضوح في الشكل التالي إلى الأسس العلمية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الخطط.⁽²⁾

(1) - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص64.

(2) -خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 55.

شكل رقم (10): عجلة E. Deming في التخطيط



المصدر: خضير كاظم حمود-ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص55.

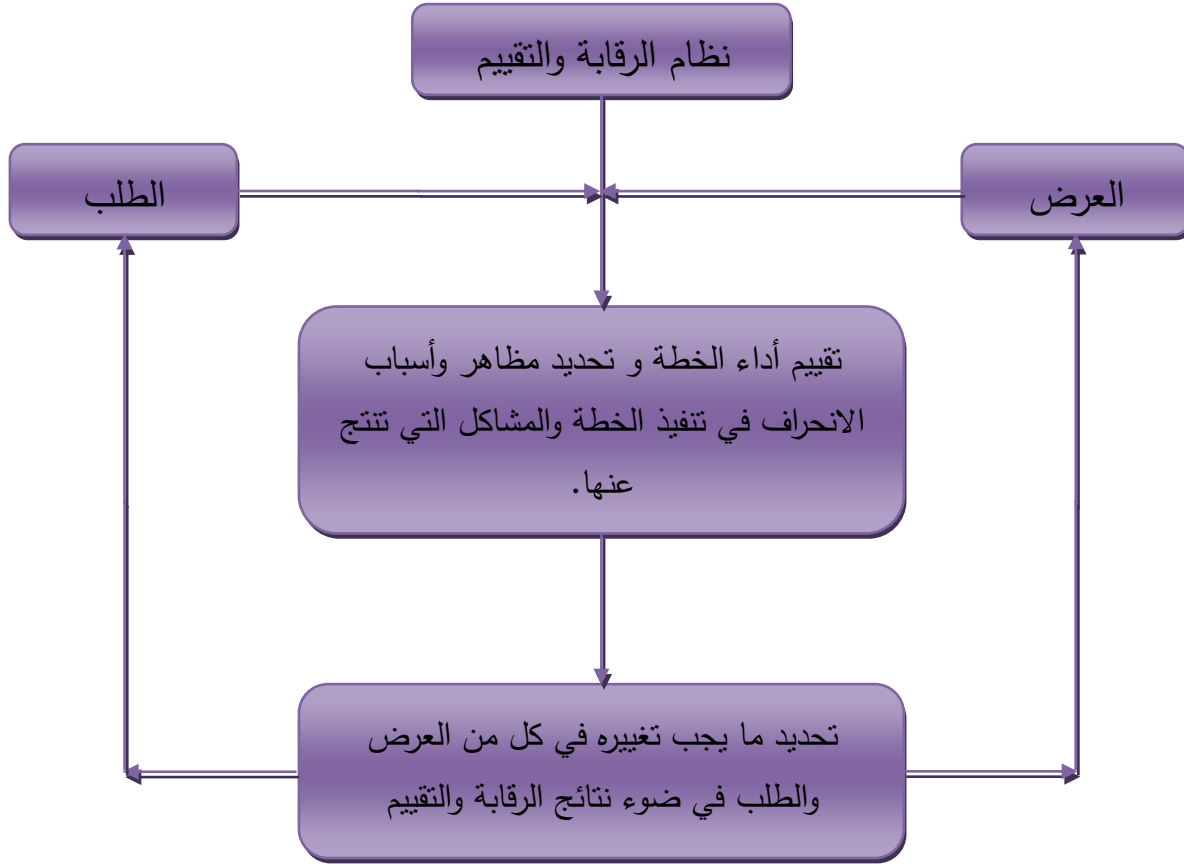
هـ-المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم

لا يمكن الفصل ما بين التخطيط والرقابة حيث يكمل كل منهما الآخر، وبالطبع فان مؤشر التقييم الواضح يكمن في عما إذا كانت المؤسسة قامت بالفعل بمواجهة احتمالات الفائض أو العجز بمقارنة تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها لهذا الغرض وهذا للتأكد بان أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريق التنفيذ.

يمكن تمثيل دور علاقة الرقابة والتقييم بخطة الموارد البشرية في الشكل التالي حيث تتم الرقابة والتقييم في ضوء العرض والطلب كما يتم التغيير في كل من العرض والطلب في ضوء نتائج الرقابة والتقييم للخطة.⁽¹⁾

(1)-عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 190.

شكل رقم (11): الرقابة والتقييم في تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 190.

2. طرق تقدير الاحتياجات البشرية:

1.2. طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية: على الرغم من تنوع الطرق المستخدمة في تقدير

الاحتياجات المستقبلية من العاملين في المؤسسة إلا أن أكثرها شيوعاً في المؤسسات الكبيرة هي التي تتباعد قدر الإمكان عن الأحكام والتقديرات الشخصية وتعتمد في تحديد حاجاتها من العاملين على واحدة أو أكثر من الطرق التالية:

أ- **تحليل عبئ العمل** : يبدأ تحليل عبئ العمل في مؤسسة معينة من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها الشركة وعليها كلما كان تقدير المبيعات دقيقاً أمكن تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالشركة حيث يتم ترجمة هذا البرنامج إلى وحدات عمل محددة في شكل سلعة أو

خدمة معينة معبر عنها بساعات محددة. إن النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل هي تحديد الأفراد اللازمين لتأدية الأعمال المستقبلية .

مثال: تهدف شركة الصناعات الالكترونية إلى إنتاج (10.000) جهاز تلفزيون في العام القادم ويحتاج كل جهاز تلفزيون إلى:

- عمل هندسي بواقع ساعتين للجهاز الواحد.
- عمل فني بواقع خمس ساعات للجهاز الواحد.
- عمل غير فني بواقع عشر ساعات للجهاز الواحد.
- عمل إداري بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

فإن علمت أن متوسط عدد ساعات العمل السنوي 2500 ساعة. فالمطلوب: تحديد حجم قوة العمل المطلوبة للعام القادم.⁽¹⁾

حل المثال:

مجموع الساعات المتوقعة للعام القادم من كل تخصص = حجم الإنتاج المطلوب في العام القادم × عدد الساعات التخصصية لإنتاج الوحدة

$$= 2 \times 10.000 = 20.000 \text{ (ساعة عمل هندسي)}$$

$$= 5 \times 10.000 = 50.000 \text{ (ساعة عمل ماهر)}$$

$$= 10 \times 10.000 = 100.000 \text{ (ساعة عمل غير ماهر)}$$

$$= 2 \times 10.000 = 20.000 \text{ (ساعة عمل داري)}$$

قوة العمل المطلوبة = عدد الساعات المتوقعة للعام القادم من التخصص / متوسط ساعات العمل للعامل

$$\text{المهندسون} = 20\ 000 / 2\ 500 = 8 \text{ مهندسين.}$$

$$\text{العمال الماهرون} = 50\ 000 / 2\ 500 = 20 \text{ عامل ماهر.}$$

$$\text{العمال غير الماهرون} = 100\ 000 / 2\ 500 = 40 \text{ عامل غير ماهر.}$$

$$\text{الإداريون} = 20\ 000 / 2\ 500 = 8 \text{ إداريين.}$$

إذن قوة العمل المطلوبة للعام القادم = 8 مهندسين + 20 عامل ماهر + 40 عامل غير ماهر + 8 إداريين = 76 شخص

(1) - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 157.

ب- تحليل قوة العمل: إن الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل يجب مقارنتها مع عدد العمال المتوفر حالياً في الشركة ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل. وبالعودة إلى المثال السابق، إذا عرفنا أن عدد العاملين في الشركة هو الآن كما يلي:

(5 مهندسين + 15 عامل ماهر + 8 عمال غير ماهرين + 12 إداري).

فتصبح عملية تحديد العجز أو الفائض المتوقع بالنسبة لكل اختصاص من قوة العمل كما

يلي:

جدول رقم (4): الفائض أو العجز في قوة العمل

قوة العمل الإجمالية المطلوبة	قوة العمل الحالية	الفائض أو العجز في قوة العمل
8 مهندسين	5	3-
20 عامل ماهر	15	5-
40 عامل غير ماهر	8	32-
8 إداريون	12	4+

المصدر: مؤيد سعيد السالم مرجع سابق، ص 160.

ومن هنا فإن تحليل قوة العمل يركز على قوة العمل الحالية في المؤسسة إضافة إلى حركة العاملين المتوقعة من وإلى المؤسسة (دوران العمل)، وانعكاسات ذلك على حاجتها من الموارد البشرية مستقبلاً.

ج- تحليل النسب: تستخدم الأساليب السابقة عادة في التنبؤ بحجم العمالة المباشرة، أما تحليل النسب فيستخدم في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة، على سبيل المثال، يمكنك استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العمالة الكلية بالمشروع على عدد العاملين بإدارة الأفراد، ومن الواضح أن هذه النسب فائدتها محدودة لخبراء تخطيط الموارد البشرية إذا لم تقارن بنفسها خلال السنوات السابقة أو مقارنتها بنسب مماثلة في المنشآت المتشابهة ذلك لأن مثل هذه المقارنات غالباً ما تؤدي إلى الكشف عن حالات العمالة الزائدة أو الناقصة.

ومن الممكن استخدام نسب الإنتاجية خلال الفترة الماضية للتنبؤ بحجم العمالة المستقبلية عن طريق المعادلة التالية:⁽¹⁾

معدل الإنتاجية التاريخي = عبء العمل خلال الفترة الماضية مقدرًا بالساعات مثلاً / عدد العاملين

وبفرض عدم توقع تغيرات جذرية في المستقبل، فإنه من الممكن تقدير الطلب المستقبلي على العمالة عن طريق قسمة عبء العمل المقدر خلال الفترة القادمة على ناتج النسب التاريخية الذي تم التوصل إليه بالمعادلة السابقة.

2-2- طرق تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية :

العاملون في المؤسسة هم الأساس الذي تركز عليه عملية تقدير العرض الداخلي والمستقبلي، ومن بين الطرق العديدة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية طريقة مخزون المهارات وخرائط الترقية والإحلال.

أ- **مخزون المهارات**: مخزون المهارات عبارة عن قاعدة بيانات خاصة بمهارات العاملين يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وهي تحتوي على معلومات تفصيلية يتم تحديثها باستمرار بخصوص كل موظف يعمل في المؤسسة.

وقد جرت العادة أن يقوم الموظف بتحديث المعلومات الخاصة به أولاً بأول وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، وتمكن هذه البيانات المؤسسة من اختيار استراتيجيتها بواقعية أكثر كما تفيد إدارة الموارد البشرية في أداء أنشطتها المختلفة من حيث اختيار الأفراد للتدريب والتطوير، أو للترقية أو للنقل أو للترشيح إلى مشروع جديد.... الخ، ختاماً أن هذه المعلومات تمكن المؤسسة من خلال تفحصها من تحديد المخاطر الحالية والمستقبلية لقدراتها في انجاز أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

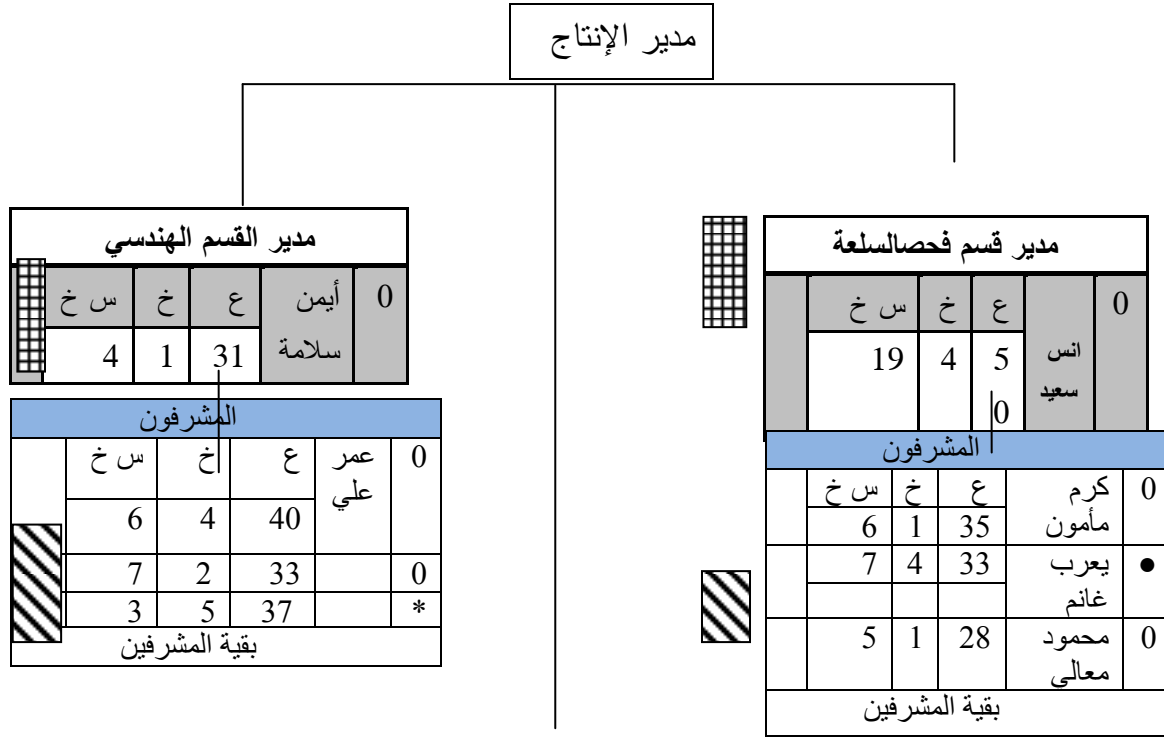
ب- **خرائط الترقية والإحلال**: بالنسبة لتقدير الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة، كوظائف الإدارة العليا مثلاً تستخدم طريقة خرائط الإحلال لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً.

(1)- نفس المرجع السابق، ص 161.

وهذه الخرائط الاحتمالية توضح اسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله ودرجة استعداد كل منهم ومستوى أدائه وعمره وقدراته ومهاراته. وبقدر ما تفيدنا هذه الخرائط في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيةهم حالياً، إلا أنها لا تعطي أهمية تذكر للوظيفة التي سيتم ترقية الموظف لها. ويبدو أن هذه العملية يسيرها الحكم الشخصي بصورة عامة. والشكل رقم (13) يوضح مثال لهذه الخرائط.⁽¹⁾

(1) - نفس المرجع السابق، ص 161.

شكل رقم (12): خارطة إحلال وترقية المدراء.



ع = عمر
 خ: الخبرة
 س: سنوات الخبرة في الشركة

0: تقييم ممتاز
 •: وسط
 *: ضعيف

إمكانية الترقية
 جاهز الان
 يحتاج إلى بعض التدريب
 مشكوك فيه

جزء من الخارطة

المصدر: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 163.

3- أسباب فشل تخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من الأسباب لفشل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ومن هذه

الأسباب ما يلي:

- أ- **عدم توفر المعلومات الدقيقة:** احد الأسباب الرئيسية لفشل تخطيط الموارد البشرية هو عدم توافر أو ضآلة حجم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة وفي أسواق العمالة الخارجية وكذلك عدم توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

- ب- **عدم وضوح أهداف المؤسسة:** يؤدي هذا السبب إلى عدم وجود ترابط بين التخطيط الموارد البشرية وبقية الخطط في المؤسسة مما يؤدي في نهاية الأمر إلى فشل تخطيط الموارد البشرية.
- ج- **ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الأخرى في المؤسسة:** يجب أن يكون نوع من التنسيق بين التخطيط وبين الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لأنه لا يستطيع المخطط أن يحدد الاحتياجات من الموارد البشرية أو تحليل ودراسة المتوفر داخل المؤسسة بدون مساعدة وتنسيق مع إدارة الموارد البشرية.
- د- **ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية:** لا يمكن تنفيذ أية خطة داخل المؤسسة سواء كانت بشرية أو مالية بدون دعم وتأييد الإدارة العليا، ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يتم على مستوى المؤسسة ككل لتحقيق أهدافها، لذلك لا يمكن الشروع في وضع خطة الموارد البشرية أو تنفيذها في حالة وضعها إذا لم تكن مرهونة بموافقة وتأييد الإدارة العليا.⁽¹⁾
- هـ- **من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص:** فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور....الخ.⁽²⁾

(1) - عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص191.

(2) - باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، القاهرة، 2006، ص27.

خلاصة الفصل الأول:

نخلص مما تقدم إلى أن للفكر الإداري الحديث مفاهيم و توجيهات مهمة كان لها تأثير في تحرير تسيير الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة " تسيير رأس المال البشري" و هو الثروة الأهم في المؤسسات المعاصرة الواجب الاعتماد عليها حتى نتمكن من التحكم الأفضل في حركات المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين، وإنما يعتمد على تفعيل و استثمار باقي الموارد المادية و التقنية في المنظمة.

وبعد المورد البشري المورد الحقيقي الوحيد الذي يتميز بالأهمية، وفي عصر التقنية العالمية و العولمة و الاتصالات المتطورة و غيرها من مظاهر التقدم المادي ، فقد تبينت الإدارة أن مصدر كل ذلك التقدم و العامل الأساسي الذي يجب تنميته و تفعيله هو العامل في المؤسسة. تعد القدرات العقلية والجسدية السبيل الوحيد للإنسان للإبداع، ومن ثم التسيير الفعال لمواجهة التحديات و حل المشاكل و تحقيق الإنتاج اللازم لإشباع حاجياته المختلفة، ومن هذا فان الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لا يصدر عن اتجاه " إنساني" بمفهوم الداعيين إلى ما يسمى العلاقات الإنسانية بمعنى رعاية البشر و إحسان معاملتهم من منظور الشفقة، و لكن هذا الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم و تحقيق الإنجازات العلمية و التقنية و الإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعاً، و بذلك تتعامل تسيير الموارد البشرية الاستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة و الأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة و هي مصدر العوائد لرأس المال و العمل.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للتدريب والتكوين وأهميته للمؤسسة

تمهيد:

تعد وظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجازهم مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح، وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مقدمة عامة في مفهوم التدريب والتكوين.

تهدف المؤسسات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن المؤسسة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي والمبادرة وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

من هذا المنطلق تهتم المؤسسات الحديثة بالتدريب والتكوين، لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، و عليه نحاول تحديد مفهوم التدريب.

المطلب الأول: الاطار المفهومي للتكوين والتدريب:

I. مفهوم التدريب والتكوين:

يعد التدريب بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداداً للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتدريب هو الوسيلة التي تهئ للفرد أداء مهامه إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية

وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر⁽¹⁾، وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموماً فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبيل هذا كله إكساب الفرد القناعة بأن التدريب أصبح مطلباً حيوياً تفرضه ظروف العصر التقنية، ويشير "القاسم" إلى أن زيادة العائد من رأس المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن، ويشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتدريب بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتدريب عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة⁽²⁾.

وكذلك التدريب يعتبر نموذجاً لتنمية منتظمة، بمعنى أن التدريب عملية شاملة ومستمرة، فهي لا تقتصر على الإعداد ورعاية الأفراد الجدد في الخدمة، بل تمتد إلى القائمين على رأس العمل أياً كانوا رؤساء أو مرؤوسين، فنيين أو إداريين، ليظل هؤلاء باستمرار على اتصال دائم بالتطورات الجديدة التي تطرأ على طرق العمل واستخداماته، ومواجهة كل المستجدات في العمل.⁽³⁾

ويمكن أن نعرف التكوين -التدريب- على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات^(*) الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق

(1) - عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية، مصر، معهد الإدارة العامة، 1985، ص 09.

(2) - بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، بغداد، مطبعة الأمة، 1975، ص 04.

³ عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوده القحطاني: التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، من موقع:

<http://www.nauss.edu.sq/arabic/menu/elibrary/sclletterresearch/masters/year>

(*)-مجالات: تنمية المعرفة من المعلومات والمهارات والقدرات والسلوك.
- اتجاهات: الاتجاه النظري والعملية والنفسية والسلوكية.

التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الادارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال⁽¹⁾

مما سبق يتضح أن التدريب -التكوين- هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة. و هناك تعريف آخر للتدريب و هو :

التدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.⁽²⁾ ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة " التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية⁽³⁾.

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التدريب حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة اهتمام التدريب بتغيير الفرد و الجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.

⁽¹⁾ نجم عبد اله العزاوي: أساليب تنمية القيادات الادارية، مجلة تنمية الراقدين العدد 10 (جامعة الموصل: مطبعة دار الكتب، 2004)، ص 244.

⁽²⁾ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 2002، ص 255.

⁽³⁾ عبد الكريم درويش، ليلي نكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، المطبعة المصرية، 2003، ص 594.

وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه:

" الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي.... الناس في المشروع (1)

و هذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في المؤسسة.

ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التدريب ما يلي:

التدريب هو عبارة عن:

" البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة." (2)

و أهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال و كذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي:

1- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية.

2- تنمية العادات الفكرية و العملية للأفراد.

3- رفع مهارات ومعارف العاملين.

4- رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التدريب بأنه:

" عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير." (1)

(1) علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، مكتب غريب، 1985، ص 352.

(2) عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1975، ص 205.

- ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للاعتبارات التالية:
1. أوضح هذا التعريف أن التدريب عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.
 - 2- أوضح التعريف أن التدريب عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
 - 3- أبرز التعريف أن التدريب محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
 - 4- أوضح التعريف أن التدريب عملية هادفة، ف التدريب يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- لكل الاعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع جوانب العملية التدريبية.

II. مفهوم التكوين:

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية، التقنية والادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة اخرى

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الاجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أنه من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية (العمال) التي

(1) علي محمد عبد الوهاب: التدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2001، ص 19.

تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، حتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

فقد عرفه الهيئي: " جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من تطوير أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".

بعد القراءات المستفيضة لمجموعة من الباحثين في مجال الإدارة تبين أن الأدبيات الفرنسية في الإدارة تستخدم مفهوم التدريب بنفس معنى التكوين (*formation*) رغم وجود اختلافات إجرائية .

III. أوجه التشابه والاختلاف بين التدريب والتكوين

إن أغلب الدراسات لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية و القدرات العقلية. رغم وجود اختلافات إجرائية لا نركز عليها في هذه الدراسة. بعد أن قمنا بالشرح و التفصيل لمفهوم التدريب والتكوين سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة لهما، وذلك كما يلي:

1. الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتدريب السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد⁽¹⁾.

2. إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التدريب، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (*Recyclage*) الرسكلة.

(1) - حسن الحلبي: معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، بيروت، معهد الإنماء العربي، 1976 ص 37.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل¹.

3. التاهيل:

إن مصطلح التاهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

وتختلف التاهيل عن التدريب لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.²

- العلاقة بين التعليم والتدريب:

تتركز عملية التدريب حول محورين أساسيين هما:

1. تزويد الأفراد بالمعلومات

2. محاولة تغيير سلوك الأفراد

و يحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام.³

ويعرف باس (BASS) و فوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه :

"التغيير الدائم في السلوك و الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة⁴

(1) LAKHDAR SCHIOU : **Gestion Du Personnel**, 4^{ème} édition, Québec, les éditions d'organisation 1993, p 313.

(2) صلاح حوטר: برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، الرياض، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، 1991، ص 182.

(3) أحمد الباشات: أسس التدريب، القاهرة، دار النهضة الحديثة، 1978، ص 11.

(4) عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة، 2003، ص 8.

ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التدريب إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التدريبية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب¹ لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته.²

التعليم و التدريب نشاطين مكملين لبعضهما.³

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي باعتبار أن التدريب هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتدربين عن طريق تعليمهم قيما و مبادئ جديدة و إضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل.⁴

كما أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا. فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم⁽⁵⁾.

4. الكفاءة:

يعود أصل الكلمة إلى الكفاء النظرير ومصدره الكفاءة والكفاءة تعني القدرة على العمل وحسن إنجازه، أما لفظ الكفاءة ذا أصل لاتيني (compétence) وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه، وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها، استعمل

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، 2005، ص 8.

(2) عبد الكريم درويش: نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، القاهرة، مجلة الإدارة، العدد الرابع، 2006، ص 43.

(3) محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000، ص ص 224-225.

(4) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 285.

(5) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 283.

مفهوم الكفاءة نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة وازدياد تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في استراتيجية المؤسسة ومؤشر لقياس فعالية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهمية التدريب وفوائده للمؤسسة

يرتبط نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله وفي هذا المطلب سنوضح أهمية التدريب والتكوين وفوائده.

I. أهمية نظام التدريب والتكوين

فالتدريب يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة، كما يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية في المؤسسة، ومن أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة⁽²⁾، فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة.⁽³⁾ كما تبرز أهمية التدريب في أنه أساس كل تعليم وتطور وتنمية للعنصر البشري وتقدم المجتمع. ويشهد التدريب أهمية بالنسبة للمؤسسة والأفراد من حيث ما يلي:⁽⁴⁾

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها و التدريب عليها.

(1) - بحث حول الكفاءات، منتدى المواضيع العامة ahlaliraq.com.

(2) SCHIOU LAKHDAR: *Gestion du personnel*, 3^{ème} édition, Québec, les éditions d'organisation 1990, p293.

(3) علي غربي وآخرون: *تنمية الموارد البشرية*، الجزائر، عين مليلة، دار الهدى، 2002، ص 108.

(4) عمرو غنايم، علي الشرقاوي: *تنظيم وإدارة الأعمال*، بيروت، دار النهضة العربية، 1984، ص 607.

إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي توأكه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تدريب العمال تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب لدى العامل⁽¹⁾.

- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.⁽²⁾

• يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.⁽³⁾

II. أهداف التكوين والتدريب

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تدريبي هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

⁽¹⁾ Bruno, Herniet : **Nouvelles Technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative** revue française de gestion, n° 15, mars, avril, mai 1985 pp 54 – 56.

⁽²⁾ سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل، 2005، ص ص 108 – 109.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص 109.

أولاً: الأهداف العامة للتكوين والتدريب:

لاشك أن أهداف أي برنامج تدريبي يختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التدريب في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التدريب في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما. و بالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التدريبي.

1- الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تدريبي بصفة عامة:

أ- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المدربين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التدريب⁽¹⁾.

ب- تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، وبصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية⁽²⁾.

ج- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات: لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

(1) عبد الرحمان عبد الباقي عمر: مرجع سابق، ص 206

(2) محمد عثمان اسماعيل وحمدى مصطفى المعاذ، مرجع سابق، ص 220.

د- **تسهيل عملية الاتصال:** سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

2- الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد:

أ- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها⁽¹⁾:** تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تدريب العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

ب- **تخفيض حوادث العمل⁽²⁾:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة العمال فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التدريب يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ج- **التقليل من نسبة العادم أو التالف:** يساهم التدريب في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المدرب يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين⁽³⁾.

د- **يساهم في معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التدريب في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات⁽⁴⁾.

(1) عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1999، ص 282.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، دار الجامعة، 1991، ص 259.

(3) منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973، ص 285.

(4) منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، وكالة المطبوعات، 1995، ص 142.

فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها و أهدافها.

3. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التدريب من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي⁽¹⁾:

أ. زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على ارتفاع

الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية

ب. ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة

فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة

ت. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين

الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في

السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء

ث. رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة

الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية

مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع

الروح المعنوية للأفراد⁽²⁾.

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 258.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 259.

ثانياً. الأهداف المرحلية للتدريب:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتدريب والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التدريبي في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية.

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. الأهداف العادية :

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتدريب منها ما يلي:⁽¹⁾

- أ. تدريب العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
 - ب. تدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
 - ت. إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تدريبهم.

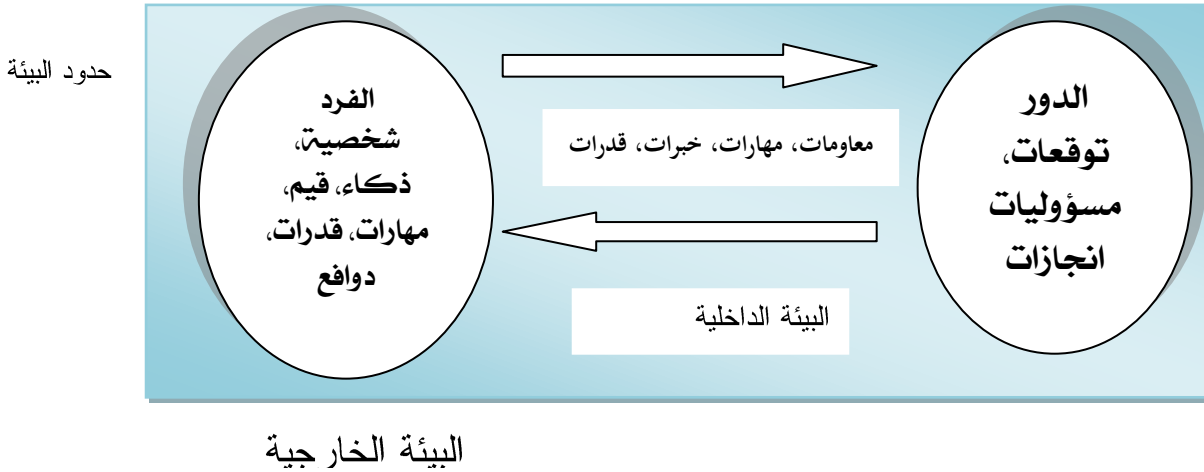
2. أهداف حل المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

وبصورة عامة يمكن أن نحدد الأهداف للتدريب والتكوين على مستوى الفرد والمنظمة والدولة بالآتي

1. اكساب الأفراد معلومات ومعرف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
 2. تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا
 3. صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
 4. رفع الكفاءات والفعاليات للمؤسسة
 5. تحقيق أهداف الدولة.
- والأشكال (13، 14، 15، 16) توضح ذلك

⁽¹⁾ علي السلمي ، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2001، ص 16.

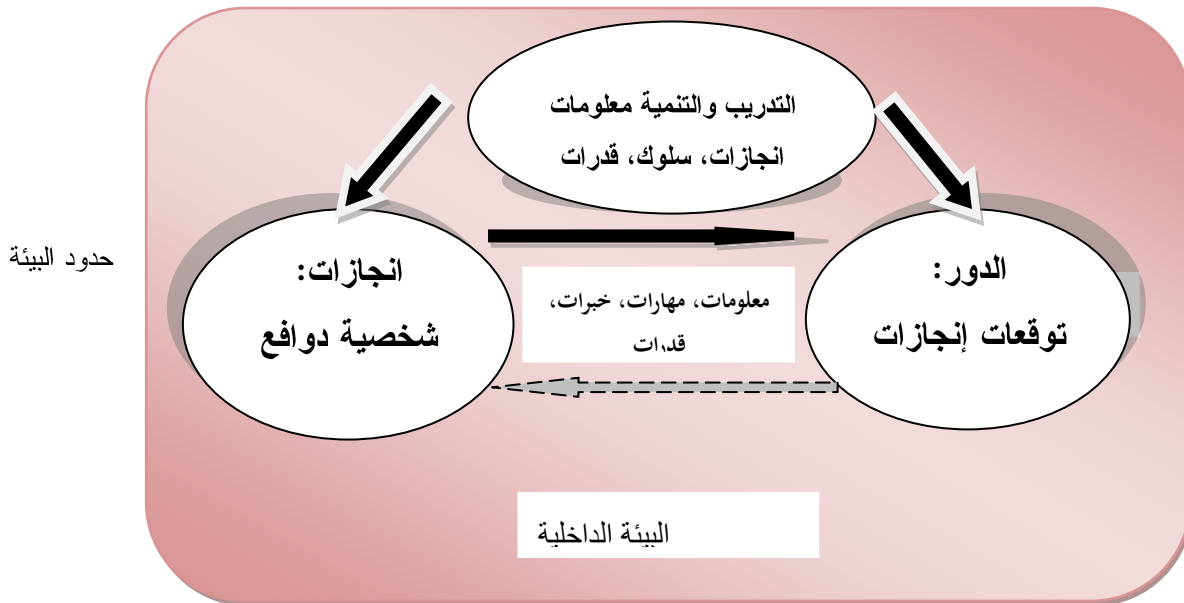
الشكل رقم (13) : التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه



المصدر: نجم العزاوي: جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية، عمان، دار اليازوري للنشر، 2009، ص 23.

من خلال هذا الشكل نلاحظ العلاقة الترابطية بين الفرد والبيئة الداخلية والخارجية والدور الذي يؤديه، حيث أنه كلما كان القدرات والمهارات والمعلومات المكتسبة سواء من خلال المحيط أو التكوين والتدريب انعكس ذلك ايجابا على الدور الذي يؤديه.

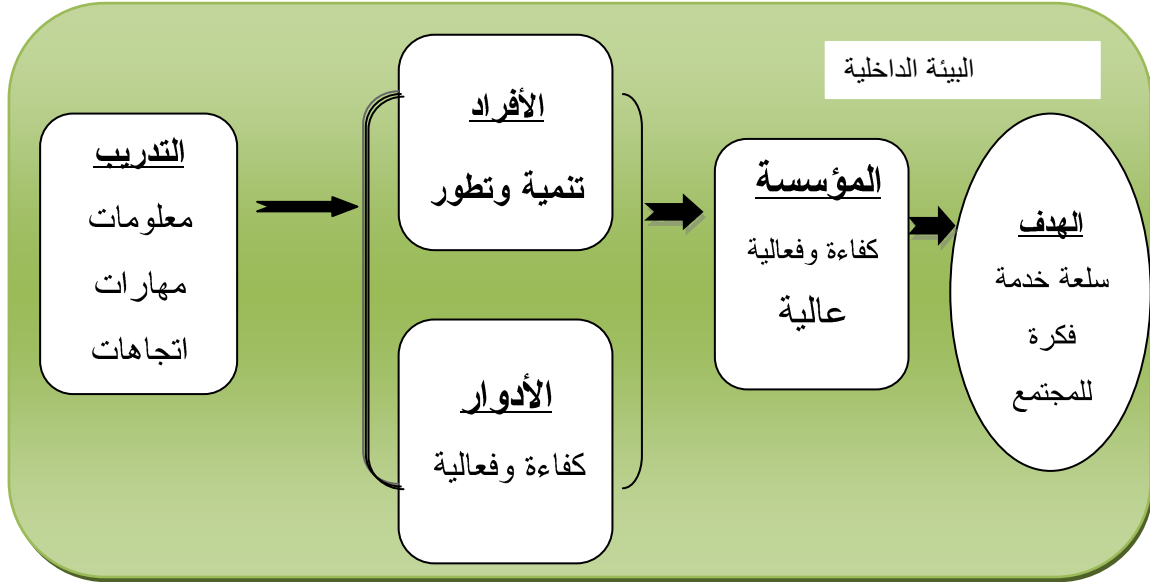
الشكل رقم (14): تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب



المصدر: نجم العزاوي: جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية، عمان، دار اليازوري للنشر، 2009، ص 23.

من خلال هذا الشكل نلاحظ العلاقة الترابطية بين التكوين والتدريب والدور الذي يؤديه الفرد ، حيث أن هناك علاقة ترابط وتكامل بين تطوير الفرد والدور الذي يقوم به.

الشكل رقم (15): التكوين والتدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة



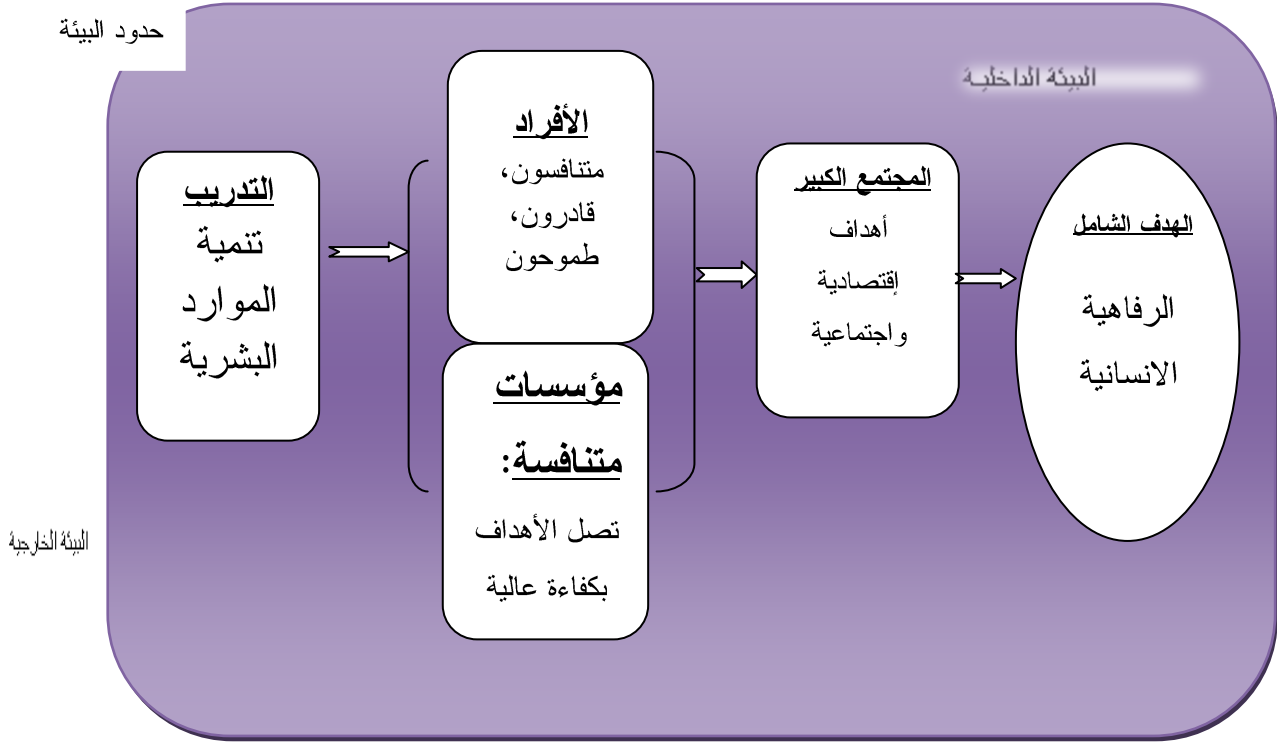
البيئة الخارجية

المصدر: نجم العزاوي: جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية، عمان، دار اليازوري

للتشر، 2009، ص 24.

من خلال هذا الشكل نلاحظ العلاقة الترابطية بين الفرد والبيئة الداخلية والخارجية والمؤسسة، حيث أن التكوين والتدريب يرفع القدرات والمهارات والمعلومات المكتسبة ما ينعكس ذلك ايجابا على المؤسسة ويزيد من فعاليتها.

الشكل رقم (16): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة



المصدر: نجم العزاوي: جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية، عمان، دار اليازوري للنشر، 2009، ص24.

من خلال هذا الشكل نلاحظ العلاقة الترابطية بين الفرد والبيئة الداخلية والخارجية والدور الذي يؤديه التكوين ، من خلال خلق جعل الأفراد أكثر طموحا والمؤسسة تصل إلى أهدافها بكفاءة عالية، وهذا ما يرجع بالفائدة على المجتمع الكبير وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني: نظام التكوين والتدريب

إن أهم سبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتدريب، ومن التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تدريبي وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن نتبع بعد النظم الخاصة بعملية التدريب.

المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التدريب والتكوين

I. منهاج النظام

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا الفكر هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص⁽¹⁾.

وهذا المنهاج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.

وتحليل النظم (*Analysis of systems*) يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهاج النظم

1. تحليل النظم

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل.

(1) على السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 47.

فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية:⁽¹⁾

1. يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي، حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال.

2. يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الاعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية.

3. يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته.

2. مفهوم النظام

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام (system) الذي يمكن تعريفه بأنه: «هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً»⁽²⁾.

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

(1) حسين الدوري: نظريات التطوير والتنمية الإدارية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، دار الكتاب، 2002، ص 26.

(2) فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة الأردن، مركز الكتب الطبعة الخامسة، 2003، ص 55.

II. ماهية النظام في التكوين والتدريب

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجدها نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد....، واستنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التدريب واحد منها.

و التدريب باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها، وأهمها:⁽¹⁾

1. أن التدريب نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التدريب عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.
2. أن نظام التدريب متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التدريب ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولا، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا.
3. أن نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتدريب لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتدربين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التدريب.

(1) حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق القاهرة، مطبعة العاصمة، 1976، ص 128.

المطلب الثاني: مكونات نظام التدريب

بتطبيق مفهوم النظام على التدريب، نجد أن التدريب يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف م عينة.

فالتدريب ليس نظاما فقط، بل إنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التدريب؟

I. مدخلات نظام التدريب (INPUT):

و هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التدريب)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التدريب إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

أ. **مدخلات إنسانية: (Human Input)** : وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه⁽¹⁾، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التدريب تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها⁽²⁾ .

فبالنسبة للمتدربين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو العمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو الذين يراد ترفيتهم، وقد يكونون من ذوي الإنتاجية الضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من الذين يراد إثراء معلوماتهم و تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

(1) حسين الدوري: الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 125.

(2) علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق، ص 32.

أما المدربين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مدربين متخصصون أو خبراء في شؤون التدريب.

أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التدريب من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

ب. **مدخلات مادية (Material Input)** : و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته⁽¹⁾، أي أن المدخلات المادية لنظام التدريب تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التدريب واستمرار مرحله، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التدريب ، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتدريب.

ث. **مدخلات معنوية - المعلومات Morale input-Information**: تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتدربون، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التدريب، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار⁽²⁾.

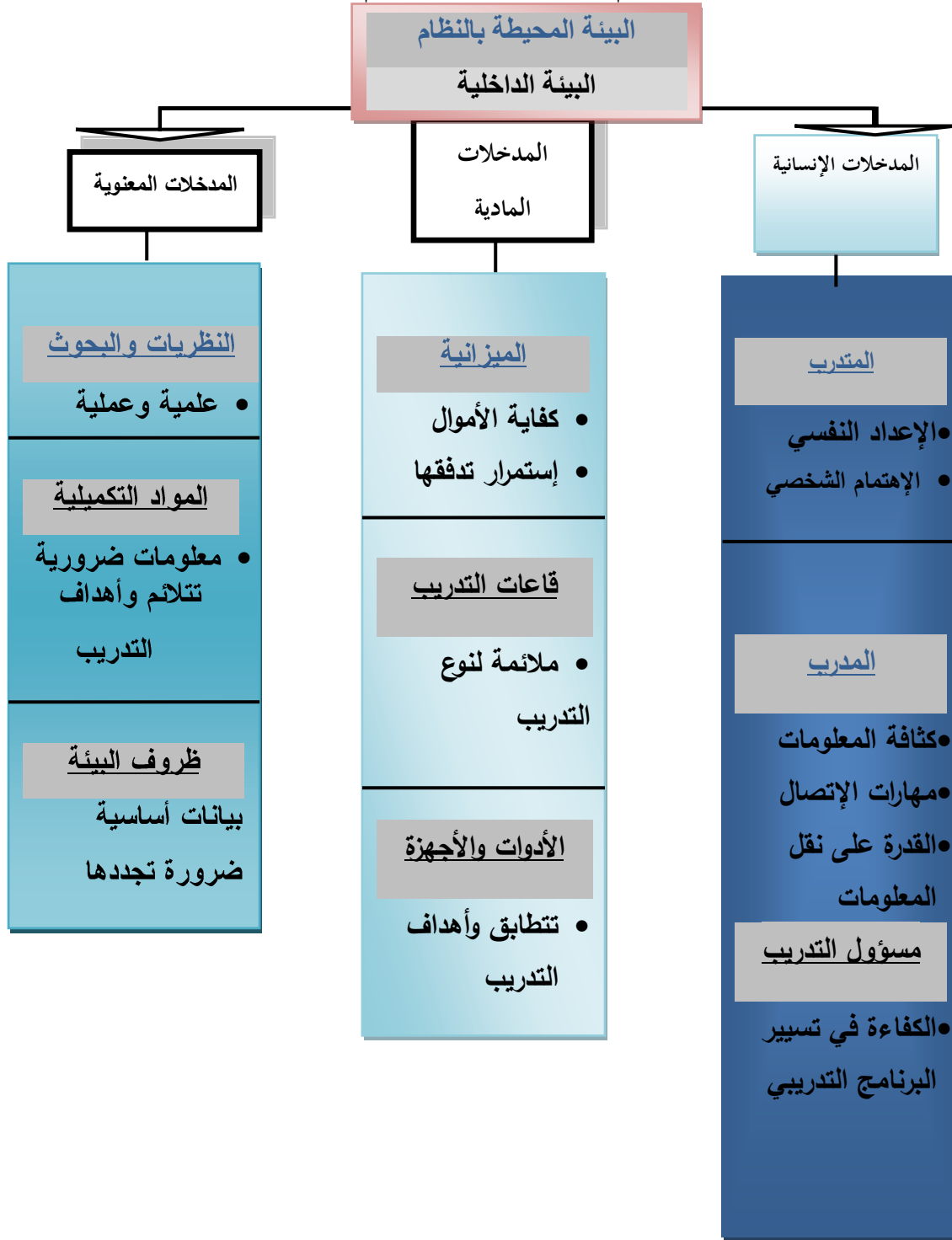
وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورة لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد نظام.

وانطلاقا مما سبق، وتلخيصا لمدخلات نظام التدريب يمكن وضع الشكل التالي:

(1) حسين الدوري : مرجع سابق، ص 126.

(2) محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق، ص 36.

الشكل رقم: (17): مدخلات نظام التدريب



المصدر: برقي حسين: أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، جامعة الجزائر،

أطروحة دكتوراه 2002، ص 45.

II. العمليات

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التدريب نفسها، والمعالجة الفعلية للمتدربين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

III. المخرجات والأهداف (OUTPUT)

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة _المهارات والقدرات التي اكتسبها المتدربون) عن العمليات، والتي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التدريب على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي (1):

I. المخرجات الإنسانية (Human Output): وهم المتدربون بعد أن مروا بالعملية

التدريبية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، تغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

II. المخرجات المادية (Material Output) : أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها

المتدربين بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة ، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

(1) للمزيد من التفاصيل راجع :

-علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق، ص ص 36-37

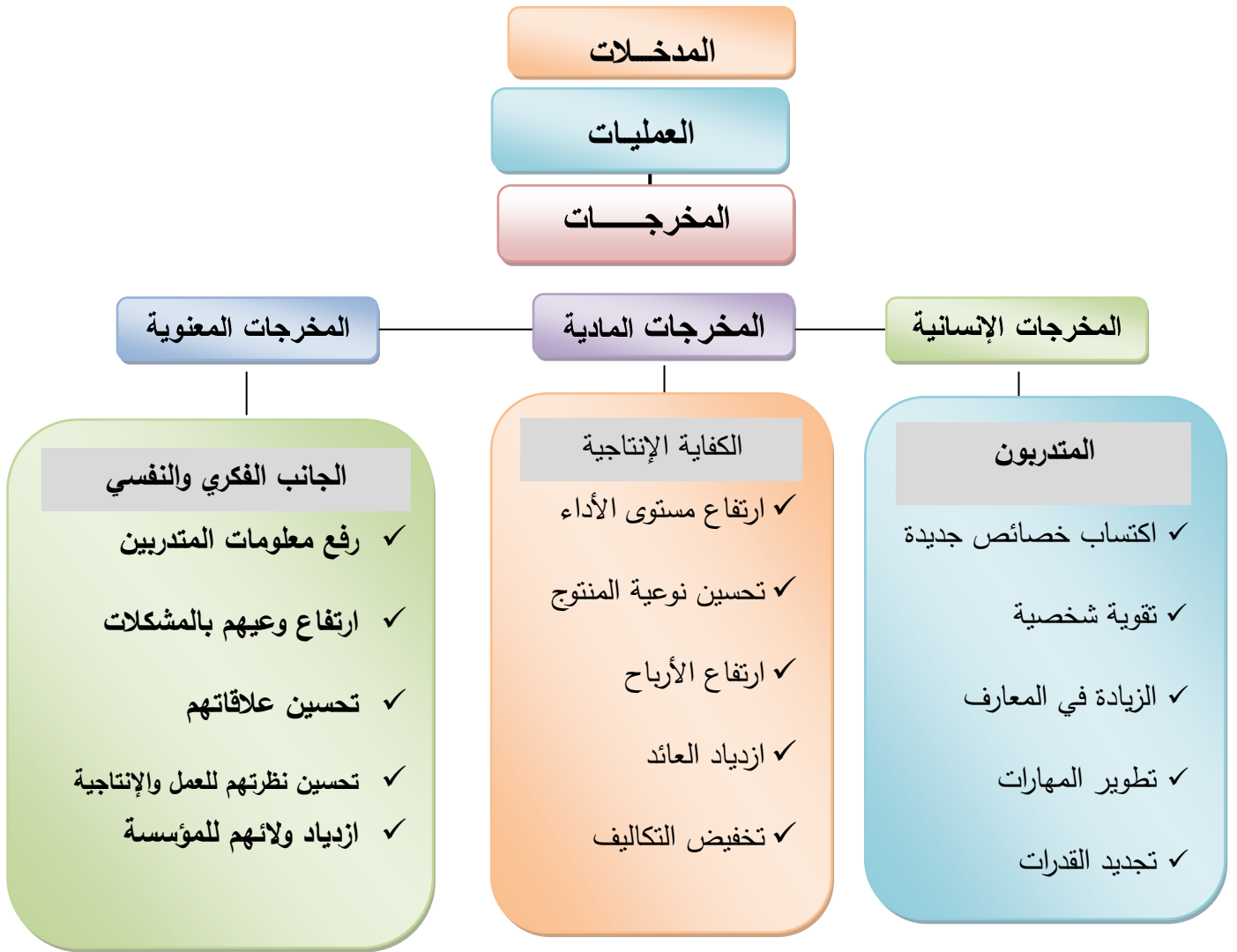
- محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق، ص 37.

III. المخرجات المعنوية المعلومات (Morale Output Information) : وتتمثل في الجانب

الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتدربين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

وانطلاقا مما سبق ذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): مخرجات نظام التدريب



المصدر: برقي حسين، مرجع سابق، ص 48.

نلاحظ من الشكل رقم 18 أن مخرجات نظام التدريب والتكوين تتمثل في مخرجات

إنسانية وهم المتدربون وذلك من خلال اكسابهم خصائص جديدة، وتطوير المهارات

وتجديد القدرات. والمخرجات المادية وتتمثل في الكفاية الانتاجية من حيث تحسين نوعية المنتج تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتج أما المخرجات المعنوية فتتمثل في الجانب الفكري والنفسي من خلال ازدياد ولائهم للمؤسسة و تحسين نظرتهم للعمل والإنتاجية.

IV. شروط فعالية نظام التدريب

يعتبر التدريب نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتدريب، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التدريب.

ولكي يكون النظام فعالاً، يقترح (جونسون)، (كاست) و (روزنزوي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التدريب وهي كما يلي⁽¹⁾:

1. البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقداً حتى يكون ناجحاً وفعالاً، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التدريب وفعالته مثلاً: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التدريبي و وظيفته المتدرب واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تدريبه، وتحديد أدوار المدرب والمتدربين وطرق تقسيم أداء المتدربين.

2. المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمماً بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

⁽¹⁾ Johnson, Kast and Rosenzweig: *the theory and management of systems*. 3rdedi, New York, mc graw, hill, 2001, p p 144-146.

3. الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا و وسائل تدريبية معينة، حتى يتخرج المتدربون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

4. الإنفاق الضروري: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التدريبية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم (تكوينهم) لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها⁽¹⁾. كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف فمن ثم تعيينهم حاليا أو الذين هو في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التدريبية يتم من خلال دراسة ثلاث من المؤشرات⁽²⁾ المتمثلة في مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشرا أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب ومن خلال كل هذا سنتناول أهم العناصر المحددة للاحتياجات التدريبية.

المطلب الأول: تخطيط التدريب

يبني البرنامج التدريبي وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبا أو إيجابا كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتدريبية في الدول النامية التركيز على تنمية المعارف

(1) كامل بربر: تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة اقتصادية شهرية، الأردن، عدد 23، 2003، ص ص 22-23.

(2) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1995، ص ص 580-582.

والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير والرقى في تحصيلهم وإنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها. إن التخطيط للتدريب يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي (1):

I. مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن:

هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي يعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.

II. مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات:

هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

III. مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي ووضع خطة للتكوين في المؤسسة:

سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددتها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريبي في هذا الصدد يقول: « وليم تريسي » إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية".

(1) - منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 221.

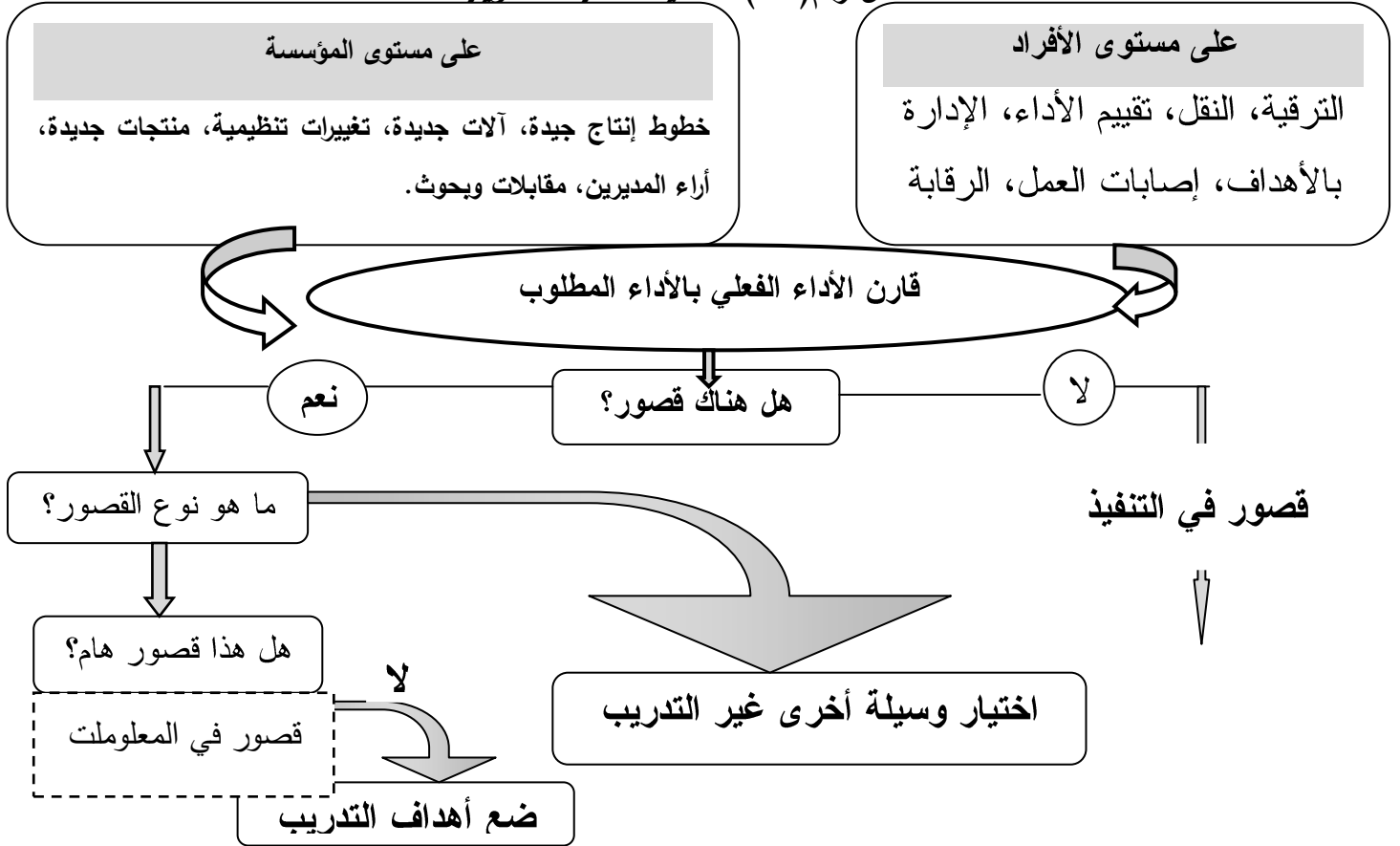
المطلب الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تخطيط نشاط التدريب هو عملية منظمة تستند على الدراسة العملية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

إن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الخدمات والأنشطة اللازمة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل بها وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.

ومن أجل ضمان تقديم البرامج التدريبية في وقتها المناسب يجب أن يتم إعداد برامج تخطيطية وتتقيد العديد من الأنشطة التي بواسطتها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ولتوضيح كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية نرفق الشكل التالي:

الشكل رقم (19): تحديد الحاجة للتدريب



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 220.

I. مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

1. مفهوم الاحتياجات التدريبية: الاحتياجات التدريبية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.(1)

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أنه يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التدريبي، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التدريب السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العمل، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم لأن التدريب ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية (وهي الكفاية الإنتاجية).(2)

2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: التدريب هو وسيلة من أجل غاية معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التدريب هو مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وفعالية التدريب تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التدريب في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعنى بتلك الاحتياجات.(3)

ولقد أشار الكاتبان (Michael and thayes) إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أوضحنا أن دراسة الاحتياطات التدريبية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التدريبية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل

(1) محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973، ص 149.

(2) Johnson: **determining training needs**, new York, TD Hand, 1976, P 16.

نقلا عن سلافه محمد إبراهيم: مشكلات التدريب في قطاع المقاولات و وسائل علاجها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص 121.

(3) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مرجع سابق، ص 267.

هذا الإدارة إلى وضع البرنامج الذي تحتاج إليه وتقوم بتحديد من يحتاج إلى التدريب، وجعل النشاط التدريبي مرغوبا بشكل جيد من جانب المتدرب والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.⁽¹⁾ ولهذا فإن الاحتياجات التدريبية تغير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تدريبي، وتعود أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الأسباب التالية:⁽²⁾

1. إن رسم سياسة التدريب على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية
2. يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن وهذا يتطلب رسم سياسة تدريبية تأخذ في اعتبارها تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التدريبية تعد وفقا لها.

4. بدونها يصبح التدريب مجرد تضييع للوقت وللمال
وتقدير الاحتياجات التدريبية له أربع خواص رئيسية:⁽³⁾

أ. الدقة والجودة

ب. الوقت الذي تستغرقه

ت. الوقت المتاح للتدريب وظهور نتائجه عمليا في أداء المؤسسة.

ث. التكلفة "ميزانية العملية التدريبية".

لذا فإن فاعلية تقدير الاحتياج التدريبي تتوقف على الخواص الثلاث الأولى وتزداد الفاعلية كلما زاد "أ" وكلما انخفض "ب+ت".

أما تكلفة تقدير الاحتياج التدريبي فإنها من الطبيعي تتناسب طرديا بالدرجة الأولى (بدرجة أسية) مع درجة الدقة والجودة المطلوبة من نتائج هذا التقدير.

⁽¹⁾ Michael EGORDON : **planning training activity and development** , January 1973, P03

⁽²⁾ حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 136

⁽³⁾ طلعت دياب: الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصاداتها، الجزء الأول، القاهرة، منظمة العمل العربية، 1994، ص 223.

II. تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي

إن الاحتياجات التدريبية تعرف بأنها أهداف للتدريب تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمؤسسة يمكن التعبير عنها بمعايير سلوكية واقتصادية وهذا الاتجاه يتمثل في منهاج النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام وبالموقف العام للمؤسسة.⁽¹⁾

فإذا نظرنا إلى الاحتياجات التدريبية بمفهوم النظم نجد أن هذه المرحلة تكون جزءا من العمليات التحضيرية للنظام التدريبي الكلي، وهي إلى جانب ذلك تكون جزءا نظاميا فرعيا قائما بذاته، يتكون من مدخلات علمية ومخرجات.

المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

إن التدريب الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي:

I. تحليل أهداف المؤسسة ووظائفها:

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة و وظائفها واقتصادياتها و سياستها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تدريب و نوع التدريب الذي يلزمها، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل.

1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة ؛
2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها؛
4. دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة؛
5. تعديل معدلات الكفاءة؛

(1) محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق، ص ص43-44 .

6. تحليل المناخ التنظيمي؛

7. دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها؛

II. تحليل الوظائف الخاصة بالعاملين (تحليل العمل):

ويهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبين أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة و واجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح⁽¹⁾.

تحليل العمل: الذي يمكن الاعتماد عليه، في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه العامل⁽²⁾.
ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

1. مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة؛
2. الأداء الفعلي للوظيفة؛
3. المشاهدة؛
4. المقابلة؛
5. الاستقصاءات؛
6. قوائم الاحتياجات؛
7. المفكرة اليومية؛
8. آراء الخبراء؛

(1) محمد جمال برعي: فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1970، ص 412.

(2) حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 114.

9. تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية؛

III. تحليل الفرد:

بعد استعراضنا لتحليل التنظيم وتحليل العمل سوف نتطرق إلى معالجة تحليل الفرد، ونقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل على العاملين إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التدريب، ونوع التدريب والأنشطة التي يتضمنها، ويتصف هذا النوع من التحليل على العاملين أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم لواجبات ووظائفهم، ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تلميزها والسلوك اللازم تلميزه حتى يستوفوا شروط ووظائفهم الحالية والمستقبلية¹.

وتعتبر هذه الخطوة-تحليل الفرد- من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية فقبلها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وأيضا مجالات تلك التنمية⁽²⁾.

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التدريب يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب⁽³⁾.

1. المواصفات الوظيفية: فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

2. الخصائص الشخصية: وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعلم و التدريب ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

(1) حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 144.

(2) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، بيروت، دار النهضة للطباعة و النشر، 1983، ص 489.

(3) علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق، ص 78.

3. الجوانب السلوكية: ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ودرجة انسجام هذه العلاقات.

IV. خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الأساس المنطقي في مجال تخطيط النشاط التدريبي بعد المعرفة الدقيقة للاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها، وهو التعرف على خطوات تحديد احتياجات التدريب، ولأهمية هذا الموضوع وما يترتب عليه من نتائج خطيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية، وعلى تركيب الموارد البشرية بالمؤسسة من ناحية أخرى، يمكن أن نعرض خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المراحل التالية:

1. وصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها المؤسسة :

هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على المعلومات وعن الواجبات التي تنطوي عليها تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف، وللظروف التي تؤدي فيها، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال⁽¹⁾.

2. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:

أما الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها⁽²⁾، ذلك الحصر يخدم

(1) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 268.

(2) المرجع نفسه، ص 269.

وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، والتي تستطيع أن تستخدمها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة.

3. عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين:

هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى.

وقيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب في المؤسسة من حيث: (1)

1. أن عملية التوصيف تمت الإدارة بالمعلومات الآتية:

□ أنواع وأعداد الوظائف اللازمة.

□ مواصفات الأشخاص اللازمون لشغل تلك الوظائف.

2. ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات الآتية:

□ إعداد مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة.

□ مدى ملاءمة كل عامل للعمل القائم به.

3. المقارنة بين تلك المعلومات التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف (مؤهلات، مواصفات

المبحث الرابع: تصميم البرنامج التدريبي

بعد قيامنا باستعراض الاحتياجات التدريبية، وأهم الاحتياجات التي يتطلبها المسؤول في المؤسسة على عملية التدريب للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك، ونوعه المطلوب، يصبح من الواجب وضع أهداف بعد ذلك لهذه الاحتياجات، وكذلك اختيار الزمان والمكان المناسبين لتلك العملية، ومنه اختيار من سيكون لهم الفضل في التدريب وكذلك اختيار المدربين، مع تحديد ميزانية لتلك العملية.

(1) المرجع نفسه، ص 275.

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي

I. تحديد أهداف البرنامج التدريبي

إن هدف التدريب في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تدريب حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف التدريب هي: (1)

- 1- **تنمية المهارات والمعرفة:** بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.
- 2- **نقل المعلومات:** يتركز هدف بعض البرامج، فيكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشتمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.
- 3- **تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التدريب تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

ومن أهداف التدريب في المؤسسة:

- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية.

(1) أبو النيل: علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 67.

تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة ويساهم التدريب (التكوين) في معالجة شكل العمل أو كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفا عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العاملين لأسباب المطلوبة لأداء عملهم كما يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق.

إن مفهوم التدريب والتطوير ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب للأفراد وللمؤسسة بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في: (1)

1- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

2- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.

4- إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

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

إذا فالتدريب والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التدريب والتطوير بأنهما محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

(1) منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، مصر، دار غريب للطباعة، 1976، ص 195.

II. محتويات البرنامج التدريبي

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه و واجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر:

- اختيار المحتوى : إن لمحتويات برنامج التدريب أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية و العملية) في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتدربين.⁽¹⁾

2-تسلسل المحتوى: إن تسلسل المحتوى هي العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتدريب في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التدريب أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

و يؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتدربين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيدية والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء .

⁽¹⁾Jean – marie de ketele « **guide de formateur** » Bruxelles. Book. 1988. PP 38-40.

المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التدريبي، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

I. الوقت:

يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التدريبية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

ويمكن لمصممي البرامج التدريبية (التكوينية) تعديل الوقت الضروري لأجراء التدريب حسب ما تفتضيه المستجدات من تكنولوجيا جديدة ،دخول وسائل جديدة إلى الميدان، ارتفاع حوادث العمل، دخول عمال جدد إلى غير ذلك من أمور التسيير التي تستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتماشى معها

II. المكان:

كما قمنا بتحديد زمان العملية التدريبية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التدريبية للأفراد و تختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم، والأمثلة في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التدريبي، هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتدريب داخل المؤسسة الصناعية.

المطلب الثالث: اختيار المتدربين والمدربين

يعتبر اختيار المتدربين والمدربين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تدريبي، فالمتدربون هم محور أي عملية مع المدربين.

I. اختيار المتدربين:

لا بد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التدريبية، فالفرد هو محور كل عملية تدريبية فاختيارهم (العمال) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية، بقي فقط أن يوضع المتدرب المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون التدريب فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم:⁽¹⁾

أ. الأمور الإدارية: وهي الأمور التي تنحصر في:

- ✓ تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع
- ✓ توفير الوسائل -الأساليب- للمتدربين والمدربين لتأمين التدريب المناسب.
- ✓ اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.
- ✓ الإلزام بالحضور والاستمرار في البرامج حتى نهايته

ب. الأمور السلوكية: وتتمثل في انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع و تقبل كل جديد.

ت. الأمور الفيزيولوجية: وهي الأمور التي تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم، والتي تم اختيارهم بموجبها (القدرات، الاستعدادات، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التدريب من أجلها.

II. اختيار المدربين:

يعتبر المدربين أهم عنصر من عناصر تنظيم التدريب، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتدربين، ويوفرون الخبرة في مادة التدريب، كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظم التدريب، وعلى ذلك فإن جودة

⁽¹⁾ عادل جودة و غسان القلاوي: الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دمشق، دار الفكر، 1972، ص255.

نظام التدريب ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار المدربين مهمة في تصميم برنامج التدريب.

المطلب الرابع: تحديد ميزانية التدريب

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية برنامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب)، و عليه هناك نمودجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التدريب، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تدريب خاصة فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التدريب، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب، والبحث عن برامج تدريبية و الاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التدريب.

و يأتي العائد الأساسي للعملية التدريبية في تحسين الأداء، و ذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل: (1)

- ◆ التحسن في الجودة و الالتزام بمواصفات و معايير العمل.
- ◆ التحسن في سرعة الأداء .
- ◆ التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية .
- ◆ التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

(1) منصور أحمد منصور : مرجع سابق، ص233.

و هنا يمكن استخدام المؤشرات و النسب التالية :

إجمالي ميزانية التدريب

= نصيب العامل من التدريب

متوسط عدد العاملين

إجمالي ميزانية التدريب

= نصيب الأجور من التدريب

إجمالي ميزانية الأجور

إجمالي ميزانية التدريب

= تكلفة اليوم من التدريب

عدد أيام التدريب

أيام التدريب الكلية

= عدد الأيام التي يتدرب بها العامل الواحد

متوسط عدد العاملين

المطلب الخامس: كيف يتم تصميم البرنامج التدريبي

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنتعرض لهذه الأساليب فيما يلي¹:

1. التدريب العملي: COACHING: ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2. تمثيل الأدوار: (ROLE PLAYING): يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المدرب لمجموعة المتكويين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها، وتتاسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على البيع والتدريب على حل مشاكل الزبائن والعلاقات العامة.

3. دراسة الحالات: (COSE STUDIES): في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تتناسب بعض الدارسين كما أن البعض

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 115.

يتقاسم في تحضيرها بصورة سائلة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

4. البريد الوارد: *In Basket*: في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب ومنها

أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

5. الوقائع الحرجة: *Critical Incident*: إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المدرب يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

6. المباريات الإدارية: *Business Games*: يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع ومنتجات برامج ترويج وإعلان، والجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج وخطوط الإنتاج وتدفق خدمات وصيانة، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات، ويلاحظ أن

محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

7. **المناقشة الجماعية: Group Discussion:** عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أو تعود بفائدة عالية على الجميع.⁽¹⁾

8. **تدريب الحساسية: Sensitivity Training:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة،

9. **جماعة تدريب (Training Group):** من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

10. **نمذجة السلوك: Behavior Modeling:** وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 231.

بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.

11. العصف الذهني: *Brainstorming*: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير.

ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.

12. المدربون: *Trainers*: لا يجب أن يتبادر لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المدربين، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع والهدف وأسلوب التدريب والمحتوى التدريبي.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مدرب يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المدربين، وعلى القائمين بتصميم برنامج التدريب أن يأخذوا في الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين ونوع أسلوب التدريب قبل أن يقوموا باختيار المدربين.

وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح وهذه الصفات هي⁽¹⁾:

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 213.

- 1- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحققة البحث أو الدراسة، وكلما كان المدرب متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.
- 2- القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المدرسين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- 3- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم.
- 4- القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.
- 5- القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.
- 6- توفير العدد اللازم من المدرسين للطلبة الدارسين في المستويين الثاني و الثالث.

المبحث الخامس : تقنيات و إجراءات التدريب في المؤسسة

تتعدد التقنيات و الإجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تدريب أفرادها و إعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة .

المطلب الأول: تقنيات التدريب في المؤسسة

رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتدريب يمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التدريب (التدريب التشغيلي، التدريب الإداري) إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتدريب تتفاوت حسب نوعية التدريب⁽¹⁾:

1. التدريب على العمل.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 185.

2. التدريب في قاعات الدراسة
3. التدريب المهني
4. برامج التدريب الخاصة
5. برامج إعادة التدريب
6. برامج تدريب أخرى

المطلب الثاني: إجراءات التدريب في المؤسسة

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

- 1- إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً للقيام بتدريب الأفراد.
- 2- إعداد وتهيئة المتدرب: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتدريب والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.
- 3- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- 4- إعطاء فرصة للممارسة: بداية المتدرب في التطبيق العملي.
- 5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التدريب فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التدريب لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدماً الرسائل الآتية:

I. الاستبيانات:

توزع على المكونين (المدرسين) استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التدريب.

III. الاختبارات البسيكولوجية:

وتستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتدربين هذه المؤشرات هي:¹

- أ. الأداء في العمل؛
- ب. الحوادث في العمل؛
- ت. الغياب بالإذن أو بدونه؛
- ث. مخالفات تعليمية للعمل؛
- ج. تقرير الكفاية الإنتاجية؛
- ح. عدد مرات التردد على العيادة الطبية؛

و تجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التدريب لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التدريب فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقرير الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التدريبي ومدى تأثيره في المتدربين.

(1) أحمد سيد مصطفى, إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 109

خلاصة الفصل الثاني

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتدريب والحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التدريب في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمشروع من ناحية أخرى. هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث.

التدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن المشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن تحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة، ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة، إذ نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستويات إنتاج كبيرة، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة.

ما يمكن استخلاصه كنتيجة من عملية التدريب في رفعه لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد.

ومما لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة (المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التدريب إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد

المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التدريب إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر اليوم وهذا في ظل حرية التنافس وجودة المنتجات وأداء الأفراد.

الفصل الثالث:
مفاهيم أساسية حول أداء العمال
وعلاقته بالتكوين والتدريب في المؤسسة

تمهيد:

لقد أدركت دول العالم وخاصة تلك البلدان السائرة في طريق النمو، بأن رفع وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية في مختلف مستويات النشاطات الإدارية، من المسائل الأكثر أهمية في الوقت الراهن، حيث أن حجم الموارد الطبيعية في تقلص مستمر مع ارتفاع وزيادة قيمة عوامل الإنتاج، وارتفاع أجور القوى العاملة و حجم الطلب .

مما يستوجب الاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج والتحكم في الطرق والتقنيات الإنتاجية التي تمكننا من تحمل أقل التكاليف لبلوغ الأهداف المرجوة، فالاقتصاد الجزائري من الاقتصاديات المعنية بمسألة التنمية خاصة بعد كل هذه التغيرات والمستجدات والإصلاحات التي أصبح يعيشها من جراء تأثيره بالمحيط الخارجي .

إلا أنه لإنشاء مؤسسة في ظل الاقتصاد الحر يملئ ميكانزمات وشروط تنافسية توفر الحوافز المطلوبة لتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق استخدام طرق إنتاجية متطورة وحديثة.

ولعل أهم هذه الطرق التي تسمح بتحسين مستوى الأداء هو الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتأهيله حتى يتسنى له التحكم والاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج الحديثة أي التأهيل على مستوى المؤسسة لذا فإن رفع مستوى الأداء يعد مطلباً حيويًا من أجل البقاء في السوق من جهة وإمكانية زيادة الأرباح والإيرادات من جهة أخرى.

ومن أجل الوصول إلى هذا لابد على إدارة الأفراد أن تقوم بعملية تقييم الأداء بعد كل مرحلة من مراحل التكوين (التدريب) لأفرادها، لأن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة من الأدوات التي تستخدمها هذه الإدارة، وهذا سعيًا منها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم، حيث أن تقييم الأداء من الوظائف المسندة إلى إدارة الأفراد، فهذا لا يعني أنها المسؤول الوحيد على إنجاحه، بل على العكس من ذلك لابد أن تتوسع لتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءًا بالمدير

وانتهاءً بالعامل البسيط، ولكن تنفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظراً لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

يعدّ مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له، كالمردودية والإنتاجية وحتى التنافسية،⁽¹⁾ رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً. وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض القدرة على إنجاز المهام⁽²⁾. أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر للأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية، ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة، أما الفعالية فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة⁽³⁾، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين يعكسون مدلول المصطلحين⁽⁴⁾

ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثل في تطوير طاقات دائمة (Durables) كإنشاء ممارسات وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات⁽⁵⁾.

" وقد ارتبط مفهوم الأداء ككفاءة وفعالية بسعي المؤسسة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحويلات الجذرية التي مسّت مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافياً للمؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، بل عليها سبق المحيط والتوقع لتغيّراته ممّا يفرض عليها نوعاً من الليونة في شتى المجالات. فأصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحويلات التي تطرأ

(1) A.M.Firicelli, Sire B: **Performance et Ressources Humaines**, Paris, Economica, 2012, p4.

(2) Annie Bartoli: **Le Management dans les organisations publiques**, Paris, édition Dunod, p78.

(3) - عيسى حيرش: محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مرجع سابق.

(4) Annie Bartoli, **op.cit**, pp79-80.

(5) Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, Paris, Vuibert, 2013, p234.

على محيطها⁽¹⁾، وأصبح أداء المؤسسة هو قدرتها على التنافس في السوق (أي أن الأداء هو المظهر الداخلي لتنافسية المؤسسة)⁽²⁾.

مما يعني أنه عليها أن تعمل على إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بها سواء كانوا زبائنهم، مساهميهما أو أفرادها (personnel) وهذا ما يجعلها ذات أداء.

فيرى البعض أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو "إنشاء القيمة لزبائنهم أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة."⁽³⁾ لذا يعرف الأداء على أنه: "كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة، تكلفة أي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة (création nette de valeur)"⁽⁴⁾.

فباعتبار أن كل مؤسسة تملك موارد معينة (بشرية، مادية، مالية...) ينجر عنها تكاليف مختلفة. وفي نفس الوقت تنشئ لها القيمة التي تحقق لها أفضلية تنافسية، لم يعد كافيا للمؤسسة أن تبحث عن تحقيق الأهداف بأقل الوسائل بل أكثر من هذا عليها أن تبحث عن زيادة القيمة بأقل التكاليف أي البحث عن كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.⁽⁵⁾

وفي إطار الحديث عن موارد المؤسسة، نلاحظ أن مفهوم الأداء قد تأثر بالتيارات الحديثة للفكر الإستراتيجي والتي ركزت على أهمية هذه الموارد في ضمان الأداء المرتفع واعتبارها مصدرا للتفوق التنافسي من خلال المقاربة المبنية على الموارد (Ressource- based view) التي ظهرت لأول مرة في الثمانينات مع أعمال Wernerfel ، ثم تبلورت أفكارها من خلال عدة دراسات وأبحاث للعديد من الباحثين من أهمهم Hamel et Prahalad (في التسعينات)⁽⁶⁾ - وتجدر الإشارة إلى أن فكرة الموارد ليست وليدة الثمانينات بل لها جذور قديمة، لكن بمفهوم مختلف عما هي عليه الآن- وتعتبر المقاربة المبنية على الموارد أن المؤسسة الناجحة

(1) Robert Le Duff, **Op.cit**, p899.

(2) B. Chaabane: **Mutations des entreprises et environnement économique**, in Séminaire "Compétitivité des entreprises et mutations de l'environnement", Université de Biskra, octobre 2012.p 48.

(3) Philippe Lorino: **Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences**, Paris, Les éditions d'organisations, 2011, p11.

(4) Idem, p19.

(5) Ibid, p23.

(6) Thomas Durand: **La perspective basée sur les ressources**, in Thomas Durand et autres: **Perspectives en management stratégique**, Paris, édition EMS, 2009, p130.

وذاوات الأداء هي تلك المؤسسة التي تملك مجموعة من الموارد النادرة والوحيدة والتي تساهم في خلق أفضلية تنافسية تميز المؤسسة عن باقي منافسيها.

لذا فلكي تحقق المؤسسة مستوى الأداء الذي تنتظره يجب أن تتميز مواردها بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- ◀ عدم التقليد (Non imitabilité)؛
- ◀ عدم التحويل (Non transférabilité)؛
- ◀ الإتاحة (Disponibilité) ؛
- ◀ الندرة (Rareté) ؛
- ◀ عدم التحريك (Non mobilité) ؛
- ◀ عدم الإحلال (Non substituabilité) ؛

فيجب أن تكون الموارد متاحة للمؤسسة في أي وقت وبأي ظرف، ولكن في نفس الوقت تكون نادرة أي أنه يصعب الحصول عليها بالنسبة للمؤسسات المنافسة، كما أنّ تميز هذه الموارد بصعوبة التقليد والتحويل (التحويل هو أن تكون الموارد موجودة في السوق وقادرة على التحول إلى المنافسين) يمكّن المؤسسة من المحافظة على الميزة التنافسية التي توفرها لها هذه الموارد.⁽²⁾

المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة

يختلف الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أنّ الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها،

⁽¹⁾ Rodolphe Durand: **Analyse par les ressources de la performance des entreprises Françaises**, In, Bertrand Chuélin.et Jean Luc Arrègle: **le management stratégiques des compétences**, Paris, édition Ellipses, 2010, p85.

⁽²⁾ Thomas Durand, **op.cit**, p130.

وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج،⁽¹⁾..

هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي، ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة، وقد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية.⁽²⁾

كما يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي...

تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية....

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية - العمال-

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري وقياسه

يعد المورد البشرية من أهم العوامل التي له تأثير كبير على أداء المؤسسة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة يساهم أداءها بشكل أساسي في الأداء الكلي،⁽³⁾ حتى أن البعض يرى أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تديرها⁽⁴⁾.

وينظر للأداء البشري على أنه القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج في حد ذاتها⁽⁵⁾ وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية:

⁽¹⁾ عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول، ص89.

⁽²⁾ Bernard Martory, op.cit, p236.

⁽³⁾ Joseph Noone: **A propos de la performance humaine en entreprise**, <http://panorami.univ-paris1.fr/GREGOR>.

⁽⁴⁾ Robert Le Duff, op.cit, p899

⁽⁵⁾ Joseph Noone: **Op.cit**.

- المهارات التي تعدّ مصدرا للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية⁽¹⁾ حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات.
- التحفيز.

تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية.⁽²⁾

فإذا أضفنا إلى هذه الأبعاد أو العناصر الثلاث الموارد المتاحة والمستعملة لتنفيذ المهام، نجد أنّ أداء المؤسسة يتوضح في المعادلة التالية:⁽³⁾

الأداء = التحفيز × المهارات × تنظيم العمل × الموارد المستعملة

$$(Perf = M \times C \times O \times R)$$

ورغم أهمية المهارات في الأداء البشري إلا أنّها غير كافية لوحدها ولا ينتج عنها بالضرورة أداء معين، وإنّما يجب أن تكون الموارد البشرية محفزة مما يشجعها على اكتساب المهارات أكثر فأكثر، ومتواجدة في إطار عمل أكثر ملاءمة حيث يكون المورد البشري معنيا بالأهداف التنظيمية ويتصف بروح المبادرة وسرعة رد الفعل⁽⁴⁾ في مواجهة مختلف التحديات والعوائق التي تصادفه في عمله.

ويوضح باحثون آخرون أداء الموارد البشرية بالعلاقة التالية⁽⁵⁾: حيث:

$$Perf_H = MC^2$$

$Perf_H$: الأداء البشري.

⁽¹⁾ Jean Bilman: **Les meilleurs pratiques de management**, 2ème édition, paris, Les éditions d'organisation, 2000, p368.

⁽²⁾ Robert Le Duff: op.cit, p899.

⁽³⁾ Philippe Eray: **précis de développement des compétences**, paris, édition liaisons, 1999, p39.

⁽⁴⁾ Dimitri Weiss, **Les Ressources Humaines**, paris, les éditions d'organisation, Paris, 2000, p252.

⁽⁵⁾ Idem, p.251

M: التحفيز

C: المهارات، الثقافة، أي اللغة المشتركة والقيم المقتسمة... والتي تشكل شروط الفعالية

الجماعية. وهنا تظهر عدّة علاقات ثنائية بين محددات الأداء تتجلى فيما يلي:

✓ **الثقافة- التحفيز**: الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء, كما تدفع إلى العمل الجماعي المنتج.

✓ **المهارات- التحفيز**: استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الإستراتيجية وتحقيق الفعل ينشط حاجة الاكتمال عند الأفراد, فالشخص المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات الثقافة، أي اللغة المشتركة والقيم المقتسمة... والتي تشكل شروط الفعالية الجماعية. وهنا تظهر عدّة علاقات ثنائية بين محددات الأداء تتجلى فيما يلي:

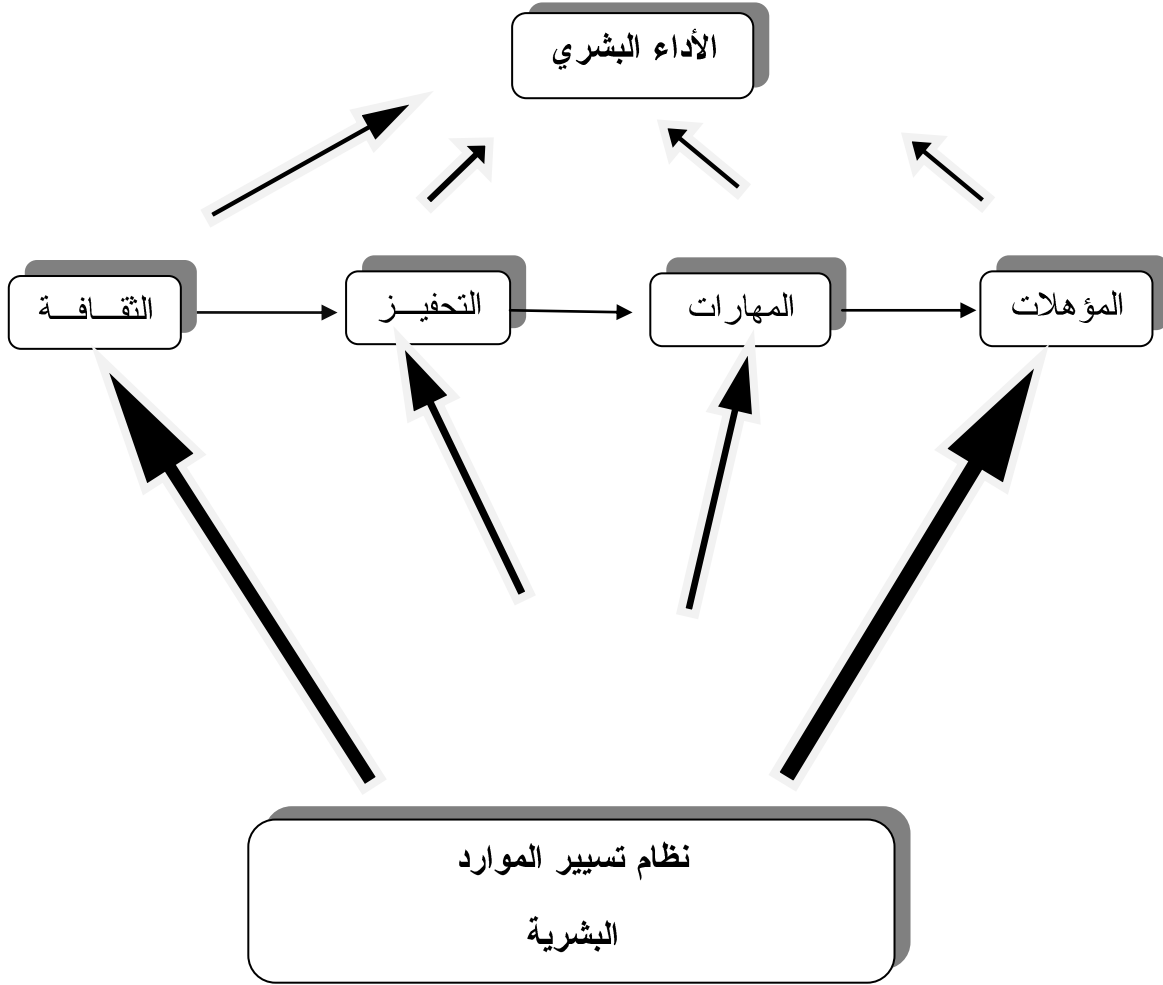
✓ **الثقافة- التحفيز**: الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء, كما تدفع إلى العمل الجماعي المنتج.

✓ **المهارات- التحفيز**: استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الإستراتيجية وتحقيق الفعل ينشط حاجة الاكتمال عند الأفراد, فالشخص المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات

✓ **المهارات- الثقافة**: تنمية المهارات لها أثر ايجابي على ثقافة المنظمة، ذلك أنّها تمكّن من رفع المستوى المعرفي للأفراد.

وتتأثر محددات الأداء البشري بنظام تسيير الموارد البشرية الذي يعمل على تطويرها وتنميتها وتوفير جو العمل المناسب لذلك، مثلما هو موضح بالشكل الموالي:

شكل رقم (20): محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية.



Source: Dimitri Weiss, *op.cit.* p251

المطلب الثاني: إشكالية تقييم الأداء البشري

I. مفهوم تقييم الأداء البشري:

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

• **الأفراد:** و يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمؤسسة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المؤسسات الحديثة على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المؤسسات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة⁽¹⁾.

• **الأداء:** يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁽²⁾

كما يعرف الأداء بأنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"⁽³⁾.

كما يعرف الأداء بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"⁽⁴⁾.

(1) - عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتفعيل أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2004-2005، ص 14

(2) - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

(3) - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص 123 .

(4) - عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49 .

كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾

• **التقييم:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجودين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان⁽²⁾

وعرف موناهان **Monahan** التقييم بأنه " إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخداما لمعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء⁽³⁾

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على بيئة العمل.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عمليات قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفا وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف.

وارتكازا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

1. الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا، يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.
2. الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من

(4) - سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى دول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة 8- 9 مارس 2005، ص 35.

(2) - PETIT, BELANGER , BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, *Gestion Stratégique et opérationnelle des Ressources Humaines* ; Editeur GAETEN MORIN, 1993, P P 705-706.

(3)-مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية يوم 09 /09 /2013، <http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvol14f6.htm>

الأحيان إيجاد معايير واضحة محددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم .

كما يطلق على تقييم الأداء اصطلاح تقدير الكفاءة ويعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم لمسؤولية وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى.

ويستخدم كاتب آخر مفهوم كفاية العامل ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيهـم.

وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقويم عمله الذي أتمه خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

ويعني كذلك الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي.

ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف جدا.

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الهامة في تسيير هذه الموارد، ذلك أنّها تمكّن المنظمة من مراقبة الخطط والبرامج المعتمدة في مجال الموارد البشرية واتخاذ القرارات بشأنها، وتمكن هذه العملية الموارد البشرية في المنظمة من تحديد نقاط قوتها وضعفها مما يسهّل إمكانية تطويرها،⁽¹⁾ كما تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية والتي بناء عليها يتم إعداد مخططات التدريب الضرورية. وتحسين الأداء كذلك ينطلق من التقييم، فإذا عرف الفرد مستوى

(1) James W. Walker: Manager la performance, www.dessmrh.org.

أدائه يمكنه إحداث التعديل والتغيير الضروريين في سلوكاته ومهاراته ومعارفه مما يحسن في أدائه. (1)

وينظر لتقييم الأداء البشري على أنه "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل". (2)

ونظرا لأهمية هذه العملية في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتبارها نظاما يضم عناصر متداخلة تفسر بوضوح عملية تقييم الأداء.

II. نظام تقييم الأداء البشري:

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المنظمة تفرض ضرورة الابتعاد عن الطرق الذاتية والشخصية في التقييم والاعتماد على معايير ومؤشرات واضحة تمكن من قياس الأداء البشري وتوضيحه بشكل دقيق، وهذا ما يوفره نظام تقييم الأداء الذي يعرف على أنه: "مجموعة نشاطات مخططة ومنظمة وتمت مراقبتها، تعمل على ملاحظة وقياس وتحسين مساهمة الموارد البشرية في أهداف المنظمة". (3)

يتكون هذا النظام من عدة عناصر توضح لنا مختلف جوانب عملية التقييم مثل الشخص المسؤول عن التقييم، المعايير المعتمدة، الأهداف الموجودة، الطرق المستخدمة....

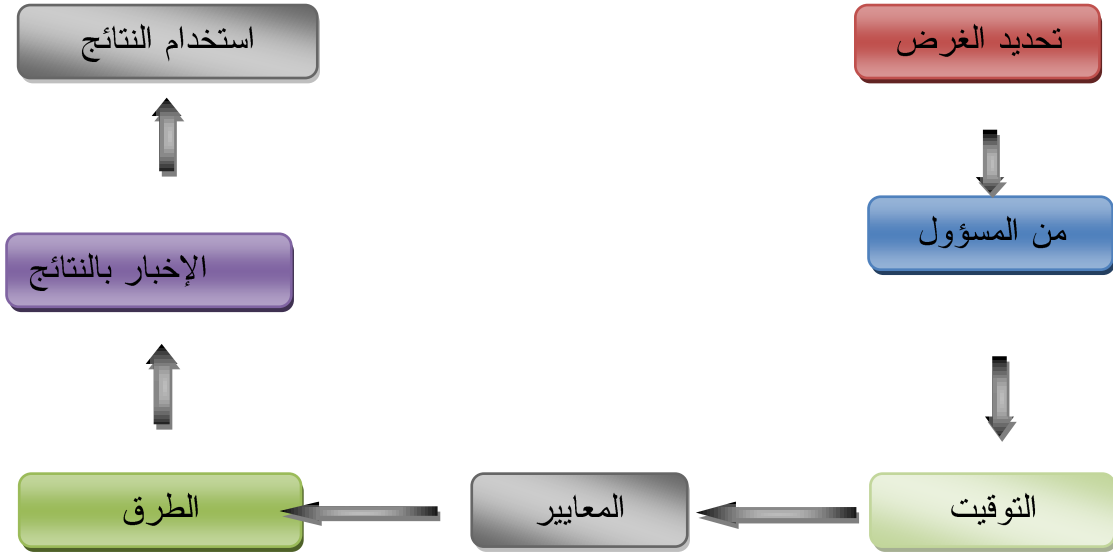
والشكل التالي يوضح مختلف عناصر نظام تقييم الأداء

(1) Christian Batal: **La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public**, 2^{ème} édition Paris, éditions d'organisation, 2000, p87.

² - خالد عبد الرحمن الهيثي، مرجع سابق، ص 177.

³ Petit et autres: **op.cit**, p377.

الشكل رقم(21): عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 288.

يمثل هذا الشكل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لنظام تقييم الأداء، حيث يبدأ بتحديد الغرض منه، ثم تحديد المسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم (توقيته)، ثم ينتقل الأمر إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء، ثم تحديد طريقة التقييم ويلي ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، ثم في الأخير تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية باستخدامها في الوظائف المختلفة، وسنتناولها فيما يلي بشيء من التفصيل.

1-2: الغرض من تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء البشري إلى استقطاب المهارات والمعارف اللازمة، والموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها بتحسين وضعيات عملها⁽¹⁾ وتحفيزها وتطوير ممارساتها، كما

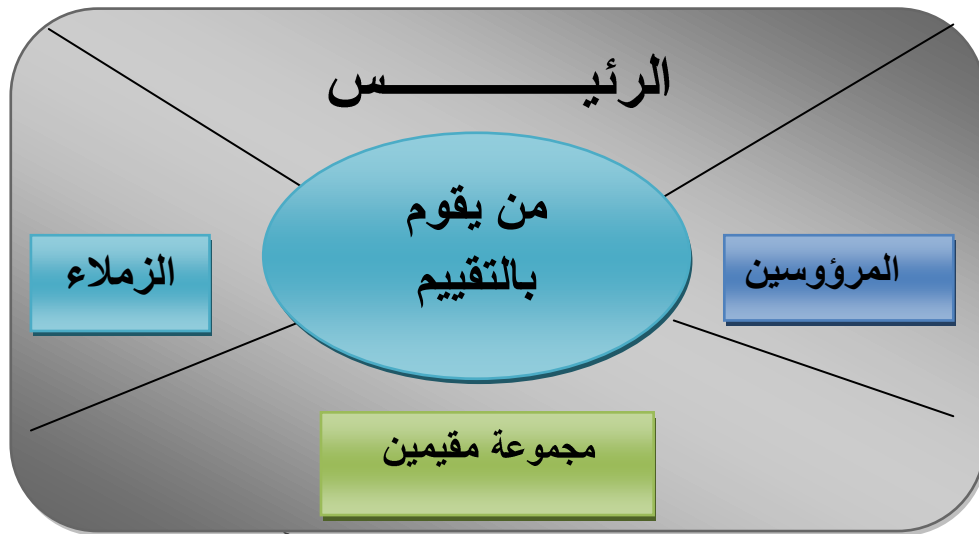
¹ Christian Batal: **op.cit**, p87.

توفر مختلف المعلومات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية⁽¹⁾ مما يمكنها من تحديد نقاط قوتها وضعفها وحصولها على النتائج الخاصة بأدائها.

2-2: المسؤول عن التقييم:

يمكن أن يتم التقييم بأي طريقة من الطرق التالية كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم(22): من يقوم بالتقييم.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 290

1. الرئيس يقيم مرؤوسيه.
2. المرؤوسين يقيمون مرؤوسيهم
3. الزملاء يقيمون بعضهم بعضا
4. مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

يتم تقييم الأداء عموما من طرف المسؤول المباشر عن الموارد البشرية موضوع التقييم باعتباره على إطلاع واسع بنشاطاتها، مهامها، سلوكاتها...وقد يتم أحيانا اللجوء إلى التقييم الذاتي أو التقييم من قبل الزملاء في العمل...رغم أنّ هذه الطرق تتميز بالذاتية والتحيّز أكثر، وقد جاءت طريقة 360° لضمان صحة وموضوعية أكثر للتقييم.⁽²⁾

¹ James W. Welker: **op.cit.** p102

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 443.

3.2 متى يتم التقييم؟

يتضمن هذا العنصر سؤالين هما:¹

◀ كم مرة يتم تقييم أداء العمال سنويا

◀ وتكون الإجابة كما يلي

1. مرة واحدة سنويا ويكون ذلك في أغلبية المؤسسات

2. مرتين سنويا، ويكون ذلك في عدد قليل من المؤسسات.

3. أكثر من مرتين سنويا، ويكون ذلك لدى عدد نادر من المؤسسات

◀ متى يتم التقييم؟ في نهاية أم خلال فترة التقييم؟.

الغالب في الأمر أن يقوم الرؤساء بتقييم مرؤوسيه في نهاية الفترة إل أنه يعاب على هذه الطريقة اضطرار الرؤساء بالقيام بعملية التقييم في فترة ضيقة، مما يهدد العملية بالفشل.

أما النادر هو قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيه خلال الفترة كلها، مما يجعلهم يحتفظون بسجلات عن مدى تقدم مرؤوسيه في أدائهم، وإن كانت هذه الأفضل إلا أنها تستغرق وقتا أطولا.

2-4: معايير التقييم:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.⁽²⁾

وتنقسم معايير التقييم إلى **معايير صفات الشخصية** والتي لا تمس الأداء بشكل مباشر، من أهم هذه المعايير: الذكاء، الثقة بالنفس، رد الفعل، المبادرة،...

¹ أحمد ماهر، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص291.

² Christian Batal, **op.cit**, p90

تتميّز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي.

وهناك معايير نواتج الأداء والتي تتحدد عن طريق جودة الأداء وكميته⁽¹⁾.

وهناك معايير السلوك التي تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، من أمثلة هذه المعايير نجد: العلاقات مع الآخرين، قيادة المرؤوسين، الجهد المبذول... وهناك أيضا معايير النتائج التي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية، من بين هذه المعايير: الإنتاجية، المبيعات، الأرباح...

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة يجب أن تتميز بالصلاحية (*Validité*)، أي أن كل عناصر المعيار يجب أن تعبّر على الخصائص التي يتطلبها الأداء، وبالثبات (*Fidélité*) أي تكون نتائج التقييم ثابتة عندما يكون الأداء ثابتا. تتميز كذلك هذه المعايير بالحساسية (*Sensibilité*) حيث تظهر الاختلافات مهما كانت بسيطة، إلى جانب تميزها بالسهولة (*Simples*) أي إمكانية استخدامها دون صعوبات،⁽²⁾....

5- طرق تقييم الأداء:

أصبحت الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية غير كافية، خاصة وأنها لم تأخذ مدخل الجودة الشاملة بعين الاعتبار رغم أهميته في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأفضلية التنافسية⁽³⁾، وذلك لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية واستخدامها لمعايير ومؤشرات مالية، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية⁴ حيث يكون نظام تقييم الأداء مركّزا على الأداء الجماعي...⁽⁴⁾

¹ بالاعتماد على: Petit et autres, *op.cit*, pp387-388.

– أحمد ماهر، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 293-294.

² عبد الرحمن الهيثي، مرجع سابق، ص 181

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 439.

⁴ Robert Le Duff, *op.cit*, p895

والجدول التالي يوضح مختلف الفروق بين التقييم وفق الطرق التقليدية والتقييم وفق الطرق الحديثة

الجدول رقم (5): طرق تقييم الأداء

تقييم متوافق مع مقارنة الجودة الشاملة	تقييم تقليدي
<ul style="list-style-type: none"> ◀ تركيز على الجماعة ◀ تركيز على النوع وعلى تنمية الموارد البشرية. ◀ يكون التقييم صادرا من المحيط (العملاء, المسيرين, العملاء...) 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ تركيز على الفرد. ◀ تركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية. ◀ يكون التقييم صادرا من المساهمين والمسؤول الإداري.

Source : Robert le duff, **op.cit**, p 895

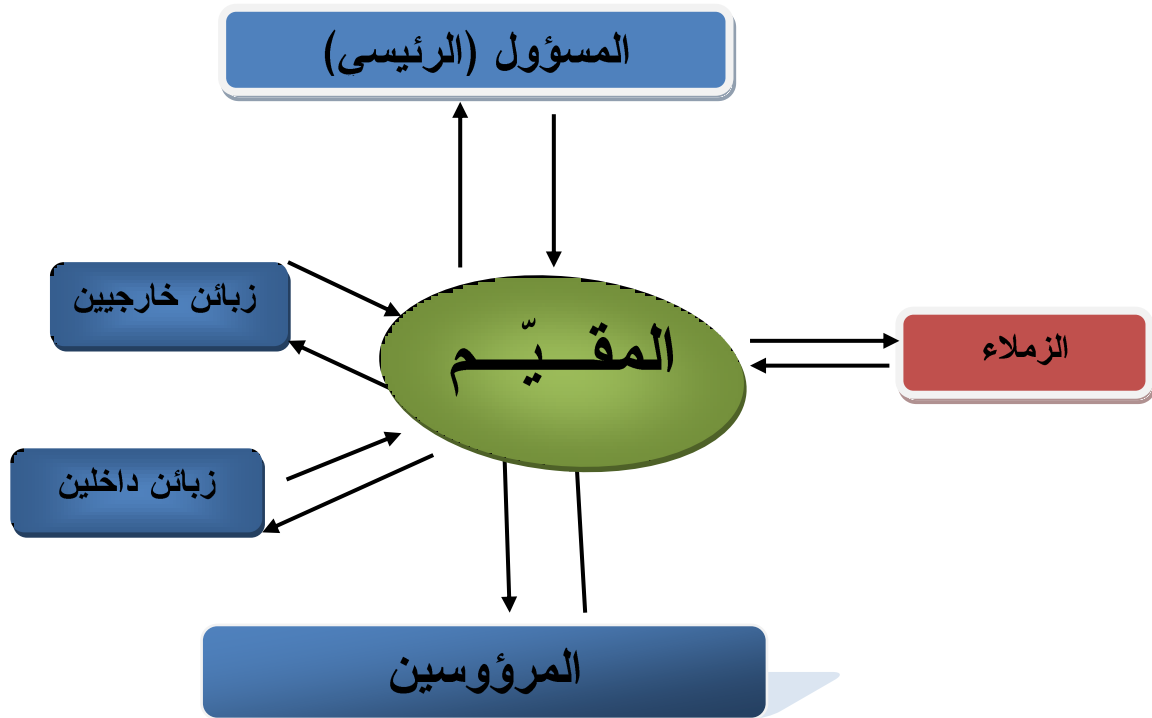
تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية و هي العمل ذاته، و الفرد القائم بالعمل، و الإطار التنظيمي الذي يربط الفرد و العمل، و لذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء، بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء و يسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.

تبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المؤسسات إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس و تقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط. باعتبار نتائج الأداء محصلة نشاط العمال (الأفراد) فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير و منها الأفراد الآخرين، المشرفين و رؤساء العمل، ظروف مكان العمل و تجهيزاته، حالة الموارد و التقنيات، و النظم و السياسيات لذا اتجهت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقييم الأداء سواء كان التقييم منصبا على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة، ففي مجال تقييم أداء الموارد البشرية ينتشر الآن أسلوب التقييم

360 درجة و الذي سبق الإشارة إليه، حيث يستقي معلومات التقييم من القائم بالأداء و المحيطين في العمل داخل و خارج المنظمة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): التقييم وفق 360°

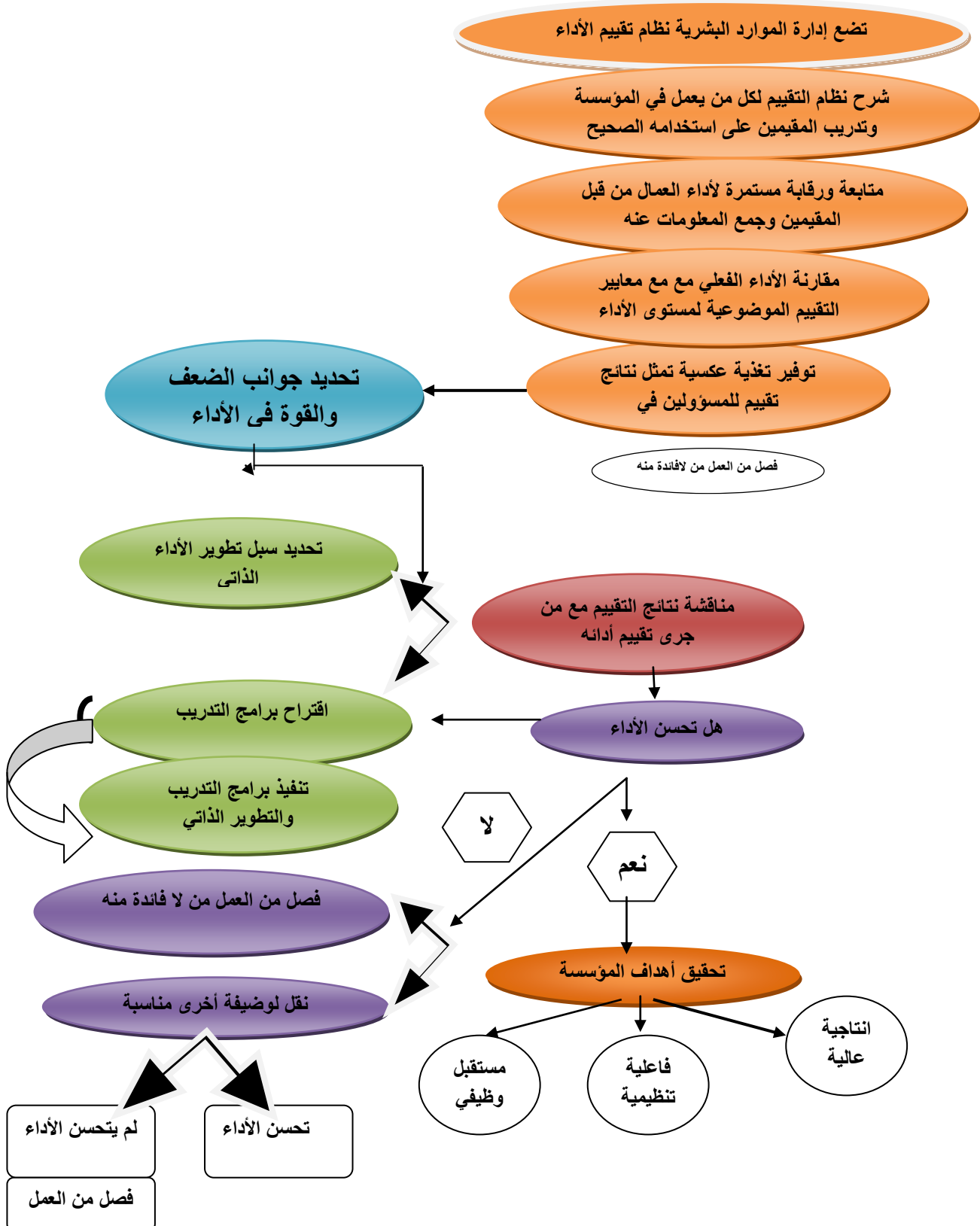


Source : Robert Le Duff, op.Cit, p196.

.III آلية تقييم الأداء

يمكن توضيح آلية تقييم أداء العمال من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (24): آلية تقييم الأداء



المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 364

المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية لأداء المؤسسة (أبعاد الأداء الكلي)

يعتبر بعض الباحثين أنّ المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً باعتبارهم السبب النهائي للقيمة (*cause finale*)، ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها (*des causes matérielles*)⁽¹⁾. لذا تعمل كل مؤسسة على تحسين أدائها بمختلف أبعاده من أجل إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بهذه الأبعاد والتي حددها الباحثون في:⁽²⁾

◀ البعد المادي (*Physique*) والمتمحور حول الإنتاجية (*Productivité*)

◀ البعد المالي والمتمحور حول المردودية (*Rentabilité*)

◀ البعد التسويقي والمتمحور حول التنافسية

تستخدم هذه الأبعاد في تقييم الأداء الكلي، و يستخدمها باحثون آخرون في تحليله، في ما يجمع الكل على أنّ تفاعلها وتحسينها يعطينا صورة عن مدى تحقق الأداء الكلي وتحسينه⁽³⁾، وسيتم تناول هذه الأبعاد فيما يلي:

I. الإنتاجية (البعد المادي)

تعد الموارد البشرية أحد أهم مصادر الإنتاجية في المؤسسة لذا فهي تلعب دوراً في تحسينها، ولتوضيح هذا الدور نعود إلى بعض المقاربات المتعلقة بالإنتاجية الكلية (*productivité globale*) ولعلّ أهمها مساهمة *Philippe Zarifian*⁽⁴⁾ فيما سماه بـ: «*physique de performance*» ويرى *p.zarifian*⁽⁵⁾ أنّ الأداء المادي أو الصناعي ينتج عن التفاعل

(1) W.Ben Ahmed: **Polysémie du terme valeur ou conflit d'intérêts? Une analyse à travers les disciplines**, France, Diplôme d'études approfondies au Génie des systèmes industriels, cahier d'études, 2001, p31.

(2) D. Weiss, op.cit, p233.

(3) Ibid, p 234.

(4) D. weiss, op.cit, pp 233-237.

(5) P.Zarifian : **Communication au séminaire interne entreprise et personnel "l'efficacité socio-économique"** des 7 et 9 Mars 1994, in D. Weiss, op.cit, p236.

الأمثل بين التكلفة والجودة والليونة والآجال (C Q F D)، حيث ترتبط الليونة بدرجة كبيرة بالكفاءة وتتركز على قدرة الموارد البشرية في مواجهة مختلف التغيرات.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تسهيل الليونة وتميبتها جاءت مقارنة أخرى للإنتاجية، تمّ فيها استبدال الليونة بالمجتمع (Social)، والذي يصعب قياسه مقارنة بالليونة، والمقصود بالمجتمع هنا الموارد البشرية الموجودة والتي تعدّ المصدر الأول لليونة. لذا يتعيّن على المؤسسة تحديد المؤشرات المناسبة لمتابعة كل عامل من العوامل الأربعة وكذا البحث عن التفاعل الأمثل بينها لتحقيق أفضل أداء⁽¹⁾. ولهذا لم تعد الإنتاجية تقوم على زيادة كمية الإنتاج بقدر ما أصبحت تتركز على نوعية الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، والمهارات والمعارف التي تتميز بها.

II. المردودية (البعد المالي)

تبحث المردودية عن تحقيق أهداف المساهمين وتلبية رغبتهم في تعظيم عائدهم من الاستثمار، فهي تعكس مدى إنشاء القيمة لهم، هذه الأخيرة عرّفها البعض على أنّها " القدرة على إنتاج مردودية مستقبلية كافية لرؤوس الأموال المستثمرة حاليا، أي مردودية تساوي على الأقل ما يتوقع المساهمين تحقيقه في حالة استثمارهم في مشاريع أخرى بمخاطر مشابهة (تكلفة الفرصة البديلة)"⁽²⁾، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، ممّا طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيّري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسّخ لدى المسيّرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيّرين فقط وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.⁽³⁾

⁽¹⁾ D. Weiss, **op.cit**, pp257-259.

⁽²⁾ Michel Gervais: **Contrôle de gestion**, 7^{ème} édition, Paris, édition economica, 2000, p249.

³ D.Weiss, **op.cit**, p 240.

هذه الفكرة تهمل الدور الأساسي الذي يؤديه مختلف الأفراد بالمؤسسة وإن كان لها تأثير إيجابي على المردودية⁽¹⁾, إذ أنّ مساهمة الموارد البشرية في تحقيق المردودية وتحسينها لا تقتصر فقط على المسيرين وإنما على كل الموارد البشرية، لتمييزها بمهارات ومعارف وقدرات تمكّنها من التأقلم بسرعة والاستجابة لمختلف التغيرات وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة.

.III التنافسية (البعد التسويقي)

تتمحور التنافسية حول تلبية حاجات الزبائن، ورفع درجة وفائهم أي إنشاء القيمة لهم، وتتحقق التنافسية من خلال السعر، نوعية المنتجات وتنوعها، القدرة على تلبية الاحتياجات في آجال قصيرة.... كما تكون التنافسية بسبق احتياجات الزبون واستمرار العملية الإبداعية بالمؤسسة، ممّا يمكن المؤسسة من المحافظة على زبائنها الحاليين، واستقطاب زبائن جدد وتعظيم الحصة السوقية.

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستويات التسيير, إذ ترتبط التنافسية في المستوى العملي بالعلاقة بين الجودة والسعر حيث تتضمن هذه العلاقة مختلف متطلبات الجودة والآجال والتكاليف والليونة⁽²⁾... في حين ترتبط التنافسية في المستوى الإستراتيجي بالاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة وبنوعية مواردها البشرية, حيث تفسّر " قدرة المؤسسة على سبق وتحديد آجال ظهور الاحتياجات المستقبلية للزبائن."⁽³⁾ وهذا ما توضحه المعادلة التالية:

تنافسية في المستوى الإستراتيجي = الإبداع + السبق + سرعة رد الفعل

Compétitivité stratégique = Innovation + Anticipation + Réactivité

(1) للإطلاع أكثر حول تأثير مكافأة المسيرين على أداء المؤسسة (و بالتحديد على المردودية) انظر:

-A.M. Fericelli et V.T.Bergé: **le management de la performance par la stratégie de rémunération des cadres**, in A.M.Fericelli et B.Sire:**Performance et Ressource Humaine**, op.cit p277.

(2) Michel Gervais: **Contrôle de gestion**, op.cit, p249.

(3) Ibid, p238.

إن تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في ظل التغيرات الحالية- حيث التسابق نحو الحصول على المعارف والمهارات وتنميتها- يعدّ الهاجس الأساس لكل المؤسسات- يفرض التركيز والاهتمام أكثر بالعمال في المؤسسة وذلك لتطوير بعض المتطلبات الأساسية من أجل تحقيق أداء أحسن، هذه المتطلبات سيتم تناولها في المبحث الموالي مع التركيز على علاقتها بتسيير العمال.

المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية ومدى ارتباطها بالتكوين والتدريب.

إن الهدف من ممارسة أي نشاط إنتاجي، هو إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تصريفها أي إنتاج السلع والخدمات التي ترضي المستهلكين، وتضمن هذه الاستمرارية، ولن يتحقق هذا في ظل المنافسة الكاملة إلا بتوفير شرطين أساسيين في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة هما: السعر المناسب، الجودة الملائمة أو السعر الأقل والجودة المناسبة، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات التي تهدف إلى ضمان حد معقول من الأرباح لاستمرارها في ظل المنافسة المتزايدة وكذلك المؤسسات التي تهدف إلى المساهمة بنصيب أكبر في التنمية الاقتصادية، تعمل على تحقيق هذين الشرطين الأساسيين اللذين يمثلان إنتاجاً أفضل، حجماً، وجودة بتكلفة أقل... الخ. وكل مؤسسة تعمل على تحقيق ذلك، إنما تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقبل التطرق إلى هذا المفهوم يجب الوقوف عند بعض المفاهيم المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية.

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي فقد أدركت الدول المتقدمة بذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض

الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج والتي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها، وضعف المستوى الفني والنوعي للموارد البشرية فيها، بما لا يؤمن قدرتها على استخدام التكنولوجيا والأساليب العلمية والفنية الحديثة في الإنتاج.

ومن أجل إيضاح أهم المفاهيم في تقييم كفاءة الأداء للمشاريع الصناعية نجد من الضروري إيراد أبرز المفاهيم والأسس التي يتناولها هذا الموضوع

المطلب الأول: مفهوم تقييم كفاءة الأداء وأهميته

I. مفهوم تقييم كفاءة الأداء

هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها⁽¹⁾.

ويعرف كذلك بأنه (تقييم الأداء الاقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية الصناعية، بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع و التكاليف و آثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على إستراتيجية الاقتصاد القومي) .

أي أن التقسيم يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المتحققة فعلا وإيجاد الانحرافات بينهما ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات، أو هو أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع الصناعي مستهدفا قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات (وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة⁽²⁾).

(1) عقيل جاسم عبد الله: تقييم المشروعات. الإطار النظري وتطبيقي، عمان، الأردن، المجدلوي للنشر، 1999، ص 189.

(2) طلعت عبد المالك: تقييم الأداء الاقتصادي سلسلة دراسات، القاهرة، المعهد القومي للإدارة العليا. 1964، ص 27.

ولكن فإن أوسع وأشمل تعريف لتقييم الأداء على مستوى الاقتصاد عموماً والقطاعات الاقتصادية (هو متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة، وأسبابها واقتراح الحلول المناسبة والسريعة لها).⁽¹⁾

وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء (يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية لمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل . ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.

II. أهمية تقييم كفاءة الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم كفاءة الأداء كالآتي⁽²⁾:

- أ. أن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية
- ب. يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ج. ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني أو المستوى القطاعي أو مستوى المؤسسة.
- د. كذلك يساعد على ما يلي:

□ توجيه العاملين في توجيه أعمالهم.

□ توجيه إشراف الإدارة العليا.

(1) عقيل جاسم عبد الله: مرجع سابق، ص 201.

(2) عقيل جاسم: تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 191.

□ توضيح سير العمليات الإنتاجية.

- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة سواء ما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.
- تحقيق معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للإنتاج.

كما أن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالوحدة الاقتصادية نتيجة لارتباطها بأهداف وحقول أنشطة الوحدة الإنتاجية، مما يتعدى دائما بأن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم الوحدة وإمكانياتها المتاحة، بما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها الوحدة، إضافة إلى ذلك فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة.

III. وظائف تقييم كفاءة الأداء:

- 1- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الإنتاجية الكمية والقيمة وذلك للتعرف على مدى تحقيق الوحدة للأهداف المحددة لها مسبقا وللفترة المحددة استنادا إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك الوحدات.
- 2- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدة الإنتاجية بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها مستقبلا⁽¹⁾، وهنا يجب التأكد من أن الوحدة قد استخدمت كافة مداخلها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.
- 3- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.

(1) كامل بربر: مرجع سابق، ص 174.

4- البحث والتحري عن الحلول و الوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات والاختناقات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

5- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من العملية التدريبية.⁽¹⁾

IV. الأسس العامة في تقييم كفاءة الأداء الصناعي

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء الصناعي نستعرضها حسب تسلسلها وأهميتها من حيث التطبيق وهي:⁽²⁾

1.4. تحديد أهداف المشروع الصناعي:

الغاية الأساسية من إقامة أي مشروع هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى الوظائف دراسة كفاءة الأداء الصناعي هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محددة وواضحة لكافة المسؤولين و العاملين بالمنشأة الصناعية، فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية و العملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من مجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:

1. المجال التسويقي.

2. مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.

3. القيمة المضافة.

4. الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.

5. الربحية.

6. أداء العاملين وتطويرهم.

⁽¹⁾ كامل بربر: مرجع سابق، ص 174

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن العشرين)، مصر، جامعة نبيها، 2000، ص ص 332-333.

7. المسؤولية اتجاه المجتمع.

8. الموازنة بين الأهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

وهذه المجالات هي واحدة في كلا النظامين الرأسمالي والاشتراكي. غير أن الاختلاف يمكن أن ينحصر في الأهمية النسبية المعطاة لكل وجه من تلك الأوجه لنشاطات المشاريع المتعددة والمشار إليها سابقا.

2.4. تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة.

يتطلب استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل كلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة، وبناء على ما تقدم فإن الأمر يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي⁽¹⁾:

◀ وضوح الرؤية بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محددة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض و الاجتهاد والحكم الشخصي.

◀ أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المنشأة

◀ ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية.

◀ أن يشترك في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها، الأفراد الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم.

◀ أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 237.

3.4. تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية وحدة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات.

وتعرف المسؤولية بأنها (الالتزام أو التعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب). أما مركز المسؤولية في اتخاذ القرار فهو، (الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها).

4.4. تحديد معايير الأداء الصناعي:

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية باستخدام كافة المعايير سواء التجارية منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة.

ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء الصناعي، وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها وباختلاف الأهداف الموسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

5.4. وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه ويقوم بتسجيل النتائج التي يستنتج عنها التنفيذ.

6.4. المراحل الأساسية لتقييم الأداء الصناعي:

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء الصناعي بما يلي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ جاري ديسلر (Gary Dessler)، مرجع سابق، ص 331.

- أ. التعرف على البرامج - خطة التنفيذ-
- ب. التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- ج. قياس الأداء الفعلي (النتائج).
- د. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- هـ. تحديد الانحرافات والاختلافات و الفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.
- و. اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة الأداء في المنشآت الإنتاجية

لقد سبق الإشارة إلى تعدد مؤشرات كفاءة الأداء وكثرتها واختلاف أهميتها النسبية وحسب النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في ذلك البلد، وعليه يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة وأهداف الوحدة الإنتاجية موضوع التقييم، و عليه يحاول أرباب الأعمال في الوقت الحاضر تطوير أنظمة تقييم الأداء كما ينبغي لها أن تكون، و تتماشى مع الأغراض المتعددة التي يسعون إلى تحقيقها من وراء هذه الأنظمة⁽¹⁾.

I. معيار الطاقة الإنتاجية

إن الهدف لجميع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة على اختلاف الأنظمة الاقتصادية، إلا أنه يكتسب أهمية بالغة في الدول النامية التي عانت من التخلف الاقتصادي و الاجتماعي، بالإضافة إلى محدودية الموارد الاقتصادية فيه.

إن أهمية هذا المعيار تأتي من كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة، وبين كل من التكاليف والأرباح والمبيعات من جهة أخرى، حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج (أي زيادة نسب الارتفاع من الطاقة)، انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وذلك من

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 369.

خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة الاستغلال الأمثل للطاقة، ومن تم التوصل إلى المرونة في الأسعار وزيادة الوحدات المنتجة وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات.

إن مفهوم مؤشر الطاقة الإنتاجية يقتضي توضيح أنواع الطاقة، حيث يصعب إعطاء تعريف محدود دقيق للطاقة الإنتاجية بسبب وجود عدة أنواع من الطاقة الإنتاجية.

ويمكن التعبير عن الطاقة الإنتاجية بأنها (القدرة الإنتاجية المتوفرة في المنشأة الصناعية كما في ذلك القائمة، المستخدمة، المستبعدة ضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج) ولغرض استيعاب هذا المعيار يجب معرفة أنواع الطاقة وهي:⁽¹⁾

1- الطاقة الإنتاجية النظرية: وهي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع، وتتم إذا أنتجت الوحدة الإنتاجية أو القسم 100% من طاقاته المحددة وهذا يصعب تحقيقه عمليا لأنه غاية مستهدفة وغير ممكن الوصول إليها للأسباب التالية:

- وجود وقت الضائع نتيجة الإصلاح والصيانة.
- التوقفات الناجمة عن كفاءة الأيدي العاملة.
- التوقفات الناجمة عن العطل أو الخلل في الآلات والعدد.
- الأساليب التنظيمية التي قد تعرقل سير الإنتاج والانتفاع الأمثل من الطاقات.

2- الطاقة الإنتاجية العملية (الفعلية): وهي الطاقة النظرية مستبعدا عنها التوقفات والتي يمكن تجنبها ويتراوح مستوى حدود هذه الطاقة: (70%-80%) من الطاقة النظرية وتنخفض إلى أقل من ذلك في البلدان النامية.

$$\text{الطاقة العملية} = \text{الطاقة النظرية} - \text{التوقفات}$$

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي : مرجع سابق، ص ص 370-371.

وتكون التوقفات أثناء وعند بداية ونهاية سير العمليات الإنتاجية والتوقف بسبب تغيير سرعة الآلات.

3- الطاقة الإنتاجية القصوى: هي طاقة الإنتاج المحددة خلال فترة زمنية وفقا للمواصفات

عوامل الإنتاج مع فرض توفير مجموعة متكاملة من الشروط، وهي:

◀ الصيانة المنتظمة.

◀ طاقة عمالية مدربة على درجة كبيرة من الكفاءة الإنتاجية.

◀ توفر مستلزمات الإنتاج للمواصفات المحددة.

4- الطاقة المتاحة: وتعبّر عن الطاقة القصوى مطروحا منها الاختناقات داخل الأقسام أو

المراكز الإنتاجية على أساس القدرة الإنتاجية لأضعف مرحلة أو عملية إنتاجية، وعليه فالطاقة القصوى تتطابق مع الطاقة المتاحة في حالة عدم وجود اختناقات ببعض مراحل أو عمليات الإنتاج المتعددة.

وهذه الاختناقات تمثل نقصا في الطاقة الإنتاجية لمرحلة ما عن الطاقة الإنتاجية في المراحل اللاحقة أو السابقة.

5- الطاقة التصميمية: ويقصد بها الطاقة الإنتاجية للتجهيزات والمعدات في المنشأة والتي

بإمكان المعدات والمكائن إنتاجها حسب تصميمها وفق الشروط الفنية والمتطلبات الأخرى.

6- الطاقة المخططة: وهي تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع

والخدمات خلال فترة الخطة، ويتم ذلك استنادا إلى الطاقة التصميمية والطاقة المتاحة في المنشأة.

أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء وباستخدام معيار الطاقة الإنتاجية فهي:⁽¹⁾

(1) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 371.

مدى الانتفاع من الطاقة التصميمية عمليا = الإنتاج الفعلي
الطاقة الإنتاجية الفعلية

ويعتبر هذا المؤشر مقياسا مهما في عملية التخطيط الصناعي.

I. المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المنشأة الصناعية خلال فترة زمنية معينة:

= الإنتاج المخطط

الطاقة الإنتاجية المخططة

2. المدى الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة = الإنتاج الفعلي
الطاقة الإنتاجية المخططة

ويعتبر ذلك مؤشرا هاما في قياس كفاءة الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

II. معيار الإنتاجية

تعتبر علاقة وليست حالة مجردة قائمة بذاتها، فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات نفقات وإيرادات كمية الإنتاج وعدد المكائن، كمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج وساعات العمل، وهي تختلف عن الإنتاج من كون هذا الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المنشأة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الماكنة أو المواد الأولية أو كفاءة استخدام الوحدة أو المواد الأولية أو كفاءة استخدام الوحدة النقدية أو مساحة الأرض الزراعية... إلخ .

كما أن إنتاجية العمل هي حاصل قسمة الإنتاج المتحقق على مجموع العاملين ، فإن ازدياد و تضخم عدد المشتغلين في الأعمال الإدارية (أي الذين لا يعملون على خط الإنتاج المباشر) سوف يؤدي إلى امتصاص

الارتفاع في إنتاجية العمال المشتغلين على خط الإنتاج المباشر، و الحيلولة دون ظهوره في الأرقام الخاصة لإنتاجية العمل بشكل عام⁽¹⁾.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، هما:

- 1- كمؤشر لقياس كفاءة المنشأة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المنشأة لمواردها وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.
- 2- والثاني كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المنشأة ودرجة الانتفاع فيه وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي أنها⁽²⁾ :

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

أو يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ومستلزماته

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{العمل + رأس المال + الأرض + المواد الأولية}}$$

وتحقق زيادة الإنتاجية الكلية من خلال العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات من خلال ما يلي:

(1) أحمد أبو إسماعيل : اقتصاديات الصناعة ، القاهرة، دار النهضة العربية، 2003، ص، 43

(2) عقيل جاسم: تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 205.

- 1- عندما تزداد المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات.
 - 2- عندما تتخفف المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة.
 - 3- عندما تزداد المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة.
 - 4- عندما تتخفف المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات.
- وبالنظر لصعوبة قياس جميع المدخلات بوحدات متشابهة تبرز صعوبة استخدام الإنتاجية الكلية، مما يضطر إلى إيجاد معاملات خاصة لتحويل الناتج إلى وحدات متشابهة، لذا من الأسهل كثيرا مقارنة المخرجات (الناتج) مع عامل واحد بدلا من مقارنتها مع عوامل متغيرة عديدة، وعليه من الأفضل استخدام الإنتاجية الجزئية.

المطلب الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية

I. أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية:

تمثل الكفاءة الإنتاجية بمفهومها المطلق، تأليفا أمثل بين العناصر المستخدمة في الإنتاج فيمثل حينئذ قياس الكفاءة الإنتاجية ومدى نجاح أو فشل العاملين في مشروع ما في إدارة نشاط المشروع وكثيرا ما يلجأ إليها الباحثون نظرا للعديد من المحاسن، وللتطرق إليها يجب الوقوف أمام آراء كل من:

1. ج- كيندريك (*J. KENDRICK*): حيث يرى في هذا الصدد بأن رقم الإنتاجية الذي نتحصل عليه باستخدام أي من صيغ الإنتاجية لا يحمل في حد ذاته أية دلالة إلا إذا تمت مقارنته بإنتاجية نفس المنظوم لفترة زمنية ماضية وهو ما يعرف باسم (المقارنات الزمنية)، أو بمقارنته بإنتاجية منظومات أخرى مماثلة داخل وخارج البلاد خلال نفس الفترة وهو يطلق عليه اسم (المقارنات المكانية) (1).

2. ج- فورسي (*J. FOURSIE*): والذي يرى هو الآخر بأن عندما تقاس إنتاجية العمل في مؤسسة ما، أو في أمة بمجملها فيجب أن يتيح هذا القياس نقد الواقع القائم، ويجب

(1) وجيه عبد الرسول العلي : الإنتاجية مفهومها، قياسها، و العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 38.

أن يؤدي إلى رفع الإنتاجية إلى نسبة مسجلة في أجود المؤسسات أو الأمم الأكثر تقدماً في طريق القدرة الإنتاجية (1).

أي يجب أن تساعد عملية القياس في كشف اتجاهات الكفاءة الإنتاجية ومراحل تطورها، وأن لا تقتصر في عملية وصف النتائج فقط. بل أن تتجاوزه إلى حد المناقشة والنقد والتقييم، وكذلك يجب أن تمتد إلى مرحلة اقتراح الحل المناسب لحالات ضعف الكفاءة الإنتاجية واقتراح الشكل الملائم لنقل أساليب وطرق عمل المؤسسات الأكثر تقدماً في نفس المجال.

وتتجلى أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية في المحاسن التالية:

1. تمثل أحد أهم الأدوات الرقابية، سواء كانت الرقابة ذاتية أي داخلية أو خارجية تمارس من قبل هيئات خارجية مختصة
2. تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة كلما احتاج الأمر لذلك، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، حيث يمكنهم الوقوف على مراكز الضعف والبحث عن أسبابها وعلاجها على تلك الأسباب عن طريق التدريب مثلاً.
3. مقياس لمكافأة العاملين. كما تمثل معيار لاختيار المترشحين من العمال للترقية والكشف عن قدرات ومواهب العمال.
4. مقياس يستخدم لاختيار العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى توفير الأيدي العاملة المؤهلة بالمؤسسة.
5. مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر، قصد التخصص، والاستغلال الأمثل لليد العاملة في المؤسسة.
6. توصلنا لمعرفة مدى مهارة العمال وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة.

(1) المرجع نفسه، ص 39.

فمن هذا المنطق نتمكن من تصور أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية كأحدى وسائل ترشيد القرارات الاقتصادية سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الاقتصاد الوطني ككل.

II. طرق قياس الكفاءة الإنتاجية

يشترط لقياس إنتاجية العمل الاهتمام بالجوانب التالية (1).

تقسيم العمال المطلوب قياس إنتاجيتهم إلى مستويات منصب حيث من العمل، ومكان العمل... إلخ.

- يبدأ القياس في مستوى واحد وزمن واحد.
 - معرفة التغيرات التي صاحبها الفرد العامل خلال الفترة الماضية.
 - عرض نتيجة القياس على العمال المعنيين، وتوضيح طريقة القياس.
- وأهم الطرق المستعملة للقياس نذكر ما يلي (2):

3. طريقة قياس قيمة إنتاج العامل لفترة معينة.

$$\frac{\text{إنتاجية العامل} = \text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\frac{\text{إنتاجية العامل} = \text{قياس الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العاملين}}$$

2. طريقة القياس خلال ساعة عمل واحدة "

إنتاجية ساعة العمل "

عدد ساعات العمل

(1) نور الدين شوقي: فعالية نظام العوامل على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، السنة الجامعية

1992-1993، ص 20 .

(2) علي جودة و غسان قلعوي: الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1972 ص 189.

3. طريقة قياس إنتاجية وحدة الأجر خلال فترة زمنية معينة

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{اجمالي الأجر}}$$

المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية ودورها في رفع أداء العاملين في المؤسسة

يعتبر تقييم كفاءة العملية التدريبية جزءا هاما من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء نظرا لأنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستجح في المستقبل أم لا ؟. وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة وبرامج التدريب التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

ويفيد تقييم برامج التدريب في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة، فتحسن الأداء والإنتاجية وشعور الدارسين بالاستفادة، قد يكون دليلا قويا على فعالية إدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها، مما يشجع في المستقبل على استخدام استمرار عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل فيها⁽¹⁾.

المطلب الأول: خطوات تقييم فعالية التدريب

إن عملية تقييم كفاءة التدريب، تمر بخطوات منطقية و بسؤال حول ما إذا كانت برامج التدريب سيتم تقييم فعاليتها من عدمه، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم.

فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل.

(1) محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 283.

*من الضروري تقويم كل طريقة من الطرق التدريبية الواردة بالفقرات السابقة في تحقيقها لأهدافها وفي تطوير المهارات وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

*يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التدريب قد تختلف طرق تقييم فعاليتها، وسنتعرف على ثلاث طرق لتقييم التدريب أحدها تركز على مساهمة برنامج التدريب في تحقيق أهداف المنظمة أو في القضاء على مشاكل معينة، وترتكز الثانية على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها الدارسون وترتكز الأخيرة على قياس رأي وردود فعل الدارسين حول برنامج التدريب.

يلي ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التدريب ، ثم تأتي خطوة جمع البيانات الخاصة بفعالية وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تشير إلى ما إذا كان برنامج التدريب فعالاً أم لا، وتفيد هذه النتائج في وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرامج التدريب المشابهة في المستقبل.

وتتلخص خطوات تقييم فعالية التدريب كما يلي:⁽¹⁾

1- تحديد طريقة التقييم؛

2- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم؛

3- تحديد أسلوب جمع البيانات؛

4- جمع البيانات؛

5- تحليل البيانات؛

6- استخلاص النتائج؛

⁽¹⁾ Frank Ostroff, *L'entreprise Horizontale, l'entreprise du futur et sa proposition de valeur*, traduit par: Myriam Shalak, Paris, Dunod, 2002, p26.

7- وضع توصيات خاصة؛ بالمستقبل؛

المطلب الثاني: طرق تقييم كفاءة التدريب

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم والتي على أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها، و تحليل هذه البيانات، ويمكن التفريق هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب.

1. تحديد أهداف المنظمة.

2. اكتساب وتعلم خبرات جديدة.

3. رأي أو رد فعل الدارسين.

I. تحقيق أهداف المنظمة:

تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف معينة من وراء العملية التكوينية والتدريبية، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة. وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية، ومن مؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها هي كمية المبيعات، تكلفة بيع أو إنتاج الوحدة، عدد الوحدات المنتجة في الساعة/ عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد.

II. اكتساب وتعلم خبرة جديدة:

إن التعليم يمكن أن يساهم في عملية تحديث المجتمع و تهيئة الظروف الملائمة للتصنيع و التنمية، و ذلك بالاستغناء عن المعايير الاجتماعية القديمة و إيجاد معايير جديدة أكثر ملائمة للاقتصاد الحديث، مثال ذلك المعايير التي تحبذ الأخذ بالأساليب الجديدة في الزراعة أو في تنظيم الأسرة أو المفاهيم التي تميل إلى تشجيع البحث و الاختراع، و في مثل هذه الحالات قد

يكون هدف التكوين في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم، في هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية

التدريب على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد، وتمر خطوات التقييم كالاتي:

1. تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة وهذا هو الهدف التدريبي الذي يجب تحديده بدقة.

2. تطبيق برنامج التدريب.

3. اختيار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها.

4. مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

III. ردود فعل الدارسين:

إذا كان رأي الدارسين من الأهمية أو إذ تعذر استخدام الطريقتين السابقتين، يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه برنامج التدريب. ويمكن سؤال المكونين والمشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضا، و تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية: (1)

1- تحديد المواضيع التي يسأل حولها رأي الدارسون.

2- تصميم قائمة أسئلة تحتوي هذه المواضيع.

3- تحديد أسلوب القياس.

4- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات.

5- تحليل البيانات.

6- التوصل للنتائج.

¹ عبد المطلب عبد الحميد " النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر"، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، ص50.

المبحث الخامس: نماذج وتجارب تقييم مردودية التدريب المطلب الأول: تقييم مردودية التدريب

إن تقييم مردودية التدريب هو التقييم الشامل للنشاط التدريبي، وبذلك نكون قد وصلنا إلى المستوى النهائي في عملية التقييم، لكن يجب أن نحدد أولاً آثار التدريب على مستوى المؤسسة

I. أثر التدريب على الأداء في المؤسسة

أصبحت المؤسسات الحديثة تستخدم عدة وسائل حديثة من أجل الرفع من أداء العاملين لديها في إطار عدة معايير مساعدة على ذلك وهذا ما سنوضحه من خلال هذا الفرع.

1. التدريب والجودة الشاملة

إن مفهوم الجودة ليس حديثاً، ولكن الجديد أنها أصبحت الجودة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة. وهي في الحقيقة وإن لم تكن هدفاً في ذاتها، فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء و التغلب على المنافسين⁽¹⁾. فالجودة الشاملة هي تعبير عن التطوير المستمر للعمليات والأنشطة، فالمؤسسات اليابانية مثلاً تتحدث عن التطوير المستمر الشامل، وهذا التطوير يتم من أجل التنافس ويهدف التميز في السوق، بالإضافة إلى أن الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية. فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة، بمعنى أداء العمل مطابقاً للمواصفات من أول مرة، و يتم هذا عن طريق⁽¹⁾:

- التدريب الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا و خارجيا؛
- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، و لكن على التكلفة الكلية الأقل، وهذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء؛
- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات و لا نتركها للصدفة؛
- ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف و التدريب؛

(1) - زينب إبراهيم : التحدي الجديد، لا مكان للخطأ في أي عمل، مجلة الأهرام الاقتصادي، القاهرة، العدد 1354، 19 ديسمبر 1994، ص:

□ ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة و تحقيق الترابط و التكامل بين جميع أجزاء المشروع؛

□ ضرورة تقوية الأفراد و تأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين، و إعطائهم السلطة و القدرة على اتخاذ القرار و أن يكون لهم صوت مسموع في العمل؛

□ ضرورة تجنب القرارات غير المبنية على المعلومات المتكاملة.

2. التدريب و نظام إيزو

إن مواصفات إيزو* تولى أهمية كبيرة لتدريب المورد البشري، ذلك من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المواصفات، التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة .

و الجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو وهي⁽¹⁾:

أ. إيزو 9001: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التطوير و الإنتاج و التركيب و الخدمة .

ب. إيزو 9002: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج و التركيب.

ج. إيزو 9003: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص و الاختبار.

فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل، أما النماذج 9000، 9004 فهي نماذج إرشادية. و قد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل المثال، كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور المورد البشري مع التأكيد الدائم على أن تكون مؤهلة و مدربة.

(1) - منظمة العمل العربية، مجلة العمل العربية، العدد 60، فيفري 1995، ص:19.

ويعد التدريب من أساليب تحسين الجودة في الشركات⁽¹⁾، فيتم تطوير البرامج التدريبية بحيث تتغلب على انخفاض المهارات الموجودة والتي تنعكس في انخفاض جودة ومستوى المنتج، أوفي الزيادة الواضحة في معدل الأخطاء في العمل، لذلك يجب حساب أثر التدريب الموجه لتحسين الجودة.

قد يظهر تحسين الجودة على عناصر منها⁽²⁾:

◀ **الفاقد أو العادم** : إن التكلفة الأكثر وضوحاً للإنتاج الرديء هو الفاقد المحصل نتيجة لأخطاء العمل، فالمنتجات المعيبة، والمواد الخام الفاسدة وأوراق العمل المهترئة، كلها نتائج للمستوى الرديء في الإنتاج، هذا الفاقد يتحول إلى قيمة يمكن استخدامها عند قياس أثر تحسين الجودة؛

◀ **إعادة العمل**: كثير من أخطاء العمل تكون مكلفة نتيجة لإعادة العمل بهدف تصحيح هذه الأخطاء، ومن الأعمال التي تكلف إعادتها كثيراً تكون عندما يصل المنتج للمستهلك ثم يتحتم رجوعه للتصحيح، أو عندما يتم تنفيذ برنامج بتكلفة عالية ثم يتضح احتواؤه على أخطاء. وعند تحديد تكلفة إعادة العمل يجب الاهتمام بالعمل وبالتكلفة المباشرة، فالحصول على فريق عمل لتصحيح الخطأ يمكن أن يكون عبئاً؛

◀ **عدم رضا العميل**: يمثل خسارة كبيرة للمؤسسة عندما تحدث أخطاء، وأحياناً قد تسبب الأخطاء انصراف العملاء إلى من يقدمون الأفضل من المنافسين ومنه فقدان العمل كله؛

◀ **ضمان مسؤولية المنتج**: في السنوات الأخيرة ارتفعت جداً قيمة التأمين على ضمان المنتج نتيجة لزيادة القوانين التي تحكم قطاع الأعمال، وكلما زاد اهتمام المؤسسة بعلاج

(1) - فريد راغب النجار : إدارة الإنتاج والعمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص:401

(2) - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص : 454-452.

النقائص والأخطاء في المنتج كلما ارتفعت قيمة ضمان مسؤولية المنتج، لذلك فإن تحسن الجودة ينعكس في صورة انخفاض في شكاوي المستهلك؛

◀ **الخسائر الداخلية:** هي الخسارة التي تسببها أخطاء الموظف، فمثلا الزيادة في المبالغ المدفوعة للمورد تمثل خسارة لا يمكن تغطيتها، فهي لا تستوجب إعادة العمل، ولا ينتج عنها فاقد.

◀ **الحالة المعنوية والنفسية:** عندما تحدث أخطاء، يشعر بعض الموظفين بعدم ملاءمة المنتج وعدم القدرة على الانتفاع به، أي عدم نجاعة المجهودات المبذولة، وبالتالي عدم الرضا عن الذات، كما أن تصحيح الأخطاء بدل الانطلاق في عمل جديد، يحط من المعنويات .

II. حساب مردودية النشاط التدريبي وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة

1. مفهوم مردودية التدريب

عملية التقييم هي قياس الفائدة والمنفعة المحققة من التدريب على مستوى المؤسسة، مقارنة بالتكاليف التي تتحملها هذه الأخيرة في الأنشطة التدريبية، ويستخدم قياس مردودية التدريب للتأكد من أن التدريب يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة في الوقت ذاته.

قد أثير جدل حول مصطلح عائد الاستثمار، فاعترض بعض الأخصائيين بمجال الشؤون المالية والحسابات على استخدام المصطلح على جهود برامج تنمية الموارد البشرية. إلا أن هذا التعبير شائع جدا ويعبر تماما عن التقييم المالي، ولقد اقترحوا مصطلحا أكثر ملاءمة وهو عائد التدريب.

يمكن حساب عائد التدريب قبل برنامج التدريب لقياس الفعالية المرتقبة للتكاليف، كما يمكن حساب العائد بعد البرنامج لقياس النتائج المنجزة⁽¹⁾. لكننا هنا بصدد تقييم العائد أو المردودية بعد التدريب .

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص:456، بتصرف.

2. معادلة مردودية التدريب

العائد على الاستثمار يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية⁽¹⁾ :

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}} \times 100$$

إن حساب مردودية التدريب يتم بقسمة فوائده على تكاليفه، و قد يتم التعبير عنه بنسبة مئوية. فعندما تكون صفرا فهذا معناه أن برنامج التدريب قد حقق نقطة التعادل، و إذا كانت النسبة 50 % فهذا معناه أن تكلفة البرنامج قد تم استردادها و أن هناك 50 % إضافية قد تم تحقيقها كإيرادات⁽²⁾.

هناك طريقتان الأكثر شيوعا غير طريقة العائد ظهرت كفاءتهما في حساب الأموال المستثمرة، وهما⁽³⁾:

- **فترة استرداد العائد:** من الطرق الشائعة في تقييم إنفاق رأس المال، ومن هذا المنطلق فإن العوائد النقدية السنوية الناتجة عن الاستثمار تعادل الإنفاق النقدي الأصلي الذي يتطلبه الاستثمار حتى تتضاعف العوائد النقدية لتعادل الاستثمار الأصلي، والقياس عادة يكون بالسنوات و الشهور؛

- **التدفقات النقدية المخصومة:** هي طريقة لتقييم فرص الاستثمار التي تضع قيمة لوقت العوائد من الاستثمار، والافتراض القائم على معدل الفائدة يقول أن مكسب دينار واحد الآن أكثر قيمة من كسبه بعد سنة من الآن، ومن أكثر الوسائل استخداما هي صافي القيمة الحالية للاستثمار.

(1) - جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

(2) - نفس المرجع، ص: 85.

(3) - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 458-459.

إن الوصول لتطبيق المعادلة تقييم المردودية تسبقها مجموعة من الخطوات، يوضحها الشكل التالي:

الشكل (25) : الخطوات المتبعة لتقييم مردودية دورة تدريبية



المصدر : جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره ، ص : 49 ، بتصريف.

.III أهم الخطوات لتقييم مردودية التدريب

إن التمكن من فصل المؤثرات الخارجية غير التدريب موضوع هام، لأنه سيحقق دقة وموضوعية في عملية تقييم النشاط التدريبي، ومن الطرق المستخدمة لهذا الغرض⁽¹⁾:

- مجموعة إرشادية من المشاركين في دورة التدريب يتم مقارنتها مع مجموعة مراقبة غير مشاركة؛

(1) - جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص : 52، بتصريف

- مسارات التوجهات لتوضيح قيم مخرجات معينة، ثم مقارنة النتائج مع البيانات الفعلية بعد الدورة؛
 - قيام المشاركين و المساهمين بتقدير حجم التحسن المرتبط بالدورة؛
 - قيام المديرين و المشرفين بتقدير تأثير الدورة على مقاييس المخرجات؛
 - قيام الخبراء المحايدون بتقدير تأثير الدورة التدريبية على بيانات مخرجات الأداء؛
 - تحديد العوامل المؤثرة الأخرى حساب التأثير، والإبقاء على التحسن غير المفسر مرتبطاً بالتدريب. عملية عزل المؤثرات غير التدريب هي هامة للغاية حتى تتسم عملية تقييم المردودية بالدقة المطلوبة، لكن التطبيق على الواقع يستدعي الوقت و الجهد اللازمين.
- إن عملية التقييم تمر بمراحل، لكن هناك خطوات هامة للوصول إلى تقييم مردودية التدريب ، يجب التركيز عليها وهي:

أولاً : تحويل البيانات إلى قيم مالية

يتم تحويل البيانات المتعلقة بفوائد التدريب إلى قيم مالية حتى يتسنى مقارنتها مع تكاليفه، لذلك تتطلب هذه العملية وضع قيمة على كل وحدة من وحدات البيانات.

وفي مجال تحويل البيانات إلى قيم مالية ، نجد أن أسهل برنامج يمكن قياسه وتحويله إلى قيم مالية، هو التغير في المخرجات، كزيادة الإنتاج، زيادة المبيعات أو الإنتاجية ، أما بالنسبة لادخار الوقت و تحسين الجودة فهي أكثر صعوبة بعض الشيء عند تحويلها إلى قيم مالية . بينما الصعوبة الرئيسية تكمن في محاولة تحويل المحتويات المعنوية، كالتغير في السلوكيات والاتجاهات، انخفاض الشكاوى، أو تنفيذ بعض الأفكار الإبداعية الجديدة، أو ارتفاع الروح المعنوية¹.

(¹) - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 447.

يتم تحديد قيم مالية للبيانات التي تم تجميعها عن طريق تحديد قيمة الزيادة في المخرجات وتحسين الجودة، أو الوفورات التي يحققها التدريب من تكاليف ووقت. وعادة ما يقوم الخبراء الخارجيين والداخليين بتقدير قيمة ما لأحد المقاييس، لكن لا بد من مراعاة الموضوعية والكفاءة للقيام بتقدير التكلفة أو القيمة.

بالإضافة إلى العائدات المالية الملموسة، فإن معظم دورات التدريب يتولد عنها عائدات غير مالية، فأثناء تحليل البيانات يبذل الجميع جهودهم لتحويل جميع البيانات إلى قيم مالية، ونظرا لأن عملية التحويل تتم بصورة شخصية غير دقيقة، ستفقد القيم الناتجة مصداقيتها، وعندئذ يتم وضع قائمة من العائدات غير الملموسة مصحوبة بتبريرات مناسبة ومنها⁽¹⁾:

- التأثير العام الملحوظ؛
- زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي؛
- تعزيز القيادة التكنولوجية؛
- زيادة كفاءة العمل الجماعي؛
- زيادة كفاءة خدمة العميل وانخفاض وقت الاستجابة لمتطلباته؛

ثانياً: تحليل تكاليف التدريب

إن تحليل تكاليف التدريب، خطوة هامة لحساب مردوديته، فأهم سبب لإجراء التقييم هو مقارنة عوائد التدريب بتكاليفه، وهذا السبب وحده يجعل أمر تحديد تكاليف برامج التدريب حتمياً.

هناك طريقتان أساسيتان لتصنيف تكاليف، الأولى بوصف المصاريف و النفقات مثل العمالة، المواد، التجهيزات، الانتقالات. وهذه هي تصنيفات حساب المصروفات. الطريقة الثانية بترتيب و تصنيف عملي أو وظيفي مثل تطوير البرنامج، التقديم و التصميم.

(1) - جاك فيليب ورون ستون، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

ويمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى¹:

- **تكاليف التحليل** : هي التكاليف المرتبطة بالتعرف المبدئي على المشاكل، تحليل الاحتياجات والمتطلبات، وضع وتطوير الأهداف، اختيار المشاركين وإعداد وتجهيز عرض البرنامج ، ومن الأنواع الشائعة للتكاليف هنا المرتبات، المواد، معدات خاصة،أتعاب الاستشارات؛

- **تكاليف التطوير** : تشتمل هذه الفئة على التكاليف المرتبطة مباشرة بتطوير البرنامج، مثل مرتبات القائمين على تطوير البرنامج، اللوازم، أتعاب الاستشارات الخارجية، والتكاليف، والنفقات الأخرى المتعلقة بتطوير مواد الدورة والمساعدات المرئية*؛

ونظرا لأن هذه التكاليف عادة ما تكون أساسية وهامة ، فلا بد من توزيع هذه التكاليف طول فترة استمرار البرنامج أو حذفها في بادئ الأمر.

- **تكاليف التقديم** : تشمل جميع التكاليف المتعلقة بتقديم البرنامج، بما في ذلك المواد الموزعة على المشاركين، مصاريف القاعة، مرتبات ومصاريف المشاركين، مرتبات المدربين، إيجار المعدات وأي تكاليف عامة يمكن توزيعها على التقديم الفعلي للبرنامج؛

- **تكاليف التقييم** : تشتمل على التكاليف المرتبطة بالتقييم، مثل مواد التقييم و الوقت المستغرق لعرض أدوات التقديم، تحليل النتائج وإبلاغها. إذا كان من المناسب استخدام اختبار إرشادي نموذجي،فان تكلفته تنضم إلى فئة التقييم.

(1) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص:410. 411

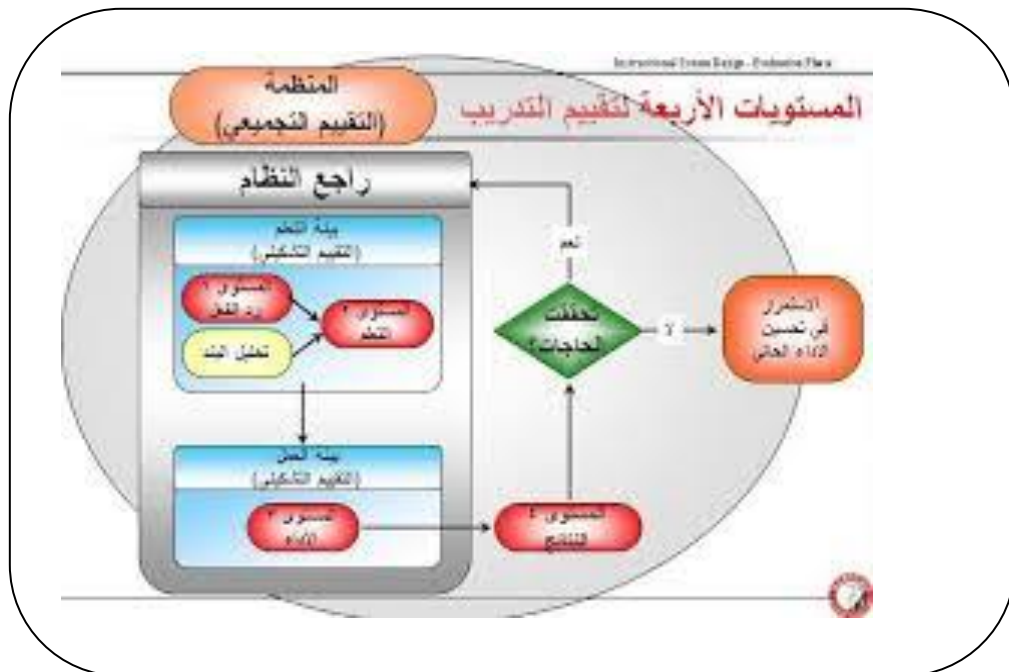
المطلب الثاني: نماذج شهيرة لعملية تقييم مردودية التدريب

إن عملية تقييم مردود التدريب أو العائد منه، لم تخلو من البحث والدراسة ، وتعددت بذلك النماذج والتصميم المقترحة لتطبيقها في الواقع العملي.

I. نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick

يعتبر هذا النموذج القاعدة الأساسية التي قامت عليها الدراسات التي اهتمت بمجال تقييم التدريب، وشمل على مستويات، نذكرها مع وصف موجز لها من خلال الشكل و الجدول التاليين :

شكل رقم (26): المستويات الأربعة لتقييم التدريب



المصدر: نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، ط1، دار البداية، عمان، 2007، ص 75

ويمكن توضيح هذا الشكل من خلال الجدول التالي:

الجدول (06): خصائص مستويات التقييم لنموذج كيرك باتريك *Kirkpatrick*

المستوى	وصف موجز
رد الفعل	قياس رد فعل عند المتدربين ومعرفة انطباعاتهم
التعلم	قياس المعلومات و المهارات التي اكتسبها المتدربون
السلوك	معرفة التغيرات في سلوك العامل التي تحققت من وراء التدريب
النتائج	قياس النتائج الفعلية المحققة من التدريب
المردودية	مقارنة فوائد التدريب مع تكاليفه

المصدر: جل بروكس، مرجع سابق الذكر، ص 272

1. تطبيق النموذج في الواقع العملي

هناك دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، تشير أن 93 % من البرامج التدريبية يتم تقييمها بتطبيق المستوى الأول وذلك عام 1995، بينما كانت 95 % عام 1994، أما بالنسبة لاستخدام المستوى الثاني 31 % و المستوى الثالث 3 % دون حدوث تغيرات بين السنتين. وكذلك بالنسبة للبرامج التي يستخدم تقييمها المستوى الرابع، والتي لم تتجاوز 2 % من إجمالي البرامج محل التقييم (50 شركة أمريكية). في حين زادت نسبة الشركات التي تطبق المستوى الرابع من 27 % عام 1994 إلى 40 % عام 1995⁽¹⁾، وهو مؤشر هام لزيادة حرص المؤسسات على تطبيق المستوى الرابع، كأداة فعالة لتقييم العائد من برامجها التدريبية¹. تبين نفس الدراسة أن أعلى نسبة لتطبيق مستويات التقييم تخص المستوى الأول، بينما تتضاءل على التوالي في المستويات الأخرى. فعلى الرغم من قيام معظم وظائف الموارد البشرية بعمليات التقييم لقياس مدى الرضا عن برامجها، إلا أن بعضها فقط تقوم بالتقييم حتى المستوى الخامس

¹- جل بروكس، مرجع سابق الذكر، ص 273

، و قد يكون السبب الرئيسي أن تقييم المرادودية غالبا ما يعتبر عملية صعبة و مرتفعة التكاليف⁽¹⁾.

3. نموذج سايرو : يحدد هذا النموذج أربعة مستويات أيضا لجمع البيانات وتقويمها وهي:

- تقويم محتوى البرنامج التكويني من حيث الأهداف والمادة التكوينية وتلبية الاحتياجات التكوينية.

- تقويم المدخلات وتشمل جميع الموارد المستخدمة في البرنامج التكويني
- التقويم التفاعلي بين المتكويين والمكونين والمادة التكوينية وردود الأفعال أثناء وبعد البرنامج التكويني وتقويم النتائج للاستفادة منها في تحسين البرامج المستقبلية.

4. نموذج هامبلين Hamblin : يحدد هذا النموذج خمسة مستويات من التقويم هي² :

- تقويم ردود أفعال المتكويين أثناء وبعد التكوين وتقويم التطور الذي حصل في المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية قبل وبعد التكوين.

- تقويم الأداء الوظيفي للمتكون وملاحظة مدى تغييره عن أدائه السابق ويجري هذا التقويم قبل وبعد التكوين.

- تقويم اثر التكوين على المتكويين وتحليل المنافع والتكاليف لتأكد من ذلك وتقويم القيمة النهائية للتكوين ومعرفة أثره على الربحية واستمرارية المؤسسة.

5. نموذج كورب KORB : في هذا النموذج يمكن تقييم فعالية التكوين من خلال الاعتماد على ثلاث معايير أساسية وهي³:

- قياس فعالية التكوين كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها.

¹ - جاك فيليب و رون ستون، مرجع سبق ذكره، ص: 47، بتصرف

² - باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002 ، ص140 .

³ - نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق الذكر، ص184

- يركز على أثر التكوين على سلوك المتكون بعد إنهاء البرنامج التكويني و التحاقه بعمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك و اتجاهات وظيفية إيجابية مدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة في البرنامج التدريبي.
- تقييم أثر التكوين على المؤسسة ككل و هذا يتضمن معرفة اثر التكوين على نجاح المؤسسة، من حيث زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية للعمال، تحسين نظم الاتصالات وتحقيق الرضا العام للجمهور عن السلعة أو الخدمة المنتجة، القدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

II. نموذج بروفيس

يتألف هذا النموذج من أربع مكونات وخمس مراحل، نذكرها فيما يلي:

أ. مكونات نموذج بروفيس

تتمثل هذه المكونات في⁽¹⁾: وضع المعايير القياسية للبرنامج، وتحديد الإنجازات المحققة، ومن ثم مقارنتها بالمعايير القياسية ، وأخيرا تحديد الفجوة بين المعايير والإنجازات. فتشير المعايير إلى القيم الأكثر أهمية في إصدار الحكم حول برنامج ما¹، فهي تمثل المرجع الذي يعتمد عليه في تحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه. يعتبر تحديد المعايير أمرا مهما وذا قيمة إذا تم تنفيذه بدقة.

إن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم كل خطوة من خطوات البرنامج التدريبي هي⁽²⁾ :

◀ معايير الأهداف وتتلخص في:

- أن تلبي الأهداف الحاجات الفعلية للمتدربين، و شاملة لجميع جوانب البرنامج؛
- أن تكون الأهداف واضحة للمتدربين في بداية البرنامج، محددة وقابلة للقياس

◀ معايير الخطة:

- أن يكون هناك وضوح في أجزاء الخطة ومرونتها، مع قابلية التنفيذ و التعديل؛
- أن تكون الخطة مترابطة ومتسلسلة من حيث الأهداف و الزمن اللازم وتحديد أساليب

التقييم؛

(1) - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 159

- أن تكون الخطة قد صممت بشكل يسهم في تحقيق البرنامج لأهدافه كافة؛
- أن تحوي الخطة تفاصيل كاملة لكل هدف، بحيث لا مجال للاجتهاد أثناء التنفيذ؛
- أن تكون موضوعية وواضحة لجميع المعنيين و سهلة الفهم لتأدية الأدوار والمسؤوليات على الوجه المطلوب.

◀ معايير العمليات:

- أن تجرى جميع العناصر في البرنامج والأنشطة والفعاليات وفقا لما حددته الخطة؛
- أن يتم تحديد التفاوت بين الخطة والواقع للتحقق من مدى صحة وفعالية البرنامج ومطابقته للتصميم أو إجراء التعديلات.

◀ معايير المخرجات:

إن المخرجات تتال اهتماما كبيرا في مجال تقييم التدريب، لأنها تظهر مدى تطورا لبرنامج، وكذلك تعزيز الجوانب الايجابية، وتحسينه وتعديله في حالة إعادة تنفيذه. أما عملية تحديد الإنجازات فتستوجب متابعة مستمرة لتنفيذ البرنامج، وبعده الحكم على عملية التدريب بمقارنة ما تم إنجازه من البرنامج التدريبي مع المعايير الموضوعية والمعتمدة. والهدف من ذلك تسهيل عملية اتخاذ القرار لمعالجة الانحرافات بين المعايير والإنجازات في كل مرحلة من المراحل التقييم

ب. مراحل التقييم حسب نموذج بروفس التفارقي

إن مراحل التقييم حسب نموذج بروفس التفارقي تخضع للتسلسل التالي التصميم ، التنفيذ، العمليات، النواتج وأخيرا التكلفة ، نذكرها بالتفصيل:

1) التصميم: يكون التركيز في هذه المرحلة من التقييم على مقارنة تصميم البرنامج بمعايير التصميم نفسه، وقد تكون داخلية مثل مناسبة المكان والهيئة التدريبية، والتزامه بالتصميم النظري المحدد له، وقد تكون خارجية مثل مقارنته مع التصاميم البديلة المماثلة له. في حالة وجود انحراف أو فجوة بين التصميم ومعاييره يتم إبلاغ متخذ القرار. فهذا الأخير يقوم باقتراح التعديلات المناسبة. والبدائل المتاحة هي إما أن يعدل في تصميم البرنامج أو يوقفه أو يستمر فيه، وفي هذه الحالة الأخيرة ينتقل إلى المرحلة الثانية.

(2) التنفيذ: يكون التركيز في هذه المرحلة من التقييم على التسهيلات، الوسائل التعليمية، طرق التدريب و قدرات المتدربين، و المؤهلات العلمية والعملية للمدربين و الهيئة الإدارية. وفي هذه المرحلة يتم مقارنة الواقع بالمعايير المحددة لها من أجل توضيح الفروقات ، واتخاذ الإجراء المناسب.

(3) العمليات: يركز التقييم في هذه المرحلة على تقييم نشاطات المتدربين والمدربين و الفعاليات التربوية و التدريبية، لتحديد أوجه التباعد أو التقارب نحو الإجراءات التنفيذية المعيارية المحددة للبرنامج، وذلك من أجل تعديل المعايير أو تعديل البرنامج أو إيقافه أو الاستمرار فيه.

(4) النواتج: يتم في هذه المرحلة التركيز على معرفة مدى تمكن البرنامج التدريبي من تحقيق أهدافه، ولذلك يتم مقارنة الأهداف المعيارية التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، بأداء المتدربين بعد انتهاء التدريب، لبيان أي عجز في تحقيق الأهداف والتوصية باتخاذ الإجراء المناسب.

(5) الكلفة: المقارنة بين مردود البرنامج بالكلفة التي ترتبت عليه، ثم مقارنته ببرامج بديلة منافسة له، وما إذا كانت هذه ستحقق الأهداف المحددة بالمرحلة الأولى بكلفة أقل وبجهد أقل، ومن ثم التوصية باتخاذ الإجراء المناسب.

إن التقييم حسب هذا النموذج يولي المعايير الموضوعية في بداية البرنامج أهمية كبيرة، وهي المرجع الذي تقوم عليه عملية التقييم ككل، وأخيرا مقارنة كلفة البرنامج ومردوديته ببرامج أخرى.

III. نموذج باركر، شركة بيل وأسلوب كيو

إن النموذجين وان اختلفا في الشكل إلا أن تقسيم مستويات التقييم كان له نفس المبدأ، وسنتطرق لهما فيما يلي:

1. نموذج باركر:

قام *Treadmay Parker*، بتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة، إلى أربع مجموعات، وهي⁽¹⁾:

◀ **أداء العمل:** يشمل تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل، وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطور أداء العمل، ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، نوعيته، التوقيت، توفير النفقات. بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل و التي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

◀ **أداء المجموعة:** يحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل. وفي هذا النوع من التقييم تتضمن أنواع بيانات التدريب، قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج، معدلات الأخطاء، التكاليف، التغيب عن العمل.

وما يميز صعوبة التقييم هو إمكانية تأثير عوامل أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل، لذا يفضل جمع البيانات قبل وبعد التدريب لمقارنة التطورات ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى قدر المستطاع أو استعمال مجموعة مشاهدة لم تخضع للتدريب.

◀ **رضا المشاركين:** يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه.

◀ **المعارف المكتسبة:** تقييم نوعية الحقائق والمهارات و المعارف المكتسبة. وطبقا لنموذج باركر فان معظم دراسات التقييم تركز على رضا المشاركين و المعارف المكتسبة، وقليل ما تعنى بدراسات أداء العمل وأداء المجموعة.

2. أسلوب شركة بيل:

تم تطوير تصنيف جديد لتقييم التدريب، يضم المستويات التالية (1) :

◀ **مخرجات ردود الأفعال :** يمثل آراء المشاركين في البرنامج ومدى قبولهم له ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس أو الأنشطة.

(1) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38-40.

◀ **مخرجات الإمكانيات :** يشمل ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون في نهاية البرنامج.

◀ **مخرجات التطبيق :** تتضمن كل ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون، في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعدهم البرنامج.

3. أسلوب كيرو

تم اقتراح هذا الأسلوب من طرف *Michael Bird & Neil Rackham & Peter Warr* ، وتوجد أربعة أصناف للتقييم وهي¹:

(1) **تقييم السياق:** يتضمن الحصول على واستخدام معلومات عن الوضع العملي لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة. ويقرر هذا التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وفي أثناء هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف :

✓ **الأهداف النهائية:** وهي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة سيعالجها البرنامج؛

✓ **الأهداف المتوسطة:** التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية؛

✓ **الأهداف الفورية:** المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر، التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوها لتغيير سلوكهم للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

فتقييم السياق يشمل البحث عن القصور في الأداء، ثم ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية إلى ثلاثة أصناف من الأهداف.

(2) **تقييم المدخلات :** يتكون من الحصول على واستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة، للخيار بين المدخلات البديلة، ويتضمن هذا التقييم تحليل الموارد المتاحة و تحديد إمكانية استخدامها، حتى تكون الفرصة أكبر في تحقيق الأهداف المحددة. يشير هذا التقييم إلى عملية جمع الأدلة واستخدامها لتقرير نوعية البرامج التي سيتم تنفيذها.

(3) **تقييم ردود الأفعال:** يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية. و ليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة و مفيدة إذا تم تجميعها بأسلوب منظم.

(4) **تقييم النتائج:** للحصول على واستخدام معلومات عن النتائج لتطوير البرامج المستقبلية. وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات:

◀ تحديد أهداف الاتجاه؛

◀ اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف؛

◀ عمل القياسات في الوقت المناسب؛

◀ تقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج اللاحقة.

لقد قدم هذا الأسلوب نمط فريد للتقييم، بالرغم من وجود تشابه مع النماذج السابقة، إلا أن المبدأ الذي يقوم عليه لتحديد نتائج التدريب هو التفكير على أساس التسلسل الهرمي، الذي يتطابق مع المستويات الثلاثة للأهداف وهي الفورية، المتوسطة و النهائية.

المطلب الثالث: تجارب لبعض المؤسسات و الشركات العالية لتقييم مردودية التدريب ومدى تأثير التكوين على أداء العاملين

لقد تعددت التجارب التي تناولت تقييم فعالية التدريب، وقلة تلك التي وصلت إلى تقييم وقياس مردوبيته، وسنتطرق خلال هذا المبحث إلى بعض هذه التجارب .

I. تجربة مؤسسة موتورولا

تستثمر مؤسسة موتورولا أكثر من 200 مليون دولار، وحوالي 404 ملايين ساعة من وقت الموظفين في العملية التدريبية سنويا⁽¹⁾، ونظرا لهذا الاستثمار الضخم، لا بد من معرفة المردود الفعلي لهذه الأموال. نأخذ عينة من البرامج التي تم تقييمها، وهو برنامج المدير الإبداعي، له ثلاثة أهداف محددة وهي:

¹باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002 ، ص140

- تطوير وتنمية السلوك الإبداعي؛
- تطبيق العملية الإبداعية على الموضوعات المتعددة؛
- تعلم واستخدام الأدوات التي يمكن أن تطور و تنمي الإبداع داخل الفرد والجماعة.

أولاً: تخطيط وجمع معلومات التقييم في مؤسسة مورتورولا

1 - تخطيط عملية التقييم : بعد إجراء مقابلات مع مديرة مركز الكفاءة للتعليم الإداري ، يتم تحديد الهدف من التقييم والاستفادة المرجوة منه، بعده يتم وضع خطة للتقييم و كتابتها ، والتي تبين أن الهدف من التقييم هو تحديد ما يحبه المشاركون و ما الذي يكرهونه ، مقدار التعليم الذي سوف يكتسبونه من التدريب، ومقدار ما حققه المشاركون من نجاح في تطبيق المهارات المكتسبة التي تعلموها .

2- إعداد أدوات تجميع المعلومات : إن المعلومات التي يتم تجميعها يستفاد منها إما بتحديد وحل المشاكل التي تعترض العملية العملية التدريبية، ثم تحسين و تطوير البرنامج (تقييم تقويمي)، أو التحقق من نتائج وفوائد التدريب ومعرفة مردود العملية التدريبية برمتها (تقييم شامل) .

ويتم إعداد أدوات تجميع المعلومات وفق ثلاث مستويات وهي¹:

المستوى الأول : دراسة اكتفاء ورضا المشاركون من التدريب، وتستخدم الاستمارة كأداة لتجميع المعلومات، و تشمل: الملاءمة، مناسبة الموضوع، العملية التعليمية، تصميم المنهج، المدرب، أدوات التدريب، المادة التدريبية، تحقيق الاكتفاء الكامل.

تحدد الإجابة على هذه العناصر بثلاثة محددات : مرض أو غير مرض أو محايد.

بينما تحدد نسبة مدى رضا العميل : وفق المعادلة التالية:

$$\text{رضا العميل} = 100 \times \frac{\text{عدد الإجابات (مرض)}}{\text{إجمالي الإجابات - إجابات (محايد)}}$$

¹ Andrew Smith, **The development of employer training in Australia**, Education + training, vol.48, issue.4.2006, p 125

فإذا تعدت النسبة 90 % تكون العملية التدريبية قد حققت الهدف منها.

المستوى الثاني: تعرف بعملية إتقان التقييم و تحدد فعالية وأثر البرنامج التدريبي، في تقديم المهارات والمعرفة للمتدربين، ويتم استخدام معلومات هذا المستوى لتقييم البرنامج لا الأفراد، كما تستخدم المعلومات التي تم تجميعها عن طريق إجراء اختبارات، لتحديد أنظمة عمل من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ، ومن ثم تحديد خطط عمل لتحسين وتطوير عملية التدريب.

المستوى الثالث : يتم تحديد ما إذا تم تطبيق المهارات التي اكتسبها المتدربون، وإذا كانت الإجابة (لا)، فيجب معرفة الأمور التنظيمية و المؤسسية التي تمنع وتحول دون تطبيق تلك المهارات المكتسبة. بالنسبة لهذا البرنامج تم إعطاء المتدربين أسماء ثلاثة أعضاء يكونون مسؤولين عن التعليق، على أدائهم ومدى فعالية تطبيقهم للمهارات المكتسبة ، مع توزيع استقصاءات متابعة التغيير في السلوك . وتم توجيه الأسئلة التقييمية التالية لأول 50 مشاركا في برنامج المدير الإبداعي¹:

أ. هل طبق المشاركون المهارات السلوكية التي تعلمها خلال البرنامج أثناء ممارسة وظيفته؟

ب. إذا كانت الإجابة (نعم)، كيف تم تطبيق هذه السلوكيات وبأي طريقة؟

ج. هل شعر المشاركون بنتائج هذه السلوكيات سواء كانت ايجابية أو سلبية؟

د. هل يحس المشاركون بأن السلوكيات التي يطبقونها يجب أن تستمر؟

هـ. إذا تم تطبيق المهارة أكثر من مرة، هل شعر المشاركون بعملية التحسن نتيجة التدريب؟

و. هل تساعد أو تمنع العوامل البيئية الأخرى تطبيق هذه المهارات خلال ممارسة المشارك لوظيفته؟

¹ -Andrew Booth Counting what counts: **performance measurement and evidence-based practice** Performance Measurement and Metrics, Vol1, Issue2, 2006,p 175.

ز. هل يعتبر المشارك برنامج المدير الإبداعي ذا قيمة للعملية التدريبية ويهدف إلى تدعيم عناصر الإبداع و سمات وأساليب نقص الأفكار و عمليات حل المشكلات ابتكاريا؟

أما الاستقصاء الثاني فقد تم تطبيقه على حوالي 150 موظفا من موظفي الشركة، الذين تتيح لهم فرصة ملاحظة كيفية تطبيق السلوكيات و المهارات الإبداعية. وقد تم توجيه الأسئلة التقييمية التالية:

1. هل لاحظ الأعضاء الثلاثة تطبيق المهارات والسلوكيات التي اكتسبها أثناء ممارسة وظائفهم؟

2. إذا كانت الإجابة (نعم) فإلى أي مدى؟ و كيف لاحظوا ذلك من خلال ممارستهم؟ أما إذا كانت الإجابة (لا) فهل ينبغي على الأعضاء الثلاثة إعطاء المشارك فرصة أخرى لتطبيق هذه السلوكيات ؟

3. هل أدرك الأعضاء الثلاثة نتائج سلوكيات المشارك سواء كانت ايجابية أو سلبية؟

4. هل يحس الأعضاء بأن سلوكيات المشارك يجب أن تستمر؟

5. إذا تم تطبيق المهارات أكثر من مرة، هل شعر الأعضاء بعملية التحسن نتيجة التدريب؟

ثانيا: تحليل معلومات التقييم واعداد تقريره

1. تحليل معلومات التقييم: يتم تجميع المعلومات من مصادر مختلفة الأفراد، المستندات و بيانات الأداء و وضع جدول زمني لتنظيم هذه العملية وتوزيع الأدوار، وخلال هذه المرحلة، يتم تفسير و ترجمة المعلومات التي تم تجميعها، بالإجابة على جميع الأسئلة التي توجد ضمن خطة التقييم.

فمثلا المستوى الأول كانت النسب حول مدى رضا المتدرب عن البرنامج كما يلي⁽¹⁾: العملية التدريبية ككل 88 %، ملاءمة المادة التدريبية 96 %، المادة التدريبية 98 %، التسهيلات 94 %

¹ - Andrew Smith, **The development of employer training in Australia**, Education + training, vol.48, issue.4.2006. p275.

، بينما المدرب 96 %، التصميم 87% وأخيرا التعليم 96%. من هذه النتائج يتضح أن البرنامج حقق رد فعل ايجابي لدى المشاركين وينسب معتبرة.

أما نتائج المستوى الثالث حول مدى تطبيق المهارات المكتسبة خلال العمل، تم تقييمها بالنسبة لعنصرين هما "الصدفة و غالبا ما يحدث" ، وفيما يخص التفكير غير التقليدي مثلا، بالصدفة كانت النسبة أقل من 50 % ، بينما غالبا تتجاوز 60 %، بينما روح المخاطرة فعلى التوالي حوالي 37 % وفي حدود 60 %

2. **تقرير التقييم:** أشار إلى أن معظم المشاركين و الأعضاء، لديهم شعور قوي بأنهم طبقوا المهارات والمحددات الخاصة بالإبداع ، أثناء ممارسة وظائفهم وفي جميع الظروف المحيطة وكانت نتائج التطبيق ايجابية⁽¹⁾.

نخلص من تجربة شركة موتورولا في تقييم التدريب، أنها استخدمت نموذج كيرك باتريك مع بعض اللمسات الخاصة بها، إلا أنها لم تصل إلى مستوى تقييم مردودية التدريب وذلك راجع إلى أن هيكل التنظيمي لشركة موتورولا لا يتوافق مع المستويات الافتراضية التي وضعت من خلال نموذج كيرك باتريك .

II. تجربة شركة هوغس في تقييم مردودية التدريب

سنتطرق لعملية تقييم التدريب بهذه الشركة، من خلال عملية تقييم إحدى الدورات التدريبية ألا وهي اكتساب القيمة، تشمل مقارنة بين تكاليف العمل و بين كمية العمل الفعلية التي تم إنجازها مقارنة بكمية العمل التي كانت مخططة، اختير (20) متدريا من موظفي الشركة. وتمت عملية التقييم كما يلي:

أ. الاستقصاء وجمع المعلومات

1- **الاستقصاء :** تم توزيعه على المتدربين قبل وبعد التدريب، وطلب من المشرفين الرد على النقاط التالية:

- الأداء العام على اكتساب القيمة؛
- نسبة الوقت المخصص للقيام بالمهام المطلوبة؛
- نسبة الأخطاء و الوقت المخصص من أجل إعادة العمل؛
- نسبة الوقت الذي يقضيه المشرفون لمساعدة الموظفين للقيام بالمهام؛
- نسبة الوقت الذي يقضيه الزملاء لمساعدة الموظفين للقيام بالمهام؛
- المساعدة أو الحاجة للتدريب بالنسبة للقيام بالمهام.

2. **تجميع المعلومات:** أرسل استقصاء ما قبل التدريب إلى المشرفين للإجابة عليه و إعادته قبل بدء التدريب، وتم استخدام معلوماته بما فيها معدلات المشرفين لتحديد مستوى أداء كل موظف قبل التدريب. بعد الانتهاء من البرنامج الذي دام ستة أسابيع تم إرسال استقصاء ما بعد التدريب ، لتقييم نتائج وآثار البرنامج التدريبي على أداء الموظفين المتدربين. بعده تمت مقارنة معلومات استقصاء المشرفين قبل التدريب و استقصاءهم بعده، حتى يتحصل على مؤشرات تحدد الفائدة العملية للبرنامج التدريبي، من جانب إدراك المشرفين لأداء الموظفين على رأس العمل.

ب. حساب الفائدة المالية والعائد على التدريب

1- **تقدير الفائدة المالية:** لتقدير الفائدة المالية هناك ثلاث طرق متبعة⁽¹⁾ :

- الطريقة الأولى : قام بها *Godkewitch* حيث استخدم المعادلة التالية لحساب التقديرات

$$F = N ((E . M) - C)$$

¹ - GARY Dessler, **Human Resource Management**, Pearson Education, Limited, 2011.p142

حيث تمثل الرموز ما يلي :

F : الفائدة المالية؛

N : عدد المتدربين؛

E : أثر التدريب؛

M : القيمة المالية لأثر التدريب؛

C : تكلفة التدريب لكل متدرب.

تستخدم قيمة F لتمثل قيمة الأثر من خلال مستوى الانحرافات، ويتم حساب القيمة بحساب الفرق بين معدل الدرجات قبل وبعد التدريب، ثم قسمة الناتج على مستوى الانحراف للدرجات قبل التدريب. ويعادل مستوى انحراف واحد في الأداء حوالي 40% من المرتب السنوي للموظف وهي M ، كما تعتمد تكلفة تدريب الفرد الواحد على وقت المدرب، وقت المتدرب وتكلفة مواد وأدوات التدريب.

- الطريقة الثانية : بتطبيق المعادلة التالية⁽¹⁾ :

$$F = N ((t x M !) - C \div B)$$

حيث :

F : الفائدة المالية؛

N : عدد المتدربين؛

C : تكلفة التدريب لكل متدرب.

t : قيمة الإحصاء (ت)؛

¹ - Petit et autres: Gestion stratégique et opérationnelle des R,H, édition Gaetan morin, Quibec, 2000, P P 387-388

B : الفائدة نتيجة تقليل نسبة الفاقد في وقت المشرف و زملاء؛

M ! : تكلفة التدريب الفعلية.

للتأكد من كفاءة هذه العملية الحسابية في هذه الدراسة⁽¹⁾ طرحت قيمة **t** من المتغير **E** في الطريقة الأولى، ويتحصل على **t** بإجراء اختبار لأنظمة البيانات الخاصة بالأداء العام بالنسبة لمهام القيمة المكتسبة، أما بالنسبة لحساب نسبة الوقت الذي يقضيه الموظفون في القيام بمهام القيمة المكتسبة بدقة ، وضعت **M !** بدلا من **M** والذي يمثل 100% من وقت الموظفين. ومن خلال الدراسة وجد أن هذا الوقت يتراوح بين 35 الى 36 % لذا فان **M !** تمثل هذه النسبة من قيمة **M**. ويمكن تغيير صيغة **B** لتصبح معامل المدخرات الإضافية بالدولار في تقديرات الفائدة المالية و يتم الاستعانة بمعدل المرتبات السنوية للمشرفين والمساعدین لحسابه، استنادا إلى الفرق بين نسبة الوقت المقدر من طرف المشرفين قبل وبعد التدريب.

- الطريقة الثالثة : تعتمد على عوامل منطقية عند تقدير العائد، و تستخدم المعادلة

التالية :

$$F = N (I x M !!) - C + B$$

حيث:

I : دليل نسبة تحسين الأداء

M ! ! : تكلفة التدريب الفعلية

في هذه الطريقة **I** يمثل عملية التحسين والتطوير بنسبة مئوية لنسب أداء المشرفين مع الموظفين، أما **M !** فيمثل معدل المرتب السنوي وتتراوح ما بين 35 الى 36 % من المرتب السنوي للموظفين، ويمثل أيضا الوقت الذي يقضيه الأفراد في القيام بمهام البرنامج.

تقديرات الفائدة المالية المحصلة من التدريب سنويا، يوضحها الجدول التالي:

¹ - Derek Torrington, Lavra Hall, Stephen Taylor, **Human Resource Management Harlow Prentice Hall, England,2005, p420**

الجدول (07) : تقديرات الفائدة المالية لبرنامج القيمة المكتسبة

برنامج القيمة المكتسبة		طريقة حساب التقديرات
نسبة الأخطاء وإعادة العمل (مليون دولار)	الأداء العام للمهام (مليون دولار)	
6.6	5.7	الطريقة الأولى
11.8	12	الطريقة الثانية
5.1	5.4	الطريقة الثالثة

المصدر : عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص : 489.

2- حساب العائد على التدريب : لحسابه في هذه الدراسة تم أخذ القيم من خلال تقدير الفوائد من معادلة تقديرات الفائدة المالية، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى تقدير العائد من الاستثمار لبرنامج القيمة المكتسبة وكان بمتوسط 3.05 % لتطوير وتحسين الأداء.

خلاصة الفصل الثالث

يعتبر الأداء الاقتصادي وأداء الأفراد من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي أي المؤسسة جيدة وعليه تنعكس بصفة عامة على الاقتصاد الوطني، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة لأداء الاقتصادي فقد أدركت الدول المتقدمة على العموم وبدأت الدول النامية على وجه الخصوص التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج والتي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها.

ومن هذا الجانب يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء فمثلاً يلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يتناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى مثل هذه الوسائل عندما يواجهون النقد والثناء للفرد، وعند تعديل أنظمة الأجور والحوافز، أو ترقية فرد معين وتفضيله عن الآخرين.

وعليه كل هذه العناصر تؤثر بصفة مباشرة أو أخرى على أداء الأفراد على مستوى المؤسسة ومنه على مستوى الكلي أي الاقتصاد الوطني.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم من خلال برامج التدريب لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي تُلبي الاحتياجات التدريبية، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب.

يعتبر تقييم أداء وكفاءة التدريب جزءا هاما من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنتج أم لا.

الفصل الرابع

دراسة تطبيقية لأثر التكوين والتدريب على

أداء العمال بمؤسسة نيرصام بالآونة

تمهيد:

بعد تعرضنا لمختلف جوانب إشكالية بحثنا المتمثلة في التكوين والتدريب من جهة، وأداء العمال ومن ثم أداء المؤسسة من جهة أخرى، قمنا بتحديد بعض المتطلبات الأساسية التي يعمل تسيير الموارد البشرية على تطويرها، والتي من شأنها أن تحسّن من أبعاد الأداء الكلي متمثلاً في تفاعل أبعاده الثلاثة وتداخلها. ومع هذا تبقى هذه المساهمة مجرد أفكار نظرية، لذا سنحاول التحقق منها ميدانياً من خلال اختيارنا لمؤسسة صناعية تعيش أوضاعاً متميّزة بشدة التنافس من المؤسسات الخاصة التي تنشط في نفس القطاع، المحلية منها والخارجية نظراً لانفتاح السوق على الخارج.

وقد قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول الإطار المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية حيث سنتعرّف من خلاله على مجالات الدراسة (البشري، المكاني، الزماني) وتعريف المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والوسائل المستعملة، إلى جانب دراسة خصائص العينة المختارة للبحث. ويتناول المبحث الثاني تحليل البيانات وتفسير النتائج المحصل عليها من استمارة البحث وفق فرضيات الدراسة في المبحث الثالث.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة تيرصام

أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة لوظيفة الموارد البشرية وهذا في ظل التوجهات الجديدة التي تركز على الاعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة وقد وقع اختيارنا على مؤسسة تيرصام من بين المؤسسات الجزائرية لتكون ميداننا للدراسة وهذا نظرا لعدة أسباب من بينها التنوع الذي تشهده هذه المؤسسة في الإنتاج الصناعي وملائمة نشاطها لحيثيات البحث الذي يمكن إسقاطه على هذه المؤسسة.

المطلب الأول: مؤسسة تيرصام. النشأة، الأهداف، النشاط، الموارد:

سيتم التعرف على مؤسسة تيرصام من خلال مختلف الجوانب التالية:

I. نشأة وتعريف مؤسسة تيرصام:

I. 1. نشأة مؤسسة تيرصام:

تأسست مؤسسة تيرصام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 290/90 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990، هذه الأخيرة تفرعت عن مؤسسة بتروصام. وهي حديثة المنشأ حيث تأسست في شهر مارس من عام 2008 برأس مال قدره 10 ملايين دينار جزائري (10.000.000) دج. وتملك مؤسسة تيرصام 8 سنوات خبرة في صناعة المنشآت الصناعية (الصهاريج والمقطورات)، وتمكنت بفضل قدراتها على توفير الجودة المناسبة وتحقيق المقاييس المطلوبة من طرف زبائننا، فاستمرارها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في صنع المنشآت الصناعية، لهذا فهي تعتبر رائدة في هذا المجال.

II. أهداف ونشاطات المؤسسة

1. أهداف المؤسسة:

نسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن، وهي تعمل في إطار تحقيق هذه الغايات ويمكن توضيح أهداف المؤسسة فيما يلي:

- إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم؛
 - رفع سمعة الشركة إلى أعلى المستويات؛
 - المبادرة، الوقاية، التقييم والتصحيح والاستفادة من التجارب؛
 - توفير مناصب العمل؛
 - إقامة علاقة تسويق مع الزبائن الرئيسيين داخل البلاد؛
 - التنظيم والتخصيص من أجل تلبية متطلبات السوق؛
 - تطمح إلى إدماج التكنولوجيا الحديثة في تصنيع الجرارات والصهاريج، وذلك لتحسين علامتها التجارية ومنهجية في التسيير؛
 - تطوير الشراكة وتوسيع نطاقها مع المؤسسات الأجنبية؛
 - الزيادة في قدراته التسويقية؛
 - الرفع من رقم أعماله؛
 - الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية، لضمان استمرارية المؤسسة وبما يضمن لها الدخول إلى الأسواق الخارجية؛
 - تحسين طرق الإنتاج، ومواجهة المنافسة الأجنبية؛
 - الإرضاء الكلي والدائم للزبون، وذلك بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة؛
 - الزيادة في شهرة مؤسسة تيرصام؛
- وتتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق، كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

2. نشاطات المؤسسة:

تؤدي مؤسسة تيرصام مجموعة من النشاطات تدرج ضمن نشاطها الرئيسي والمتمثل في تركيب وصناعة المنشآت الصناعية وتتمثل عموماً في:

❖ صناعة الصهاريج؛

❖ صناعة المقطورات؛

III. موارد مؤسسة تيرصام:

1) الموارد المادية لمؤسسة تيرصام: يندرج في إطارها المواد الأولية، معدات الإنتاج والهياكل القاعدية.

1-1. المواد الأولية:

تتنوع المواد الأولية لمؤسسة تيرصام وهذا لتنوع النشاطات التي تقوم بها تجد من بينها مواد الصنع كالحديد، مختلف أنواع قطع الغيار وغيرها من المواد الأولية، والتي تسعى المؤسسة إلى اختيار الأفضل منها وكذا التحكم في تسييرها وحركتها لمعرفة بانعكاس ذلك على جودة منتجات المؤسسة.

1-2. معدات الإنتاج:

تتوفر مؤسسة تيرصام على حظيرة تحتوي على لأكثر من 20 آلة، وفيما يلي جدول يوضح مختلف الآلات التي تمتلكها المؤسسة⁽¹⁾.

جدول رقم: (08) آلات مؤسسة تيرصام

العدد	نوع الآلة
2	آلية البلازما
3	آلية الطي
3	آلية القطع
3	آلية النشر
1	الثقب الآلي
2	آلية الثقب اليدوي

(1) - معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

1	آلية الثقب الكبيرة
2	آلية التركيب
5	آلية صناعة قطع الصهاريج
2	آلية الخراطة
24	المجموع

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة تيرصام تمتلك 10 أنواع من الآلات الثقيلة والمعدات المتطورة والتي تعتمد عليها المؤسسة لصناعة جميع الآلات والمنتجات وفق الطلب وبالمعايير التي يحتاجها الزبون، وبذلك كسب رضا الزبائن.

1-3. الهياكل القاعدية:

تمتلك مؤسسة تيرصام الهياكل القاعدية اللازمة لجذب واستقبال وتوجيه مختلف الزبائن على مستوى التراب الوطني قصد التعريف بمنتجاتهم من المنشآت الصناعية المختلفة. حيث تتمركز أغلب هياكلها القاعدية في:⁽¹⁾

- باتنة (الوحدة المركزية)
- الجزائر العاصمة (الرغاية)؛
- البلدية؛
- البويرة؛
- وهران؛
- سطيف؛
- غرداية؛
- قسنطينة؛

(1) - معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة.

- المسيلة،

2. الموارد المالية لمؤسسة تيرصام:

تعتمد مؤسسة تيرصام لإنتاج منشآتها الصناعية على مصادرها الذاتية أو على المصادر الخارجية أو الجمع بينهما بالشكل الذي يسمح لها بالمحافظة على التوازن وهو شرط أساسي يمكن المؤسسة من الحصول على القروض بتكاليف منخفضة وبشروط محددة، وسنتعرف على هذه المصادر فيما يلي:

2-1. المصادر الذاتية:

تلجأ مؤسسة تيرصام إلى التمويل الذاتي لتمويل احتياجاتها من الموارد المتوفرة وهي بذلك تحقق عدة مزايا منها:

- الحصول على الموارد في فترة وجيزة.
- تفادي تكاليف القروض.

ويمكن توضيح التمويل الذاتي لمؤسسة تيرصام بين سنتي (2011-2014) في الجدول التالي

جدول رقم (09): التمويل الذاتي لمؤسسة تيرصام من 2011 إلى 2014

الوحدة: مليون دج

السنوات	2011	2012	2013	2014
التمويل الذاتي (مليون دج)	475.200.00	205.500.00	2.700.800.00	5.852.000.00

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على: 2011-2014 *Les rapports de gestion*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة تيرصام عرفت انخفاضا في قدرتها على التمويل الذاتي من سنة 2011 إلى غاية سنة 2012 وهذا بسبب مجموعة من التغيرات التي عرفتتها المؤسسة في هذه الفترة، لتعرف ارتفاعا وبنسبة عالية من سنة 2013 إلى 2014 وهذا نظرا للاستقرار الذي عرفتته المؤسسة.

2-2. المصادر الخارجية:

إلى جانب التمويل الذاتي تستعمل مؤسسة تيرصام القروض وهذا من أجل تمويل منتجاتها وسنوضح قروض مؤسسة تيرصام بين سنتي 2011- و 2014 في الجدول التالي:

جدول رقم(10): قروض مؤسسة تيرصام بين سنتي 2011 و 2014

الوحدة: مليون دج

السنوات	2011	2012	2013	2014
القروض	1.718.163.00	2.003.533.00	3.873.537.00	5.602.000.00

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على: *Les rapports de gestion 2011-2014*

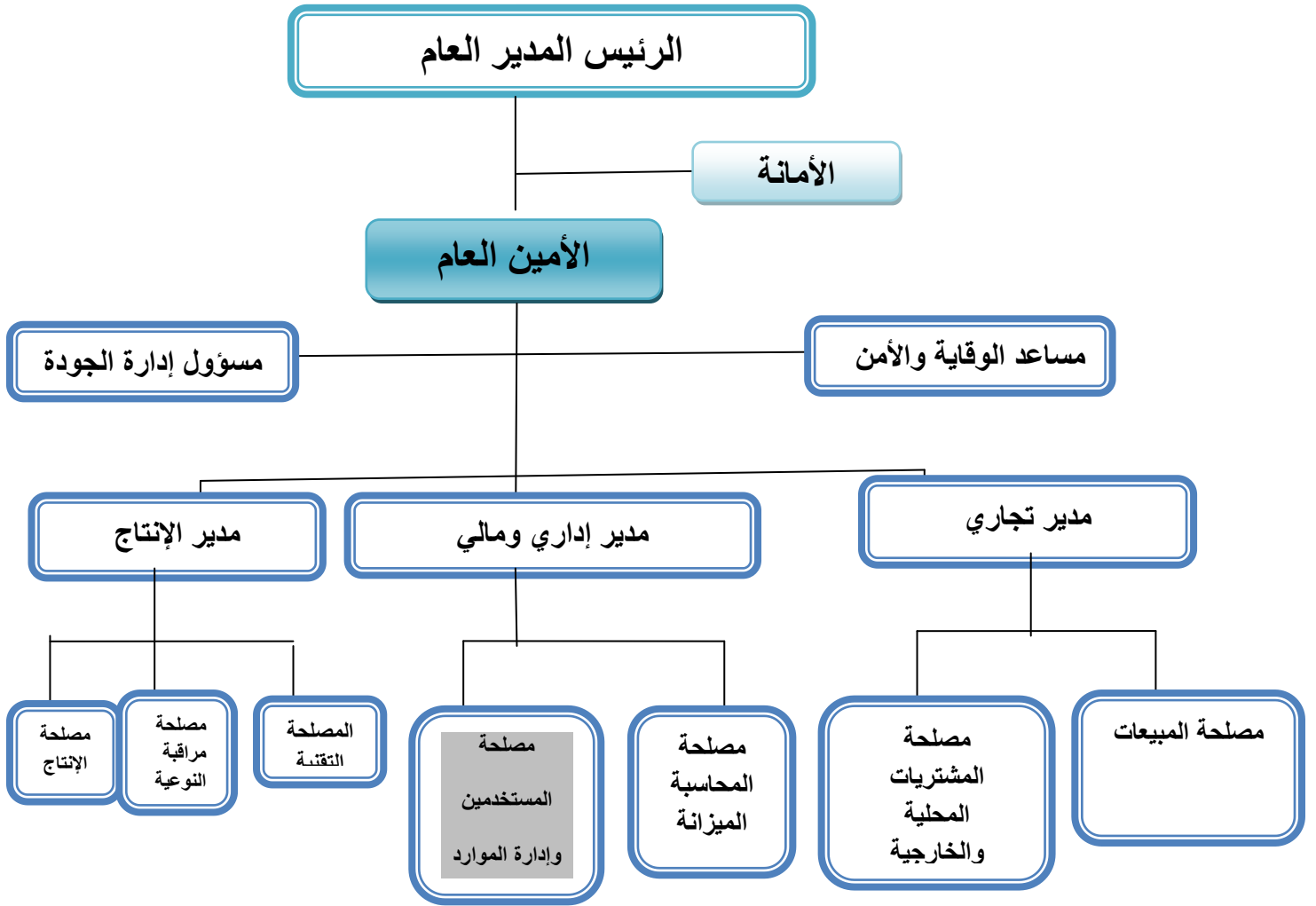
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قروض مؤسسة تيرصام في الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى 2014 شهدت ارتفاعا نسبيا تماشيا مع الارتفاع في إنتاج المؤسسة وهذا لتوفير السيولة اللازمة للقيام بإنتاج مختلف المنشآت الصناعية ولا بد من الإشارة إلى أن مؤسسة تيرصام تتعامل مع بنك البركة الجزائري الذي يتكفل بتوفير الأموال اللازمة لتنفيذ نشاطات المؤسسة.

المطلب الثاني: البنية التنظيمية لمؤسسة تيرصام ومواردها البشرية:

I. البنية التنظيمية لمؤسسة تيرصام

من أجل تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة التي أنشئت من أجلها، كان لا بد من وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة يتصف بالاتزان والتناسق بين مختلف فروعها، ولهذا فقد جاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

شكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيرصام لسنة 2014



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق إدارية

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يتميز بالبساطة وعدم التعقيد واللامرسمية وتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري، هذا النمط يتبع في المنشآت في مراحلها الأولى من التأسيس. وتحرص المؤسسة على إحداث التغييرات الملائمة على هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها بما يتوافق وإتمام مهامها كذا تحقيق أهدافها.

يرأس المؤسسة المدير العام والذي يتراأس مديرين هما: المدير الإداري والمدير الفني فهو يمثل قمة الهيكل التنظيمي وتتخلص مهامه فيما يلي:

- ضمان بقاء واستمرارية نمو المؤسسة؛

- توفير جميع الوسائل والمعدات اللازمة لضمان فعالية أداء المؤسسة.
- دعم مجهودات التطوير والتنمية المستمرة للمؤسسة.
- توجيه مساعديه ومجموع عمال المؤسسة.

وتتكون المؤسسة من عدة مصالح تتمتع كل واحدة منها بالقدرات اللازمة لتلبية ومواجهة احتياجات زبائنها المختلفة وتتمثل أهم هذه المصالح في:

1. مصلحة المستخدمين: وتهتم هذه المصلحة بـ:

- إدارة وتسيير الوثائق والمستندات
- تسيير ومتابعة الشؤون الاجتماعية (تأمين، عطل مدفوعة الأجر، تأمينات أخرى).
- أما بالنسبة لعدد عمال هذه المصلحة فعددهم حاليا يتراوح ما بين 2 على 3 عمال مستواهم عادي لا يشترط خبرة أو ثقافة من ناحية اللغات.

2. المصلحة التجارية: مهمتها الأساسية القيام بوضع سياسة تجارية فعالة وذلك من أجل المحافظة

وضمان وضعية جيدة في السوق وذلك من خلال:

- رفع مستوى خدماتها.
 - تحسين مراقبة السوق وتطوير المبيعات.
 - إعداد الاقتراحات مع الأهداف التجارية على المدى المتوسط والطويل.
- وتتفرع هذه المصلحة إلى فرعين وهما:

2-1 فرع المبيعات: تتلخص مهامه في الاهتمام والسعي إلى تحقيق كافة متطلبات العملاء.

2-2 فرع المشتريات: وهي المصلحة التي تتبع الطريقة المثلى والشرعية والقانونية لإجراء

الصفقات مع الموردين الخارجيين وذلك حسب ما يتناسب وقدرات المؤسسة.

عدد عمال هذه المصلحة يبلغ 8 عمال حيث يتطلب أو يشترط فيهم الجانب اللغوي، وتتم عملية الشراء كل 3 أشهر حيث يتم الطلب أولاً ثم الاستلام، وتتمثل المشتريات في: الحديد، المطاط، الطلاء.

عملية الاستيراد تتم من الخارج: فرنسا، إيطاليا، ومن الداخل أيضا (محلي): باتنة، الجزائر، قسنطينة، سوق أهراس.

3. **مصلحة المحاسبة والمالية:** مهمتها الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات المحاسبية، الخزينة، الميزانية، والممتلكات والرقابة لضمان السير الجيد للأموال وتضع فرعين:

3-1 **فرع المحاسبة:** وتهتم بالتعامل مع المومنين ومتابعة مخزون المواد.

3-2 **الصيدوق:** هذا الأخير مكلف بمراقبة الصيدوق الناتج عن تسديد مصاريف التكاليف المهمة.

4. **مصلحة الإنتاج:** وتتمثل في 3 وحدات رئيسية:

1.4. **ورشة المقطورات:** تتمثل مهامها في:

- تركيب وتلحيم المقطورات؛
- الخراطة؛
- تركيب الأضواء للمقطورات؛
- طلاء ودهن المقطورات؛

2.4. **ورشة الصهاريج:** تتمثل مهامها في:

- تركيب وتلحيم الصهاريج؛
- تركيب أضواء الصهاريج؛
- طلاء ودهن الصهاريج؛

4-3 **فرع التخزين:** ويهتم بإجراءات التخزين المتعلقة بـ (استلام، الفحص، التسليم، الخ).

أما بالنسبة لعدد عمال مصلحة الإنتاج ككل يتراوح 316 عامل بين عامل بسيط ولحامين ومختصين بالكهرباء وهي عينة العمال المستهدفة للدراسة.

II. مكانة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تيرصام:

يعتبر التكوين والتدريب المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة وعمالها، وترمي من خلال ممارساتها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتوظيفها، وتقييم أدائها وتمييزها وتحفيزها والاحتفاظ بها... الخ، حيث أن التكوين والتدريب هي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية، وقد اتسع مفهوم التكوين والتدريب ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحفيز وتدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء... الخ.

سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على نشاط التكوين والتدريب بالمؤسسة خاصة وأنه شهد تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، وهو ما أدى به إلى انتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف، إذ أصبح يعتمد على معايير علمية جديدة، حيث أكبر تزايد للموارد البشرية يتمثل في العمال الذين لديهم مؤهلات لأن المؤسسة تعتمد على التقنية في جميع مراحل الإنتاج، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة ونوعية نشاط المؤسسة في مجال الصناعة الإنتاجية.

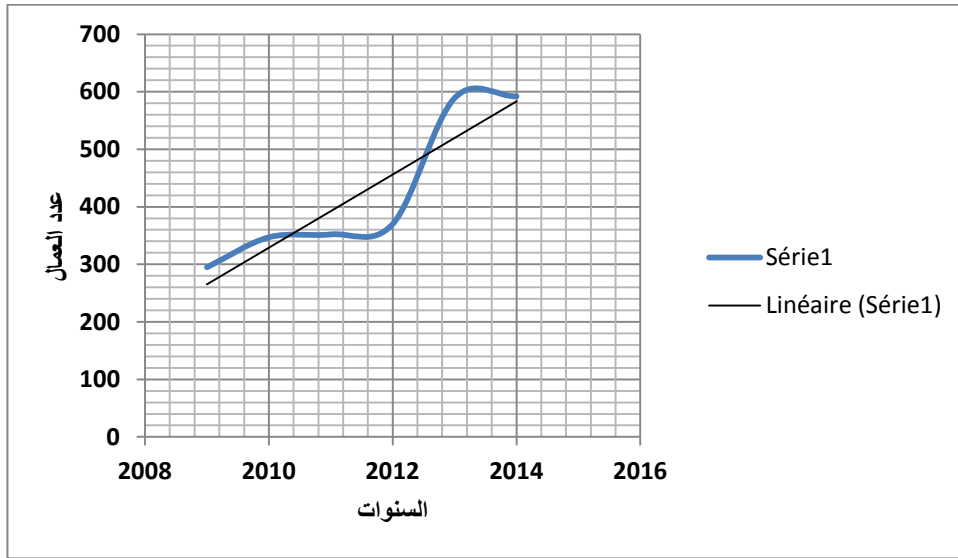
الجدول رقم (11): تطور الموارد البشرية بمؤسسة تيرصام خلال الفترة (2009-2014)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الموارد البشرية	295	347	352	370	589	592

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على: 2009-2014 Les rapports de gestion

ويمكن تمثيل القيم السابقة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم(27): تطور الموارد البشرية بمؤسسة تيرصام خلال الفترة (2009-2014)



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على: *Les rapports de gestion 2009-2014*

من خلال الجدول رقم:(11) والشكل رقم 27 واللذان يوضحان لنا تطور عدد العمال على مدار ستة سنوات، نلاحظ أن الموارد البشرية بالمؤسسة في تزايد مستمر إلى غاية سنة 2014، وهذا التطور الايجابي في نسبة التشغيل مرتبط بتطور النشاطات، تطور رقم الأعمال والإنتاج-التوسع السوقي- للمؤسسة حيث بلغ عدد العمال الإجمالي وفق آخر إحصائيات لسنة 2014 (592) عاملا يتم توزيعهم كما يلي:

- العمال الدائمين 480 يمثلون 81.08% من إجمالي عدد العمال.
- العمال المؤقتين 112 يمثلون 18.92% من إجمالي عدد العمال.

ولغرض التوضيح أكثر لبنية العمال بالمؤسسة الجدول الموالي يعرض كيفية توزيع العمال

حسب الفروع.

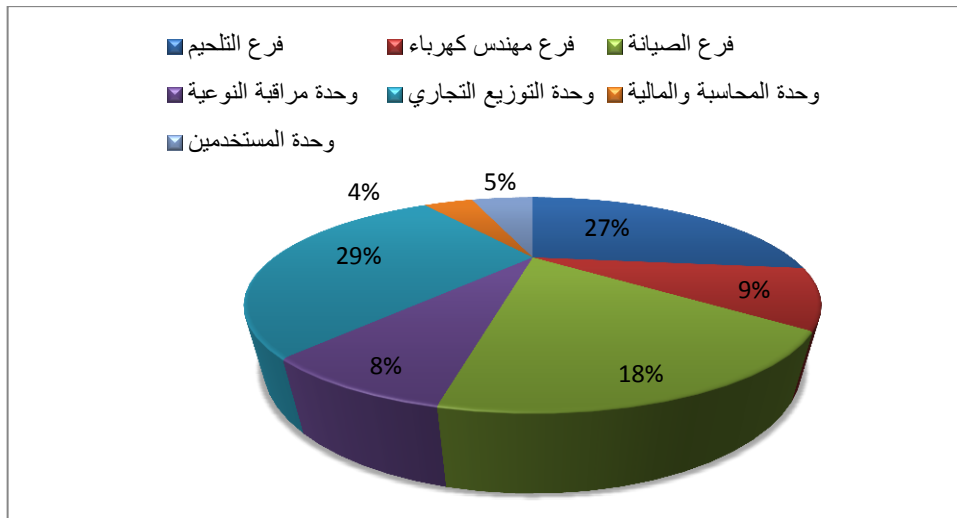
جدول رقم (12): توزيع العمال حسب الوحدات والفروع

النسبة	العدد	الوحدة أو الفروع
53.38	316	فرع التلحيم
		فرع مهندس كهرباء
		فرع الصيانة
7.60	45	وحدة مراقبة النوعية
29.39	174	وحدة التوزيع التجاري
4.22	25	وحدة المحاسبة والمالية
5.41	32	وحدة المستخدمين
100	592	المجموع

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تيرصام 2014.

ويمكن تمثيل النسب السابقة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (28): توزيع العمال حسب الوحدات والفروع



المصدر: تم إعداد الشكل اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تيرصام 2014.

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن معظم عمال المؤسسة يتركزون في فرع الإنتاج ويبلغ عددهم 319 عامل بنسبة تقدر بـ: 53.38%، ويرجع السبب في ذلك لاحتواء وحدة الإنتاج على

ثلاث ورشات إنتاجية وهي ورشة تركيب الجرارات الفلاحية والرافعات الشوكية، ورشة صناعة الصهاريج والقالبات، ورشة صناعة المقطورات، تليها وحدة التوزيع التجاري بـ 174 عامل بنسبة تقدر بـ 29.39%، ثم وحدة المستخدمين بـ 5.41%، وأخيرا وحدة المالية والمحاسبة بـ 4.22%.

* وظيفة التكوين والتدريب بالمؤسسة:

للحصول على الأفراد الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة، يتم اللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية التي تشكل الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة للاستفادة منها، وتعتمد في ذلك على الترقية التي تعتبر وسيلة هامة لشغل الوظائف خاصة وأن مؤهلات العامل تكون معروفة مسبقا من طرف الإدارة. كما تعتمد على تحويل فائض العاملين من وظيفة لأخرى لإحداث نوع من التوازن وتخفيف الأعباء.

ولغرض التسيير الجيد للموارد البشرية يجب الاهتمام بعملية التدريب التي تلعب دورا أساسيا في تطوير مؤسسة تيرصام، حيث وبالرغم من توفر العمال إلا أن طبيعة القطاع ووحدة المنافسة دفع بمؤسسة تيرصام إلى إعداد برامج تدريبية لتحسين مستوى إطاراتها حسب المستجدات في ميدان اختصاصهم وهي تخص الجانب التقني والبحث، التجارة، التسويق وصيانة أداة الإنتاج... الخ، ومن أجل تأكيد اهتمام مؤسسة تيرصام بعملية التدريب تم إعطاء أحدث الأرقام المتعلقة بتكاليف مختلف العمليات التدريبية المقترحة من التكوين والتدريب، وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (13): المستفيدين من التدريب في مؤسسة تيرصام خلال عام 2014

المصاريف غير المباشرة (KDA)	المصاريف المباشرة (KDA)	فترة التكوين والتدريب (يوم)	عدد العمال المدربين		عناصر التدريب الوحدات والفروع	
			85	118	فرع التلحيم	وحدة الإنتاج
213	1020	246	85	118	فرع مهندس كهرباء	
201	795	152	13		فرع الصيانة	
120	212	213	20			
30	75	90	5			وحدة مراقبة النوعية
285	151	122	30			وحدة التوزيع التجاري
30	75	90	3			وحدة المحاسبة والمالية
45	80	90	4			وحدة المستخدمين
924	2408	1403	160			مؤسسة تيرصام

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تيرصام 2014.

يلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من عمال الإنتاج هم الذين استفادوا من التدريب وعددهم 118، ويليهم وحدة التوزيع التجاري حيث بلغ عدد المستفيدين من التدريب لديه 30 عامل، في حين نجد أن وحدة مراقبة النوعية بلغ عدد المستفيدين لديها من التدريب 5 عمال، وعدد العمال المستفيدين من التدريب في وحدة المستخدمين هو 4 عمال، أما فيما يخص وحدة المحاسبة والمالية فاستفاد من التدريب 03 عمال، من الأرقام المعروضة في الجدول المتعلقة بالمصاريف المباشرة وغير المباشرة وأيضا عدد الأيام الخاصة بالتدريب، تبين أن إجمالي المصاريف المباشرة بلغ 2408KDA. أما فيما يتعلق بإجمالي المصاريف غير المباشرة فقد بلغت قيمتها 924KDA. في حين بلغ إجمالي عدد أيام التدريب 1403 يوم، وبمقارنة ما تم صرفه على التدريب بإجمالي ميزانية المؤسسة نلاحظ أن هناك نقص في العملية التدريبية بالإجماع، لكن إذا ما تمت هذه المقارنة بين الفروع نلاحظ أن هناك فروع تهتم أكثر بالتدريب من فروع أخرى وذلك نظرا لطبيعة الإنتاج التي تحتاج إلى تكوينات لاكتساب مهارات جديدة.

ويرغم هذه السياسة في مجال التكوين والتدريب إلا أن المؤسسة تواجه بعض النقائص فيما يخص هذه الوظيفة كغياب تقييم الدورات التدريبية وغياب سياسة التحفيز والاتصال داخل المؤسسة مما يفرض على المؤسسة العمل على تجنب تلك النقائص في المستقبل القريب.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في مؤسسة تيرصام -

باتنة-وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء

التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي

للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع، ويتناول هذا

المبحث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

المطلب الأول: عينة البحث وأسلوب جمع البيانات:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى

نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة

إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول أثر التكوين والتدريب

على أداء العمال بمؤسسة تيرصام، فهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي

الذين يهدفان إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على

دلالاتها⁽¹⁾، وهي تتضح كآتي:

I. مجتمع الدراسة وعينتها:

1. **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها

الباحث، كما أنه "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق،

حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة

الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف

باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"، وبناء على إشكالية الدراسة وأهدافها يبين الجدول

(1) دلال القاضي- محمود البياتي منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 66.

رقم (13) أن المجتمع المستهدف هو "عمال وحدة الإنتاج لمؤسسة تيرصام - باتنة والبالغ عددهم 316 عامل .

حيث قام الطالب باختيار عينة عشوائية، تقدر ب 125 عامل في وحدة الإنتاج، واسترجع منها 112 استثماراً بنسبة استرجاع تقدر ب: 89.6 %، بعدها تم استبعاد 04 استثمارات لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي لعدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستثمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 108 استثماراً قابلة للتحليل الإحصائي أي بنسبة 86.4 % من العينة المختارة.

جدول رقم (14): الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستثمارات.

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية)	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة (العينة المخططة)	
86.4%	108	04	112	125	عمال وحدة إنتاج بمؤسسة تيرصام باتنة

المصدر: من إعداد الطالب.

II. أدوات الدراسة وجمع البيانات: لتحقيق هدف الدراسة، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية

للحصول على البيانات والمعلومات.

1- **البيانات الثانوية:** استطاع الباحث الوصول إلى عدد من الكتب والبحوث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الدوريات المتخصصة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية، حيث اعتمد الباحث على هذه المصادر في بناء نموذج الدراسة وإطارها النظري.⁽¹⁾

2. **البيانات الأولية:** لغرض استكمال الجانب التطبيقي للدراسة تم توزيع الاستبيان على بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها

⁽¹⁾ دلال القاضي- محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 117.

باستخدام برنامج SPSS (*Statistical Package for social Science*) الإحصائي، وبرنامج (E-views.8) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع.

وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1. تم الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع وحاولنا الاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته .
2. تم استشارة العديد من الأساتذة من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته.
3. تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.
4. تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وتكون من أربعة أبعاد و 55 فقرة.
6. تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وقدم لنا نصائحه والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان، ثم عرض الاستبيان على المحكمين وهم (7) من أعضاء الهيئة التدريسية في مجموعة من الجامعات الجزائرية، والملحق رقم: (09) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
7. في ضوء ما أشار له المشرف ثم المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية ملحق رقم: (01)
8. تم توزيع الاستبيان على عينة من عمال وحدة الإنتاج بمؤسسة تيرصام -باتنة- واستخدام اختبار الصدق والثبات.

9. تم تقسيم الاستبيان كالتالي:

- **الجزء الأول:** اشتمل على متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال أربعة متغيرات هي (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).
- **الجزء الثاني:** تم تقسيمه إلى سبعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: تعلق هذا المحور بقياس درجة تطبيق مؤسسة تيرصام لمراحل عملية تكوين وتدريب العمال من منظور استراتيجي ويتكون من 14 فقرة.
 - المحور الثاني: يناقش قياس أبرز أنواع برامج التكوين والتدريب و يتكون من (6) فقرات.
 - المحور الثالث: يناقش قياس مدى تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب ويتكون من (5) فقرات.
 - المحور الرابع: يناقش : مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجي التكوين والتدريب ويتكون من (4) فقرات.
 - المحور الخامس: يناقش المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب ويتكون من (10) فقرات.
 - المحور السادس: يناقش تقييم الأداء ويتكون من (3) فقرات.
 - المحور السابع: يناقش أثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال) ويتكون من (16) فقرات.
- وقد ارتبطت الفقرات بمقياس "ليكاريت" (*Likret*) الذي يعبر عن خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات وفقا لما يلي:⁽¹⁾

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة لتحديد درجة الموافقة، فقد حدد الباحث ثلاث مستويات على النحو التالي:

- أقل من 2,5: مستوى منخفض.

(1) دلال القاضي- محمود البياتي، المرجع السابق، ص 109.

- من 2,50 - 3,50: مستوى متوسط.
- أكبر من 3,5: مستوى مرتفع.

III. إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة وصدقها، تم توزيع 125 استبانة على مفردات عينة الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات بنفسه، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبانات الصالحة للتحليل، حيث تمت الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل ذاتي من المبحوثين أي بأنفسهم للتأكد من صلاحية الاستبانات المستردة الذي يبلغ عددها (112) واستيفائها لتساؤلات الدراسة، ثم تدقيق بياناتها بشكل سريع حيث تبين عدم صلاحية (4) استبيانات تم استبعادها نظرا لتضمنها بيانات ناقصة، حيث بلغ بذلك عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (108) استبانة.

بعد التأكد من ترابط عناصر الاستبانات وعدم تناقض إجاباتها، ثم تجهيز البيانات بوضع نظام ترميز، وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي تم استخدامه في مجال إدخال البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة أيضا ببرنامج (E-views.8)، وعلى هذا الأساس تم تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية:

I. صدق وثبات أداة الدراسة: تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة كالتالي:

1. صدق الاستبانة: يعتبر صدق الاستبانة من الأمور الهامة التي يجب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، ولذلك قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بطريقتين وهما: (1)

أ- **صدق المحكمين:** حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المختصين في مجال التسيير والاقتصاد والإحصاء والذين أغلبهم ينتمون إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة،

(1) - حمزة محمود دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 231.

ومدى انتماء الفقرات لكل مجال من مجالاتها، وكذلك وضوح الصياغة اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (58) فقرة.

ب. **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) (*Pearson correlation*) لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان) حيث تأخذ (*r* الجدولية) عند مستوى الدلالة (0.05) القيمة (0.223)، ويأتي ذلك في الجداول الموالية والمرتبطة بترتيب المحاور في المقياس (الاستبيان).

• **صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي.**

جدول رقم (15): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية

من منظور استراتيجي

رقم الفقرة	عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين خلال مقارنة حاجات المؤسسة مع قدرات العاملين	0.754	0.000
2	يؤخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية العامة للمؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم.	0.895	0.000
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير أداء في المؤسسة	0.735	0.000
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسة	0.655	0.000
5	يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	0.864	0.000
6	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة على أهداف واضحة تتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.	0.848	0.000

7	0.722	0.000	يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرامج التدريبية الأهداف الاستراتيجية للتدريب
8	0.843	0.000	تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة متطورة وحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة
9	0.762	0.000	يتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها وذلك للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
10	0.545	0.000	يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ البرنامج التدريبي
11	0.807	0.000	يتم التطبيق الميداني العملي للبرنامج التدريبي وليس فقط الجانب النظري.
12	0.839	0.000	يتم دراسة وتحليل نتائج وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري في المؤسسة ومدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
13	0.757	0.000	يتم تقييم المتدرب أثناء العمل لمعرفة مدى إتقانه للمهارات المكتسبة من التدريب.
14	0.689	0.000	يتم دراسة وقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على برنامج SPSS. $r = 0.223$ عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور (درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأولى صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: قياس أبرز أنواع برامج التكوين والتدريب
- جدول رقم (16): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (قياس أبرز أنواع برامج التكوين والتدريب)

رقم الفقرة	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	تهتم المؤسسة بتنوع برامج التكوين والتدريب للعمال حسب المهام الوظيفية	0.783	0.000
16	تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التدريبية	0.862	0.000
17	تستخدم المؤسسة أسلوب التدوير الوظيفي في برامجها التدريبية	0.891	0.000
18	تسمح المؤسسة للعمال باستخدام أسلوب المناقشة من أجل نقل المعارف بينهم	0.799	0.000
19	تخصص المؤسسة برامج تدريبية تقوم على أسلوب المؤتمرات والندوات.	0.782	0.000
20	تخصص المؤسسة برامج تدريبية تقوم على أسلوب دراسة الحالة	0.845	0.000

$r = 0.223$ عند مستوى الدلالة 0.05

يبين الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أنواع برامج التكوين والتدريب) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، كما أن قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية التي تساوي 0.223 عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه. وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وصفت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب

جدول رقم (17): تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب

رقم الفقرة	عبارات المحور الثالث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	تعتبر المؤسسة تكوين وتدريب العمال من ضمن الأولويات الاستراتيجية	0.639	0.000
22	تدعم إدارة المؤسسة وتتابع باستمرار استراتيجية التدريب في المؤسسة	0.807	0.000
23	تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.	0.705	0.000
24	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على عملية التكوين والتدريب في المؤسسة.	0.879	0.000
25	تقوم المؤسسة من خلال الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم استراتيجية التكوين والتدريب	0.831	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول اعتماداً على برنامج SPSS. $r = 0.223$ عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من الجدول (17) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.639-0.879) دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع، مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التكوين والتدريب.

جدول رقم (18): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برنامج استراتيجي للتكوين والتدريب)

الرقم	عبارات المحور الرابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	يتم تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية	0.858	0.000
27	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الانترنت، الفيديو،....	0.679	0.000
28	يتم استخدام الوسائل التقليدية مثل السبورة آلات عرض الشرائح.....	0.786	0.000
29	تساعد الوسائل التكنولوجية الحديثة على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.	0.767	0.000

المصدر: تم إعداده من طرف الطالب اعتمادا على برنامج SPSS. $r = 0.223$ عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من الجدول (18) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برنامج استراتيجي للتكوين والتدريب) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.679-0.858) دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: المعوقات التي تواجهها عملية تبني

استراتيجية فعالة للتدريب

جدول رقم (19): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس (المعوقات التي تواجهها عملية تبني

استراتيجية فعالة للتدريب)

الرقم	عبارات المحور الخامس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	لا يوجد اهتمام لإدارة المؤسسة بالدور الاستراتيجي للتكوين والتدريب	0.575	0.000
31	عدم توفر الإمكانيات المالية والمادية لتوفير البرامج التدريبية المناسبة.	0.604	0.000
32	عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية	0.613	0.000
33	عدم وجود استراتيجيات وظيفية واضحة على مستوى الدوائر الوظيفية	0.732	0.000
34	عدم وجود استراتيجيات واضحة على مستوى المؤسسة ككل.	0.679	0.000
35	عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التكوين والتدريب	0.760	0.000
36	ضعف نشاط تحليل الوظائف في المؤسسة	0.678	0.000
37	عدم وضوح لأهداف العامة للمؤسسة	0.801	0.000
38	جمود القوانين والأنظمة الخاصة بتكوين وتدريب العمال في المؤسسة.	0.828	0.000
39	عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في المؤسسة	0.810	0.000

عند مستوى مغنوية 0.05 $r = 0.223$

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على برنامج SPSS .

يوضح الجدول (19) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (المعوقات

التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن

معاملات الارتباط المبينة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.575-0.828) دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تقييم الأداء

جدول رقم (20): الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس (تقييم الأداء)

الرقم	عبارات المحور السادس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
40	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بتقييم الأداء	0.675	0.000
41	يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية	0.710	0.000
42	تساعد نتائج تقييم الأداء على إعداد برامج تكوين مناسبة	0.898	0.000

المصدر: تم إعداد الجدول اعتماداً على برنامج SPSS . $r = 0.223$ عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (تقييم الأداء) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.675 – 0.898) دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع (المتغير التابع)؛ أثر التكوين على الأداء) الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال).
جدول رقم (21): الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع أثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال)

الرقم	عبارات المحور السابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
43	يتم انجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة.	0.596	0.000
44	مخرجات العمل التي يتم إنتاجها متناسقة ومتجانسة	0.643	0.000
45	يتم استخدام الوقت بكفاءة وفعالية	0.617	0.000
46	القدرة على الابتكار والإبداع	0.511	0.000
47	انجاز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية وإتقان	0.717	0.000
48	امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.	0.788	0.000
49	معرفة كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه.	0.812	0.000
50	معرفة أهداف وسياسات وتطلعات المؤسسة	0.827	0.000
51	المعرفة بتفاصيل العمل	0.788	0.000
52	القدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام الموكلة إليه.	0.803	0.000
53	القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية.	0.858	0.000
54	القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال عمله	0.836	0.000
55	القدرة على حل المشكلات التي يواجهها في أداء أعماله.	0.835	0.000

0.000	0.678	القدرة على تخطيط أعماله وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.	56
0.000	0.801	القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليه.	57
0.000	0.828	القدرة على التركيز في انجاز الأعمال الموكلة إليه	58

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على برنامج SPSS . $r = 0.223$ عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من الجدول (21) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (أثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال) والمعدل الكلي لفقراته، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.511-0.858) دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة

مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي	0.854	0.000
الثاني	أنواع برامج التكوين والتدريب	0.682	0.000
الثالث	تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب	0.642	0.000
الرابع	مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجي التكوين والتدريب	0.703	0.000

0.000	0.461	المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب	الخامس
0.000	0.605	تقييم الأداء	السادس
0.000	0.875	أثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال)	السابع

المصدر: تم إعداد الجدول اعتماداً على برنامج SPSS $r = 0.178$ عند مستوى معنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (22) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى 0.05، وبما أن مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05 فهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

3. ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون)، كان لا بد من التأكد من ثباتها، ولقياس مدى ثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ (*CronbackAlpha*) باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*) (*Statistical Package for Social Sciences*)، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، والظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى⁽¹⁾ وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (23): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (*Cronback Alpha*)

رقم المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات <i>Cronbach's Alpha</i>
1	درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي	14	0.812
2	أنواع برامج التكوين والتدريب	6	0.577
3	تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب	5	0.886
4	مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجي	4	0.886

(1) -محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 297.

التكوين والتدريب			
5	المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب	10	0.871
6	تقييم الأداء	3	0.612.
7	أثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال)	16	0.886
	كل محاور الاستبيان	58	0.948

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على برنامج SPSS.

واضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (23) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.948) وهي نسبة أعلى من (60%) وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات ولأغراض التحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه حسب (Sekaram)، باستثناء محور أنواع برامج التكوين والتدريب الذي قدر ألفا كرونباخ له بـ 0.577 و تم قبول ثباته باعتبار أن بعض الدراسات الإحصائية تسمح بنسبة 50% وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانته الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضياتها.

II. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل بيانات مفردات عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية وهذا على النحو التالي:

1. مقياس الإحصاء الوصفي: والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى استجابة عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات الاستبانة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3. اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronback's Alpha): للتأكد من مدى صدق وثبات أداة البحث.
4. اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov(K-S)): لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا.
5. اختبار كاي²: للتأكد من سلامة النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي، ولمعرفة هل بواقي النموذج المقدر تخضع للقانون الطبيعي أم لا.
6. الانحدار المتعدد: تم استخدام الانحدار المتعدد الذي يسمح باختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، اعتماداً على قيمة الإحصائي (F) و (T) ومستوى المعنوية لهما، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R^2
7. الانحدار الخطي البسيط: إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة وتحليل أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع Y.
8. اختبار Klein: للتأكد من سلامة النموذج من مشكلة التعدد الخطي.
9. اختبار Breush Godfrey: للتأكد من سلامة النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي، أي إن التباينات المشتركة لأخطاء الملاحظات المختلفة تكون معدومة، وهذا على مختلف مشاهدات مكونات العينة.
10. اختبار Breush- Pagan- Godfrey: الغرض من استخدامه هو التأكد من ثبات تباين الأخطاء، أي أن تشتتها حول المتوسط ثابت.
11. اختبار التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي (JarqueBera -Kurtosis -Skewness): لمعرفة هل بواقي النموذج المقدر تخضع للقانون الطبيعي أم لا.
12. معيار Akaike و Schwarz: الغرض من استخدامهما هو اختيار النموذج الأفضل وفق أصغر قيمة لهما.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية- تحليل النتائج وتفسيرها.

نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة، وقمنا بحساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها في دوائر نسبية، وأيضا تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لتحليل عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس (ذكور، إناث)، السن، المؤهل العلمي، وأخيرا سنوات الخبرة، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها

I. دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة: بشأن خصائص مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات

الشخصية والوظيفية والتي تتمثل في: الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، فيمكن توضيحها على النحو التالي.

1. خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

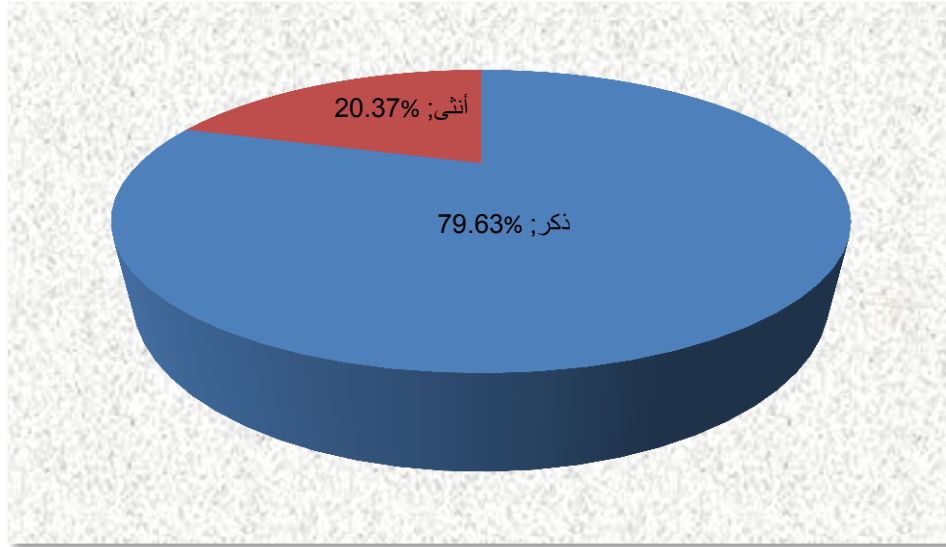
جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

المتغير	السمات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	86	79.63
	أنثى	22	20.37
	المجموع	108	100.0

المصدر: : بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 79.63 % ، وهذا راجع لطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من النشاط، والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة.

شكل رقم (29): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2. خصائص عينة الدراسة من حيث السن.

والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن.

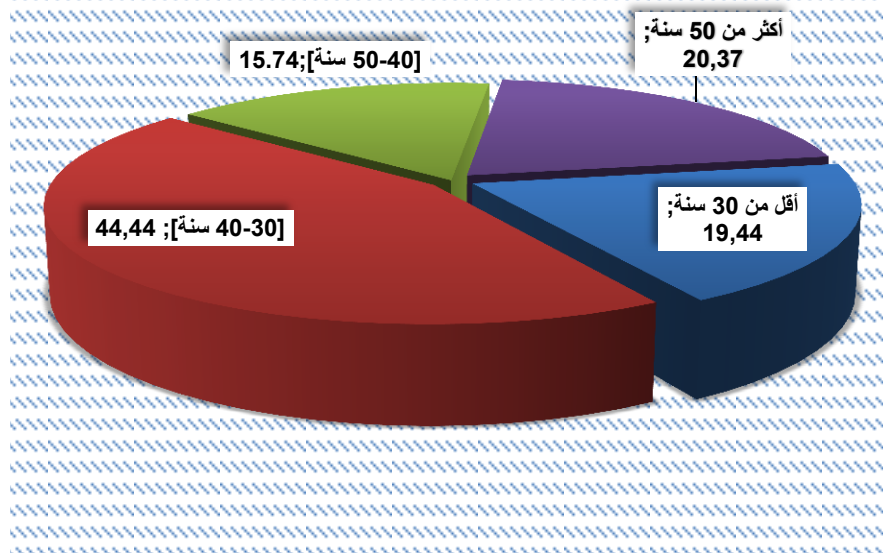
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	21	19.44
	[30-40 سنة]	48	44.44
	[40-50 سنة]	17	15.74
	أكثر من 50 سنة	22	20.37
	المجموع	108	100.0

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية [30 - 40] بنسبة 44.44%، ثم الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 20.37%، ثم الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 19.44%، ثم الفئة الثالثة [40-50] بنسبة 15.74%، ومنه يمكن القول أن

معظم الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة يفوق سنهم 30 سنة، وهذا يعني أن أغلبية عمال المؤسسة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، إضافة إلى أنه مؤشر جيد يعبر عن استقرار الأفراد بالشركة مما قد ينعكس على تحسين الأداء. و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن.

شكل رقم (30): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار السن.



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

3. خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

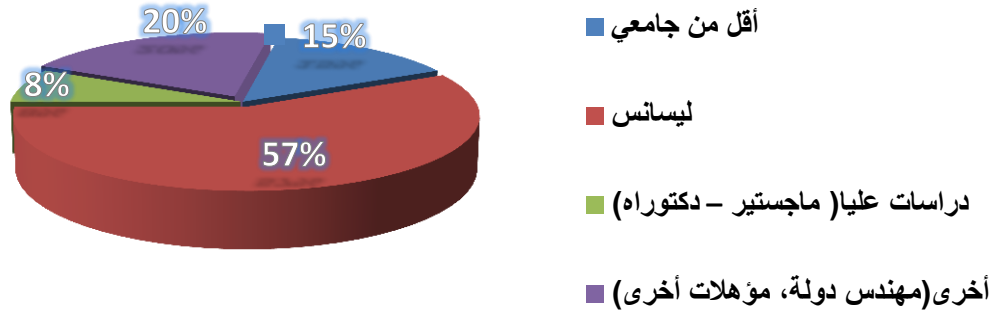
المتغير	السمات	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	أقل من جامعي	16	14.81
	ليسانس	62	57.41
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	8	7.41
	أخرى (مهندس دولة، مؤهلات أخرى)	22	20.37
	المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (26) أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المؤهل العلمي على النحو التالي: أكبر توزيع من حيث المؤهل العلمي كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الليسانس، حيث كان عددهم (62) فردا ما نسبته (57.41%)، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان لحملة شهادة مهندس دولة ومؤهلات أخرى والذين بلغ عددهم (22) فردا ما نسبته (20.37%)، يليها أقل من جامعي في المرتبة الثالثة الذين كان عددهم (16) أفراد؛ أي ما نسبته (14.81%)، أما عدد الأفراد الحاملين لشهادة الدراسات العليا فقد بلغ عددهم (8) أي ما نسبته (7.41%) .

ويتضح أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة 57.41%، إضافة إلى نسبة حملة شهادة مهندس دولة المقدرة بـ 20.37%، ثم نسبة 7.41% للشهادات العليا وهذا يؤكد عمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية ذات الشهادات الجامعية العليا التي تضمن لها التفوق التنافسي و الريادة، وأيضا نجاح العمل الذي يقومون به، أما حملة شهادة البكالوريا والمؤهلات الأخرى فتبقى ممثلة لنسبة 14.81%، وهي نسبة كافية لأداء العمل، إضافة إلى أنهم يمثلون أهم عنصر داخل ورشات الإنتاج.

شكل رقم (31): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

4. خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة.

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

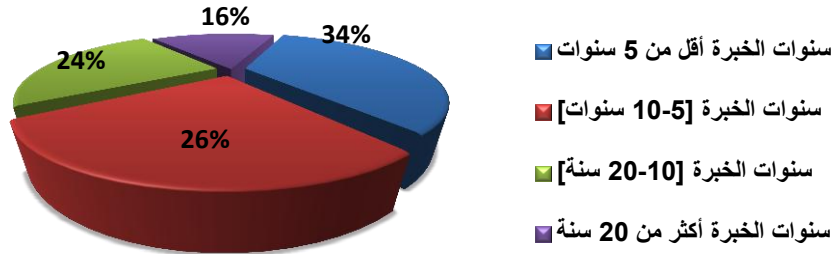
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	34.26
	[5-10 سنوات]	26	24.07
	[10-20 سنة]	28	25.93
	أكثر من 20 سنة	17	15.74
	المجموع	108	100.0

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأولى أقل من خمس سنوات بنسبة 34.26 %، ثم تليها الفئة من [10-20 سنة] بنسبة 25.93 %، ثم الفئة الثالثة [5-10 سنوات] بنسبة 24.07 %، وأخيرا الفئة أكثر من 20 سنة تقدر نسبتها بـ 15.74 % كل هذه الأرقام تبين تراكم الخبرة لدى الأفراد العاملين

بالمؤسسة، مما ينعكس على المقدرة في تحسين ورفع الإنتاج، والتفوق. والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

شكل رقم (32): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد مخرجات برنامج SPSS

II. التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان:

يتم التطرق في هذا الجزء لتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

1. تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بدرجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور

استراتيجي:

تم جمع البيانات عن المحور الأول عن طريق (14) فقرة في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم (28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

المحور الأول: (درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	0.783	4.18	44	39	25	/	/	تكرار	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين خلال مقارنة حاجات المؤسسة مع قدرات العاملين	1
			40.7	36.1	23.1	/	/	نسبة		
مرتفع	1.094	3.67	25	49	7	27	/	تكرار	يؤخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية العامة للمؤسسة عند تحيد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم.	2
			23.1	45.4	6.5	25.0	/	نسبة		

مرتفع	1.084	4.33	25	49	8	26	/	تكرار	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير أداء في المؤسسة	3
			23.1	45.4	7.4	24.1	/	نسبة		
مرتفع	0.893	4.07	39	46	15	8	/	تكرار	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسة	4
			36.1	42.6	13.9	7.4	/	نسبة		
متوسط	1.173	3.23	17	38	6	47	/	تكرار	يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	5
			15.7	35.2	5.6	43.5	/	نسبة		
متوسط	1.191	2.96	17	23	7	61	/	تكرار	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة على أهداف واضحة تتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.	6
			15.7	21.3	6.5	56.5	/	نسبة		
مرتفع	0.897	3.68	57	38	7	4	2	تكرار	يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرامج التدريبية الأهداف الاستراتيجية للتدريب.	7
			52.8	35.2	6.5	3.7	1.9	نسبة		
مرتفع	1.161	3.92	42	39	5	20	2	تكرار	تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة متطورة وحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة	8
			38.9	36.1	4.5	18.5	1.9	نسبة		
متوسط	1.294	3.37	27	33	4	41	3	تكرار	يتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها وذلك للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	9
			25.0	30.6	3.7	38.0	2.8	نسبة		
متوسط	1.355	3.44	35	24	5	41	3	تكرار	يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ البرنامج التدريبي	10
			32.4	22.2	4.6	38.0	2.8	نسبة		
مرتفع	0.968	4.19	49	42	6	10	1	تكرار	يتم التطبيق الميداني العملي للبرنامج التدريبي وليس فقط الجانب النظري.	11
			45.4	38.9	5.6	9.3	0.9	نسبة		
مرتفع	1.225	3.70	45	43	8	8	4	تكرار	يتم دراسة وتحليل نتائج وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري في المؤسسة ومدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.	12
			41.7	39.8	7.4	7.4	3.7	نسبة		
مرتفع	1.060	4.08	37	32	11	26	2	تكرار	يتم تقييم المتدرب أثناء العمل لمعرفة مدى إتقانه للمهارات المكتسبة من التدريب.	13
			34.3	29.6	10.2	24.1	1.9	نسبة		
مرتفع	0.849	4.27	49	46	7	5	1	تكرار	يتم دراسة وقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	14
			45.4	42.6	6.5	4.6	0.9	نسبة		
مرتفع	1.073	3.792	نتيجة المحور الأول							

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ..

يتضح من الجدول (28) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول، أن الفقرات (11، 1، 13) والتي تنص على: "يتم التطبيق الميداني العملي للبرنامج التدريبي وليس فقط الجانب النظري، و يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير أداء في

المؤسسة، و يتم تقييم المتدرب أثناء العمل لمعرفة مدى إتقانه للمهارات المكتسبة من التدريب"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تملك ثقافة في مجال التكوين والتدريب، وكذلك تحرص على متابعة العمال أثناء العمل من أجل رفع الأداء.

كما جاءت الفقرات (4، 8، 14) والتي تنص على: "يتم دراسة وقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة متطورة وحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي أعلى من (3.5)، وبمستوى مرتفع، وهذا يشير إلى مدى أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسة ومحاولتها استخدام التقنيات الجديدة في ذلك.

في حين سجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (5، 12، 10) والتي تنص على: "يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتم دراسة وتحليل نتائج وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري في المؤسسة ومدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ويتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ البرنامج التدريبي"، بمتوسط حسابي (2.95-3.20)، وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال نقص المعلومات والرؤية الواضحة عند تصميم البرامج التدريبية لدى مسؤولي المؤسسة بما يتماشى مع بيئة المؤسسة.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور كان بمستوى مرتفع يساوي (3.792) وانحراف معياري يساوي إلى (0.448)، وهذا يشير إلى أن نظرة العمال تجاه درجة تطبيق مراحل التكوين والتدريب داخل المؤسسة واضحة المعالم نوعا ما، هذا رغم المساعي التي تبذلها المؤسسة لبناء برامج تتماشى مع احتياجاتها.

2. تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بأنواع برامج التكوين والتدريب: تم جمع البيانات من المحور الثاني عن طريق ستة فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (29): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

الثاني (قياس أبرز أنواع برامج التكوين والتدريب)

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات					الانحراف المعياري	النتيجة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
15	تهتم المؤسسة بتنوع برامج التكوين والتدريب للعمال حسب المهام الوظيفية	تكرار	1	24	9	40	34	3.78	مرتفع
		نسبة	0.9	22.2	8.3	37.0	31.5		
16	تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التدريبية	تكرار	25	39	13	19	12	2.57	متوسط
		نسبة	23.1	36.1	12	17.6	11.1		
17	تستخدم المؤسسة أسلوب التدوير الوظيفي في برامجها التدريبية	تكرار	5	10	10	40	43	3.98	مرتفع
		نسبة	4.6	9.3	9.3	37.0	39.8		
18	تسمح المؤسسة للعمال باستخدام أسلوب المناقشة من أجل نقل المعارف بينهم	تكرار	14	26	16	39	13	3.10	متوسط
		نسبة	13	24.1	14.8	36.1	12.0		
19	تخصص المؤسسة برامج تدريبية تقوم على أسلوب المؤتمرات والندوات.	تكرار	43	6	6	25	28	2.90	متوسط
		نسبة	39.8	5.6	5.6	23.1	25.9		
20	تخصص المؤسسة برامج تدريبية تقوم على أسلوب دراسة الحالة	تكرار	29	7	7	31	34	3.31	متوسط
		نسبة	26.9	6.5	6.5	28.7	31.5		
متوسط	نتيجة المحور الثاني							3.273	1.367

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن الفقرات (15، 17) التي تنص على: "تهتم المؤسسة بتنوع برامج التكوين والتدريب للعمال حسب المهام الوظيفية، وتستخدم المؤسسة أسلوب التدوير الوظيفي في برامجها التدريبية"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78 - 3.98) وبمستوى مرتفع، ويشير ذلك إلى أن هناك رؤية تبين مدى أهمية التنوع في برامج التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

واحتلت الفقرات (16، 19) التي تنص على: "تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التدريبية، تخصص المؤسسة برامج تدريبية تقوم على أسلوب المؤتمرات والندوات." المرتبة الأخيرة

بمتوسط حسابي أقل (3.00)، وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المؤسسة بالرغم من توفرها على برامج تدريبية إلا أن هناك نقص في تنوع تلك البرامج بما يتماشى مع حاجاتها في العملية الإنتاجية.

وبشكل عام يمكن القول بأن مستوى الاستجابة على هذا المحور يتراوح عند مستوى متوسط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع فقرات هذا المحور (3.273) والانحراف المعياري (1.367)، وهذا يعني رغم أهمية التنوع في تنفيذ برامج التكوين والتدريب من خلال تحديد المواصفات الوظيفية لكل نشاط في المؤسسة، إلا أن هناك فجوات في السياسة الإدارية لابد والعمل على تداركها.

3. تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب: تم جمع البيانات عن تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب عن طريق أربعة فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما في الجدول الآتي:
جدول رقم (30): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث (تبني الإدارة العليا في المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب)

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
21	تعتبر المؤسسة تكوين وتدريب العمال من ضمن الأولويات الاستراتيجية	تكرار	28	8	7	31	34	3.33	1.612	متوسط
		نسبة	25.9	7.4	6.5	28.7	31.5			
22	تدعم إدارة المؤسسة وتتابع باستمرار استراتيجية التدريب في المؤسسة	تكرار	4	25	7	36	36	3.89	1.256	مرتفع
		نسبة	3.7	23.1	6.5	33.3	33.3			
23	تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل و إيجاد الطرق و أساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل بينهم	تكرار	3	6	6	42	51	4.22	0.980	مرتفع
		نسبة	2.8	5.6	5.6	38.9	47.2			
24	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا و القائمين على عملية التكوين والتدريب في المؤسسة.	تكرار	2	72	1	15	18	2.77	1.227	متوسط
		نسبة	1.9	66.7	0.9	13.9	16.7			
25	تقوم المؤسسة من خلال الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم استراتيجية التكوين و التدريب	تكرار	3	7	8	45	45	4.13	0.996	مرتفع
		نسبة	2.8	6.5	7.4	41.7	41.7			
نتيجة المحور الثالث										
مرتفع	3.668								1.214	مرتفع

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (30) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (2.77-4.13) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (0.980-1.612)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (23) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.980)، والتي تنص على

"تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل. بينهم"، وهو ما يبين أن إدارة المؤسسة تدعم كل الإجراءات التي تؤدي إلى تنفيذ العمل بأداء أحسن.

واحتلت الفقرة (24) التي تنص على: "توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا و القائمين على عملية التكوين و التدريب في المؤسسة." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.227)، وهو ما يعني أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت متوسطة لعدم إمكانية أفراد عينة الدراسة الحكم على مدى توفر قنوات ومرونة في نقل المعلومات بين الإدارة والقائمين على التكوين والتدريب داخل المؤسسة.

وبشكل عام يمكن القول بأن درجة الاستجابة على هذا المحور تتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (3.668) والانحراف المعياري (1.214) وهو ما يعني أن الإدارة في المؤسسة تهتم باستراتيجية التدريب والتكوين ولديها الدافعية إلى بلوغ مراحل متقدمة في هذا المجال.

4. تحليل فقرات المحور الرابع المتعلق بمدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق

برنامج استراتيجي للتكوين و التدريب عن طريق أربعة فقرات في الاستبيان، الذي تم توزيعه

على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (31): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

المحور الرابع (مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برنامج استراتيجي للتكوين

(والتدريب)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	1.318	3.24	25	29	6	43	5	تكرار	يتم تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية	26
			23.1	26.9	5.8	39.8	4.6	نسبة		
مرتفع	1.159	3.94	43	37	12	11	5	تكرار	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الانترنت، الفيديو،....	27
			39.8	34.3	11.1	10.2	4.6	نسبة		
مرتفع	1.176	3.90	40	40	11	11	6	تكرار	يتم استخدام الوسائل التقليدية مثل السبورة، آلات عرض الشرائح.....	28
			37	37	10.2	10.2	5.6	نسبة		
مرتفع	1.143	3.90	37	45	10	10	6	تكرار	تساعد الوسائل التكنولوجية الحديثة على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.	29
			34.3	41.7	9.3	9.3	5.6	نسبة		
مرتفع	1.199	<u>3.745</u>	نتيجة المحور الرابع							

المصدر: تم إعداده من طرف الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (31) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.24-

3.94)، وأن إجابات عينة الدراسة كانت تتجه إلى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على

إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.4250) مما يدل على

الموافقة على تلك الفقرة بدرجة عالية.

وبالتالي فإنه عندما تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة يساعد بدرجة كبيرة على

إيصال المادة التدريبية (التكوينية) بشكل أفضل.

وتبين من خلال الجدول (31) إلى المؤسسة محل الدراسة تستخدم الوسائل التقليدية مثل السبورة، آلات عرض الشرائح في عملياتها التدريبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (4.3450) مما يدل على موافقة عينة الدراسة على ذلك بدرجة عالية.

وتشير النتائج إلى أنه لا يتم تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.7150) مما يدل على أن تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية يتم بدرجة ضعيفة، مما يؤثر سلبا على العملية التدريبية.

كما أشارت النتائج إلى أنه لا يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الانترنت، الفيديو فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.680) وهو أقل من النسبة المقبولة (3.000) مما يدل على أن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الانترنت يتم بدرجة ضعيفة، مما يؤثر سلبا على العملية التدريبية، باعتبار أن تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.

5. تحليل فقرات المحور الخامس المتعلق بالمعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة

للتدريب: تم جمع البيانات عن التدريب عن طريق ثلاث فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي:

جدول رقم (32): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

الخامس (المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسط	1.279	3.48	29	35	7	33	4	تكرار نسبة	لا يوجد اهتمام لإدارة المؤسسة بالدور الاستراتيجي للتكوين والتدريب	30
			26.9	32.4	6.5	30.6	3.7			
مرتفع	1.301	3.61	36	30	8	29	5	تكرار نسبة	عدم توفر الإمكانيات المالية والمادية لتوفير البرامج التدريبية المناسبة.	31
			33.3	27.8	7.4	26.9	4.8			
مرتفع	1.164	3.91	38	45	9	9	7	تكرار نسبة	عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية	32
			35.2	41.7	8.3	8.3	6.5			

متوسط	1.281	2.94	20	22	1	62	3	تكرار	عدم وجود استراتيجيات وظيفية واضحة على مستوى الدوائر الوظيفية	33
			18.5	20.4	0.9	57.4	2.8	نسبة		
متوسط	1.316	3.31	29	26	5	46	2	تكرار	عدم وجود استراتيجيات واضحة على مستوى المؤسسة ككل.	34
			26.9	24.1	4.6	42.6	1.9	نسبة		
متوسط	1.325	3.24	27	25	7	45	4	تكرار	عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التكوين والتدريب	35
			25	23.1	6.5	41.7	3.7	نسبة		
متوسط	1.310	3.24	27	24	8	46	3	تكرار	ضعف نشاط تحليل الوظائف في المؤسسة	36
			25	22.2	7.4	42.6	2.8	نسبة		
متوسط	1.314	3.35	30	26	6	44	2	تكرار	عدم وضوح لأهداف العامة للمؤسسة	37
			27.8	24.1	5.6	40.7	1.9	نسبة		
مرتفع	1.140	3.99	44	39	10	10	5	تكرار	جمود القوانين والأنظمة الخاصة بتكوين وتدريب العمال في المؤسسة.	38
			40.7	36.1	9.3	9.3	4.6	نسبة		
مرتفع	1.140	3.99	36	39	18	10	5	تكرار	عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في المؤسسة	39
			33.3	36.1	16.7	9.3	4.6	نسبة		
متوسط	1.283	3.182	نتيجة المحور الخامس							

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (32) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.24-3.99) وأن أهم العوائق التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب هي عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في المؤسسة و جمود القوانين والأنظمة الخاصة بتكوين وتدريب العمال في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك العوائق (3.99) مما يدل على ضعف في تبني استراتيجية فعالة للتدريب، مما يؤثر سلبا على العملية التدريبية.

أما العائق الموالى في درجة الأهمية فهو عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية في المؤسسة فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك العائق (3.91) مما يدل على ضعف في توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية.

أما عدم توفر الإمكانيات المالية والمادية لتوفير البرامج التدريبية المناسبة في المؤسسة فجاء بالترتيب الثالث في ترتيب الأهمية لعوائق تبني استراتيجية فعالة للتدريب فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك العائق (3.61) مما يدل على جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في المؤسسة مما يشكل عائقا لتبني استراتيجية فعالة للتدريب.

وأشارت النتائج إلى أن عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التدريب يشكل عائقا أمام تبني استراتيجية فعالة للتدريب فقد بلغ المتوسط (3.24) مما يدل على عدم توفر

الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التدريب يشكل عائقا أمام تبني استراتيجية فعالة للتكوين والتدريب.

أما بالنسبة لعوائق (عدم وجود استراتيجيات وظيفية واضحة على مستوى الدوائر الوظيفية، وضعف نشاط تحليل الوظائف في المؤسسة، وعدم وضوح الاستراتيجيات الأهداف والسياسات والهداف العامة للمؤسسة، وعدم وجود استراتيجية واضحة على مستوى الشركة ككل، عدم إيمان الإدارة العليا بالمؤسسة بالدور الاستراتيجي للتدريب) فإنها ذات تأثير ضعيف أمام تبني استراتيجية فعالة للتدريب فقد بلغت متوسطاتها الحسابية (2.94، 3.24، 3.35، 3.31) بالتسلسل مما يشير إلى أن عينة الدراسة تعتقد أن تلك العوائق لا تشكل تأثيرا عاليا أمام تبني استراتيجية فعالة للتدريب.

6. تحليل فقرات المحور السادس المتعلق بتقييم الأداء: تم جمع البيانات عن عملية تقييم الأداء عن طريق ثلاث فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (33): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

السادس (تقييم الأداء)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	1.136	3.98	43	40	10	10	5	تكرار	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بتقييم الأداء	40
			39.8	37.0	9.3	9.3	4.6	نسبة		
مرتفع	1.123	4.03	45	40	9	9	5	تكرار	يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية	41
			41.7	37.0	8.3	8.3	4.6	نسبة		
مرتفع	1.140	3.99	44	39	10	10	5	تكرار	تساعد نتائج تقييم الأداء على إعداد برامج تكوين مناسبة	42
			40.7	36.1	9.3	9.3	4.6	نسبة		
مرتفع	1.133	4.00	نتيجة المحور السادس							

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (33) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.98-4.03) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (1.123-1.140)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (41) والتي تنص على: "يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.123) و بمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عملية التقييم تتم من قبل اللجان المختصة، هذا ما يزيد من موضوعية نظام التقييم ومدى نجاحه في تحديد درجة مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية.

وبشكل عام يمكن القول بان مستوى الاستجابة على هذا المحور يتراوح عند مستوى مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور (4.00) والانحراف المعياري (1.133)، وهو ما يعني أن الإدارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بشؤون الإطارات، حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار والتعيين والترقية والذي على أساسه يتم بناء المسارات الوظيفية.

7. تحليل فقرات المحور السابع المتعلق بأثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال):

تم جمع البيانات عن أداء الموارد البشرية عن طريق خمسة فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (34): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور السابع (أثر

التكوين على الأداء) الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ

(الأعمال)

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					المقياس	الفقرات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
مرتفع	1.064	4.09	46	42	8	8	4	تكرار	يتم انجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في المؤسسة	43
			42.6	38.9	7.4	7.4	3.7	نسبة		
مرتفع	0.994	4.15	46	45	7	7	3	تكرار	مخرجات العمل التي يتم إنتاجها متناسقة ومتجانسة	44
			42.6	41.7	6.5	6.5	2.8	نسبة		
مرتفع	0.978	4.19	48	44	7	6	3	تكرار	يتم استخدام الوقت بكفاءة وفعالية	45
			44.4	4.7	6.5	5.6	2.8	نسبة		
مرتفع	1.136	3.98	43	40	10	10	5	تكرار	القدرة على الابتكار والإبداع	46
			39.8	37.0	9.3	9.3	4.6	نسبة		
مرتفع	0.783	4.18	44	39	25	/	/	تكرار	انجاز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية وإتقان	47
			40.7	36.1	23.1	/	/	نسبة		
مرتفع	1.094	3.67	25	49	7	27	/	تكرار	امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.	48
			23.1	45.4	6.5	25.0	/	نسبة		
مرتفع	1.084	3.68	25	49	8	26	/	تكرار	معرفة كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه.	49
			23.1	45.4	7.4	24.1	/	نسبة		
مرتفع	0.893	4.07	39	46	15	8	/	تكرار	معرفة أهداف وسياسات وتطلعات المؤسسة	50
			46	42.6	13.9	7.4	/	نسبة		
مرتفع	0.767	4.03	26	65	9	8	/	تكرار	المعرفة بتفاصيل العمل	51
			24.1	60.2	8.3	7.4	/	نسبة		
مرتفع	1.116	3.69	28	45	8	27	/	تكرار	القدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام الموكلة إليه.	52
			25.9	41.7	7.4	25	/	نسبة		
مرتفع	0.897	4.33	57	38	7	4	2	تكرار	القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية.	53
			52.8	35.2	6.5	3.7	1.9	نسبة		
مرتفع	0.905	4.28	52	43	6	5	2	تكرار	القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال عمله	54
			48.1	39.8	5.6	4.6	1.9	نسبة		
مرتفع	0.848	4.35	56	41	5	5	1	تكرار	القدرة على حل المشكلات التي يواجهها في أداء أعماله.	55
			51.9	38	4.6	4.6	0.9	نسبة		
مرتفع	1.017	4.22	54	37	7	7	3	تكرار	القدرة على تخطيط أعماله وإكمالها حسب الجدول المني المخطط لها.	56
			50	34.3	6.5	6.5	2.8	نسبة		
مرتفع	0.968	4.19	49	42	6	10	1	تكرار	القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليه.	57
			45.4	38.9	5.6	9.3	0.9	نسبة		
مرتفع	1.060	4.08	45	43	8	8	4	تكرار	القدرة على التركيز في انجاز الأعمال الموكلة إليه	58

			41.7	39.8	7.4	7.4	3.7	نسبة	
مرتفع	0.985	<u>4.273</u>	نتيجة المحور السابع						

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من نتائج الجدول (34) إلى مدى وجود استراتيجية واضحة للتدريب ومساهمتها في تحسين مجالات الأداء (المتغير التابع) للأفراد العاملين.

ويشير الجدول إلى وجود تلك الاستراتيجية بشكل كبير لدى المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي أعلى من (4.000) لكافة الفقرات الدالة على وجود تلك الاستراتيجية مما يشير إلى أن المؤسسة تقوم بتطبيقها بدرجة عالية.

ولقد بينت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تمتلك وبدرجة عالية جدا (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية، والقدرة على التركيز في إنجاز الأعمال الموكلة للموظف) ونستدل على ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ لتلك الفقرتين (3.6754، 4.2832) على التوالي.

كما تشير النتائج أن المؤسسة تمتلك وبدرجة عالية جدا (القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ المهام الموكلة للعامل، ومعرفة كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة للعامل، والمعرفة بكافة حيثيات العمل وتفصيلاته، والقدرة على حل المشكلات التي يواجهها في أداء أعماله)

ونستدل على ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ لتلك الفقرات (4.19، 3.68، 4.03، 4.35) على التوالي.

كما تشير النتائج أنه (يتم إنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في المؤسسة، ويتم استخدام الوقت بكفاءة وفعالية، والقدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام الموكلة للعامل، وامتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء، وهناك معرفة تامة بأهداف وسياسات وتطلعات الشركة، وتمتلك الشركات القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال عمله، والقدرة على تخطيط أعماله وإكماله حسب الجدول المني المخطط لها، ومخرجات العمل التي يتم إنتاجها متناسقة

ومتجانسة، وتمتلك الشركات القدرة على الابتكار والإبداع، وانجاز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية وإتقان) ونستدل على ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ أعلى من (4.00) وأقل من (4.200) لتلك الفقرات.

المطلب الثاني: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة:

سوف نقوم في هذه المرحلة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات إحصائياً، إلا أنه سوف يسبق ذلك اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد متغيرات الدراسة تمهيداً لتحديد نموذج الدراسة واختباره.

I. تحديد نموذج الدراسة:

في هذه المرحلة يتم اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد متغيرات الدراسة وإجراء الانحدار 1- اختبار التوزيع الطبيعي: قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم اللجوء إلى اختبار كولمغروف- سمرنوف من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً⁽¹⁾ ويوضح الجدول رقم (35) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من $(Sig > 5\%)$ (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (35): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S)

المحاور	قيمة اختبار K-S	مستوى المعنوية (sig)
درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي	0.741	0.642
أنواع برامج التكوين والتدريب	1.111	0.169
مدى تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب	1.152	0.141
مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجي التكوين والتدريب	1.070	0.202
المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة	1.144	0.146

(1) محمد خير - سليم ابوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2010- ص 313.

		للتدريب
0.146	1.318	تقييم الأداء
0.097	1.231	أثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال)
0.200	1.073	جميع الفقرات

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات SPSS.

2. تحديد متغيرات النموذج

لقد خالصنا من دراستنا النظرية ومن خلال الدراسات السابقة تحديد المتغيرات المستقلة التي رأينا أنها تؤثر في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) وهي خمسة متغيرات فرعية تتمثل في الإنتاجية، الإبداع والابتكار، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال. وعليه فإن نموذج الدراسة لن يتضمن جميع المتغيرات التي يتوقع أن تفسر أداء العمال وذلك لصعوبات كثيرة أهمها مشاكل القياس وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات وبالتالي تم الاقتصار فقط على هذه المتغيرات التي نعتقد أنها الأكثر تأثيرا.

بعد التعرف على المتغيرات التي يحتويها النموذج، وبعد تجميع البيانات الخاصة بكل منها، نشير إلى رموز مختلف هذه المتغيرات وهي كالتالي:

أ. المتغير التابع: ويتمثل في أداء العمال والذي نقصد به عملية نظامية تربط بين قدرات العمال

وظمواتهم من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى، ويرمز له ب: **Y**

ب. المتغيرات المستقلة: بناء على ما أشرنا إليه سابقا، فإن المتغيرات المستقلة تتمثل في:

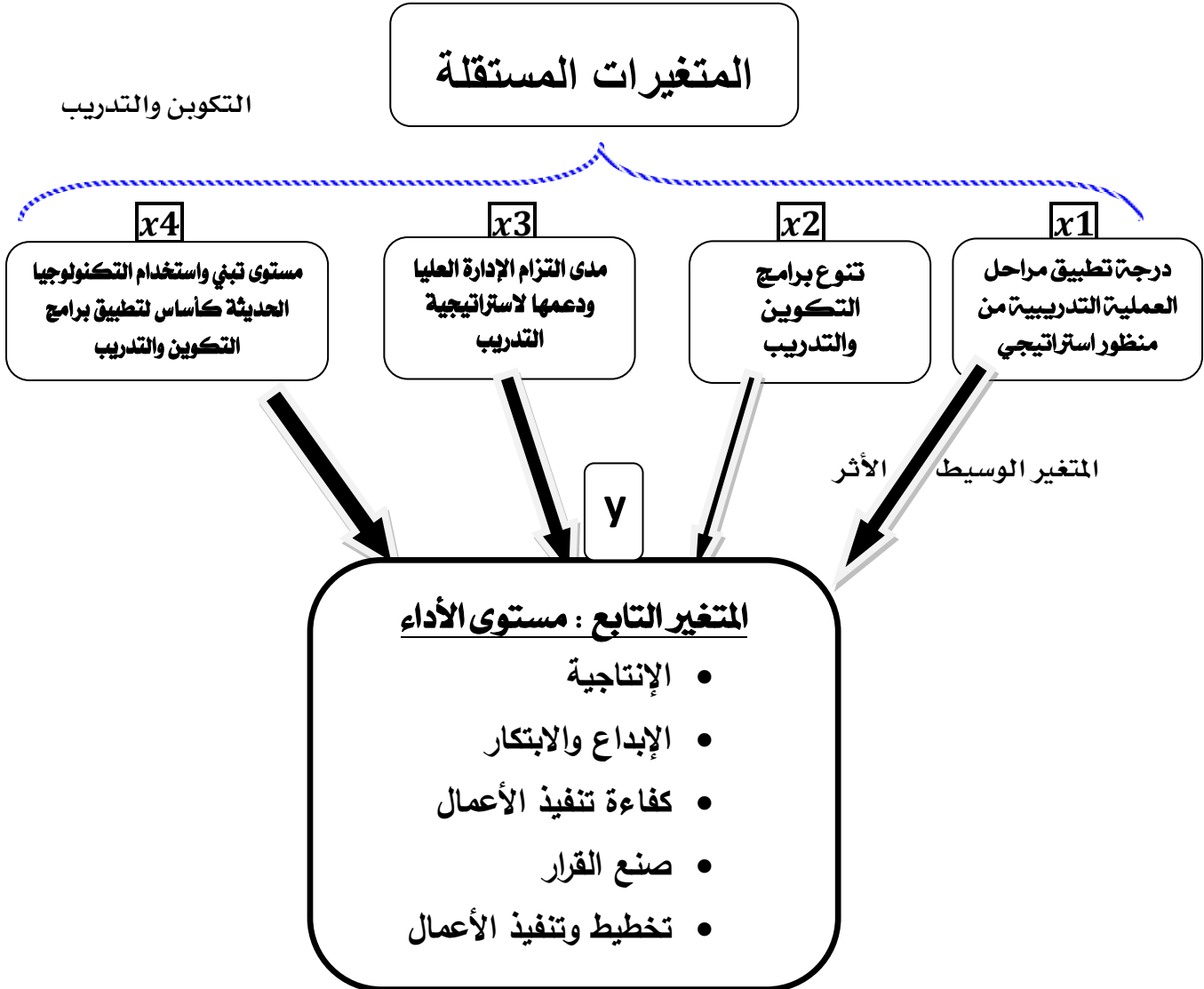
- درجة تطبيق مراحل عملية التكوين والتدريب من منظور استراتيجي: ويرمز له ب: **X₁**
- تنوع البرامج التدريبية: ونقصد بها مدى توفر مؤسسة تيرصام على بدائل لتكوين وتدريب عمالها بما ويتماشى مع الاحتياجات التدريبية، ويرمز له ب: **X₂**
- مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لاستراتيجية التدريب: ويرمز له ب: **X₃**

■ مدى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التكوين والتدريب: يعمل هذا النشاط على تحسين تدريب وتنمية العمال لإكسابهم مهارات جديدة من أجل تمكينها من مباشرة

أعمالها بشكل جيد منذ البداية، ويرمز له ب: x_4

ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم: (33) نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: تم إعداد النموذج من طرف الطلب .

بعد تحديد المتغير التابع المعبر عن الظاهرة محل الدراسة ومجموع المتغيرات المستقلة، يمكن التعبير عما سبق بالصيغة الرياضية التالية:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$$

3. تحديد الشكل الرياضي للنموذج:

بعد تحديد المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، يتعين في هذه المرحلة تحديد الصيغة الرياضية المناسبة لتقدير النموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد (*)، وهنا سيتم طرح بديلين في إعداد شكل النموذج وهما الشكل الخطي والشكل اللوغاريتمي، حيث تعطى الصيغة الرياضية لكل نموذج على النحو التالي⁽¹⁾:

أ. **النموذج الخطي:** تكون الصيغة الرياضية وفقا للنموذج الخطي في صيغة المعادلة التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon_i$$

حيث أن:

Y : هو المتغير التابع

x_i : هي المتغيرات المستقلة

$(\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4)$: تمثل معاملات النموذج.

ε_i : هو حد الخطأ الذي يعبر عن تأثير المتغيرات الأخرى غير الموجودة في النموذج.

ب. **النموذج اللوغاريتمي:** وفقا لهذه الصيغة الرياضية يتم تحويل قيم المشاهدات (المتغيرات

الداخلة في النموذج) إلى قيم لوغاريتمية، ومنه الشكل العام للنموذج اللوغاريتمي المقترح يكون

كالتالي:

$$LY = L\beta_0 + \beta_1 LX_1 + \beta_2 L X_2 + \beta_3 LX_3 + \beta_4 LX_4 + L\varepsilon_i$$

(*)- تم الاعتماد على الانحدار المتعدد بين المتغير التابع Y والمتغيرات المستقلة x_i لوجود أكثر من متغير مستقل مع افتراض العلاقة خطية لكون الاستبيان قد أنصب لتقييم مدى مساهمة التكوين والتدريب على أداء للعمال من وجهة نظر العمال بالمؤسسة، مما يعني تقارب وجهات النظر، ما يجعل من العلاقة خطية.

(1)- حمزة محمد دودين، مرجع سابق، ص 158.

($\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$) هي معاملات النموذج، وتمثل مرونة تغير أداء العمال بالنسبة إلى المتغيرات المستقلة، حيث تعرف المرونة ni بأنها النسبة المئوية للتغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير للمستقل بنسبة 1%، وتعطي بالصيغة التالية:

$$ni = \frac{\delta y_i}{\delta x_{ij}} \cdot \frac{x_j}{y_{ij}}$$

حيث:

y_i : يمثل المتغير التابع

x_j : يمثل المتغير المستقل

بعد الانتهاء من صياغة الشكل الرياضي للنموذج، تأتي مرحلة تقدير معاملات النموذج، وسيتم الاعتماد في عملية التقدير على بيانات الاستبانة التي تم تفرغها سابقا في برنامج *SPSS* الخاصة بمتغيرات النموذج، وذلك بتحويلها من برنامج *SPSS* إلى برنامج (*Eviews8*) وفق صيغة (*Undaite*)، وبالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية سيتم اختيار الشكل المناسب للنموذج ما إذا كان خطي أو لوغاريتمي، كما سنعتمد في دراستنا على مستوى المعنوية 5% في مختلف الاختبارات.

.II تقدير وتقييم معاملات النموذج الخطي:

1- تقدير معاملات النموذج الخطي:

جدول رقم(36): نتائج تقدير النموذج الخطي لأثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسة

Equation: EQ01 Workfile: SOUHIL ZEGHDOUD::TIRSAM\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: Y									
Method: Least Squares									
Date: 01/26/15 Time: 23:41									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
C	4.112154	0.025666	8.215348	0.0000					
X1	0.097137	0.110321	2.947420	0.0011					
X2	0.325161	0.452511	2.957851	0.0083					
X3	0.337723	0.104652	3.254525	0.0044					
X4	0.062481	0.562986	2.805759	0.0035					
R-squared	0.862402	Mean dependent var	26.60734						
Adjusted R-squared	0.859623	S.D. dependent var	0.309501						
S.E. of regression	0.044181	Akaike info criterion	-3.244289						
Sum squared resid	0.037087	Schwarz criterion	-3.046811						
Log likelihood	41.30932	Hannan-Quinn criter.	-3.194624						
F-statistic	142.5429	Durbin-Watson stat	1.527410						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على برنامج (Eviews8)

من خلال الجداول أعلاها يمكن تشكيل النموذج الخطي على النحو التالي:

$Y = 4.112 + 0.097X_1 + 0.325X_2 + 0.337X_3 + 0.062X_4$				
(8.215)	(2.947)	(2.957)	(3.254)	(2.805)
$R^2 = 0,862$	$F = 142,542$	$N = 108$		
$\bar{R}^2 = 0,859$	$Dw = 1,52$	$Prob = 0,000000$		

مع العلم أن:

(): القيم الموضوعية بين قوسين تمثل قيم t الإحصائية وسيتم اعتمادها في جميع النتائج

R^2 : معامل التحديد

\bar{R}^2 : معامل التحديد المعدل

N : عدد المشاهدات

DW : إحصائية دارين واتسون

F : إحصائية فيشر

ما يمكن استنتاجه من النموذج وجود علاقة طردية بين كل من درجة تطبيق مراحل عملية التكوين والتدريب من منظور استراتيجي (X_1)، تنوع البرامج التدريبية (X_2)، مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لاستراتيجية التدريب (X_3)، مدى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب (X_4)، وبين المتغير التابع (مستوى أداء العاملين (Y)).

4. تقييم معلمات النموذج المتحصل عليه: بعد الانتهاء من عملية تقدير معلمات النموذج والحصول على قيم رقمية من خلال استخدام البيانات المتعلقة بكل متغيرات النموذج تأتي مرحلة تقييم القيم المقدرة لمعلمات النموذج بالاستناد إلى الاختبارات التالية:

أ- **اختبار معنوية المعالم:** تستخدم إحصائية ستودنت t لتقييم معنوية معالم النموذج، ومن ثم تقييم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باختبار الفرضية الخاصة بالمعلمات المقدرة على النحو التالي:

فرضية العدم: المعلمات ليست لها معنوية إحصائية

$$H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

الفرضية البديلة: لمعلمات لها معنوية إحصائية

$$H_1: \beta_0 \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

يمكن توضيح نتائج اختبار ستودنت لهذا النموذج من خلال الجدول أدناه الذي نوضح من

خلاله القيم المحسوبة t_{cal} للمعلمات المقدرة، والقيم الجدولية t_{tab} عند مستوى معنوية $Prob = 5\%$

- القيمة الجدولية t_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبدرجة

$$\text{حرية } (n - k) = 108 - 5 = 103$$

$$t_{n-k}^{\alpha} = t_{103}^{0.05} = 1.960$$

جدول رقم (37): نتائج اختبار ستودنت للنموذج المقدر

المقدرات	المعاملات	القيم المحسوبة t_{cal}	القيم الجدولية t_{tab}	مستوى معنوية $Prob$
الثابت	4.112	8.215	1,960	0,0000
X_1	0.079	2.947	1,960	0,0011
X_2	0.325	3.254	1,960	0,0083
X_3	0.337	2.957	1,960	0,0044
X_4	0.062	2.850	1,960	0,0035

المصدر: بالاعتماد على مخرجات Eviews8.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

- المعلمات $(\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4)$ هي معاملات تختلف قيمها عن الصفر، وكذلك قيمها المحسوبة t_{cal} أكبر من القيمة الجدولية أي: $t_{cal} < t_{tab}$.
- المتغيرات المستقلة $(X_1), (X_2), (X_3), (X_4)$ لها معنوية إحصائية بمستوى ثقة 95% في التأثير على أداء العمال،^(*) بحيث يمكن قبول الفرضية البديلة والتي تقضي بأن يكون:

$$H_1: \beta_0 \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

ب. اختبار المعنوية الكلية للنموذج

نستعمل معامل التحديد واختبار فيشر F لاختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه انطلاقاً من الجدول.

✓ معامل التحديد $R^2 = 0.862$: حيث تعكس هذه النسبة القدرة التفسيرية للنموذج المقترح، وتبين أثر المتغيرات المستقلة ومساهمتها في تحديد وتفسير التغيرات الحاصلة في أداء العمال أي أن هذا النموذج يمتلك القدرة على تفسير 86.2% يعود سببها إلى المتغيرات

(*)- سوف نعتمد على مستوى معنوية 5% في مختلف الاختبارات والذي نقصد به معدل الخطأ، إذ أنه عند مستوى من المعنوية 5% فإن معدل الخطأ في القياس لظاهرة يقدر بـ 5%، وهو ما يعني أن احتمال حدوث حركيته في المتغير التابع بسبب حركية المتغير المستقل يقدر بـ 95%، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 5% تعود إلى عوامل أخرى غير تلك الخاضعة للقياس.

المستقلة والباقي 14.8% يعود إلى عوامل أخرى أو إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وترجع إلى المتغير العشوائي (ε_i) .

✓ اختبار F : يفيد هذا الاختبار للتأكد من مدى صحة الشكل الرياضي للمعادلة حيث كلما كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبدرجات حرية معينة فإنه

يتم قبول فرضية أن كل المعلمات تختلف عن الصفر (أي رفض فرضية العدم).

وحسب الجدول الإحصائي للتوزيع F وعند درجة حرية البسط هو $K = 5$ ودرجة حرية المقام $(n - K - 1)$ نجد: $F_{n-k-1}^K = F_{102}^5 = 2.31$ ، أما القيمة المحسوبة للمعادلة فهي 142.542، وبما أن $F_{tab} < F_{cal}$ ، بالتالي سوف نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 ، أي يوجد على الأقل متغير واحد لا يساوي الصفر، إذن النموذج ككل له معنوية.

✓ معامل الارتباط: تم الاعتماد على عامل الارتباط البسيط والمتعدد والجزئي لاختبار مدى معنوية النموذج، إذ يقيم معامل الارتباط المتعدد درجة الارتباط بين Y ومجموع المتغيرات المستقلة، أما معامل الارتباط البسيط فهو يقيس درجة الارتباط بين متغيرين اثنين فقط، وقد يعطينا قيمة مضللة في حالة وجود تأثيرات خارجية عن هذين المتغيرين، ومن ثم كانت الحاجة إلى معامل الارتباط الجزئي الذي يقيس درجة الارتباط بين Y وأحد المتغيرات المستقلة باستبعاد أثر المتغيرات المتبقية.

جدول رقم (38): معاملات الارتباط

المتغيرات	الارتباط البسيط مع Y	الارتباط الجزئي مع Y	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $\overline{R^2}$
X_1	0,674	0,714	0,454	
X_2	0,292	0,157	0,011	
X_3	0,645	0,654	0,423	
X_4	0,754	0,761	0,576	
معامل الارتباط المتعدد: $R = 0,926$			0,861	0,858

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات SPSS.

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن الارتباط البسيط قد قدم لنا قيما مضللة تم تصحيحها من خلال قيم الارتباط الجزئي التي تبين بأن درجة ارتباط Y بـ X_1 تقدر بحوالي 71.4%، بينما تقدر درجة ارتباطه بـ X_2 بقيمة 15.7%، وقد بلغ معدل ارتباطه بـ X_3 65.4%، أما درجة ارتباطه بـ X_4 فقد بلغت 76.1%، كما يوضح الجدول بأن معدل الارتباط المتعدد يقدر بحوالي 92.6%، مما يوحي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين كل من (X_4, X_3, X_2, X_1) والمتغير التابع Y . وقد قدر معامل التحديد المعدل بحوالي 85.8%، أي أن حركة المتغيرات المستقلة في مجملها تفسر 85.8% تقريبا من التغير في Y ، أما النسبة المتبقية من التغير في Y والمقدرة بحوالي 14.2% فتعود إلى عوامل أخرى غير تلك المدروسة.

من الملاحظ أن معامل التحديد المعدل كبير الذي بلغ 85.8%، في حين لم يكن لأغلب المتغيرات المستقلة دلالة إحصائية في تفسير المتغير التابع، وهذا ما بينه معاملات التحديد الجزئية المنخفضة، مما يعني أن هناك تداخلا بين المتغيرات المستقلة يجعل من أثرها على المتغير التابع كبيرا، في حين أن آثارها منفصلة على المتغير التابع ضعيفة، ومن ثم يمكن القول بأنه توجد مشكلة امتداد خطي متعدد، والتي تحدث عند وجود ارتباط خطي بين عدد من المتغيرات المستقلة المفسرة للنموذج، وعلى ضوء تحليل نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد، يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مجتمعة، إلا أنه لا يوجد ارتباط مستقل بين كل من المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كل على حدا، وعليه سوف نقوم بإجراء انحدار بسيط بين كل زوجين من المتغيرات قصد الاستطلاع على إذا ما كان هناك تعدد خطي أم لا.

5. اختبار وجود التعدد الخطي: طريقة التحليل الترادفي لـ: *Frisch*

تكمن هذه الطريقة في انحدار المتغير التابع على كل متغير مستقل على حدا، ومنه نحصل على كل الانحدارات الأولية، ثم نختار الانحدار الأولي الذي يعطي النتائج الأكثر

مصدقية (أفضل النتائج)، ثم نضيف تدريجياً متغيرات أخرى، ونختبر آثارها (أخطائها المعيارية، قيمة R^2).⁽¹⁾

وهذا ما هو مبين في الجدول رقم (39)، الذي على أساسه سوف نختار معادلة الانحدار التي تعطي أفضل النتائج بالاعتماد على عدة اختبارات الملاحظة في الجدول.

جدول رقم (39): اختبار معادلة الانحدار التي تعطي أفضل النتائج

\bar{R}^2	R^2	<i>S.E. Of regression</i>	<i>Schwarz criterion</i>	<i>Akaike info criterion</i>	<i>F</i>	<i>t</i>	النموذج	
0.6435	0.6510	3.72	5.65	5.55	114.26	10.68	YX_1C	1
0.0284	0.0325	9.07	7.43	7.33	2.59	1.61	YX_2C	2
0.5657	0.5774	4.65	6.09	5.99	65.98	8.12	YX_3C	3
0.7021	0.7121	3.12	5.30	5.20	169.96	13.03	YX_4C	4

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج *Eviews8*

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبعد إجراء الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع على كل متغير مفسر أن أفضل نموذج انحدار الذي يعطي أفضل النتائج في ضوء المعايير المستعملة هو النموذج الرابع، سواء من حيث إحصائية ستودنت أو إحصائية فيشر أو معامل التحديد أو الخطأ المعياري أو معياري *Akaike info criterion*^(*) و *Schwarz criterion*^(**)، ومنه سيتم اختيار معادلة الانحدار للنموذج الرابع، ثم نضيف تدريجياً متغيرات أخرى ونختبر آثارها على كل من الخطأ المعياري، قيمة R^2 .⁽²⁾ حيث يمكن تلخيص هذه النماذج في الجدول التالي:

(1) - محمد شيخي، مرجع سابق، ص 91.

(*) - AIC: The Akaike information criterion (يسمى معيار المعلومات)، هو مقياس الجودة النسبية للنموذج الإحصائي لمجموعة من البيانات، وعلى هذا النحو فإنه يعتبر وسيلة لاختيار النموذج، بالتالي فإن هذا المعيار لا يقوم على فرضية عدم بل النموذج ذو أصغر قيمة AIC. $AIC = 2K - \ln(L)$ ، مع K: يمثل عدد المعلمات و L: يمثل القيمة العظمى لدالة احتمال النموذج.

(**) - BIC: The bayesian information criterion (يسمى معيار المعلومات النظرية الافتراضية)، وهو معيار المعلومات المستقاة *Akaike*، الذي افترضه Gideon Schwarz سنة 1978، خلافاً لمعيار *Akaike* (1974)، فإن معيار Schwarz يعتمد على حجم العينة وليس على عدد المعلمات فقط، حيث: $BIC = -2\ln(L) + \ln(N)k$ ، مع N: يمثل عدد المشاهدات.

(2) - د شيخي محمد، طرق الاقتصاد القياسي "محاضرات وتطبيقات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 91.

جدول رقم(40): حساب أهمية المتغير المفسر الإضافي

$\overline{R^2}$	R^2	<i>SE of régression</i>	<i>Schwarz</i>	<i>Akaike</i>	F	النموذج	
0.7021	0.7121	3.12	5.30	5.20	169.96	$Y X_4 C$	4
0.761	0.766	0.29	-0.081	-0.12	160.61	$Y X_4 X_1 C$	5
0.877	0.889	0.21	-0.081	-0.18	104.35	$Y X_4 X_1 X_3 C$	6

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج *EvIEWS 8*.

نلاحظ من خلال الجدول وكخطوة أولى تم إدخال المتغير المستقل (X_1) إلى النموذج (4) الذي له ثاني أعلى معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع $r_{yx_1} = 0.714$ ، وبثبات المتغير المختار في الخطوة السابقة حصلنا على نموذج الانحدار الآتي:

$$Y = 0.987 + 0.344X_1 + 0.6314X_4$$

وقد أظهرت إحصائية (F) معنوية النموذج وأن كمعاملات النموذج ($\beta_0, \beta_1, \beta_4$) معنوية، أما في الخطوة الثانية تم إدخال المتغير (X_3) مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لاستراتيجية التدريب الذي لديه ثالث أكبر معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع y لان قيمة معامل التحديد R^2 للمتغير (X_3) تساوي $R^2 = 0,5774$ ، وقد أظهرت إحصائية F معنوية النموذج، وان كل معاملات النموذج ($\beta_0, \beta_4, \beta_1, \beta_3$) معنوية،

وعند هذه المرحلة الأخيرة توقف ادخال متغيرات مستقلة جديدة للنموذج، هذا ما يعني أن النموذج السادس كان أفضل نموذج يمثل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة المختارة والمتغير التابع سواء من ناحية معامل التحديد أو معامل التحديد المعدل أو إحصائية فيشر أو الخطأ المعياري أو اختبار ($Akaike$ *)، ($Schwarz$ (**)).

(*)- هذا المعيار: هو مقياس الجودة النسبية للنموذج الإحصائي لمجموعة من البيانات، وعلى هذا النحو فإنه يعتبر وسيلة لاختيار النموذج وفق اصغر قيمة: AIC بالاعتماد على عدد المعلمات.

(**)- و يتم اختيار النموذج وفقه على أساس اصغر قيمة لـ: $Akaike$ هذا المعيار: هو مقياس للمعلومات المستسقة من معيار، BIC.

إذن من خلال الجدول السابق استنتجنا ان النموذج السابع هو الأفضل من حيث النماذج،
بالتالي تكون معادلة التقدير كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(41): نتائج التقدير لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التكوين على أداء العاملين

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.389532	0.050669	9.050187	0.0000
X3	0.185236	0.044703	11.89057	0.0011
X4	0.135612	0.063220	2.374515	0.0000
C	0.845695	0.310138	4.706888	0.0000
R-squared	0.889184	Mean dependent var	2.129630	
Adjusted R-squared	0.877567	S.D. dependent var	0.907833	
S.E. of regression	0.219584	Akaike info criterion	-0.187543	
Sum squared resid	25.80165	Schwarz criterion	-0.081524	
Log likelihood	12.65498	Hannan-Quinn criter.	1.520537	
F-statistic	104.3585	Durbin-Watson stat	1.718626	
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج *Eviews 8*.

وفقا للجدول أعلاه تصبح معادلة الانحدار المتعدد على الشكل التالي:

$$Y = 0.845 + 0.389X_1 + 0.185X_3 + 0.135X_4$$

نلاحظ من خلال النموذج المقدر أن:

- كل المعلمات لها معنوية إحصائية من خلال اختبار ستيودنت وذلك بمقارنة T_{cal} مع T_{tab} عند

$$\alpha$$

مستوى معنوية 5%، حيث $T_{tab} = t_{n-k}^{0,05} = t_{104}^{0,05} = 1,986$ ، بالتالي:

نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل بالفرضية البديلة H_1 .

- كما يلاحظ من خلال إحصائية فيشر أن F_{cal} والتي تساوي الى (104.35) اكبر من

$$F_{tab}$$
 والتي تساوي $F_{n-k-1}^K = F_{103}^4 = 2,31$ وعليه

نرفض فرضية العدم H_0 والتي تنص على أن كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر، ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، إذن النموذج ككل له معنوية.

✓ إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ: $R^2 = 0.889$.

أي أن كل من X_1, X_3, X_4 ، تتحكم في 88.90% من المتغيرات التي تؤثر في أداء العمال مما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

والآن سنقوم بإجراء نفس الخطوات السابقة ولكن هذه المرة سنحاول بالنموذج اللوغاريتمي.

III. تقدير وتقييم معاملات النموذج اللوغاريتمي:

1- تقدير معاملات النموذج اللوغاريتمي: النتائج يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (42): نتائج التقدير للنموذج اللوغاريتمي لأداء العمال

Equation: UNTITLED Workfile: LOG WF 2::souhil\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 02/07/15 Time: 21:12									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX1	0.294775	0.035676	8.262673	0.0000					
LX2	0.441545	0.038592	11.44148	0.0000					
LX3	0.121340	0.057800	2.099291	0.0385					
LX4	0.067885	0.039517	1.717880	0.0293					
C	0.298409	0.074094	4.027433	0.0001					
R-squared	0.788184	Mean dependent var	4.175926						
Adjusted R-squared	0.771524	S.D. dependent var	0.783339						
S.E. of regression	0.065024	Akaike info criterion	2.412612						
Sum squared resid	0.376301	Schwarz criterion	2.536785						
Log likelihood	131.6387	Hannan-Quinn criter.	2.462960						
F-statistic	47.31080	Durbin-Watson stat	1.855080						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج *Eviews 8*.

وفقا للجدول أعلاه كانت نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي على النحو التالي:

$lY = 0.298 + 0,294lX_1 + 0,44lX_2 + 0,12lX_3 + 0,06lX_4$		
(4,027)	(8,262)	(11,441) (2,099) (1,717)
$R^2 = 0,788$	$F = 47,310$	$N = 108$
$\bar{R}^2 = 0,771$	$Dw = 1,85$	$Prob = 0,000000$

2. تقييم معاملات النموذج اللوغاريتمي

يتم تقييم معاملات النموذج بالاستناد إلى الاختبارات التالية:

2.2. اختبار معنوية المعلمات: يمكن توضيح نتائج اختبار ستودنت للنموذج اللوغاريتمي من

خلال الجدول الموالي الذي نوضح من خلاله القيم المحسوبة T_{cal} للمعاملات المقدره والقيم الجدولية

T_{tab} ، وأدنى مستوى معنوية $Prob$ وذلك عند مستوى معنوية 5%.

$$T_{tab} = t_{n-k}^{\alpha} = t_{103}^{0,05} = 1.960$$

جدول رقم (43): نتائج اختبار ستودنت للنموذج اللوغاريتمي المتعدد

المعاملات	$ T_{cal} $	$ T_{stat} $	$ T_{tab} $
β_0	4.027	0.001	1.960
β_1	8.262	0.000	1.960
β_2	11.441	0.000	1.960
β_3	2.099	0.038	1.960
β_4	1.717	0.029	1.960

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج 8 Eviews.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المعلمات ($\beta_4, \beta_3, \beta_2, \beta_1, \beta_0$) هي معاملات تختلف

قيمها عن الصفر لان قيمها المحسوبة T_{cal} اكبر من القيمة الجدولية اي: $T_{cal} > T_{tab}$

ومنه يتم استنتاج أن المتغيرات المتمثلة في X_1, X_2, X_3, X_4 ، هي المتغيرات التي لها معنوية إحصائية بمستوى ثقة 78 % في التأثير على مستوى أداء العاملين في مؤسسة تيرصام باتة- وبالتالي:

نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل بالفرضية البديلة H_1 .

ب. اختبار المعنوية الكلية للنموذج: يستعمل معامل التحديد R^2 ، واختبار فيشر F لاختبار المعنوية الكلية للنموذج.

ب.1. معامل التحديد R^2 : إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد $R^2 = 0.788$ ، حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم بـ: 78.8% من التغيرات التي تحدث في عملية تكوين وتدريب العمال، مما يدل أن هناك ارتباط قوي بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ: 21,2% فتفسرها عوامل أخرى غير تلك المدرجة في النموذج والمتضمنة في حد الخطأ.

ب.2. اختبار فيشر F: يتم مقارنة f_{stat} والمقدرة بـ: 47.310 مع tab التي سيتم استخراجها من جدول فيشر، عند مستوى معنوية 5% ودرجة حرية للبسط والمقام، كما هو مبين في العلاقة

$$\text{التالية: } F_{n-k-1}^K = F_{102}^5 = 2.03$$

ومنه نلاحظ أن F_{cal} أكبر من F_{tab} ، وعليه سنرفض فرضية العدم التي تنص على أن كل معاملات المتغيرات المستقلة مساوية للصفر، هذا ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، إذن النموذج ككل معنوي.

ج. اختبار وجود التعدد الخطي: مما سبق نلاحظ أن كل من: lx_1, lx_2, lx_3, lx_4 معنوية إحصائياً مع وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع، ربما دل ذلك على إمكانية وجود تعدد خطي بين المتغيرات، وعليه سوف نقوم بإجراء انحدار بين كل زوجين من المتغيرات قصد الاستطلاع على ما إذا كان هناك تعدد خطي أم لا، أي إتباع طريقة التحليل الترادفي لـ: **Frisch**، وذلك عن طريق إيجاد معادلة الانحدار للمتغير التابع على كل متغير مستقل على حدة،

وانطلاقاً من اختيار معادلة الانحدار الأولية المتحصل عليها والتي تعطي نتائج أكثر مصداقية، نضيف تدريجياً متغيرات أخرى ونختبر أثارها على كل من المعالم الفردية، الخطأ المعياري وقيمة R^2 .

جدول رقم(44): اختيار معادلة الانحدار التي تعطي أفضل النتائج

$\overline{R^2}$	R^2	<i>SE of regression</i>	<i>Schwarz</i>	<i>Akaike</i>	<i>F</i>	النموذج	
0.544	0.560	0.10	-1.63	-1.68	71.90	$ly\ lx_1c$	1
0.066	0.076	0.131	-1.14	-1.20	7.89	$ly\ lx_2c$	2
0.475	0.487	0.134	-1.09	-1.14	2.72	$ly\ lx_3c$	3
0.567	0.572	0.08	-1.91	-1.97	127.16	$ly\ lx_4c$	4

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج *Eviews 8*.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفضل معادلة انحدار التي تعطي أفضل النتائج في ضوء المعايير المستعملة هو النموذج الرابع $ly = f(lx_4)$ سواء من حيث إحصائية ستودنت أو فيشر أو معامل التحديد أو الخطأ المعياري أو معياري *Akaike* و *Schwarz*، بالتالي نختار معادلة الانحدار في النموذج الرابع وسيتم العمل على إدخال المتغيرات المفسرة بالتدرج ونختبر أثارها على كل من الخطأ المعياري، قيمة R^2 ، المعالم الفردية.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(45): حساب أهمية المتغير المفسر الإضافي

$\overline{R^2}$	R^2	<i>SE of regression</i>	<i>Schwarz</i>	<i>Akaike</i>	<i>F</i>	النموذج	
0.567	0.572	0.089	-1.91	-1.97	127.76	$ly\ lx_4c$	1
0.750	0.755	0.067	-2.42	-2.50	145.22	$ly\ lx_4lx_1c$	2
0.764	0.774	0.065	-2.41	-2.54	101.42	$ly\ lx_4\ lx_1\ lx_3c$	3

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج *Eviews 8*.

من خلال الجدول السابق نستنتج أن النموذج الثالث هو الأفضل من بين النماذج، بالتالي تكون معادلة التقدير كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (46): نتائج التقدير لنموذج الانحدار اللوغاريتمي المتعدد لأثر التكوين والتدريب على الأداء

Equation: UNTITLED Workfile: SOUHIL ZEGHDOUD::TIRSAM\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 02/07/15 Time: 23:43									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX4	0.446084	0.038750	11.51173	0.0000					
LX1	0.325231	0.036614	2.034559	0.0047					
LX3	0.562482	0.036614	3.832658	0.0001					
C	0.418634	0.060929	6.870901	0.0000					
R-squared	0.774909	Mean dependent var	4.175926						
Adjusted R-squared	0.764358	S.D. dependent var	0.783339						
S.E. of regression	0.065871	Akaike info criterion	-2.545452						
Sum squared resid	0.415892	Schwarz criterion	-2.415487						
Log likelihood	126.7892	Hannan-Quinn criter.	2.434729						
F-statistic	101.4272	Durbin-Watson stat	1.532434						
Prob(F-statistic)	0.00000								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج 8 Eviews.

وفقا للجدول أعلاه تصبح معادلة الانحدار المتعدد للنموذج اللوغاريتمي على الشكل:

$$ly = 0.41 + 0.32lx_1 + 0.56 lx_3 + 0.44 lx_4$$

يلاحظ من خلال النموذج المفسر ما يلي:

معلمات لوغاريتم المتغيرات المستقلة ترتبط طرديا مع لوغاريتم أداء العمال (المتغير التابع)، وعليه فإن المعلمات $\beta_0, \beta_1, \beta_3, \beta_4$ لها معنوية إحصائية من خلال إحصائية ستيودنت حيث ان قيمة T_{CAL} عند مستوى معنوية 5%، حيث:

$$T_{tab} = t_{n-k}^{\alpha} = t_{108-4}^{0,05} = 1.986$$

إذن نرفض H_0 ونقبل H_1

كما نلاحظ من خلال إحصائية فيشر أن F_{CAL} التي تساوي 101.42 أكبر من F_{tab} حيث: $F_{n-k-1}^K = F_{103}^4 = 2.31$ عند مستوى معنوية 5%، وعليه نرفض فرضية العدم H_0 والتي تنص على أن كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر، ما يدل على وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، إذن النموذج ككل له معنوية.

إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ: $R^2 = 0.774$ حيث إن lx_3 ، lx_1 ، lx_4 تتحكم بـ: 77.4% من التغيرات التي تحدث في لوغاريتم أداء العمال، مما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين لوغاريتم المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

IV. اختيار النموذج الأفضل واختباره من الناحية القياسية:

1- اختيار النموذج الأفضل: من أجل معرفة الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج المراد دراسته، أي معرفة نوع العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة فيما يخص العلاقة الخطية أو اللوغاريتمية، سوف نقوم بالمفاضلة بين نتائج تقدير كل من الصيغة النهائية للنموذجين الخطي واللوغاريتمي، وذلك بالاعتماد على بعض المعايير الإحصائية، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (47): معايير المفاضلة بين النموذج الخطي و النموذج اللوغاريتمي

النموذج	المعيار	معيار <i>Akaike</i>	معيار <i>Schwarz</i>
النموذج الخطي		-0.18	-0.08
النموذج اللوغاريتمي		-2.545	-2.41

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج *Eviews 8*.

من خلال مقارنة النتائج لكل من النموذجين نلاحظ أنه حسب معياري (*Schwarz*، *Akaike*) اللذان يعبران عن الخطأ، بالتالي فإن المفاضلة بين النموذجين تتم

باختيار أقل قيمة للمعيارين السابقين، إذن النموذج الأول هو الأفضل لأن عنده أقل مستوى للأخطاء، وعليه سوف نستخدمه للدراسة القياسية.

2- اختبار النموذج الخطي من الناحية القياسية: للتأكد من السلامة القياسية لهذه المعادلة تجرى عليها اختبارات الرتبة الثانية وهي كالتالي:

أ. اختبار وجود التعدد الخطي: يشير الامتداد الخطي المتعدد كما تم شرحه في فقرات سابقة من هذا البحث إلى وجود ارتباط خطي بين عدد من المتغيرات المفسرة في النموذج، ولاختبار سلامة النموذج من هذا المشكل يستخدم اختبار "كلاين *Klein*"، حيث أن مشكل الامتداد الخطي يكون مطروحا إذا توفر الشرط التالي:⁽¹⁾

$$R^2 < R^2 x_1 x_4 x_3$$

في هذا الشأن تظهر نتائج تقدير الارتباطات الجزئية بين المتغيرات المفسرة للنموذج النهائي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (48): مصفوفة الارتباطات الجزئية لمعادلة

أداء العاملين

x_4	x_3	x_1	ارتباطات المتغيرات المفسرة
0.227	0.171	1	x_1
0.464	1	0.171	x_3
1	0.464	0.227	x_4

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يمكن حساب الآتي:

$$R^2 x_1 x_3 = 0.152$$

$$R^2 x_1 x_4 = 0.201$$

⁽¹⁾ -حسين علي بخيت- سحر فتح الله، الاقتصاد القياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص252.

وحيث أن معامل التحديد النهائية يساوي إلى $R^2 = 0.889$ وهو ما يؤكد سلامة المعادلة من مشكل الامتداد الخطي.

ب- اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء⁽¹⁾: من بين الافتراضات الكلاسيكية لتقدير معالم نموذج الانحدار هي استقلال القيمة المقدرة لحد الخطأ في فترة زمنية معينة عن القيمة المقدرة لحد الخطأ في فترة زمنية سابقة لها أي:

$$cov(E_i . E_j) = 0 \quad i \neq j$$

وسوف يتم الاعتماد على اختبار *Breush- Godfrey* للكشف عن الارتباط الذاتي

للأخطاء في نموذج الدراسة، وذلك بالاعتماد على مضاعف لاغرانج.⁽²⁾

(1) - برحومة عبد الحميد، محددات الاستثمار وأدوات مراقبتها، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 289.

(2) - محمد شيخي، مرجع سابق، ص 97.

جدول رقم (49): نتائج اختبار *Breusch- Godfrey*

View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:									
F-statistic	0.764186	Prob. F(2,90)	0.4587						
Obs*R-squared	1.619739	Prob. Chi-Square(2)	0.4449						
Test Equation:									
Dependent Variable: RESID									
Method: Least Squares									
Date: 02/08/15 Time: 00:24									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Presample missing value lagged residuals set to zero.									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X1	-0.005594	0.083033	-0.112223	0.9109					
X3	-0.007259	0.086473	0.397785	0.6916					
X4	-0.006894	0.068693	-0.088824	0.9294					
C	0.084761	0.593585	-0.139502	0.0002					
RESID(-1)	0.213691	0.099925	2.138516	0.0348					
RESID(-2)	0.081851	0.100842	0.822130	0.4128					
R-squared	0.058600	Mean dependent var	5.215487						
Adjusted R-squared	0.014195	S.D. dependent var	0.769167						
S.E. of regression	0.763688	Akaike info criterion	2.350769						
Sum squared resid	61.82131	Schwarz criterion	2.496403						
Log likelihood	-125.6431	Hannan-Quinn criter.	2.409858						
F-statistic	1.319657	Durbin-Watson stat	1.964158						
Prob(F-statistic)	0.261354								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج *EvIEWS 8*.

مضاعف لاغرانج:

$$LM = (N - K).R^2 = 60.32$$

إحصائية مضاعف لاغرانج تتبع توزيع χ^2 بدرجة حرية K ، بالتالي تقارن إحصائية LM

$$\text{بقيمة } \chi^2_{(0.05)} = 5.991 \text{ عند مستوى معنوية } 5\%.$$

نلاحظ أن $LM < \chi^2_{(0.05)}$ بالتالي:

نقبل فرضية العدم H_0 بعدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء.

ج. اختبار تجانس تباين الأخطاء:⁽¹⁾

من بين فرضيات نماذج الانحدار هو ثبات التباين لحد الخطأ، وللتأكد من ذلك نقوم بإجراء اختبار

عدم ثبات التباين *Breusch- Pagan- Godfrey*.

(1) - حسام علي داود- خالد محمد السواعي، الاقتصاد القياسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 294.

جدول رقم(50): نتائج اختبار *Breusch- Pagan- Godfrey*

Equation: EQ01 Workfile: SOUHIL ZEGHDOUD::TIRSAM\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey									
F-statistic	0.818511	Prob. F(4,104)	0.4865						
Obs*R-squared	2.491157	Prob. Chi-Square(3)	0.4769						
Scaled explained SS	0.866678	Prob. Chi-Square(3)	0.8335						
Test Equation:									
Dependent Variable: RESID^2									
Method: Least Squares									
Date: 02/09/15 Time: 14:48									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
C	1.228811	0.413506	2.971688	0.0037					
X1	-0.038718	0.057286	-0.675875	0.5006					
X3	-0.060674	0.060370	-1.005042	0.3172					
X4	-0.047966	0.050110	-0.957221	0.3407					
R-squared	0.023066	Mean dependent var	0.595796						
Adjusted R-squared	0.010779	S.D. dependent var	0.523537						
S.E. of regression	0.524874	Akaike info criterion	1.585016						
Sum squared resid	28.65123	Schwarz criterion	1.684355						
Log likelihood	145.7354	Hannan-Quinn criter.	1.625294						
F-statistic	0.818511	Durbin-Watson stat	2.040656						
Prob(F-statistic)	0.486491								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج *Eviews 8*.

ويمكن التعبير عن النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه في النموذج التالي:

$$\hat{E}_i = 1.228 - 0.002x_1 - 0.007x_3 - 0.047x_4 + U_i$$

بحساب إحصائية مضاعف لاغرانج:

$$LM = N.R^2$$

$$= 108 \cdot 0.023066 = 2.491128$$

وهي أقل من:

$$9.488 = x_{4-1(0.05)}^2 = (0.05)x_{K-1(0.05)}^2$$

حيث K يمثل عدد الثوابت، بالتالي:

نقبل فرضية العدم، أي أن هناك تجانس التباين لحد الخطأ.

د. اختبار التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي:

- تحليل دالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج: نعتمد في ذلك على دالة الارتباط الذاتي للبواقي التقديرية لنموذج الدراسة في الشكل أدناه.

شكل رقم(34): دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير

Date: 02/12/15 Time: 09:16
Sample: 1 108
Included observations: 108

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
		1 -0.022	-0.022	0.0515	0.820
		2 0.152	0.151	2.6346	0.268
		3 -0.033	-0.028	2.7599	0.430
		4 -0.009	-0.034	2.7700	0.597
		5 -0.135	-0.130	4.8784	0.431
		6 0.004	0.005	4.8800	0.559
		7 -0.257	-0.228	12.678	0.080
		8 0.053	0.041	13.011	0.111
		9 -0.032	0.033	13.131	0.157
		10 -0.089	-0.138	14.091	0.169
		11 -0.035	-0.053	14.244	0.220
		12 0.050	0.029	14.559	0.266
		13 0.064	0.089	15.070	0.303
		14 -0.042	-0.134	15.290	0.359
		15 -0.024	-0.054	15.365	0.425
		16 0.108	0.149	16.859	0.395
		17 0.060	0.028	17.333	0.432
		18 -0.002	-0.052	17.334	0.500
		19 0.064	0.075	17.874	0.531
		20 -0.038	0.003	18.068	0.583
		21 -0.038	-0.117	18.266	0.632
		22 -0.085	-0.086	19.256	0.629
		23 -0.028	0.109	19.364	0.680
		24 -0.142	-0.145	22.205	0.567
		25 0.217	0.170	28.972	0.265
		26 -0.119	-0.034	31.011	0.228
		27 0.007	-0.071	31.017	0.270
		28 -0.040	-0.077	31.254	0.306
		29 0.061	0.031	31.817	0.328
		30 -0.095	-0.014	33.188	0.314
		31 0.203	0.109	39.519	0.140
		32 -0.162	-0.105	43.602	0.083
		33 0.059	-0.042	44.157	0.093
		34 -0.064	-0.052	44.809	0.102

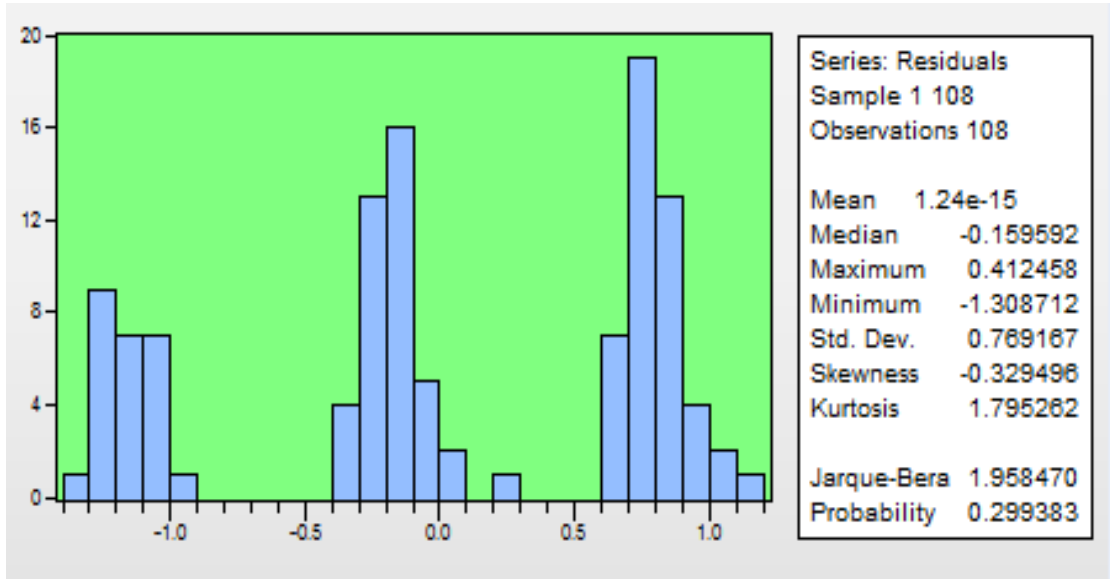
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه الممثل لدالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج المقدر للتكوين والتدريب أن جميع الأعمدة تقع داخل مجال الثقة، بالتالي يمكن القول أن النموذج مستقر.

- اختبار بواقي النموذج المقدر للتكوين والتدريب: من أجل معرفة هل بواقي النموذج المقدر للتكوين والتدريب تخضع للقانون الطبيعي أم لا، نستعين بعدد من الاختبارات التي سيتم التطرق لها بعد عرض معاملات التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج المقدر للتكوين والتدريب في الشكل التالي:

شكل رقم (35): معاملات التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج المقدر

لأداء العمال في المؤسسة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8.

✓ اختبار معامل الالتواء أو التناظر⁽¹⁾ $Skewness$: لاختبار فرضية العدم $0 = V_1: H_0$ نقوم

بحساب الاحصائية:

$$V_1 = \left| \frac{\beta_1 - 0}{\sqrt{\frac{4}{N}}} \right| = \left| \frac{-0.318306 - 0}{\sqrt{\frac{4}{108}}} \right| = 0.367548109$$

لدينا $1.96 > V_1$ ومنه نقبل فرضية $0 = V_1: H_0$ لتكون سلسلة البواقي متناظرة.

✓ اختبار معامل التفلطح $Kurtosis$: في هذه الحالة يتم اختبار فرضية التفلطح الطبيعي

$$0 = V_1: H_0$$

(1) - شيخي محمد، مرجع سابق، ص221.

$$V_2 = \left| \frac{\beta_2 - 3}{\sqrt{\frac{24}{N}}} \right| = \left| \frac{2.778841 - 3}{\sqrt{\frac{24}{108}}} \right| = 0.127686208$$

بما ان $1.96 > V_2$ ومنه نقبل فرضية $H_0: V_2 = 0$ وتكون سلسلة البواقي مسطحة.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن التناظر والتفلطح للتوزيع الطبيعي مقبولة.

✓ اختبار *Jarque- Bera*: من اجل اختبار فرضية العدم (سلسلة البواقي ذات توزيع

طبيعي: H_0) نقوم بحساب إحصائية جارك بيرا:

$$S = \frac{N}{4} \beta_1^2 + \frac{N}{24} (\beta_2 - 3)^2 \rightarrow x_2^2(0.05)$$

$$S = \frac{108}{4} (-0.318306^2) + \frac{108}{24} (2.778841 - 3)^2$$

$$S = 1.9584699$$

نلاحظ أن القيمة المحسوبة لإحصائية جارك بيرا $S = 1.9584699$ والتي يمكن أخذها

مباشرة من الشكل رقم (35) أعلاه، أن القيمة اقل من القيمة الجدولية لـ: x^2 حيث:

$$5.991 = x_2^2 \rightarrow (0.05 > S)$$

بالتالي يتم قبول فكرة التوزيع الطبيعي للبواقي عند مستوى معنوية 5%.

من خلال ما سبق، ومن خلال دالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج المقدر لأداء العمال E_i ،

ويعد حساب اختبارات معامل التناظر *Skewness* ومعامل التفلطح *Kurtosis* واختبار جارك بيرا

Jarque- bera، فإن المتغير العشوائي ε_i يتبع التوزيع الطبيعي.

بشكل عام، بما أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك عدم وجود مشكلة عدم ثبات التباين

بالإضافة إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء وكذلك ارتفاع قيمة معامل التحديد، لهذا

فان النموذج النهائي ملائم لتفسير العلاقة بين محددات التكوين والترتيب ومستوى الأداء.

$$Y = 0.845 + 0.389X_1 + 0.185X_3 + 0.135X_4$$

ويمكن التعبير على النموذج النهائي على النحو التالي:

$$\text{أداء العمال} = 0.845 + 0.389 (\text{درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي}) + 0.185 (\text{مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لاستراتيجية التدريب}) + 0.135 (\text{مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التكوين والتدريب})$$

وعليه يمكن اقتراحه كنموذج مفسر ويجب على إشكالية الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع

إن الدراسة الميدانية لموضوع التكوين والتدريب وأثرها على أداء العمال بمؤسسة تيرصام سمحت لنا بتحديد درجة أهمية نشاط التكوين والتدريب في مؤسسة تيرصام، والكشف عن أثرها على أداء العمال ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

تم اختيار أربعة متغيرات مستقلة تفسر 78.9% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، وأن النموذج كما كشف عنه اختبار F ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة يزيد عن 78.9%.

كذلك تشير النتائج إلى استبعاد متغير مستقل عن نموذج الدراسة وهم تنوع البرامج التدريبية، حيث كشف اختبار t لهذا المتغير عن عدم وجود دلالة إحصائية لها في تفسير المتغير التابع عند مستوى ثقة 78.9%، وهو ما يشير إلى أن هذا المتغير لا يلعب دورا جوهريا في تفسير أداء العمال لمؤسسة تيرصام، أما المتغيرات المستقلة التي كشفت نتائج الدراسة على أنها تساهم في تفسير المتغير التابع فهي: درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لاستراتيجية التدريب، مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التكوين والتدريب، حيث تمثل عملية التكوين والتدريب آلية جيدة لرفع أداء العمال، حيث أنه كلما كانت عملية التكوين والتدريب تتم بفعالية انعكس ذلك إيجابا على أداء العمال، الأمر الذي يعبر عن وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين، وهذا ما يؤكد ضرورة استخدام المؤسسة الجزائرية لوظيفة التكوين والتدريب من منظور استراتيجي، وربط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى للتكوين والتدريب، أما بالنسبة لتبني الإدارة لسياسات التكوين والتدريب في المؤسسة فهي تعد أداة فاعلة تعمل على توفير نظام تدريبي للعمال يتماشى مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وقد تبين لنا أيضا أن استخدام التكنولوجيات الحديثة في عملية التدريب والتكوين له الأثر الإيجابي على أداء العمال برفع مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

ويتضح لنا أيضا أن لاستخدام كل مكونات عملية التدريب والتكوين بطريقة متكاملة أثرا كبيرا على أداء العمال، مما يؤدي إلى نجاح عملية تكوين وتدريب العمال وتطبيقها بشكل فاعل الأمر الذي ينعكس بدوره على أهداف المؤسسة بشكل عام.

وعليه فانه من الضرورة بمكان معرفة أن جميع المتغيرات السابقة (درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا ودعمها لاستراتيجية التدريب، مستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التكوين والتدريب) تزداد فعاليتها بوجود نوع من التنسيق فيما بينها لزيادة فرصة نجاح تطبيق تكوين وتدريب العمال في المؤسسة.

الخلاصة

حاولت هذه الدراسة إبراز أثر التكوين والتدريب على أداء العمال، ليس كما ينظر اليه كوظيفة من وظائف الموارد البشرية فحسب، إنما حتى في التخمين الاستراتيجي بما يتماشى مع المستوى التنظيمي للمؤسسة الجزائرية. فهي تبحث عن تحسين أداء الأفراد من خلال رفع كفاءة وفعالية البرامج التكوينية، هذا ما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة، باعتبار أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد تقوم على أساس تبادل منفعة بين الطرفين.

ومن خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن أثر التكوين والتدريب على أداء العمال، كما تم التعرف على واقعه وضرورته في مؤسسة تيرصام التي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين درجة تطبيق مؤسسة تيرصام لمراحل عملية التكوين والتدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

2. هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية للمؤسسات الصناعية الجزائرية وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

3. هل هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب (التكوين) في مؤسسة تيرصام وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

4. هل هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التكوين والتدريب في مؤسسة تيرصام وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

وقد تم اختيار مؤسسة تيرصام كميدان للدراسة باعتبارها أحد أهم المؤسسات الرائدة في الإنتاج، وأيضاً لأن طبيعة نشاطها والمنافسة الشرسية يحتم عليها اختيار وتطبيق الطرق الحديثة في الإدارة والتسيير.

ولقد تمكنت مؤسسة تيرصام من احتلال موقع هام داخل السوق المحلي والوطني، والمتأاتي من تامين مجموع إمكانياته، قدراته وكفاءاته الداخلية بإتباع أساليب تتماشى والمرحلة

التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات وهي تسعى جاهدا لتعزيز هذا الموقع والمحافظة عليه للتمكن من البقاء، وذلك بتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمكنه من تطوير استراتيجية التكوين والتدريب بتسخير كل الإمكانيات لذلك. وقد حاولنا من هذه الدراسة ليس وضع حلول، وإنما فتح مجال واسع للنقاش حول الموضوع، وبعد الإلمام بكل الجوانب النظرية لعملية التكوين والتدريب من جهة و أداء الأفراد من جهة أخرى ومحاولة تحديد الأثر بينهما، تم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على منهجية مركبة تجمع بين المنهجية النوعية والمنهجية الكمية تستند على الاستنباط والاستقراء، وقد خلصت الدراسة إلى الحقائق العلمية التالية:

I. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قام الطالب في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ببناء مجموعة من الفرضيات، التي قام فيما بعد باختبارها باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة، حيث ثبت تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تمثل في حد ذاتها اجابة عن إشكالية الدراسة، و تم التأكد من صحتها. فقد أثبتت دراستنا أن هناك علاقة -أثر- بين كل من التكوين والتدريب وأداء العمال، وذلك من خلال قيمة فيشر F التي ظهرت معنوية عند مستوى ثقة 88.9%. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأنشطة المتعلقة بالتكوين والتدريب التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحقيق الغايات والأهداف التي تضعها المؤسسة تتم بتناسق مع مختلف الفاعلين في المؤسسة، ومن هنا فإنه لا يمكن تصور تحسن وزيادة في إنتاجية العامل وأدائه دون تكوين وتدريب على المهام والأعمال داخل المؤسسة، وعلى هذا فإننا توصلنا إلى:

الفرضية الأولى:

✓ وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين درجة تطبيق مراحل عملية التكوين والتدريب وبين مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛ لأن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان مساويا

للصفر وهو أقل من 0.05، وعليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد أن المعامل β_1 يمثل العلاقة بين y و x_1 بصورة جيدة.

الفرضية الثانية:

✓ لا توجد علاقة ارتباطية لعدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نوعية البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة وبين مستوى أداء العاملين فيها؛ لأن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أكبر من $\alpha = 0.05$ ، وعليه تم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول فرضية العدم H_0 ، التي تؤكد بأن المعامل β_2 لا يمثل العلاقة بين y و x_2 بصورة جيدة.

الفرضية الثالثة:

✓ وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين التزام الإدارة العليا وتبنيها للتدريب (التكوين) وبين مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛ لأن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان مساوياً للصفر وهو أقل من 0.05، وعليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد أن المعامل β_3 يمثل العلاقة بين y و x_3 بصورة جيدة.

الفرضية الرابعة:

✓ وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التكوين والتدريب وبين مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛ لأن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان مساوياً للصفر وهو أقل من 0.05، وعليه تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد أن المعامل β_4 يمثل العلاقة بين y و x_4 بصورة جيدة.

II. نتائج الدراسة

1. نتائج الجزء النظري.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- رأس المال البشري (العامل) هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات الاقتصادية.
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛
- تعتبر الدراسة التحليلية الدقيقة في إعداد مراحل عملية التكوين والتدريب مفتاح نجاح أي برنامج تدريبي في المؤسسة وهذا ما أكدته الدراسة من خلال صحة الفرضية الأولى؛
- التنوع في أساليب التكوين والتدريب في المؤسسات له دور في تمكين العمال من التأقلم مع طبيعة العمل بصورة أسرع، وهذا ما لم تظهره النتائج الميدانية أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع في أساليب التدريب والتكوين وأداء العاملين، حيث رغم الأثر الكبير لتنوع أساليب التدريب على الأداء، إلا أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة إلى وجود نقص في البرامج التدريبية؛
- تعتبر الإدارة العليا في المؤسسة الحلقة الأهم لنجاح وتحقيق البرامج التدريبية بفعالية وهذا ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية من خلال الفصل الثاني، وتم تأكيده من خلال صحة الفرضية الثالثة؛
- إن استخدام الوسائل الحديثة في إكساب العامل مهارات وقدرات جديدة يعتبر معياراً لتمييز المؤسسة من خلال الرفع من أداء العمال فيها، وهذا ما أكدته صحة الفرضية الرابعة؛

2. نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية تم استخلاص أهم النتائج التالية:

1. تدني نسبة مشاركة الإناث في المؤسسة ، وهذا يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات في مؤسسة تيرصام تحول دون التحاقهن بهذه المؤسسة وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية في هذه المؤسسة .

2. توصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق مراحل عملية التكوين والتدريب والمتمثلة في «تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية» لرفع مستوى أداء العاملين حسب مؤسسة تيرصام والتي يمكن تعميمها على المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

3. أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع في أساليب التدريب والتكوين وأداء العاملين، حيث رغم الأثر الكبير لتنوع أساليب التدريب على الأداء، إلا أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة إلى وجود نقص في البرامج التدريبية؛ حيث أن مؤسسة تيرصام تركز على أسلوب التكوين الخارجي ، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة، وهذا ما يمكن تفاديه مستقبلا سواء بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة أو المؤسسات الأخرى.

4. كما أن الدراسة توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين تبني المؤسسات لوضع استراتيجية للتدريب وبين مستوى أداء العاملين، والعمل على التحسين المستمر للأداء مع ضرورة توفير الامكانيات المادية اللازمة لعملية التدريب

5. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه المؤسسة وبين مستوى أداء العاملين فيها.

6. أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسة في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه المؤسسة وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في هذه المؤسسة .

7. أن مستوى مساهمة استراتيجية التدريب والتكوين في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة تيرصام من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت بدرجة عالية وكانت أفضلها في مجال صنع القرار (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية) وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال (القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).

III. المقترحات

تأسيساً على ما سبق التوصل إليه من خلال هذه الدراسة وعلى ضوء نتائج الدراسة السابقة، يمكن وضع بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور وذلك كما يلي:

1. ضرورة قيام مؤسسة تيرصام بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

2. ضرورة قيام مؤسسة تيرصام بتنويع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب التكوين الخارجي، ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه المؤسسة.

3. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه المؤسسة .

4. ضرورة توفير مؤسسة تيرصام الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسة،
5. يجب نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
6. الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه المؤسسة وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للمؤسسة تتبثق عنها استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.
7. التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات السريعة.

IV. آفاق الدراسة:

بالنظر إلى النتائج والقيمة العلمية التي وصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يبدو من المهم توسيع هذه الدراسة بالعمل على عدة اتجاهات تعتبر امتداد منطقي إثراء الموضوع حتى تصبح مقارنة قائمة بذاتها في أدبيات تسيير الموارد البشرية، وهذا بالتعمق في إشكالية جديدة من موضوع الدراسة.

1. ومن الاقتراحات الأولى التركيز على السير في نفس المسار لإشكالية الموضوع والتركيز على الدراسات الكمية وعلى عينات بحجم أكبر وفي صناعات أخرى من أجل تعميم النتائج؛
2. إضافة متغيرات مستقلة جديدة كتأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية؛

يمكن اقتراح مجموعة من العناوين لتكون بداية لدراسات مستقبلية:

3. مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الأفراد؛

4. أثر البرامج التدريبية على العمال في القطاع الخاص والقطاع العام - دراسة مقارنة-؛
5. نموذج مقترح للعلاقة بين برامج التكوين وأداء رأس المال البشري بالقطاع الصحي في الجزائر؛
6. نموذج مقترح لأثر التربصات القصيرة والطويلة المدى على أداء الأساتذة في الجامعة؛
خلال فترة معينة -دراسة مقارنة لعدد من الجامعات الجزائرية-؛
7. اقتراح طرق كمية لدراسة تقييم أداء العمال في المؤسسات الجزائرية؛

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:**I. الكتب:**

1. أحمد عبد الفتاح ناجي، التخطيط للتنمية في الدول النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000..
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
4. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
5. باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، القاهرة، 2006.
6. بشير احمد العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
9. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
11. جون ويرنر -واندي ديسايمون، تعريب. م. سرور علي إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية " الأسس - الإطار - التطبيقات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2011.

12. جيرالد جرينيرج - روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004..
13. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد وعبد المحسن، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003
14. حسام علي داود - خالد محمد السواعي، الاقتصاد القياسي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013 .
15. حسين علي بخيت - سحر فتح الله، الاقتصاد القياسي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
16. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
17. حمزة محمود دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
18. حنا نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002.
19. خضير كاظم حمود - ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
20. دلال القاضي - محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
21. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999..
22. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
23. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006..
24. سهيلة محمد عباس -علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

25. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
26. شاويش - مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2000
27. شيخي محمد، طرق الاقتصاد القياسي "محاضرات وتطبيقات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
31. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
32. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
33. عبد الباري إبراهيم درة - زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
34. عبد الستار - علي عامر إبراهيم، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006
35. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
36. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
37. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

38. علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
39. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
40. فايز جمعه النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
41. كاي كبلر، ترجمة: خالد العامري، تحقيق الرضا الوظيفي، دار فاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
42. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
43. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
44. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
45. محمد خير - سليم ابو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2010.
46. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1994.
47. محمد عبد السميع عناني، التحليل القياسي والاحصائي للعلاقات الاقتصادية "مدخل حديث باستخدام SPSS"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
48. محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
49. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل النشر، الأردن، 2006.

50. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 -2004.
51. مؤيد سعيد السالم - صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
52. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
53. نادر ابو شيحه، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 1، 200.
54. نصر حمود مزنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان، الاردن، ط1، 2009
55. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل" ، دار الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

II. الأطروحات:

1. بوكميش لعللي، نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراه، جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2001/2002
2. ميرفت أديب فارس: واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 1996.
3. وائل رمضان السليمان، 2007، رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان (أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية) دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية.
4. إيمان قصاب، 2008، أطروحة دكتوراه غير منشورة بعنوان (تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين) حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري.

5. الحياصات، خالد محمد كايد، علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، نيسان، 2005.

III. المجالات والدوريات:

1. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004
2. ترزولت عمروني حورية، المنحى التربوي للتوجيه المدرسي والمهني (المحددات الأساسية والمتاومات النظرية)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، ديسمبر 2010، جامعة ورقلة.
3. حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني الاستشارات والتدريب الشارقة 21 - 23 أبريل 2003.
4. رشدي عبد اللطيف وادي - كامل ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإنسانية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، جوان 2007.
5. روجيرس اكزافي، تر: يحي ناصر موسى، المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2006.
6. صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين "دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 20 - العدد الثاني، الأردن، 2004.
7. فاطمة الزهراء بوكرمة - حدي إسماعيل، تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة تيزي وزو، الجزائر.

8. كمال فرحاوي، نظام التعليم بالكفاءات (ماهيته ومكوناته في المدرسة الجزائرية)، دراسات نفسية وتربوية - مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة الجزائر، عدد 6، جوان 2011.
9. كمال منصوري - سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة.
10. ميسون عبد الله أحمد، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد التاسع والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

IV. مواقع الكترونية:

1. السعيد بن يمينة، الموارد البشرية النشأة والتطور، <http://www.Islammene.Cc/Fam-El-Edara/Hamen-Ressources-Management>.
2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، 2013/3/08، <http://www.arabe.co.uk>.
3. محمد أحمد عطار، كيف تختار وتعين موظفيك، <http://www.islammemo.cd>.
4. أحمد كردي، إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين)، 2013/3/10، <http://www.islammemo.cc>.
5. مفهوم تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 16/12/2011، <http://www.hrdiscussion.com>.
6. تقييم الأداء، 16/12/2011، <http://bafree.net/alhisn/shouhead>.
7. أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، 27 ماي 2010، <http://www.Kenana online .com/users/ahmed koredy>.
8. أحمد كردي، موسوعة الإسلام والتنمية "تخطيط المسار الوظيفي" 8، <http://www.tret-portal.net>.
9. تدريب الموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية.

<http://www.hrdiscussion.com>

10. www.acc4.com/acc/showthread، ماهية التخطيط، منتدى المحاسبين العرب

<http://antho.ahlamontada.net>

11. ماهية التخطيط ، 2010/04/14 <http://antress.barouta.net>

12. ماهية التخطيط، 2012/03/31 <http://oucefbel.ahlamontada.net>

13. التخطيط في المؤسسة الاقتصادية، 2009 /01/29 <http://www.26sep.net/articles>

14. محمود فاضل، معوقات التخطيط، <http://www.altadreeb.net/articles>

15. إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، 2012/03/5

16. حلمي حسين الحكيم، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية،

المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة،

21-23 أبريل 2012، موقع:

<http://www.unpan 1 un. org/ intradoc>.

17. بحث حول الكفاءات، منتدى المواضيع العامة، ahlaliraq.com.

18. أحمد كردي، تخطيط المسار الوظيفي، سجل في: 23 أكتوبر 2013 .

Ahmedkordiblogspot.com

19. خالد الكلياني، نظرية هولاند: Khrsh.blogspot.com 2013/09/blog

22 سبتمبر 2013.

20. الإرشاد المهني، tv et-pal.org

21. خالد الكلياني، هينزبرغ ، 22 سبتمبر 2011.post
thrsk.blogspot.com/2011/09blog
22. أحمد كردي، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، سجل في 26-5-2013،
kenanaonline.com.
23. أحمد كردي، تخطيط المسار الوظيفي، سجل في 23-11-2011. Ahmed kordy.
Blogspot.com/.../blog. Post – 5125 sht
24. بحث حول الكفاءات في المؤسسة، 02.09.2009
étudiant dz.net/VB/t27394.html,
25. بحث حول الكفاءات، منتدى المواضيع العامة، 2012/1/7، Ahlaliraq.Com.
26. <http://Djam1821.maktoobblog.com/.../2010/01/20>
27. تعريف الكفاءة <http://Kenanaonline.com>
28. أحمد كردي، تنمية الكفاءات الإدارية، 4/11/2013
29. معرفة وجدانية، *Savoir être*، 2013/08/12،
<http://www.Ecoleibnmokafaamarocs.net>
30. الذكاءات المتعددة لهاورد جاردر عرض تقديمي،
<http://wessam.allgoo.us/t3401p20-topic>

المراجع باللغة الأجنبية:

I. Les ouvrages :

1. A.M. Firicelli, Sire B: *Performance et Ressources Humaines*,
2. Annie Bartoli: *Le Management dans les organisations publiques*, édition Dunod, Paris

3. B. Fourcade: *Mondialisation, compétitivité, et développement des compétences.*
4. Bélanger et autres: *Gestion des Ressources Humaines, une approche globale et Intégré*, Edition: gaetan Morin, Québec, 3^{ème} édition, 2011.
5. Bernard Gazier: *les stratégies des Ressources humaines*, les éditions de la découverte, Paris, 1993
6. Bernard Martory, *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris, 2003
7. Bernard Martory, Daniel Crazet: **Gestion des ressources humaines, pilotage social et Performances**, Dunod, Paris, 4^{ème} édition, 2001
8. C.H. Besseyre des Horts: *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, les éditions d'organisation, Paris, 1988
9. Christian Batal: *La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public*, éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, , 2000.
10. François Pichault, Jean Nizet: *Les pratiques de GRH* , éditions du seuil, paris, 2000,
11. Frank Ostroff, **l'entreprise Horizontale, l'entreprise du futur et sa proposition de valeur**, traduit par Myriam Shalak, Dunod, Paris, 2002.
12. J. M. Peritti: *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 7^{ème} édition, 1998,
13. J.M. Peritti: *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2012.
14. J.M. Peritti: *Ressources humaines et gestion du personnel*, Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 2013.
15. J.P. Citeau: *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, paris, 2001.
16. Jean – marie DE KETELE « *guide de formateur* » Bruxelles. Book. 1988.
17. Jean Bliman: *Les meilleurs pratiques de management*, Les éditions d'organisation, 2ème édition, 2000.
18. Jean François Amadiou, Jacques Rojot: **GRH et Relations professionnelles**, éditions Litec, Paris, 2000,

19. L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre: *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*, Dunod, paris, 2002.
20. L. Cadin, F. Guérin: *La Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 1999.
21. Chauvet, *Méthodes des managements*, paris: les éditions d'organisation, 2000.
22. Benjamin Cheminade, *RH et compétence dans une démarche qualité*, Ed AFNOR, 2005.
23. Arrégle Jean- Luc, Analyse «*Ressource Based*» et *identification des actifs stratégiques*, Revue française de gestion, 2006.
24. Devos Valérie et Taskin Laurent, *Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace*, Revue française de gestion, N°156, 2005.

II. *Revue* :

25. gasco, José. The use of information technology in training human resources : an E-learning case study, Journal of European Industrial Training, vol. 26 Issue8, 2002. J-M. Peretti, *Ressources humaines*, 5ème éd, Vuibert, paris.
26. Jou-Van Beivendonck, *management des compétences*, édition de Boeck, Bruxelles, 2004.
27. Leboyer Claude Lévy, *La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, Eyrolles éditions d'organisation, Paris, 2009.
28. Lou Van Beirendonck , *tous compétente: le management des compétences dans l'entreprise*, éd :de Boeck , Belgique, 2006.
29. Marbach. Valérie, Rémunération par la compétence, ANCP, Revue personnel, Paris, 1995, N° 357.
30. PH. Lorin. J. C. Tarondean de *la stratégie an processus stratégique*, l'revue française de gestion, janvier, 1998.

31. Pierre Massot- Daniel Feisthammel, *Pilotage des compétences et de la formation*, afnor, France, 2005.
32. Simon L. Dolan- Tania Saba, *la gestion des Ressources Humaines*, Pearson éducation, canada, 2008.
33. Sire: Bernard, clarification des compétences, *journée d'étude sur la gestion des compétences*, Grenoble: ESA?, 2000.
34. Teresa Brannick, sean de burca, brian fynes, evelynroche, sean Ennis, **Management practice-performance model : a focus on training practices**, Journal of European Industrial Training, vol. 26 Issue8, 2002.

III. Les ouvrages électroniques:

1. contributions des théories et des études liées au développement de carrière ; 7/4/2013
2. Calistro-Patricia, comment gérer les compétences au sein d'une entreprise, site visite le: 09/10/2013,
3. librappport.org/get_pdf.php?Download=218.
4. Savoir devenir . Blogdetad.blogspot.com ; 2013/7/8
5. Savoir-faire, 12/08/2013, www.progexpi.com/htm30.php
6. www.Choixdecarriere.com.
7. [www.saidalgroup.dz/present-somedial.asp\(07/12/2013...15.00\)](http://www.saidalgroup.dz/present-somedial.asp(07/12/2013...15.00))
8. [www.Saidalgroupe.dz/historique.asp\(20/03/2013...16:30\)](http://www.Saidalgroupe.dz/historique.asp(20/03/2013...16:30))
9. www.usherbrooke.ca Savoir, 2013/7/8

الله حق

ملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

جامعة الحاج لخضر - باتنة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع: استمارة بحث علمي

تحية طيبة أما بعد:...

تعالج هذه الاستبانة موضوع أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في مؤسساتكم من أجل التعرف على ما يخص هذا الموضوع من عوائق وتقديم النصح من أجل القضاء على هذه العوائق. وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بموضوعية ودقة، وإذ نشكر تعاونكم معنا ونؤكد لكم التزامنا بالاحتفاظ بسرية المعلومات الواردة فيها والتي لن نستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

مصطلحات الاستبانة:

التكوين والتدريب: هو ذلك النشاط الذي يعمل على إكساب العامل مهارات وسلوكات تساعده على الاندماج في عمله .

الباحث: زغدود سهيل

إشراف: أ.د. عايشي كمال

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) بجانب الإجابة الملائمة:

- الجنس: () ذكر () أنثى

- العمر: () أقل من 30 سنة () [30 سنة-40 سنة]

() [40 سنة- 50 سنة] () أكثر من 50 سنة

- المؤهل العلمي: () أقل من جامعي () ليسانس () دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)

() أخرى (مهندس دولة، مؤهلات أخرى)

- سنوات الخبرة : () أقل من 5 سنوات

() [5 سنوات- 10 سنوات]

() [10 سنوات- 20 سنة]

() أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: اسئلة متعلقة بموضوع البحث

يرجى التفضل بوضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث

الرقم	الفترة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي						
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين خلال مقارنة حاجات المؤسسة مع قدرات العاملين					
2	يؤخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية العامة للمؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم					
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير أداء في المؤسسة.					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسة					

					5	يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
					6	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة على أهداف واضحة تتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.
					7	يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرامج التدريبية الأهداف الاستراتيجية للتدريب
					8	تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة متطورة وحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة
					9	يتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها وذلك للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
					10	يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ البرنامج التدريبي
					11	يتم التطبيق الميداني العملي للبرنامج التدريبي وليس فقط الجانب النظري
					12	يتم دراسة وتحليل نتائج وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري في المؤسسة ومدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
					13	يتم تقييم المتدرب أثناء العمل لمعرفة مدى إتقانه للمهارات المكتسبة من التدريب.
					14	يتم دراسة وقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
المحور الثاني: قياس أبرز أنواع برامج التكوين والتدريب						
					15	تهتم المؤسسة بتنوع برامج التكوين والتدريب للعمال حسب المهام الوظيفية
					16	تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التدريبية
					17	تستخدم المؤسسة أسلوب التدوير الوظيفي في برامجها التدريبية
					18	تسمح المؤسسة للعمال باستخدام أسلوب المناقشة من أجل نقل المعارف بينهم
					19	تخصص المؤسسة برامج تدريبية تقوم على أسلوب المؤتمرات والندوات.
					20	تخصص المؤسسة برامج تدريبية تقوم على أسلوب

دراسة الحالة					
المحور الثالث: تبني المؤسسة لاستراتيجية التكوين والتدريب					
				تعتبر المؤسسة تكوين وتدريب العمال من ضمن الأولويات الاستراتيجية	21
				تدعم إدارة المؤسسة وتتابع باستمرار استراتيجية التدريب في المؤسسة	22
				تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.	23
				توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على عملية التكوين والتدريب في المؤسسة.	24
				تقوم المؤسسة من خلال الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم استراتيجية التكوين والتدريب	25
المحور الرابع: مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التكوين والتدريب					
				يتم تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية	26
				يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الانترنت، الفيديو،	27
				يتم استخدام الوسائل التقليدية مثل السبورة آلات عرض الشرائح.....	28
				تساعد الوسائل التكنولوجية الحديثة على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.	29
المحور الخامس: المعوقات التي تواجهها عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب					
				لا يوجد اهتمام لإدارة المؤسسة بالدور الاستراتيجي للتكوين والتدريب	30
				عدم توفر الإمكانيات المالية والمادية لتوفير البرامج التدريبية المناسبة.	31
				عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية	32
				عدم وجود استراتيجيات وظيفية واضحة على مستوى الدوائر الوظيفية	33
				عدم وجود استراتيجيات واضحة على مستوى المؤسسة	34

					ككل.	
					عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لاستراتيجية التكوين والتدريب	35
					ضعف نشاط تحليل الوظائف في المؤسسة	36
					عدم وضوح لأهداف العامة للمؤسسة	37
					جمود القوانين والأنظمة الخاصة بتكوين وتدريب العمال في المؤسسة.	38
					عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في المؤسسة	39
المحور السادس: تقييم الأداء						
					تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بتقييم الأداء	40
					يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية	41
					تساعد نتائج تقييم الأداء على إعداد برامج تكوين مناسبة	42
المحور السابع: أثر التكوين على الأداء (الإنتاجية والإبداع، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار، تخطيط وتنفيذ الأعمال)						
					يتم انجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة.	43
					مخرجات العمل التي يتم إنتاجها متناسقة ومتجانسة	44
					يتم استخدام الوقت بكفاءة وفعالية	45
					القدرة على الابتكار والإبداع	46
					انجاز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية وإتقان	47
					امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.	48
					معرفة كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه.	49
					معرفة أهداف وسياسات وتطلعات المؤسسة	50
					المعرفة بتفاصيل العمل	51
					القدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام الموكلة إليه.	52
					القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية.	53
					القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال عمله	54

					القدرة على حل المشكلات التي يواجهها في أداء أعماله.	55
					القدرة على تخطيط أعماله وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.	56
					القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليه.	57
					القدرة على التركيز في انجاز الأعمال الموكلة إليه	58

شكرا على التعاون

ملحق رقم (2): جدول T

t Table

cum. prob	t _{.50}	t _{.75}	t _{.80}	t _{.85}	t _{.90}	t _{.95}	t _{.975}	t _{.99}	t _{.995}	t _{.999}	t _{.9995}
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

Source: www.sjsu.edu/faculty/gerstman/StatPrimer/t-table.pdf

ملحق رقم (3): جدول chi square

Table of the chi square distribution – Appendix J, p. 915

df	Level of Significance α								
	0.200	0.100	0.075	0.050	0.025	0.010	0.005	0.001	0.0005
1	1.642	2.706	3.170	3.841	5.024	6.635	7.879	10.828	12.116
2	3.219	4.605	5.181	5.991	7.378	9.210	10.597	13.816	15.202
3	4.642	6.251	6.905	7.815	9.348	11.345	12.838	16.266	17.731
4	5.989	7.779	8.496	9.488	11.143	13.277	14.860	18.467	19.998
5	7.289	9.236	10.008	11.070	12.833	15.086	16.750	20.516	22.106
6	8.558	10.645	11.466	12.592	14.449	16.812	18.548	22.458	24.104
7	9.803	12.017	12.883	14.067	16.013	18.475	20.278	24.322	26.019
8	11.030	13.362	14.270	15.507	17.535	20.090	21.955	26.125	27.869
9	12.242	14.684	15.631	16.919	19.023	21.666	23.589	27.878	29.667
10	13.442	15.987	16.971	18.307	20.483	23.209	25.188	29.589	31.421
11	14.631	17.275	18.294	19.675	21.920	24.725	26.757	31.265	33.138
12	15.812	18.549	19.602	21.026	23.337	26.217	28.300	32.910	34.822
13	16.985	19.812	20.897	22.362	24.736	27.688	29.820	34.529	36.479
14	18.151	21.064	22.180	23.685	26.119	29.141	31.319	36.124	38.111
15	19.311	22.307	23.452	24.996	27.488	30.578	32.801	37.698	39.720
16	20.465	23.542	24.716	26.296	28.845	32.000	34.267	39.253	41.309
17	21.615	24.769	25.970	27.587	30.191	33.409	35.719	40.791	42.881
18	22.760	25.989	27.218	28.869	31.526	34.805	37.157	42.314	44.435
19	23.900	27.204	28.458	30.144	32.852	36.191	38.582	43.821	45.974
20	25.038	28.412	29.692	31.410	34.170	37.566	39.997	45.315	47.501
21	26.171	29.615	30.920	32.671	35.479	38.932	41.401	46.798	49.013
22	27.301	30.813	32.142	33.924	36.781	40.289	42.796	48.269	50.512
23	28.429	32.007	33.360	35.172	38.076	41.639	44.182	49.729	52.002
24	29.553	33.196	34.572	36.415	39.364	42.980	45.559	51.180	53.480
25	30.675	34.382	35.780	37.653	40.646	44.314	46.928	52.620	54.950
26	31.795	35.563	36.984	38.885	41.923	45.642	48.290	54.053	56.409
27	32.912	36.741	38.184	40.113	43.195	46.963	49.645	55.477	57.860
28	34.027	37.916	39.380	41.337	44.461	48.278	50.994	56.894	59.302
29	35.139	39.087	40.573	42.557	45.722	49.588	52.336	58.302	60.738
30	36.250	40.256	41.762	43.773	46.979	50.892	53.672	59.704	62.164
40	47.269	51.805	53.501	55.759	59.342	63.691	66.766	73.403	76.097
50	58.164	63.167	65.030	67.505	71.420	76.154	79.490	86.662	89.564
60	68.972	74.397	76.411	79.082	83.298	88.380	91.952	99.609	102.698
70	79.715	85.527	87.680	90.531	95.023	100.425	104.215	112.319	115.582
80	90.405	96.578	98.861	101.880	106.629	112.329	116.321	124.842	128.267
90	101.054	107.565	109.969	113.145	118.136	124.117	128.300	137.211	140.789
100	111.667	118.498	121.017	124.342	129.561	135.807	140.170	149.452	153.174

Source : uregina.ca/~gingrich/appchi.pdf

□ ملحق رقم (4): جدول F



Collège de Rosemont — Prof : Paul Dumais

Table de la loi de Fisher

d_2	d_1																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	161.4	199.5	215.7	224.6	230.2	234.0	236.8	238.9	240.5	241.9	243.0	243.9	244.7	245.4	246.5	246.9	246.9
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43	19.43	19.44	19.44
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845	8.812	8.786	8.763	8.745	8.729	8.715	8.703	8.692	8.683
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041	5.999	5.964	5.936	5.912	5.891	5.873	5.858	5.844	5.832
5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818	4.772	4.735	4.704	4.678	4.655	4.636	4.619	4.604	4.590
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147	4.099	4.060	4.027	4.000	3.976	3.956	3.938	3.922	3.908
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726	3.677	3.637	3.603	3.575	3.550	3.529	3.511	3.494	3.480
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.687	3.581	3.500	3.438	3.388	3.347	3.313	3.284	3.259	3.237	3.218	3.202	3.187
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230	3.179	3.137	3.102	3.073	3.048	3.025	3.006	2.989	2.974
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072	3.020	2.978	2.943	2.913	2.887	2.865	2.845	2.828	2.812
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948	2.896	2.854	2.818	2.788	2.761	2.739	2.719	2.701	2.685
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849	2.796	2.753	2.717	2.687	2.660	2.637	2.617	2.599	2.583
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767	2.714	2.671	2.635	2.604	2.577	2.554	2.533	2.515	2.499
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699	2.646	2.602	2.565	2.534	2.507	2.484	2.463	2.445	2.428
15	4.543	3.682	3.287	3.055	2.901	2.790	2.707	2.641	2.588	2.544	2.507	2.475	2.448	2.424	2.403	2.385	2.368
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591	2.538	2.494	2.456	2.425	2.397	2.373	2.352	2.333	2.317
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548	2.494	2.450	2.413	2.381	2.353	2.329	2.308	2.289	2.272
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510	2.456	2.412	2.374	2.342	2.314	2.290	2.269	2.250	2.233
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477	2.423	2.378	2.340	2.308	2.280	2.256	2.234	2.215	2.198
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447	2.393	2.348	2.310	2.278	2.250	2.225	2.203	2.184	2.167
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420	2.366	2.321	2.283	2.251	2.222	2.197	2.176	2.156	2.139
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397	2.342	2.297	2.259	2.226	2.198	2.173	2.151	2.131	2.114
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375	2.320	2.275	2.236	2.204	2.175	2.150	2.128	2.109	2.091
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355	2.300	2.255	2.216	2.183	2.155	2.130	2.108	2.088	2.070
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337	2.282	2.236	2.198	2.165	2.136	2.111	2.089	2.069	2.051
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321	2.265	2.220	2.181	2.148	2.119	2.094	2.072	2.052	2.034
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305	2.250	2.204	2.166	2.132	2.103	2.078	2.056	2.036	2.018
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291	2.236	2.190	2.151	2.118	2.089	2.064	2.041	2.021	2.003
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278	2.223	2.177	2.138	2.104	2.075	2.050	2.027	2.007	1.989
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266	2.211	2.165	2.126	2.092	2.063	2.037	2.015	1.995	1.976
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180	2.124	2.077	2.038	2.003	1.974	1.948	1.924	1.904	1.885
60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368	2.254	2.167	2.097	2.040	1.993	1.952	1.917	1.887	1.860	1.836	1.815	1.796
120	3.920	3.072	2.680	2.447	2.290	2.175	2.087	2.016	1.959	1.910	1.869	1.834	1.803	1.775	1.750	1.728	1.709
∞	3.841	2.996	2.605	2.372	2.214	2.099	2.010	1.938	1.880	1.831	1.789	1.752	1.720	1.692	1.666	1.644	1.623

Source: www.iro.umontreal.ca/~dumais/notescgep/.../table_fisher.pdf

ملحق رقم (5): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لأداء العمال

بدلالة X_4

Equation: UNTITLED Workfile: SOUHIL ZEGHDOUD::TIRSAM\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: Y									
Method: Least Squares									
Date: 02/20/15 Time: 20:01									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X4	0.535145	0.074585	13.03011	0.0000					
C	1.548725	0.321843	9.177632	0.0000					
R-squared	0.712158	Mean dependent var	4.175926						
Adjusted R-squared	0.702152	S.D. dependent var	0.783339						
S.E. of regression	3.124066	Akaike info criterion	5.200376						
Sum squared resid	5.512028	Schwarz criterion	5.303463						
Log likelihood	-17.90326	Hannan-Quinn criter.	0.431842						
F-statistic	169.9650	Durbin-Watson stat	1.533485						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم (6): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي لأداء العمال

بدلالة X_4X_1

Equation: UNTITLED Workfile: SOUHIL ZEGHDOUD::TIRSAM\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: Y									
Method: Least Squares									
Date: 02/20/15 Time: 20:24									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
X4	0.344564	0.045215	11.24760	0.0000					
X1	0.631512	0.035487	8.783322	0.0000					
C	0.987754	0.152482	6.763795	0.0000					
R-squared	0.766896	Mean dependent var	4.175926						
Adjusted R-squared	0.761589	S.D. dependent var	0.783339						
S.E. of regression	0.298080	Akaike info criterion	-0.128232						
Sum squared resid	5.648525	Schwarz criterion	-0.081601						
Log likelihood	13.15054	Hannan-Quinn criter.	-0.145687						
F-statistic	160.6153	Durbin-Watson stat	1.704725						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم (7): نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لأداء العمال

بدلالة LX_4

Equation: UNTITLED Workfile: LOG WF 2::souhi\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 02/21/15 Time: 20:57									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX4	0.544212	0.074585	8.215475	0.0000					
C	0.578462	0.025487	12.35165	0.0000					
R-squared	0.572525	Mean dependent var	1.854875						
Adjusted R-squared	0.567852	S.D. dependent var	0.783339						
S.E. of regression	0.089568	Akaike info criterion	-1.978572						
Sum squared resid	65.40362	Schwarz criterion	-1.915476						
Log likelihood	97.25884	Hannan-Quinn criter.	-1393856						
F-statistic	127.7658	Durbin-Watson stat	1.533485						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews 8

ملحق رقم (8): نتائج تقدير النموذج اللوغاريتمي المتعدد لأداء العمال

بدلالة LX4 . LX1

Equation: UNTITLED Workfile: LOG WF 2::souhil\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: LY									
Method: Least Squares									
Date: 02/20/15 Time: 21:39									
Sample: 1 108									
Included observations: 108									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
LX4	0.057522	0.074767	3.25485	0.0085					
LX1	0.107464	0.084910	5.25454	0.0021					
C	3.468975	0.512874	6.763795	0.0000					
R-squared	0.755521	Mean dependent var	4.175926						
Adjusted R-squared	0.750214	S.D. dependent var	0.783339						
S.E. of regression	0.067584	Akaike info criterion	-2.505421						
Sum squared resid	64.42087	Schwarz criterion	-2.425861						
Log likelihood	12.25485	Hannan-Quinn criter.	-2.415245						
F-statistic	145.2254	Durbin-Watson stat	1.526606						
Prob(F-statistic)	0.000000								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews

ملحق رقم (9): أسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة الحاج لخضر - باتنة	د. مسرحي فارح	1
جامعة الحاج لخضر - باتنة	أ.د. لحول سامية	2
جامعة الحاج لخضر - باتنة	د. كاهية محمد شكيب	3
جامعة الحاج لخضر - باتنة	أ.د. زيتوني عمار	4
جامعة الحاج لخضر - باتنة	أ.الدامي عبد المنعم	5
جامعة بجاية	أ.د. أقرور الصادق	6
جامعة الحاج لخضر - باتنة	د.فايزة بوراس	7

ملخص:

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التكوين وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، فهي تتطرق من امكانية تحسين أداء العمال باستخدام أهم النشاطات التي تدخل في تركيب عملية التكوين كمقاربة استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، فالمقاربة تبين أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد يحكمها منطق المنفعة المتبادلة بين الطرفين، ومن خلال استخدام الأساليب الاحصائية والقياسية للتحليل واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها في مؤسسة اقتصادية، خلصت الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين بأبعاده الأساسية (تبني المؤسسة لمراحل التكوين، تبني الادارة العليا لاستراتيجية التكوين، استخدام التكنولوجيات الحديثة في التكوين) وأداء العمال، وقد تم بناء نموذج مفسر لنتائج الدراسة يوضح تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وتبين أن التكوين يعد الركيزة الأساسية التي يجب على المؤسسات الجزائرية زيادة الاهتمام به، من أجل انتاج كفاءات جديدة وتعبئتها في إطار المبادلة بين المؤسسة والأفراد.

الكلمات المفتاحية: التكوين، التدريب، ادارة الأداء، اداء العمال، المؤسسة الاقتصادية

Résumé :

L'objet de cette thèse est l'étude de la relation entre la formation et la performance de l'entreprise. Elle prend ses sources dans la possibilité d'amélioration de la performance des employés, par l'utilisation des activités qui compose l'opération de la formation, comme une stratégie dans les organisations économiques. Cette approche mis en avant le fait que la relation entre l'entreprise et ses employés est sous l'influence de la logique de l'intérêt mutuel. A partir de l'utilisation des méthodes statistiques pour l'analyse et le questionnaire pour la collecte des données au sein des entreprises économiques, l'étude a conclu qu'il existe une relation statistiquement significative entre la formation des employés avec ses trois dimensions fondamentales (l'adoption de l'entreprise des étapes de la formation, l'adoption d'une stratégie de formation par la direction et l'utilisation des nouvelles technologie dans la formation) et la performance des employés. L'étude propose un modèle explicatif qui présente la relation entre les variables de l'étude. Le principal apport de notre recherche présente la formation comme le pilier principal, que les entreprises algériennes doivent donner plus d'intérêt, pour la production des nouvelles compétences et de leurs améliorations, dans le cadre de l'échange entre l'entreprise et ses employés.

Mots clés: La formation, training, la performance des employés, l'entreprise économique