

وزارة التعليم العالي والبحث العالي
جامعة الحاج لخضر – باتنة –
كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل (EN.I.CAB) بمدينة بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: تنظيم الموارد البشرية

تحت إشراف:
د. أحمد لعماري

إعداد الطالب:
سهيل زغدود

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. عمار زيتوني	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	رئيسا
د. أحمد لعماري	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مقررا
د. كمال عايشي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضوا
د. عبد الحميد غوفي	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا

السنة الجامعية: 2008/2007

إهداء

أهدي خلاصة عملي وثمره جهدي ونتيجة تعبتي

إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

شكر وتقدير

الشكر الأول والأخير إلى رب العرش الكريم

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذه المذكرة وخاصة:

الأستاذ المشرف: أحمد لعماري على مجهوداته الجبارة التي بذلها معنا ونصائحه وإرشاداته

القيمة التي لم يبخل بها علينا

الأستاذ: فارح مسرحي

الأستاذ: الصادق أقرور من جامعة بجاية

كل زملاء دفعتي

مسؤول مكتبة الكلية: الضاوية، وإلى عمال المكتبة المركزية

كما لايفوتني الشكر الجزيل وعظيم الإمتنان إلى عمال مركب الكوابل وأخص بالذكر السيد:

هروال عبد الرحمان والسيد: نبيل مودع وإلى مدير المؤسسة السيد: سلمان سليم

خطة البحث

مقدمة

أ - د

33 - 01 الفصل الأول: الموارد البشرية كوظيفة هامة في المؤسسة.....

تمهيد:

03المبحث الأول: مفهوم وأهداف وظيفة الموارد البشرية

03المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

05المطلب الثاني: أهداف وظيفة الموارد البشرية

06المطلب الثالث: مهام وظيفة الموارد البشرية

07المبحث الثاني: تطور وظيفة الموارد البشرية

07المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تطور وظيفة الموارد البشري

12المطلب الثاني: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

14المبحث الثالث: تسيير الموارد البشرية

15المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

17المطلب الثاني: التوظيف

21المطلب الثالث: التدريب

24المطلب الرابع: تسيير الحياة المهنية

25المبحث الرابع: استراتيجية الموارد البشرية

26المطلب الأول: مفاهيم أساسية

27المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

29المطلب الثالث: استراتيجيات الموارد البشرية

33خلاصة الفصل الأول

76 - 35 الفصل الثاني: عملية التدريب في المؤسسة

تمهيد:

36 المبحث الأول: مفهوم، مبادئ وأهمية التدريب

36 المطلب الأول: مفهوم التدريب

40 المطلب الثاني: مبادئ وأسس التدريب

45 المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب

50 المطلب الرابع: مسؤولية التدريب

51 المبحث الثاني: نظام التدريب

51 المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التدريب

..... المطلب الثاني: مكونات نظام التدريب

53 المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التدريب

57

58 المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية

59 المطلب الأول: تخطيط التدريب

59 المطلب الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية

62 المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

65 المطلب الرابع: خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

66 المبحث الرابع: تصميم البرنامج التدريبي

..... المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي

66 المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان

68 المطلب الثالث: اختيار المتدربين والمدرسين

69 المطلب الرابع: تحديد ميزانية التدريب

70 المطلب الخامس: اختيار أساليب التدريب

71 المبحث الخامس : تقنيات و إجراءات التدريب في المؤسسة

..... المطلب الأول: تقنيات التدريب في المؤسسة

74 المطلب الثاني: إجراءات التدريب في المؤسسة

74

74 خلاصة الفصل الثاني

112 - 78 الفصل الثالث: أداء العمال في المؤسسة.....

تمهيد:

79 المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء.....

79 المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.....

81 المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة.....

82 المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية.....

82 المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري.....

84 المطلب الثاني: إشكالية تقييم الأداء البشري.....

93 المطلب الثالث: الأبعاد الأساسية لأداء المؤسسة (أبعاد الأداء الكلي).....

96 المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.....

97 المطلب الأول: مفهوم تقييم كفاءة الأداء و أهميته.....

101 المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة الأداء في المنشآت الإنتاجية.....

106 المطلب الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية.....

107 المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية.....

109 المطلب الأول: خطوات تقييم فعالية التدريب.....

110 المطلب الثاني: طرق تقييم كفاءة التدريب.....

112 خلاصة الفصل الثالث

159 – 114 الفصل الرابع: دور العملية التدريبية في تحسين أداء العمال بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.....

تمهيد

114المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

114المطلب الأول: المنهج المستخدم

116المطلب الثاني: مجالات الدراسة

120المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات الميدانية

122المطلب الرابع: الوسائل الإحصائية المستعملة

123المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج

123المطلب الأول: تحليل البيانات

127المطلب الثاني: تحليل البيانات وفق أبعاد الدراسة

150المبحث الثالث: عرض النتائج الجزئية والعامة للدراسة

150المطلب الأول: النتائج الجزئية

156المطلب الثاني: النتائج العامة

161خاتمة

164قائمة المراجع

—قائمة الأشكال

—قائمة الجداول

الملاحق

مقدمة

مقدمة

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساسا إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة، وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة على المستوى المحلي و العالمي نظرا لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية، و العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم و التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية في إطار ميكانيزمات اقتصاد السوق و مباراة الأقوياء، لذلك يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري و تنميه ليصبح الجوهر والمحور الأساسي الضامن والساعي لتحقيق أهدافها حاضرا و مستقبلا. والعامل الذي سيؤدي بها إلى مجاراة مقتضيات التطور العلمي و التكنولوجي السريع الذي يعرفه العالم خلال القرن الحالي، و كذا مجاراة المنافسة العالمية.

من أجل ذلك يتزايد اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية، بابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته وتميمتها، وعليه تم التحول من الاهتمام التقليدي بتسيير الموارد البشرية الذي كان يهتم في الأساس بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر تطورا يتسع ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية لزيادة الاستفادة من طاقاتها ووضعها في الإطار التنظيمي، ووعيا 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 لابد من الصيانة والمحافظة على القوى البشرية من أي أخطار تهددهم في بيئة العمل".¹

ولعل العملية التدريبية تعتبر 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.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 05.

من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية و الاستقرار والفعلية 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 وظيفية 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: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية.

ومن 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 عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا، خاصةً وأنا بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميّزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها ومن وتمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بتغيّرات سريعة ومستمرّة، ويكون البقاء فيه للأسرع.

ومن هنا يتبادر إلينا التساؤل الرئيسي التالي: "كيف تؤثر العملية التدريبية في الرفع من أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟"

إذ سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة ومواردها البشرية من خلال عملية التدريب، باعتبارها من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، وهذا الهدف الرئيسي الذي نسعى إلى تفسيره من خلال البحث، حيث انطلقنا في هذه الدراسة من ثلاثة فروض مؤداها أن:

1. التدريب يعمل على تحسين القدرات الجسمية والعقلية عند العمال.
2. البرامج التدريبية والمدرّب يساهمان في رفع كفاءة أداء العمال في المؤسسة.
3. المدرّب يساعد العامل على إكسابه مهارات جديدة بفضل برامج تدريبية ومدرّسة جيدا.

إنّ اختيارنا لهذا الموضوع نابع من ملاحظتنا أنّ تدريب العمال في المؤسسة الجزائرية لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب الذي يحقق توجهات المؤسسة ويجعلها تتميّز عن منافسيها، ويمكنها من البقاء والاستمرارية في محيطها، ذلك أنّ كل المؤسسات تملك الموارد المادية والمالية والتكنولوجية... ولكن هل كل المؤسسات تملك الموارد البشرية النادرة والمتميّزة بمعارفها ومهاراتها الأساسية ؟ إنّ هذا غير موجود بكل تأكيد.

لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التدريب بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها.

ومن هنا نستشف أهمية بحثنا والتي تكمن في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة، ألا وهي وظيفة التدريب والتكوين وعلى كيفية تسييرها، خاصّة أنّها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها. وهو الهدف المرجو من بحثنا هذا خاصّة وأنّ ضعف الأداء الذي لازم مؤسساتنا الاقتصادية كما سبق وأن ذكرنا، فرض عليها إدخال عدة تغييرات وإصدار عدة قوانين بغرض النهوض بها، إلا أنّ ذلك لم يكن ذا فائدة كبيرة، بل ربما سبب مشاكل لا حصر لها.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة سنستخدم المنهجين الوصفي والتحليلي بغرض وصف وتحليل أهمية العملية التدريبية في المؤسسة الاقتصادية، وكيف أنّ التركيز على تبادل المعارف وتنمية المهارات وتطوير القدرات الجسمية والعقلية للأفراد يؤثر مباشرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

ولهذا سنقسم بحثنا إلى جزأين، الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية حيث سنتعرف بداية على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بتناولها من حيث مفهومها ومهامها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وباعتبار أنّها تأثرت بتغيرات عديدة كان لها أثر كبير في توضيح وبيان أهمية هذه الوظيفة في المؤسسة، وللموارد البشرية في حد ذاتها، سنتطرق 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 إستراتيجية 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 العملية التدريبية في فصل مستقل، 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 بتعريف أداء المؤسسة ومختلف أنواعه، ثم 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.

وبالنسبة للجزء الثاني والمتعلق بالدراسة الميدانية، سنقوم من خلاله بالتعرّف على الإجراءات المنهجية للدراسة، بتحديد مجالات الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات الميدانية، والوسائل الإحصائية المستخدمة، ثم سننتقل إلى تحليل وعرض النتائج الجزئية والعامة وفق فرضيات البحث.

الفصل الأول
الموارد البشرية
كوظيفة هامة في المؤسسة

تمهيد

يشهد محيط المؤسسات الاقتصادية تغيرات سريعة وتحولات متعددة فرضت على المؤسسة البحث عن الليونة في كل المجالات، والتنافس على تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المؤسسات، لذلك تسعى المؤسسة إلى إنشاء وإضافة القيمة من خلال الموارد البشرية لتمييزها عن باقي الموارد بالمعارف والمهارات التي تملكها، والتي تعمل كل مؤسسة على اكتسابها وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من خلال وظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي انتقلت من كونها وظيفة مساعدة إلى وظيفة مشاركة تساهم بشكل كبير في إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وللتعرف على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم هذه الوظيفة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهذا ما سيتناوله المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى تطورها والعوامل التي أثرت على هذا التطور، ويتناول المبحث الموالي تفسير الموارد البشرية، والذي سنحاول من خلاله التعرف على مفهومه و على مختلف تطبيقاته، ويتطرق المبحث الأخير إلى إستراتيجية الموارد البشرية من حيث مفهومها ومختلف استراتيجيات الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وظيفة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

وردت تعاريف مختلفة لوظيفة الموارد البشرية، ركزت أغلبها على الدور والمهمة التي تؤديها في المؤسسة، فيما تعرّضت بعض التعاريف إلى الوظيفة في حد ذاتها، وسنحاول فيما يلي إعطاء بعض التعاريف واستخلاص أهم ما جاء فيها.

عرّفت وظيفة الموارد البشرية على أنها: "مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار (line manager) يتمتع بسلطة تدرجية (hiérarchique) و المتعلقة بالاستخدام الفعال، والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل".⁽¹⁾

يُوضّح هذا التعريف أنّ وظيفة الموارد البشرية ليست مقتصرة على مصلحة واحدة في المؤسسة، ولا يسيّرّها شخص واحد، وإنّما يؤكد تقاسمها من قبل كل مسؤول يتمتع بسلطة إدارية، حيث تنحصر في مجموع المسؤوليات التي يتحملها كل المديّرين، والتي تتمحور حول كيفية الاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أفضل النتائج مع توفير العدل والإنصاف في العمل لهذه الموارد حتى تقدّم أفضل أداء.

ودائماً في إطار تقاسمها من قبل المديّرين، عرّفت هذه الوظيفة على أنّها: "هيكلّة معبأة لإدارة الأفراد والعلاقات الاجتماعية، واستخدام سياسات الموارد البشرية بطريقة مقسّمة بين المسؤولين الإداريين".⁽²⁾

يضيف هذا التعريف الصفة التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية، ممّا يجعلها تقوم بتسيير الأفراد والعلاقات الاجتماعية وفق أسس تنظيمية، وذلك بمشاركة كل المديّرين.

وعرّفت هذه الوظيفة كذلك على أنّها: "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".⁽³⁾

¹ Petit et autres: **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Québec, édition Gaetan Morin, 2000, P.07.

² J.M.Peritti: **Dictionnaire des ressources humaines**, Paris, Vuibert, 1999, p104.

³ جمال الدين محمد المرسى: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص36.**

نستدلّ من هذا التعريف على وجود مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب... هذه النشاطات تعكس مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بأحسن كفاءة وأكثر فعالية.

كما عرّفت وظيفة الموارد البشرية على أنها: "مجموع التغيرات التنظيمية (Mutations

Organisationnelles) الراهنة التي تفرض ضرورة استخدام طرق جديدة في التسيير"⁽¹⁾.

يضيف هذا التعريف خاصية التغيّر على وظيفة الموارد البشرية، لتأثرها الكبير بمختلف تغيرات المحيطين الداخلي والخارجي، مما يجعلها في تطور مستمر، ويفرض عليها ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية المستخدمة في تسييرها إلى طرق جديدة مسايرة للمتطلبات الحالية.

ومجمل القول أنّ لوظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة تزايدت بتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات التي يملكها المورد البشري، والتي تشكل نوعا من المزايا الخاصة التي تمكّنها من التميّز من خلال الإبداع والتجديد، ومن بناء استراتيجيات رابحة، وتحديد توجهات هامة في ظل محيط متقلب وسريع التغير.⁽²⁾

إنّ هذه المعارف والمهارات التي تملكها الموارد البشرية تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية طويلة المدى، مما يضيف على وظيفة الموارد البشرية طابعا استراتيجيا يناسب أهميتها في المنظمة.

¹ Enquête Nationale GRH.Demain, réalisée entre 12/98 et 04/99, "Les compétences de la fonction des ressources humaines": www.interef.com.

² عيسى حيرش : تسيير المعارف ، محاضرة في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، سنة 2003، ص ص 24-25.

المطلب الثاني: أهداف وظيفة الموارد البشرية

تهدف وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تتفرد بها، وتميزها عن باقي المنظمات من خلال البحث عن الإبداع والتجديد، وتحقيق رضا الزبون ورفع درجة وفائه.

وتسعى هذه الوظيفة كذلك إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية كمّا ونوعاً⁽¹⁾، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة⁽²⁾، والمكافأة المناسبة، أي أنها تساهم في تحقيق العدل بين الأشخاص⁽³⁾.

تعمل وظيفة الموارد البشرية كذلك على توفير جو عمل جماعي محفز يساعد كل شخص على إنجاز المهام الموكلة إليه بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد⁽⁴⁾.

تسعى إذن وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها والعمل على تعبئتها، كما تساهم في تحقيق عدة أهداف استراتيجية كمساهمتها في تحسين إنتاجية المنظمة وكذا تحسين أدائها وتنافسيتها⁽⁵⁾.

¹ P. Eray: **Précis de développement des compétences**, Paris, éditions Liaisons, 1999, p21.

² L.Cadin, F.Guérin: **La Gestion des ressources humaines**, Paris, Dunod, 1999. p51.

³ J.P.Citeau: **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, 3^{ème} édition, Paris, Dalloz, p32.

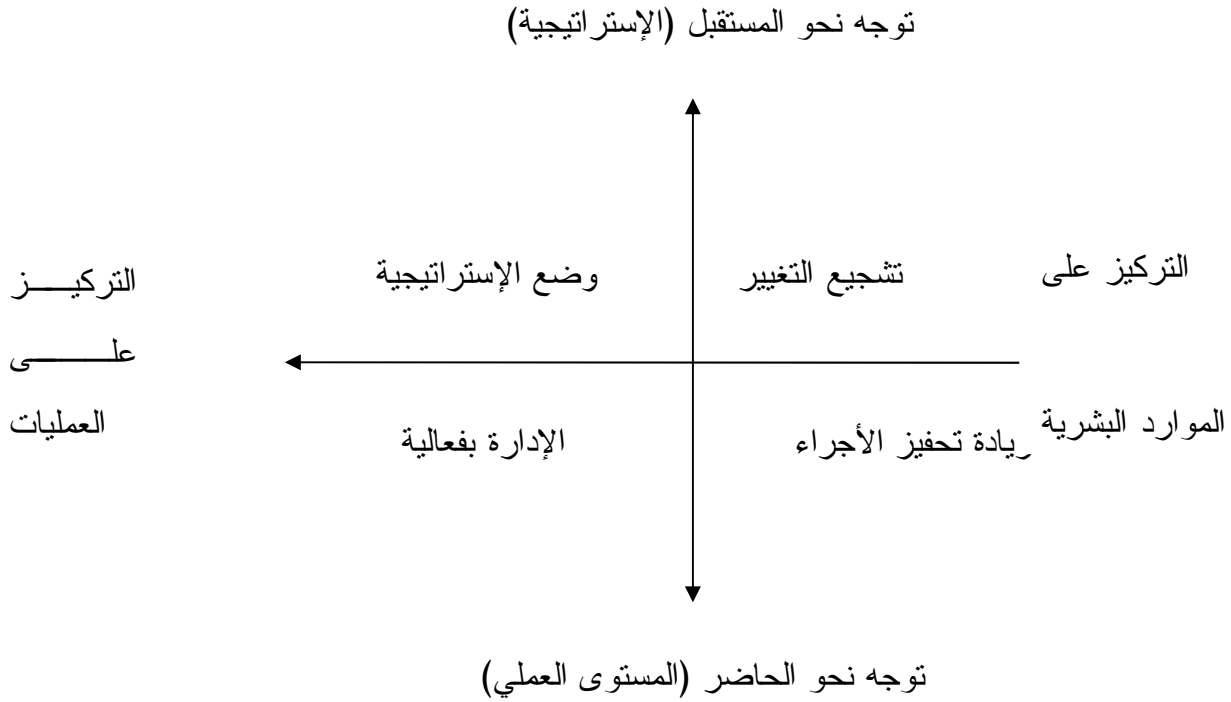
⁴ P. Louaret : **Gestion des ressources humaines**, IAE de Lille (sous la direction de Michel Kalika) pp3-4.

⁵ S.L.Dolan, Randall, S.Schuler: **La GRH au seuil de l'an 2000**, 2^{ème} édition, Paris, les éditions du Renouveau Pédagogique, 1995, pp13-14.

المطلب الثالث: مهام وظيفة الموارد البشرية⁽¹⁾

تمارس وظيفة الموارد البشرية في المنظمة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويمكن توضيح هذه المهام بالشكل التالي:

الشكل رقم 01: مهام وظيفة الموارد البشرية.



M.Peritti: **Ressources humaines**, 5^{eme} éditions, Paris, Vuibert, 1999.p34

المصدر.

من أهم مهام مسير الموارد البشرية أن يتولى إدارة هذه الموارد بفعالية أكبر، و أن يشجع لامركزية الإدارة، لتمييزها بالليونة و اعتمادها على تعبئة الموارد، و هذا أهم ما تبحث عنه المنظمات حاليا، إذ تمكّن اللامركزية الأفراد من المشاركة في تسييرهم، و في زيادة مستوى مهاراتهم و خبراتهم.

تعمل كذلك وظيفة الموارد البشرية على تنمية وتشجيع تحفيز الموارد البشرية وتعنيتهما، مما يسهّل

تعبئة المهارات والموارد اللازمة. كما تساهم في تشجيع التغيير من خلال تشجيعها للسلوكات المبدعة والتغيرات المجددة، والتي من شأنها أن تغير وتحسّن من ثقافة المنظمة.

ومن مهام وظيفة الموارد البشرية أنها تساهم أيضا في وضع استراتيجية المنظمة، وكذا تجسيدها بالاعتماد على استراتيجية الموارد البشرية التي تمكّن المنظمة من تحديد احتياجاتها المستقبلية كما ونوعا.

¹ Jean Marie Peritti, **Op.cit.**, pp34-35.

المبحث الثاني: تطور وظيفة الموارد البشرية

مرت وظيفة الموارد البشرية بتطورات مختلفة وتغيرات جذرية مست جوانب هامة، وأدت إلى تغير كبير في مختلف نشاطاتها حيث ساعدت على انتقال هذه الوظيفة من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية (التسمية الحالية لها)، ومن مجرد وظيفة مساعدة - تقدم خدماتها لباقي وظائف المؤسسة- إلى وظيفة مساهمة، تشارك في وضع الأهداف وتجسيدها، واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالمؤسسة ككل. كما ساهمت هذه التطورات في إضفاء الطابع الاستراتيجي على وظيفة الموارد البشرية بعد أن كانت مجرد وظيفة تنفيذية استشارية، وقبل التطرق إلى مختلف التطورات والمراحل التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية نشير إلى وجود عوامل عديدة أثرت بشكل كبير على تطور هذه الوظيفة، والتي سنتناولها فيما يأتي:

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في هذا التطور

يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

1- عوامل داخلية:

تتعلق هذه العوامل عموماً بالمحيط الداخلي للمنظمة وبمواردها البشرية، من أهمها: تطور تنظيم العمل، تطور علاقات العمل في المنظمة، بروز نظرة جديدة للتنظيمات أو الهياكل، تطور التسيير،....⁽¹⁾

1-1: تطور تنظيم العمل:

عرف تنظيم عمل الأفراد تغيرات عميقة كانت بدايتها مع التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به F.Taylor، اعتمد هذا التنظيم على أسس عديدة أهمها عقلانية عمل الأفراد، والتخصص الدقيق وتقسيم المهام، وضرورة وضع نظام للحوافز يرتكز على الأجور باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع الفرد لتحسين إنتاجيته⁽²⁾.... ولم يظهر الاهتمام بالفرد وبجوانبه الإنسانية إلا من خلال مقاربة العلاقات الإنسانية لـ Elton Mayo، والتي وضحت ضرورة ومدى تأثير العلاقات الشخصية في فعالية وكفاءة إنجاز المهام، وأهمية ذلك في توفير مناخ عمل محفز ومنشط للأفراد، وكانت هذه المقاربة نقطة الانطلاق لعدة دراسات وأبحاث ركزت على تنظيم عمل الأفراد بناء على احتياجاتهم وعلى تحفيزهم والاهتمام بهم وإشراكهم في وضع الأهداف،...

¹ Revue de Personnel n°= 400 ANDCP. www.interef.com.

² P.G.Bergeron: **La gestion moderne, Théorie et cas**, 2^{ème} édition, Québec, Editions gaetan Morin, 1982. p76.

ومن أهم هذه الدراسات نظرية الحاجات لـ A.Maslow، نظرية العاملين لـ Herzberg⁽¹⁾، والتي ترى بأن تنظيم عمل الأفراد بغرض زيادة إنتاجيتهم لن يتحقق إلا من خلال تحفيزهم، وذلك بتلبية احتياجاتهم سواء المادية أو المعنوية.

1-2: تطور علاقات العمل: (Relations de travail)

يقصد بعلاقات العمل - والتي يسميها البعض العلاقات المهنية (Relations Professionnelles) أو العلاقات الصناعية (Relations industrielles)- مجموع الروابط والنزاعات الموجودة بين ثلاثة أطراف هي: العمال والمؤسسة والدولة، أي العلاقات الرابطة بينها والتي تتدرج ضمن نظام علاقات العمل الذي يتأثر بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد عرف نظام علاقات العمل تطورا متذبذبا (chaotique) في بداية القرن العشرين وأصبح أكثر تنظيما وهيكلية بعد الحرب العالمية الثانية، فتميّز هذا النظام بتعدد الهياكل الممثلة للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وبتعدد التنظيمات النقابية، وصار يهدف إلى تحسين ظروف وشروط العمل في المؤسسة، وفك النزاعات وإجراء التفاوض بين كل الأطراف المعنية⁽²⁾.

1-3: بروز نظرة جديدة للتنظيمات:

لم يعد للهياكل البيروقراطية - المتميزة بالتقسيم الدقيق للمهام، والتحديد الواضح للسلطات، والعلاقات الرسمية والإدارية بين الأشخاص - فعالية كبيرة في دفع الموارد البشرية على العمل الجماعي، ذلك أنها تمنع أي تجديد أو تنويع في مجال العمل، وتقلل من فرص التعلم الجماعي، واكتساب المهارات والمعارف الجديدة في كل المجالات بسبب التخصص الدقيق. ولذا أصبح من الضروري اعتماد هياكل تنظيمية أكثر ليونة، تنمي لدى الموارد البشرية اتجاهها قويا نحو تحقيق رضا الزبون ووفائه، تضم عددا قليلا من المستويات الإدارية وتشجع لا مركزية القرارات والتخلي عن الرقابة الإدارية⁽³⁾، كما تفرض هذه الهياكل وجود يد عاملة متعددة المهام (Polyvalente)، تكون قادرة على إنجاز أية مهمة في إطار العمل كفريق⁽⁴⁾.

¹ P.G.Bergeron, Op. Cit, pp190-192.

² J. P. Citeau, Op Cit. pp181-182.

³ B. Fourcade: **Mondialisation, compétitivité, et développement des compétences**, www.univ-tlse1.fr/lirche/

⁴ Petit et autres, Op. Cit, pp 41-42.

1-4: تطور التسيير:

أخذ التسيير مفاهيم مختلفة بدأت مع أعمال F.Taylor، حيث ظهر التسيير العلمي الذي اتبع المنهج العلمي في معالجة مختلف الظواهر بحثاً عن تحسين إنتاجية العامل (وبخاصة أنه ظهر خلال فترة اقتصاد الإنتاج)، إلى جانب مساهمات H.Fayol في تقسيم وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة).

كانت وظيفة الموارد البشرية خلال هذه الفترة تعنى بتعداد الأفراد ومراقبة إنتاجيتهم، ومراقبة حضورهم، وتصميم نظام للحوافز....، وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية انصب التفكير حول معرفة سلوك الفرد لدفعه إلى تحقيق العمل المطلوب، وبظهور المدرسة الاجتماعية، أصبح ينظر للفرد من جانبه الاجتماعي أي أنه موجود داخل جماعات تؤثر عليه وعلى عمله. هذه الجماعات ساعدت على ظهور التنظيمات غير الرسمية، والتي تفرض على المسير حسن التعامل معها منعا لظهور النزاعات⁽¹⁾، مع الإشارة إلى أن هاتين المدرستين (العلاقات الإنسانية والاجتماعية) ظهرتتا في فترة اقتصاد الإنتاج، أين التركيز مازال منصبا حول كيفية زيادة وتحسين إنتاجية المؤسسة.

وبانتقال المؤسسات إلى اقتصاد التوزيع ثم اقتصاد السوق، أصبح المسير يبحث عن الخبرات والمؤهلات والمهارات اللازمة والمطلوبة لتوزيع المنتجات وتسويقها، وتبني استراتيجيات متعددة للحفاظ على الحصة السوقية، مما تطلب نوعا من الليونة في شتى المجالات. وأقلمة الهياكل تماشيا مع متطلبات التنافسية.

وبظهور التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC)، وتزايد أهمية المعارف التي يملكها المورد البشري، الذي يساهم في زيادة القيمة في المؤسسة من خلال قدرته على الإبداع والتجديد، أصبح انشغال المسير منصبا حول تسيير المعارف والمحافظة عليها وبتثا بين كل الموارد البشرية في المؤسسة.

¹ عيسى حيرش: محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2002.

2- عوامل خارجية:

تتعلق هذه العوامل بالمحيط الخارجي للمنظمة، من أهمها: تطور التكنولوجيا، ظهور التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، المنافسة

2-1: تطور التكنولوجيا:

عرفت الوسائل و الأدوات المستخدمة في الإنتاج تطورات كبيرة نتيجة تطور التكنولوجيا بشكل متسارع، حيث ظهرت تقنيات حديثة في الإنتاج من بينها: الإنتاج بواسطة الإعلام الآلي (FAO)، تسيير الإنتاج بواسطة الإعلام الآلي (GPAO)،... وساهمت هذه التقنيات في ظهور نوع من الليونة في مراحل الإنتاج، وفي تنظيم العمل، والتي انعكست على طبيعة مناصب الشغل ونوعية المؤهلات المطلوبة في كل منصب⁽¹⁾.

2-2: ظهور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال: (NTIC)

تأثرت وظيفة الموارد البشرية كغيرها من وظائف المؤسسة بظهور التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، والتي تتجلى في الاستعمال المكثف لشبكات الاتصال الداخلية (Intranet) والخارجية (Internet) في كافة نشاطات وظيفة الموارد البشرية أي ظهور e-Formation e-Recrutement⁽²⁾،...

وأصبحت المعارف (Les savoirs) أهم عامل يؤثر في نمط معيشة الأفراد من حيث السرعة في الاتصال، والسرعة في اتخاذ القرار....

ساهمت NTIC في المحافظة على المعارف، وبثها وتطويرها، كما عملت على إنشاء القيمة بالمؤسسة من خلال تطويرها لميزة تنافسية تنفرد بها المؤسسة، عن طريق إعادة تصميم المهام، التنسيق بين النشاطات، استخدام أساليب وآليات جديدة، التأثير على تدريب الموارد البشرية وعلى هياكل الشغل⁽³⁾....

¹ Petit et autres, **op.cit.** pp33-35.

² Béatrice Floch: **GRH et NTIC**, www.aaeiae-paris.asso.h/RevueIAE/RevueIAE_165.pdf

³ Ibid.

3: المنافسة:⁽¹⁾

يمكننا الحديث عن تطور المنافسة من خلال تطور الاقتصاد، ففي مرحلة اقتصاد الإنتاج كانت المنافسة تتم على مستوى الورشات، وكانت المؤسسات تبحث عن زيادة الإنتاجية. هنا ركزت وظيفة الموارد البشرية على تعداد الأفراد ومتابعة إنتاجيتهم وتحفيزهم لتحسينها (أي الإنتاجية).

وبانتقال المنافسة إلى مجال التسويق، أي كيف توزع المؤسسة منتجاتها- مرحلة اقتصاد التوزيع - بدأ الاهتمام بالمؤهلات والخبرات الضرورية في مجال توزيع المنتجات، فأصبحت أحسن مؤسسة هي المتحكمة في أدوات التسويق.

بظهور التكنولوجيات الحديثة وتطور العلوم مما ساعد المؤسسات على امتلاك نفس وسائل الإنتاج والتوزيع، انتقلت المنافسة إلى البحث عن أكبر حصة في السوق والتحكم في الاستراتيجيات التسويقية، وأصبح التنافس حول كسب رضا الزبون من خلال تحقيق ميزة تنافسية، مما يتطلب البحث عن الليونة وتسيير المهارات من خلال العمليات التدريبية المدروسة وفي مرحلة اقتصاد المعارف أصبح التنافس حول من يملك أحسن مستوى من المعارف ومن يحصل على موارد بشرية تتميز بالإبداع والتجديد.

¹ عيسى حيرش، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مرجع سابق.

المطلب الثاني: تطور وظيفة الموارد البشرية

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورات عديدة تماشت مع تطور النظرة إلى المورد البشري وأهميته في المنظمة. يمكن تقسيم هذه التطورات إلى الفترات التالية:

1- الفترة ما بين 1900 و1930:

ساهم ظهور التنظيم العلمي للعمل في بدايات القرن العشرين في تطوير وظيفة الموارد البشرية بشكل واضح، بعد أن كان هناك اعتماد كليّ على نمط الإشراف الثابت، وعلى اعتبار الفرد كائناً اقتصادياً أقل مهارة وانضباطاً وتعلماً⁽¹⁾، وأقل تأهيلاً وتخصصاً، وإذا أداء ضعيف⁽²⁾... أما بظهور التنظيم العلمي للعمل، أصبح التركيز منصبا حول أهمية استخدام أساليب علمية للبحث عن الأفراد وفقا لمهارتهم ومؤهلاتهم المطلوبة، بغرض زيادة فعالية العمل وتحسين الإنتاجية⁽³⁾، وكذا التركيز الأجور باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع الفرد لتقديم أفضل أداء⁽⁴⁾.

تمثلت مهام ونشاطات وظيفة الأفراد في هذه الفترة في القيام بالتعيين والتوظيف والتكوين والأمن والوقاية... مع التركيز على ضرورة اختيار الأفراد المؤهلين والقادرين على شغل منصب معين، يساهم الفرد من خلاله في زيادة إنتاجية المؤسسة.

2- فترة 1930 - 1950:

واجهت المدرسة الكلاسيكية انتقادات عديدة لإهمالها الجانب الإنساني للفرد، وتركيزها على الجانب المادي فقط. وكانت هذه انطلاقة باحثين آخرين، حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي ركزت أبحاثها على الجانب الإنساني للفرد، وعلى شعوره وسلوكه. وقد ساعدت دراسات عديدة في مجال علم النفس على فهم سلوك الفرد الناتج حسب هذه الدراسات عن مدى تلبية حاجات معينة، قد تكون مادية أو معنوية كحاجته إلى الانتماء، وحاجاته إلى تكوين علاقات اجتماعية وإلى المشاركة في اتخاذ القرار... في هذه الفترة لم تكن وظيفة الموارد البشرية وظيفة قائمة بحد ذاتها في المؤسسة، بل كانت عبارة عن مراكز لتعداد الأفراد (effectifs)⁽⁵⁾، ركزت على حاجات ورغبات

¹ Bélanger et autres: **Gestion des Ressources Humaines, une approche globale et Intégrée**, 3^{ème} édition, Québec, Edition: gaetan Morin, 1984. p4.

² J.M. Peretti: **Ressources Humaines**, Op.cit. p4.

³ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص26.

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، الأردن، دار وائل للنشر والطباعة، 1999، ص26.

⁵ B.Carly et Autres: **La fonction R.H: perspectives et réalités**: www.dessmrh.org.

الفرد عند تعيينه، وعلى فعالية الاتصال الرسمي وتشجيع الاتصال غير الرسمي⁽¹⁾، على الاهتمام بالجماعات غير الرسمية للتأثير على سلوك الفرد الذي ينتمي إليها⁽²⁾.

3- فترة ما بين 1950 و1970:

سميت هذه الفترة بالثلاثينات الذهبية "Les trente glorieuses" (تقريباً الفترة الممتدة ما بين 1945 و1975)، لتمييزها بنمو كبير في مختلف المجالات، حيث أدى التطور التقني والتكنولوجي إلى ترسيخ أسس جديدة في الصناعة، وساعد المؤسسات على زيادة إنتاجيتها وتحسينها وتقليل مختلف التكاليف... كما أدى إلى ارتفاع القدرة الشرائية للأفراد نتيجة لارتفاع الأجور، وبالتالي زيادة الطلب على المنتجات بشكل ملحوظ لظهور احتياجات جديدة ومتنوعة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى التركيز على دخول أسواق جديدة، وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير⁽³⁾، لذا كان الانشغال منصبا على التوظيف أي تسيير دخول الأفراد للمؤسسة "gestion des flux entrants"، وتم استخدام عدة طرق وأساليب لتحقيق ذلك، من بينها التحليل التقديري العقلاني "analyse prévisionnelle rationnelle"⁽⁴⁾ أي عقلانية استخدام الأفراد تأثراً بالفكر السائد أثناء فترة اقتصاد الإنتاج، والتي تميزت بظهور بحوث العمليات التي تبحث عن عقلنة استعمال الموارد. وتجدر الإشارة إلى أنه خلال هذه الفترة انتقلت تسمية الوظيفة من مراكز التعداد إلى وظيفة الأفراد "Fonction personnel"⁽⁵⁾.

4- فترة السبعينات:⁽⁶⁾

مع بداية السبعينات، ظهرت أزمة البترول (سنة 1973)، والتي أدت إلى تسريح العمال، وتقاعد الأشخاص المسنين وإعادة هيكلة المؤسسات... مما تطلب إعادة النظر في مختلف الوظائف والنشاطات، في تكوين وتنظيم المؤسسة.... وأصبحت وظيفة الأفراد تهتم بتسيير التدفقات الخارجة "gestion des flux sortants" أي البحث عن المطابقة السريعة "à chaud" بين احتياجات المؤسسة من الأفراد، وعدد الأفراد الموجودين.

¹ Bélanger et autres, *op.cit*, p8.

² Petit et autres, *op.cit*, p13.

³ **Les trente glorieuses:** objectifbrevet.free.fr/géographie/geo311.htm.

⁴ B.Carly et Autres, *Op. cit*.

⁵ عيسى حيرش، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بكرة، سنة 2002.

⁶ B.Carly et Autres, *Op. cit*.

وقد كشفت هذه الأزمة ونتائجها ضعف وظيفة الأفراد باعتبارها لم تكن تهتم بالمحيط الخارجي كوضعية سوق العمل، وتيرة التطورات التكنولوجية، ضغط المنافسة، كما أن اعتمادها على معايير كمية في تسريح العمال كالسن والخبرة والمؤهلات، وعدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد قد أدى إلى إهمال المهارات.

5- فترة الثمانينات:⁽¹⁾

ظهرت محاولات أخرى لتسيير وظيفة الأفراد، من أهمها التسيير التقديري للتشغيل "gestion prévisionnel" الذي أدمج الجانب النوعي في تسيير الأفراد، من خلال الاهتمام بتسيير الحياة المهنية والتفكير في البعد الإنساني للأفراد، كما عمل التسيير التقديري للتشغيل على التحكم برزانة "à froid" في مخاطر عدم التناسب بين الموارد المتاحة، وحاجات المؤسسة أي يجب أخذ متسع من الوقت لاتخاذ القرار.

ظهرت في هذه الفترة مديرية الشغل "direction de l'emploi" التي اهتمت بضرورة القيام بالتوقعات اللازمة الخاصة بالتطور المتسارع للتكنولوجيا، والتي تستدعي إعادة النظر في تنظيم المؤسسة مع محاولة حماية شغل الأفراد قصد تقليص تأثير التدفقات الخارجة.

6- منتصف الثمانينات:⁽²⁾

تميزت هذه الفترة بالبحث عن التنافسية التي أثرت على توجيه إدارة الأفراد، فأصبح انشغالها منصبا في البحث عن ليونة المؤسسات وليونة العمل، إلى جانب تسيير المهارات، التي أصبحت من الأهداف الجديدة المتميزة في المؤسسة. وكان التسويق في هذه الفترة في قمته، حيث فرض على المؤسسة أن يكون محور نشاطها إرضاء الزبون، مما دفع المؤسسات للتنافس حول كسب رضا الزبون ووفائه، وأصبحت وظيفة الموارد البشرية - والتي أخذت تسميتها على هذا النحو خلال هذه الفترة- تهتم بنوعية الأفراد على أساس الليونة والمهارات -كما سبق ذكره-.

¹ B.Carly et Autres, Op. cit.

² Ibid.

المبحث الثالث: تسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، ذلك أنه يعتني بأحد أهم أصول المنظمة، والمتمثل في المورد البشري الذي احتل مكانة هامة في مختلف البحوث والدراسات الحديثة، والتي أجمعت على كونه موردا استراتيجيا⁽¹⁾ يعمل على إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة، لذا وجب تسييره للمحافظة عليه، وتطويره من خلال مجموعة من النشاطات سيتم تناولها في هذا المبحث.

وقبل ذلك يجدر بنا تعريف تسيير الموارد البشرية، حيث عرّف على أنه: "التسيير الفعال للأفراد في العمل"⁽²⁾.

يصف هذا التعريف تسيير الموارد البشرية بالفعالية أثناء ممارسة هذه الموارد لمهامها، أي مدى تحقيق الأهداف المرجوة من وراء إنجاز الموارد البشرية للمهام المكلفة بها.

ويمكن تعريف تسيير الموارد البشرية على أنه: "مجموع نشاطات استقطاب، وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية، إذ يعمل على توفير يد عاملة منتجة، مستقرة، محفزة"⁽³⁾.

يتطرق هذا التعريف إلى نشاطات تسيير الموارد البشرية، لكنه ينظر إليه من زاوية تقليدية، من حيث أنه يعمل على توفير اليد العاملة المنتجة والمستقرة.

عرّف تسيير الموارد البشرية كذلك على أنه: "مجموع التطبيقات الخاصة باستخدام المورد البشري في المنظمة."⁽⁴⁾

كما عرّف على أنه "مجموعة نشاطات لها دور كبير في إنجاز مهمة المؤسسة، حيث يوفر لها- في الوقت المناسب- الموارد البشرية الضرورية كما ونوعا، كما يحوّل عمل هذه الموارد إلى أداء جماعي"⁽⁵⁾ وعرّف

¹ Bernard Martory, Daniel Crazet: **Gestion des ressources humaines, pilotage social et**

Performances, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 2001, p237.

² François Pichault, Jean Nizet: **Les pratiques de GRH**, paris, éditions du seuil, 2000, p22.

³ Petit et autres, op.cit, p 6.

⁴ Bernard Galambaud: **si la GRH était de la gestion**, Paris, Editions Liaisons, 2002, p15.

⁵ L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre: **Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie**, paris, Dunod, 2002. p4.

أيضا على أنه: "مجموع العمليات والمهام والنشاطات الضرورية لمعالجة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، هذه العمليات لها جانبين إداري وبشري"⁽¹⁾.

أجمعت معظم تعاريف تسيير المورد البشرية على أنه عبارة عن مجموعة نشاطات تهدف إلى تطوير المورد البشري في المنظمة وتطويره وتحفيزه حتى يمكن الاستفادة من معارفه وخبراته، تتمثل هذه النشاطات عموما في تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، تسيير الحياة المهنية.... والتي سيتم تناولها فيما يلي:

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:

تتأثر الموارد البشرية في المنظمة بالعديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... إذ ساهمت العولمة وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة إلى جانب ظهور التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال (NTIC)... في خلق العديد من الفرص و المخاطر للمنظمات، مما يفرض عليها السرعة في رد الفعل و سبق الأحداث، لذا أصبح مفروضا على المؤسسة أن تكون على إطلاع بالإمكانيات البشرية المتوفرة لديها، و نقاط قوتها و ضعفها، حتى تتمكن من تحديد احتياجاتها التي تناسب أهدافها المستقبلية، و بالتالي تحرص المؤسسة على التخطيط لمواردها البشرية، و الذي يتم بالتوازي مع تخطيط المجالات الأخرى كالإنتاج، التسويق... والتنسيق فيما بينها لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.⁽²⁾

و يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "عملية تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة و الماهرة في الوقت المناسب، لشغل المهام المقابلة لاحتياجاتها"⁽³⁾.

أي أن أساس تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة احتياجات المنظمة بما هو متاح من هذه الموارد، أي مطابقة عرض الموارد البشرية مع الطلب عليها.

ويتميز تخطيط الموارد البشرية بكونه نقطة انطلاق في تسيير هذه الأخيرة⁽⁴⁾، ذلك أنه يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد، ثم يتم توظيفها وتطويرها... أي أن باقي نشاطات تسيير الموارد البشرية تبدأ بالتخطيط.

ويساهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد سياسات، وبرامج اختيار وتوظيف وتدريب هذه الموارد في المؤسسة، إلى جانب تحديد الاحتياجات النوعية منها، والتي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة⁽¹⁾.

¹ Yves Emery, François Gomin. **Dynamiser les ressources humaines**, 1^{ère} édition, France, Presses polytechniques et universitaire romandes, 1999. p13.

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 183.

³ المرجع نفسه، ص 184.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص ص 81-92.

كما يساهم في تحديد الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة كتنوع المنتجات، زيادة الحصة السوقية، زيادة النمو...⁽²⁾.

ويبدأ التخطيط للموارد البشرية بتحليل احتياجات المؤسسة والموارد المتاحة، أي تحليل العرض والطلب لمعرفة المجالات أو الأنشطة التي تعاني عجزاً أو فائضاً في الموارد البشرية، مما يسمح بمعرفة عدد المناصب التي ستحتاج إليها المنظمة ونوعية المؤهلات والمهارات المطلوبة لكل منصب.

وبناء على المعلومات المحصل عليها يتم وضع الأهداف المراد تحقيقها، ومن ثمة تحديد مختلف البدائل لتنفيذ هاته الأهداف والمفاضلة بينها وفق معايير مختلفة باختلاف الأهداف المنتظرة.

وبعد اختيار البرنامج المناسب، يتم وضعه موضع التنفيذ ليتم تقييمه بعد ذلك، كي تتمكن المؤسسة من معرفة مدى تغطيتها لاحتياجاتها، ومدى تحقيق النتائج المستهدفة⁽³⁾.

المطلب الثاني: التوظيف

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.⁽⁴⁾

1- تعريف التوظيف:

يعرّف التوظيف على أنه: "عملية عقلانية للبحث عن المطابقة الموجودة بين قدرات المترشح (candidat) وخصائص المنصب المراد شغله."⁽⁵⁾

كما يعرف على أنه: "عملية تريد المؤسسة من خلالها شغل مناصب عمل شاغرة بواسطة يد عاملة مؤهلة"⁽⁶⁾، إذن تركز عملية التوظيف على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقاً مع متطلبات المناصب الشاغرة⁽⁷⁾.

¹ المرجع نفسه، ص 83.

² S.L.Dolan et autres, op.cit, p6 .

³ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ص 192-224.

⁴ J-P.Citeau, op.cit, p77.

⁵ Myriam Bué et autres: **L'approche méthodologique de la GPEC**, Rapport réalisé sous

la responsabilité de Christian Bulla. www.e-rh.org.

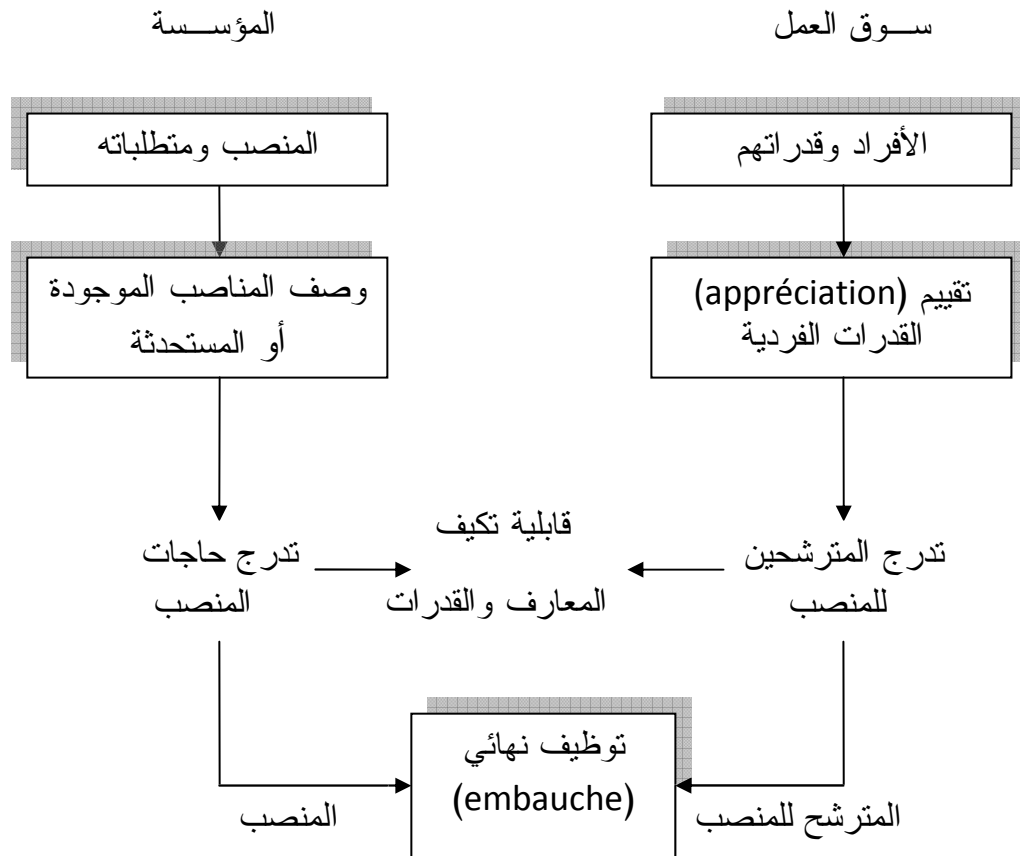
⁶ Petit et autres op.cit, p256.

⁷ Robert le Duff. **Encyclopédie du gestion et de management**, paris, édition dalloz, 1999, p 1038.

يهدف التوظيف إذا إلى ضمان أحسن مطابقة بين الاستعدادات (aptitudes) الفردية ومتطلبات كل منصب⁽¹⁾، من خلال تحديد احتياجات هذا المنصب وترتيبها، وتحديد المهارات والخبرات المتناسبة معها، إلى جانب توفير عدد معين من الموارد البشرية، تتوفر فيها المهارات المطلوبة لشغل هذه المناصب.

يمكن توضيح هذه المطابقة بين المورد البشري والمنصب الذي سيشغله من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: التوظيف كمطابقة بين المورد البشري ومنصبه

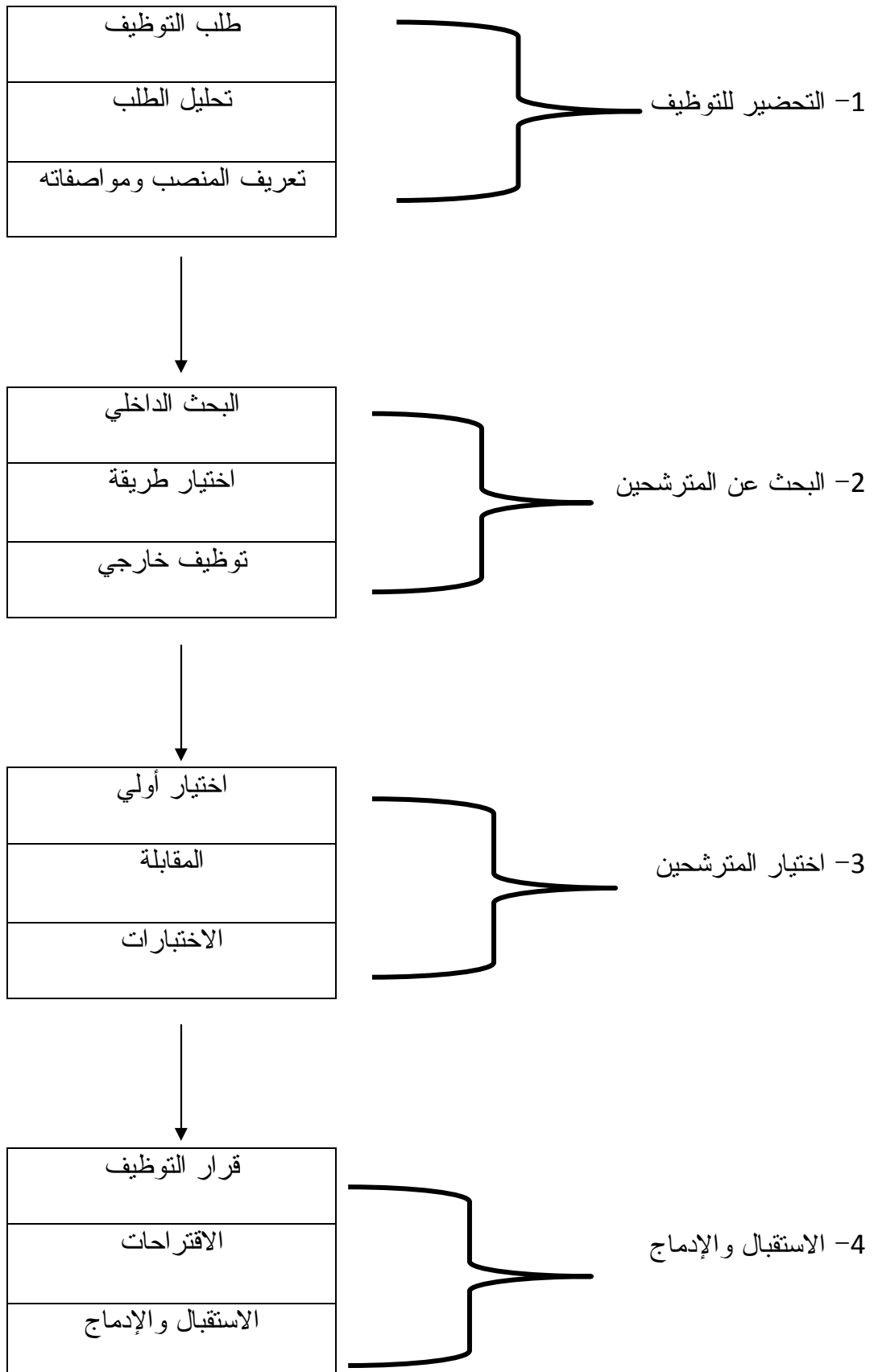


Source: Bernard Martory, op.cit, p34

¹ Bernard Martory. Op.cit, p 33.

2- مراحل عملية التوظيف: يمكن توضيح هذه المراحل من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 03: مراحل عملية التوظيف



2-1: التحضير للتوظيف:

عند ظهور حاجة معينة الى استحداث منصب جديد أو نقل شخص من منصب الى آخر... يطلب المسؤول الاداري المعني بهذه الحاجة القيام بعملية التوظيف⁽¹⁾، هذا الطلب يتم تحليله ودراسته للتأكد من أن كل الحلول البديلة للتوظيف قد استنفدت، وأن هذه العملية فيها فائدة للمؤسسة، وبناء على هذا التحليل يتم اتخاذ القرار بالتوظيف الذي ينطلق بتقديم تعريف واضح وشامل للمنصب المراد شغله أي شروطه وخصائصه ومسؤولياته... وكذا مواصفات المترشح للمنصب من حيث خبرته، مهاراته، قدراته الخاصة⁽²⁾...

2-2: البحث عن المترشحين:

يتم البحث عن المترشحين بطريقتين، إما عن طريق التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي.

بالنسبة للتوظيف الداخلي، يكون المترشح من داخل المؤسسة، أي يتم إجراء ترقية داخلية والتي تسمح بتوفير الوقت والجهد الممكن ضياعهما في حالة اختيار شخص من خارج المؤسسة، إلى جانب تقليصها من نفقات التوظيف الخارجي، إلا أن هذه الطريقة من التوظيف تمنع تجديد ثقافة المؤسسة أي تمنع دخول مهارات ومؤهلات وخبرات جديدة وهذا ما يوفره التوظيف الخارجي ، الذي يتم بعدة طرق من بينها التوظيف المباشر، نشر الإعلانات بالجرائد...⁽³⁾.

2-3: اختيار المترشحين:

لاختيار المترشحين المناسبين للمنصب الشاغر يتم تحليل ملفاتهم بدراسة مؤهلاتهم العلمية، خبراتهم، تكوينهم.... ومقارنتها مع متطلبات المنصب الجديد وشروطه، ثم يتم فرز المترشحين واختيار الأكثر أهمية للمؤسسة⁽⁴⁾، والذين يجرون مقابلات مع الجهات المختصة تسمح بالحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المترشح وحول مساره المهني... كما يخضعون إلى اختبارات تهدف إلى كشف نقاط القوة والضعف لدى كل واحد من المترشحين، وتمكن من تصنيفهم حسب قدراتهم ومهاراتهم، مما يسهل عملية الاختيار النهائي للشخص الذي سيشغل المنصب.⁽⁵⁾

¹ J. M. Peritti: **Gestion des Ressources Humaines**, 7^{ème} édition, Paris, Vuibert, 1998, p85.

² M. Peritti, **Ressources humaines**, op.cit p198.

³ J M. Peritti, **GRH**, op.cit, pp88-90

⁴ Idem, p95, et J.P.Citeau, op.cit. pp80-81.

⁵ J. M. Peritti: **GRH**, op.cit pp 96-98.

2-4: استقبال وإدماج المترشح:

بعد إصدار قرار تعيين المترشح المختار في المنصب الجديد، يجب أن توفر له المؤسسة كل المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة ومختلف هياكلها⁽¹⁾، والتي تمكنه من الاندماج بسرعة في محيط العمل ومباشرة مهامه بثقة أكبر⁽²⁾.

المطلب الثالث: العملية التدريبية

يعتبر التدريب من النشاطات الضرورية والهامة جدا في تسيير الموارد البشرية لما يوفره من مزايا وفوائد للموارد البشرية وللمنظمة ككل، حيث يساهم في إكساب الأفراد لمعارف ومهارات جديدة، ويساعدهم على تطويرها وتنميتها مما يمكنهم من تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها ونظرا لأهمية هذه الوظيفة وباعتبارها محور هذه الدراسة سوف نتطرق إلى مختلف المفاهيم بإيجاز حيث سنتعمق في التدريب في الفصل الثاني.

1- تعريف التدريب:

عرّف التدريب على أنه: "وسيلة إنتاج المهارات"⁽³⁾، وعرّف أيضا على أنه: "عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم"⁽⁴⁾.

ودائما في إطار الحديث عن التعلم، عرّف التدريب على أنه: "عملية تعلم، تتضمن اكتساب المهارات، والمفاهيم، (...). لزيادة أداء الفرد وتحسينه"⁽⁵⁾.

ونظرا لأهميته في تنمية المعارف والمهارات فقد عرّف على أنه: "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل"⁽⁶⁾.

¹ Jean François Amadiou, Jacques Rojot: **GRH et Relations professionnelles**, Paris, éditions Litec, 1996, pp 26-27.

² Loïc cadin et autres, op.cit, p 263.

³ Robert Le Duff, op.cit, p 423.

⁴ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 107.

⁵ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 167.

⁶ خالد عبد الرحمن الهيثي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، طبعة أولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 1999، ص 200.

لقد أجمعت معظم التعاريف المعطاة للتدريب (التكوين) على أنه يساهم في إنتاج المهارات وتمييزها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية (الجسمية والعقلية)، التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها.

2- مراحل عملية التدريب:⁽¹⁾

يمكن تلخيص مراحل عملية التدريب في العناصر التالية:

1- تحديد الاحتياجات التكوينية

2- تصميم برنامج التكوين

3- تنفيذ برنامج التكوين

4- التقييم.

2-1: تحديد الاحتياجات التدريبية

ترجع العديد من المؤسسات أسباب ضعف أداء مواردها البشرية إلى نقص تكوين هذه الموارد، لذا يجب على المؤسسة تحديد احتياجاتها التدريبية انطلاقاً من تشخيص دقيق لمختلف المشاكل التي تعاني منها الموارد البشرية أو المنظمة في حد ذاتها⁽²⁾.

وفي هذا الصدد يرى Alain Meignant أن الحاجة للتدريب في المؤسسة تظهر نتيجة لنشاط المؤسسة وإنجازها لمشاريعها كطرح منتجات جديدة، زيادة الإنتاجية... أو لرغبة الموارد البشرية في التدريب لزيادة مهاراتها وبالتالي تحسين أدائها، أو تظهر الحاجة للتدريب لأن هناك نقصاً معيناً يجب تغطيته⁽³⁾.

بعد تحديد الحاجة إلى التدريب يتم تحليلها لتحديد أسبابها وحصر مختلف جوانبها، حتى نستطيع وضع وتصميم برنامج التدريب المناسب لهذه الحاجة.

2-2: تصميم برنامج التدريب:

¹ - ذكرت هذه المراحل تقريباً عند:

- عبد الرحمن الهيثي: مرجع سابق، ص ص 203-204.

- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص ص 329-336

- J.P.Citeau, op cit. pp106-109.

- petit et autres, op.cit, p 434.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 329.

³ J.M.Peritti, ressources humaines, op. cit. p 415.

لتصميم أي برنامج تدريبي لا بد من تحديد الأهداف المرجوة منه، لأن ذلك سيسمح بتوضيح المهام المطلوب إنجازها ويساعد في اختيار طرق التدريب المناسبة، وكذا التكاليف المتوقعة لتجسيد البرنامج المصمم والطرق والتقنيات التي ستستعمل في تقييمه، بالإضافة إلى التحديد المسبق للنتائج المرجوة منه⁽¹⁾.

وانطلاقاً من الأهداف الموضوعية، يتم وضع البرنامج التكويني، وتحديد موضوعاته التي سيتم تكوين الموارد البشرية من خلالها مع مراعاة تسلسل هذه الموضوعات وترابطها، كما يتم تحديد الأساليب التي ستستخدم في التكوين، والتي تأخذ أشكالاً متعددة منها التكوين الفردي، أي كل فرد يكون على حدى، ومنها التكوين الجماعي، كما نجد التكوين أثناء العمل، والتكوين خارج أوقات العمل. وعموماً لا يوجد أسلوب مثالي في التكوين يمكن استخدامه دوماً وإنما تختلف هذه الأساليب باختلاف عدد الأشخاص المراد تكوينهم، وباختلاف الأهداف المراد تحقيقها.⁽²⁾

2-3: تنفيذ برنامج التدريب:

بعد تصميم برنامج التكوين يجب على المسؤولين عن التكوين الإشراف على تجسيده ومتابعته باستمرار حتى يحقق الأهداف المنتظرة منه.

2-4: تقييم برنامج التدريب

يبيّن تقييم برنامج التكوين فيما إذا كان البرنامج المصمم ناجحاً أم لا، ويعطي أيضاً فكرة مسبقة عن مدى نجاح نفس البرنامج مستقبلاً، ذلك أن التقييم الحالي لبرنامج التكوين يساعد ويساهم في تحسين وتطوير البرامج التكوينية المتوقعة أن تقوم بها المؤسسة مستقبلاً⁽³⁾. كما يوضح لنا تقييم برنامج التكوين فيما إذا كانت النتائج المحصل عليها مقبولة اقتصادياً مقارنة بالتكاليف التي تحملتها المؤسسة جرّاء قيامها بعملية التكوين، ويجب أن يجيب تقييم برنامج التكوين على عدة انشغالات أهمها:

- مدى اكتساب الموارد البشرية لمعارف وممارسات وسلوكات جديدة.
 - قدرتها على تجسيد ما تعلمته أثناء أدائها لمهامها.
 - مدى تأثير هذا التعلم على أداء المؤسسة⁽⁴⁾....
- كما يجب التأكد فيما إذا كان التكوين هو السبب الوحيد الذي ساهم في ظهور تغييرات على الشخص وعمله، أم أن هناك عوامل وأسباب أخرى أدّت إلى ذلك⁽¹⁾.

¹ Petit et autres, op. cit. p 445 .

² عبد الرحمن الهيثي، مرجع سابق، ص ص 214-216.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 355.

⁴ J.M.Peritti, ressources humaines, op. cit.p431.

المطلب الرابع: تسيير الحياة المهنية

يمضي الشخص بالمؤسسة الواحدة في بعض الأحيان فترة طويلة ينتقل أثناءها من منصب لآخر، الأمر الذي يزيده خبرة ومهارة وتطويرا في العمل.... لذا على المؤسسة أخذ تطوّر مواردها البشرية بعين الاعتبار، وهذا بتسيير حياتهم المهنية بهدف تنمية وتطوير معارفهم وسلوكاتهم وقدراتهم.

وتعرّف الحياة المهنية للمورد البشري على أنها "تتابع مناصب معيّنة يشغلها المورد البشري في تخصص وظيفي معين"⁽²⁾، كما يمكن تعريفها على أنها "تسلسل التعيينات التي تحصل عليها المورد البشري"⁽³⁾. وبعبارة أخرى يمكن القول بأنّ الحياة المهنية الفرد هي " التطوّر المهني الذي يمرّ به، سواء داخل منصب واحد أو في مناصب متعددة، وفي تخصص واحد أو عدة تخصصات."⁽⁴⁾

لذلك يظهر تسيير الحياة المهنية للموارد البشرية كمطابقة بين احتياجات المؤسسة من حيث القدرات والطاقات الضرورية في كل منصب، وبين رغبات وطموحات كل شخص.

ويعرّف تسيير الحياة المهنية على أنه: "مجموع النشاطات المتعلقة بمتابعة وتوجيه المسار الاحترافي لشخص معين، داخل المنظمة أو خارجها بطريقة تسمح له بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذا بالاعتبار استعداداته ومؤهلاته"⁽⁵⁾.

تظهر المطابقة بين احتياجات المؤسسة، وبين رغبات وطموحات كل شخص في قرارات التوظيف والتدريب والحركة الداخلية للأفراد، ولتحقيق ذلك يفترض وجود نظام تقييم (Système d'appréciation) يساعد على تحديد قدرات وطاقات كل شخص وتوجيه أدائه، مما يتطلب وجود سياسة ترقية معينة، بدءا من دخوله المؤسسة إلى غاية مغادرته لها⁽⁶⁾.

ويعد تقييم الموارد البشرية خطوة هامة في تسيير حياتها المهنية، إذ يساعد على تحسين العلاقات أثناء العمل، ويشجع التحوار بين المسؤولين الإداريين ومروّوسيهـم.... ويعتمد نظام التقييم على مجموعة آراء وأحكام يصدرها المسؤول المباشر لشخص معين أو يصدرها زملاءه في العمل حول سلوكه أثناء ممارسته لمهامه⁽⁷⁾.

يساهم هذا النظام كذلك في تحديد مساهمة كل مورد بشري في أداء المؤسسة، ويعمل على زيادة هذه المساهمة وتحسينها وضمان مكافأتها بشكل منصف، كما يهدف إلى تحسين طاقات الموارد البشرية، وتحسين الاتصال بين المشرفين والمروّوسين، مما يؤدي إلى خلق جو عمل أكثر تشجيعا وتحفيزا⁽⁸⁾.

المبحث الرابع: إستراتيجية الموارد البشرية

¹ Petit et autres, op.cit. p461.

² - راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 328.

³ J.M.Peritti: GRH, Op. Cit. p105.

⁴ J.M.Peritti: Dictionnaire des ressources humaines, Op. Cit, p39.

⁵ J.M.Peritti: Ressources humaines et gestion du personnel, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, 1998, P116.

⁶ J.M.Peritti: G.R.H, Op.Cit, p106.

⁷ Bernard Martory: op cit, p62.

⁸ Idem, p 62. et J.M.Peritti: GRH, op cit pp 106-107.

تعد الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة كما أنها تحقق لها ميزة تنافسية، لما تملكه هذه الموارد من معارف ومهارات وخبرات تساعد على الإبداع والتجديد لإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه، وخاصة أن واقع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة فرضا على المؤسسات ضرورة تعزيز قدراتها التنافسية وتنميتها لضمان البقاء والاستمرارية، مما ساهم في إضفاء الطابع الإستراتيجي على الرأسمال البشري وفرض ضرورة إدماج⁽¹⁾ الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها الأساسية. وهذا يعني أنه على مسير الموارد البشرية أن يساهم في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية⁽²⁾ وتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية منها- أي ضرورة التخطيط الإستراتيجي لها- وأن يعمل على أن تكون إستراتيجيات الموارد البشرية متوافقة⁽³⁾ مع إستراتيجية المؤسسة.

وسنتناول فيما يلي مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية إلى جانب مفهوم التسيير الإستراتيجي لهذه الموارد بالإضافة إلى التخطيط الإستراتيجي لها ومختلف إستراتيجياتها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية

عرّفت إستراتيجية الموارد البشرية على أنها: "توقعات توفر فرص للأرباح والتنافسية من خلال تسيير الموارد البشرية، حيث كل توقع في مجال الموارد البشرية يعد إستراتيجيا عندما يساعد على التسيير أكثر فأكثر حتى خلال مراحل التغيرات جد متوترة"⁽⁴⁾.

وعرّفت كذلك على أنها "وسيلة للمطابقة بين تسيير الموارد البشرية والإطار الإستراتيجي للنشاط الاقتصادي للمؤسسة، تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بأن يكون لها توجه عام، وتتضمن برامج ونشاطات متعددة تخص عدة وظائف ويجب أن تمتد لأكثر من سنة"⁽⁵⁾.

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية إذن الرابط بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة لمساهمتها في تحقيق الأرباح وزيادة التنافسية، كما تعدّ تعبيرا عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، مما فرض التسيير الإستراتيجي لهذه الموارد، هذا الأخير يعرف على أنه: "عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة"⁽⁶⁾. كما يمكن تعريفه على أنه: "مجموع النشاطات المؤثرة على سلوك الموارد البشرية في وضعية عمل، من أجل تحديد وتلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة"⁽⁷⁾.

¹ Bernard Gazier: **les stratégies des Ressources humaines**, Paris, les éditions de la découverte, 1993, p24.

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 91.

³ Bernard Gazier, op cit, p25.

⁴ Bernard Gazier: **Contexte stratégique des Ressources humaines** .www.Dessmrh.Org.

⁵ Idem.

⁶ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 94

⁷ S.L.Dalan et autre, **op.cit**, p44.

ولأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها وتمييزها في محيطها، عرّف التسير الاستراتيجي للموارد البشرية كذلك على أنه: "عملية ربط تسير الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية، بغرض تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، ممّا يعجّل من نواحي الإبداع والليونة".⁽¹⁾

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات تغطي مختلف مراحل دورة حياة المنظمة⁽²⁾. يركز هذا النوع من التخطيط على خمس عناصر أساسية لها تأثير كبير على نوع وكم الموارد البشرية اللازمة لتجسيد الاستراتيجية، هذه العناصر هي: رسالة المنظمة أو مهمتها، المحيط الخارجي، المحيط الداخلي، الأهداف التنفيذية، الخيارات الاستراتيجية⁽³⁾ والتي سنتناولها فيما يلي:

1- رسالة المنظمة:

هي الإطار الرئيسي المميّز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها⁽⁴⁾....

2- المحيط الخارجي:

يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق.... كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مسير الموارد البشرية باختيار الأهداف، وتبني الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية⁽⁵⁾، بما فيها العملية التدريبية.

¹ جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر، 2003 ص56.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص48.

³ Petit et autres, **op.cit**, p 120.

⁴ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 96 .

⁵ Petit et autres, **op.cit**, p 121.

3- المحيط الداخلي:

يرتكز التخطيط الإستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية⁽¹⁾.

4- الأهداف التنفيذية:

وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها أثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد إستراتيجية المؤسسة.

5- الخيارات الإستراتيجية:

إنّ أهم عنصر في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل، والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل⁽²⁾. ويجب

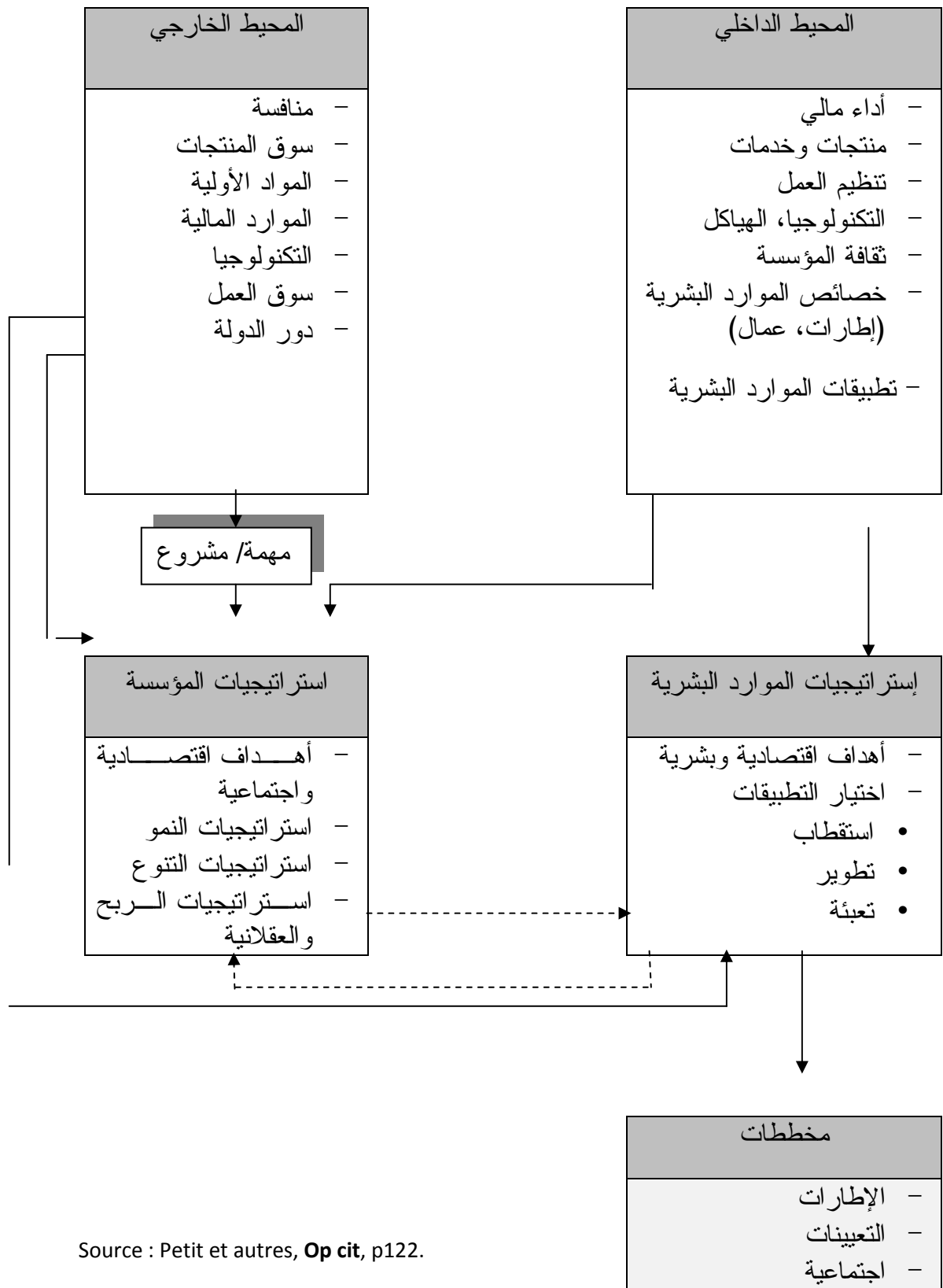
أن يتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتوافق والموازاة مع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.

فبعد تحليل المحيطين الداخلي والخارجي، وفي ضوء مهمة المؤسسة يتم تحديد مختلف استراتيجيات التي سنتبناها المؤسسة، والتي في إطارها يتم تحديد مختلف استراتيجيات الموارد البشرية وبالتالي وضع الخطط العامة بالنسبة للمؤسسة ككل أو وضع خطط خاصة بالموارد البشرية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Ibid, p 124.

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 98.

الشكل رقم 04: سيرورة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة



Source : Petit et autres, **Op cit**, p122.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الموارد البشرية

تتدرج إستراتيجيات المؤسسة في مجال الموارد البشرية ضمن فئتين رئيسيتين، فنجد من جهة الإستراتيجيات التنافسية، والتي تكون من خلال التكاليف والبحث عن النوعية و عن التجديد، ومن جهة أخرى هناك إستراتيجيات للموارد البشرية مكيّفة حسب دورة حياة المنتج.

1- الإستراتيجيات التنافسية:⁽¹⁾

يمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك بقدرتها على إنشاء القيمة من خلال نشاطها، ويتم ذلك وفق ثلاث إستراتيجيات هي: التكلفة والنوعية والتجديد.

أمّا بالنسبة لاستراتيجيه التكاليف، فعلى المؤسسة العمل على تخفيض تكاليفها وبالتالي تخفيض تكاليف الموارد البشرية مع تحسين الإنتاجية.

تتطلب هذه الإستراتيجية موارد بشرية مستقرة ومستقلة، لا تميل إلى تحمل المخاطر و تهتم فقط بممارسة مهامها لزيادة وتحسين إنتاجية المؤسسة.

وفيما يتعلق باستراتيجيه 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.

أما إذا تبنت المؤسسة إستراتيجية التجديد، فإنها تبحث عن منتج أو خدمة متميّزة 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 الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وخصائص الموارد البشرية اللازمة لكل إستراتيجية يمكننا الاعتماد على الجدول التالي:

¹ Petit et autres, *op.cit*, p 252.

الجدول رقم 01: استراتيجيات المؤسسة وخصائص الموارد البشرية اللازمة لها.

استراتيجيات المؤسسة			
التحديد	البعد عن الجودة	تخفيض التكاليف	
- مبدع وذو ليونة - قابل للتعبئة - متعاون - متفتح (Esprit convivial)	- متعاون وقابل للعمل الجماعي. - موجه نحو النوعية والكمية. - قابل للتعبئة	- ثابت (مستقر) - مستقل - ميل متوسط لتحمل المخاطر - مركز أولا على الكمية وعلى الأفق الزمني (horizon temporel) المدى القصير	خصائص المورد البشري
- تعيينات متعددة. - توظيف مركز على عدة مناصب. - طرق اختيار نوعية (كالمقابلات...)	- تصنيف الشغل بمرونة أكثر. - توظيف مركز على عدة مناصب.	- شغل محدد بدقة - إمكانيات لحياة مهنية محصورة في عدد محدود من المناصب. - توظيف مركز على منصب خاص. - اللجوء إلى الوقت الإضافي والعمالة.	نشاطات الحصول على الموارد البشرية

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

2- إستراتيجيات 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، التراجع

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

_ إستراتيجية مقاولية في فترة الانطلاق

_ إستراتيجية النمو في فترة النمو

_ إستراتيجية الربح والعقلنة في فترة النضج

_ إستراتيجية التصفية في فترة التراجع

_ إستراتيجية تغيير الاتجاه (Revirement) أو الدوران (Retournement).

وسيتّم تناول هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

2-1: إستراتيجية مقاولية:

تتبنّى المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تكون في بداية نشاطها، أو تكون بصدد ممارسة نشاط جديد. وتتميّز الإستراتيجية المقاولية، المشاريع ذات المخاطر المالية المرتفعة، حيث تكون الموارد المتاحة غير كافية لتلبية الطلب، لذا يحتاج تجسيد هذه الإستراتيجية إلى موارد بشرية متميّزة بالإبداع والتجديد، والليونة، والقدرة على العمل الجماعي وتحمل المخاطر.⁽²⁾

2-2: إستراتيجية النمو:

تبحث المؤسسة التي تتبنّى إستراتيجية النمو عن تقليل المخاطر المحيطة بالمشاريع⁽³⁾ نظراً لتمييز فترة النمو بتطور سريع وتوسعات مستمرة، ممّا يتطلب رقابة دائمة وبرامج متعددة.

تتميّز الموارد البشرية وفق هذه الإستراتيجية بالتعاون والليونة لمواجهة التغيرات⁽⁴⁾ وبروح التجديد والإبداع، كما يجب أن يهتم التوظيف بالبحث عن اكتساب المهارات اللازمة للمؤسسة⁽⁵⁾

2-3: إستراتيجية الربح والعقلنة:

¹ C.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.

² C.H. Besseyre des Horts, **op.cit**, p72.

³ S.L.Dalan, op.cit, p 48.

⁴ C.H. Besseyre des Horts, op.cit, p72.

⁵ Petit et autres, op.cit, p 254.

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.

2-4: إستراتيجية التصفية:

تتبنى المؤسسة إستراتيجية 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⁽¹⁾ مما يفرض على المديّر (أي مديّر الموارد البشرية) العمل على تقليل الآثار الاجتماعية لهذه الإستراتيجية، حيث يتم التخلي كليا عن التوظيف مع الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية⁽²⁾.

2-5: إستراتيجية 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⁽³⁾.

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

¹ C.H.B. des horts, **op.cit**, p73.

² Petit et autres, **op.cit**, p255.

³ C.H.B. des horts, **op.cit**, p73. et Petit et autres, **op.cit**, p256.

خلاصة:

إحتوى الفكر 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 المنظمات 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.

ويعد 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 جميعا، و بذلك تتعامل تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة و الأعلى قدرة في الإنتاج القيمة المضافة و هي مصدر العوائد لرأس المال و العمل.

وقد يكون من المفيد لنا جميعا و نحن نتمثل توجيهات الإسلام لحسن التعامل مع الموارد البشرية في موقع العمل، و الغاية في النهاية أن تتكامل ممارسات و أنشطة تسيير الموارد البشرية مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة للتوصل إلى هيكل بشري فعال و قادر على إحداث الأداء الأعلى، كفاءة الذي يتبلور في النهاية في قدرات تنافسية على الأنظمة و إنجازات عوائد أفضل بجميع المشاركين فيها من أصحاب رأس المال و العاملين و المتعاملين معها، و المجتمع بأسره و في نهاية الأمر، فانه تقع على عاتق القيادات الإدارية العليا في المنظمات المعاصرة المسؤولية في تطوير و تفعيل النموذج الأنسب لتسيير الموارد البشرية الإستراتيجية في إطار التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة.

الفصل الثاني

عملية التدريب في المؤسسة

تمهيد

ينطوي مفهوم التدريب تحت مفهوم التعليم حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية وعضلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص فيه وتلكم مثل قيمة يجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التدريبية، وعليه فإن التدريب يجب أن يدفع الفرد إلى أن يكسب سلوك ومهارات عملية ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات وهو بذلك يكسب مهارات يدوية ومقدرة مهنية بحيث يصبح قادرا على المساهمة في التنمية الاقتصادية والإنتاج.

تعد وظيفة التدريب في المنظمات 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، ونتوقف 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.

وتعد البرامج التدريبية من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد ومتطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه.

المبحث الأول : مفهوم، مبادئ وأهمية التدريب

تهتم المنظمة بالتدريب، 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: مفهوم التدريب

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 تهيئ 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 مدركا 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 وقبل 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⁾.

كما أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً. فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم⁽³⁾.

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

وكذلك التدريب يعتبر نموذج 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 أيا 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.⁽¹⁾

مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين 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 الكفاءة.

وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه:

" الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي.... الناس في المشروع⁽⁴⁾

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

ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التدريب ما يلي:

¹ 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/scletterresearch/masters/year2/bart3/as226htm>, 28/04/2007, h10:47, p23.

² زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

³ عبد الكريم درويش، إيلي تكل، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مطبعة الانجو المصرية، 1976، ص 594.

⁴ علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، مكتب غريب، 1985، ص 352.

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".⁽¹⁾

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 الفاعلية 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

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.

¹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1975، ص205.

² علي محمد عبد الوهاب : التدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981، ص 19.

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.

تحديد المصطلحات

بعد أن قمنا بالشرح و التفصيل لمفهوم التدريب، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، 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 للفرد¹.

2-إعادة التكوين:

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

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه 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 العمل².

3- التأهيل:

إن مصطلح التأهيل 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 التأهيل عن التدريب لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء¹.

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

² LAKHDAR SCHIOU : *gestion du personnel*, 4^{ème} édition, Québec, les éditions d'organisation 1993, p 313.

4- العلاقة بين التعليم و التدريب:

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.²

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

"التغيير الدائم في السلوك و الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة³

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 التدريب⁴ لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته.⁵

التعليم و التدريب نشاطين مكملين لبعضهما.⁶

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.⁷

المطلب الثاني: مبادئ وأسس التدريب

1-مبادئ التدريب

توصلت البحوث و الدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة، وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية مايلي:

¹ صلاح حوטר: برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، الرياض، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، 1991، ص 182.

² أحمد الباشات: أسس التدريب، القاهرة، دار النهضة الحديثة، 1978، ص 11.

³ عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة، 1989، ص 8.

⁴ محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، 1983، ص 8.

⁵ عبد الكريم درويش: نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، القاهرة، مجلة الإدارة، العدد الرابع، 1972، ص 43.

⁶ محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1990، ص ص 224-225.

⁷ زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 285.

1.1- التكرار: "التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتدرب، وعلى الطرق المستخدمة في التدريب. ولقد وجد أن التدريب المنقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة يعد أكثر فاعلية من التدريب المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز ويساعد على الحفظ".⁽¹⁾

2.1- الإرشاد والتوجيه نحو العمل الأفضل:

"إن التعلم المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التعلم بدونه، بل إن الرغبة في التعلم قد لا تؤدي إلى الغرض المنشود منها دون إرشاده".⁽²⁾

الإرشاد يساعد المتدرب على سرعة التعلم ودقته فالتدريب المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التدريب بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الطريق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، كما تكمن أهمية الإرشاد والتوجيه في إحاطة العامل بأخطائه، أي معرفته بنتائج جهده وتساعد على حسن التعلم والنجاح.⁽³⁾

3.1- ضرورة خلق الدافع والحافز لدى المتدرب: كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل كما تتوقف فاعلية برامج التدريب على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التدريب بجدية ويرتبط بنظام التدريب نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتدرب في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما نقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.⁽⁴⁾

4.1- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطى مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5.1- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.⁽¹⁾

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الثقافة، (ب.ت)، ص 584.

² عبد الله محمد أسعد وليلى إبراهيم العريان: مرجع سابق، ص 152

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 80.

⁴ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 584.

وتعتمد الفكرة الرئيسية لمنحنى التعلم و التحسن الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة (2).

فمنحنى التعلم يبرز العلاقة بين مستوى المهارة وزمن التعلم وهو يعتمد على كمية الوقت الذي يستغرقه تعلم العمل، ويوضح هذا المنحنى للمشرف مستويات المهارة المتوقعة من فترة زمنية معينة. ويعرض الشكل الآتي تناسبا طرديا يبين مستوى المهارة (مستوى التعلم) وطول الفترة الزمنية المستغرقة لتحصيل هذه المهارة.

ويمكن التعبير عن هذا المنحنى بالمعادلة التالية:

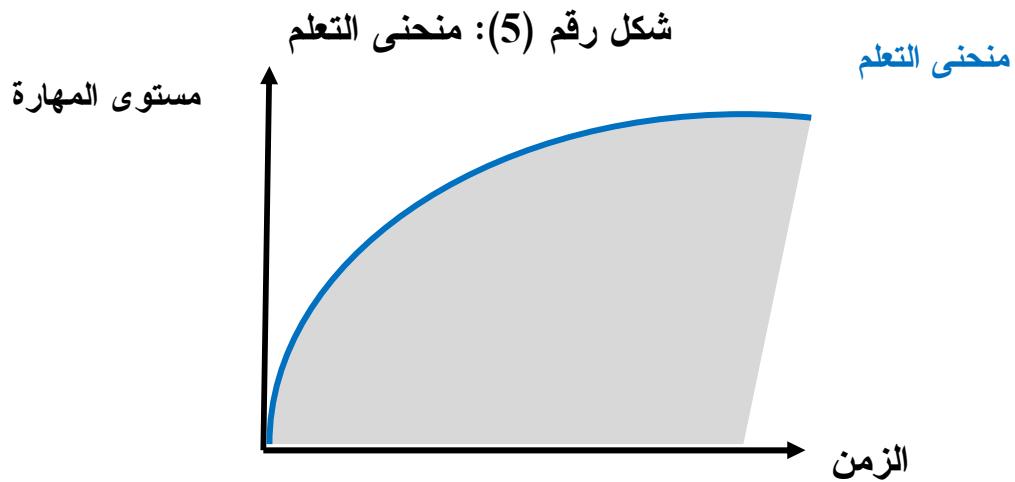
$$F = a X^n$$

حيث F = مقياس التحسن

a = معامل ثابت (مثال الوقت اللازم لإتمام الوحدة الأولى)

X = عدد مرات الإعادة

n = القوة الأسية لمنحنى التعلم.



المصدر: محمد الحناوي وعلي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، مرجع سابق، ص 432

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين لمنحنى التعلم منحنىات فردية ومنحنىات جمعية.

فالمنحنىات الفردية: تمثل مدى التغير و التحسن في أداء فرد في تجربة واحدة في موقف تكويني معين، فهي لا تعبر إلا عن حالات فردية معينة.

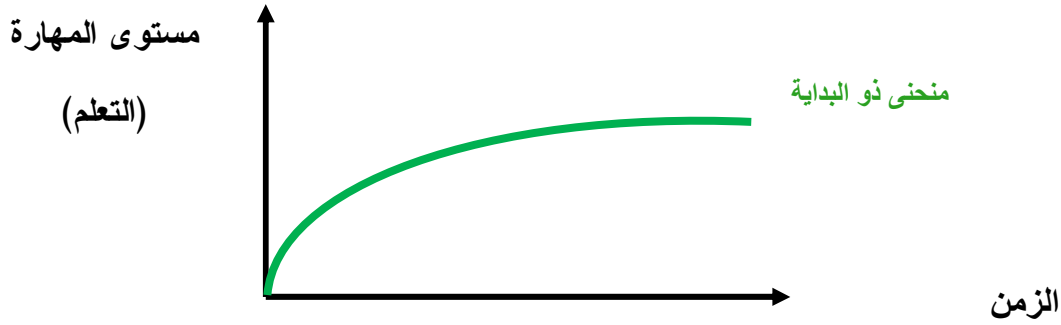
¹ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1987، ص 153.

² محمد الحناوي، علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، بيروت، الدار الجامعية، 1990، ص 432.

أما المنحنيات الجمعية: فتمثل سير التعلم و التدريب لدى عدد من الأفراد في موقف معين أو عدد من المواقف، لذا فهي المنحنيات التي تهتم القائمين على التدريب. وتقسم هذه المنحنيات الجمعية إلى نوعين: المنحنى ذو البداية البطيئة و المنحنى ذو البداية السريعة

أ- المنحنى ذو البداية البطيئة:

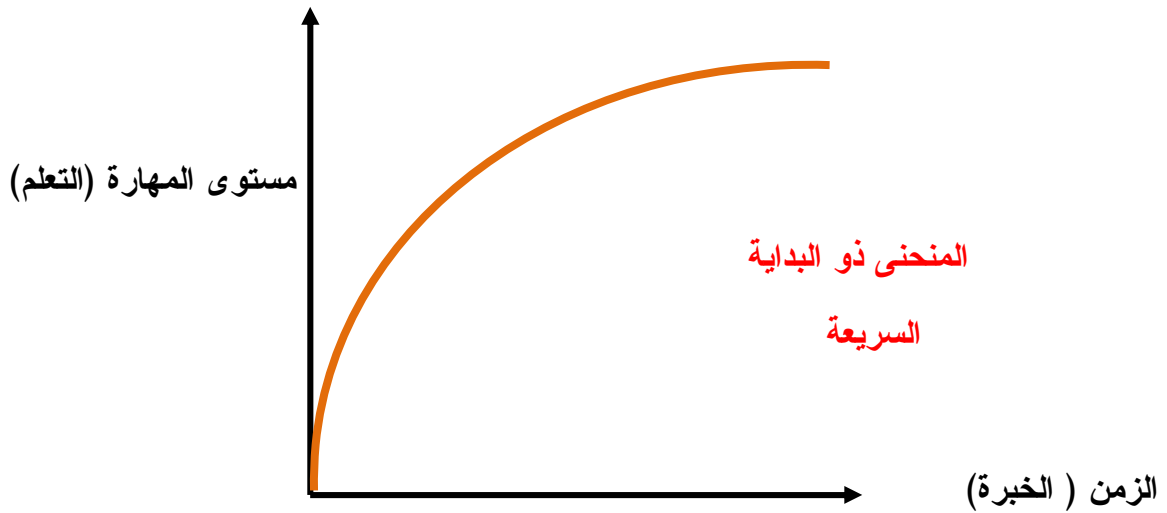
شكل رقم 6 : منحنى التعلم ذو البداية البطيئة



المصدر: أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، الإسكندرية، دار القومية، 1995، ص 135. يمثل هذا المنحنى سير التعلم و التدريب على موضع صعب أو لم يألفه الفرد من قبل، ويلاحظ أن بداية المنحنى مقعرة ونهايته محدبة، أي أنه يبدأ بفترة لا يلاحظ فيها إلا تحسن طفيف في مستوى التعلم، تتلوها مرحلة تقدم سريع، ثم يتناقص هذا التحسن قرب نهاية المنحنى.

ب- المنحنى ذو البداية السريعة

شكل رقم 7: منحنى التعلم ذو البداية السريعة



المصدر: أحمد عزت: مرجع سابق، ص 136.

هذا المنحنى يمثل عندما يكون الأفراد قد تعلموا أو تدربوا من قبل على عمل يشبه موضوع التدريب الجديد ويلاحظ أن بداية المنحنى محدبة ونهايته مقعرة، أي يكون التحسن فيه سريعاً أول الأمر ثم تقل سرعته كلما اتجهنا إلى نهاية المنحنى.

لذا فمنحنى التدريب الذي يهتم المتدرب و المدرب في قطاع الصناعة هو المنحنى الأول، أي المنحنى ذو البداية البطيئة.

إن منحني التعلم (التكوين) وسيلة ذات قيمة يستطيع بها المدرب الحكم على صلاحية تدريبه وعلى مدى تقدم من يقوم بتدريبهم.

2- أسس التدريب:

هناك عدد من الأسس والدعامات الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

1.2- التدريب نشاط ضروري مستمر، وليس كماليا ولفترة معينة:

والقصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب نشاط ضروري لجميع العاملين في المؤسسة.

والتدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد يقع مرة ويتجاوز بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بمفردها بتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية، ولكنها مسؤولة مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى للمؤسسة.⁽¹⁾

2.2- التدريب نظام متكامل:

والمقصود هنا أن التدريب نظام متكامل من ناحيتين، فهو أولا نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى متكامل، بمعنى أنه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بل ويتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى، التنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية التي تهدف بالنهاية بالمؤسسة.

فالتدريب وحده لن يأتي بمعجزة حل جهاز إداري متهاك، إلا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن تتكامل المجهودات المبذولة في العملية التدريبية مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية.²

ولتحقق المؤسسة فعاليتها فإنها مطالبة بأن تجعل التدريب جزءا متكاملًا مع أنشطتها الأخرى.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 189-190.

² أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، 1988، ص ص 80-87.

3.2- التدريب نشاط متغير وتجدد:

وتشير هذه النقطة إلى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها إدارة التدريب، وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد بسبب:

- التغير الحاصل للمتدرب في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته
- التغير في الوظائف التي يشغلها المتدربون لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاته
- التغير الحاصل في نظم وسياسات المؤسسة وتعديل أهدافها واستراتيجياتها.¹

4.2- التدريب نشاط إداري وفني:

فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط و البرامج، وتوافر الموارد البشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد المناهج و المواد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.²

5.2- التدريب له مقوماته الإدارية و التنظيمية:

يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توافر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب، والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لتصحيح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص 357-358.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 217.

- توافر نظام للحوافز المادية والمعنوية، يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب

1: أهمية التدريب

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.⁽²⁾

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، 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.
- 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 تواجبه 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 تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب لدى العامل.⁽⁵⁾

¹ هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات في الخدمة الاجتماعية، مصر، (د.ت)، ص ص 223 - 224.

² SCHIOU LAKHDAR: *Gestion du personnel*, 3^{ème} édition, Québec, les éditions d'organisation 1990, p 293.

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

⁴ عمرو غنايم، علي الشراوي: تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، 1984، ص 607.

⁵ 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.

- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.⁽¹⁾

- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.⁽²⁾

2. أهداف التدريب:

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.

أولاً: الأهداف العامة للتدريب:

لاشك أن أهداف أي برنامج تدريبي تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا 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⁽³⁾.

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

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل، 2005، ص ص 108 - 109.

² المرجع نفسه، ص 109 .

³ عبد الرحمان عبد الباقي عمر: مرجع سابق، ص 206

التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية⁽¹⁾.

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

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**⁽²⁾: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تدريب العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

ب- **تخفيض حوادث العمل**⁽³⁾: 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⁽⁴⁾.

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⁽⁵⁾.

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

¹ محمد عثمان اسماعيل وحمدى مصطفى المعاذ، مرجع سابق، ص 220.

² عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1999، ص 282.

³ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، دار الجامعة، 1991، ص 259.

⁴ منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973، ص 285.

⁵ منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، وكالة المطبوعات، 1995، ص 142.

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 والنااتجة 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 يؤيدان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد⁽²⁾.
- ثانياً- الأهداف المرحلية للتدريب:**

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتدريب والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية يجب أن يندرج 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⁽³⁾:

- أ. **تدريب العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.**
- ب. **تدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.**

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

² المرجع نفسه، ص 259.

³ علي السلمي ، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974 ، ص 16.

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.

المطلب الرابع : مسؤولية التدريب

بالنظر إلى أهمية التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب يفيد في:

* أنه يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التدريبي.

* أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التدريب ، بما يمكن معه مكافأتها إذ كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التدريبي ، أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

اختلفت الآراء حول مسؤولية (تبعية) التدريب ومن الذي سوف يكون مسؤولاً عنه، هل هي الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى أم الرئيس المباشر، أم تختص إدارة مستقلة للتدريب عن هذا النشاط الحيوي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة.

1. مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة: يرى البعض أنه نظراً للأهمية البالغة للتدريب فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل إن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التدريب وهما:

أ- الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التدريب ونوعه ومستواه

ب- الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.

2. مسؤولية التدريب مسؤولية العاملين القدامى:

هناك رأي آخر يرى أن تدريب الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل⁽¹⁾ وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

¹ شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، 1968، ص 163.

مسؤولية التدريب مسؤولية الإدارة التنفيذية:

وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التدريب بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التدريب، وأحيانا تتبع الطريقتان معا.

مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا:

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتدريب يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التدريب، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تتبع الحقائق التالية⁽¹⁾:

1. تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التدريب داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التدريب منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.
 2. لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولية أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب ، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التدريب وتقرر ميزانيته.
- من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التدريب وتكاليفها.

المبحث الثاني: نظام التدريب

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

المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التدريب

1: 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 عموما والأمريكية على وجه الخصوص⁽²⁾.

¹ محمود فهمي: نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، القاهرة، عالم الكتب، 1975، ص 265.

² على السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 47.

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

2: تحليل النظم

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

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.

3: 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.

4: نظام التدريب

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجدها نظاماً 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.... واستناداً إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية

¹ حسين الدوري: نظريات التطوير والتنمية الإدارية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، دار الكتاب، 1980، ص 26.

² فؤاد الشيخ سالم و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الطبعة الخامسة، 1995، ص 55.

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.

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 معينة.

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؟

1. **المدخلات (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⁽²⁾، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التدريب تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف

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

² حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق، ص 125.

هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها (1).

فبالنسبة للمتدربين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو العمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو الذين يراد ترقية لهم، 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.

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.

أ. **مدخلات مادية (Material Input) :** و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته⁽²⁾، 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.

ب. **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⁽³⁾.

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

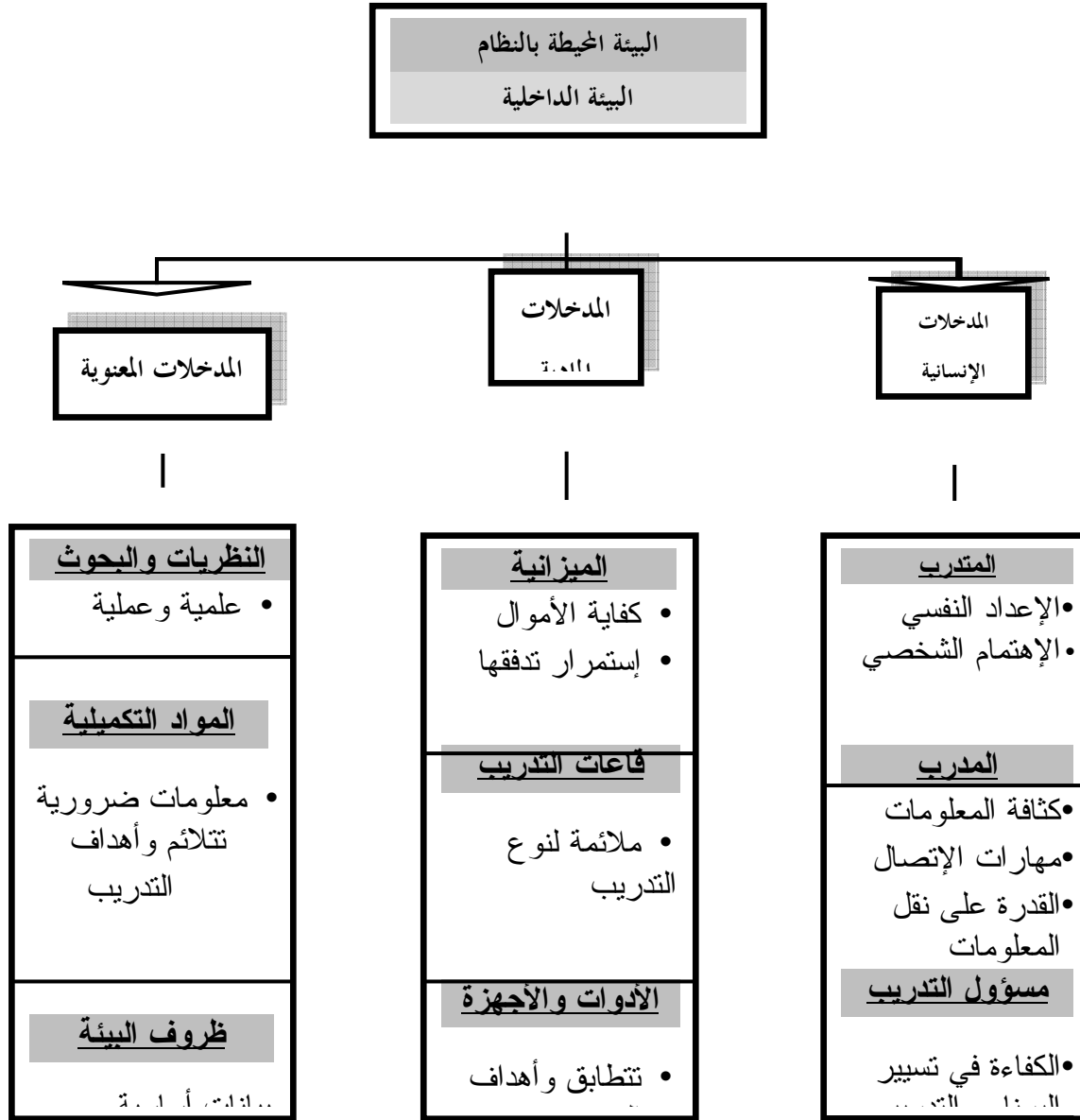
وانطلاقاً مما سبق، وتلخيصاً لمدخلات نظام التدريب يمكن وضع الشكل التالي:

¹ علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق، ص 32.

² حسين الدوري : مرجع سابق، ص 126.

³ محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق، ص 36.

شكل رقم 08 : مدخلات نظام التدريب



المصدر:

برقي حسين: أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه 1996، ص 45.

2-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.

3-المخرجات (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 وهي¹:

أ. **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.

2. **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 الكفاءة الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء

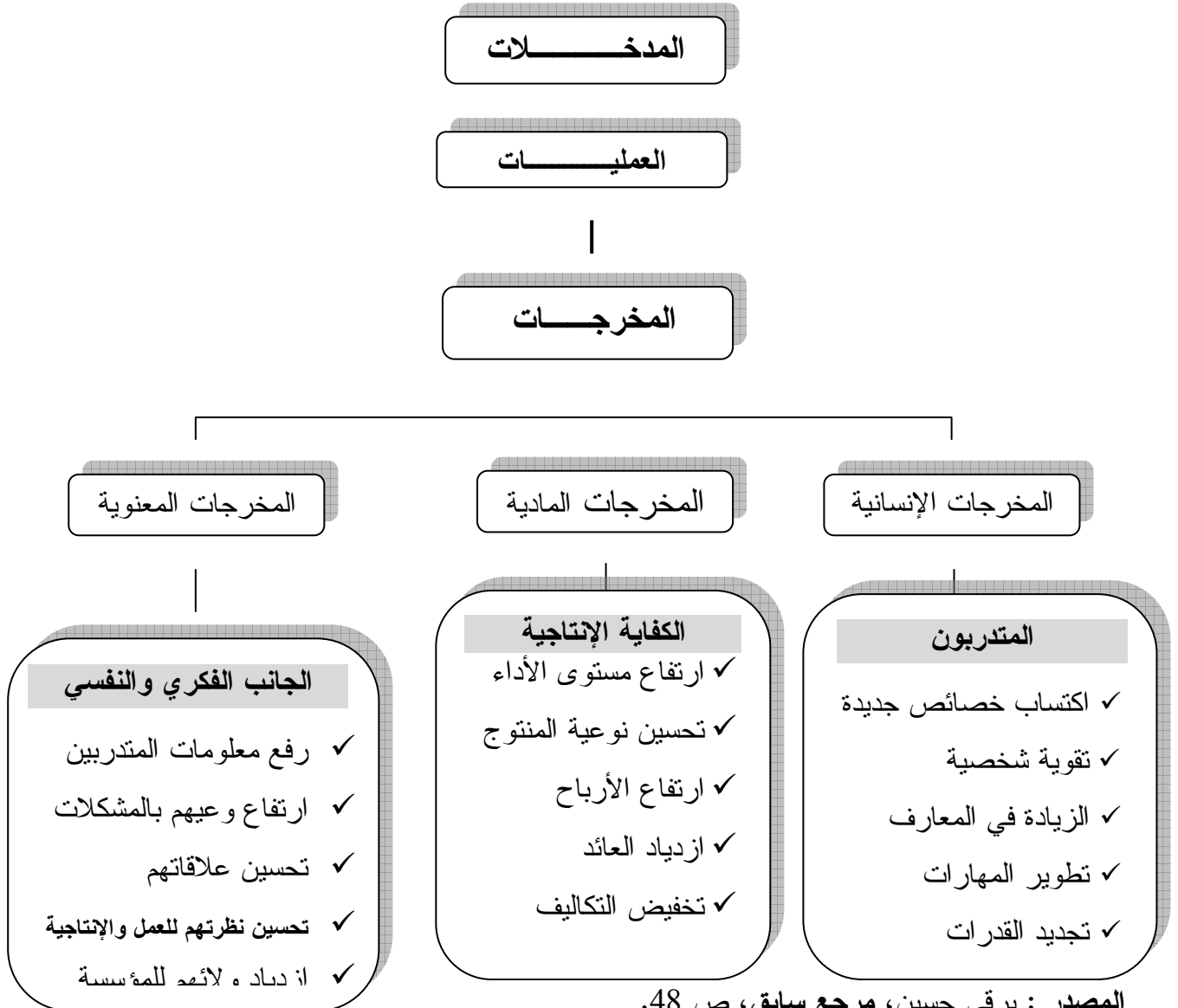
أ. **المخرجات المعنوية المعلومات (Morale Output Information):** وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتدربين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وإزدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم. وانطلاقاً مما سبق ذكره، وتلخيصاً لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

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.

الشكل رقم 09: مخرجات نظام التدريب



المصدر : برقي حسين، مرجع سابق، ص 48.

4. الأهداف: إن الهدف في نظام التدريب هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التدريب الوصول إليها، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، هناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تدريبي يكون الهدف من وراءه إلى تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

5. البيئة : هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص وقيود، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه، والتدريب كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

المطلب الثالث: 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 (روزتروي) 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 وفعاليته مثلاً: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التدريبي ووظيفته 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.
- 3. الثقة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلاً، يعطي منهجاً أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقاً ووسائل تدريبية معينة، حتى يتخرج المتدربون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.
- 4. الاقتصاد:** يمكن للنظام أن يكون فعالاً 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 لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها⁽²⁾. كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف فمن ثم تعيينهم حالياً أو الذين هو في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التدريبية يتم من خلال دراسة ثلاث من المؤشرات⁽³⁾ المتمثلة في:

مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشراً أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب ومن خلال كل هذا سنتناول أهم العناصر المحددة للاحتياجات التدريبية.

¹ Johnson, Kast and Rosenzweig: the theory and management of systems 3rd edi, New York, mc graw, hill, 1973, p p 144-146.

² كامل بربر: تكوين العمال واقتصاد الوقت، مجلة اقتصادية شهرية، الأردن، عدد 23، 1995، ص ص 22-23.

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1995، ص ص 580-582.

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 سلبيًا أو إيجابيًا كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتدريبية في الدول النامية التركيز على تنمية المعارف 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):

أولاً: مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جداً لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي يعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.

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

ثالثاً: مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكّل 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".

المطلب الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية

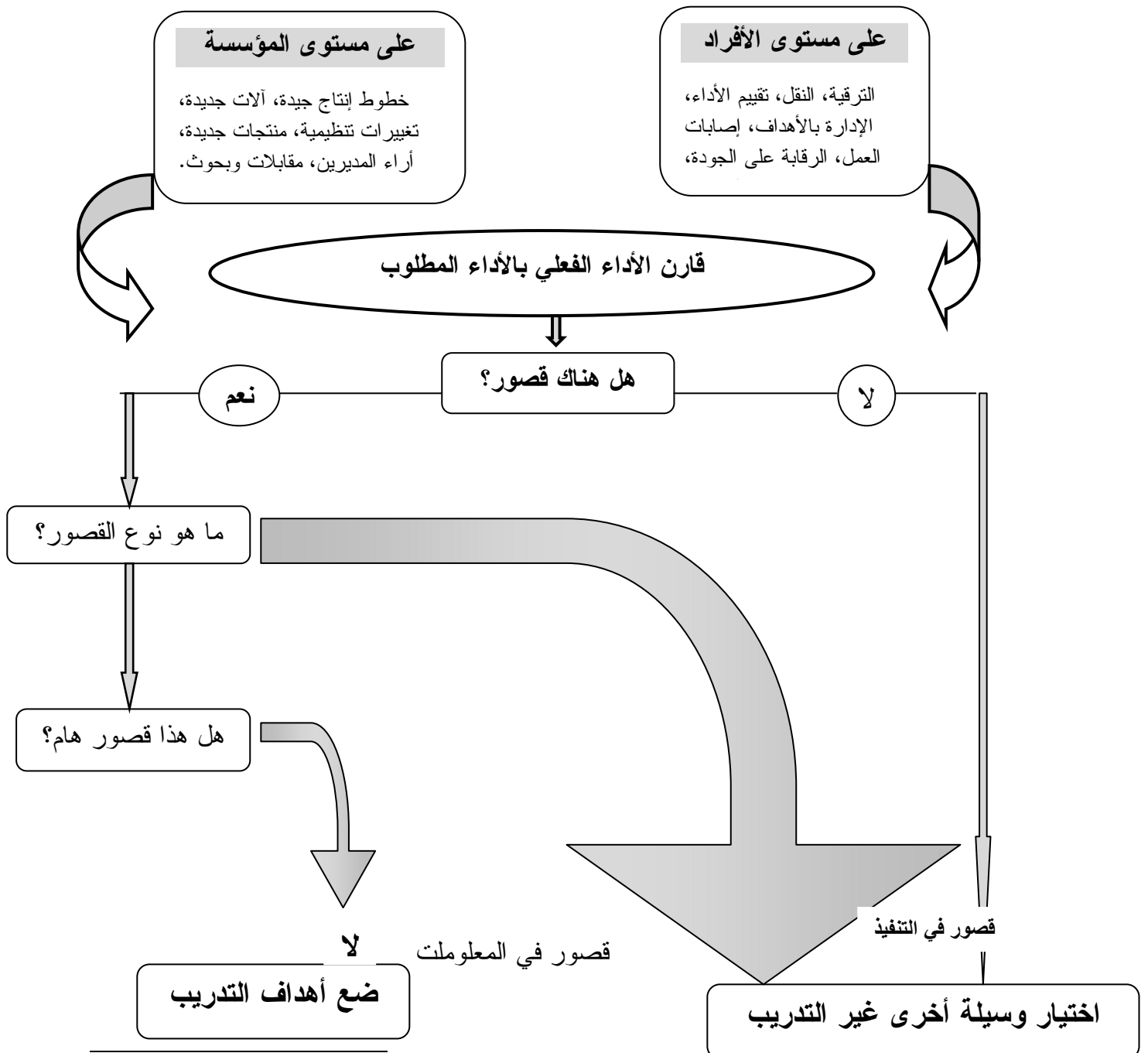
إن تخطيط نشاط التدريب هو عملية منظمة تستند على الدراسة العملية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 221.

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 وتنفيذ العديد من الأنشطة التي بواسطتها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ولتوضيح كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية نرفق الشكل التالي:⁽¹⁾

الشكل رقم 10: تحديد الحاجة للتدريب



¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 313.

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⁾

1. 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 الكاتب (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 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.⁽⁴⁾

ولهذا فإن الاحتياجات التدريبية تغير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تدريبي، وتعود أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الأسباب التالية:⁽⁵⁾

1. إن رسم سياسة التدريب على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.

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 ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1980، ص 121.

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

⁴ Michael EGORDON : **planning training activity and developement** , January 1973، P03

⁵ حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 136

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:⁽¹⁾

أ. الدقة والجودة

ب. الوقت الذي تستغرقه

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

د. التكلفة" ميزانية العملية التدريبية".

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

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

2. 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 منهج النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام وبالموقف العام للمؤسسة.⁽²⁾

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:

¹ طلعت دياب: الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصاديتها، الجزء الأول، القاهرة، منظمة العمل العربية، 1994، ص 223.

² محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق، ص ص 43-44 .

أولاً: تحليل التنظيم: يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة و وظائفها واقتصادياتها و سياساتها 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
6. تحليل المناخ التنظيمي
7. دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها.

ثانياً: تحليل العمل : ويهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضاً 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 وعلاقاتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة و واجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح⁽¹⁾.

وتحليل 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.

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.

7. المفكرة اليومية.

8. آراء الخبراء.

9. تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

ثالثاً. 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 وظائفهم، ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تلميزها والسلوك اللازم تبنيه حتى يستوفوا شروط وظائفهم الحالية والمستقبلية¹.

وتعتبر هذه الخطوة-تحليل الفرد- من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية فقبلها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وأيضاً 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.

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.

المطلب الرابع: 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⁽¹⁾ :

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.

هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة على المعلومات وعن الواجبات التي تتطلبها 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.

2. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة⁽²⁾:

أما الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ذلك الحصر يخدم 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:⁽³⁾

1. أن عملية التوصيف تمد 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 ملائمة 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

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

² المرجع نفسه، ص 269.

³ المرجع نفسه، ص 275.

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.

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التدريبي

1: 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 التكيف 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 موجهًا بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.

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.
- 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

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

أو عدم إتقان العاملين للأسباب 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.

2 : 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.(2)

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

² Jean – marie de ketele « guide de formateur » Bruxelles. Book. 1988. PP 38-40.

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 التمهيديّة والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء .

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.

1. 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.

2. 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 والمدرّبين

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

1. اختيار المتدربين: لابد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التدريبية، فالفرد هو محور كل عملية تدريبية فاخيارهم (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)

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

أ. الأمور الإدارية: وهي الأمور التي تنحصر في:

- ✓ تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع
 - ✓ توفير الوسائل -الأساليب- للمتدربين والمدرّبون 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 والإطلاع و تقبل كل جديد.

ج. 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 الموضوعة، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التدريب من أجلها.

2. 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 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 نموذجا 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.

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

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: اختيار أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتنشيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنتعرض لهذه الأساليب فيما يلي²:

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.

¹ منصور أحمد منصور: مرجع سابق، ص 233.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 115.

2- **تمثيل الأدوار: (ROLE PLAYING):** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المدرب لمجموعة المتكونين 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 يتفacs 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 إعطائه 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 غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا 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 تتناسب 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، وتبدأ بتشكيل 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.

9- 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 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.

10- 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 كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.

11. 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.

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

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- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة 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⁽²⁾:

1- التدريب على العمل.

2- التدريب في قاعات الدراسة

3- التدريب المهني

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص213.

² محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 185.

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:

1- الاستبيانات: توزع على المكونين (المدرسين) استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبوا فيها يتعلق بهذه

النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة

التدريب.

2- 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 - عدد مرات التردد على العيادة الطبية.

ج - تقرير الكفاية الإنتاجية

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:

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 تظن 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 انتاج 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 لا شك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة (المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مساراً 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

أداء العمال 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 (حيوية) في الوقت الراهن، حيث أن حجم الموارد الطبيعية في تقلص مستمر مع ارتفاع وزيادة قيمة عوامل الإنتاج، وارتفاع أجور القوى العاملة مع الزيادة في نفس الوقت في حجم الطلب على المنتجات السلعية والخدماتية الضرورية في كافة أنحاء العالم.

مما يستوجب الاستغلال والاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج والتحكم في الطرق والتقنيات الإنتاجية التي تمكننا من تحمل أقل التكاليف لبلوغ الأهداف المرجوة، فالاقتصاد الجزائري من الاقتصاديات المعنية لمسألة التنمية والنمو خاصة بعد كل هذه التغيرات والمستجدات والإصلاحات التي أصبح يعيشها من جراء تأثرها بالمحيط الخارجي ومن أهمها انفتاحه على العالم 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 من 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 حيوياً 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 سعياً 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 بدءاً بالمدير وانتهاء بالعامل البسيط، ولكن تتفرد 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 أداء المؤسسة

يعدّ مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه، وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية،⁽¹⁾ رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافا كليا. 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 كافيا 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 نوعا من الليونة في شتى المجالات. فأصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحويلات التي تطرأ على محيطها⁽⁶⁾، وأصبح أداء المؤسسة هو قدرتها على التنافس في السوق (أي أن الأداء هو المظهر الداخلي للتنافسية المؤسسة)⁽⁷⁾.

¹ A.M.Firicelli, Sire B: **Performance et Ressources Humaines**, Paris, Economica, 1996, 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, 1999, p234.

⁶ Robert Le Duff, **Op.cit.**, p899.

⁷ B. Chaabane: **Mutations des entreprises et environnement économique**, in Séminaire

منافسيها مما يعني أنه عليها أن تعمل على إنشاء القيمة لمختلف الأطراف المرتبطة بها سواء كانوا زبائنهم، مساهميها أو أفرادها (personnel) وهذا ما يجعلها ذات أداء.

فيرى البعض أنّ الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو "إنشاء القيمة لزبائنهم أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة".⁽¹⁾ لذا يعرف الأداء على أنّه: "كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة، تكلفة أي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة (création nette de valeur)"⁽²⁾.

فباعتبار أنّ 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.⁽³⁾

وفي إطار الحديث عن موارد المؤسسة، نلاحظ أنّ 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 Wernerfelt ، ثم تبلورت أفكارها من خلال عدّة دراسات وأبحاث للعديد من الباحثين من أهمهم Hamel et Prahalad (في التسعينات)⁽⁴⁾ - وتجدر الإشارة إلى أنّ فكرة الموارد ليست وليدة الثمانينات بل لها جذور قديمة، لكن بمفهوم مختلف عما هي عليه الآن - وتعتبر المقاربة المبنية على الموارد أنّ المؤسسة الناجحة وذات الأداء هي تلك المؤسسة التي تملك مجموعة من الموارد النادرة والوحيدة والتي تساهم في خلق أفضلية تنافسية تميّز المؤسسة عن باقي منافسيها.

لذا فلكي تحقق المؤسسة مستوى الأداء الذي تنتظره يجب أن تتميز مواردنا بالخصائص التالية:⁽⁵⁾

- عدم التقليد (Non imitabilité)
- عدم التحويل (Non transférabilité)

¹ Philippe Lorino: **Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences**, Paris, Les éditions d'organisations, 2001, p11.

² Idem, p19.

³ Ibid, p23.

⁴ Thomas Durand: **La perspective basée sur les ressources**, in Thomas Durand et autres: **Perspectives en management stratégique**, Paris, édition EMS, 2000, p130.

⁵ 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, 2000, p85.

- 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 تميّز هذه الموارد بصعوبة التقليد والتحويل (التحويل هو أن تكون الموارد موجودة في السوق وقادرة على التحول إلى المنافسين) يمكّنان المؤسسة من المحافظة على الميزة التنافسية التي توفرها لها هذه الموارد.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة

تختلف أنواع 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، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج،⁽²⁾..

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 بالإمكانيات المالية المستعملة، وقد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية.⁽³⁾

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.....

¹ Thomas Durand, op.cit, p130.

² عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول، ص89.

³ Bernard Martory, op.cit, p236.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية " العمال "

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري

تعدّ الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة يساهم أداءها بشكل أساسي في الأداء الكلي،⁽¹⁾ حتى أنّ البعض يرى أنّ أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تدربها⁽²⁾.

وينظر للأداء البشري على أنّه القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج في حد ذاتها⁽³⁾ وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية:

- المهارات التي تعدّ مصدرا للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية⁽⁴⁾ 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.⁽⁵⁾

فإذا أضفنا إلى هذه الأبعاد أو العناصر الثلاث الموارد المتاحة والمستعملة لتنفيذ المهام، نجد أنّ أداء المؤسسة يتوضح في المعادلة التالية:⁽⁶⁾

الأداء = التحفيز × المهارات × تنظيم العمل × الموارد المستعملة

$$(Perf = M \times C \times O \times R)$$

¹ Joseph Noone: **A propos de la performance humaine en entreprise**, <http://panorami.univ-paris1.fr/GREGOR>.

² Robert Le Duff, op.cit, p899

³ Joseph Noone: Op.cit.

⁴ Jean Bilman: **Les meilleurs pratiques de management**, 2ème édition, paris, Les éditions d'organisation, 2000, p368.

⁵ Robert Le Duff: op.cit, p899.

⁶ Philippe Eray: **précis de développement des compétences**, paris, édition liaisons, 1999, p39.

ورغم أهمية المهارات في الأداء البشري إلا أنها غير كافية لوحدها ولا ينتج عنها بالضرورة أداء معين، وإنما يجب أن تكون الموارد البشرية محفزة مما يشجعها على اكتساب المهارات أكثر فأكثر، ومتواجدة في إطار عمل أكثر ملائمة حيث يكون المورد البشري معنيا بالأهداف التنظيمية ويتصف بروح المبادرة وسرعة رد الفعل⁽¹⁾ في مواجهة مختلف التحديات والعوائق التي تصادفه في عمله.

ويوضح باحثون آخرون أداء الموارد البشرية بالعلاقة التالية⁽²⁾: $Perf_H = MC^2$ حيث:

$Perf_H$: الأداء البشري.

M: التحفيز

C: المهارات

C: 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

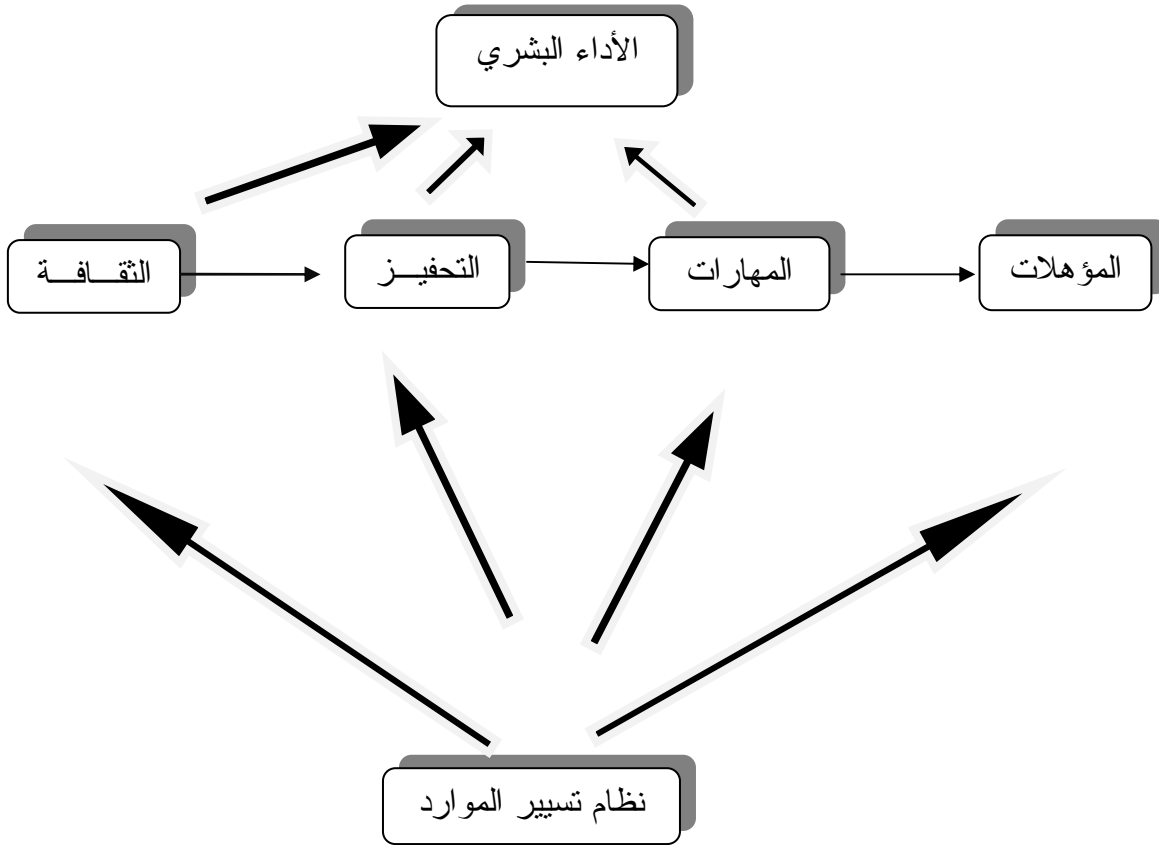
✓ **المهارات - الثقافة**: تنمية المهارات لها أثر إيجابي على ثقافة المنظمة، ذلك أنها تمكن من رفع المستوى المعرفي للأفراد.

وتتأثر محددات الأداء البشري بنظام تسيير الموارد البشرية الذي يعمل على تطويرها وتميئها وتوفير جو العمل المناسب لذلك، مثلما هو موضح بالشكل الموالي:

¹ Dimitri Weiss, les ressources humaines, paris, les éditions d'organisation, paris, 2000 , p252.

² Idem, p.251

الشكل رقم 11: محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية.



51Dimitri Weiss, **op.cit.** p2 source:

المطلب الثاني: إشكالية تقييم الأداء البشري

1- مفهوم تقييم الأداء البشري:

يعرف 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 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 وسلوكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم 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 ومرووسيتهم.

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 أنها تمكن 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 يسهل 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 أدائه يمكنه إحداث التعديل والتغيير الضروريين في سلوكياته ومهاراته ومعارفه مما يحسن في أدائه.⁽²⁾

وينظر لتقييم الأداء البشري على أنه "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل".⁽³⁾

ونظرا لأهمية هذه العملية في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتبارها نظاما يضم عناصر متداخلة تفسر بوضوح عملية تقييم الأداء.

¹ James W. Walker: **Manager la performance**, www.dessmrh.org.

² Christian Batal: **La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public**, 2^{ème} édition Paris, éditions d'organisation, 2000, p87.

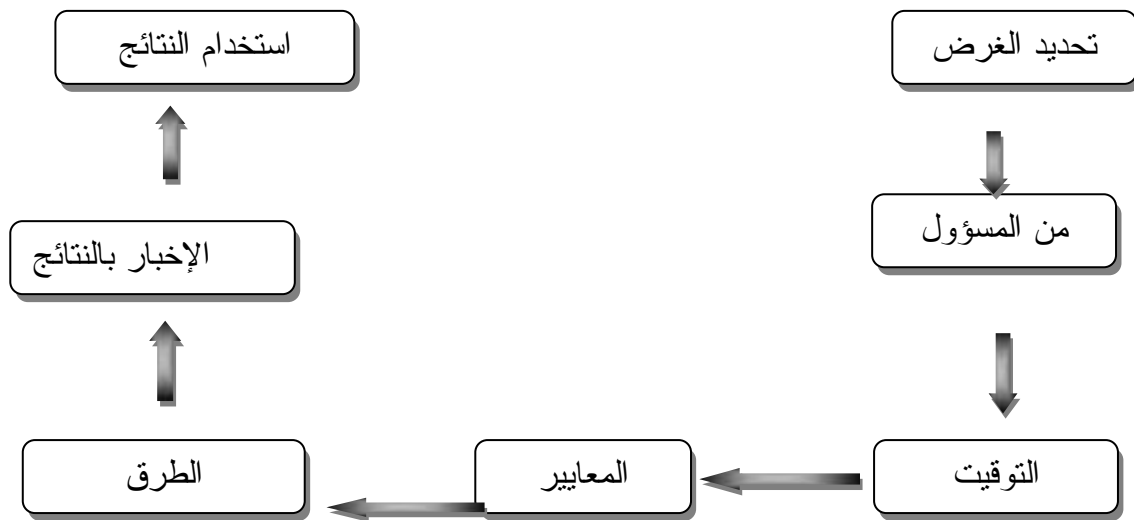
³ - خالد عبد الرحمن الهيثي، مرجع سابق، ص 177.

2- نظام تقييم الأداء البشري:

إنّ الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المنظمة تفرض ضرورة الابتعاد عن الطرق الذاتية والشخصية في التقييم والاعتماد على معايير ومؤشرات واضحة تمكّن من قياس الأداء البشري وتوضيحه بشكل دقيق، وهذا ما يوفره نظام تقييم الأداء الذي يعرف على أنّه: "مجموعة نشاطات مخططة ومنظمة وتمت مراقبتها، تعمل على ملاحظة وقياس وتحسين مساهمة الموارد البشرية في أهداف المنظمة."⁽¹⁾ 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:

الشكل رقم 12: 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 يلي ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، ثم في الأخير تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية باستخدامها في الوظائف المختلفة، وسنتناولها فيما يلي بشيء من التفصيل.

2-1: الغرض من تقييم الأداء:

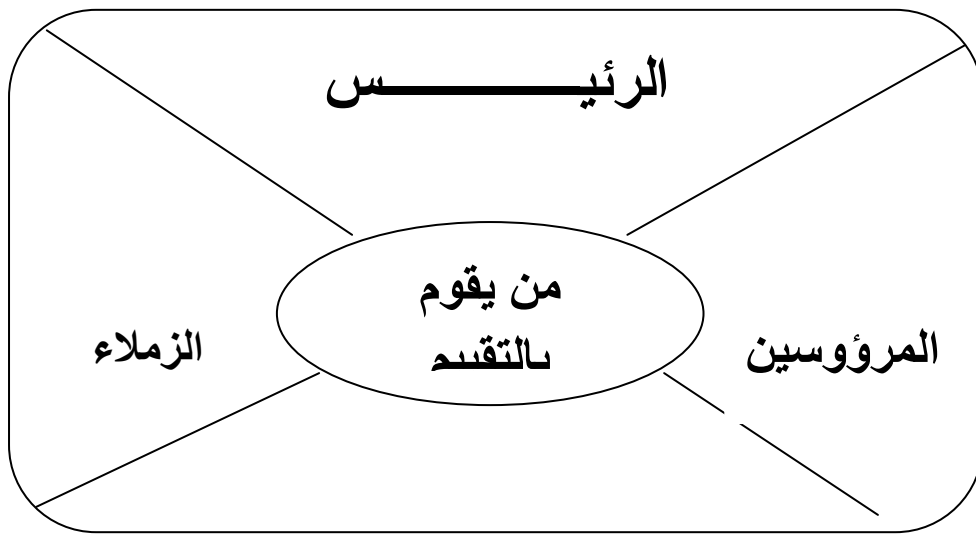
¹ Petit et autres: op.cit, p377.

تهدف عملية تقييم الأداء البشري إلى استقطاب المهارات والمعارف اللازمة، والموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها بتحسين وضعيات عملها⁽¹⁾ وتحفيزها وتطوير ممارساتها، كما توفر مختلف المعلومات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية⁽²⁾ 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: 13 من يقوم بالتقييم.



مجموعة مقيمين

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 290.

1. الرئيس يقيم مرؤوسيه.
2. المروّسين يقيمون مرؤوسيه.
3. الزملاء يقيمون بعضهم بعضاً.
4. مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

يتم تقييم الأداء عموماً من طرف المسؤول المباشر عن الموارد البشرية موضوع التقييم باعتباره على إطلاع واسع بنشاطاتها، مهامها، سلوكاتها... وقد يتم أحياناً اللجوء إلى التقييم الذاتي أو التقييم من قبل الزملاء

¹ Christian Batal: op.cit, p87.

² James W. Welker: op.cit.

في العمل... رغم أنّ هذه الطرق تتميز بالذاتية والتحيّز أكثر، وقد جاءت طريقة 360° لضمان صحة وموضوعية أكثر للتقييم.⁽¹⁾

3.2 متى يتم التقييم؟

يتضمن هذا العنصر سؤالين هما:²

◀ كم مرة يتم تقييم أداء العمال سنوياً

◀ وتكون الإجابة كما يلي

1. مرة واحدة سنوياً ويكون ذلك في أغلبية المؤسسات

2. مرتين سنوياً، ويكون ذلك في عدد قليل من المؤسسات.

3. أكثر من مرتين سنوياً، ويكون ذلك لدى عدد نادر من المؤسسات

◀ متى يتم التقييم؟ في نهاية أم خلال فترة التقييم؟.

الغالب في الأمر أن يقوم الرؤساء بتقييم مرؤوسيهـم 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 مرؤوسيهـم خلال الفترة كلها، مما يجعلهم يحتفظون بسجلات عن مدى تقدم مرؤوسيهـم في أدائهم، وإن كانت هذه الأفضل إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

2-4: معايير التقييم:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.⁽³⁾

وتنقسم معايير التقييم إلى **معايير صفات الشخصية** والتي لا تمس الأداء بشكل مباشر، من أهم هذه المعايير: الذكاء، الثقة بالنفس، رد الفعل، المبادرة،...

تتميّز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي.

وهناك **معايير نواتج الأداء** والتي تتحدد عت طريق جودة الأداء وكميته⁽⁴⁾.

¹ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص443.

² أحمد ماهر، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص291.

³ Christian Batal, op.cit, p90

⁴ Petit et autres, op.cit, pp387-388. - بالاعتماد على:

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 تعبر 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،⁽¹⁾....

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⁽²⁾، وذلك لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية واستخدامها لمعايير ومؤشرات مالية، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، حيث يكون نظام تقييم الأداء مركزا على الأداء الجماعي،⁽³⁾..

والجدول التالي يوضح مختلف الفروق بين التقييم وفق الطرق التقليدية والتقييم وفق الطرق الحديثة:

الجدول رقم 02 : طرق تقييم الأداء

- أحمد ماهر، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 293-294.

¹ عبد الرحمن الهيثي، مرجع سابق، ص 181

² جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 439.

³ Robert Le Duff, op.cit, p895

تقييم تقليدي	تقييم متوافق مع مقاربة الجودة الشاملة
- تركيز على الفرد. - تركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية. - يكون التقييم صادرا من المساهمين والمسؤول الإداري.	- تركيز على الجماعة - تركيز على النوع وعلى تنمية الموارد البشرية. - يكون التقييم صادرا من المحيط (العملاء، المسيرين، العملاء...)

Source : Robert le duff, **op.cit**, p 895

تهتم عملية 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 المنظمات إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس و تقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط. باعتبار نتائج الأداء محصلة نشاط العمال

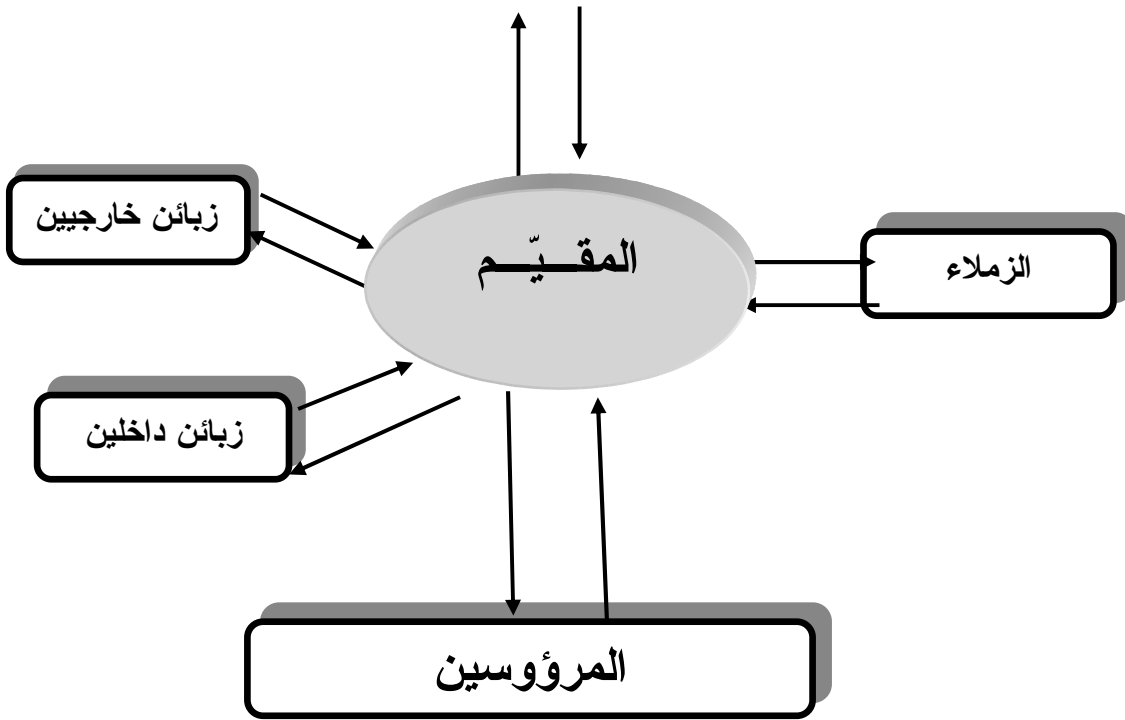
(الأفراد) فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير و منها الأفراد الآخرين، المشرفين و رؤساء العمل، ظروف مكان العمل و تجهيزاته، حالة الموارد و التقنيات، و النظم و السياسيات الإدارية.

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 14: التقييم وفق 360°

المسؤول (الرئيسي)



Source : Robert Le Duff, **op.Cit**, p896

2.5. آلية تقييم الأداء

يمكن توضيح آلية تقييم أداء العمال من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم: (15) آلية تقييم الأداء

```

graph TD
    A([توضيح إدارة الموارد البشرية نظام تقييم الأداء]) --> B([شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المؤسسة  
وتدريب المقيمين على استخدامه الصحيح])
    B --> C([متابعة ورقابة مستمرة لأداء العمال من قبل  
المقيمين وجمع المعلومات عنه])
    C --> D([مقارنة الأداء الفعلي مع معايير  
التقييم الموضوعية لمستوى الأداء])
    D --> E([توفير تغذية عكسية تمثل نتائج  
تقييم للمسؤولين في الم])
    E --> F([مناقشة نتائج التقييم مع من  
جرى تقييم أدائه])
    F --> G([هل تحسن الأداء])
    G -- نعم --> H([تحقيق أهداف المؤسسة])
    G -- لا --> I([تعزيز جوانب الضعف  
والقوة في الأداء])
    I --> J([تحديد سبل تطوير الأداء  
الذاتي])
    J --> K([اقتراح برامج التدريب])
    K --> L([تنفيذ برامج التدريب  
والتنطوير الذاتي])
    L --> I
    H --> M([انتاجية عالية])
    H --> N([فاعلية تنظيمية])
    H --> O([مستقبل وظيفي])
    I --> P([فصل من العمل من لا فائدة منه])
    P --> Q([نقل لوظيفة أخرى مناسبة])
    Q --> R([لم يتحسن الأداء])
    Q --> S([تحسن الأداء])
  
```

يعتبر بعض الباحثين أنّ المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولاً باعتبارهم السبب النهائي للقيمة (cause finale)، ثم لمساهمتها 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، ويستخدمها باحثون آخرون في تحليله، فيما يجمع الكل

على أنّ تفاعلها وتحسينها يعطينا صورة عن مدى تحقق الأداء الكلي وتحسينه ⁽³⁾، وسيتم تناول هذه الأبعاد فيما يلي:

1. الإنتاجية (البعد المادي) ⁽⁴⁾

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)

و لعلّ أهمها مساهمة Philippe Zarifian فيما سماه بـ: «physique de performance» ويرى p.zarifian ⁽⁵⁾ أنّ الأداء المادي أو الصناعي ينتج عن التفاعل الأمثل بين التكلفة والجودة والليونة والآجال (C Q F D)، حيث ترتبط الليونة بدرجة كبيرة بالكفاءة وترتكز على قدرة الموارد البشرية في مواجهة مختلف التغيرات.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية في تسهيل الليونة وتنميتها جاءت مقارنة أخرى للإنتاجية، تمّ فيها استبدال الليونة بالمجتمع (Social)، والذي يصعب قياسه مقارنة بالليونة، والمقصود بالمجتمع هنا

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" des7
et9 Mars 1994, in D. Weiss, op.cit, p236.

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 تركز 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 حالياً، 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 لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسّخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.⁽³⁾

هذه الفكرة تهمل الدور الأساسي الذي يؤديه مختلف الأفراد بالمؤسسة وإن كان لها تأثير إيجابي على المردودية⁽⁴⁾، 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

¹ D. Weiss, op.cit, pp257-259.

² Michel Gervais: **Contrôle de gestion**, 7^{ème} édition, Paris, édition économique, 2000, p249.

³ D.Weiss, op.cit, p 240.

⁴ للإطلاع أكثر حول تأثير مكافأة المسيرين على أداء المؤسسة (و بالتحديد على المردودية) انظر:

التنافسية بسبق احتياجات الزبون واستمرار العملية الإبداعية بالمؤسسة، مما 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⁽¹⁾... في حين ترتبط التنافسية في المستوى الإستراتيجي بالاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة وبنوعية مواردها البشرية، حيث تفسر " قدرة المؤسسة على سبق وتحديد آجال ظهور

الاحتياجات المستقبلية للزبائن." ⁽²⁾ وهذا ما توضحه المعادلة التالية:

تنافسية في المستوى الإستراتيجي = الإبداع + السبق + سرعة رد الفعل

Compétitivité stratégique = Innovation + Anticipation + Réactivité

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.

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.

¹ Michel Gervais: *Contrôle de gestion*, op.cit, p249.

² Ibid, p238.

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقاً نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى 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 إبراز المفاهيم والأسس التي يتناولها هذا الموضوع.

المطلب الأول: مفهوم تقييم كفاءة الأداء و أهميته

1: 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 فعلاً وإيجاد الانحرافات بينهما ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات، أو هو أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع الصناعي مستهدفاً قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات (وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً 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 والضعف 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.

2: أهمية تقييم كفاءة الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم كفاءة الأداء كالاتي⁽²⁾:

- 1- أن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية
- 2- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- 3- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني أو المستوى القطاعي أو مستوى المؤسسة.
- 4- كذلك يساعد على ما يلي:
 - توجيه العاملين في توجيه أعمالهم.
 - توجيه إشراف الإدارة العليا.
 - 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 ارتباطاً وثيقاً بالوحدة الاقتصادية نتيجة لارتباطها بأهداف وحقوق أنشطة الوحدة الإنتاجية، مما يتعدى دائماً بأن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم الوحدة وإمكاناتها المتاحة، بما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه،

¹ عقيل جاسم عبد الله: مرجع سابق، ص 201.

² تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 191. عقيل جاسم:

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.

3: وظائف تقييم كفاءة الأداء: (1)

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، وهنا يجب التأكد من أن الوحدة قد استخدمت كافة مداخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.

3- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.

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. (2)

4: 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: (3)

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

² كامل بربر: مرجع سابق، ص 174

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية" (منظور القرن العشرين)، مصر، جامعة فيها، 2000، ص ص 332-333.

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.

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- تحديد الخطط التفصيلية لإجاء 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 يلي¹:

◀ 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، ص237.

3-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-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- 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- المراحل الأساسية لتقييم الأداء الصناعي:

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء الصناعي بما يلي:⁽¹⁾

أ- التعرف على البرامج - خطة التنفيذ-

ب- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

ت- قياس الأداء الفعلي (النتائج).

ث- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

¹ جاري ديسلر (Gary Dessler)، مرجع سابق، ص 331.

ج- تحديد الانحرافات والاختلافات و الفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.

ح- 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⁾.

1) 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 خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة الاستغلال الأمثل للطاقة، ومن ثم 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:⁽²⁾

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 369.

² عبد الغفار حنفي : مرجع سابق، ص ص 370-371.

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.

الطاقة العملية = الطاقة النظرية - التوقفات

2- الطاقة الإنتاجية العملية (الفعلية): وهي الطاقة النظرية مستبعدا عنها التوقفات والتي يمكن تجنبها ويتراوح مستوى حدود هذه الطاقة:

(70%-80%) من الطاقة النظرية وتتنخفض إلى أقل من ذلك في البلدان النامية.

الطاقة العملية = الطاقة النظرية - التوقفات

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: وتعتبر 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⁾

$$\text{مدى الانتفاع من الطاقة التصميمية عمليا} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}}$$

ويعتبر هذا المؤشر مقياسا مهما في عملية التخطيط الصناعي.

1- المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المنشأة الصناعية خلال فترة زمنية معينة:

$$= \frac{\text{الإنتاج المخطط}}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}$$

$$\text{2. المدى الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}$$

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 الماكينة أو المواد الأولية أو كفاءة استخدام الوحدة أو المواد الأولية أو كفاءة استخدام الوحدة النقدية أو مساحة الأرض الزراعية... إلخ .

¹ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 371.

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⁾ :

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

أو يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ومستلزماته

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{الأرض} + \text{المواد الأولية}$$

وتحقق زيادة الإنتاجية الكلية من خلال العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات من خلال ما يلي:

- 1- عندما تزداد المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات.
- 2- عندما تنخفض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة.
- 3- عندما تزداد المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة.
- 4- عندما تنخفض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات.

¹ أحمد أبو إسماعيل : اقتصاديات الصناعة ، القاهرة ، دار النهضة العربية، 1966، ص، 43

² عقيل جاسم: تقييم المشروعات، مرجع سابق، ص 205.

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 كثيراً مقارنة المخرجات (الناتج) مع عامل واحد بدلا من مقارنتها مع عوامل متغيرة عديدة، وعليه من الأفضل استخدام الإنتاجية الجزئية.

المطلب الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية

1: أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية

تمثل الكفاءة الإنتاجية بمفهومها المطلق، تأليفاً أمثل بين العناصر المستخدمة في الإنتاج فيمثل حينئذ قياس الكفاءة الإنتاجية ومدى نجاح أو فشل العاملين في مشروع ما في إدارة نشاط المشروع وكثيراً ما يلجأ إليها الباحثون نظراً 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 أن يؤدي إلى رفع الإنتاجية إلى نسبة مسجلة في أجود المؤسسات أو الأمم الأكثر تقدماً في طريق القدرة الإنتاجية (2).

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 :

تمثل أحد أهم الأدوات الرقابية، سواء كانت الرقابة ذاتية أي داخلية أو خارجية تمارس من قبل هيئات خارجية مختصة

¹ وجيه عبد الرسول العلي : الإنتاجية مفهومها ، قياسها ، و العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 38.
² المرجع نفسه، ص 39.

- 1- 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 مثلا.
 - 2- مقياس لمكافأة العاملين. كما تمثل معيار لاختيار المترشحين من العمال للترقية والكشف عن قدرات ومواهب العمال.
 - 3- مقياس يستخدم لاختيار العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى توفير الأيدي العاملة المؤهلة بالمؤسسة.
 - 4- مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر، قصد التخصص، والاستغلال الأمثل لليد العاملة في المؤسسة.
 - 5- توصلنا لمعرفة مدى مهارة العمال وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة.
- فمن هذا المنطق نتمكن من تصور أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية كإحدى وسائل ترشيد القرارات الاقتصادية سواء على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الاقتصاد الوطني ككل.

2: 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):

1- طريقة قياس قيمة إنتاج العامل لفترة معينة.

إنتاجية العامل = $\frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العاملين}}$

عدد العاملين

إنتاجية العامل = $\frac{\text{قياس الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العاملين}}$

عدد العاملين

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.

2. طريقة القياس خلال ساعة عمل واحدة " إنتاجية ساعة العمل "

$$\text{إنتاجية العمال} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

3. طريقة قياس إنتاجية وحدة الأجر خلال فترة زمنية معينة

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{إجمالي الأجر}}$$

المبحث الرابع: تقييم العملية التدريبية

يعتبر تقييم كفاءة العملية التدريبية جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء نظراً 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 ستجفع 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 دليلاً قوياً 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.

*من الضروري تقويم كل طريقة من الطرق التدريبية الواردة بالفقرات السابقة في تحقيقها لأهدافها وفي تطوير المهارات وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

¹ محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 283.

*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، وتركز الثانية على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها الدارسون وتركز 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، وتقيد 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.
- 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.

1- تحقيق أهداف المنظمة: تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء العملية التدريبية، 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.

¹ Frank Ostroff, *"entreprise Horizontale, l'entreprise du futur et sa proposition de valeur"*, traduit par: Myriam Shalak, Paris, Dunod, 2002, p26.

2- 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 كالآتي:

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.

³⁻ رأي أو 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 أيضاً، 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.

خلاصة:

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 للأداء 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 يوجهون 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 وتفهيم محتوى التدريب وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس لمدى 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 تلبي الاحتياجات التدريبية، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب.

يعتبر تقييم أداء وكفاءة التدريب جزءاً هاماً 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
دور العملية التدريبية في تحسين
أداء العمال بمؤسسة صناعة الكوابل
بسكرة

تمهيد:

بعد تعرضنا لمختلف جوانب إشكالية بحثنا المتمثلة في العملية التدريبية 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، الزمني) 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: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: المنهج المستخدم

لكل دراسة أو بحث مناهجه الملائمة، أي أن المنهج الذي يتبعه كل باحث اجتماعي مستنبط من نوع الدراسة والأهداف لبتي يرمي إليها، فالمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث.⁽¹⁾، أي أنه الوسيلة التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة.

والمنهج الوصفي هو المنهج المناسب في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها وهو المنهج الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأوضاع، ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة أي أن الهدف تشخيصي بالإضافة إلى كونه وصفي⁽²⁾.

ويستخدم المنهج الوصفي في العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عملية التصنيف والإحصاء مع بيان تلك العمليات.⁽³⁾

¹ فوزية غرايبة وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، عمان، الأردن، دار وائل، 2002، ص 30.

² نفس المرجع، ص 33

³ محمد قاسم: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، بيروت، دار النهضة العربية، 1999، ص 60.

واستنادا إلى ما قيل، يمكننا تعريف المنهج الوصفي بأنه "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث⁽¹⁾.

وتماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها فإن الباحث اعتمد هذا المنهج في بحثه-بشكل أساسي- لأنه الأكثر كفاءة وذلك بغرض كشف حقيقة مكانة العملية التدريبية وتأثيره على أداء العمال من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى، من خلال وصف الإمكانيات التي توفرها المؤسسة لعملية التدريب وأهم أنواع البرامج المنظمة للعاملين فيها، ووصف أهم المعوقات التي تواجه التدريب، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفق الخطوات التالية:

1-المرحلة الاستكشافية: وتمثل الخطوة الأولى في البحث وشملت:

*جمع المعلومات النظرية "التراث النظري" المتعلق بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة للعملية، حيث تنريه من حيث المصادر والمراجع المتوفرة.

*استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومحاولة مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاؤما مع موضوع البحث.

2- مرحلة الوصف المعمق: قد شملت ما يلي:

*تحديد تساؤلات الدراسة بمعية أساتذة والمسؤولين عن التدريب بمؤسسة الكوابل، وتحديد مؤشرات.

*ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه ومميزاته.

*اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث، والمتمثلة في (المقابلة، الاستمارة، اختيار الأساليب الإحصائية المتبعة).

*عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي جمعها، وتفسيرها ومحاولة الخروج باستنتاجات وتوصيات.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي المجال المكاني والبشري والمجال الزمني.

1-المجال المكاني:يقصد بالمجال المكاني " النطاق الزمني لإجراء الدراسة."⁽²⁾

¹ بشير صالح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.
² محمد شفيق: البحث العلمي-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001، ص 211.

تم إجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة، وتقع هذه المؤسسة على جانب الطريق الوطني رقم 46 ، تبعد حوالي 450 كم عن الجزائر العاصمة، تعد هذه المؤسسة من أكبر المصانع في إفريقيا تقدر مساحتها بـ: 42 هكتار.

قد كان اختيار الباحث لهذه المؤسسة، لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية وذلك لاعتمادها على:

- شهادة الجودة "إيزو" 9002 سنة 2002، ثم شهادة " إيزو" 9001 سنة 2003، وهي المعمول بها حاليا، والتي تعتبر كتمهيد لدخول المؤسسة السوق العالمية، ومن ثم قدرتها على تسويق المنتج على المستوى المحلي، ومنافسة المؤسسات العالمية وما تفرضه هذه الشهادة من أهمية للتدريب بالمؤسسة.
 - المحافظة على جودة المنتج، الذي يفرض بدوره إعطاء أهمية للتدريب.
 - إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل بأنواعها.
 - تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات السوق.
 - القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتطورة
 - امتصاص البطالة، وذلك بتوفير مناصب شغل جديدة الأهمية العلمية من خلال استقبالها لطلبة الجامعات والمعاهد وما تساهم فيه من تقديم معلومات ميدانية.
- وتعتبر مؤسسة الكوابل من الأقطاب الاقتصادية الهامة المعروفة في ولاية بسكرة، وأهم مؤسسة جزائرية لصناعة الكوابل الكهربائية.

يعد مرسوم 242/80 الصادر بتاريخ 4 أكتوبر 1980 القاضي بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONELEC، وتجزئتها في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات منها المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية EN.I.CAB، بمرسوم 20/83 الكائن مقرها بالعاصمة، وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية هي:

***وحدة جسر قسنطينة:** بالقبة المختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط.

***وحدة واد السمار بالحرش :** مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية.

***وحدة بسكرة:** المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة.

في عهد دخول الجزائر نظام السوق، تقرر إعادة هيكلة المؤسسة بتاريخ 1997/11/04.

بموجب هذا القرار أصبحت وحدت بسكرة مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة، وهي مؤسسة صناعة الكوابل 'بسكرة EN.I.CA'، ويقدر رأسمالها بـ : 8000 مليار دينار جزائري، وتختص بإنتاج وتسويق:

- كوابل منزلية.
- كوابل صناعية.
- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.
- البكرات الخشبية
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل.
- كذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومبوند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها) في إطار توسيع استثماراتها.
- وتحتل المؤسسة المرتبة الأولى في السوق الوطنية وذلك بنسبة 46% وأهم زبائنها ما يلي:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "SONALGAZ".
 - المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية "KHA RIF"
 - المؤسسات الخاصة وتجار الجملة
- وتأمل مؤسسة الكوابل في نظرتها المستقبلية-بعيدة المدى- التوجه إلى صناعة المواد الغذائية ويوضح الجدول التالي تطور الإنتاج لمدة 06 سنوات الأخيرة:

جدول رقم: 03). تطور الإنتاج من: 2002 إلى 2007 في مؤسسة EN.I.CAB

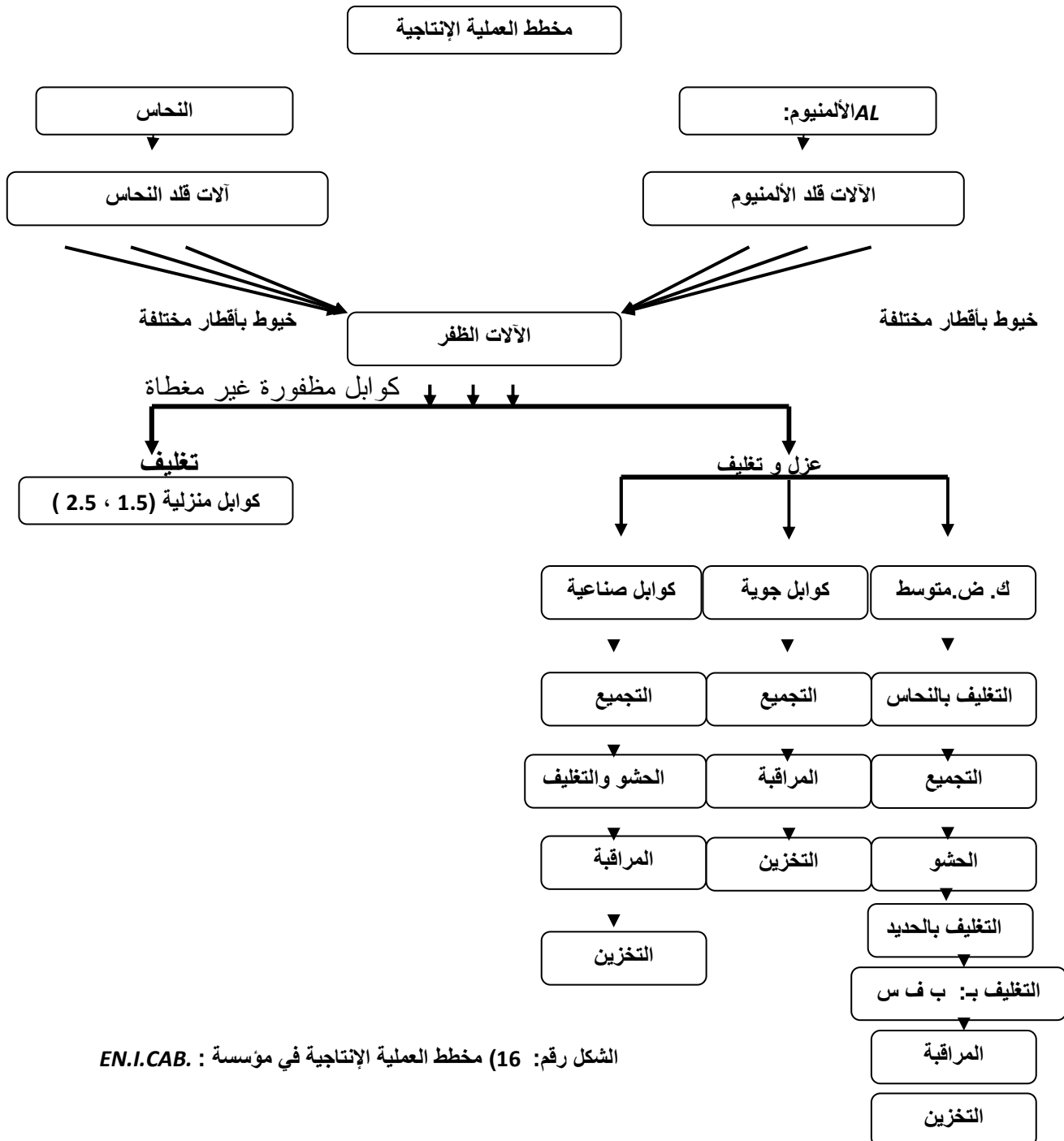
N°	التعيين	الوحدة	السنوات					
			2002	2003	2004	2005	2006	2007
01	Câble domestique	طن	3.539	2.865	2.932	3.591	3.252	3.720
02	Câble Aérien	طن	4.773	4.649	6.158	3.945	2.954	2.570
03	Cable industriel cuivre	طن	2.524	1.859	1.583	2.175	2.319	2.412
04	Câble haute. Tension	طن	1.385	1.145	2.703	2.235	2.681	2.350
05	Cable moyen tension	طن	4.879	4.639	4.180	2.575	2.893	3.270
Total câble			17.100	15.157	17.556	14.533	14.009	14.322
	Total	الوحدة	17.729	22.699	27.709	25.5882	22.146	25.506

المصدر: مؤسسة الكوابل الكهربائية، وحدة الإنتاج، يوم: 2007/12/25.

2. المجال البشري:

يتضمن المجال البشري عينة البحث، التي تعد "الإحدى الدعائم الأساسية للبحث التجريبي فهي تسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية والوقت دون ابتعاد عن الواقع المراد معرفته" (1)

وللتعرف عن دور التدريب في تحسين أداء العمال في مؤسسة الكوابل الكهربائية، وحول اهتمام هذه الأخيرة بأفرادها ومهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم الخاصة من خلال تدريبهم، تم اختيار عينة من العمال في المؤسسة محل الدراسة الميدانية "EN.I.CAB"، حيث تضم المؤسسة حوالي 987 عامل المعدل الإجمالي للعمال أما العمال المختصين بالإنتاج فيقدر عددهم 424 عامل، حيث منها تم اختيار عينة البحث ومن أجل توضيح مخطط العملية الإنتاجية في مؤسسة "EN.I.CAB" سنورد الشكل التالي:



الشكل رقم: 16) مخطط العملية الإنتاجية في مؤسسة : EN.I.CAB

¹ سلاطينة بلقاسم وحسان الجلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، دار الهدى، 2004 ص168.

ومن أجل توضيح موقع الدائرة الإنتاجية في المؤسسة يمكن الرجوع إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أنظر الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل الكهربائية في الملحق)

1.2 عينة البحث:

انطلق البحث في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية تخدم أغراضه وأهدافه وفقا للإمكانيات المتوفرة، وأصبح استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية وعملية في مجال البحث العلمي وذلك من أجل أن يكون البحث العلمي دقيقا وممكنا، وقد تم اختيار العينة القصدية باعتبارها الأنسب في مثل هذه الدراسات، وتعرف على أنها: "العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة لمجتمع نسبة إلى خاصية ما".¹

جدول رقم: 04) حجم عينة الدراسة

الشكل رقم: 17) تحديد عينة البحث

حجم العينة ١٤.١٥% عدد عمال في الإنتاج ٤٢٤



مؤسسة EN.I.CAB			
الدائرة	عدد العمال	حجم العينة	النسبة %
الإنتاج	424	60	15.14%

3. المجال الزمني :

يمثل الفترة التي استغرقت فيها جراء الدراسة الميدانية و التي دامت أربعة أشهر ونصف, وذلك حسب متطلبات الدراسة وأهدافها ويمكن توزيع هذا المجال إلى فترات جزئية كالتالي :

1.3.الفترة الأولى :

حيث تمت فيها زيارة استطلاعية للمؤسسة استغرقت أربعة أسابيع بمعدل زيارتين في الأسبوع . وتم من خلالها التعرف على مصالح المؤسسة عن قرب وتركزت الزيارة على مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية ومصلحة الإنتاج. أين قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين حيث أفادونا بوثائق هامة تخص إستراتيجية التكوين في المؤسسة " أنظر الملاحق" حيث قام المسؤول عن مصلحة المستخدمين بالإجابة عن بعض الأسئلة حول العملية التدريبية وسيرها بالمؤسسة.

¹ عبد الرزاق جليبي وآخرون: البحث العلمي والاجتماعي، لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 320.

2.3. الفترة الثانية:

واستغرقت ثلاثة أشهر ونصف وتم فيها تصميم أداة جمع البيانات (الاستمارة) في صورتها الأولية، وإجراء اختبار قبلي لها مع بعض المسؤولين بمؤسسة الكوابل، وتم عرضها على الأستاذ المشرف، وأستاذين آخرين محكمين والمسؤول عن التكوين في المؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات الميدانية:

يستخدم الباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية، ومتغيراتها وارتباطاتها المختلفة إلا أن طبيعة وخصوصية البحث وتساؤلاته وفروضه التي يطرحها الباحث والبيانات الحصول عليها، كذلك يفرض على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك،" فقد يتطلب موضوع ما استخدام الملاحظة كأداة رئيسية، وقد يفترض موضوع آخر الاعتماد على المقابلة، وهكذا يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات والبيانات الأولية التي تخص بحثه".¹

أما في هذا البحث فقد استخدمت الأدوات التالية:

1. المقابلة: تحتل المقابلة مركزا في البحث السوسيولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات التجريبية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته²، كما "تعد المقابلة تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة (فردية) تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين وهي إما تكون فردية أو جماعية مقننة أو غير مقننة".³

وبغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، ونشاطات وأساليب تسيير الموارد البشرية التي يتبعها المديرون في مجال تدريب وتكوين عمالها بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلات مع مسؤولين في المؤسسة كما وسبق الإشارة إليه، ضمت مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول نشاط ومهام مصلحة التكوين، ومختلف الإجراءات المتعلقة بتدريب عمال الإنتاج، والرؤساء المسؤولين عن الإنتاج، وعلاقات أفرادها فيما بينهم، ووضعيتهم بها،... بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث. كما قمنا بمقابلة بعض المروّسين بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإتقان عملهم، ومدى إحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ونظرتهم ووفائهم لها، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم، حبهم لعملهم ورغبتهم في تنمية مهاراتهم وتغيير مناصبهم،... وهذه المعلومات تعتبر كبيانات أولية تخدم فروض البحث.

¹ فضيلة دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، ع3، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 1999، ص 185.

² المرجع نفسه، ص 190.

³ مورييس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية-، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، إشراف: مصطفى ماضي، الجزائر، دار القصة، 2004، ص 148.

2. الملاحظة:

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، وهل حصلوا على تدريب في مجال عملهم علاقاتهم ببعض البعض وعلاقاتهم برؤسائهم، وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات دونما الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الاستمارات.

3. الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه.⁽¹⁾ حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف عمال الإنتاج من العملية التدريبية وأثرها في تحسين أدائهم ومن ثم أداء المؤسسة ككل، حيث وجهت هذه الاستمارة كما سبق ذكره إلى عمال الدائرة الإنتاجية من أجل تحديد مسار الدراسة بشكل أدق، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة، والتي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي، الفئة، الأقدمية، وأسئلة رئيسية تتضمن أبعادا معينة تتمحور حول نشاط التدريب وتأثيره على أداء العمال وعلى تنمية المؤسسة، تعتبر هذه الأبعاد كمحاور عامة يتم على أساسها من صحة أو عدم صحة فروض الدراسة، نظرا إلى أن العملية التدريبية يفترض أن تكون هادفة (يوضح الملحق الأول مختلف أسئلة الاستمارة).

وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الأبعاد:

الاستمارة الموجهة لعمال الإنتاج: بعد ضبط الأبعاد التي يتكون منها الاستبيان تم تحديد مجموعة من الأسئلة توزعت على الأبعاد التالية، التي تخدم فرضيات البحث.

4. البعد الأول: والذي يتعلق بالفرضية الأولى ومضمونها أن التدريب يعمل على تحسين القدرات

الجسمية والعقلية عند العمال، تضمنت أسئلة فرعية من السؤال رقم: 05 إلى السؤال رقم: 11.

¹ علي عبد الرزاق جلبي: البحث العلمي الاجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص286.

5. **البعد الثاني:** وتتضمن أسئلة خاصة بالفرضية الثانية، والتي مفادها أن البرامج التدريبية الدقيقة تساهم في رفع كفاءة أداء العمال في المؤسسة، احتوت على أسئلة فرعية من: 12 إلى 27.

6. **البعد الثالث:** وتتضمن أسئلة خاصة بالفرضية الثانية، والتي مفادها أن المدرب يساعد العامل على إكسابه مهارات جديدة بفضل برامج تدريبية مدروسة، واحتوت على أسئلة فرعية من: 28 إلى السؤال رقم: 36.

المطلب الرابع: الوسائل الإحصائية المستعملة

تستدعي الضرورة في بعض الأبحاث العلمية استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإيجاد حلول وإجابات علمية دقيقة وقد استخدمنا في دراستنا الأساليب الإحصائية التالية:

- **استخدام التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على استجابات المبحوثين عن جميع إبعاد الدراسة.
- 1. **التكرار:** وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على استبيان الدراسة⁽¹⁾.
- 2. **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان. وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستمارة⁽²⁾ وتحسب كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (x)} = \frac{\text{تكرار العنصر (x)} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج

نقوم فيما يلي بتحليل نتائج كل سؤال من أسئلة الاستمارة والتي نوضحها في شكل جداول، مع العلم أن كل جدول يضم النتائج المحصل عليها من أفراد العينة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك أسئلة قد يختار فيها الفرد أكثر من بديل.

¹ زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، دون مكان النشر، 1974، ص109.

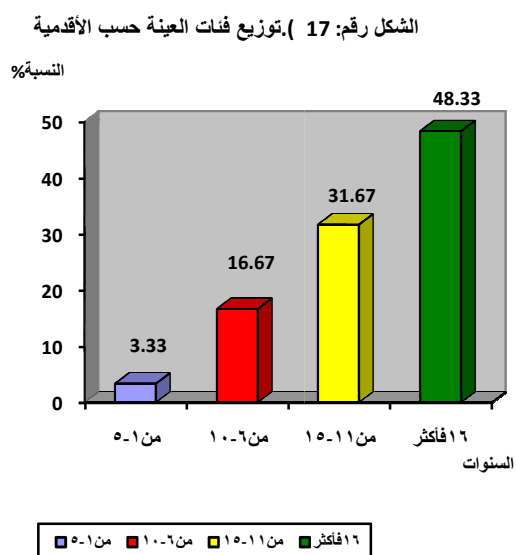
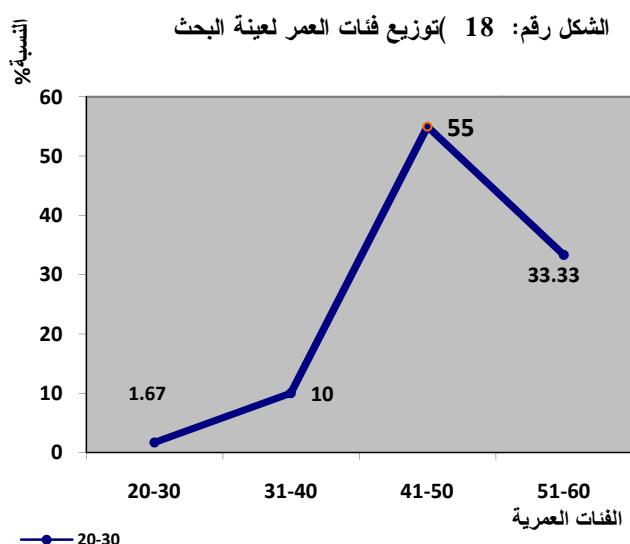
² عبد الباسط محمد محسن: أصول البحث الاجتماعي، القاهرة، المكتبة الأنجلو مصرية، 199، ص 207.

المطلب الأول: تحليل البيانات

أولاً) البيانات العامة للعينة

* (جدول رقم 05): خصائص عامة لعينة البحث في مؤسسة الكوابل الكهربائية EN.I.CAB.

السـن			المستوى التعليمي			سنوات الأقدمية		
النسبة %	التكرار	فئات السن	النسبة %	العدد	فئات المستوى التعليمي	النسبة %	التكرار	فئات سنوات الأقدمية
1.67	1	30 - 20	26.67	16	ابتدائي	3.33	02	5 - 1
10	6	40 - 31	63.33	38	متوسط	16.67	10	10 - 6
55	33	50 - 41	06.67	4	ثانوي	31.67	19	15 - 11
33.33	20	60 - 51	03.33	2	جامعي	48.33	29	16 فأكثر
100	60	المجموع	100	60	المجموع	100	60	المجموع



- يظهر من خلال هذا الجدول والمنحنيات المرفقة، أنّ أغلب أفراد العينة (عمال الإنتاج) يتراوح سنهم ما بين 40 و 60 سنة، حيث تمثل النسبة 55% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة، في حين

تمثل النسبة 33.33 % الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 و 60 سنة، وهذا يعطينا فكرة عن مستوى النضج الذي بلغه هؤلاء الأفراد والذي من شأنه أن يوضح لنا رؤيتهم المعمقة للمؤسسة وأوضاعها.

- كما أنّ المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث، كما يبينه الجدول السابق يتضمن 4 مستويات: المستوى الابتدائي، المستوى المتوسط، المستوى الثانوي، المستوى الجامعي، ويظهر من خلال هذه المنحنيات أن أغلب أفراد العينة يتمركزون في المستوى المتوسط بنسبة 63.33%، ثم تليها نسبة 26.67% والتي يمثلها المستوى الابتدائي، أما المستوى الجامعي والمستوى الثانوي فنسبتهما معا تقارب 10% وهي منخفضة بالمقارنة مع المستويين السابقين، ويعود هذا إلى السن و الأقدمين التي نلاحظها على المبحوثين في الجدول، أي هناك تسلسل وتكامل بين المعلومات التي يقدها الجدول السابق، ومن جهة أخرى نقول أن التدريب لا يتطلب شهادات أو مستوى معين فيكفي أن يكون المتكون يقرأ ويكتب ليتكون، فهناك متكونين يعتمدون على الخبرة وعلى عدد سنوات الأقدمية وليس شريطة أن يكون لديهم شهادات هذا ما تراه الأغلبية من المبحوثين.

- كما أن الجدول المبين أعلاه يبين لنا نسبة سنوات الأقدمية للعمال فال فئة التي تتركز فيها أكبر نسبة هي الفئة من 16 سنة فأكثر بنسبة 48.33% ، ثم تليها نسبة 31.67 للفئة من 11 إلى 15 سنة، وتنقص النسبة كلما نزلنا في سنوات الأقدمية، حيث تكون منخفضة في الفئة من: سنة إلى 5 سنوات، وهذا راجع إلى السن وطبيعة العمل التي يقوم بها العامل، وهنا تدخل عملية التدريب، حيث يحفز العامل ويكسبه مؤهلات لكسب مناصب جديدة وتغيير اتجاهاته المهنية.

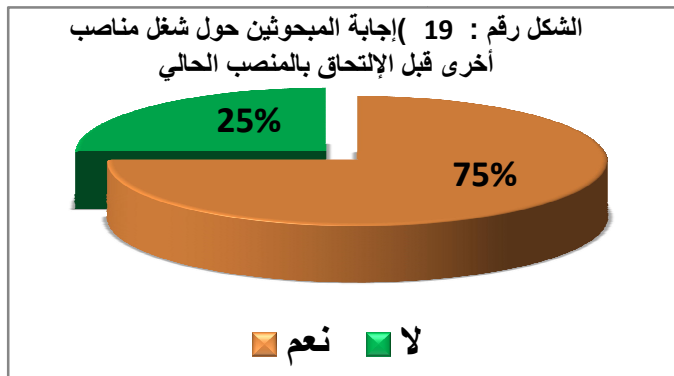
وما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد أن تكوين العاملين الجدد في بداية عملهم شيئا صعب وتتمثل هذه الصعوبة في عدم تأقلم العامل مع عمله، وهذا ما يدعو إلى اتخاذ إجراءات تعمل على استقبالهم وتوجيههم، ما يجعلهم يشعرون بالطمأنينة والراحة، وهذا ما لاحظناه في المقابلات التي قمنا بها، لذا فإن تدريب العاملين القائمين بالعمل أمر لا بد منه أي أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على نجاح هؤلاء، لأن قيام بأداء عمل ما مدة طويلة لا يعني أنه سيؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة لأنه إذا أرادت المؤسسة الوصول إلى مستوى عالي من الأداء فلا يمكن علاج ذلك إلا بالتدريب ، لذا يلزم تدريب العاملين القائمين بالعمل نتيجة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطراً على الأعمال مما يتطلب تدريباً متواصلاً لمواكبة هذا التطور.

* جدول رقم 06 : الخاص بمنصب العمل الحالي

الإجابات		منصب العمل
النسبة %	التكرار	
5%	3	قائد فرن
38.33%	23	قائد مكنة
20%	12	قائد جسر متحرك
11.67%	07	قائد مكنة الظفر والقلد
1.67%	1	ميكانيكي الصيانة الصناعية
0%	0	مساعد قائد المكنة
23.33%	14	منتج الكوابل الكهربائية
100%	60	المجموع

• يعبر هذا الجدول عن منصب عمل المتكون والتي تنوعت بين قائد مكنة وقائد فرن وقائد جسر متحرك، ونجد أن أكبر نسبة والتي تعد بـ: 38.33% تنحصر في قائد مكنة أما باقي النسب فقد توزعت على قائد جسر متحرك بنسبة 20% و 11.67% لقائد مكنة الظفر والقلد و 23.33% لمنتج الكوابل الكهربائية، أما باقي المناصب فإنها تكاد تكون منعدمة حيث يمثل قائد الفرن 5% ومساعد قائد مكنة بنسبة 0% ، لكن بناءا على المعطيات التي استقيناها من الميدان وأيضا على المقابلات الشخصية التي أجريناها مع المسؤولين نجد أن قائد مكنة أو قائد جسر متحرك أي المناصب التي نجد النسب فيها مرتفعة فهم متكونين وفي نفس الوقت مكونين أي يتلقون تكويننا نظريا، ويقومون بدورهم بتدريبات تطبيقية على مساعدتهم أي أن العملية هرمية.

* جدول رقم 07 : هل شغلت مناصب أخرى قبل التحاقك بالمؤسسة؟



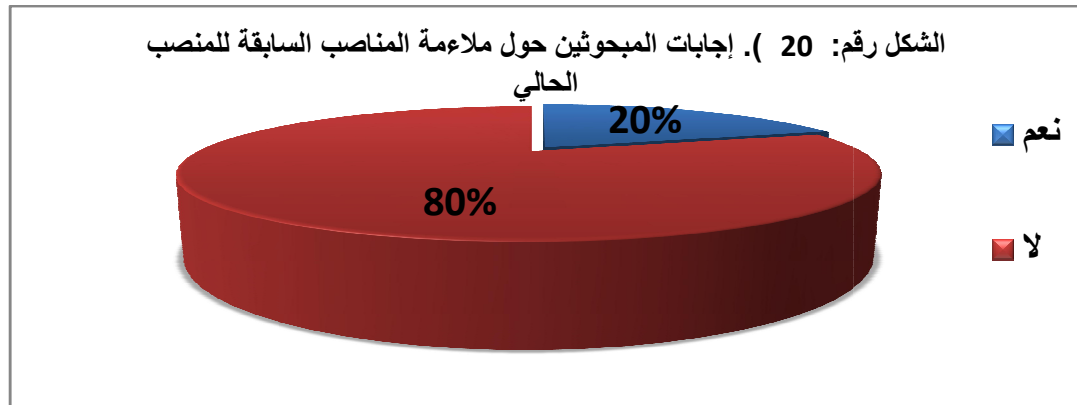
الإجابات الملاحظة		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
75%	45	نعم
25%	15	لا
100%	60	المجموع

يجمع عدد لا بأس به من العمال أنهم شغلوا مناصب أخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة وهذا ما توضحه النسب 75% في الدائرة الإنتاجية بالمؤسسة، فيما نجد أنّ بقية العمال والذين تمثلهم النسب 25 % لم يسبق لهم شغل مناصب أخرى قبل التحاقهم بالمؤسسة.

* جدول رقم 08): هل تقارب مهام تلك المناصب مهام منصبك الحالي

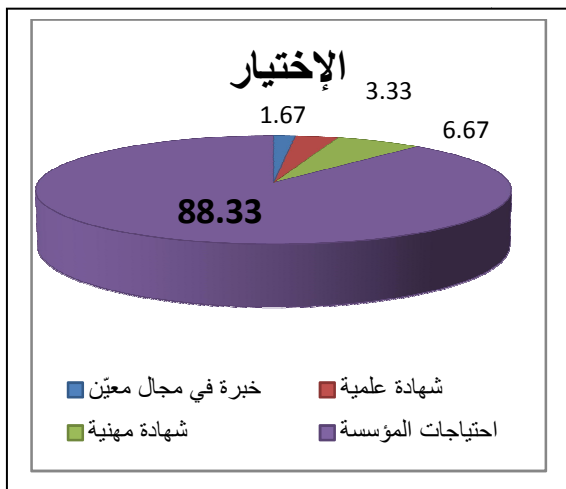
الاختيارات	الإجابات	
	التكرار	النسبة %
نعم	09	20%
لا	36	80%
المجموع	45	100%

يرى 20 % من العمال المبحوثين أن مهام المناصب التي شغلوها من قبل تقارب مهام مناصبهم الحالية، فيما يرى أغليبيتهم في هذه المؤسسة والمقدرة نسبتهم بـ 38.5% عكس ذلك.



جدول رقم 09): على أي أساس تمّ توظيفك بالمؤسسة؟

الاختيارات	الإجابات	
	التكرار	النسبة %
خبرة في مجال معيّن	01	1.67%
شهادة علمية	02	3.33%
شهادة مهنية	04	6.67%
احتياجات المؤسسة	53	88.33%
المجموع	60	100%



بالنسبة للتوظيف في المؤسسة، يرى 1.67% من العمال أنهم وظفوا على أساس خبرتهم في مجالات معينة، ويرى 3.33% من العمال أنهم وظفوا على أساس شهاداتهم العلمية، وبالنسبة للتوظيف على أساس

الشهادات المهنية فنجد أن هذا البديل اختاره 6.67% من المبحوثين، أما التوظيف بناء على احتياجات المؤسسة فهو البديل الذي اختاره أغلبية المبحوثين حيث يمثل 88.33% .

المطلب الثاني: تحليل البيانات وفق أبعاد الدراسة

أولاً): جداول خاصة بالبعد الأول والذي مفاده: "أن التدريب يعمل على تحسين القدرات الجسمية والعقلية عند العامل." "

جدول رقم 10): هل تابعت دورة تدريبية للتخصص في عملك الحالي.

الإجابات		الاختيارات
النسبة%	التكرار	
100%	60	نعم
00%	00	لا
100%	60	المجموع

• تعتبر عملية التدريب عملية مهمة وخطوة أساسية بالنسبة للعامل حيث بدا لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة تلقوا تدريبات بنسبة 100% ، وهذا ما يوضح لنا مدى أهمية وضرورة هذه العملية ، ورأى الأفراد الذين تلقوا تكويناً أنه يساعدهم في فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم، كما يساعدهم في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، ومن خلال المقابلات التي أجريناها معهم اتضح لنا أنهم يرون في التدريب الحل الأولي في تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأنماط سلوكهم وبذلك يتحقق الأداء الفاعل، وكما يساعد التكوين كذلك في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء بالإضافة إلى ما سبق ذكره أي يؤدي التدريب الفاعل في ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية إلى:

◀ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

◀ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة.

◀ يؤدي التكوين إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين

◀ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.(1)

*" ويقول أحد المهتمين في هذا الصدد أن التكوين يشكل رأس مال يمكن هدره فإلى جانب ما يتضمنه من معارف تجديد المهارات والقدرات والتحفيز، فإنه من مكونات الحضارة الصناعية المعاصرة التي تقوم على التخصص الدقيق المتجدد(2)." "

• إذا كان جوابك نعم:

¹ محمد جمال مرعي: التدريب والتنمية ، القاهرة، عالم الكتب، 1973، ص172.

² سلاطينة بلقاسم: التكوين المهني والتنمية، عين مليلة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عدد1، دار الهدى والسحب، 2002، ص130.

◀ جدول رقم:1.10) أين تلقيت هذا التدريب:

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
75%	45	بالمؤسسة
05%	03	مركز تكوين خاص بكم
18.33%	11	معاهد متخصصة بالداخل
01.67%	01	بالخارج
100%	60	المجموع

بالنسبة لمكان التدريب نجد أن 75% من عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً بالمؤسسة، في حين نجد أن 05% من العمال تلقوا تدريبهم بمركز خاص وبالنسبة للتكوين في معاهد متخصصة داخل الجزائر نجد أن 18.33% من عمال المؤسسة قد تلقوا تدريباً بها، أما التدريب بالخارج فنجد أن المؤسسة انتهجت ذلك مع اثنين من عمالها أي ما يقدر بنسبة 01.67%.

◀ جدول رقم:02.10) ما هو شكل التدريب الذي تلقيته:

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
01.66%	01	ملتقى
00%	00	ندوة قصيرة
41.67%	25	فترة تدريبية طويلة
56.67%	34	تكوين ميداني
100%	60	المجموع

بالنسبة لشكل التدريب الذي تلقاه المبحوثين نجد أن 01.66% من المبحوثين حضروا ملتقيات تكوينية، في حين خضع 41.67% من المبحوثين لفترات تدريبية طويلة، أما التكوين الميداني فقد أجراه 56.67% من المبحوثين.

وبالنسبة للندوات الدراسية فهي معدومة لعينة البحث.

◀ الجدول رقم:03.10)هل ترى بأنك بعد التدريب قد اكتسبت:

" يمكن للعامل الذي تلقى التدريب أن يختار أكثر من بديل"

الإجابات		الاختيارات
نسبة الأفراد %	التكرار	
96.66%	58	معارف ومهارات تقنية عامة جديدة
21.66%	13	تحسين معارفك التقنية الخاصة بالتخصص
05%	3	طوّرت في نشاطك
18.33%	11	طبقت ما تعلمته
—	—	المجموع

يبدو جليا من خلال الجدول أن أغلب الاختيارات بالنسبة للأفراد الذين تلقوا تدريباً تتركز في أن التدريب يساعدهم على اكتساب معارف تقنية عامة وذلك بنسبة 96.66%، أما 21.66%، فيرون أنهم

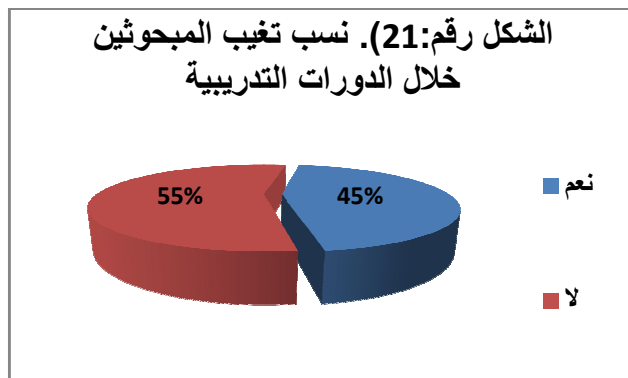
حسنوا من معارفهم التقنية الخاصة بالتخصص التي تلقوها من البرامج التدريبية، في حين يرى 5% من المتدربين أنهم طوروا في نشاطهم، أما 18.33% فإنهم اختاروا البديل المتعلق بتطبيق ما تعلموه في عملهم.

ويمكننا أن نرجع سبب الاختيار إلى نوعية البرامج والطرق التي يقدمها المكون للمكونين، أي أن الاختيار الأول والذي ارتكزت عليه جل الاختيارات يكون أشمل عن باقي الاختيارات وهذا شيء إيجابي لأن التدريب يؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ومن ثم فإنه يحسن الإنتاج كما ونوعاً ومنه يؤدي إلى تطوير أساليب للتفكير وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال رقم: 06). يعتبر سؤالاً مفتوحاً وذلك لمعرفة ما هو تقييم العاملين للدورة التدريبية، فنلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا على أن الدورة التدريبية كانت جيدة وفي المستوى، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى نوعية البرامج المقدمة وكيفية الإشراف على تقديمها، مما أدى ذلك إلى تحسين المعارف التقنية العامة والخاصة للعامل كما سبق وأن ذكرناه في الجدول السابق، وهنا نتضح فعالية الدورات التدريبية التي تقوم بخلق الرغبة لدى المتدرب لتغيير سلوكه مما يؤدي إلى أن يكون البرنامج التدريبي معداً ومصمماً وفقاً لحاجته الفعلية في العمل ورغباته .

السؤال رقم: 07). يوضح لنا السؤال التالي أهم الصعوبات التي يتعرض لها العمال خلال الدورة التدريبية، وتبين لنا من خلال بعض الإجابات القليلة التي قدمها المبحوثين أن هذه الصعوبات تتمثل في عدم التركيز خلال الدورة، وعدم فهم واستيعاب لبعض مضامين البرامج التي تقدم للمكون كذلك عدم فهم الدروس الناتجة عن لغة التدريس (الفرنسية + لغة البرمجة) للبعض.

جدول رقم: 11) هل تغيب عمداً خلال الدورة التدريبية؟



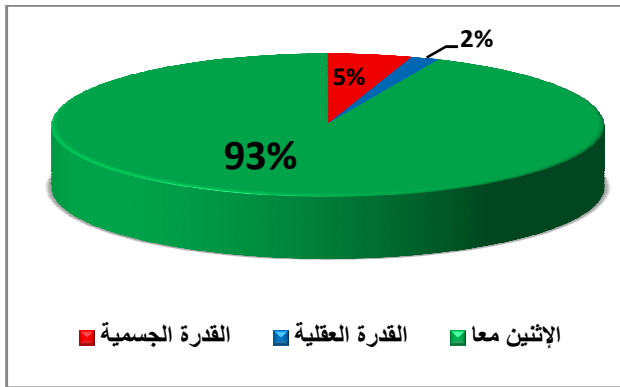
الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
45%	27	نعم
55%	33	لا
100%	60	المجموع

- إن الغرض من هذا السؤال هو محاولتنا لمعرفة مدى أهمية عملية التدريب لدى المتدربين وإخلاصهم على مزاولة التدريبات بشكل منتظم، لكن من خلال النسب التي توصلنا إليها فإنها تراوحت

ما بين السلب والإيجاب، حيث نجد عدد 55% لا يتغيبون أثناء عملية التدريب، أما الباقي و الذين يمثلون 45% يتغيبون خلال إجراء التدريب، وحاولنا طرح سؤالاً مفتوحاً لمعرفة أسباب الغياب، فوجدنا أن بعض العمال الذين تغيبوا في اختبارات التدريب أرجعوا الأسباب إلى المشاكل العائلية التي يعاني منها العمال أو المرض وأسباباً أخرى.

جدول رقم: 12) هل تعتقد أن هذه الدورة التدريبية ساعدتك على تنمية؟

الشكل رقم: 22) توزيع القدرات المكتسبة من خلال التدريب



الاختيارات	الإجابات	
	التكرار	النسبة %
قدراتك الجسمية	03	05%
قدراتك العقلية	01	1.67%
الاثنين معا	56	93.33%
المجموع	60	100%

*من خلال الجدول والشكل الموضحان أعلاه نجد أن

إجابة الاثنين معا أي أن عملية التدريب لها تأثير إيجابي على القدرات العقلية والقدرات الجسمية معا ، أي أن التدريب لا ينحصر في إحداها فقط بل يشملهما معا، وهذا أمر إيجابي لأن نسبة 05% يرون أن التدريب ينمي قدراتهم الجسمية فقط، ويرى 01.67% أنه ينمي قدراتهم العقلية فقط.

ونقصد بالقدرات العقلية هنا أن التدريب يقوم بتنمية أفكار واتجاهات وقدرات معارف المتدرب، والرفع من أدائه وتحسينه، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يتركه التكوين من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى ذلك تكسب عملية التدريب المتدربين خبرة ومهارة تؤهله في أدائه وعملية الإنتاج التي يقوم بها، وهنا يظهر دور وأهمية التدريب الذي يقدم معارف جديدة، ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة .

" ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص، وزيادة الإنتاجية." (1)

"الذي يزيد من كفاءة التنظيم، ولذلك يجب إجراء قياس عملي وفعلي لقدرات ومستوى أداء المتكويين" (1)

¹ موسى الوزوي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان ، دار وائل للنشر، 1999، ص 287.

جدول رقم:13). هل تعتقد أن هذا التدريب جعلك؟:

" يمكن للعامل الذي تلقى التدريب أن يختار أكثر من بديل"

الاختيارات		الإجابات
الاختيارات	التكرار	نسبة الأفراد%
راضي عن نفسك	25	41.67%
راضي عن عملك	23	38.33%
تشعر باحترام مجموعة عملك	30	50%
تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك	39	65%
المجموع	—	—

• يعبر هذا الجدول على مدى رضا المتدرب عن نفسه وعمله وما يشعر به بعد تلقيه التدريب، وتبين لنا أن النسب تراوحت بين الرضا عن النفس بنسبة 41.67 % و 38,33 % للرضا عن العمل، أما 50% من المبحوثين المتدربين فإنهم يرون أنهم يشعرون باحترام مجموعة العمل، في حين صوت 65% أنه يشعر بالمسؤولية اتجاه العمل، وهذا راجع إلى أهمية التدريب بالدرجة الأولى، أي أن التكوين الجيد يسهم في تحقيق التناسق بين المهارات و الأعمال وبكسب المتكون الثقة بالنفس، مما يجعله راض على عمله ويشعر بمسؤولية نحو عمله وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والزيادة في مستوى التعاون بين العمال وهذا ما لا حضناه من خلال إجابات المبحوثين .

"أي أن للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين، إذ ما يشعر الفرد أن مؤسسته جادة في تقديم العون لهم، وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله ، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل"(2).

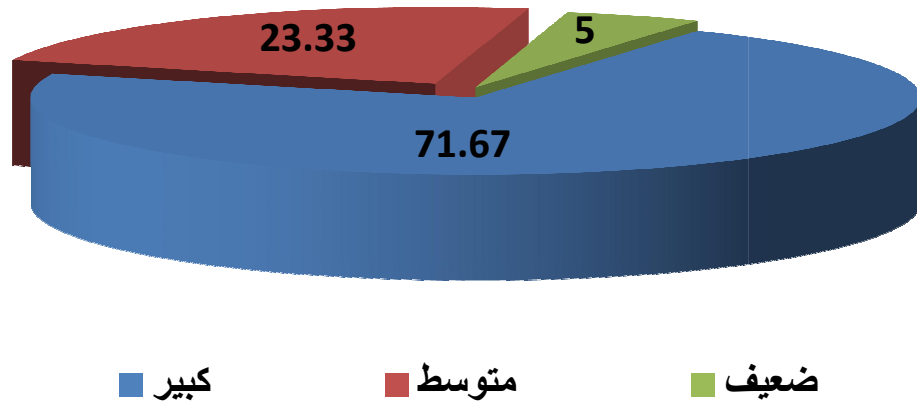
جدول رقم:14). هل تعتقد أن الميزانية المتوفرة للتدريب كافية بشكل :

الاختيارات		الإجابات
الاختيارات	التكرار	النسبة%
كبير	43	71.67%
متوسط	14	23.33%
ضعيف	03	05%
المجموع	60	100%

¹ رأفت عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب. التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص 158.

² مهدي حسين زوليف: إدارة الأفراد، الأردن، دار مجدلاوي، 1998، ص 185.

الشكل رقم: 23). حجم الميزانية الموفرة للتدريب حسب المبحوثين



* انطلاقاً من اعتبار الميزانية آلية تحويل الخطة إلى أفعال لتحويل الموارد نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، وهي وسيلة لتحقيق غايات مرغوبة. وقصد معرفة مدى كفاية ميزانية التدريب لأنشطته توصلنا من خلال النتائج المبينة أعلاه، أن الميزانية المخصصة للتدريب بمؤسسة الكوابل التدريب كافي بشكل كبير وذلك بنسبة 71.67%، بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين جاء اختيارهم بشكل متوسط بـ 23.33%، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا عن ضعف ميزانية التدريب فكانت نسبتهم مقدرة بـ 05%.

وما يمكن استنتاجه، أن أغلب المبحوثين يتفوقون على مدى توفر المؤسسة لميزانية كافية الأنشطة التدريب، وانطلاقاً من هذه الإجابة نستدل على اهتمام المؤسسة بوظيفة التدريب التي تعد الركيزة الأساسية للنهوض بها، وإحدى أهم الوظائف الرئيسية في المؤسسة الحديثة.

ويعد تخصيص المؤسسة لميزانية كافية لأنشطة التدريب من أهم مظاهر اهتمام المؤسسة بهذه الوظيفة لمدى ارتباطها الوثيق بتحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها المختلفة.

ثانياً): جداول خاصة بالبعد الثاني، والذي مفاده أن البرامج التدريبية تساهم في تنمية المؤسسة:

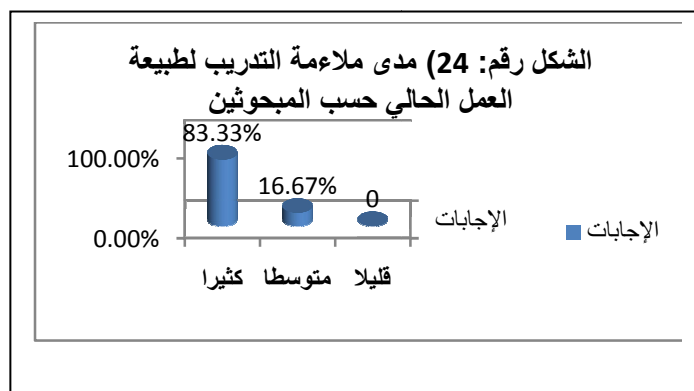
جدول رقم: 15) هل كانت لديك عقبات لمشاركتك في البرنامج التدريبي؟.

الاختيارات		الإجابات	
		النسبة %	التكرار
نعم		03.33	02
لا		96.97	58
المجموع		100	60

*نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لم تصادفهم عقبات خلال مشاركتهم في البرنامج التدريبي، وذلك بنسبة 96.97% وهذا راجع إلى الجو الذي يوفره المدرب للمتدربين أي أن الدورة التدريبية يجب أن تكون مضبوطة وتسير على أكمل وجه، كما يرجع ذلك أيضا إلى المهارات الإدارية وحسن تسيير هذه الدورات، كتوفير الجو والمكان المناسب، ومحاولة إعداد المتكون للدورة "كما يتم إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب ويعني هذا تخصيص الوقت بالكامل للتزود بالخبرات وتنمية المهارات كما تقوم كثير من المؤسسات بإعداد أماكن خاصة للتدريب وتستدعي عدد من المتخصصين لإعطاء محاضرات سواء داخل المنظمة أو خارجها، إجراء مناقشات أو دراسة بعض المشاكل أو الموضوعات الخاصة بالمتدربين"⁽¹⁾

وقد طرحنا سؤالاً مكملاً في حالة وجود عقبات حيث رد الفردين اللذين يرون وجود عقبات السبب إلى الحالة الشخصية.

جدول رقم: 16) هل يتماشى التدريب وطبيعة عملك؟



الاختيارات	الإجابات	
	النسبة %	التكرار
كثيرا	83.33%	50
متوسطا	16.67%	10
قليلًا	—	—
المجموع	100%	60

*يبين لنا الجدول مدى تماشي عملية التدريب مع طبيعة المتدرب، فلاحظنا أن أغلبية المبحوثين يجدون أن التدريب يتماشى وطبيعة عملهم وذلك بنسبة 83.33% وهذا راجع إلى مدى حسن اختيار طرق وأساليب التكوين وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية، وحسن ضبط كذلك أهداف التدريب، وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤول التكوين السيد "نبيل امودع" الذي وضح لنا مختلف مراحل العملية التدريبية في المؤسسة وكيفية تحديد هذه الاحتياجات بدقة ،

(لمزيد من المعلومات أنظر الملاحق)، أما الباقي فيرون أن التدريب ملائم لطبيعة العمل بنسبة 16.67%

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 358.

جدول رقم: 17). هل ساعدتك المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال هذا التدريب في؟

" يمكن للعامل الذي تلقى التدريب أن يختار أكثر من بديل"

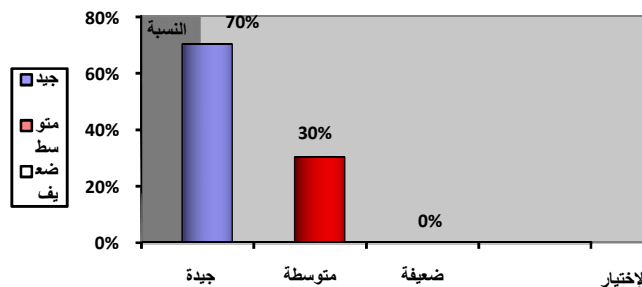
الاختيارات		الإجابات
التحكم في طريقة العمل	التكرار	نسبة الأفراد %
التحكم في الآلة	50	83.33%
تحسين أدائك	13	21.67%
المجموع	22	36.67%
	—	—

*يبين الجدول الموضح أعلاه على أن أفراد العينة الذين تلقوا تدريباً يرون أن المعلومات التي اكتسبوها من التدريب ساعدتهم بنسبة 83.33%، على التحكم في طريقة العمل، وهذا مرده إلى زيادة فاعلية البرنامج التدريبي من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد في تغيير سلوكهم، كما أن البرنامج يساعد الأفراد العاملين على حل مشاكلهم بصورة أساسية، وذلك من خلال زيادة قدراتهم في العمل أو تحقيق حاجاتهم ودوافعهم، كما أن إتاحة الفرصة للمتدربين في المناقشة والمشاركة في البرامج تكسب المتكون ثقته وبذلك يصبح يتحكم في طريقة عمله هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإننا نلاحظ أن هناك من يرى بأن المعلومات المكتسبة من عملية التدريب تدفع بالمتكون إلى تحسين أدائه وذلك بنسبة 36.67% وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع التحكم في طريقة العمل، أي أن التدريب ما يزال يحتاج إلى فعالية أكبر لتحقيق حسن الأداء وبالتالي تحقيق زيادة الإنتاج والرفع من جودته، أما باقي الاختيارات فنجدها تمثل نسبة 21.67%.

جدول رقم: 18). من خلال الدورات التدريبية التي قمت بها، ما هو انطباعك حولها؟

الاختيارات		الإجابات
جيدة	متوسطة	ضعيفة
42	18	—
70%	30%	—
المجموع	60	100%

الشكل رقم: 25) رأي المبحوثين حول مستوى الدورات



*يرى أغلب المبحوثين أن الدورات التدريبية التي قاموا بها جيدة وذلك بنسبة 70% ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة ونوعية هذه الدورات وطريقة تقديمها والظروف التي قدمت فيها، كل ذلك يعمل على إنجاح أو إفشال عملية التدريب، لكن من خلال النسبة الملاحظة في الجدول نقول بأن التدريب يتمتع بنسبة لا بأس بها بالمقارنة مع نسبة 30%، و المتمثلة في أن الدورة التدريبية متوسطة، أما بالنسبة للاختيار الأخير والمتمثل في ضعف الدورات التدريبية فهو منعدم ، وهذا ما يبين لنا أن الدورات التدريبية التي تجرى في هذه المؤسسة تتماشى بطريقة عادية ومنطقية .

جدول رقم: 19). هل تحسن أدائك الوظيفي بسبب تلقيك التدريب؟

الاختيارات		الإجابات
		النسبة %
		التكرار
بشكل واضح	39	65%
إلى حد ما	21	35%
لا حسب علمي	—	—
المجموع	60	100%

*هذا الجدول يبين لنا مدى تحسن أداء العامل الوظيفي الذي تلقاه من خلال التدريب حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون بأن التدريب حسن من أدائهم بشكل واضح بنسبة 65% وهي نسبة لا بأس بها مقارنة بمجموع العينة لأن هذا التحسن في الأداء سوف يؤدي إلى تحسين الإنتاج وكذا تحسين جودته، أما فيما يخص الاختيار الثاني فإن نسبة 35% لا تعبر عن أغلب أفراد العينة فالفرق واضح مقارنة بنسبة الاختيار الأول، ومرد ذلك كما سبق وأشرنا إليه إلى حسن اختيار طرق وبرامج التدريب وكذا تحقيق الاحتياجات التدريبية.

جدول رقم: 20). حسب رأيك هل عملت ببرامج التدريب على؟

الاختيارات		الإجابات
		النسبة %
		التكرار
تغطية الجوانب التي تجهلها في تخصصك	26	43.33%
عملت على رفع مستواك الأدائي مقارنة مع قدراتك	34	56.67%
المجموع	60	100%

*تؤكد الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.33% ، من المبحوثين يرون بأن البرامج التدريبية عملت على تغطية الجوانب التي يجهلونها في تخصصاتهم أي أنهم اكتسبوا معلومات جديدة وتقنيات جعلتهم يغطون الثغرات التي يجهلونها في تخصصاتهم أي أنهم اكتسبوا معلومات جديدة وتقنيات جعلتهم يغطون الثغرات التي يجهلونها ، في وظائفهم وهي نسبة يمكن التعليق عليها بأنها متوسطة، بالمقارنة مع مجموع المبحوثين في حين أن النسبة المتبقية ترى بأن هذه البرامج عملت على رفع مستواهم الأدائي مقارنة مع قدراتهم حيث تمثلت نسبتهم 56.67%.

جدول رقم: 21). هل يلبي التدريب حاجاتك الوظيفية؟

الاختيارات		الإجابات
		التكرار
		النسبة %
بشكل كبير		29
بعض الشيء		31
لم يلبي		—
المجموع		60
		%100

*من خلال الجدول نجد أن النسب تساوت فيما يخص تلبية التدريب للحاجات الوظيفية للمبحوثين وذلك بشكل كبير بنسبة 48.33% وبعض الشيء بنسبة 51.67% ، وهذا ما يعبر على أن التدريب ما يزال بحاجة إلى التعديل والتحسين بالمقارنة مع نسبة الإجابات وهي نسبة قليلة، وحسب تصورنا من خلال ما لاحظناه نقول بأن إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يكون جيدا وذلك من خلال التخطيط الحسن للاستفادة منه أكثر ولكي يلبي الحاجات الوظيفية للعاملين.

جدول رقم: 22). هل توصي زملاءك الذين لديهم نفس حاجاتك الوظيفية بتلقي هذا النوع من التدريب؟

الاختيارات		الإجابات
		التكرار
		النسبة %
نعم		60
لا		—
المجموع		60
		%100

*إن الحاجة الوظيفية للعامل هي التي تحدد ضرورة القيام بدورة تدريبية وهذا ما نستخلصه من الجدول حيث نجد بأن المبحوثين يرون بأن التدريب ضرورة حتمية وذلك من خلال الإجابة التي تمثلت في 100% وهي إيجابية ومرد ذلك لأهمية التدريب وإيجابيته وما يقدمه للعاملين من تحسين وتحكم في العمل بطريقة أفضل.

جدول رقم: 23). هل تمت مناقشة الأهداف وبشكل صريح مع المتدربين؟

الاختيارات		الإجابات
		التكرار
		النسبة %
نعم		60
لا		—
المجموع		60
		%100

*تبين من خلال الجدول أن كل المبحوثين أجابوا على أن الأهداف قد تمت مناقشتها بشكل صريح مع المتدربين وذلك بنسبة 100% وهذا أمر لصالح المؤسسة نفسها، لأن تقديم تكويننا بصورة عشوائية دون دراية المتكون بطبيعة ومضمون وأهداف هذا التدريب يجعله يجد صعوبة في تأقلمه مع عملية التدريب، وهذا ما وجدناه في الجدول رقم: 15 حيث لاحظنا أن معظم أفراد العينة لم تعترضهم عقوبات أثناء قيامهم بدورات تدريبية، وهذا ما يدل على صدق الإجابات فيما يخص هذا الجدول الموضح أعلاه، مما يؤدي إلى إقبال

العامل إلى بذل الجهد ووضع نصب عينيه الزيادة في الإنتاج، أي بمعنى آخر مناقشة الأهداف مع المتدربين يكسبهم الثقة بالنفس وبالتالي محاولة تحقيق هذه الأهداف.

جدول رقم: 24). هل كانت أهداف التدريب ملائمة لحاجاتك وتوقعاتك؟

الاختيارات		الإجابات	
		التكرار	النسبة %
نعم		60	100%
لا		—	—
المجموع		60	100 %

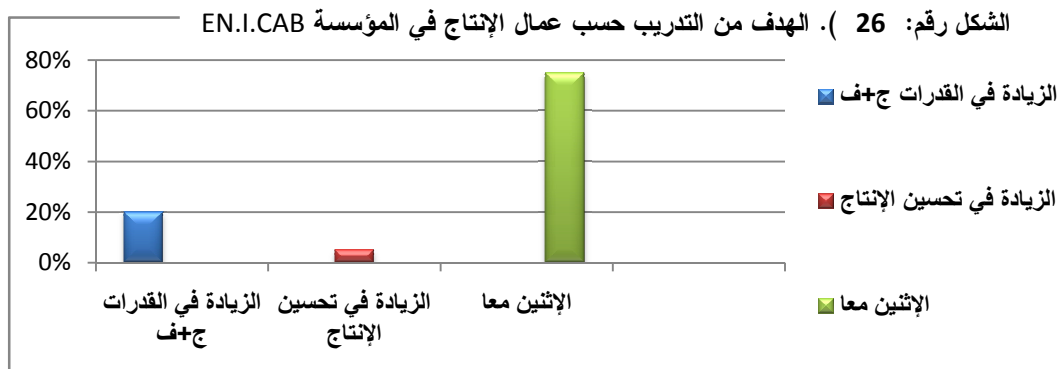
*مما قلناه على الجدول السابق يمكن أن نقوله على الجدول الموضح أعلاه فهي نفس النسبة أي 100% من المتدربين يرون بأن أهداف التدريب ملائمة لحاجاتهم وتوقعاتهم وذلك بناء على طبيعة الوظائف التي يقوم بها كل متكون وتتمثل هذه الأهداف في:

* زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعيته، تخفيض التكاليف والاقتصاد في النفقات، وكذا تقليل المخاطر والأخطاء التي يمكن أن تقع أثناء العمل.

* رفع الروح المعنوية وزيادة مستوى التعامل، وتحسين وسائل الاتصال بين العاملين، محاولة تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم، وإمدادهم بكل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال.⁽¹⁾، كل هذا يدخل في إطار محاولة تحسين أداء العمال وبالتالي تنمية المؤسسة، لذا يرى كل المبحوثين أن هذه الأهداف تناقش وتكون ملائمة لحاجات وتوقعات العامل أثناء عمله.

جدول رقم: 25). هل تعتقد أن الهدف من تدريبك كان؟

الاختيارات		الإجابات	
		التكرار	النسبة %
تحسين قدراتك الفكرية والجسمية معا		12	20%
الزيادة في تحسين الإنتاجية		3	5%
الاثنين معا		45	75%
المجموع		60	100%



¹ محمد خليل برعي: التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، دون مكان النشر، 1973، ص 171.

*من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن المتكونين يرون أن التدريب كان العمل الذي ساهم في تحسين قدراتهم الفكرية والجسمية معا بنسبة 20%، أما الباقي و الذين تراوحت نسبتهم 75% يجدون أن الهدف من التدريب هو الزيادة في تحسين الإنتاجية وتحسين قدراتهم الفكرية والجسمية معا، وهي نسبة لا بأس بها لأن أهداف المؤسسة لا تقتصر في خيار من الخيارات بل تشمل الإثمين معا إذا أرادت المؤسسة تحقيق التنمية التي تصبوا إليها، ولن يتأتى ذلك إلا بالتدريب، أي أن وضع إستراتيجية ومخطط يسعى العمال من خلاله إلى العمل به. وبذلك يكون للتدريب فعالية أكبر حيث أن الهدف من التدريب لا يقتصر على الزيادة في الإنتاج فحسب بل يؤدي كذلك إلى تحسين القدرات الفكرية والجسمية لدى العامل.

جدول رقم: 26). هل كانت الفترة الزمنية المخصصة كافية لتحقيق أهداف التدريب؟

الاختيارات		الإجابات
		النسبة %
		التكرار
نعم	60	100%
لا	—	—
المجموع	60	100%

*من خلال الجدول الموضح أعلاه 100% من أفراد العينة يرون أن الفترة الزمنية المخصصة كانت كافية لتحقيق أهداف التدريب هذا شيء إيجابي، لكن لا يمكن استثناء بعض الصعوبات التي قد تقف عائقاً أمام تحقيق هذه الأهداف كالغياب أو إضرابات العمال أو حوادث العمل وبعض المشاكل التي قد تصادف العاملين تحول دون تحقيق هذه الأهداف.

جدول رقم: 27). هل كانت طريقة التدريب فعالة لتحقيق أهداف التدريب؟

الاختيارات		الإجابات
		النسبة %
		التكرار
نعم	60	100%
لا	—	—
المجموع	60	100%

*إن نسبة 100% من المتدربين يرون بأن طريقة التدريب فعالة في تحقيق الأهداف ومرد ذلك إلى حسن سير الدورات التدريبية ومدى قابلية العاملين لتلقي مثل هذه التدريبات، وتتمثل هذه الأهداف في:

1. الزيادة في الإنتاج: وتعني الزيادة في كمية الإنتاج و تحسينا في نوعيته، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

2. اقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكبر من كلفتها، ذاك أن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيها الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.

كما تعمل هذه الفعالية في التقليل من دوران العمل، أي أن تدريب العاملين وتلقيهم المعارف التي تتفق ومدرجاتهم في زيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياتهم وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة.

3. رفع معنويات العاملين: إن للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة وعمله⁽¹⁾.

جدول رقم: (28). هل أنت راضي على طريقة التدريب؟

الاختيارات		الإجابات	
		التكرار	النسبة %
نعم		60	100
لا		—	—
المجموع		60	100

*نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المبحوثين أجابوا على أنهم راضين على طريقة التدريب بنسبة 100% وهذا شيء إيجابي بالنظر إلى أهمية التدريب ودوره الفعال في تنمية قدراتهم وتحسين عملهم، لكن بالرغم من المزايا التي يتصف بها التدريب إلا أنه كغيره من الوظائف الأخرى لا يخلو من المشاكل والمعوقات، حيث نذكر منها على سبيل المثال أن الرؤساء والقادة يفقدون أهمية التدريب ودوره في تنمية المؤسسة. كما أن اعتقاد العاملين بأن الدورات التدريبية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقاد العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التدريب.

¹ مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار النشر والتوزيع، 1986، ص 122.

جدول رقم:29) هل قام المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التدريب ؟

الاختيارات		الإجابات
نعم	لا	التكرار
100	—	النسبة %
60	—	100
المجموع	60	100

*يمثل برنامج المتابعة المنظم والموضوعي معيارا خارجيا يمكن أن تقاس به فعالية نظام التدريب أو التطوير، ولا يعتبر هذا التقويم جزءا متكاملًا من برنامج التدريب، ومن خلال الجدول تبين لنا أن 100% من المتدربين أجابوا على أن المسؤولين قاموا بمتابعة نشاطهم في الميدان بعد انتهاء التدريب، لذلك لا يمكن تحقيق أي نظام تدريب بدون برنامج متابعة معد ومستخدم استخداما جيدا، بصرف النظر عن مدى الجودة فإنه لا يمكن لأي نظام تدريب الاستجابة للمتطلبات الوظيفية المتغيرة بدون برنامج متابعة جيدة.

"والهدف الرئيسي من برنامج المتابعة هو جمع معلومات تفصيلية فيما يختص بمدى جودة أداء خريجي برنامج التدريب، والهدف الثانوي هو تحديث البيانات الوظيفية للتأكد من اشتغال النظام على المتطلبات الوظيفية الحالية، بمعنى آخر فإنه يجب تصميم طرق المتابعة بحيث تؤدي إلى تحديد مواطن الضعف على وجه التحديد في نواتج النظام حتى يمكن علاجها وعندئذ إدخال التغييرات المناسبة كما أنه يمكن إعادة مراجعة الواجبات والمهام والعناصر الوظيفية التي تم جمعها من قبل بواسطة تحليل الوظائف حتى يتمكن من إدخال التعديلات اللازمة على الهدف".¹

سؤال رقم:28). إن أغلب العمال يرون بأن البرنامج التدريبي لا بأس به وهو في المستوى ويخدم حاجاتهم الوظيفية ويساعدهم في طريقة عملهم مما يؤدي ذلك إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين جودته، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن البرنامج التدريبي له دور فعال في عملية تحسين الأداء بحيث أن فعاليته تعود إلى حسن اختيار هذه البرامج وكيفية توظيفه، ومدى استيعاب وفهم العاملين لهذه البرامج.

¹ وليم تويسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: سعد أحمد الجاني، مراجعة: عبد المحسن بن فالح، ط3، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2004، ص 408.

ثالثاً: جداول خاصة بالبعد الثالث والذي يتضمن ما يلي:المدرّب يساعد العامل بتكوينه الجيد في تحسين أداء المؤسسة.

(جدول رقم: 30). طلبنا منك أن تصف لنا مدرّبك فهل؟

﴿ يمكن للعامل الذي تلقى التدريب أن يختار أكثر من بديل

الاختيارات		الإجابات
		التكرار
		نسبة الأفراد %
له مستوى عالي		16
		26.67%
له قدرات علمية عالية		25
		41.67%
يتحكم في التخصص الذي كونه فيه		44
		73.33%
المجموع		—
		—

*نحاول من خلال الجدول وصف المدرّب الذي اجمع المبحوثين" الأفراد المتدربين على أنه يتحكم في التخصص الذي يكون فيه المتكويّن بنسبة 73.33%، أما الباقي يرون أنه له قدرات علمية عالية بنسبة 41.67% ، وهناك من يرى بأنه له مستوى عالي وذلك بنسبة 26.67%، وهي نسب متضاربة، لكن الأهم كانت الإجابة الأكبر نسبة هي سيطرة المكون على عمله، وهذا أمر إيجابي مع العلم أن ما يقوم به المدرّب هو:"المشاركة في إعداد خطة التدريب السرية، بما في ذلك تطوير خطة التنمية، ويقوم كذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في برنامج التدريب بشكل عام وتوظيف نتائج التحديد في خطة البرنامج السنوية.

﴿ إعداد المطويات والنشرات المتعلقة بالبرامج التدريبية التي تتضمنها خطة البرنامج وتطوير المواد التدريبية بشكل مستمر لبرامج التدريب.

﴿ تنفيذ التدريب كاملاً للبرامج المشمولة في خطة التدريب داخل وخارج المؤسسة.

﴿ تقويم البرامج التدريبية وتحليل نتائج التقويم وتوظيفه في تصحيح وتعديل مسارات التدريب.⁽¹⁾، كل هذا يجعل المدرّب يتحكم في التخصص الذي يكون فيه العامل.

¹ عبد الرحمن توفيق: كيف تصبح مدرباً فعالاً، ط2، دون مكان النشر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002، ص 121.

جدول رقم: 31). ما هي نوع العلاقة التي تجمعكم بمدرّبكم؟

الاختيارات		الإجابات
النسبة %	التكرار	
علاقة مهنية فقط	21	35%
علاقة صداقة	07	11.67%
الاثنين معا	32	53.33%
المجموع	60	100%

*نلاحظ في الجدول أن نسبة 35% من المتدربين يرون أن نوع العلاقة التي تجمعهم بمدرّبهم هي علاقة مهنية فقط، في حين يرى 11.67% تعتبر علاقة صداقة أما الباقي والتي تراوحت نسبتهم 53.33% يرون أن العلاقة التي تجمعهم بمدرّبهم هي علاقة مهنية وعلاقة صداقة، ويعود ذلك إلى مدى إلمام المدرّب بالجوانب التربوية والنفسية لفهم طبيعة المتدربين وجعلهم أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشدّ إحساسا بمشاكلهم، وهذا يتوقف على ضرورة توفر الخبرة و المعرفة للمدرّب لتحسين العلاقة بينه وبين العمال، ومن هنا نستنتج أن " المدرّب الفعال والمحترف هو الذي يتخذ من التكوين مسارا رئيسيا لاهتماماته وجعله نصب عينيه في قراءاته وممارساته الوظيفية والعملية"¹.

جدول رقم: 32). هل المدرّبين الذين يعملون على تدريبك؟

◀ " يمكن للعامل الذي تلقى التدريب أن يختار أكثر من بديل"

الاختيارات		الإجابات
نسبة الأفراد %	التكرار	
من داخل المؤسسة	53	88.33%
من خارج المؤسسة	08	13.33%
المجموع	—	—

*إن أغلبية أفراد العينة أجمعوا على أن الدربين من داخل المؤسسة بنسبة 88.33%، أما البقية صرحت بأن المدرّبين الذين من خارج المؤسسة بنسبة 12.67%، إلا أن المعاينة الميدانية التي تمت من خلال المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين بينت لنا أن الضرورة تلزم الإتيان بخبراء ومدرّبين أجنب أي خارج المؤسسة.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 121.

جدول رقم: 33) هل تعتقد أن مدربك متمكن من المادة التي يدرسها؟

الاختيارات		الإجابات
		النسبة %
		التكرار
نعم		60
لا		—
المجموع		60
		100%

*إن كل المبحوثين أجمعوا على أن المدرب متمكن من المادة التي يدرسها بنسبة 100% وهذا راجع إلى إتقان المكون استخدام الأساليب ومساعدات التدريب، حيث لا يكفي أن يكن المكون خبيراً فنياً في أساليب ومساعدات التدريب، وكن الأهم من ذلك هو قدرته على اختيار الأسلوب التدريبي المناسب والملائم فهناك العديد من تلك الأساليب التي منها ما يثبت فعاليته في مواقف تدريبية معينة وهناك عوامل جعلت المدرب يتحكم في المادة التي يدرسها وهي كالتالي:

1. الرغبة في التدريب: حيث أنها تدفع المدرب وتحببه في عمله وتجعله يؤدي عمله بحماس واستمتاع، مما يعكس إثارة إيجابية على المتدربين.

2. السيطرة على موضوع التدريب: وهي الإلمام الكامل بكافة جوانب الموضوع الذي سيقوم بتدريسه، ويجب عليه معرفة أكثر مما يتوقع تقديمه للمتدربين، فكثير من هذه المعلومات قد لا تظهر داخل قاعة التدريب ولكن لابد من وجودها.

3. تحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به، والاتصاف بالمرونة والحزم وحسن التصرف في المواقف التدريبية المختلفة.

4. القدرة على الإقناع والتأثير، كل هذا يجعل من المدرب قادراً ومسيطرًا تمامًا على المادة أو الموضوع الذي يقدمه⁽¹⁾.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 119.

جدول رقم: 34). هل تعتقد أن تدريبك الكامل نتج عن؟

يمكن للمبحوث اختيار أكثر من بديل:

الاختيارات		الإجابات
الاختيارات	التكرار	نسبة الأفراد %
كفاءة المكون (المدرّب)	42	70%
مدة التكوين الكافية	07	11.67%
البرامج والطرق التكوينية	37	61.67%
استعدادك الشخصي للتكوين	56	93.33%
المجموع	—	—

*إن أغلب المبحوثين الذين تلقوا التدريب أرجعوا تكوينهم الكامل في مجال عملهم إلى استعداداتهم الشخصية بنسبة: 93.33%، في حين رأى 70% من المتدربين أنه يعود إلى كفاءة المدرّب، أما 61.67% يرون تكوينهم الكامل ينسب إلى الطرق والبرامج التدريبية المنتهجة. ونحن بدورنا نقول أن الاختيارات السالفة الذكر يجب أن تكون متكاملة أن نقص إحداها قد يؤدي إلى خلل في العملية التدريبية ككل وبذلك لا تتحقق الأهداف المرجوة منها.

جدول رقم: 35). حسب رأيك هل ترى أن المدرّب يحظى باحترام إدارة المؤسسة ؟

الاختيارات		الإجابات
الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	60	100%
لا	—	—
المجموع	60	100%

*تبين من خلال الجدول أن كل المبحوثين يرون بأن المكون يحظى باحترام إدارة المؤسسة وذلك بنسبة 100%، وهذا راجع لمكانة المدرّب داخل المؤسسة باعتباره أنه المحدد الرئيسي لما يتم إنجازه في البرنامج التدريبي، حيث اعتبر المدرّب في وقت ما مركز العملية التدريبية، ومقدما للمعلومات. " ولكن النظرة الحديثة للمدرّب تركز على المتدرب باعتباره مركزا للتعلم مع النظر إليه عل أنه مرشدا وموجها ومشخصا ومديرا للعملية التدريبية."⁽¹⁾

وعكس ما تطرقنا إليه فإن المدربين الذين هم دون المستوى أو الذين لا تتوفر لديهم مهارات العمل المطلوبة، حتى مع توافر أفضل الإستراتيجيات والإمكانات وأجهزة التدريب.

"وبملاحظة المدربين في أثناء عملهم مع مكونات النظام الأخرى فإنه من الممكن تحديد الأخطاء في تحديد الشروط الواجب توافرها في المدربين، وعلى الأقل فإنه سيكون من الممكن تحديد الحالات التي يكون فيها العنصر الذي يعاني القصور وهو المدرب"⁽¹⁾

جدول رقم: 36). حسب رأيك هل ترى بأن المدرب يساهم في عملية تحسين أداء العمال ؟

الاختيارات		الإجابات
التكرار	النسبة %	
دائماً	48	80%
أحياناً	12	20%
نادراً	—	—
المجموع	60	100%

*تعتبر عملية تحسين الأداء هي الهدف الرئيسي التي تصبوا المؤسسة إلى تحقيقه، حيث تعد عملية هامة وخطوة أساسية بالنسبة للمؤسسة، وطبقاً للمعطيات الرقمية الواردة في الجدول، يتضح لنا أن:

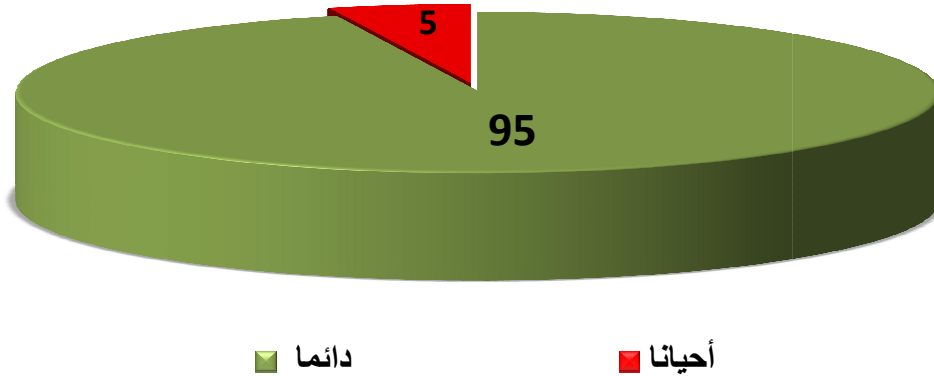
- **80% من** المبحوثين يرون بأن دور المدرب يساهم في عملية تحسين الأداء وذلك بصفة دائمة.
- **20% يرون** بأن المدرب يساهم في عملية التنمية أحياناً، وما يمكن قوله في هذا الصدد أنه صحيح أن المدرب يعد جزء لا يتجزأ في تنمية المؤسسة، لكن هذا إذا توفرت فيه الشروط الملائمة، وأن يكون لديه تكويناً جيداً محكماً لأن عملية رفع أداء العمال لا تقتصر وحدها على المدرب، بل على التدريب الجيد والمدرّب الفعال.

جدول رقم: 37). هل تعتقد أن التدريب الجيد للعامل يساعد على رفع أداء العامل ؟

الاختيارات		الإجابات
التكرار	النسبة %	
دائماً	57	95%
أحياناً	03	05%
المجموع	60	100%

¹ وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: اسعد الجبالي، مراجعة: عبد المحسن عبد اللّحيد، ط3، الرياض، السعودية، الإدارة العامة، (د.ت)، ص 277.

الشكل رقم: 27) رأي المبحوثين حول دور التدريب في تنمية المؤسسة



*يبين الجدول السابق والشكل المرفق مدى أهمية التدريب الجيد للعامل ومساعدته على أداء أعماله بطريقة أفضل حيث أجمع المبحوثين بنسبة 95% على أن التدريب الجيد للعامل يساعده دائما على تحسين أدائه، أما باقي النسبة و التي تمثل 2% من العمال يجدون أن التدريب الجيد للعامل يساعده أحيانا في زيادة الأداء، ونحن نقول بدورنا أن التدريب وحده غير كاف لرفع الأداء، إنما المدرب والبرامج التدريبية هي الأخرى تلعب دورا هاما في هذه العملية، فلكي تكتمل الصورة فإن المدرب الجيد و التدريب الجيد والبرامج الصحيحة الواضحة كل هذا يؤدي حتما إلى تحسين أداء العمال وبذلك تنمية المؤسسة.

السؤال رقم: 37) التدريب يساهم في تطوير الأفراد وتنمية المؤسسة، ما رأيك في ذلك؟

لم تتم الإجابة عن هذا السؤال.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الجزئية والعامة.

المطلب الأول: عرض النتائج الجزئية

أولاً): النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: (يعمل التدريب على تنمية القدرات الجسمية والعقلية عند العامل).

• من خلال تحليل الجداول توصلنا إلى أن التدريب يساهم في تنمية القدرات الجسمية والعقلية للعامل، وذلك بعد ملاحظتنا بأن هناك وجود تغيير محسوس في هذه القدرات خاصة في جانب القدرات العقلية، وتتمثل هذه التغيرات فيمل يلي:

• هناك مبادئ سيكولوجية وفكرية أقرتها نظريات التعلم بوصفها تعميمات تحسب في مضمونها على جميع جوانب عمليات التدريب، حيث ترى بأن تنمية القدرات العقلية للفرد لا تتحقق ما لم يكن الفرد متخذاً موقفاً فعالاً من موضوع التدريب أي مستجيباً وإيجابياً.

• كما أفادتنا نظريات التعلم في إلقاء المزيد من الضوء على أهمية التكرار في اكتساب وتنمية المهارة، مثل مهارة الحفظ والاسترجاع، حيث تبين من تجارب التعلم أهمية التكرار في ضبط الاستجابة (الفعل).

• كما ترى هذه النظريات كذلك أن الدوافع والحاجات النفسية تؤثر تأثيراً إيجابياً في عملية التدريب حيث تحفز الفرد على بذل الجهد في العمل وتحسين الأداء بوصفها محركاً للعمل، وتحقق الحاجات والإشباع النفسي للفرد، ومن أمثلة الدوافع دافع الإنجاز، الدافع الحسي، إذا الدافع من أهم الضروريات في استمرارية التدريب و التغلب على المصاعب، حيث يكون الدافع القوي عاملاً هاماً في يقظة وتركيز انتباه الفرد، بوصفه اتجاهها وجدانياً، ومن ثم يجعله أكثر تقبلاً للإرشاد والتوجيه حتى يتحقق الهدف من التدريب، كأحد العناصر في تعديل سلوك واتجاهات ومعلومات الفرد، أضف إلى ذلك أن الصراعات والإحباط في المواقف الاجتماعية التي تستثار فيها دوافع الفرد إلى خفض التعلم أو أداء الفرد تؤدي إلى فشله في تمييز الارتباطات والمدرجات بين المواقف التدريبية المطروحة في حلقة التدريب.¹

هذا فيما يخص جانب القدرات العقلية ، أما من ناحية القدرات الجسمية فيمكن إيجازها في تحسين مستوى وكيفية أداء العامل من خلال تلقيه عملية التدريب، وسرعته في الإنتاج، وقد يؤدي ذلك إلى قدرة العامل على استيعاب وفهم ظروف العمل التي يعمل فيها، ومن ثم يجعله التكوين يستقر في عمله، وما يبرز ما اشرنا إليه هو النسبة التالية والتي تمثل 76% من المبحوثين الذين يرون بأن التدريب عمل على تحسين قدراتهم الفكرية والجسمية، وفي تغيير الوقت أدى ذلك إلى الزيادة في تحسين الإنتاج.

. وهذا ما يؤكد تحقق الفرض الأول، حيث نجد أن العملية التدريبية تساهم في استقرار العامل في عمله وتنمي قدراته، وهذا انطلاقاً من المبدأ الأساسي في فكر العامل الذي يعتبر أن التكوين يعد مرحلة تؤدي بالعامل إلى الاستقرار في عمله.

كما لاحظنا أن أغلب المبحوثين لهم على الأقل مستوى السادسة ابتدائي، وهذا ما يؤكد على أن المستوى التعليمي عامل محدد في الترتيب المهني، هذا سبق الإشارة في تحليلات الجداول أن هذا الأخير يرتبط بالأقدمية والخبرة المكتسبة.

¹ رافت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص 23.

◀ إن أغلب المبحوثين كذلك أجابوا على أن التدريب نَمى قدراتهم الجسمية و الفكرية معا إذا لم نقل جميعهم تقريبا.

◀ إذن فإن التدريب يمثل الدعم الذي يتلقاه العامل للحصول تدريجيا على وضعية اجتماعية أفضل واستقلال مادي عن العائلة، بدون شك أيضا فإن مشاركة التكوين في تغيير الوضعية المهنية عن طريق تحسين قدرات العامل الجسمية والعقلية وبالتالي تحسين أدائه والوضع الاجتماعي الذي سيحتله مستقبلا، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نقلل من الدور المهم لهذه العملية في حياة العامل بصورة عامة.

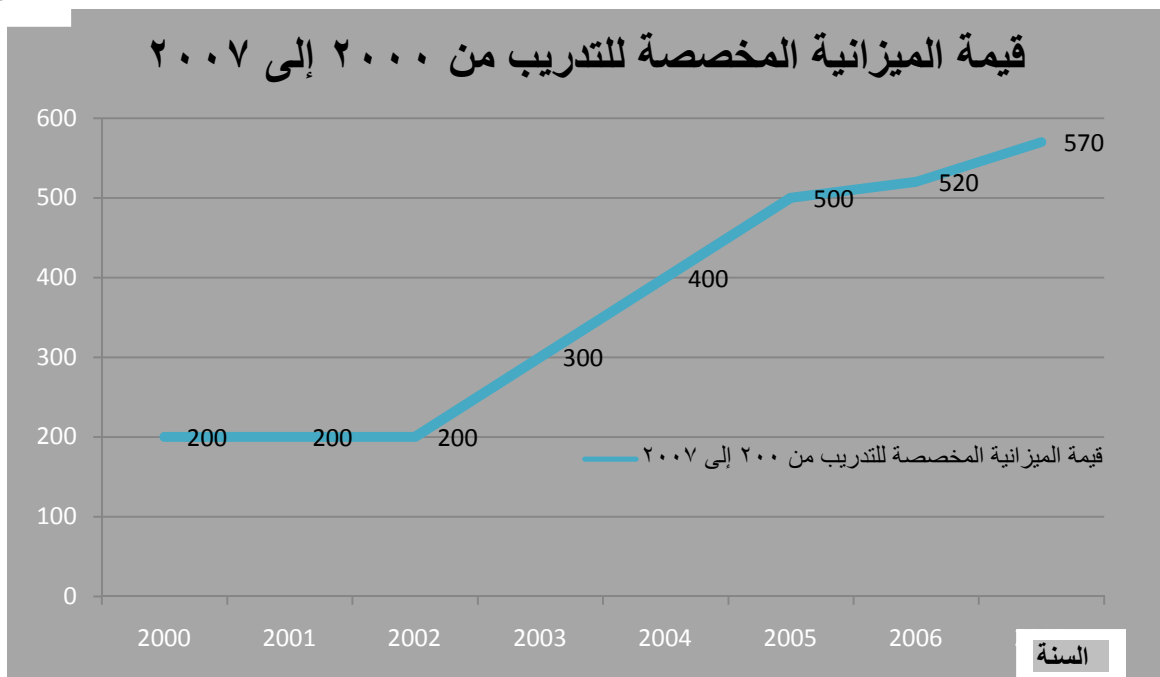
◀ كما تجدر الإشارة إلى أن الدراسة قد أثبتت إن المؤسسة - مجال الدراسة - توفر ميزانية كافية بشكل كبير لأنشطة التدريب، وذلك من وجهة نظر المديرين المساهمين في العملية التدريبية بنسبة 71.67%، من إجابات المبحوثين.

ويعد تخصيص المؤسسة لميزانية كافية لأنشطة التدريب من أهم مظاهر اهتمام المؤسسة بهذه الوظيفة لمدى ارتباطها الوثيق بتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ، وقد بدأت المؤسسة مجال الدراسة في تخصيص ميزانية للتدريب ابتداء من سنة 2000، وهي في تزايد مستمر كما يبينه المنحنى التالي:

الشكل رقم:28). تطور ميزانية التدريب بمؤسسة الكوابل

المصدر: إعداد الباحث

مليون سنتيم



كما نلاحظ في الرسم البياني، فإن المؤسسة بدأت في الاهتمام بالتدريب في السنوات الأخيرة، مدركة بذلك الدور الأساسي للتكوين في الحياة الوظيفية للأفراد من خلال تحديد المعارف وصقل المهارات لاكتساب معارف ومهارات جديدة، وأيضا في حياة المؤسسة من خلال مواكبتها لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط سواء كان داخلي متمثلا في التكنولوجيا المستعملة أو الأفراد العاملين أو في الهيكل التنظيمي، أو في الوظائف من جهة أو على المستوى المحيط الخارجي متمثلا في ضغط المنافسين أو تلبية حاجة العملاء أو التشريعات والقوانين.

ثانياً: نتائج الفرضية الثانية: "تساهم البرامج التدريبية في عملية تنمية المؤسسة".

يقوم محتوى التدريب في المؤسسة التي نحن بصدد دراستها على التكوين النظري والتكوين التطبيقي وهذا بشهادة المسؤول على عملية التكوين بمصلحة التكوين بالمؤسسة الصناعية EN.I.CAB ، كل محور يديره مجموعة من المكونين، والذين حسبما رأيناهم لهم تجربة طويلة منهم من هو داخل المؤسسة ومنهم من هو خارج المؤسسة، ونظرا للأهمية الكبرى التي تعطيها إدارة المؤسسة للبرامج التكوينية، وذلك لجعلها فعالة ومنظمة وفقا لمتطلبات المتكويين ومتطلبات المؤسسة.

قبل التطرق إلى النتائج التي توصلنا إليها، لا بأس علينا أن نشير أولا إلى أن البرامج التدريبية تخضع لتعديلات وإصلاحات دائمة، هذه المساهمة في إعداد البرامج تثري محتوى التدريب.

أغلب العمال يرون بأنه لم تعثر عليهم عقبات في مشاركتهم في البرنامج التدريبي وذلك بدرجة 96.97% وهذا راجع إلى الظروف المهيأة لصيرورة ونجاح عملية التدريب من جهة، و إقبال واستيعاب العمال للبرامج التكوينية من جهة أخرى.

أغلب المتدربين يجدون بأن البرامج التدريبية المقدمة تتماشى وطبيعة عملهم بنسبة 83.33% وهذا شيء إيجابي بالمقارنة بالنسبة الضئيلة و التي تمثل 16.67% من المبحوثين الذين يجدون بأن التدريب يتماشى وطبيعة عملهم بصفة متوسطة.

إن نسبة 100% من المبحوثين صرحوا بأن أهداف التكوين قد تمت مناقشتها بشكل صريح مع المتدربين ونسبة 100% من المتكويين أقرروا على أن أهداف التدريب ملائمة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول بأن البرامج و الأساليب التعليمية تتماشى ومتطلبات المؤسسة، هذا من ناحية أما من ناحية أن التدريب الميداني يساعد على الحصول على المعلومات التي يحتاجها المتدرب في مستقبله المهني فإننا نجد أن 70% من المفحوصين يرون بأن الدورات التدريبية كانت جيدة مما جعلهم يوصون زملائهم الذين لديهم

نفس الحاجات الوظيفية بتلقي هذا النوع من التدريب بنسبة 100%، وبهذا صرح أغلب العمال بأن مستوى البرامج جيدة.

- وإذا كانت هناك مشاكل خلال فترة التدريب فهم يحملونها لإدارة المؤسسة بالدرجة الأولى والتي يرون أنها لا توفر لهم كل الضرر وف الضرورية لعملية التدريب، وأمثلة عن ذلك، وإن وجدت فهي بصفة قليلة.
 - يرى العمال أن التدريب السيئ ينتج عن نقص الوسائل التوضيحية: -أو العكس تماما- منخفضا جدا.
 - أما البعض الآخر من العمال (خاصة المشرفين والإطارات)، والذين يتمتعون بوعي ويشعرون بمسؤولية أكثر من العمال المنفذين، فإننا نجد بأن أغلبهم يرى بأن الخطأ للعمال الذين يحتجون على البرامج، وخاصة بعض المواد التي منها ما يبدو لهم أن مستواها يفوق مستواهم العلمي بكثير.
 - وعند خروجهم من المركز يحققون نتائج سلبية في الورشات الإنتاجية ويرجعون السبب إلى محتوى البرامج التدريبية.
 - إن نسبة 82% من المتكولين يجدون أن المعلومات المكتسبة من برامج التدريب ساعدتهم في التحكم في طريقة عملهم مما اكسبهم هذه الأخيرة مهارات وخبرات جديدة، وأدى ذلك أيضا إلى تحسن الأداء بنسبة 4% وهذا شيء ايجابي.
- ويمكن القول إذا بأن الفرضية الثانية قد تحققت بالرغم مما أشرنا إليه من تحسن في الأداء الوظيفي للعامل واكتساب مهارات وخبرات جديدة، وكذلك تأقلم المتكون مع عمله إلا أن هناك بعض الصعوبات التي باتت تعتري العمال وهي أنهم يعترفون بأن انتهاجهم لا يتوقف على البرامج ولا الفترة التكوينية بل هناك ظروف وعوامل أخرى تتدخل في عملهم مثال ذلك "السكن، النقل، انخفاض الأجر،...".
- فهذه الصعوبات تحد وتقلل من قدراتهم وتؤثر عليها سلبا، ورغم هذا فإنهم يتحكمون في الجهاز الإنتاجي ، حيث يرون أن المشكل الحقيقي مصدره الإدارة التي تعترض على كل عمل أو اقتراح صادر من العمال المباشرين، فالمشكل الخاص بالبرامج التكوينية التي وضعتها الإدارة هو مصدر الصراع الصادر بين "العمال المباشرين" وغير المباشرين.

ثالثاً): النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة محتواها: "يساعد المدرب العامل بتكوينه الجيد في تنمية المؤسسة".

إن دور المكون مهم جداً في عملة التدريب ، فهو يدرس ويحل المشاكل اليومية ويسعى إلى إيجاد أساليب تعليمية في التدريس تمكن المتكونين من متابعة دروس والتقليل من شكاويهم كما يسعى كذلك إلى توفير الراحة التامة للمتكون وأن يتقبل البرامج والأساليب بصورة أفضل من الأساليب التي تفرضها الإدارة.

- ولكن النتائج التي توصلنا إليها في هذا المجال مغاير تماماً لهذه الأفكار حيث أن السؤال الذي طرحناه حول وصف المدرب إلى ما كان له -مستوى عال- قدرات علمية عالية - يتحكم في التخصص الذي كونه فيه-يتمتع بثقة في نفسه- متواضع-مبالغ في ثقته في نفسه-يساعد المتدربين في التعبير عن آرائهم حول محتوى الدروس...الخ.
- فإن أغلب المجيبين أدلوا بأن كل مكون له مميزاته وسلبياته وهذا ما لم يسمح لنا بالحصول على إجابات دقيقة مؤكدة أو نافية لهذا السؤال والاختيارات التي احتواها.
- لكن هناك أغلبية أجابت على أن المكون يتحكم في التخصص الذي يكون فيه المتكون بنسبة 74% وانه بصورة عامة له قدرات علمية عالية حيث يجد العمال أن تكوينهم الجيد والكامل نتج عن كفاءة المكونين بدرجة 40% وهذا شيء إيجابي.
- أما فيما يخص السؤال الذي يتضمن مدى الاحترام الذي يحض به المكون من طرف إدارة المؤسسة فإن كل العمال أجابوا على هذا السؤال بدرجة 100%.
- مما يجعلنا نستنتج بأن التدريب الذي يقدمه المدرب يحدث إذا تغيرات إيجابية في السلوك الإنتاجي للعاملين خاصة عندما طرحنا السؤال الأخير و الذي كان مضمونه "حسب رأيك هل ترى بأن دور المدرب يساهم في عملية تنمية المؤسسة، فإن الإجابة كانت بنسبة 80% من المفحوصين الذين أجابوا بنعم، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن الإدارة تولي أهمية كبيرة لتوفير أحسن الظروف للمكون لتأدية عمله على أحسن وجه، خاصة بعدما سبق وذكرنا أن المكون يحضى بالدرجة الأولى باحترام الإدارة.
- أما عن علاقة العمال المتدربين بمدرّبهم بعد خروجهم من مركز التدريب فإن نسبة 58% من المجيبين يرون بأن العلاقة التي تربطهم بمكونهم هي علاقة مهنية وعلاقة صداقة في نفس الوقت، وهذا مؤشر إيجابي بالمقارنة مع نسبة 42% من المتكونين الذين يرون بأن العلاقة التي تربطهم بمكونهم هي علاقة مهنية فقط.

وما نستنتج من خلال ما سبق ذكره هو أن العلاقات الاجتماعية تلعب دورا أهم من الاهتمام بالإنتاج والآلات في العملية الإنتاجية.

كما أن متابعة العمال من قبل مكونيهم بعد خروجهم من الدورة التدريبية هي عملية مهمة جدا بالنسبة لهم، وخاصة عندما تكون المتابعة من طرف المكون الذي يساعد العمال على تطبيق وقياس ما تعلموه في المركز بالنسبة للمؤسسة تتطلب هذه العملية وضع جهاز كامل خاص بالمتابعة، وهذا ما تبينه لنا الوثائق الخاصة بالعملية التكوينية في المؤسسة (أنظر الملاحق)، ونظرا لنقص الإمكانيات حاليا لا يمكن أن نفرض على المكون القيام بهذا العمل خارج أوقات العمل.

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة:

لقد كان الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة مدى تأثير عملية التدريب على أداء العمال وعلى تنمية المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وذلك طبقا للحاجة إلى عمال متكونين أكفاء يعملون على الزيادة في الإنتاج، وهذا لما للطاقت البشرية من قيمة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وفي تكوين الثروة، وبدورها الواضح في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى أن تحرص على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج، وذلك بتدريبها وتوجيهها ورفع مستوى كفاءتها الإنتاجية حتى يمكن الاستفادة منها بأكبر فائدة.

- ولعل من بين أهم النتائج النهائية التي توصل إليها البحث هي **وحدت متكاملة البناء**، بمعنى آخر لا يمكن فصل عنصر عن الآخر، أي في حالة ما كان المدرب جيدا، ولدى المتدرب قابلية وإرادة واستعداد في تلقي المعلومات.
- فحتما سوف يكون لعملية التدريب آثار إيجابية، أي أن التكوين الجيد يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج وتحسينه وذلك من خلال ما يلي:

أقر لنا أحد المشرفين أن الإنتاج في سنة 1998 كان يبلغ 7485 ألف طن، وبفضل رسم خطة جديدة لعملية التكوين، وإدخال التكنولوجيا الجديدة على الآلات ارتفعت نسبة الإنتاج لتتراوح عام 2004، 17556 ألف طن، هذا ما يؤكد لنا أن عملية التكوين لا يستهان بها بحيث تعد العمود الفقري لعملية الإنتاج في المؤسسة، وتظهر فعالية التدريب من ناحية رفع مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين، وكذا زيادة الفعالية بالمؤسسة، وتوطيد العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في الجوانب الرئيسية التالية:

◀ أدركت المؤسسة بأن التدريب الفعال يحقق الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل، وكذا تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا مساهمة التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة مما أدى بخلق الاتجاهات الإيجابية الداخلية و الخارجية نحو المؤسسة، ومن بين الأهداف التي توصلت إليها المؤسسة كذلك هو أن التدريب:

- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصناعة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- يساهم في بناء قاعدة للاتصالات و الاستشارات الداخلية.

- يضمن بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية.

هذا من ناحية مدى تأثير عملية التدريب بالمؤسسة، أما من ناحية الأفراد العاملين فإننا توصلنا إلى أن التدريب يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدوره.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- يساعد التدريب العامل كذلك في التقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وأنماط سلوكهم بما يحقق الأداء الفعال.

هذا وقد يؤدي التدريب الفعال فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية إلى النتائج التالية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

• تطوير إمكانيات الأفراد بقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة.

• تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

• يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

وبناء على هذه النتائج توصلت الدراسة كذلك إلى حقيقة بالغة الأهمية وهي فعالية البرنامج التدريبي، ويقصد بفعالية البرنامج التدريبي كفاءته لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، مهما كان الهدف المرجو منه.

إذا فإن الفعالية تحصل من ثلاث عناصر بصورة أساسية في العملية التدريبية وهي المتدرب وهو العنصر المهم، المدرب (المكون)، وفي الأخير المحتوى (البرنامج)، وتجتمع كل هذه العناصر لتحديد مدى فعالية البرنامج التدريبي.

ويكون للبرنامج التدريبي فعالية من خلال خلق الرغبة لدى المتكون لتغيير سلوكه من خلال التدريب، ويحصل ذلك من خلال الوسائل التالية:

◀ أن يكون البرنامج التدريبي معدا ومصمما وفقا لحاجة المتدرب الفعلية في العمل ورغباته.

◀ أن يصمم البرنامج التدريبي لحل مشاكل المتدربين بصورة أساسية، وتهيئة نظام للمكافآت والحوافز لها من إثر في تغيير سلوك المتدرب.

◀ إتاحة فرصة للمتدربين في المناقشة والمشاركة في البرنامج التدريبي⁽¹⁾.

و لأجل زيادة فعالية البرنامج التدريبي لابد من الاهتمام بكل من المدرب لما له من دور في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي.

ومن هذا المنطلق ارتأينا أن نطرح بعض الاقتراحات و التوصيات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إن عملية التدريب في المؤسسة تتم بصفة غير دورية غير مستمرة، وهذا ما أدى إلى نقص في الكفاءات والمهارات، ولهذا يجب على المؤسسة أن تأخذ هذا الجانب بعين الاعتبار، بحيث تقوم بتنظيم دورات تدريبية ودورية مستمرة متى اقتضت الحاجة إلى ذلك .

2. إن تدريب العمال غالبا ما يتم داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى عدم اكتساب العمال مهارات وخبرات كافية ولهذا نجد من الأحسن أن تقوم المؤسسة بدورات تدريبية خارجية وذلك لاحتكاك عمالها بعمال من

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية ، دون مكان النشر ، دار وائل للنشر والطباعة، 1999، ص 119.

مؤسسات أخرى لاكتساب مهارات وخبرات أخرى وتوطيد علاقتهم الاجتماعية، مما يمكنهم من زيادة فعالية أدائهم.

3. إن القائمين بعملية التدريب داخل المؤسسة ليس جميعهم ذوي مستويات مؤهلة للقيام بالعملية التدريبية، ولهذا يجب على المؤسسة أن توفر أساتذة مختصين في هذا المجال للقيام بالعملية التدريبية من خلال اعتمادهم على طرق وأساليب حديثة، كأسلوب المحاضرات والندوات...الخ.

4. يجب أن يكون هناك إعداد للبرنامج التدريبي من خلال التخطيط الجيد له وذلك للاستفادة منه أكثر.

5. يجب أن يتمشى التدريب مع التطورات التكنولوجية الحديثة حتى تستطيع المؤسسة ممارسة نشاطاتها الإنتاجية بالطرق المثلى.

خاتمة

خاتمة

ممّا لا شك فيه أنّ للموارد البشرية في أية مؤسسة اقتصادية أهمية كبيرة، وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة صناعية إضافة إلى مهمة تحسين الإنتاج والرفع والزيادة في كميته ، هناك مهمة أخرى تؤديها، وهي مهمة تربوية من خلال توفير مراكز التدريب، من أجل تنمية قدرات العامل الجسمية والفكرية عن طريق التدريب التابع لها، لذا نقول إن التدريب هو عملية حيوية لتنمية مهارات وسلوكيات الأفراد ورفع الأداء وتحسينه لذلك على كل مؤسسة أن تأخذ في اعتبارها التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة ، الفعالية وزيادة الإنتاجية.

ولقد تبين لن جليا أن رفع إنتاجية العمل لا يتطلب التجديد التكنولوجي فحسب بل وبنفس المستوى أو أكثر يتطلب تهيئة الإطارات والقوى العاملة المكونة مهنيًا، كما بات معلوما أن التدريب بصفة علمية يعمل على تنمية وتطوير لقدرات العامل ولاستعداداته الفنية تجعله يستقر في عمله ومؤسسته ، وعلى هذا الأساس يصبح التدريب إحدى المتطلبات الأساسية لأنه سياسة تنموية، باعتباره إنتاجا اجتماعيا، يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية.

وهذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي ويرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى.

وغير خاف أن المؤسسات الجزائرية تعطي أهمية بالغة للتدريب رغم النتائج التي يعطيها لها، والمشكل هنا راجع بالدرجة الأولى إلى عدم رغبة المسؤولين في التدريب وعدم حماسهم له، لذلك لابد على المؤسسات أن توفر كافة المستلزمات الأساسية وتوفير جميع الظروف الملائمة لنجاح البرنامج التدريبي وإعداده إعدادا يتلاءم مع كافة مستويات العاملين حتى يقدمون على التدريب برغبة صادقة وثقة وقناعة كبيرة، للاستفادة منه أكثر وبذلك يتحسن أداؤهم.

يعد التدريب من أبرز القضايا التي تولي لها المؤسسات و منظمات الأعمال حاليا الاهتمام الكبير إذ أصبحت من بين أولوياتها. وحتى يقوم التدريب بالدور المنوط به و الحصول على النتائج المرغوبة يجب على المؤسسات العمل على:

✓ تبني برامج تكوينية و تدريبية تلائم العمال و تتماشى مع التطورات التقنية الحديثة؛

✓ إعداد برامج تدريبية وفق أسس علمية؛

✓ تدريب المدربين و متابعة مستوياتهم؛

✓ التقييم الدوري لبرامج التدريب؛

✓ وضوح الأهداف و السياسات؛

✓ معرفة احتياجات التكوين؛

✓ -تبني معايير تقييم أكثر نجاعة؛

✓ وأن يحقق الترابط وأن يكون دوريا ومستمرًا وأن لا تؤثر مراحله على حسن سير العمل حتى يكون فعالا كما هو متوقع كاستثمار طويل الأجل، له عائدته المتواصل متمثلا في رفع أداء العمال والارتقاء بالكفاية الإنتاجية

وذلك لكي تقف المؤسسات في وجه الظروف التي يعيشها السوق الجزائري حاليا من منافسة شرسة، وخاصة وأننا في عصر اقتصاد المعرفة الذي أصبح فيه أي متغير مهما كان ضئيلا يشكل عامل بقاء أو زوال المؤسسة.

وفي الأخير نؤكد فقط أنّ بحثنا هذا حاول تسليط الضوء على إشكالية أساسية تعاني منها مؤسساتنا والمتعلقة بموضوع العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال وتنمية المؤسسة، خاصة وأنّ هذا الدور مازال ضعيف ونسبي لضعف سياسة تسيير الموارد البشرية في حد ذاته، الذي يشكل في نظرنا محور بحث هام ونقطة انطلاق لدراسات وأبحاث أخرى، من شأنها أن تساهم في تغيير النظرة إلى هذا الموضوع بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من مساهمته والتي من بينها تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً) المراجع باللغة العربية:

١. الكتب

1. أبو النيل: علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
2. أحمد أبو إسماعيل: اقتصاديات الصناعة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1966.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية" (منظور القرن العشرين)، جامعة نيهما، 2000.
5. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، بيروت، دار النهضة للطباعة و النشر، 1983.
6. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1995.
7. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
8. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، 1988.
9. بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، طبعة الأمة، بغداد، 1975.
10. بشير صالح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.
11. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
12. جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
13. حسن الحلبي: معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، بيروت، معهد الإنماء العربي، 1976.
14. حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1976.
15. حسين الدوري: نظريات التطوير والتنمية الإدارية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، دار الكتاب، 1980.
16. خالد عبد الرحمن الهيثي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، طبعة أولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.
17. رافت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب. التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.

18. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
19. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989.
20. زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، دون مكان النشر، 1974.
21. سلاطينة بلقاسم وحسان الجلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر، قسنطينة، دار الهدى، 2004.
22. سلاطينة بلقاسم: التكوين المهني والتنمية، عين مليلة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عدد1، دار الهدى والسحب، 2002.
23. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل، 1999.
24. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، طبعة أولى، 1999.
25. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دون مكان النشر، دار وائل للنشر والطباعة، 1999.
26. شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، 1968.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
29. صلاح حوטר : برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، الرياض، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، 1999.
30. طلعت دياب : الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصاديتها، القاهرة، منظمة العمل العربية، الجزء الأول، 1994.
31. طلعت عبد المالك: تقييم الأداء الاقتصادي، القاهرة، المعهد القومي للإدارة العليا. سلسلة دراسات، 1964.
32. عادل جودة و غسان القلعاوي: الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دمشق، دار الفكر، 1972.
33. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1999.
34. عبد الباسط محمد محسن محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، القاهرة، المكتبة الأنجلو المصرية، 1991.
35. عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
36. عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1975.

37. عبد الرحمن توفيق: كيف تصبح مدرباً فعالاً، ط2، دون مكان النشر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002
38. عبد الرزاق جلبي وآخرون: البحث العلمي والاجتماعي ، لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
39. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، دار الجامعية، 1991.
40. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
41. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
42. عبد الكريم درويش وليمي تكللا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مطبعة الانجو المصرية، 1976.
43. عبد المطلب عبد الحميد " النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر"، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003.
44. عقيل جاسم عبد الله: تقييم المشروعات. الإطار النظري وتطبيقاته، عمان، الأردن، المجلد لاوي للنشر، 1999
45. علي السلمي، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974.
46. علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، مكتب غريب، 1985.
47. علي جودة و غسان قلعاوي: الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1972
48. علي عبد الرزاق جلبي: البحث العلمي الاجتماعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
49. علي محمد عبد الوهاب: التدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981.
50. عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة، 1989.
51. عمرو غنايم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، 1984.
52. فؤاد الشيخ سالم و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الطبعة الخامسة ، 1995.
53. فوزية غرايبة وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، عمان، الأردن، دار وائل، 2002.
54. محمد جمال برعي : فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1970.
55. محمد جمال برعي: التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973.

56. محمد جمال مرعي: التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973.
57. محمد خليل برعي: التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، دون مكان النشر، 1973.
58. محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
59. محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003،
60. محمد شفيق: البحث العلمي-الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2001.
61. محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، 1983.
62. محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1990.
63. محمد قاسم: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، بيروت، دار النهضة العربية، 1999.
64. محمود فهمي: نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، القاهرة، عالم الكتب، 1975.
65. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار النشر والتوزيع، 1986.
66. منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، الكويت، وكالة المطبوعات، 2003.
67. منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، مصر، دار غريب للطباعة، 1976.
68. منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973.
69. موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية-، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، إشراف: مصطفى ماضي، الجزائر، دار القصة، 2004.
70. موسى الوزوي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر، 1999.
71. وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية مفهومها، قياسها، والعوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
72. وليم تويسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، مراجعة: عبد المحسن فالح، ط3، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2004.

(II) المحاضرات والملتقيات

1. عبد الكريم درويش: نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، القاهرة، مجلة الإدارة، العدد الرابع، 1972.
2. عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة بسكرة، نوفمبر 2001.

3. عيسى حيرش: **تسيير المعارف**، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2003. (غير منشورة).
4. عيسى حيرش: **محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية**، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2002.
5. فضيلة دليو وآخرون، **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، سلسلة العلوم الاجتماعية، ع3، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 1999.
6. كامل بربر: **تكوين العمال واقتصاد الوقت**، مجلة اقتصادية شهرية، عدد 23، 1995.

(III) الرسائل و الأطروحات الجامعية

1. برقي حسين: **أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1996.
2. نور الدين شوقي: **فعالية نظام العوامل على الكفاية الإنتاجية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 1992-1993.

ثانيا) المراجع باللغة الأجنبية:

أ. الكتب

1. A.M.Firicelli, Sire B: **Performance et Ressources Humaines**, Paris, Economica, 1996.
2. Annie Bartoli: **Le Management dans les organisations publiques**, Paris. édition Dunod,
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, 1984.
5. Bernard Gazier: **les stratégies des Ressources humaines**, Paris, les éditions de la découverte, 1993.
6. Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, Paris, Vuibert, 1999.
7. Bernard Martory, Daniel Crazet: **Gestion des ressources humaines, pilotage social et Performances**, 4^{ème} édition, Paris, Dunod, 2001.
8. C.H.Besseyre des Horts: **Vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Paris, les éditions d'organisation, 1988.

9. Christian Batal: **La gestion des Ressources Humaines dans le secteur public**, 2^{ème} édition, Paris, éditions d'organisation, 2000.
10. François Pichault, Jean Nizet: **Les pratiques de GRH**, Paris, éditions du seuil, 2000.
11. Frank Ostroff, **l'entreprise Horizontale, l'entreprise du futur et sa proposition de valeur**, traduit par Myriam: Shalak, Paris, Dunod, 2002.
12. J. M. Peritti: **Gestion des Ressources Humaines**, 7^{ème} édition, Paris, Vuibert, 1998,
13. J.M.Peritti: **Dictionnaire des ressources humaines**, Paris, Vuibert, 1999.
14. J.M.Peritti: **Ressources humaines et gestion du personnel**, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, 1998.
15. J.P. Citeau: **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, Paris, Vuibert, 2001.
16. Jean – marie DE KETELE « **guide de formateur** » Bruxelles. Book. 1988.
17. Jean Bliman: **Les meilleurs pratiques de management**, 2ème édition, Paris, Les éditions d'organisation, 2000.
18. Jean François Amadieu, Jacques Rojot: **GRH et Relations professionnelles**, Paris, éditions Litec, 1996.
19. L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre: **Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie**, Paris, Dunod, 2002.
20. L.Cadin, F.Guérin: **La Gestion des ressources humaines**, Paris, Dunod, 1999.
21. LAKHDAR SCHIOU: **Gestion du personnel**, 4^{ème} édition, Québec, les éditions l'organisation 1993.
22. M. Peritti: **Ressources humaines**, 5^{ème} éditions, Paris, Vuibert, 1999.
23. Michel Gervais: **Contrôle de gestion**, 7^{ème} édition, Paris, édition economica, 2000.
24. P. Eray: **Précis de développement des compétences**, Paris, éditions Liaisons, 1999.
25. P. Louaret : **Gestion des ressources humaines**, IAE de Lille (sous la direction de Michel Kalika).2004.
26. P.G.Bergeron: **La gestion moderne, Théorie et cas**, 2^{ème} édition, Québec, Editions gaetan Morin, 1982.
27. petit et autres: **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Québec, édition Gaetan Morin, 2000.
28. 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, 2000.

29. S.L.Dolan, Randall, S.Schuler: **La GRH au seuil de l'an 2000**, 2^{ème} édition, Paris, les éditions du Renouveau Pédagogique, 1995.
30. Schiou Lakhdar : **Gestion du personnel**, 3^{ème} édition, Québec, les éditions d'organisation 1990.
31. Thomas Durand et autres: **Perspectives en management stratégique**, Paris, édition EMS, 2000.
32. Yves Emery, François Gomin : **Dynamiser les ressources humaines**, 1^{ère} édition, France, Presses polytechniques et universitaire romandes, 1999.
33. Johnson, Kast and Rosenzweig: **the theory and management of systems** 3rd edi, New York, MC graw, hill. 1973.
34. Johnson, Kast: **determining training needs**, TD Hand .new York.1976.

(II) المحاضرات والملتقيات

1. B. Chaabane: **Mutations des entreprises et environnement économique**, in Séminaire «**Compétitivité des entreprises et mutations de l'environnement**», Université de Biskra, octobre 2002.
2. Bruno, Herniet : **Nouvelles Technologies et formation dans l'entreprise pour une dém participative** revue française de gestion, n° 15, mars, avril, mai 1985.

(III) الرسائل والأطروحات الجامعية

1. W.Ben Ahmed: **Polysémie du terme valeur ou conflit d'intérêts? Une analyse à travers les disciplines**, Diplôme d'études approfondies au Génie des systèmes industriels, cahier d'études, France, 2001.

ثالثاً) مقالات من الانترنت:

1. B. Carly et Autres: **La fonction R.H: perspectives et réalités**: www.dessmrh.org.
2. B. Fourcade: **Mondialisation, compétitivité, et développement des compétences**, www.univ-tlse1.fr/lirche/
3. Béatrice Floch: **GRH et NTIC**, www.aaeiaeparis.asso.h/RevueIAE/RevueIAE_165.pdf
4. Bernard Gazier: **Contexte stratégique des Ressources humaines** www.Dessmrh.Org.
5. Bernard Gazier: **Contexte stratégique des Ressources humaines**. www.Dessmrh.Org.
6. Enquête Nationale GRH. Demain, réalisée entre 12/98 et 04/99, "**Les compétences de la**

fonction des ressources humaines": www.interef.com.

7. James W. Walker: **Manager la performance**, www.dessmrh.org
8. Joseph Nonne: **A propos de la performance humaine en entreprise**, <http://panorami.univ-paris1.fr/GREGOR/>.
9. **Les trente glorieuses**, objectifbrevet.free.fr/géographie/geo311.htm
10. Myriam Bué et autres: **L'approche méthodologique de la GPEC**, Rapport réalisé sous la responsabilité de Christian Bulla. www.e-rh.org.
11. Revue de Personnel n°= 400 ANDCP. www.interef.com.
12. www.univ-tlse1.fr/lirche/

13. 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/scletterresearch/masters/year>.

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مهام وظيفة الموارد البشرية	06
2	التوظيف كمطابقة بين المورد البشري ومنصبه	18
3	مراحل عملية التوظيف	19
4	سيرورة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة	28
5	منحنى التعلم	41
6	منحنى التعلم ذو البداية البطيئة	42
7	منحنى التعلم ذو البداية السريعة	42
8	مدخلات نظام التدريب	54
9	مخرجات نظام التدريب	56
10	تحديد الحاجة للتدريب	59
11	محددات الأداء البشري	82
12	عناصر نظام تقييم الأداء	84
13	يوضح من يقوم بالتقييم	85
14	التقييم وفق 360°	89
15	آلية تقييم الأداء	90
16	مخطط العملية الإنتاجية في مؤسسة EN.I.CAB.	114
17	توزيع فئات العينة حسب الأقدمية	123

123	توزيع فئات العمر لعينة البحث	18
126	إجابات المبحوثين حول شغل مناصب أخرى قبل الالتحاق بالمنصب الحالي	19
126	إجابات المبحوثين حول ملائمة المناصب السابقة للمنصب الحالي	20
130	نسبة تغيب المبحوثين خلال العملية التدريبية	21
131	توزيع القدرات المكتسبة من خلال التدريب	22
133	حجم الميزانية الموفرة للتدريب حسب المبحوثين	23
135	مدى ملائمة التدريب لطبيعة العمل الحالي حسب المبحوثين	24
136	رأي المتدربين حول مستوى الدورات التدريبية	25
140	الهدف من التدريب حسب عمال الإنتاج في المؤسسة	26
149	رأي المبحوثين حول دور التدريب زيادة الأداء	27
152	تطور الميزانية المخصصة للتدريب من 2000 إلى 2007	28

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استراتيجيات المؤسسة وخصائص الموارد البشرية الملازمة لها.	30
2	طرق تقييم الأداء	88
3	تطور الإنتاج من: 2002 إلى 2007 في مؤسسة EN.I.CAB	117
4	حجم عينة البحث	119
5	خصائص عامة لعينة البحث في مؤسسة الكوابل الكهربائية EN.I.CAB	123
6	الخاص بمنصب العمل الحالي	125
7	جدول يوضح شغل مناصب سابقة قبل المنصب الحالي	126
8	جدول يوضح مدى مقارنة المناصب السابقة للمنصب الحالي	126
9	جدول يوضح الطريقة التي تم بها توظيف العمال	127
10	جدول متابعة الدورة التدريبية	127
1.10	المكان الذي يجرى فيه التدريب	128
2.10	شكل التدريب الذي تقوم به المؤسسة	129
3.10	جدول يبين ردة فعل العامل بعد التدريب	129
11	جدول التغيب عمدا خلال الدورة التدريبية	130
12	مدى تنمية القدرات العقلية والجسمية للعامل	131
13	درجة الرضا عند العامل بعد تلقيه التدريب	132
14	رأي المبحوثين إلى الميزانية الموفرة للتدريب	133
15	العقبات التي تواجه العامل للمشاركة في البرامج التدريبية	134
16	مدى توافق التدريب مع طبيعة العمل	135
17	أثر اكتساب المعلومات الجديدة من التدريب على العمل	135
18	انطباع المتدرب من الدورات التدريبية	136

137	جدول يوضح مدى تحسن الأداء الوظيفي لدى العمال	19
137	جدول التأثير المباشر للتدريب على أداء العمال	20
138	تلبية التدريب للحاجات الوظيفية لدى المتدرب	21
138	جدول تشجيع العمال على التدريب	22
139	جدول مناقشة الأهداف مع المتدربين	23
139	جدول مدى ملائمة أهداف التدريب لحاجات وتوقعات المتدربين	24
140	الهدف من التدريب من وجهة نظر المبحوثين	25
141	مدى كفاية الفترة الزمنية المخصصة للتدريب	26
141	طريقة التدريب وفعاليتها في تحقيق الأهداف	27
142	مدى الرضا حول طريقة التدريب	28
143	متابعة المسؤولين نشاط المتدرب بعد انتهاء التدريب	29
144	الإمكانات التي تتوفر لدى المدرب "وصف المدرب"	30
145	نوع العلاقة التي تجمع المدرب بالمتدرب	31
145	مصدر المكون الذي تتعامل معه المؤسسة	32
146	مدى تمكن المكون من المادة التي يدرسها	33
147	سبب التدريب الكامل للمتدرب	34
147	مكانة المدرب في المؤسسة	35
148	دور المدرب في رفع أداء العمال المدربين	36
149	التدريب الجيد ودوره في تحسين أداء العمال	37

الملاحق

الأسئلة

السؤال الأول: هل المؤسسة تتوفر على نظام خاص لعملية التدريب؟

السؤال الثاني: إذا كانت المؤسسة تقوم بالتدريب، فما هي؟

السؤال الثالث: من يقوم بوضع البرنامج التدريبي؟

السؤال الرابع: ما هي شروط الخضوع للبرنامج التدريبي؟

السؤال الخامس: هل هناك نظام لتقييم أداء العمال بعد خضوعهم للتدريب؟

السؤال السادس: من يتحمل نفقات التدريب؟

السؤال السابع: هل العملية التدريبية في المؤسسة إجبارية أم اختيارية؟

السؤال الثامن: من يكون التدريب إجباريا له؟ ومن يكون له اختياريا؟

السؤال التاسع: ما مدى مطابقة البرنامج التدريبي لاحتياجات التدريب؟

السؤال العاشر: ما هي الأهداف الخاصة والأهداف العامة من تدريب العاملين؟

السؤال الحادي عشر: ما هي المعوقات التي قد تواجه العامل أثناء عملية التدريب؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الحاج لخضر باتنة

قسم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماجستير

تخصص تنظيم الموارد البشرية

استمارة بحث

موضوع البحث:

العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة الكوابل -بسكرة- "EN.I.CA BISKRA"

الهدف من الاستمارة:

تهدف هذه الاستمارة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول أهمية العملية التدريبية في المؤسسة و ذلك لمعرفة تأثيرها على أداء العمال وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

و نضمن لكل موظف و عامل سرية المعلومات و الملاحظات و استخدامها بغرض البحث العلمي فقط.

نرجو وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

الأستاذ المشرف:

د/ أحمد لعماري

إعداد الطالب :

سهيل زغود

أولاً: البيانات العامة

مكان العمل: مصلحة الإنتاج

السن:

. الأقدمية:

. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

(1) منصب عملك الحالي:

- قائد مكنة ☐ قائد فرن ☐
قائد مكنة الظفر والقلد ☐ مساعد قائد مكنة ☐
قائد جسر متحرك ☐ ميكانيكي الصيانة الصناعية ☐
منتج الكوابل الكهربائية ☐

(2) هل شغلت مناصب أخرى قبل التحاقك بالمؤسسة ☐ نعم ☐ لا ☐

(3) هل تقارب مهام تلك المناصب مهام منصبك الحالي: ☐ نعم ☐ لا ☐

(4) على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة:

- خبرة في مجال معين ☐
شهادة علمية ☐
شهادة مهنية ☐
احتياجات المؤسسة ☐

أخرى تذكر :

ثانياً: بيانات الدراسة

1

يعمل التدريب على تحسين القدرات الجسمية والعقلية عند العامل

(5) هل تابعت دورة تدريبية (تكوينية) للتخصص في عملك ☐ نعم ☐ لا ☐

← إذا كان جوابك نعم : أ) أين تلقيت هذا التكوين :

- بالمؤسسة ☐
بمركز تكوين خاص بكم ☐
بمعاهد متخصصة داخل الجزائر ☐
بالخارج ☐

- (ب) ما هو شكل التدريب الذي تلقينته: * ملتنقى ☐
- * ندوة قصيرة ☐
- * فترة تدريبية طويلة ☐
- * تكوين ميداني ☐

- (ج) هل ترى بأنك بعد التدريب قد: * اكتسبت معارف ومهارات جديدة ☐
- * طبقت ما تعلمته في عملك ☐
- * طورت وجددت في نشاطك ومهامك ☐
- * تحسين معارفك التقنية الخاصة ☐

← إذا كان جوابك لا : فهل ترى:

- * أن منصبك لا يحتاج للتدريب ☐
- * أنك لا تحتاج شخصيا للتدريب ☐
- * أنك لا ترغب أصلا في التدريب ☐
- * أن المؤسسة لا تهتم بتدريب العمال ☐

(6) ما هو تقويمك للدورة التدريبية؟

.....

(7) ما هي أهم الصعوبات التي واجهتك خلال هذه الدورة التدريبية؟

.....

(8) هل تغيبت عمدا خلال الدورة التدريبية؟ ☐ نعم ☐ لا

..... < أذكر أسباب التغيب:

(9) هل تعتقد أن هذه الدورة التدريبية ساعدتك على تنمية؟

< قدراتك العقلية..... ☐

< قدراتك الجسمية..... ☐

< الاثنين معا..... ☐

(10) هل تعتقد أن هذا التدريب جعلك؟

< راضي عن نفسك..... ☐

< راضي عن عملك..... ☐

< تشعر باحترام مجموعة عملك..... ☐

< تشعر بالمسؤولية تجاه عملك..... ☐

..... أخرى تذكر:

11) هل تعتقد أن الميزانية المخصصة للتدريب كافية بشكل:

- كبير ☐
- متوسط ☐
- ضعيف ☐

2 : تساهم البرامج التدريبية في تنمية المؤسسة.

12) هل كانت لديك عقبات لمشاركتك في البرامج التدريبية؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ: "لا" يرجى توضيح نوع العقبات؟

مالية ☐ شخصية ☐ إداري ☐

أخرى تذكر:

13) هل يتمشى التدريب وطبيعة عملك؟

كثيرا ☐ متوسطا ☐ قليلا ☐

14) هل ساعدتك المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال هذا التدريب في؟

التحكم في طريقة العمل ☐ التحكم في الآلة ☐ تحسين أدائك ☐

أخرى تذكر:

15) من خلال الدورات التدريبية التي قمت بها ما هو انطباعتك حولها؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

16) هل تحسن أدائك الوظيفي بسبب تلقيك التدريب؟

- بشكل واضح ☐
- إلى حد ما ☐
- لا حسب علمي ☐

17) حسب رأيك هل عملت برامج التدريب على:

- تغطية الجانب التي تجهلها في تخصصك ☐
- عملت على رفع مستواك الأدائي مقارنة مع قدراتك ☐

أخرى تذكر:

(18) هل يلبي التدريب حاجاتك الوظيفية؟

- ☐ بشكل كبير
☐ بعض الشيء
☐ لم يلبي

(19) هل توصي زملائك الذين لديهم نفس حاجاتك الوظيفية بتلقي هذا النوع من التدريب؟

☐ نعم ☐ لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الأسباب؟.....

◀ إذا كانت الإجابة بلا فما هي الأسباب؟.....

(20) هل تمت مناقشة الأهداف، وبشكل صريح مع المتدربين؟

☐ نعم ☐ لا

(21) هل كانت أهداف التدريب ملائمة لحاجاتك وتوقعاتك؟

☐ نعم ☐ لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم لماذا حسب رأيك.....

(22) هل تعتقد أن الهدف من تدريبك كان؟

- ☐ الزيادة في تحسين الإنتاجية فقط
☐ تحسين قدراتك الفكرية والجسمية معا
☐ الاثنين معا

(23) هل كانت الفترة الزمنية المخصصة كافية لتحقيق أهداف التدريب؟

☐ نعم ☐ لا

◀ إذا كانت الأهداف لا يمكن تحقيقها، فما هي الأسباب حسب رأيك.....

.....

(24) هل كانت طريقة التدريب فعالة لتحقيق الأهداف؟

☐ نعم ☐ لا

(25) ها أنت راضي على طريقة التدريب التي تتم في مؤسستك؟

☐ نعم ☐ لا

(26) هل قام المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التدريب؟

☐ نعم ☐ لا

(27) ما هو تقويمك لمستوى هذا البرنامج؟

يساعد المدرب العامل بتدريبه الجيد في تحسين أداء المؤسسة.

3

(28) إذا طلبنا منك أن تصف لنا مدربك فهل؟

- ☐ له مستوى عال.....
- ☐ له قدرات علمية عالية.....
- ☐ يتحكم في التخصص الذي كوناك فيه.....
- ☐ يتمتع بثقة في نفسه.....
- ☐ يساعد المتكولين للتعبير عن آرائهم حول محتوى الدروس.....
- ☐ يسمح لهم بفك وتركيب الآلات.....

(29) ما هي نوع العلاقة التي تجمعك بمدربك؟

☐ علاقة مهنية فقط ☐ علاقة صداقة ☐ الاثنين معا

(30) هل المدربون الذين يعملون على تكوينك؟

- ☐ من داخل المؤسسة
- ☐ من خارج المؤسسة

(31) هل تعتقد أن مدربك متمكن من المادة التي يدرسها؟

☐ نعم ☐ لا

(32) هل تعتقد أن تكوينك الكامل نتج عن؟

- ☐ كفاءة المكون
- ☐ مدة التكوين الكافية
- ☐ البرامج والطرق التكوينية
- ☐ استعدادك الشخصي للتكوين

أخرى تذكر:

(33) حسب رأيك هل ترى بأن المدرب يحظى باحترام إدارة المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

(34) حسب رأيك هل ترى بأن دور المدرب يساهم في تحسين أداء العمال المتدرب؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

35) هل تعتقد أن التدريب الجيد للعامل يساعد على تنمية المؤسسة ؟

☐ نادرا

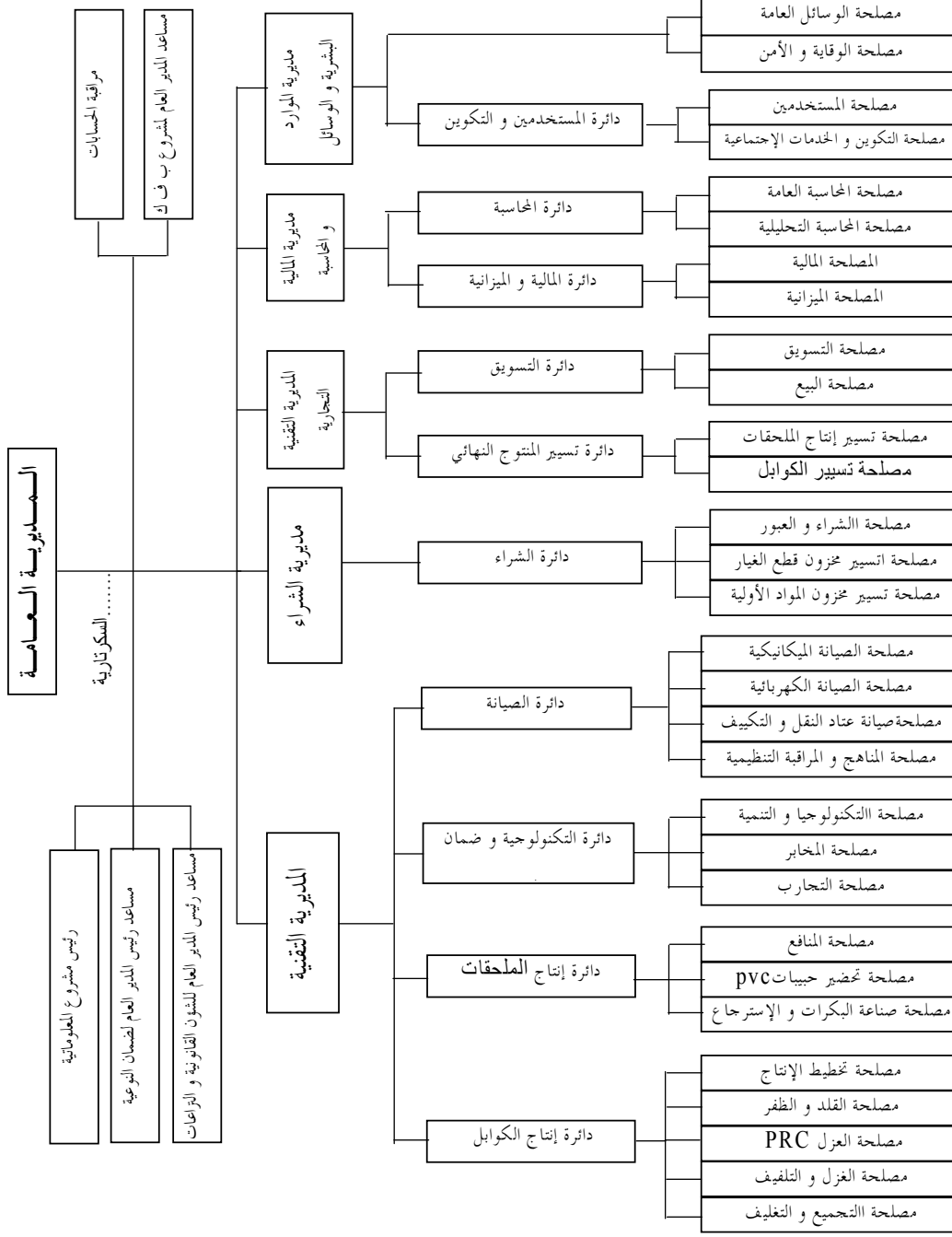
☐ أحيانا

☐ دائما

36) التكوين يساهم في تحسين أداء العمال والمؤسسة معا ما رأيك في ذلك؟.....

.....

الملحق رقم (2).



المعهد الوطني للتكنولوجيا