

جامعة سعد دحلب بالبليلة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة أعمال

فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البليلة

من طرف

محمد لمين مراكشي

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	رزيق كمال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، م.و.ب.ا الجزائر	زكان احمد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البليلة	ناصر مراد
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليلة	لخضاري محمد

البليلة ، أكتوبر 2005

ملخص

إن محور تركيز البحث ينصب في الإجابة على الأسئلة التالية: فيما يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟، ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟، وما هي مختلف المجالات التي تنشط بها؟، هل لنظام التدريب دور في تنمية الموارد البشرية؟، ما هو واقع التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى وحدة نفضال بالبلدية؟.

و بغرض الإجابة على تلك الأسئلة قام الباحث ببناء قائمة استبيان تحتوي على 35 سؤال تم توزيعها على عينة تقدر بـ 120 فرد إلى أنه لم يتحصل إلا على 70 منها صالحة للتحليل وقد تم إتباع كل من المنهج التاريخي والتحليلي وكذا منهج دراسة حالة في تحرير الموضوع.

وعلى ذلك تضمنت الدراسة النظرية ثلاث فصول حيث تم في الفصل الأول تحديد ماهية إدارة الموارد البشرية والموقع الذي تحتله تلك الإدارة في المؤسسة، وتحليل لأهم الوظائف التي تقوم بها، أما الفصل الثاني فقد تم عرض مفهوم تنمية الموارد البشرية والواقع الذي تشغله هذه الأخيرة في المؤسسة كما تضمن الفصل تحليل لأهم مجالات تنمية الموارد البشرية، بينما جاء الفصل الثالث ليبين دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال عرض مفهوم التدريب ومختلف المراحل التي يمر بها وكذا عملية تقييمه، أما فيما يخص الفصل الرابع فقد جاء كمحاولة يهدف من خلالها الباحث إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على ميدان الدراسة، حيث قام من خلاله بتحليل منهج الدراسة، وتقديم كل من المؤسسة والوحدة، كما قام بتحليل العملية التدريبية في الوحدة .

شكر

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور أحمد زكان، لقبوله بالإشراف أولاً، و لما منحني من وقت و جهد و تشجيع ثانياً، مما كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث في صورته النهائية.

وكما أتقدم بالشكر الجزيل أيضاً إلى عمال مؤسسة نفضال وأخص بالذكر كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد ملياني و السيد بو عنقود بوعلام، الذي لولاهم لما تمكنا من إجراء التربص الميداني على أحسن ما يرام و ما تمكنا من جمع المعلومات اللازمة فألف شكر مرة أخرى.

كما أوجه شكري و تقديري إلى أستاذي شويح محمد على تشجيعاته المتواصلة و نصائحه القيمة.

كما لا يفوتني في الأخير أن أقدم كل الشكر إلى جميع من ساعد في إعداد هذا البحث من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة أو بالاهتمام بسير هذا البحث.

الفهرس

ملخص

شكر

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

9	المقدمة:
15	1 : مدخل لإدارة الموارد البشرية
15	1.1 ماهية إدارة الموارد البشرية
16	1.1.1 الإدارة و الموارد البشرية كمصطلحين مستقلين
25	2.1.1 إدارة الموارد البشرية كمصطلح موحد
30	3.1.1 العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
34	2.1 موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
34	1.2.1 إدارة الموارد البشرية بين الماضي و الحاضر
42	2.2.1 تنظيم إدارة الموارد البشرية
54	3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
54	1.3.1 تخطيط الموارد البشرية
60	2.3.1 استقطاب الموارد البشرية
63	3.3.1 تحفيز أداء الموارد البشرية
67	4.3.1 الحفاظ على الموارد البشرية
74	2 : تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
74	1.2 ماهية تنمية الموارد البشرية
75	1.1.2 ماهية التنمية
81	2.1.2 تنمية الموارد البشرية
85	3.1.2 مداخل تنمية الموارد البشرية
90	2.2 واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

91	1.2.2 ماهية نظام تنمية الموارد البشرية
97	2.2.2 دور الاستشاري في نجاح نظام تنمية الموارد البشرية
104	3.2.2 مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية
110	3.2 مجالات تنمية الموارد البشرية
110	1.3.2 تخطيط المسار الوظيفي
119	2.3.2 تقييم الأداء
124	3.3.2 التطوير التنظيمي
132	3 : تحليل دور نظام التدريبي في تنمية الموارد البشرية
132	1.3 مدخل حول التدريب
133	1.1.3 ماهية التدريب
138	2.1.3 التدريب (مبادئ وأهمية وأنواع)
144	3.1.3 التدريب من منظور النظم
150	2.3 مراحل عملية التدريب في المؤسسة
150	1.2.3 تحديد الاحتياجات التدريبية
155	2.2.3 تصميم البرنامج التدريبي
165	3.2.3 تنفيذ البرنامج التدريبي
168	3.3 تقييم فعالية نظام التدريب
169	1.3.3 ماهية تقييم التدريب و شروط نجاحه
176	2.3.3 خطوات عملية تقييم التدريب
179	3.3.3 اساليب و استراتيجيات تقييم التدريب
187	4 : دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية
187	1.4 تقديم منهج الدراسة
188	1.1.4 مجالات الدراسة
190	2.1.4 أدوات الدراسة
192	2.4 التعريف بالمؤسسة و مهامها
193	1.2.4 تعريف مؤسسة نفضال
201	2.2.4 تقديم وحدة نفضال بالبلدية
209	3.2.4 مكانة التدريب في الوحدة
211	3.4 تحليل نظام التدريب في الوحدة

212	1.3.4 تحليل الاحتياجات التدريبية في الوحدة
218	2.3.4 أثر التدريب على المبيعات في الوحدة
228	3.3.4 تحليل الاستبيان و تقييم فعالية التدريب بالوحدة
239	الخاتمة
247	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	رقم
108	01 مقارنة بين مصادر المعلومات
195	02 توزيع العمال في المؤسسة
208	03 توزيع العمال المؤقتين و الدائمين حسب التخصص
214	04 الاحتياجات التدريبية المقدرة في الوحدة لثماني سنوات
215	05 مقارنة بين الاحتياجات التقديرية و العدد المدرب فعلا
217	06 الارتباط بين الاحتياجات التدريبية و العدد المدرب الفعلي
221	07 التدريب حسب المكان
222	08 التخصصات التي تتم فيها العملية التدريبية لسنة 2001
224	09 ميزانية التدريب لسنة 2003
225	10 تطور تكلفة التدريب
226	11 موارد تمويل ميزانية التدريب لسنة 2003
227	12 علاقة التدريب بمبيعات المؤسسة
227	13 حساب معامل الارتباط بين التدريب و المبيعات
229	14 معطيات عن العينة المختارة
232	15 نتائج الاستبيان المتعلقة بالتدريب في المؤسسة
234	16 نتائج الاستبيان المتعلقة بالعوامل المؤثرة على التدريب في المؤسسة

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم
20	01 وظائف الإدارة و أهداف المؤسسة
46	02 تقسيم النشاط حسب الوظائف
46	03 تقسيم النشاط حسب نوع الإنتاج
47	04 التقسيم حسب المنطقة الجغرافية
47	05 تقيم النشاط حسب نوع العمليات
53	06 الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
88	07 سلسلة المقدرات
92	08 نظام تنمية الموارد البشرية
96	09 المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية
102	10 خطوات العملية الاستشارية في تنمية الموارد البشرية
114	11 أهداف المؤسسة و العاملين من تخطيط المسار الوظيفي
144	12 أنواع التدريب في المؤسسة
145	13 شكل نظام التدريب في المؤسسة
166	14 نموذج لجدول الزمني للتدريب
167	15 نماذج من قاعات التدريب
182	16 استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية
196	17 توزيع العمال في المؤسسة
200	18 الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال
206	19 الخريطة التنظيمية لوحدة نفضال شفة (البلدية)
208	20 تطور عدد العمال في المؤسسة
214	21 العدد المقدر للتدريب حسب السنوات
216	22 مقارنة بين العدد المدرب فعلا و العدد المقدر
225	23 تطور تكاليف التدريب

مقدمة

من أجل أن ترتقي المؤسسات إلى الريادة، لا بد عليها و أن تواكب التطور، ولا نقصد بذلك التركيز على الآليات والتقنيات كاستبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الالكتروني، بل نقصد منه التطور الإنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل و الخارج ، و ينبغي الإشارة إلى أنه مهما تطور العمل تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره و تدبر شؤونه ،وبذلك فإننا نجد أن التطور ليس رهين الآلات و التكنولوجيا بل هو رهين بتطور الإنسان ونموه و ارتقائه.

إن اغلب الاستراتيجيات التي يتبناها مختلف المسيرين فيما يتعلق بالتطور، تتمحور حول العنصر البشري ،الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، و تعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أحد أهم تلك الاستراتيجيات، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة و المهارة و الخبرة للأفراد العاملة، و تعتمد تلك الإستراتيجية على مجالات عدة أهمها: التطوير المنظمي، التدريب ،تقييم الأداء، و غيرها من الأمور التي لها علاقة بنشاط الفرد في داخل أو خارج المؤسسة .

لقد مكنت النظرة التي يحظى بها التدريب في جل المؤسسات من احتلال موقعا متقدما في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ،و يتبدى هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي يرصد لنشاط التدريب و برامجه ،فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية هي تلك التي أعطت لتدريب أفرادها أهمية قصوى، وأدركت أن إنجاز الأهداف يتوقف تماما على العناصر المدربة، وأيقنت أن التدريب لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية وإنما أصبح أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات.

بناء على ما تم تقديمه ،نجد أن المؤسسات الوطنية قد أصبحت تولي أهمية كبرى لتلك الإستراتيجية و خاصة بعد التحدي الكبير الذي أصبح يهدد مصالحتها - انضمام الجزائر إلى المنظمة

العالمية للتجارة - و تعد مؤسسة نفضال من بين المؤسسات الأوائل التي تنبأت باكرا لذلك التحدي لهذا نجد أن التدريب عندها قد أصبح عادة لا يمكن التخلي عنها في أي سنة من السنوات، و من أجل معرفة مدى المستوى الذي وصلت إليه ارتأينا أن تكون هذه المؤسسة حقل دراسة ندعم بها موضوعنا المعالج .

من هذا المنحى ،و في ضوء ما تقدم تتبلور معالم مشكلة البحث التي يمكن صياغتها و تحديدها في الأسئلة التالية:

- فيما يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟

- ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟و ماهي مختلف المجالات التي تنشط بها ؟

- هل لنظام التدريب دور في تنمية الموارد البشرية ؟

- ما هو واقع فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى وحدة نفضال بالبليدة ؟

بعد التجميع التمهيدي للمعلومات التي نعتقد أنها ترتبط بالموضوع الذي نحن بصدد معالجته قمنا بصياغة عدة فرضيات محددة نعتبرها أكثر الايجابيات احتمالا عن الإشكالية التي نقوم بفحصها و تتمثل هذه الفرضيات في النقاط التالية :

- يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط لمسار الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- يقصد بتنمية الموارد البشرية على أنها زيادة عمليات المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، أما فيما يتعلق بمجالات نشاطها فتختلف من تدريب إلى تقييم أداء إلى تطوير تنظيمي.

- يتلخص دور نظام التدريب في زيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسة، دون أن يكون هناك أي أثر على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

- إن واقع تنمية الموارد البشرية في وحدة نفضال بالبليدة ، يبين الالفاعلية لنظام التدريب و هو ما يؤدي في الأخير إلى التأثير السلبي على مردودية المؤسسة .

أما فيما يخص الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره نجدها مجمولة فيما يلي :

- نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه ،فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال الذي زاولت فيه دراستي لما بعد التدرج ، و بتخصص التسيير الذي كان مجال دراستي في مرحلة التدرج.

- ميل الطبيعي للبحث و الاستطلاع في موضوع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .

- شعوري بالأهمية و القيمة اتجاه الموضوع فالمؤسسات الجزائرية بحاجة ماسة إلى تنمية مواردها البشرية خاصة بعد الانفتاح الذي ستعرفه هذه الأخيرة أمام المنظمة العالمية للتجارة .

- إمكانية البحث، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة، نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومة المتصلة بالموضوع و معاينتها بالواقع.

ترتكز أهمية هذا البحث في تحليل فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب ، و هكذا يصبح في متناول الباحثين حول موضوع تنمية الموارد البشرية أرضية نظرية تمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع تنمية الموارد البشرية لدى المؤسسات الجزائرية ،كما نقر بأن هذا البحث أيضا لا يمثل إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية ،إنما قيمته في مجال البحث العلمي تتمثل في كونه يعتبر سدا لنقص موجود في موضوعات تنمية الموارد البشرية و التدريب على مستوى مكتبة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و المكتبة المركزية بجامعة سعد دحلب بالبلدية .

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه و بناء على الفرضيات التي تم طرحها نوجد هذا البحث الذي لا يخرج عن كونه محاولة نهدف من خلالها تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف بإدارة الموارد البشرية و بالدور الذي تقوم به في المؤسسة .

- تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية و التعرف على أوجه التباين بينها و بين المصطلحات الشبيهة بها .

- التعرف على دور نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

- تحديد ماهية التدريب و مختلف الخطوات التي يمر بها في المؤسسة .

- تحليل الاحتياجات التدريبية و أثر التدريب على المبيعات في الوحدة .

- تقييم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى الوحدة .

- تقديم مجموعة من الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية التدريب في تحقيق التنمية.

وبغرض أن تكون دراستنا في المستوى الذي نطمح إليه قمنا بوضع محددات و أبعاد للدراسة التي كانت على الشكل الآتي :

- إن موضوع تنمية الموارد البشرية موضوع شاسع و واسع، خاصة إذا ما تطرقنا إلى مجالاتها لذلك ارتأينا أن نقتصر في الدراسة على التدريب دون غيره من المجالات الأخرى .

- لقد اقتصرت الدراسة على المؤسسات التجارية المختصة في المحروقات دون غيرها من المؤسسات نظرا للأهمية التي توليها للعنصر البشري ،كذلك لاحتلال التدريب سلم أولوياتها في عملية تنمية الموارد البشرية .

- اقتصرت دراستنا على تدريب العاملين بالوحدة ،بحيث لم نأخذ بعين الاعتبار كل من عمليات التكوين و التأهيل و التحسين لافي الدراسة النظرية و لافي التطبيقية .

ومن أجل دراسة الموضوع و تحليل أبعاده ،و كمحاولة لإختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الفصول الثلاثة الأولى للجانب النظري على المنهج الوصفي و التحليلي وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للبحث و فهم مكوناته و تحليل أبعاده.

كما تم الاعتماد في الفصل الرابع على منهج دراسة حالة ،و هذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة نفطال متخذين بذلك وحدة البليدة نموذجا .

اعتمد الباحث في الدراسة النظرية على المسح المكتبي، و الغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر باللغتين العربية و الأجنبية في هذا الموضوع، و كذا مواقع الانترنت والمقالات و الدراسات السابقة.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية المتعلقة بوحدة نفطال في البليدة فقد استخدم الباحث فيها كل من: المقابلة و الاستبيان و مختلف التقارير و الإحصائيات التي تم التحصل عليها من مختلف المصالح الموجودة في الوحدة .

ومن أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول كانت كالآتي:

لقد جاء الفصل الأول كمدخل نحاول من خلاله تقديم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث يتمحور موضوع المبحث الأول، حول تحديد ماهية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فنجده يتعلق بموقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و فيما يخص المبحث الأخير فتم من خلاله مناقشة مختلف الوظائف التي تقوم بها في المؤسسة .

أما الفصل الثاني فنجده يعالج قضية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،وبنفس الطريقة تمت تجزأت هذا الفصل حيث نجد المبحث الأول يتعلق بتحديد ماهية تنمية الموارد البشرية أما المبحث الثاني فيعالج واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،وأخيرا المبحث الثالث الذي يتحدد من خلاله مختلف مجالات تنمية الموارد البشرية .

و نختتم الجانب النظري بالفصل الثالث الذي يحمل عنوان تحليل دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث لا يختلف هذا الفصل عن سابقه إذ تمت تقسمته إلى ثلاثة مباحث، بحيث يعد المبحث الأول كمدخل للتدريب أما المبحث الثاني فتعالج فيه مختلف المراحل التي تمر بها العملية التدريبية وفي المبحث الأخير تتم عملية تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة

أما الفصل الرابع فقد تم تخصيصه لدراسة حالة ،حيث قمنا بتقديم منهج الدراسة في المبحث الأول أما في الثاني فقد عرفنا كل من المؤسسة و الوحدة التي تمت فيهما الدراسة و في المبحث الأخير قمنا بتحليل التدريب في المؤسسة .

و نقدم في الأخير خاتمة حيث نورد فيها أهم الاستنتاجات التي نخرج بها من هذا البحث وكذلك أهم التوصيات و أخيرا نقدم آفاق الدراسة، نقترح فيها أسئلة و نقاط جديدة لبحوث مستقبلية تساهم في استمرار الدراسة و اتصال البحث.

و يجدر الإشارة إلى أنه في أغلب الحالات تواجه الباحث عند إعداده لدراسة موضوع ما، بعض الصعوبات التي تكون نفسها لدى جل الباحثين الآخرين، و من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد بحثنا هذا ما يلي:

- الخلط في كثير من المرات بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و التنمية البشرية لدى بعض المؤلفين.

- انعدام التنظيم في البيانات و الإحصائيات الرسمية للوحدة، و عدم الدقة و في بعض الأحيان نجد التضارب في النتائج.
- عدم تعاون بعض المسؤولين في الوحدة خاصة أثناء عملية توزيع الاستبيان إذ رفض الكثير منهم الإجابة على الأسئلة المطروحة.
- كذلك عدم تجاوب بعض الموظفين في المؤسسة، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات و البيانات اللازمة للبحث. فيجزمون عن إجابة الطلب رغم أهميتها بالنسبة لنا و بساطتها.

الفصل 1

مدخل لإدارة الموارد البشرية

لقد انصب اهتمام المؤسسات في مطلع القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية و ذلك بغرض مواجهة الطلب المتزايد على السلع و الخدمات، ثم جاء بعد ذلك الاهتمام بوظيفة التسويق سعياً منها في محاولة تلبية حاجات المستهلك من سلع وخدمات معينة و محددة، إلى أن حدة المنافسة بين المؤسسات حول الاهتمام إلى الوظيفة المالية خاصة و أن رؤوس الأموال أصبحت نادرة و عليه اهتمت الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة و حمايتها من كل احتمالات الإسراف و الضياع، ثم جاء التسليم الأخير بأهمية الموارد البشرية كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج و الذي بدونه لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج و التسويق و التمويل و غيرها من الأنشطة الضرورية لعمل المؤسسة، إذ يعتبر البشر المتغير المحوري في أي مؤسسة، حيث بدونهم تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، لذلك فإن الحصول على هذا المورد و إعداده و تحفيزه و المحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غاياتها ، و يصبح بالتالي من اللازم عليها أن تخطط و تنظم و تقود و تقيم مواردها البشرية، أي أنه عليها إدارتها و من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل الذي يعتبر كمدخل نحاول من خلاله تقديم إدارة الموارد البشرية كوظيفة من بين أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية: المبحث الأول يتعلق بتحديد ماهية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فهو يخص موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و في المبحث الثالث نتناول مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

1.1 ماهية إدارة الموارد البشرية

يعد العنصر البشري النواة المكونة لكل خلية تعرف باسم المؤسسة، فهو يساهم بالإضافة إلى الأصول المادية و المالية في جعل المؤسسة كيان قائم بحد ذاته، يؤثر و يتأثر على الصعيدين الداخلي و الخارجي، لذلك سعت المؤسسة إلى الحفاظ على هذه الثروة من خلال وضع إدارة مختصة تتكون من إطارات مؤهلة و مختصة في تسيير هذا النوع الخاص من الموارد، حيث يتميز هذا النوع من الإدارات بوظائف لم تكن محتكرة من طرف الإدارات الأخرى مثل التحفيز الاستقطاب، و ذلك

لكونها تتعلق بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل تحت لواء المؤسسة. ومما يثير الانتباه حول هذه الإدارة هو الاهتمام المتزايد بها خاصة بعد التطور في المستوى العلمي للأيدي العاملة أضف إلى ذلك التنافس التكنولوجي الذي صاحبه منافسة حادة في نوعية المنتج و الخدمة المقدمة، لهذا نجد انه من الأجدر التعرف على طبيعة هذه الإدارة وعلاقتها بالعنصر البشري الذي يعرف في غالب الأحيان بمصطلح بالموارد البشرية وذلك من خلال المطالب الثلاث الآتية:المطلب الأول يهتم بتحديد مفهوم الإدارة و الموارد البشرية كمصطلحين مستقلين ،بينما يقدم المطلب الثاني إدارة الموارد البشرية كمصطلح موحد، أما المطلب الثالث فنبين من خلاله مختلف العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

1.1.1 الإدارة و الموارد البشرية كمصطلحين مستقلين

إن الغاية من القيام بأي مشروع من المشروعات يرجع إلى الأهداف التي صممت من اجل تحقيقها ، وقد رجح الكثيرون على أن النجاح سوف لن يتحقق إلا إذا توفرت إدارة كفؤة تعمل بأساليب حديثة و طرق علمية ،وموارد بشرية مؤهلة تساعد على إتمام المهمة على أكمل وجه،لهذا نجد انه من الضروري دراسة كل من الطرفين على حدى من اجل معرفة مدى مساهمة كل عنصر في تحقيق هذا النجاح.

1.1.1.1 ماهية الإدارة

إن تطبيق الإدارة و ممارستها في الواقع بدا منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية ، وقد قدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة إلى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة إلى جانب ذلك نجد كل من الحضارة الفرعونية و الإمبراطورية الرومانية والفارسية الذين قدموا أمثلة حية عن الإدارة من خلال الأعمال التي قاموا بها، إلا إن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ و نظريات لم يبدأ إلا نتيجة الثورة الصناعية و ما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير و إنشاء المصانع الكبرى و التوسع في الإنتاج.

1.1.1.1.1 تعريف الإدارة

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة و في الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الديناميكية التي يتمتع بها الإنسان، حيث نجده دائم التغيير و التطور وذلك حسب الظروف المحيطة به لهذا نجد أن للإدارة مجموعة من التعريفات نعرضها في الشكل التالي :

● تعرف الإدارة لغة انطلاق من تحليل كلمة الإدارة Administration، و التي تعني تحقيق غرض معين ولقد اشتقت كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين Ad,administrate و معناها أداء الخدمة للآخرين [1] ص63.

● الإدارة هي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية سياسية أو اجتماعية من خلال تجميع و توجيه الموارد المادية و البشرية المتاحة و تنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر [2] ص14.

● الإدارة عبارة تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة [3] ص11.

● الإدارة هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالهم بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف [4] ص32.

● يعرف تايلور الإدارة فيقول: «إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و احرص، طريقة ممكنة» [5] ص29.

□ يعرف دراكر (Drucker) الإدارة أيضا فيقول: «إن الإدارة هي وظيفة و معرفة ، وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه لوظائف ، وتولي هذه الأعمال» [5] ص29

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن وضع تعريفاً شاملاً لما تم عرضه سابقاً حيث تعرف فيه الإدارة على أنها نشاط إنساني هادف يقوم به مجموعة من الأشخاص يعملون في المؤسسة ويتمتعون بقدرات و خصائص معينة و الغرض من ممارسة هذا النشاط التوصل إلى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها و ضرورتها لتحقيق أهداف معينة، و وسيلة الإدارة إلى تحقيق هذه النتائج هو استخدام ما هو متاح من الموارد المادية و المالية بطريقة عقلانية ورشيده.

2.1.1.1.1 عناصر الإدارة

انطلاقاً من التعريفات السابقة للإدارة يمكن استخلاص العناصر المكونة للإدارة والتي تتمثل

في :

- الأهداف: تعد الأهداف نقطة البدء في عمل الإدارة حيث تضع الإدارة أهداف تسعى إلى الوصول إليها، ويعرف الهدف على أنه النتيجة المرغوب في تحقيقها سواء كانت النتيجة مادية أو معنوية، وأوضح بعض الكتاب على أن الأهداف تتباين عن بعضها البعض من حيث الشمولية و المدى الزمني الذي تحتاج لتحقيقها كذلك من حيث الموارد و الطاقات اللازمة للوصول إليه و من العوامل التي تؤدي إلى التباين أيضاً نجد سياسات الإدارة و استراتيجياتها حيث يتم رسم تلك السياسات و الاستراتيجيات في ضوء الأهداف المنشودة.

- الموارد: تشكل الموارد ثاني عنصر، إذ تعتبر الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها الإدارة للوصول إلى الأهداف و الموارد الأساسية التي تتعامل معها الإدارة هي: الأفراد من مختلف النوعيات و مستويات المهارة، رأس المال في أشكاله و مظاهره المختلفة نتائج الطبيعة من موارد و خامات متباينة، المعلومات و حصيلة الخبرة و العلم الإنساني. و يمكن الإشارة إلى أن الإدارة تتحصل على احتياجاتها من الموارد المختلفة من البيئة المحيطة بها ، كما أنها تحتاج دائماً إلى بذل الجهد لتوفير احتياجاتها و الحفاظ عليها و يعود السبب لذلك إلى ندرة الموارد التي تتعامل بها المؤسسة .

● الخطط و البرامج: يعبر هذا العنصر على لعمل الإداري الخلاق الذي ينسق بين أجزاء الموقف ويحقق التناسق بين الجزئيات و الجهود المتفرقة ليجمعها في خط واحد متكامل يسير في اتجاه هدف محدد.

● القيود: يمثل آخر عنصر من عناصر الإدارة فهو عبارة عن مجموعة من الظروف و الموارد و الإمكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها بينما لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير عنها بشكل مباشر، وذلك لأنها تتبع أساسا من المناخ المحيط بالإدارة كما يمكن أن تنشأ من داخل المؤسسة بحد ذاتها، وتتركز القيود في أربعة أنواع هي على التوالي [2] ص 17: القيود القانونية و السياسية، القيود الاقتصادية، القيود الاجتماعية و الحضارية، القيود الفنية و التكنولوجية.

3.1.1.1.1 وظائف الإدارة

لقد اجمع الكثير من علماء الإدارة على أنها تساهم بشكل مباشر في الوصول إلى الأهداف ويتم ذلك عن طريق الوظائف المنسوبة إليها و التي تتمثل في:

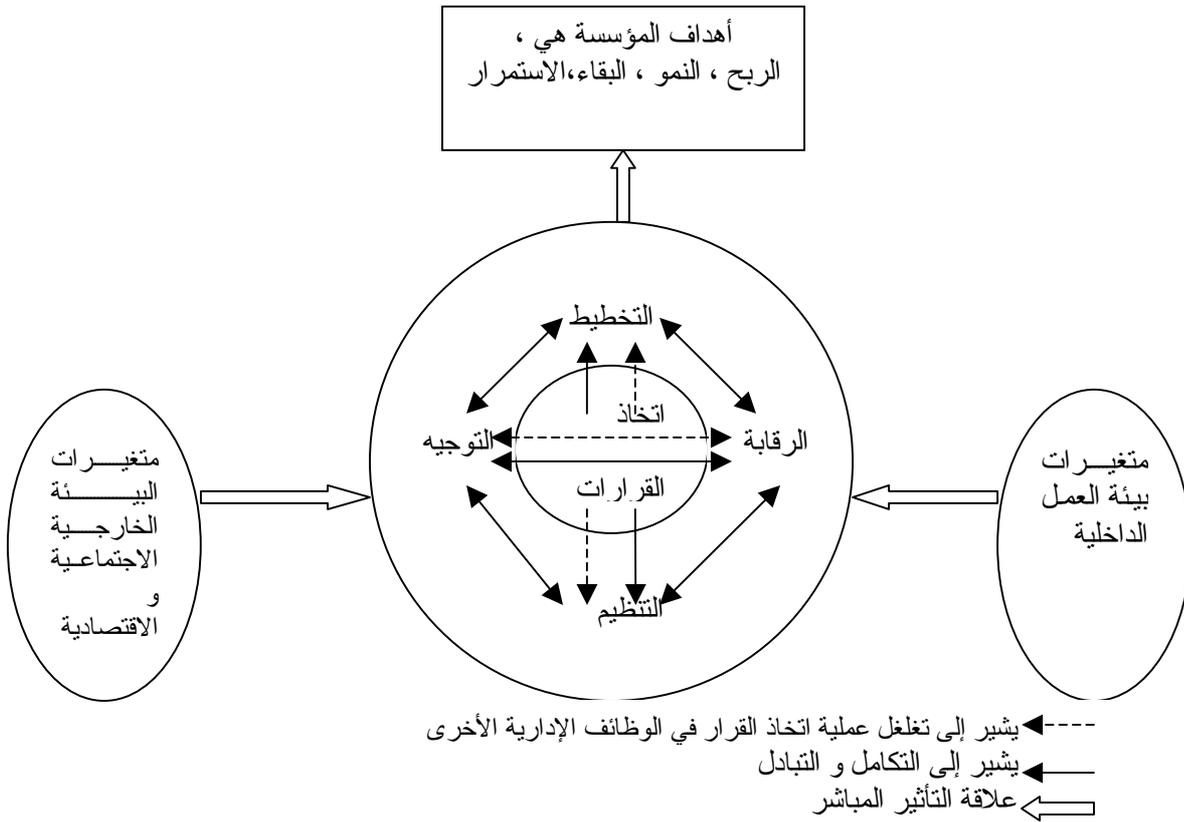
● وظيفة التخطيط: هي أولى الوظائف من حيث الترتيب المنطقي لعملية الإدارة والتي تعرف على أنها اتخاذ مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل و التعامل مع متغيراته و اختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء [6] ص 122.

● وظيفة التنظيم: ثاني أهمية من حيث الوظائف نجد التنظيم حيث من خلاله تتم عملية تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها، عن طريق إيجاد هياكل تنظيمية تقوم بذلك وعلى المؤسسة أن تقرر أي نوع من أنواع التنظيم الذي يناسب كل ظرف من الظروف التي تمر بها المؤسسة خلال حياتها [3] ص 12.

● وظيفة التوجيه: تتعلق هذه الوظيفة بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تهدف الإدارة من خلالها إلى الاستغلال العقلاني و الرشيد للطاقات البشرية، وذلك بدراسة بعض المواضيع التي لها صلة بطبيعة مكونات الفرد العامل في المؤسسة ومن بين تلك

المواضيع نذكر: كيفية إثارة دوافع وحوافز الأفراد للعمل ، القيادة ودورها في تسيير أمور المؤسسة، كذلك مكانة الاتصال و نقل المعلومات في حياة المؤسسة من المواضيع التي تعد على صلة وثيقة بأداء الفرد داخل المؤسسة .

• وظيفة الرقابة: لا يقصد بالرقابة على أنها الريية و الحذر و إنما هي دعامة للتركيز والثقة الممنوحة ، إذ تساعد وظيفة الرقابة في الإدارة على القيام بعملية المقارنة ما بين الأهداف الموضوعية و بين مستوى الأداء الفعلي ، كما أنها تمكن كذلك من تعديل الانحرافات ، ومما يلاحظ حول هذه الوظيفة هي ارتباطها بجميع وظائف الإدارة الأخرى .



الشكل 01: وظائف الإدارة و أهداف المؤسسة [1] ص 63.

4.1.1.1.1 خصائص وظائف الإدارة

تتميز وظائف الإدارة بمجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية [2] ص33:

- إن الوظائف الإدارية متكاملة حيث ترتبط كل منها بالأخرى فهي تؤثر فيها و تتأثر بها و بالتالي لا يتحقق للمشروع أهدافه الكاملة إلا من خلال الأداء السليم لهذه الوظائف مجتمعة، كما أن الخلل و القصور في أي منها يقلل من كفاءة الفرد و فعالية باقي الوظائف.

- تتصف الوظائف الإدارية بالاستمرارية و التدفق، فهي لا تتم مرة واحدة ثم تتوقف بل تؤدي بشكل مستمر و تكرر خلال الزمن، فالتخطيط مثلا عملية مستمرة و كذلك التنظيم و الرقابة، إذ نجد أن هناك إجراءات تنظيمية و رقابية تتخذ بشكل مستمر و متكرر خلال حياة المشروع، و تعد الاستمرارية في العمل الإداري حقيقة أساسية تتبع من طبيعة المشروع وذلك بسبب وجود أهداف متجددة يسعى هذا الأخير دائما لتحقيقها.

- تتصف عملية الإدارة بالشمول، وذلك لان كل وظيفة من وظائف الإدارة تشمل نشاطات تشمل نشاطات المشروع و أبعادها جميعا و إلا يكتب الفشل لها، فالتخطيط يجب أن يكون شاملا للإنتاج و التسويق و المالية، كذلك التنظيم و المتابعة، حيث يعتبر هذا الشمول في العمل الإداري بمثابة حلقة متكاملة الأبعاد.

- تتصف الوظائف الإدارية بالنظرة المستقبلية وذلك لأنها لا تهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل تمتد آفاقها إلى الفترات القادمة، و من ثم فان التنبؤ بالمستقبل و تقدير الأحداث و المشكلات المحتملة هما العناصر الأساسية في وظائف الإدارة.

2.1.1.1 ماهية الموارد البشرية

يقول علي ابن أبي طالب رضي الله عنه : «إذا أردت أن تحصد سنة فازرع قمحا، و إذا أردت أن تحصد لعشر سنوات فاغرس شجرة و إن أردت أن تحصد مائة فعلم إنسانا» تشير هذه

الحكمة إلى مفهوم يعادل ما تعارف عليه العلماء الإدارة الموارد البشرية أي اعتبار العنصر البشري مورد من موارد المؤسسة يجب الاهتمام بها و المحافظة عليها.

1.2.1.1.1 تعريف الموارد البشرية

توجد عدة تعريفات تتعلق بالموارد البشرية أهمها ما يلي :

- تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية و أخرى غير بشرية .و تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل و تسمح الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله .و تتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي [7] ص56.

- هي حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة ، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة ، العمالة الفنية والعمالة غير الفنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية [8] ص26.

- تعريف البنك الدولي للقوى العاملة:تعرف القوى العاملة لدولة معينة على أنها مجموعة السكان في سن العمل (سن العمل 15-64)سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل و يستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى لو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات [8] ص26.

- تعرف الموارد البشرية كذلك على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات [6] ص18.

- يعرف المورد البشري:على انه ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثورة و ايرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته، وليس من خلال عملية التحويل و التغيير الذي تحدث

للموارد المادية لكي تحقق ثروة. فبدون هذه المهارات و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير. لذلك، يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة [9] ص29.

2.2.1.1.1 التغييرات الحديثة التي ساهمت في تطور الموارد البشرية

توجد عدة أسباب أدت إلى التطور الذي حدث في الموارد البشرية في العصر الحديث نوجزها في النقاط التالية [4] ص18:

- ارتفاع و تعقد مستوى التقنية (التكنولوجيا): إن نمو و اتساع المعرفة في كافة الميادين قد خلقا موقف معين، إذ أصبح من المستحيل فيه لشخص إن يلاحق التطور في ميدان عمله و بالتالي عليه أن يحدد مجال لأعماله في أضيق الحدود وهذا راجع إلى ما فرضته التكنولوجيا من تخصص في كل الوظائف تقريبا فمثلا في ميدان الجراحة نجده قد اتجه إلى التخصص الشديد فأصبح يوجد ما يعرف بجراحة التجميل، وجراحة نقل الأعضاء، و هندسة الأدوات الطبية، وجراحة القلب.

- ارتفاع مستوى التعليم: كان يعتبر التعليم أداة لارتقاء في السلم الاجتماعي (الارتقاء الطبقي) و وسيلة لتحسين الدخل و أيضا لرفع مستوى رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة لكن الواقع الحالي اثبت إلى ضرورة الحصول على مستوى علمي يساعد على التأقلم مع متطلبات سوق العمل الذي أصبح يتطلب عمالة مؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة الناتجة عن التطور التكنولوجي.

- دخول المرأة إلى سوق العمل: إن الدور الذي كانت تلعبه المرأة في المجتمع قد تغير تغييرا كبيرا خلال السنوات الماضية، و ذلك في الدول المتقدمة و المتخلفة على حد سواء لكن بشكل مختلف، و يكمن الاختلاف في حجم التغيير و نوعيته فقط، حيث أن المرأة في الدول المتقدمة قد تحصلت على حريتها و استقلالها المالي سواء كنت متزوجة أم لا، وهذا ما مكنها من الارتقاء إلى مناصب ذات مسؤولية هامة في البلاد و المؤسسة أما

نظيرتها في الدول النامية نجد أنها مازالت تحارب في الأمية فهي تسعى جاهدة إلى اكتساب و تحصيل العلم و المعرفة لكن رغم كل ذلك نجد إن نسبة النساء في المناصب المهمة نسبة لا باس بها بالمقارنة مع السنوات الماضية و قد رجح علماء الاجتماع هذا التحسن في العولمة و ما انجر عنها من إيجابيات و سلبيات.

3.2.1.1.1 الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث [10] ص42

إن اهتمام الفكر الإداري الحديث بقضايا الموارد البشرية يعبر عن المسعى الذي تهتم به المؤسسة ألا وهو محاولة إيجاد التوازن بين أهدافها و أهداف الفرد بغرض خلق قدرة تنافسية لها، لهذا اعتبرت الموارد البشرية الفعالة ركيزة تكوين هذا القدرة وفقا للمنطق التالي :

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة المؤسسات و كلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير المؤسسة في عالم اليوم و ما قد تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين .
- تتكون القدرات التنافسية للمؤسسة بالتصميم و التخطيط و الإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع و قيم أعلى للعملاء ،و تميز و اختلاف عن المنافسين .
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمؤسسة . إن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية و مالية و تقنية و معلوماتية ،و ما قد تتميز به تلك المواد من خصائص و إن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة .ذلك انه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري .التخطيط و البرمجة، التنسيق و الترتيب الإعداد والتهيئة ، التطوير و التحديث، التنفيذ و الإنجاز، والتقويم و المحاسبة .تلك العمليات هي

النتاج العمل الإنساني و مظهره هي أساس النجاح في المؤسسات و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة .

انطلاقاً مما تم عرضه نجد أن الموارد البشرية تقوم بتفعيل نشاط المؤسسة انطلاقاً من مختلف الأنشطة التي تقوم بها، وذلك مقابل الحصول على امتيازات اجتماعية ومادية مغرية، وتساهم المؤسسة في زيادة فعالية تلك الموارد البشرية بالتدريب المستمر و هو ما يعني حدوث تدفق مزدوج (من المؤسسة إلى الموارد البشرية و من الموارد البشرية إلى المؤسسة) [11] ص 54.

2.1.1 إدارة الموارد البشرية مصطلح موحد

اتسمت السنوات الماضية بتطورات و تحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، إذ منذ بداية الثمانينات و مفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين و الممارسين المهتمين بقضية العنصر البشري في المؤسسة. حيث أدت التغييرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية في الدول المتقدمة إلى الانتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية و هذا ما جعل مسؤولي المؤسسات و الشركات يهتمون بالفرد أكثر وذلك من خلال اتخاذ تدابير جديدة في التعامل و المحافظة عليه و قد انسبت هذه التدابير فيما بعد لإدارة الموارد البشرية .

1.2.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت و جهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ، إلا انه يمكن التمييز بين و جهتي نظر مختلفتين و هما التقليدية و الحديثة حيث يرى أصحاب النظرة الأولى على إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على النواحي التنفيذية أما أصحاب النظرة الثانية فيعتبرونها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة أي لها نفس أهمية الوظائف الأخرى مثل: الإنتاج و التسويق و التمويل.

1.1.2.1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية كمفهوم واسع يعبر عن مجموعة من الممارسات والسياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري في المؤسسة، هذه الممارسات ما هي إلا وظائف تتمثل في الاستقطاب والترقية والتدريب والتخطيط وغيرها من الوظائف التي تربط بين مختلف الإدارات الموجودة في المؤسسة [12] ص 15. ومن أجل التطرق بالتفصيل حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، سوف نتعرض إلى مجموعة التعريفات أهمها ما يلي :

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد و من واجبها إن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم وإن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة [6] ص 18.

- كما تعرف على أنها عملية تتكون من أربع وظائف رئيسية هي الاستقدام و التنمية و التحفيز ، الصيانة فهي بذلك تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة أي الحصول عليهم و إعدادهم و تنشيطهم و الإبقاء عليهم [4] ص 33.

- كما نجد تعريفاً آخر لإدارة الموارد البشرية حيث يعرفها هذا الأخير على أنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحدودة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة [13] ص 17.

- و يرى كل من Pigros.p و Myres.C على إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية [14] ص 17.

2.1.2.1.1 بعض التعليقات على التعاريف

● التعريف الأول: إن الفكرة المراد استنباطها من هذا التعريف تتمحور حول الوظيفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ألا وهي تأمين اليد العاملة المناسبة للمؤسسة مع الوسائل الضرورية للعمل إلا أننا نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية لا تشتمل على وظيفة واحدة بل على مجموعة من الوظائف الأخرى التي تساعد على تحسين العلاقة بين الفرد و المؤسسة التي يعمل فيها و سيتم التطرق إلى هذه الوظائف بالتفصيل في المبحثين القادمين.

● التعريف الثاني : إن ما يميز هذا التعريف يكمن في استدراكه للنقص الذي لوحظ في التعريف الأول إذ تم من خلاله التطرق إلى الوظائف الرئيسية التي تتبني عليها إدارة الموارد البشرية و بين على إن إدارة الموارد البشرية تعمل في اتجاه واحد ألا وهي تحقيق مصلحة الفرد. لكن الحقيقة ليست على هذا النحو، حيث تعمل هذه الأخيرة على الطرفين فهي تحول إن تضمن حقوق الأفراد اتجاه المؤسسة مقابل تحقيق أهداف المؤسسة .

● التعريف الثالث : يمتاز هذا التعريف بوصفه لإدارة الموارد البشرية على أنها نشاط إداري مقترن بمدى احتياجات المشروع للأيدي العاملة ، و مما يلاحظ حول هذا التعريف إدخال مصطلح الكفاءة و اعتبارها شرطاً من شروط تحقيق مفهوم الثروة البشرية .

● التعريف الرابع : يبين هذا التعريف على مدى تقارب مفهوم إدارة الموارد البشرية ومفهوم النظام أو القانون و دليله على ذلك الطريقة التي تتم من خلالها تنظيم العلاقة الأفراد بالمؤسسة ، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هل يقصد بتلك الطرق وظائف إدارة الموارد البشرية أم التأثيرات الجانبية لوظائف الإدارة الأخرى على الأفراد .

بعد عرض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و التعليقات التي قمنا بها عليها سنحاول إعطاء تعريف يلخص التعريفات السابقة في تعريف موحد. على الشكل الآتي : هي عبارة نشاط إداري يهدف إلى تمكين العلاقة القائمة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة حسب مختلف مستوياتهم ومجالاتهم مع

المؤسسة بحد ذاتها و تتم هذه العملية انطلاق من و الوظائف التالية: التحفيز والصيانة و التنمية و الاستقدام، كمان عنصر الكفاءة يعد عاملا هاما في الزيادة في تمتين هذه الرابطة.

2.2.1.1 أهمية إدارة الموارد البشرية

إن الأهمية التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية ناجمة على النتائج و المساهمات الناتجة عنها من اجل تحقيق أهدافها، كذلك يمكن اعتبار مساهمة التأثيرات و التقنيات و الوسائل المرافقة لنشاطها وما يتبع ذلك من استخدام و توظيف للموارد الأخرى احد الأسباب الفعالة التي جعلتها تحتل هذه المكانة في الإدارة.

1.2.2.1.1 أسباب الأهمية المتزايدة لإدارة لموارد البشرية

تكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها فيما يلي :

- كبر حجم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة ، و بالتالي زيادة أعمال العاملين الذين تستخدمهم هذه المؤسسات الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم .
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المؤسسات، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد [13] ص 18.
- التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات و ما تحتاجه من تدريب و إعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة. التي تم استقدامها و تدريبها و ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم و إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة و مسئولة.

● زيادة دور و أهمية النقابات و المنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة و العالمين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة و المنظمات العالمية، و من ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية و يعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و يعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

● اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين [4]ص30.

● كما توجد هناك أسباب متعلقة باختيار الأفراد للمؤسسات دون سواها ، أو اختيار المؤسسات لموارد البشرية دون غيرها و للتوضيح أكثر يمكن ربطها بالسؤالين التاليين: (1) لماذا تختار المؤسسات لمواردها البشرية ؟ (2) لماذا تفضل الموارد البشرية إذا أتاحت لها الفرصة بين مؤسسة و أخرى ؟ إن الإجابة على هذين السؤالين عديدة، ولكناه تبقى بمجملها مرتبطة إلى حد كبير بحاجات و طموحات و توقعات كل من الأفراد و المؤسسات و إمكانية تقريبيهما بعضا من بعض [6]ص21.

2.2.2.1.1 أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين هما المشاركة participation و الفعالية effectiveness :

● المشاركة: تعد المشاركة أولى الأهداف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، والتي تعني استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، لهذا قد نجد في بعض الحالات تواجد فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمل، و ذلك من أجل اختيار من بين القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب و أهداف إدارته و يرافق عادة عملية الاختيار التعريف بالمؤسسة، و تتسم هذه العملية بالأهمية خاصة في حياة المؤسسة

ذلك لكونها سوف تؤثر حاضرا و مستقبلا على الواقع الذي تعيش فيه و من اجل ذلك تم وضع المشاركة كأحد الأهداف المهمة التي تتبني عليها إدارة الموارد البشرية ذلك لأنها تعبر عن علاقة الفرد ورؤيته للمؤسسة .

● الفاعلية: تعد ثاني أنواع الأهداف في إدارة الموارد البشرية، و الغاية منها جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة ، فهي مرتبطة إلى حد كبير بعناصر أخرى من أبرزها تحفيز الأفراد ،و تطوير قدراتهم ،و مدهم بالمهارات و الموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به.

إن الأهداف المشار إليها سابقا متكاملة بحيث نجد أن المشاركة و الفاعلية شرطان متلازمان، وبتوفرهما تحصل المؤسسة على أفضل النتائج فسعي المؤسسة إلى سوق العمل يهدف إلى اجتذاب أفضل المشاركين فيه و في الوقت نفسه تركز عملية الاختيار على القلة الفاعلة من بين أعداد هؤلاء المشاركين.

3.1.1 العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

لا يمكن حصر العوامل التي كان لها تأثير على إدارة الموارد البشرية ، ذلك لكونها ديناميكية في أسبابها و مسبباتها ، ولكن حسب ما نراه مناسبا ،و تبسيطا لذلك فان هذه العوامل يمكن حصرها على أربعة عوامل رئيسية ، كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع و تتمثل هذه العوامل في: العوامل الاقتصادية و الاجتماعية،السياسية ، التكنولوجية.

1.3.1.1 العوامل الاقتصادية [15]ص135

إن حالة الاقتصاد القومي و الظروف المحيطة به ذات تأثير خاص على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك لان المؤسسات في حالة الرواج تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، و تقوم بتقليصها في فترات الكساد، ويعود السبب في تلك العمليات التي تقوم بها إلى نوع الدراسات التحليلية التي تقوم بها المؤسسات العصرية على المحيط الاقتصادي من خلال دراسة

2.3.1.1 العوامل السياسية [10]ص27

لقد كان للتحويلات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان و تصاعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، و احترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، و حمايته من البطالة، و تقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم و شروط التوظيف. و تصاعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال ، بل أصبحت هذه القضية أحد أهم الشروط التي تتطوي عليها اتفاقيات التعاون و المشاركة بين الاتحاد الأوروبي و غيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام و القائمة على التعددية الحزبية ، و الديمقراطية النيابية بشكل أو آخر. ومن ثم بدأت المؤسسات و الدول في الاهتمام بالموارد البشرية و توفير فرص التعلم الأفضل و الرعاية الصحية و الاجتماعية، و تخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين و تطوير نظم الضمان الاجتماعي و تعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات و مهارات أعلى ، و بالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسؤولة في المؤسسات و لا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

3.3.1.1 العوامل الاجتماعية [14]ص65

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ، و لهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط الطويل الأجل، لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون له القدرة على تفهم القوى و المؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة و الطويلة الأجل التي ترتب على تصرفات إدارية معينة و في النهاية لابد أن يقرر ما إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، و إذا كان التغيير متوقعا و بأية سرعة ، و على أي مستوى، لهذا سوف نتعرض إلى أهم العوامل المؤثرة.

1.3.3.1.1 العلاقات الاجتماعية و الصلاة الشخصية القوية

تلعب هذه العلاقات دورا مؤثرا في القرارات الخاصة بالأفراد ، و خاصة من هم في مراكز المسؤولية حيث أن تمييز هذه العلاقات جعل قرارات الأفراد يغلب عليها النواحي الشخصية و البعد

عن الموضوعية في كثير من الحالات خاصة فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة و طرق التعيين و الترقية و منح المكافآت و توقيع العقاب.

2.3.3.1.1 دور المرأة و تغيير تركيبة القوى العاملة

يمكن اعتبارها من بين العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى تغيير دور المرأة في المجتمع، وما يترتب عليه من دخول النساء إلى سوق العمل و النظر إليها كطرف أساسي في السوق إلى أن هناك بعض العوامل التي تحد من هذه القوة و هي الطبيعة الفسيولوجية للمرأة خاصة في العمل ذي الطبيعة الفنية و الذي يتطلب منها جهدا جسمانيا كذلك احتياجات المرأة إلى الإجازات و خاصة في حالة الإنجاب مما اضطر الحكومات لوضع التشريعات المناسبة لذلك و هذا يلقي عبء أيضا على إدارة الموارد البشرية من حيث إشرافها على الرعاية الطبية و الخدمات الاجتماعية التي تقدم للنساء العاملات.

4.3.1.1 العوامل التكنولوجية [10] ص 65

يمثل انطلاق الثروة العملية و التقنية العامل الحاسم في حركة و أوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية و إبداعات و قدرات متسارعة على تطوير السلع و الخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية و التقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها، و مساعدتها في التخلص من قيود و محددات كانت دائما من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. و يبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود و حدود المكان و الزمان و ندرة الخامات و الموارد الطبيعية و ضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. و كان لتلك التطورات العلمية و التقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة من حيث الكم و الكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام اقل كثيرا نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة و مستويات المهارة و التأهيل اللازمة في أفراد المؤسسات المعاصرة اختلفت كثيرا وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة و ضرورات استيعابها و التعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الأعداد و التدريب و التنمية للمواد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء و توجيهه، و عمليات قياس و تقييم الأداء، و أنماط و أسس تحديد

الرواتب والمكافآت. كذلك و نتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المؤسسات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين و إشراكهم في تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات ولاشك أن الثورة العلمية و التقنية كانت عاملا مهما في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصال و الحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الانترنت نتيجة مباشرة لها. إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الانترنت في تزايد مطرد و يؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية و تخطيها الحدود الوطنية و الضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات الجات ، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتناسب مع الأوضاع المعاصرة.

2.1 موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يعد الهيكل التنظيمي الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة ، بحيث أنها تبين جميع النشاطات و العمليات التنسيقية و المهمات المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. من هنا، فإن كل زيادة في حجم الأعمال و النشاطات التي تتطلبها المشاريع ، عادة ما يتبعها تعديل في الهيكل التنظيمي و أحيانا تغيير في التصميم ، فالمالك الواحد لا يحتاج إلى الهيكل التنظيمي و ذلك لأنه باستطاعته إن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، لكن مع ازدياد حجم المشاريع و كميات الإنتاج يتعذر على صاحب العمل إن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها إدارة الموارد البشرية ، من هذا المنطلق بدا التفكير الفعلي و الجدي بتحديد مهام إدارة الموارد البشرية و تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي و ذلك كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات و تعدد أنواعها ومالكها ، وقد رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطور في صلاحياتها و وظائفها و من اجل التعرف على ذلك سوف نتناول بعض العناصر التي نراها مهمة في موضوع بحثنا هذا و نتلخص تلك العناصر في المطالبان الآتيان:المطلب الأول يتعلق بإدارة الموارد البشرية بين الحاضر والماضي.، أما المطلب الثاني فنجدته يخص تنظيم إدارة الموارد البشرية.

1.2.1 إدارة الموارد البشرية بين الماضي و الحاضر

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الحاضر و إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى و جود إدارة

الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، و عليه سوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

1.1.2.1 المرحلة الأولى

كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارة في المؤسسات، فبالرغم من أنها أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور إذ كان ينظر إليه بمنظور تلك السلعة التي تباع و تشتري و يرجع السبب في تلك النظرة إلى اعتماد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها عليه كما تسبب نظام المصنع الكبير كذلك في إيجاد الكثير من المشاكل خاصة فيما يتعلق بمجال العلاقات الإنسانية و ذلك من خلال الأعمال المتكررة و الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارة كل تلك الأسباب ساهمت في انتشار أفكار حركة الإدارة العلمية التي كان لها الفضل هي الأخرى في إظهار أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

1.1.1.2.1 حركة الإدارة العلمية

في ظل المتغيرات البيئية التي عرفها الأفراد و الحركات الفكرية الجديدة ظهرت الإدارة العلمية ملحة على تطبيق المناهج العلمية في حل المشكلات التنظيمية لدى المؤسسات بشتى أنواعها.

- تعريف حركة الإدارة العلمية : ظهرت حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، و يعد تايلور (1856-1917) الأب الروحي لهذه الحركة ، فمن خلال الأبحاث و الدراسات التي قام بها هذا الأخير مع مجموعة من زملائه التي تهدف إلى زيادة الكفاءة في المؤسسة و تحقيق زيادة في ربح العامل [16] ص 15، تم التوصل إلى الأسس الأربعة التي تقوم عليها الحركة و تتمثل هذه الأسس في الأتي [14] ص 23.

➤ التطوير الحقيقي في الإدارة : يقصد بذلك استبدال الطريقة العشوائية في الإدارة، التي تعتمد على التخمين و التجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ و الأسس

المنطقية. وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة في المؤسسة و تقسيم و جدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العملي ثم تبسيط واختيار الأعمال المطلوبة اعتماد على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمال و الموارد و المعدات المستخدمة.

➤ الاختيار العلمي للعاملين: يعتبر تايلور هذا الأساس أحد عناصر النجاح في المؤسسة حيث يرى بأنه يجب إن يتم اختيارهم بعد التأكد في تأهيلهم المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبء و مسؤوليات الوظيفة.

➤ الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم: يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد إن يكون لديه الاستعداد للعمل و التدريب المناسب للعمل.

➤ التعاون الحقيقي بين العمال و الإدارة: يؤكد تايلور إن نجاح الإدارة يرتكز على هذا الأساس و يعتقد انه إذا تم التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة الإدارة في تخفيض تكلفة العمل و ذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل فانه سوف يؤدي إلى تحقيق التعاون الحقيقي.

● إسهامات حركة الإدارة العلمية في التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين و الإدارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل للعمل و استخدام دراسة الوقت و الحركة و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة و بالسرعة أو المعدل المطلوب، لهذا كان العمال يخضعون لرقابة لصيقة و دقيقة من اجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، و يترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، و من يتجاوزها فله مكافأة تشجيعية، و كنتيجة لهذه الفلسفة، انحصرت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على نشاطات التوظيف و التدريب و الصحة و السلامة و لكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا لكن و مع ذلك حاولت إدارة المؤسسة تقديم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كإجازات و القروض و التأمين، التي تعد خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة الضغوط العمالية أو الحكومية [17] ص 7.

□ الآثار الناجمة عن حركة الإدارة العلمية: تعرضت حركة الإدارة العلمية إلى انتقادات شديدة، حيث اعتبرها البعض على أنها تمثل نوعاً من الاستعباد و الإهدار للكرامة الإنسانية مما أثار موجة من الاضطرابات تزعمتها بعض الاتحادات العمالية حيث حاولت هذه الأخيرة جاهدة على العمل من أجل زيادة أجور العمال و تخفيض عدد ساعات العمل و إيجاد الظروف أو الوسائل المريحة للعمل ، وقد أصبح الإضراب عن العمل و المقاطعة ، و استخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال ، و هذا ما أدى إلى ظهور نوع جديد من الحركات المتعلقة بميدان الإدارة من أجل تدارك ما تم تجاهله من قبل حركة الإدارة العلمية من أهداف و رغبات العمال الشخصية و العاطفية.

2.1.2.1 المرحلة الثانية

تميزت الفترة الممتدة من 1930-1940 بتغير اتجاه الإدارة نتيجة لدراسات هاورثون حيث تغير الاتجاه من حركة الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية، وقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل و الأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكفا به الفرد و لكن تتأثر أيضاً بعوامل نفسية و اجتماعية معينة، لهذا نجد أن مدخل العلاقات الإنسانية كان الوسيلة الأمثل في تلك الفترة لتحقيق تحسين في بيئة العمل لكثير من العاملين.

1.2.1.2.1 حركة العلاقات الإنسانية

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال و رغباتهم لشخصية و العاطفية إلى ظهور حركة جديدة في الإدارة تعرف باسم حركة العلاقات الإنسانية.

● تعريف حركة العلاقات الإنسانية: ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (سنة 1923) تقريبا بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري ، و كذا دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات المختلفة و هذا كله من أجل تجاوز الخطأ الكبير الذي ساد مفهوم حركة الإدارة العلمية و المتمثل في النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المؤسسات و الاتجاه نحو الإقلال من أهمية الدور الذي يقوم به العامل البشري ، و عليه يمكن القول أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية جاء كرد فعل لمدرسة الإدارة العلمية حول النظرة التي توليها للتسيير و من بين ردود الأفعال تلك نجد دراسات هاورثون التي قام بها أحد رواد حركة

العلاقات الإنسانية (التون مايو) مع مجموعة من الباحثين المنتمين لنفس الحركة ،حيث قادت الدراسة إلى انتشار تطبيقات أساليب السلوكية في مجال الصناعة،بما تتضمنه من برامج التدريب الإشرافي مع التركيز على الدعم و الاهتمام بالعاملين [18]ص17.

لقد أدت الدراسات المشار إليها سابقا في التوصل إلى عدة نتائج نجملها في النقاط التالية:

➤ على المدراء اخذ التنوع الموجود بين الأفراد من الحاجات و الرغبات ،الأهداف والدوافع.

➤ التركيز على التنظيم الغير رسمي الموجود في المؤسسة :بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الغير رسمية و مختلف الميكانزمات المتعلقة بالاتصال و ديناميكية الجماعة [19] ص204.

➤ النظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي أو مجموعة من الأنظمة الاجتماعية قائمة في داخل كل مؤسسة بمعنى أن كل مؤسسة يوجد ما أصبح يسمى بالتنظيم الغير رسمي وذلك إلى جانب التنظيم الرسمي بها [3] ص20.

➤ التركيز على القاعدة العريضة للمشرفين من حيث الإعداد، التدريب، الاختيار لإحداث التكامل [20]ص08.

● إسهامات حركة العلاقات الإنسانية في تطور إدارة الموارد البشرية: ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم و تلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف المؤسسة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العامل [17]ص08.من خلال هذا المنطلق نجد أن تأثير حركة العلاقات الإنسانية قد بدأ يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية و كان الفضل في ذلك للتجارب السابقة الذكر التي قام بها التون مايو و ما نجم عنها من مؤشرات جديدة حول الأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين خلال عملية التقييم و عدم اعتبار إنتاجية العامل و كفاءة أدائه أو أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة المؤشرات الوحيدة في التقييم، بل يجب الإشارة إلى أن هناك مؤشرات اجتماعية و نفسية تساهم في ذلك.

● الانتقادات الموجهة إلى حركة العلاقات الإنسانية: إن مدخل العلاقات الإنسانية كان وسيلة لتحسين العمل لدى كثير من العمال، إلى أنه لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة إنتاجية العامل ورضاه عن العمل و يرجع القصور في عدم تحقيق هذا النجاح إلى عدة عوامل نجملها في النقاط التالية [18] ص20.

➤ اعتماد المدخل على المفهوم المبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد و كفاءة، قدمت للإدارة كفرض غير مؤكد وغير مختبر.

➤ فشل مدخل العلاقات الإنسانية في اخذ الفروق الفردية في الاعتبار فكل فرد يعد حالة فردية و متميزة، و الفرد كائن معقد ذو حاجات و رغبات مختلفة فالذي يحفز الفرد على العمل قد لا يحفز الفرد الآخر. وكون الشخص سعيدا أو انه يشعر بالراحة النفسية قد لا يكون لذلك أثرا كبيرا على إنتاجية بعض العاملين.

➤ الفشل في إدراك الحاجة إلى كل من هيكل العمل و السيطرة على سلوك الأفراد، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات و المعايير و قواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

□ فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة، ما هي إلا واحد من عديد شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد

نتيجة لذلك نجد انه لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 و لم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية و تحقيق الولاء للمؤسسة. لكن هذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل و إنما لا بد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل و أساليب تقييم الأداء و طرق الاختيار و التعيين و تصميم الوظائف ذلك إذا كان الهدف الوصول إلى التمييز .

3.1.2.1 المرحلة الثالثة

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث انتشر هذا الاصطلاح أثناء فترة السبعينات (مصطلح إدارة الموارد البشرية) وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد و معاملاتها كموارد بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج مثلما كان الحال عليه لدى حركة الإدارة العلمية ، أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك و يتصرف فقط على أساس مشاعره و عواطفه (نقصد بذلك نظرة حركة العلاقات الإنسانية)، يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من مؤسسة و الفرد معا.

1.3.1.2.1 مضايمين فلسفة التحول

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين ، في اغلب الجامعات الأجنبية و العربية ، و الشركات و المؤسسات في مختلف دول العالم و ظهرت الكثير من المؤلفات و البحوث لتي تحمل في مضايمينها ما يلي :

- الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المؤسسة، باعتبارهم بشر كرمهم الخالق على سائر المخلوقات و لا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المؤسسة.
- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين و يتمتعون بروح معنوية عالية و ولاء عالي للمؤسسة، مع تفهم لاحتياجاتهم و مطالبهم.
- إن أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها يكمل بعضها البعض و هي ليست متناقضة و أن باستطاعة إدارة المؤسسة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الموائمة بين احتياجات العاملين و يتم ذلك باللجوء إلى إحدى الطريقتين التاليتين:

- تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين.
- اختيار العامل وفق المتطلبات و احتياجات الوظائف المتاحة .

من منطلق هذه الفلسفة نجد أن إدارة الأفراد أصبحت جزءا من وظيفة اكبر ألا و هي إدارة الموارد البشرية، التي أصبح موقعها في الهيكل التنظيمي يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى، كالإنتاج و التسويق، ولم تقف عند هذا الحد فحسب بل أصبحت تساهم في وضع استراتيجيات وتحديد أهداف التي ينبغي على المؤسسة أن تتبعها و تحققها.

2.3.1.2.1 النشطات الجديدة التي رافقت فلسفة التحول

إن منطق إدارة الموارد البشرية و فلسفتها الجديدة التي تم تقديمها فيما سبق قد فرض ظهور نشطات جديدة في الإدارة لم تكن معروفة من قبل في إدارة الأفراد وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي [17] ص12:

- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين، و تخطيط مسار هذا التطور من اجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي و النمو لذي يساعده بدوره على تحقيق أهداف المؤسسة.
- النشاط المتعلق بالتطوير التنظيمي، ذلك لان تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والنمو لا يتوقف فقط على تطور الأفراد و تدريبهم، بل و على تطوير و تحسين جوانب الأداء الشامل في المؤسسة، من الأنظمة و القواعد و الإجراءات و الهياكل التنظيمية، والاتصالات بغرض تحسين فعالية التنظيم و قدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي و حل المشاكل و تحقيق الأهداف .
- نشاط تصميم الوظائف من حيث الاعناء و التوسيع و التدوير من اجل تحقيق أقصى إنتاجية و فعالية من العاملين و بما يتناسب مع قدراتهم و طاقاتهم المختلفة.

- التوسع في تقديم الخدمات و المنافع و إضافة خدمات و منافع جديدة من اجل المحافظة على استقرار و بقاء العاملين و هم بحالة جيدة، ومن أمثلة هذه الخدمات المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارت ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في مؤسسات أخرى .

2.2.1 تنظيم إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور التنظيم في إحداث تنسيق بين المجهودات المشتركة لأعضاء المؤسسة مما يسمح لها بتحقيق توازن دائم، كما يهدف إلى الترشيد في استعمال إمكانات المؤسسة سواء كانت مادية أم بشرية، فالتنظيم العقلاني يتمثل في الاختيار الأحسن للأعوان، وذلك بتقسيمهم حسب مهامهم، لهذا يعد التنظيم في إدارة الموارد البشرية شرط أساسي لا بد منه لكونه يمس عنصر يعد المحرك الفعلي لنشاط المؤسسة ألا و هو الفرد .

1.2.2.1 ماهية التنظيم

يعد التنظيم من أكثر المصطلحات تضاربا من حيث تحديده أو شرح مضمونه، رغم الأهمية المتزايدة التي يتمتع بها داخل المؤسسة، لذلك نجد انه من الضروري عرض أكثر من تعريف له حتى نتمكن من تحديد تعريف شامل له ونستخلص الأهمية التي يحظى بها في المؤسسة و المبادئ التي يقوم عليها.

1.1.2.2.1 تعريف التنظيم

سوف نتعرض إلى مجموعة من التعريفات محاولين بذلك التوصل إلى تعريف شامل يحمل في طياته أهم الأفكار المطروحة :

- يعرف هنري فايول التنظيم فيقول: «إمداد المنظمة (المؤسسة) بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من الموارد الأولية ، و الآلات رأس المال و الأفراد ، و يتوجب على المدير

إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض ، و بين الأشياء بعضها ببعض أيضا»
[21] ص25.

• يعرف Bernard Chester التنظيم على انه نظام يعمل على التحديد الإداري
للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر [21] ص25.

• كما يعرف التنظيم على انه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف
لتنسيق علاقتها في العمل [13] ص125.

• يعرف التنظيم كذلك على انه توزيع للوظائف على الهيئات و جمع هذه الهيئات فيما
بينها و تتكون الهيئة من مشرف فرد أو من فريق من المشرفين و هذه الهيئات هي فريق
من المشرفين ، مع رئيس له، و كل التجمعات المتدرجة من الفرقاء و هي تسمى فرع ،
ورشة مكتب و دائرة، و قسم إدارة [22] ص228 .

وكاستخلاص للتعريف السابقة سنحاول وضع تعريف شامل يحمل أهم الأفكار المنوطة بما
سبق عرضه وعليه نعرف التنظيم على انه الوسيلة التي يتم من خلالها جمع الأنشطة الضرورية
لتحقيق أهداف المؤسسة، مع إسناد إلى شخص يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط،
فالتنظيم يعتمد على التصور الواضح للعلاقات في السلطة سواء كان التنسيق بها عموديا أو أفقيا.

2.1.1.2.1 مبادئ التنظيم

حتى يتمكن التنظيم من تنسيق جهوده لتحقيق أهدافه، لا بد من احترام عدة مبادئ يمكن
حصر أهمها فيما يلي [23] ص65 :

• مبدأ التنسيق : يعد أهم مبدأ ،ذلك لأنه يتصل بتحقيق وحدة العمل التي يتطلبها تنفيذ
هدف هام ،و هذا المبدأ يجسم مدى الحاجة إلى وجود السلطة و القيادة و التنسيق و لا
يقصر على النواحي المتصلة بهيكل السلطة التطبيقية فقط بل يتمداه إلى الأخذ بفكرة
توجيه الجهود وإثارة المعنويات .

● مبدأ التسلسل الإداري : يعتمد هذا المبدأ على القيادة و التفويض و التحديد الوظيفي، وينشأ مبدأ التسلسل الإداري أساسا من التقسيم الراسي للسلطة و التحليل الأفقي لواجبات الوحدات التنظيمية المختلفة .

● مبدأ الفنيون و الإداريون: إن جماعة الفنيون يعملون في المستويات الإدارية العليا ولهذا فإنهم يتمتعون بسلطة وظيفية، ومفهوم السلطة الوظيفية هو الحق في إصدار التعليمات و التوجيهات و الأوامر الفنية الخاصة بالنواحي المتصلة بأعمال القيادات الإدارية العليا ولذلك نجد أن السلطة الوظيفية استشارية و إذا أخذنا بمبدأ التخصص فيقتضي منا ذلك أن نفرق بين الأعمال الإدارية الفنية أي المرتبطة بمركز إداري معين والأعمال الفنية و مشكلة الإداريون و الفنيون هي العلاقات التنظيمية المتداخلة التي تحدث نتيجة و جود سلطة إدارية و سلطة وظيفية ووجود السلطان يؤدي إلى تعقد التنظيم وإلى مشاكل بين الجماعات الإدارية و الفنية كما و انه يؤدي إلى زيادة وسائل الاتصال داخله و إلى تعدد العلاقات الفنية و الإدارية بين الأفراد في نفس المستوى الإداري . وأخيرا ينتج عن كل هذا تداخل السلطات و المسؤوليات كل هذه الأشياء التي تتطلب منا أن نحدد بدقة وبوضوح مجالات السلطة الإدارية و السلطة الفنية الوظيفية كما يجب علينا أن نضع قواعد ثابتة لتنظيم العلاقات المتداخلة التي تنشأ من وجود طبقة الخبراء الفنيين داخل تنظيم معين.

● مبدأ الوظيفة :هو قائم أساسا على فكرة التخصص و يشبه مبدأ التسلسل الإداري إلى حد كبير لكن من السهل التمييز بينهما على ضوء المثال التالي :إن الفرق بين رتبة الرائد ورتبة فريق في الجيش مبعثه التفاوت في مقدار السلطة التي يتمتع بها كل منهما وبالتالي فان هذا التفاوت هو الذي يؤدي إلى التسلسل الإداري .أما الفرق بين ضابط المدفعية وبين ضابط المشاة هو رق وظيفي يتمثل في اختلاف طبيعة واجبات و أعمال كل منهما.

3.1.1.2.1 أهمية التنظيم

لقد واكب نمو مؤسسات الأعمال اهتماما اكبر من قبل علماء الإدارة و الممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص و تقسيم العمل،

وأيضاً الإطار الذي يرسم شكل العلاقات و تفاعلها، شبكة الاتصالات الراسية و الأفقية، توحيد الجهود الجماعية و أخيراً اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها بناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ و القواعد و الأصول التي تؤثر مباشرة على تكوينه و ديناميكيته [21]ص25.
- تكمن أهمية التنظيم في تقسيمه للعمل إلى مجموعة من الأعمال البسيطة و هو ما يسمح في الأخير إلى حدوث عملية تخصص في نشاطات معينة مما يجعله أكثر اتقاناً. [24]ص04.
- إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات و الظواهر و الاحتياجات، و يتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة و أهداف أفراد التنظيم [21] ص56.

2.2.2.1 عناصر عملية التنظيم

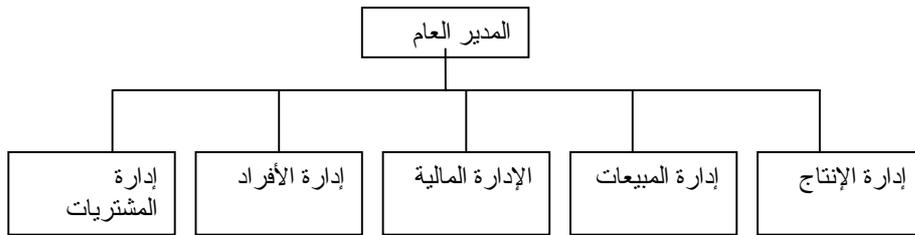
تتميز عملية تنظيم المؤسسة بالصعوبة و التعقد و يرجع السبب في ذلك إلى تعقد المكونات التي تتشكل منها عملية التنظيم لهذا سنتناول هذه العناصر و التي يمكن تقسيمها إلى عنصرين أساسيين هما:

1.2.2.2.1 تصميم الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم و يوضح نسق العلاقات الراسية و الأفقية بينهم [21] ص125. ومن أجل تصميم هذا الأخير يجب توافر عاملين أساسيين هما :

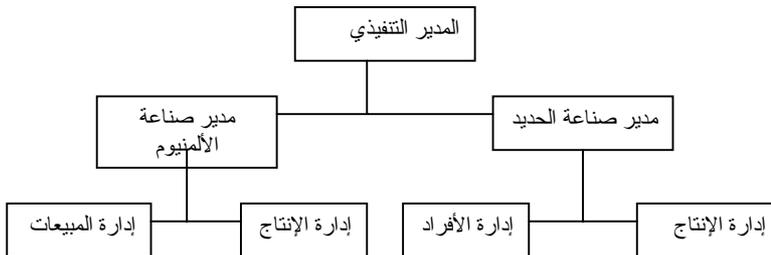
• تقسيم أوجه النشاط و تجميعها بما يحقق الأهداف :من المهام التي تواجه المسؤولين عند المؤسسات هي تقسيم التنظيم إلى دوائر و مصالح متجانسة يمكن الإشراف عليها والتحكم فيها، والتي تتمكن هي بدورها من التحكم في الأفراد والتنسيق بينهم وبالتالي تسهيل العملية الإنتاجية وهكذا تجمع المهام المتقاربة، التي لها علاقة ببعضها في مجموعات من المصالح والدوائر والمديريات والقطاعات، أو أشكال تنظيمية أخرى، تكون هذه العملية وفق معايير و قواعد يمكن تلخيصها بما يلي [16] ص86:

□ أولاً تقسيم الأنشطة حسب الوظائف: بمقتضى هذه الطريقة، تجمع المهام حسب طبيعة وظيفتها فهناك دائرة الإنتاج ودائرة التسويق، ودائرة المحاسبة، ودائرة المستخدمين وغيرها من الدوائر التي تضم المهام المتجانسة، ويمكن تجسيد ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم 02: تقسيم النشاط حسب الوظائف [21] ص21.

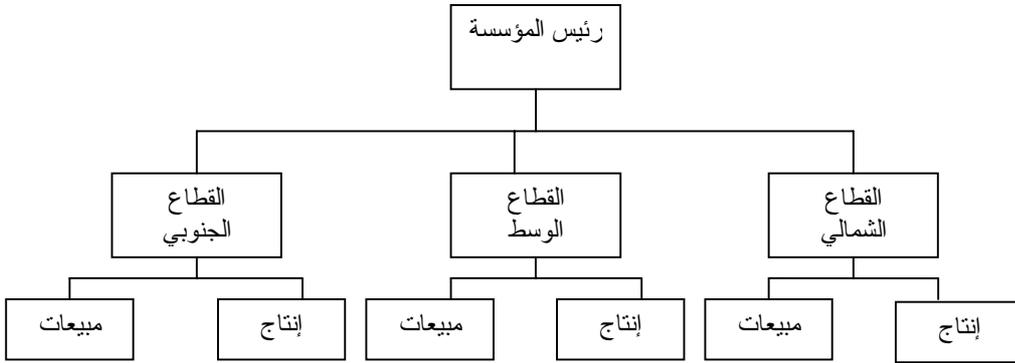
➤ ثانياً تقسيم النشاط حسب نوع الإنتاج : في هذه الحالات تكون الأدوات أو الخدمات المنتجة هي التي تحدد طريقة التقسيم و التنظيم.



الشكل رقم 03: تقسيم النشاط حسب نوع الإنتاج [21] ص30.

➤ ثالثاً تقسيم النشاط على أساس جغرافي: بمقتضى هذه الطريقة يكون مكان تواجد الوحدات هو معيار تنظيمها و هيكلتها، و خاصة بالنسبة للشركات الكبيرة، حيث نجد مديرية الشرقية والغربية والوسطى والجنوبية، كما قد تكون التقسيمات حسب

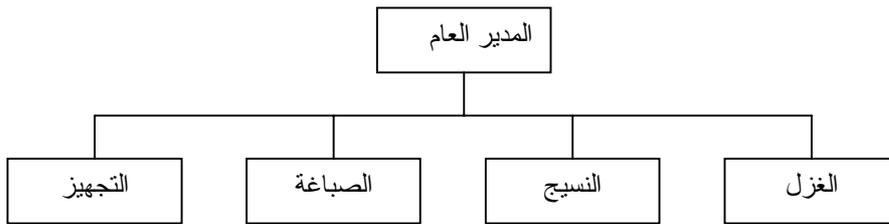
القارات أو الدول بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات ،مثلا مديرية أمريكا ومديرية أوروبا.



الشكل رقم 04: التقسيم حسب المنطقة الجغرافية [3] ص 79.

➤ رابعا تقسيم النشاط على أساس العملاء: في هذه الحالة يكون الزبائن المتعاملون هم الذين يحددون تنظيم الدوائر كان تكون الدوائر مقسم على حسب حاجات الزبائن مثلا دائرة ألبسة الأطفال و دائرة ألبسة النساء و دائرة ألبسة الرجال.

➤ خامسا تقسيم النشاط وفقا للعمليات: بحيث نجد تركيز المؤسسات الصناعية على تميع الأنشطة حسب العمليات الإنتاجية ،حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص و محدد و بحيث تشكل مخرجات كل عملية إنتاجية مدخلات العملية الإنتاجية التالية:



الشكل رقم 05: تقسيم النشاط حسب نوع العمليات [21] ص 31.

تأسيسا على هذا لتقسيم لنوعية الوظائف و تحقيقا لمبدأ التخصص و تقسيم العمل، تبدأ عملية تسكين في الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية موزعة على المستويات الإدارية و في هذا الإطار لا بد و أن نشير إلى أن الهيكل التنظيمي يضم مجموعة من الوظائف التي يعد البعض منها أساسيا نظرا

لما يشكله من قوة ضاربة لنشاط المؤسسة أما البعض الآخر فهو يعد فرعي أو مساعد للوظائف الأساسية.

● السلطة ودرجة تفويضها و المسؤولية: تعتبر السلطة من العوامل التي تلعب دورا مددا في حركة وأنشطة المؤسسة المختلفة و هي ذات تأثير على نتائجها من خلال المسؤولية و المساءلة أو المحاسبة ، التي يتحملها الفرد الذي يتمتع بالسلطة .

➤ أولا تعريف السلطة في المؤسسة: هي الصلاحية المخولة بالإطارات الإدارية، والمشرفين في اتخاذ الإجراءات و إعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية و البرامج العملية في المؤسسة، والتي تنبثق عن الخطة الإستراتيجية العامة فيها [22] ص236.

➤ ثانيا أركان السلطة [25] ص111،112: تقوم السلطة على ثلاثة أركان نذكرها على التوالي :

الركن الأول: و يتمثل في الموقع الذي يحتله في الفرد الهيكل التنظيمي و مدى مناسبة ذلك الموقع للصلاحيات المخولة له بممارسة تلك السلطة.

الركن الثاني: وهو أكثر أهمية يتجلى في قدرة الشخص الذي يصدر الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم ،و يحدد القدر الذي يمكن به للشخص مصدر الأوامر أن يلزم الآخرين بالتنفيذ درجة السلطة المتوفرة .

الركن الثالث: يتعلق بمدى تقبل الأفراد لتلك السلطة، إذ يعبر هذا الركن عن مدى اعتراف و احترام أولئك الأفراد بتلك السلطة .

➤ ثالثا أنواع السلطة [21] ص35: من المتعارف عليه أن السلطة تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

السلطة الرسمية: هي السلطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة أو التي تفوض له في طار المؤسسة.

السلطة الوظيفية : هي السلطة التي تعتمد على المعرفة و الخبرة التي يستمدّها الفرد من تخصصه في مجال معين .

السلطة الشخصية : وهي السلطة التي يستمدّها الفرد من جراء أقدميته في المؤسسة ومن زاوية أخرى تقسم السلطة إلى :

السلطة التنفيذية : هي السلطة الأساسية في المؤسسة و مصدرها مبدأ التدرج في السلطة، وتختلف باختلاف موقعها في الهيكل التنظيمي ،من جهة أخرى تمثل هذه السلطة النهائية لاتخاذ القرارات أي السلطة أمرّة تعبر عن طبيعة العلاقات بين مستوى إداري و مستوى إداري أدنى .

السلطة الاستشارية: هي السلطة التي تعطى لصاحبها حق اقتراح و إبداء الآراء دون أن يكون له حق الإلزام بتنفيذها، ولذلك فالفرد الذي تربطه علاقة استشارية مع شخص أو إدارة معينة، لا يمكن أن تكون لديه أيضا علاقة أو سلطة تنفيذية على هذا الشخص أو الإدارة.

➤ رابعا تفويض السلطة: يمكن تعريف تفويض السلطة بأنه نقل بعض الصلاحيات أو المهام إلى فرد أو إلى أفراد آخرين لتنفيذ بعض المهام ، إلى أن ذلك لا يعني التخلص من المسؤولية إذ تفوض السلطة و تبقى مسؤولية المراقبة و الصهر على التنفيذ من مسؤولية المشرف الأول بالدرجة الأولى [16]ص81.

ومن مبادئ نجاح عملية تفويض السلطة نذكر ما يلي:

- يجب جمع الوظائف المتشابهة في نفس التخصص و في نفس الشخص .
- أن تكون الأعمال المفوضة من بين المهام التي تدخل تحت أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها أن تحدد المسؤولية، وحدودها بشكل واضح .

➤ خامسا السلطة و المسؤولية في المؤسسة [22] ص238،237:تعرف المسؤولية على أنها التزام الفرد بإنجاز المهام و الأعمال المناسبة لطاقته و قدراته و خبراته، ومؤهلاته و التي يكلف بأدائها طبقا لمنصبه في الهيكل التنظيمي الذي ينتج عن

تحليل الوظائف و الأعمال بشكل دقيق مع تقسيم العمل التقني و هي من العمليات التي تسبق وضع شكل الهيكل التنظيمي في المؤسسة ،و الذي يوافق الإستراتيجية العامة .

كما يمكن الإشارة إلى أن نجاح توزيع المسؤوليات و أداء المؤسسة مقترن بالنجاح في إيجاد معادلة بين السلطة و المسؤولية ،فمقدار ما يحمل من مسؤولية الفرد في المؤسسة يجب أن يعطى أو يوفر له من سلطة ،و بشكل آخر فالمسؤولية تكون على مقدار السلطات التي يتمتع بها .

3.2.2.1 إجراءات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

لقد سبق و أن بينا الطريقة التي يتم فيها تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا أننا سنبيين فيما يأتي خطوات إنجاز هيكل تنظيمي يخص إدارة وحيدة في المؤسسة، و لقد تم اختيار إدارة الموارد البشرية لسبب واحد فقط ألا و هو أنها من ضمانيات البحث الذي نقوم بدراسته، مما يستدعي بنا دراسة الكيفية التي يتم فيها إعداد هيكلها التنظيمي و قد تم تقسيم خطوات الإعداد إلى أربع خطوات وهي كالآتي [13] ص 129، 132:

1.3.2.2.1 الخطوة الأولى تحديد أهداف المؤسسة

تمثل الأهداف السبب الحقيقي لإنشاء إدارة الموارد البشرية و بالتالي فان تحديد أهدافها يمثل الخطوة الأولى في إعداد الهيكل التنظيمي لها،و قد سبق و أن بينا تلك الأهداف في المبحث الأول ،لكن حين نقوم بتنظيم إدارة الموارد البشرية بذاتها في المؤسسة لا بد و أن نكون أكثر تحديدا في تعيين الأهداف الدقيقة التي تسعى إلى تحقيقها .و من المفيد هنا التمييز بين الأهداف العامة أو الإستراتيجية و بين الأهداف الوسيطة و الأهداف الدقيقة.

● الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :وهي الأهداف التي توافق أهداف المؤسسة و نذكر على سبيل المثال: تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة، تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا و معنويا ،توفير الأمن و السلامة في مكان العمل، العمل على خلق

ميزة تنافسية في العمل، تحقيق درجة من الاستقرار الوظيفي، التمييز بين الأداء الجيد والأداء الرديء في العمل، المحافظة على الإطار الكفاءة، واليد العاملة المؤهلة.

● الأهداف الوسيطة لإدارة الموارد البشرية: وهي الأهداف الضمنية التي تتعلق بوظائفها ومن بين تلك الأهداف نجد: تحسين الكفاءة الإنتاجية لكثير من الأفراد، تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها، صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء، استقطاب أو جذب اليد العاملة المؤهلة و الكفاءة إلى المؤسسة.

● الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية: سميت بهذا الاسم لأنها تهتم بأدق التفاصيل في العمل ومن بين تلك الأهداف نذكر: ترشيد استخدام تكاليف العلاج الطبي، الحد من معدل التغيب في العمل، اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل في المؤسسة .

2.3.2.2.1 الخطوة الثانية تحديد الأنشطة

إن تحديد الأهداف لا يتم بشكل تلقائي و إنما يجب أن تتم بعض الأنشطة لكي نصل إلى هذه الأهداف في صورة نتائج إيجابية و ملموسة، وبذل النشاط معناه أن شخصا أو أكثر يستخدم آلة أو موردها و يطبق قاعدة أو أسلوب ما في تأدية المهام و أعباء معينة يترتب عليها حدوث نتيجة أو (حدث) يكون نقطة اقرب للوصول إلى هدف، وعند تنظيم إدارة الأفراد ينبغي انطلاقا من معرفتنا بأهدافها أن نحدد ما هي الأنشطة اللازمة و التي لا بد من وجودها حتى يمكن أن نخصص لها تقسيمات واضحة في هيكل الإدارة .

3.3.2.2.1 الخطوة الثالثة تجميع الأنشطة و تنسيقها

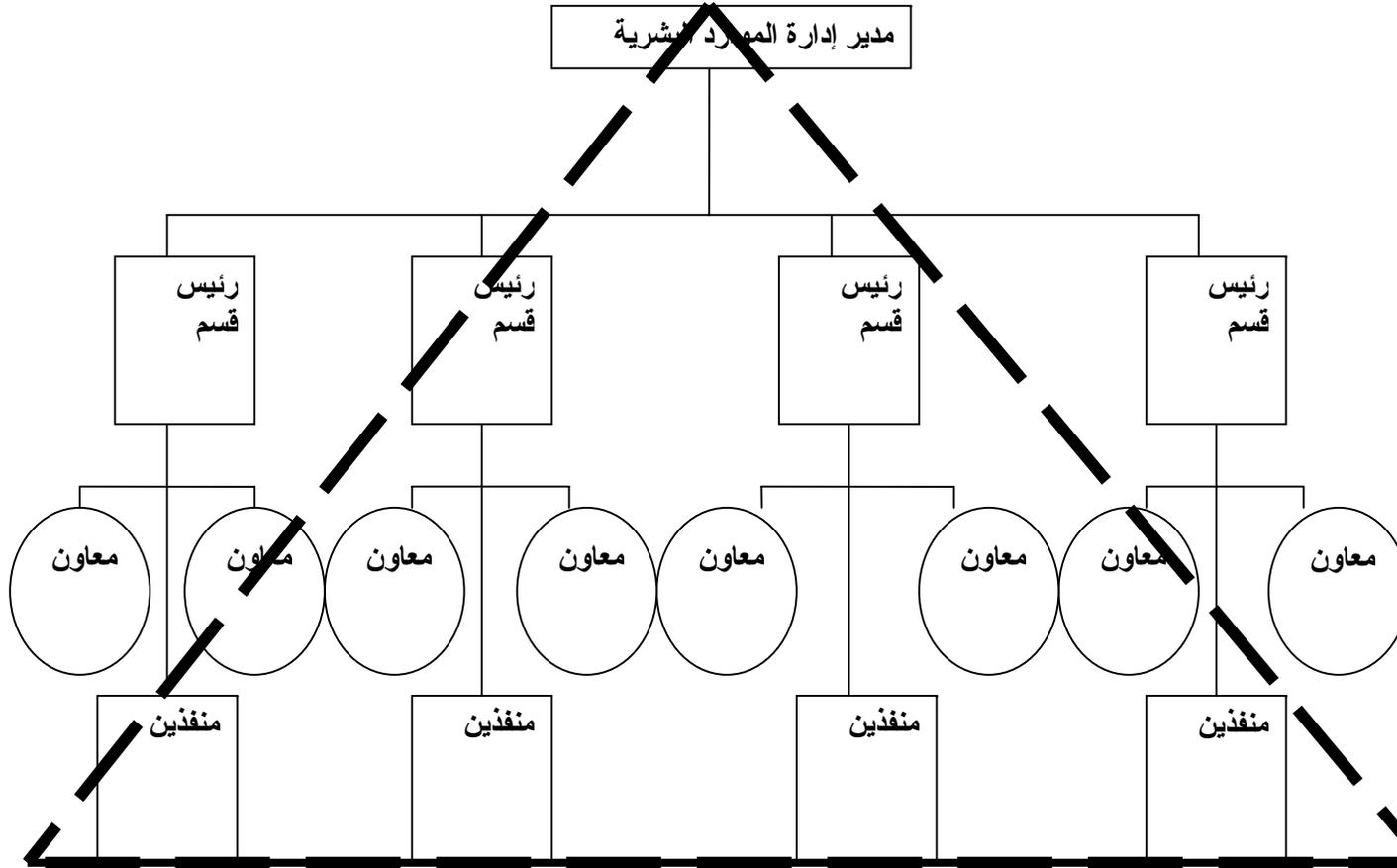
يتم تجميع الأنشطة السابق تحديدها و تقسيمها إلى مجموعات متجانسة حسب أسس التقسيم السابق الإشارة إليها و نتيجة لذلك يقسم الهيكل التنظيمي إلى قطاعات أفقية يختص كل قطاع منها بأحد مجموعات الأنشطة التي تم تحديدها و يعبر حجم القطاع من الأهمية النسبية للمجموعة .

4.3.2.2.1 الخطوة الرابعة تحديد المستويات التنظيمية

نظرا للطبيعة المتخصصة لإدارة الموارد البشرية يجب أن يراعى عند تنظيمها أهمية وخطورة كل قطاع من قطاع إدارة الموارد البشرية و يرجع السبب في ذلك إلى التباين النسبي في الأهمية التي يشتمل عليها كل مستوى من المستويات الآتية :

- مهام جديدة تماما لم يسبق القيام بها و لها تأثير يشمل المؤسسة كلها أو أجزاء كبيرة منها و لا توجد قواعد مساعدة على في اتخاذ القرار بشأنها .
- مهام سبق القيام بها و توجد قواعد عامة مرشدة و مستقرة في التعامل بشأنها ، إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة و متغيرة أو أن ظروف تنفيذها متغيرة .
- مهام عادية الأهمية و ينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المؤسسة، وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية .

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي لإدارة لموارد البشرية.



الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية [13] ص 135.

يدل هذا المستقيم المتقطع على الشكل الهرمي لإدارة الموارد البشرية



3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

لعبت إدارة الموارد البشرية و ما تزال أدوارا عدة في حياة المؤسسة، ويُرجح السبب في ذلك إلى الوظائف التي تتبني عليها، حيث تطورت هذه الأخيرة مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسة و نمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة و في مقدمتها العلوم الإدارية، و لعل حديثنا هذا يوجد فيه ما يشير إلى أهمية الدور الذي لعبته هذه الوظائف في صنع المسار التاريخي لإدارة الموارد البشرية، من أجل ذلك نجد انه من الضروري التعرض بنوع من التفصيل إلى هذه الوظائف محاولين بذلك التطرق إلى مفهوم كل وظيفة و العمليات التي تقوم بها مع محاولة إبراز أهمية كل واحد منها و معرفة مدى المساهمة التي تحرزها في تفعيل نشاط المؤسسة، وكما هو معلوم لدينا أن وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة لذا انصب اختيارنا في هذا الموضوع على أهم الوظائف حيث قمنا بمعالجتها في شكل مطالب، بحيث يتعلق المطلب الأول بوظيفة تخطيط الموارد البشرية أما المطلب الثاني فهو يخص استقطاب الموارد البشرية، و فيما يتعلق بالمطلب الثالث فهو يخص تحفيز الأداء أما المطلب الأخير فهو يتعلق بالحفاظ على الموارد البشرية .

1.3.1 تخطيط الموارد البشرية

تقوم فلسفة التخطيط على أن الإنسان في مواجهة لقوى الطبيعة و المجتمع يجد نفسه في موقف يضطره لبذل مجهود واع لإشباع حاجاته و الإبقاء على كيانه ووجوده فالإنسان كائن اجتماعي مخطط [26] ص 39.

1.1.3.1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرف المفكر الأمريكي "توماس شيلينج" في كتابه "نظام التخطيط ووضع البرامج"، الصادر سنة 1979؛ التخطيط فيقول: "إنه عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف، وتحديد المراحل لذلك، والأساليب التي يجب أن تتبع لتحقيق هذه الأهداف و التخطيط يتطلب تحليل نتائج ما سبق تنفيذه، واتخاذ القرار لما يجب تنفيذه في ضوء دراسة وتقدير المستقبل". [27]

1.1.1.3.1 تعريف تخطيط الموارد البشرية

● أولاً: يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على انه مقابلة بين العرض و الطلب فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، و اتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، و يعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو إثبات كميات الإنتاج و التغير في عبء العمل، و التغير في تكنولوجيا الإنتاج، و التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض و الطلب من العمالة [28] ص90.

● ثانياً : كما يمكن تعريفها على أنها العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد و الأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب، والقادرين على القيام بكفاءة و فعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية و عليه يمكن القول أن هاته العملية تقوم بترجمة أهداف وخطط المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها [4] ص65.

□ ثالثاً : يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنها تلك العملية التي تحد من الارتياح المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المؤسسة ، و توجد هذه العملية في المؤسسة على صنفان، الصنف الأول كفي و يقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات المطلوبة، أما الصنف الثاني فهو كمي حيث يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و ذلك بتحديد الإعداد المطلوبة [29] ص673.

2.1.1.3.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة [14] ص128،129

يمكن النظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاث مستويات :

● أولاً الأهمية الفردية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاماً بالنسبة لكل فرد في المؤسسة، لأنه يساعد في تحسين المهارات و استخدام القدرات، و تتحقق الكفاءة الفردية

بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة، و الخطط الوظيفية المحددة، يكون شعوره بالفشل اقل و تعرضه للضغوط التنظيمية اقل، و خوفه من المستقبل اقل.

● ثانيا الأهمية التنظيمية: تستفيد المؤسسة من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، و هذه العملية تضمن للمؤسسة:

- الحصول و الاحتفاظ بجودة و كمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها .
- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة .
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة و نقص العمالة .

● ثالثا الأهمية القومية: تعد أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي الاختيار المنظم والتنمية و التدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات و من الواضح أن سر نجاح دولة اليابان في الميدان الاقتصادي و التكنولوجي يرجع إلى التخطيط الفعال لمستقبل مواردها البشرية خاصة العاملة منها .

3.1.1.3.1 أهداف تخطيط الموارد البشرية [14] ص 129:

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية :

- أولا استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- ثانيا تخطيط الترقيات و التغييرات الوظيفية .
- ثالثا الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- رابعا الإعداد لبرامج التدريب و تهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- خامسا تقدير تكاليف الموارد البشرية و إعداد موازنات الرواتب و المكافآت .
- سادسا الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

2.1.3.1 خطوات تخطيط الموارد البشرية

من أجل أن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في المسار الذي يناسب المؤسسة ينبغي عليها المرور بعدة مراحل، وهي كالآتي :

1.2.1.3.1 دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة داخل المؤسسة (العرض من العمالة)

[30]ص110

إن الخطوة الأولى التي تعرفها عملية تخطيط الموارد البشرية ترجع إلى معرفة الوضعية الراهنة للقوى العاملة لديها من خلال جعل سجل متكامل للمعلومات للعاملين بالمؤسسة، ومن المفضل أن يكون هذا السجل شاملاً لجميع العاملين بالمؤسسة وباختلاف وظائفهم، إلى أن ارتفاع تكاليف إعداد هذا السجل خاصة في المؤسسات ذات الحجم الكبير التي يكون عدد العاملين بها يحصى بالآلاف والمئات فإن المؤسسة من هذا النوع تكتفي بإعداد هذا السجل لبعض المجموعات الوظيفية الهامة كالوظائف التخصصية و الإشرافية، لهذا سوف نبين أهم البيانات التي يحتويها هذا السجل و الأهمية المنجزة عن وجود مثل هذا النوع من السجلات في المؤسسة.

• أولاً المعلومات المتعلقة بالسجل :

- بيانات شخصية مثل : الاسم، تاريخ الميلاد، النوع (ذكر / أنثى) الحالة الاجتماعية.
- الحالة التعليمية مثل: الدرجات العلمية و تاريخ ومكان الحصول على كل منها كذلك البرامج التدريبية التي التحق بها من حيث مدتها و أغراضها.
- التاريخ الوظيفي:

في المؤسسة الحالية من حيث: عمله الحالي، الأعمال التي تدرج فيها الدرجة الوظيفية في الجهات السابقة من حيث :الوظائف التي عمل بها، تواريخها، الأجور التي حصل عليها، أسباب تركه للعمل .

➤ مستوى الأداء :مستويات الأداء من واقع تقارير الكفاءة ،رأي مركز التقويم (إن وجد).

➤ الطموحات الوظيفية :سواء كانت لوظائف معينة أم لمستويات معينة من الدخل .

● ثانيا أهمية وجود مثل هذا السجل في تخطيط الموارد البشرية :

➤ إن وجود مثل هذا الدليل يساعد في الكشف عما قد يوجد لدى المؤسسة من كفاءات متميزة يمكن الاستفادة في بعض المجالات الخاصة أو يساعد على وضع أهداف واستراتيجيات أكثر طموحا .

➤ كما يساعد على تحديد الاحتياجات التعليمية و التدريبية لقوة العمل الحالية بالمؤسسة لتصبح أكثر قدرة على تكيف مع التغيرات المستمرة في طرق و أساليب العمل لنفس وظائفها الحالية في ضوء ما يفسر عنه تحليل الحالة الراهنة لمستوى مهارة ومؤهلات القوى العاملة و مستويات المهارة المطلوبة للقيام بنفس الأعمال مستقبلا .

2.2.1.3.1 التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة [30] ص130

تتبنى هذه المرحلة على جانبين اثنين ألا و هما :

● أولا جانب الطلب: و يتمثل ذلك في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كما ونوعا خلال فترة الخطة من خلال استخدام الأساليب التنبؤية الأكثر دقة نذكر منها الميزانية التقديرية ،الاستعانة بالمعلومات الخاصة بمعايير الأداء ،كما توجد هناك طريقة أخرى ألا و هي عملية حساب الارتباط بين حجم الموارد البشرية و بعض المتغيرات الحاكمة مثل حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو عدد العملاء .

- ثانياً جانب العرض: لا يكفي للمسئول عن التخطيط للموارد البشرية أن يهتم بتقديرات الطلب من الموارد البشرية بل عليه أن يدرس أيضاً ظروف العرض، وفي هذا المجال لا بد من الاهتمام بنوعين من التحليل.

➤ تحليل الزيادة المتوقعة في العرض: تجد المؤسسات العديد من الأسباب التي تؤدي عادة الزيادة المعروض من الموارد البشرية خلال فترة الخطة فهناك التحويلات الداخلية بين الوحدات مثل الإجازات الدراسية و إجازات الوضع، فبالرغم من أن العناصر السابقة يسهل تقديرها كما في حالة الإجازات الطويلة لكونها تكون لفترات معلومة إلى أن بعض العناصر الأخرى يواجه المخطط بعض الصعوبات في تقديرها

➤ تحليل النقص المتوقع في العرض: حيث نجد أن هنالك العديد من الأساليب التي تؤدي إلى نقص المعروض من الموارد البشرية نذكر على سبيل المثال الوفاة والفص والاستقالة والتقاعد، فبالنسبة إلى التقاعد لا يجد المخطط أي صعوبة في تقدير ذلك لأنها تكون عادة في سن معينة إلى أن بعض العناصر الأخرى مثل الوفاة و الاستقالة و غيرها من الأسباب الأخرى التي يجد المخطط بعض الصعوبات في تقديرها لأنها تكون فجائية وغير متوقع لها وعلى أي حال من الأحوال نجد أن المخطط باستطاعته أن يتغلب نسبياً على الصعوبات التي لا يمكن أن يواجهها في تقدير تلك العناصر باستخدام البيانات التاريخية و في شكل جداول تساعد في حساب نسبة الفقد المتوقع بسبب الفصل أو الاستقالة أو لأسباب أخرى تعد على نفس الدرجة من الصعوبة في التنبؤ .

3.2.1.3.1 التوفيق بين ظروف الطلب و العرض [4]ص113،114،117

في ضوء التقديرات لاحتياجات الطلب المتوقع من الموارد البشرية خلال فترة الخطة وكذا التقديرات العرض لنفس الفترة فإن المقارنة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة أو فائض فيها ينبغي التخطيط لها :

- أولاً حالة وجود عجز في العمالة سواء كان يقصد به كمي (عدد العاملين) أو نوعي (خبرات و تأهيل العاملين) فان هناك عدة استراتيجيات تستخدمها المؤسسة بناء على واقع سوق العمل ، بحيث إذا كان السوق يتصف بالندرة يمكن للمؤسسة اللجوء إلى تنشيط كل من الاستقطاب و التدريب كذلك التسهيل في عملية الاختيار أو الاستخدام التكنولوجي الكثيف، أما إذا كان السوق يتسم بالوفرة فعلى المؤسسة استخدام معايير متشددة للاختيار من الخارج .

- ثانياً في حالة وجود الفائض في العمالة سواء كان كمي أو نوعي فان الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة كذلك تتمركز حول واقع سوق العمل فإذا كان يتصف بالندرة فعليها أن تقوم بإعادة تدريب العاملين و تأهيلهم لأعمال أخرى أما إذا كان يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة اللجوء إلى الاستغناء عن العمالة الفائضة و ترك عوامل التسرب أن تأخذ مجراها مثل الاستقالة التقاعد .

2.3.1 استقطاب الموارد البشرية

يشكل استقطاب الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية في نجاح سياسة الإدارة ،ذلك نظراً لما تحمله من تأثير على طبيعة النشاط في المؤسسة ،إذ من خلال الاستقطاب تتم عملية تجديد الطاقات البشرية في المؤسسة و يتم اكتساب كفاءات تعود بالنفع عليها [31]ص32. و فيما يلي عرض لتحديد مفهوم الاستقطاب و أهدافه و مختلف المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة و العوامل التي تؤثر فيها .

1.2.3.1 تعريف الاستقطاب و أهدافه

إن الاستقطاب وظيفة إستراتيجية ،حيث تتخذ القرارات المتعلقة به من الإدارة العليا في المؤسسة، وبذلك بمراعات التقديرات التي تضعها المؤسسة من احتياجاتها للتوظيف، والإمكانات والطاقات المعروضة في سوق العمل [32] ص66.

التعرض لتعريف الاستقطاب لوحده غير كافي بل يجب التعرف أيضا على العوامل التي تؤثر عليه.

1.1.2.3.1 تعريف الاستقطاب

يعرف على انه عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف و من يعرضونها.

2.1.2.3.1 أهداف عملية الاستقطاب [6]ص120

يهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

- أولاً: تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص و الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- ثانياً: إبراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة إلى الكشف عن الميزات و الخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق.
- ثالثاً: جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تستند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة .

3.2.3.1 مصادر عملية الاستقطاب و العوامل المؤثرة عليه

1.3.2.3.1 مصادر عملية الاستقطاب [30]ص128، 133

يمكن تقسيم المصادر إلى داخلية و خارجية :

• أولا المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون في المؤسسة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. و هذا يعني انه إذا خلت و وظيفة معينة في المؤسسة، فانه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم إليها وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق الآتية: الترقية، النقل والتحويل، الموظفون السابقون .

• ثانيا المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ،فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ،فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة و فيما يلي أهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية التي قد تعتمد عليها المؤسسة للحصول على احتياجاتها من العاملين: مكاتب العمل الحكومية ،مكاتب التوظيف الخاصة، الإعلان في الصحف، الجامعات والمدارس الترشيحات من قبل موظفي المؤسسة لأصدقاء لهم من خارج المؤسسة .

2.3.2.3.1 العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب[4] ص119،118

هناك عدة عوامل تؤثر على استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة نوجز أهمها فيما يلي :

- الحجم: يعد حجم المؤسسة من بين أهم العوامل المؤثر في جذب (استقطاب) الأيدي العاملة التي تحتاج إليها. فالمؤسسة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكيد بالبحث عن المرشحين المحتملين بمعدل أكبر بكثير من المؤسسة التي يعمل فيها مائة عامل فقط .

● الخبرة السابقة للمؤسسة في مجال استقطاب القوى العاملة و مدى فعالية جهودها الماضية في الجذب و الحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول و المحافظة على أفراد أكفاء.

● طبيعة الوظائف المعروضة و سمعة المؤسسة :فالوظائف الروتينية لا تجتذب أفراد أكفاء ذلك لأنها من النوع المنخفض الراتب ،الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في الحصول على أفراد مهرة لشغل هذه الوظائف و من ناحية أخرى نجد أن المؤسسات الكبيرة المشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب أفضل العناصر و امهرها نظرا لجاذبيتها و ارتفاع العوائد و المزايا التي توفرها للعاملين فيها.

3.3.1 تحفيز أداء الموارد البشرية

يمثل تحفيز الموارد البشرية أحد المواضيع الحساسة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية حيث تمس هذه العملية تقييم أداء الأفراد في العمل، و لعملية تحفيز تلك عدة أدوار ،فمنها الدور الاقتصادي الذي يتم من خلاله تئمين الكفاءات و الخبرات ،و دور اجتماعي حيث من خلال عملية التحفيز تلك يتم تحسين أوضاع المعيشية للفرد المحفز،و دور نفسي إذ تساهم عملية التحفيز على تحسين معنويات الفرد المحفز [33]ص134،133.و يمكن تعريف الحافز* على انه قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته و رغباته التي تساعده على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالة من القلق و إيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل [16]ص15.و يعرف كذلك الحافز على أنه مكافأة تظهر في شكل عائد وذلك مقابل أداء الفرد لعمل خارج المجال المخصص الزمني المخصص له [34]ص209.

1.3.3.1 متطلبات خطط الحوافز [18]ص17

يوجد متطلبين أساسيين لخطط الحوافز، من اجل أن تعمل بفعالية هما :

1.1.3.3.1 يتعلق المتطلب الأول بالطرق والإجراءات، والوسائل المستخدمة

في تقييم أداء الأفراد فإذا كانت الحوافز سترتبط بمستوى أداء الفرد، إذن لا بد أن يشعر الفرد بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة. ومن الطبيعي أن تختلف دقة وسهولة تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظائف وطبيعة الأداء. فمثلا الأداء لمندوب بيع يحصل على العمولات، يكون من السهل قياسه، بينما يصعب قياس أداء مدير في الإدارة الوسطى. والنقطة الأساسية والحرجة في عملية قياس الأداء، هي درجة الثقة في الإدارة فإذا فقد الفرد الثقة في الإدارة، فإنه يستحيل مع هذا، بناء نظام صحيح لتقييم الأداء.

2.1.3.3.1 أما المتطلب الثاني لزيادة فعالية نظام الحوافز

يتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على الأداء وقد يبدو هذا وكأنه متطلب واضح، ولكن في واقع الأمر تجاوز معظم المؤسسات هذا المتطلب. فلا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة بين أدائه ومكافآته وبنفس الطريقة، فإن خطط الحوافز الجماعية، تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء الجماعة، ومكافآت أعضاء الجماعة أيضا يجب أن يدرك أعضاء الجماعة أن الأداء الفردي، يؤثر على مستوى المؤسسة، فإن لها نفس متطلبات الحوافز الجماعية. أي أن الأفراد لا بد أن يدركوا وجود علاقة بين الأداء التنظيمي و مكافآتهم الفردية، و بالإضافة إلى ذلك فإنهم لا بد و أن يعتقدوا أن أدائهم الفردي يؤثر على الأداء التنظيمي.

2.3.3.1 أنواع الحوافز

هناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعا هي في تقسيم الحوافز إلى

نوعين هما:

1.2.3.3.1 الحوافز المادية

ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد المؤسسة المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله و يكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد و لكن في الوقت نفسه فان الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تامين حاجاته الأساسية، و تشمل هذه الحوافز ما يلي [21]ص114.

- أولا :الأجور التي تعرف على أنها ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما و في إطار ما تقرضه التشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل [14] ص324، و يعتبر الأجر العادل من أهم الحوافز التي يحصل عليها الفرد .

- ثانيا ضمان و استقرار العمل :يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لإعداد كبيرة من الأفراد بحيث إذا انقطع الفرد عن العمل لأي سبب من الأسباب فان الدخل ينعدم تماما. وبذلك يصبح استقرار العمل و ضمان استمراره عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد .ولا شك أن اطمئنان العامل إلى استمرار العمل وبالتالي استمرار حصوله على الأجر يلعب دورا أساسيا في تشكيل حالته المعنوية بإزالة الخوف و القلق من حياته و بالتالي يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على أداء العمل بطريقة أفضل [13]ص311.

□ ثالثا الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل على كفاءة و إنتاجية الفرد تأثيرا كبيرا، و من اجل ضمان التأثير الإيجابي يجب تهيئة هذه الظروف عن طريق خلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد و الحافز الذي يقدمه هذا المناخ .

2.2.3.3.1 الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية و الذاتية ، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد و تدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على

إشباع حاجات اجتماعية أو ذاتية معينة و من أهم تلك الحوافز نجد الترقية و كذلك نوع الإشراف وأسلوبه ،تقدير الإدارة و اعترافها بجهود العاملين ،و إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في رسم السياسات و اتخاذ قرارات العمل .

3.3.3.1 المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز

يساهم نجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط و من بين المقومات نجد ما يلي :

1.3.3.3.1 أن يتناسب الحافز

الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.

2.3.3.3.1 أن يفهم الفرد

العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه و الحصول على الحافز.

3.3.3.3.1 أن يكون الحصول

على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا ومتاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.

4.3.3.3.1 أن يراعى قصر

الفترة ما بين أداء الفرد المحقق و الحصول على الحافز.

5.3.3.3.1 أن تتنوع الحوافز

نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم و أيضا لتنوع احتياجات الفرد منذ وقت لأخر .

6.3.3.3.1 أن نظام الحوافز

ليس نمطيا بمعنى انه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمؤسسة ما من المؤسسات الأخرى حتى المتشابهة، إذ تختلف كل ظروف مؤسسة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من مؤسسة لأخرى.

4.3.1 الحفاظ على الموارد البشرية

إن وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة لا تقل أهمية عن نظيراتها من الوظائف السابقة فهي تكمل الأعمال السابقة، فإذا رجعنا إلى وظيفة الاستقطاب نجد أن الأهمية لا تنحصر فقط في طريقة جلب الكفاءات إلى المؤسسة بل كيف يمكن ضمان بقاء هذه الكفاءات في المؤسسة لهذا سوف نناقش في هذا المطلب الوسائل و التدابير المتخذة للقيام بعملها .

1.4.3.1 الإبقاء على العاملين في وظائفهم

يمثل معدل دوران العمل و معدل الغياب مصدر قلق دائم للمديرين إذ بارتفاعهما عن المعدلات الطبيعية يحمل المؤسسة تكاليف باهظة تتعلق خاصة بعمليات التدريب و التعيين و التنمية و عليه سوف نناقش في هذه النقطة المظاهر الخاصة بكل طرف .

1.1.4.3.1 دوران العمل

يقصد بذلك خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة معينة، بسبب إنهاء أو انتهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو النقل و غيرها من الأسباب الأخرى، إلى إن ما يهمننا في واقع الأمر هو الانفصال الاختياري عن العمل.

• أولاً الأسباب المؤدية إلى ترك العمل: إن أهم ما يمكنه التناول في هذا الصدد هو مايلي :

➤ ضغوط العمل: التي تؤدي إلى درجة من التوتر و الإجهاد بدرجة تختلف من شخص لآخر. و يهمننا بهذا الصدد تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمؤسسة التي قد تتميز بضغوط حجم العمل الزائد وضغوط الوقت، والصراع مع الآخرين مثل زملاء ورؤساء، والضغوط الناجمة عن طول ساعات العمل، وغموض الدور المخاطر المرتبطة بالعمل.

➤ الأمراض المهنية الناجمة عن الممارسة العادية لمهنة معينة و هي على عكس الحادث المهني الذي يمكن تحديده بالزمان و المكان فان المرض المهني لا يمكن تحديد بداية الإصابة به بدقة كما انه ينتج عن عاملين اثنين الأول هو عامل ذاتي أي قابلية الفرد من حيث تكوينه البيولوجي للتعرض لأمراض معدية أما العامل الثاني يعد مهني إذ هو ذو تأثير مساعد على المرض في علاقة مع ظروف العمل [35] ص 41، 42، 62.

➤ عدم تكافؤ السلطة و المسؤولية: عندما يتساوى قدر السلطة أو الصلاحيات المتاحة للفرد مع قدر المسؤولية المحملة له أو لهم، يسهم ذلك في درجة كافية من الرضاء، بعكس الحال عندما تتضاءل الصلاحيات إزاء المسؤوليات و يقل حيز حرية التصرف و من ثم تظهر درجة الميل للتفكير في ترك الخدمة

➤ ظروف العمل الغير المواتية: يمكن اعتبار ظروف العمل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى ترك الخدمة سواء كانت تلك الظروف مادية كالأجر والإضاءة، التهوية والإنارة

وغيرها من الأسباب أو معنوية مثل نوعية العلاقة مع المديرين والمرؤوسين، فرص الترقية و غيرها من العوامل .

● ثانيا طرق الحد من هذه الظاهرة: وفي هذا الصدد نجد :

➤ ينبغي على المؤسسة في بادئ الأمر الاهتمام بتحسين ظروف العمل مع محاولة حل الصراعات القائمة فيها سواء تعلق الصراع بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي لها و كذلك الاختلافات الفردية و الجماعية .

➤ ينبغي على المؤسسة استدراك النقص الذي حصل من خلال تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب و تخطيط و تحفيز.

➤ ينبغي على القيام مقابلة للخروج مع كل تارك للعمل وذلك من اجل التعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته إلى ترك العمل .

2.1.4.3.1 التغييب [16] ص 161، 160

يحدث التغييب عادة عندما يفشل الفرد في الالتحاق بالعمل في وقت يكون مبرمجا للقيام به.

● أولا أسباب التغييب :يمكن القول بان الأسباب المؤدية إلى ترك العمل هي نفس الأسباب المؤدية إلى التغييب إلى انه يمكن إضافة بعض التوضيحات مثل :

➤ مستوى الرضا المهني :هناك ارتباط ايجابي بين درجة التغييب و درجة رضا العمال عن أعمالهم وروحهم المعنوية .فكلما ارتفع رضا العمال عن أعمالهم و ارتفعت روحهم المعنوية ،كلما قلت التغييب.

➤ محيط العمل :إلى جانب الأسباب التي لها علاقة مباشرة بالعمل ،هناك الظروف الاجتماعية للوسط الذي يعيش فيه العامل .من هذه المشاكل نجد السكن الذي يؤثر

بطريقة غير مباشرة على رغبة العامل ، و النقل و صعوبة اقتناء بعض الحاجات الأساسية و الضرورية من السوق.فبالنسبة للنقل فانه يؤدي إلى التأخر عن العمل أو محاولة الخروج المبكر منه رغبة في الوصول إلى محطة الحافلة قبل امتلائها بالمنظرين فحتى و إن كانت بعض المؤسسات تملك وسائل نقلها الخاصة فإن غالبية الدوائر العمومية و المؤسسات الصغيرة ، لا تملك هذه الوسيلة ،حيث يلجأ عمالها إلى استعمال النقل الحضري.ولعل هذين السببين يعدان من أهم الأسباب المؤدية إلى التغيب.

● ثانيا طرق الحد من ظاهرة التغيب:

- تخفيض أيام العمل من خمسة إلى ستة أيام و إتباع نظام مرن لساعات العمل.
- تفهم مشاكل العمال ودراستها خاصة إذا ما تعلق الأمر بالنقل و العمل على حل أغلبها إن لم نقل جلها.
- إذا لم ينفع الأسلوب الودي للحد من هذه الظاهرة ينبغي على المسؤولين استعمال أساليب ردعية قد تكون قاسية في بعض الوقت كالإنذار الكتابي أو الخصم من المرتب و غيرها من الطرق الأخرى.

2.4.3.1 المزاي المفروضة قانونا [4]ص490

تستهدف التشريعات العمالية الحكومية حماية العاملين و توفير كافة الضمانات لهم. وهي بالتالي تلزم المؤسسات بإعطاء العاملين أنواع محددة من المزاي لتحقيق هذا الغرض. وبالطبع تختلف القوانين الخاصة بالعمالة من دولة إلى أخرى، ولكننا سنتناول هنا تلك المزاي التي غالبا ما تكون ملزمة قانونا في معظم دول العالم و التي يجب على المؤسسات أن توفرها سواء أرادت أم أبت. وتشمل المزاي المفروضة قانونا على المؤسسات في اغلب التشريعات العمالية:التأمينات الاجتماعية، تعويض البطالة، وتعويض الإصابة و العجز و الوفاة.

1.2.4.3.1 التأمينات الاجتماعية

يختلف مفهوم التأمينات الاجتماعية من دولة إلى أخرى. ففي الدول المتقدمة يطلق على هذا النظام اسم الأمن أو الضمان الاجتماعي، وهو مشابه لأنظمة المعاشات المطبقة في الدول العربية. ويقوم هذا النظام على استقطاع نسبة من الأجر الذي يتقاضاه الفرد شهريا أو سنويا بواسطة المؤسسة التي يعمل فيها والتي تقوم بدورها بتسديد هذا المبلغ لهيئة الضمان الاجتماعي، وهي الهيئة المسؤولة عن إدارة المعاشات للعاملين في الدولة، والتي تتولى صرف مبالغ المعاشات لمستحقيها بعد بلوغهم السن القانونية للتقاعد. كما يهدف هذا النظام إلى حماية و رعاية كبار السن من العاملين و توفير حد أدنى من مستوى المعيشة اللائق لهم.

2.2.4.3.1 تعويض البطالة:

يعتبر نظام تعويض العامل الذي يفقد وظيفته من المزايا القانونية التي يتمتع بها العاملون في الدول الصناعية المتقدمة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يحصل العامل الذي يفقد عمله، والذي كان يعمل لفترة زمنية معينة على تعويض مالي في صورة مرتب أسبوعي أو شهري يتحدد وفقا لقيمة آخر اجر كان يتقاضاه و لطول مدة خدمته أو عمله، عن طريق تقديمه لطلب الحصول على تعويض البطالة إلى مكتب العمل الحكومي التابع للولاية التي يعمل فيها، و تسجيل اسمه في قائمة المتعطلين في هذا المكتب، و إقراره بقبول أي عمل مناسب يعرض عليه. و نظام تعويض البطالة بصورته هذه كما هو مطبق في الولايات المتحدة و كل الدول الصناعية المتقدمة غير موجود في معظم الدول النامية .

3.2.4.3.1 تعويض الإصابة والعجز والوفاة

تقرض التشريعات العمالية في معظم دول العالم على المؤسسات أن تدفع تعويضات مالية للعاملين في حالة تعرضهم لإصابات تؤدي إلى عجزهم الجزئي أو الكلي أو وفاتهم. و تلجا اغلب المؤسسات لحماية و تغطية نفسها إلى التامين على العاملين فيها لدى شركات التامين المختلفة. وتسعى التشريعات العمالية إلى حماية العاملين من الأخطار التي يمكن أن يتعرضوا لها خلال قيامهم بأداء أعمالهم عن طريق إلزام المؤسسات بدفع تعويضات مالية كبيرة و تحمل مصاريف العلاج أيضا

للعاملين الذين يصابون في حوادث أثناء تأدية واجبات ووظائفهم. وتدفع هذه التشريعات بالتالي المؤسسات إلى الاهتمام بالأمن الصناعي و الوقاية من الحوادث الصناعية، إذ تتوقف قيمة أقساط التأمين لدى شركات التأمين على السجل السابق للمؤسسة فيما يتعلق بعدد ونوعية الحوادث الصناعية التي تصيب العاملين فيها .

بالإضافة إلى المزايا السابقة و التي يحصل عليها العمال بقوة القانون ،تقوم المؤسسات بمنح العاملين فيها أنواع أخرى من المزايا الإضافية ،نذكر على سبيل المثال الخدمات و التي تمثل غالبا مجموعة متنوعة يرغب الأفراد في كثير من المرات الحصول عليها فمنها ما تقدمها المؤسسة بالمجان وأخرى باجر رمزي و من بين تلك الخدمات المقدمة نجد الخدمات الترفيهية و الاجتماعية كذلك الخدمات الاستشارية بحيث لا تقتصر الاستشارة فقط على مشاكل العمل بل تتعدى إلى المشاكل الزوجية و النفسية ،كما يمكن أن تكون نوعية الخدمة المقدمة كذلك مالية حيث تقوم المؤسسة بإنشاء صندوق للخدمات يمول بنسبة معينة من أرباح المؤسسة و يتم الصرف على خدمات خاصة للعاملين مثل منحهم قروض في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصروفات الدراسية لأولادهم أو غير ذلك من الحالات الطارئة ،ولعل أهم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أيضا ما يتعلق بالسكن و المواصلات حيث يلاقي الكثير من العمال المشاكل بسبب عدم تمكنهم من الحصول على مسكن أو بعد السكن عن مكان العمل أو انعدام المواصلات في المنطقة التي يقطن فيها العمال لهذا تساهم المؤسسة في حل هذين المشكلين إما ببناء سكنات و تأجيرها للعمال بسعر رمزي أو إعطاء القروض للعمال من اجل بناء المسكن أو توفير وسائل نقل خاصة بالمؤسسة من اجل العمال .

كما يتضح لنا من العرض السابق أن المزايا الإضافية و الخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسات للعاملين فيها لا ترتبط بالأداء أو هي غير مشروطة به ،بما أنها تقدم للعاملين بصورة جماعية، وهي بالتالي لا تعتبر عوامل دافعة بل هي عوامل مؤثرة على قدرة المؤسسة في الإبقاء والمحافظة و صيانة الموارد البشرية فيها و توطيد صلتها بالمؤسسة و زيادة ولائها لها .

يعتبر العنصر البشري النواة المكونة لكل خلية تعرف باسم المؤسسة ،فهو يساهم بالإضافة إلى كل من الأصول المادية و المالية في جعل المؤسسة كيان قائم بحد ذاته ،يؤثر و يتأثر على الصعيدين الداخلي و الخارجي ،و تعد إدارة الموارد البشرية الإدارة الوحيدة المهمة بمثل هذا النوع من الموارد في المؤسسة ،و تعرف هذه الأخيرة على أنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحدودة و تنسيق الاستفادة من

هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، ومن بين الأهداف الأساسية التي تطمح تلك الإدارة إلى تحقيقها نجد: المشاركة و الفعالية .

إن إدارة الموارد البشرية بالمنظور التي نراها بها الآن، لم يأتي صدفة بل كان نتاج تطور عدة سنوات تتلخص في مراحل ثلاث، بحيث تتعلق المرحلة الأولى بإنجازات حركة الإدارة العلمية في المؤسسة ، أما المرحلة الثانية فنجدها تتعلق بنتائج دراسات هاورثون التي أسفرت فيما بعد بتغيير الاتجاه من حركة الإدارة العلمية إلى حركة العلاقات الإنسانية.و،في المرحلة الثالثة و الأخيرة نجد أن الفكر قد تغير بالنسبة إلى النظرة التي يحظى بها الفرد في المؤسسة بحيث أصبح ينظر إليه بمنظور المورد و ليس منظور التكلفة، وهو ما جعل المفهوم يتغير من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية و يعتبر التنظيم أحد السمات الهامة التي تتميز بها تلك الإدارة .

لقد تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسة والتي نمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الذي أوجدته مختلف العلوم الأخرى و في مقدمتها العلوم الإدارية، و من بين الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نجد كل من: التخطيط الذي يعرف على أنه مقابلة بين العرض الذي يمثل المتاح من الموارد البشرية والطلب الذي يمثل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة،الاستقطاب و هو عبارة حلقة وصل بين من يبحثون عن الوظائف و من يعرضوها، التحفيز حيث يعرف هذا الأخير على انه القوة التي تستطيع المؤسسة من خلالها دفع الفرد العامل إلى تلبية رغباته التي تساعده على تحديد السلوك الهادف و الحوافز الموجودة في المؤسسة نوعان مادية و معنوية، وأخر وظيفة نستعرضها تتعلق بالحفاظ على الموارد البشرية بحيث لا تقل هذه الوظيفة أهمية عن نظيراتها من الوظائف ذلك لكونها تتعلق بإيجاد السبل والطرق التي تضمن بها المؤسسة بقاء الكفاءات و عدم رحيلها.

الفصل 2

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

لا تنحصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب و التحفيز و المحافظة على العنصر البشري فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك، و يتعلق الأمر بتنمية تلك الموارد البشرية وجعلها تتأقلم مع متطلبات الواقع الجديد الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، من تغيير لأساليب العمل و استحداث لوظائف جديدة لم تكن لها وجود من قبل، ولعل هذا ما يبرر الحملة الواسعة التي تشنها المؤسسات في إطار سد النقص الحاصل في المهارات القديمة للعاملين عندها و تعويضها بالمهارات الجديدة، مدمجة بذلك عمالها في برامج تأهيلية و تدريبية بحيث تتم العملية إما في المؤسسة الأم أو في مراكز متخصصة في التدريب و التأهيل .

بناء على ذلك يمكن التوصل إلى أن تنمية الموارد البشرية أصبحت تشكل الشغل الشاغل لبال مدراء الموارد البشرية، خاصة بعد النتائج الملموسة التي تم تحقيقها والتغيير الملحوظ الذي عرفته كل من المردودية والكفاءة التي تخص كل عامل في المؤسسة، و من أجل إثبات هذه التطورات الايجابية ارتأينا أن نجعل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة موضوع هذا الفصل متناولين بذلك بعض العناصر في شكل مباحث نقدمها على الشكل الآتي: المبحث الأول يتعلق بتحديد ماهية تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيخص واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، و في المبحث الثالث عرض لمختلف مجالات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

1.2. ماهية تنمية الموارد البشرية

لم تعد التنمية تلك الفلسفات التي وضعها المفكرون في العصور الماضية بل تم تجسيدها إلى عمليات تساهم في حل المشاكل العالقة التي تعرفها جل البشرية، حيث بينت إسهاماتها في الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية على النتائج العظيمة التي حصلت عليها الدول الأوروبية بعد الدمار الاقتصادي الذي حل بها بسبب تلك الحرب، ولعل ارتباط مفهوم التنمية لدى الغير بالاقتصاد نابع عن تلك النتائج المحققة لهذا ينبغي الإشارة إلى أن أهداف التنمية لا تنحصر فقط في الاقتصاد و حسب بل

تشمل ميادين أوسع من ذلك نذكر على سبيل المثال السياسة والثقافة وغيرها من الميادين الأخرى، إلى أنها لم تقف عند ذلك الحد فبعدما كانت التنمية الأداة التي تخدم الفرد من أجل الارتقاء به إلى مستويات معيشية أفضل، تم وضع الفرد كأحد الأهداف المراد تنميته ولعل مصطلح تنمية الموارد البشرية أهم دليل على ذلك. لهذا تم إعداد المبحث كمدخل نحاول من خلاله توضيح ماهية تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من المطالب الثلاث الآتية: حيث يتعلق المطلب الأول بتحديد ماهية التنمية، أما المطلب الثاني فيخص تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية، و فيما يخص المطلب الثالث والأخير فيتعلق بتحديد أوجه التباين بين مفهوم تنمية الموارد البشرية و المصطلحات الأخرى .

1.1.2 ماهية التنمية

لقد برز مفهوم التنمية Development بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يُستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصادي البريطاني البارز "آدم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استُخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع كانا التقدم المادي Material Progress أو التقدم الاقتصادي Economic Progress وحتى عندما ثارت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت الاصطلاحات المستخدمة هي التحديث Modernization أو التصنيع Industrialization وقد برز مفهوم التنمية Development بداية في علم الاقتصاد حيث استُخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين [36].

1.1.1.2 مفهوم التنمية

تعد التنمية من أكثر المفاهيم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبشرية اتساعاً في العصر الحالي، ولا سيما في دول العالم الثالث التي اتخذت منها منهجاً للتقدم و الرقي و التخلص من وهدت التخلف، واللاحق بركب حضارة العصر. فالتنمية عملية شاملة متكاملة تتضمن كافة الجوانب ومن أجل تقديم تعريف شامل لها يجب التطرق إليها من جانبين اثنين هما على التوالي:

1.1.1.1.2 التنمية لغة

● التنمية في اللغة العربية مشتقة من الفعل «نمى» كما في قولنا «نمى المال» وغيره ينمى بالكسر نماء بالفتح و المد. وربما جاء من باب سما. و(نمى) الحديث إلى فلان أسنده له و رفعه و «نمى» الرجل إلى أبيه نسبه و بابهما رمى، قال الأصمعي: نميت الحديث مخففاً أي بلغته على وجه الإصلاح و الخير و(نميته تنمية) أي أبلغته على وجه التنمية والإفساد. و رمى الصيد (فأنماه) إذا غاب عنه ثم مات و من الحديث «كلّ ما أصحيت ودع ما أنميت».

التنمية في اللغة الإنجليزية: يأتي مصطلح التنمية development من الفعل develop ما يعنيه يوسع، أو يوضح، أو يظهر، أو يكشف عن، أو يطور، أو ينمى، أو ينمو، أو يبسط تدريجياً أو يكتسب، أو يتجلى، أو ينشئ. و على ذلك فاصطلاح التنمية يعني، لغويًا التوسيع أو التطوير، أو الإنماء، أو النشوء. فَمَا ينمو نمواً أي زاد. ونمى النار أي رفعها و أشبع وقودها و نما الرجل أي سمن [37] ص 11، 12.

□ الاختلاف بين مفهوم التنمية في اللغة العربية عنه في اللغة الإنجليزية: يتضح الاختلاف بين مفهوم التنمية في اللغة العربية عنه في اللغة الإنجليزية، حيث يشتق لفظ "التنمية" من "نمى" بمعنى الزيادة والانتشار. أما لفظ "النمو" من "نما" ينمو نماء فإنه يعني الزيادة ومنه ينمو نمواً. وإذا كان لفظ النمو أقرب إلى الاشتقاق العربي الصحيح، فإن إطلاق هذا اللفظ على المفهوم الأوروبي يشوه اللفظ العربي. فالنماء يعني أن الشيء يزيد حالاً بعد حال من نفسه، لا بالإضافة إليه طبقاً لهذه الدلالات لمفهوم التنمية فإنه لا يعدّ مطابقاً للمفهوم الإنجليزي Development الذي يعني التغيير الجذري للنظام القائم واستبداله بنظام آخر أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف وذلك وفق رؤية المخطط الاقتصادي (الخارجي غالباً) وليس وفق رؤية جماهير الشعب وثقافتها ومصالحها الوطنية بالضرورة. ويلاحظ أن شبكة المفاهيم المحيطة بالمفهوم الإنجليزي تختلف عن نظيرتها المحيطة بالمفهوم العربي. فعلى سبيل المثال تُعالج ظاهرة النمو (في المفهوم العربي الإسلامي) كظاهرة جزئية من عملية الاستخلاف التي تمثل إطار حركة المجتمع وتحدده، وكذلك نجد مفهوم "الزكاة" الذي يعني لغة واصطلاحاً الزيادة والنماء الممزوجة

بالبركة والطهارة، وسمى الإخراج من المال زكاة وهو نقص منه مادياً بمعايير الاقتصاد، في حين ينمو بالبركة أو بالأجر الذي يثاب به المزكي من الله تعالى. وهو ما يقارن بالعكس بالربا الذي قال عنه الله (يمحق الله الربا ويربي الصدقات) [البقرة:276]. ويتضح من ذلك أن مفهوم النمو في الفكر الإسلامي يُعبر عن الزيادة المرتبطة بالطهارة والبركة وأجر الآخرة وإن لم يتجاهل مع هذا "الحياة الطيبة" في الدنيا، بينما يركز مفهوم Development على البعد الدنيوي من خلال قياس النمو في المجتمعات بمؤشرات اقتصادية مادية في مجملها، حيث تقوم المجتمعات بالإنتاج الكمي، بصرف النظر عن أية غاية إنسانية، وتهتم بالنجاح التقني ولو كان مدمراً للبيئة ولنسيج المجتمع، وتؤكد على التنظيم الاجتماعي ولو أدى إلى الاضطهاد للآخر/ الغريب. وفي الواقع فإن "التنمية" تعد من المفاهيم القليلة التي تجمع بين البعد النظري والجانب التطبيقي، وتستدعي الرؤية الفلسفية والغيبية للمجتمعات ومقاصد تطورها. [36]

2.1.1.1.2 التنمية اصطلاحاً

● التعريف الأول: تعرف هيئة الأمم المتحدة التنمية على أنها «العملية التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي و الحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية و الاقتصادية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم و الإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن» [36] ص 15.

● التعريف الثاني: كما تعرف التنمية أيضا على أنها عملية تحول تاريخي متعدد الأبعاد يمس الهياكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية مدفوعة بقوى داخلية وليست مجرد استجابة لرغبات قوى خارجية، و تجري في إطار مؤسسات سياسية تحظى بالقبول العام و تسمح باستمرار التنمية، و يرى فيها معظم أفراد المجتمع إحياء و تجديدا و تواسلا مع القيم الأساسية للثقافة الوطنية [38] ص 26.

● التعريف الثالث: كما نجد هناك من يعرف التنمية على أنها الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع المتاحة، البشرية منها والطبيعية، فإذا كان الهدف هو التنمية الاجتماعية، فإن التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية، وتنمية الإنسان اجتماعياً وثقافياً يصبح هو

الأساس وذلك من خلال المؤسسات التربوية في المجتمع، مثل الأسرة والمدرسة وغيرها. أما إذا كان الهدف هو التنمية الاقتصادية، فإن القائمين عليها يركزون على صناعة الإنسان المنتج واستثمار موارد المجتمع الطبيعية المتاحة بشكل امثل ومنظم، وذلك لتحقيق المنفعة المباشرة للفرد والمجتمع [39].

● التعريف الرابع: تعرف كذلك التنمية على أنها التحريك العلمي، المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها وترتبط التنمية من حيث أهدافها وتصوراتها وعملياتها بالإطار الفكري للمجتمع [40].

● التعريف الخامس: إن الإسلام هو الدين الوحيد الذي أشار إلى أهمية التنمية إلى أن ذلك لم يتم بصراحة بل تم بطريقة غير مباشرة وقد تم استنباط تلك الأهمية من خلال المحاولة التي قام بها بعض الكتاب في استخلاص مفهوم للتنمية في الإسلام، وذلك استنادًا إلى نصوص أو معان قرآنية، فقيل إن التنمية هي طلب عمارة الأرض، وذلك من قوله تعالى {هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها} [هود: 61] وقيل إن التنمية تعني «الحياة الطيبة»، إشارة إلى معنى الآية الكريمة {من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون} [النحل: 97]. وقيل هي نقل المجتمع من الوضع الذي لا يرضاه الله، إلى الوضع الذي يرضاه [40].

يمكن التوصل مما سبق على أن التنمية مفهوم شامل يشمل جميع جوانب حياة الإنسان سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، ثقافية أو سياسية أي أن التنمية في المحصلة عملية حضارية شاملة.

2.1.1.2 أشكال التنمية

لقد تبين من التعاريف المذكورة أعلاه على أن التنمية لا تتخذ من الاقتصاد السبيل الوحيد في إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة مثلما اعتقد في الماضي، بل تجد انه كل ما يؤثر في الجانب البشري هو أداة لإيجاد الحلول، لكن مع التطور الذي عرفه مفهوم التنمية أصبح الإنسان يشكل شكلاً من الأشكال المتعددة في التنمية وفيما يلي عرض مختصر لأهم الأشكال في التنمية :

1.2.1.1.2 التنمية الاقتصادية

تعني التنمية الاقتصادية تحقيق زيادة سريعة ، تراكمية و مستمرة في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي خلال فترة معينة من الزمن ، و بهذا المعنى تختلف عن مفهوم النمو الاقتصادي الذي يطلق على مجرد الزيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي. وعلى ذلك فان التنمية الاقتصادية إنما تمثل دخول الاقتصاد القومي في مرحلة النمو الاقتصادي السريع، وقيام الدولة بدفع المتغيرات الاقتصادية اتجاه النمو بأسرع من معدل نموها الطبيعي، فهي بذلك عملية إراديه من جانب المجتمع [41] ص 61.

2.2.1.1.2 التنمية الاجتماعية

يعرف بعض المفكرين الاجتماعيين التنمية الاجتماعية بأنها عملية توافق اجتماعي، ويعرفها آخرون بأنها تنمية طاقات الفرد إلى أقصى حد مستطاع أو بأنها إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان، أو الوصول بالفرد لمستوى معين من المعيشة، أو أنها عملية تغيير موجه يتحقق عن طريقها إشباع احتياجات الأفراد. ويختلف تعريف التنمية الاجتماعية بحسب المجال الذي توجه إليه التنمية، وبحسب الخلفيات النظرية لوضعي التعريف، ففيما ورد في مناقشات مؤتمر القادة الإداريين المنعقد بالقاهرة (4 فبراير - 2 مارس 1967)، نجد أن التنمية الاجتماعية لدى بعض المشتغلين بالعلوم الإنسانية والاجتماعية هي تحقيق التوافق الاجتماعي لدى أفراد المجتمع، بما يعنيه هذا التوافق من إشباع بيولوجي ونفسي اجتماعي. ولدى المعنيين بالعلوم السياسية والاقتصادية هي الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن ينزل عنه باعتباره حقاً لكل مواطن تلتزم به الدولة. ولدى المصلحين الاجتماعيين تعني التنمية الاجتماعية توفير التعليم والصحة والمسكن الملائم والعمل المناسب لقدرات الإنسان، وكذلك الأمن والتأمين الاجتماعي، والقضاء على الاستغلال وعدم تكافؤ الفرص. وعند رجال الدين تعني التنمية الاجتماعية، الحفاظ على كرامة الإنسان باعتباره خليفة الله في أرضه، وتحقيق العدالة. وقيم بعضهم مثل بيتردي سوتوي تصورته للتنمية الاجتماعية على أنها مرادفة لمفهوم الإرشاد التربوي. وفي تقرير إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بهيئة الأمم تعرف التنمية الاجتماعية بأنها عملية تربية تنظيمية، ذلك أنها في نهاية الأمر مجموعة من الإجراءات لتطوير الاتجاهات الاجتماعية لدى الأهالي وتشجيعهم على تقبل الأفكار الجديدة واكتساب المعلومات

النافعة والمهارات العملية سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات. حيث يمثل كل هذا أبعاداً أساسية في سبيل التوصل إلى عملية الانطلاق الذاتي. [42].

3.2.1.1.2 التنمية الثقافية

يختلف مفهوم الثقافة ودورها في المجتمع وتأثيرها في مختلف الفعاليات الأساسية من دولة إلى أخرى والتي يتألف منها النشاط الإنساني في توجهه نحو تحقيق الحضارة، وينشأ تبعاً لذلك اختلافاً جذرياً في السياسات الثقافية للدول فبعض هذه السياسات تعتبر الثقافة أداة هامة لسير عملية التنمية وأحد أهدافها الرئيسية وعاملاً من عوامل النمو الحضاري العام، وبعضها ينظر إلى الثقافة على أنها مجرد تسلية أو ترف حضاري خاصة في البلدان النامية التي تتزاحم أمامها، فتتردد في تصنيف الثقافة في سلم مشاغلها وهي التي تواجه في الغالب مصاعب التنمية الاقتصادية وتبحث عن الهيكلية التي تسمح لها بإدماج النشاط الثقافي في الخطة التنموية الشاملة كعامل من عوامل الإنتاج المؤثرة والفعالة [43] فالتنمية الثقافية تهتم بالثقافة عموماً من إيجاد نوادي أدبية ومراكز ثقافية وجمعيات علمية والاهتمام بالحركة الإنتاجية للفكر من مطبوعات وكتب وصحافة وقصص وأشعار وحركة الطبع والنشر والاهتمام بجوانب العدل والفضاء، والتنمية الثقافية تهدف أيضاً إلى غرس مبادئ الثقافة السياسية إلى جانب الثقافة الأدبية والعلمية والدينية واللغة العربية والإعلامية والأمنية والبيئية والتنمية السياسية وتوسيع المشاركة الشعبية [44].

4.2.1.1.2 التنمية البشرية

لقد فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره وخاصة منذ بداية التسعينات، كما لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة و تقاريره السنوية عن التنمية البشرية دوراً بارزاً في نشر وترسيخ هذا المصطلح، وتأسيساً على ذلك فإن التنمية البشرية كمصطلح جديد يمكن تعريفها على أنها: «العملية التي من خلالها يتم توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسمانية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة، ويعني هذا بعبارة أخرى توفير السلع والخدمات اللازمة لنمو هذه الطاقات المتنوعة وصيانتها واستمرار نموها وتطورها» [45] وعلى ذلك يمكن القول بان للتنمية البشرية بعدين اثنتين، أولهما يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل

الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية والروحية. أما البعد الثاني لها يكمن في أنها عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة و الانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس [46] .

2.1.2 تنمية الموارد البشرية

عرفنا مما تقدم أن الفكر المعاصر أخذ مفهوما جديدا للتنمية، فلم يعد ينظر إلى التنمية على أنها تعني التنمية الاقتصادية فحسب، بل أصبح المفهوم الجديد هو التنمية الشاملة المتكاملة في مختلف مجالاتها اجتماعيا و اقتصاديا و ثقافيا و سياسيا، كما يعد العنصر البشري محور مواضيع هذه التنمية الشاملة، بمعنى أوضح التركيز على العنصر الإنساني في مفهوم التنمية، ذلك لان تنمية العنصر البشري هي التي تكفل للتنمية الاقتصادية النجاح و لا يكتب للتنمية الاقتصادية النجاح إلا إذا توافرت لها مسبقا القوى البشرية المدربة و المؤهلة، التي تستطيع استخدام التكنولوجيات الحديثة الاستخدام الأمثل، ويقاس ذلك على الأشكال الأخرى للتنمية .

1.2.1.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد برز مفهوم تنمية الموارد البشرية، بعد ما كانت قضايا النمو الاقتصادي مقتصرة على مشكلات رأس المال و استثماراته، بيد أن الاهتمام بالإنسان ظل مركزا على الإنسان كمورد اقتصادي ينتظر منه زيادة الإنتاج و تطويره. و من هنا شاع الحديث عن تحسين الأحوال الصحية لقوة العمل حتى تكون قادرة على الإنتاج .

1.1.2.1.2 تعريف تنمية الموارد البشرية

من بين أهم التعريفات التي تعرف بمعنى واضح و صريح و بدون أي تداخل مع المصطلحات الشبيهة لموضوع تنمية الموارد البشرية، وجدنا ما يلي :

● التعريف الأول: تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تنمية الناس، بواسطة الناس ومن اجل الناس. وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة. من هنا فإنها تركز بالمطلق على عقول و سواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية [6] ص236.

● التعريف الثاني كما تعرف أيضا على انه عملية توسيع خيارات الناس وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حياة أفضل وتسهيل واكتساب المعرفة والصحة الجيدة والوصول إلى موارد الرزق اللازمة لتحقيق الحياة الكريمة بتمكينهم من التمتع بخدمات تعليمية وصحية جيدة والوصول إلى فرص عمل منتجة ومجزية [20] ص46.

● التعريف الثالث: و يقصد بتنمية الموارد البشرية كذلك زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن [47] .

2.1.2.1.2 الأسباب المتداعية إلى تنمية الموارد البشرية

إبراز الأسباب الكامنة و راء حاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي [6]

ص236:

● مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات. فالإحصائيات التي أوردتها مجلة بيزنس ويك Business Week في عددها الصادر 20 أيلول 1993 بأن 84% من الأمريكيين (العاملين) أصبح يعمل في وظائف ذات طابع الخدماتي .

● توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم .

- تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم .

- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية ،أو تحضيرهم عدة و عددا ،لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية ،التي تؤثر على إنتاجهم و أدائهم .

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في عدة مجالات، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

3.1.2.1.2 أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

ترتكز أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة على شيئين اثنين أولهما هو قيام الحاجة إلى تدريب الأفراد و نقلهم إلى مواقع الإنتاج و التغيير معا وهذا مبين في العنصر السابق «الأسباب المتداعية لتنمية الموارد البشرية» أما الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية فتعبر على النتائج الملموسة التي تحقّقها مجالات تنمية الموارد البشرية على العموم و التدريب بشكل خاص بحيث تعدّ الفعالية والكفاية في الإنتاج والأداء مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب. كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجها .

2.2.1.2 تنمية الموارد البشرية أم تنمية بشرية ؟

يرى الكثيرون بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية ومفهوم التنمية البشرية مفهوم موحد وحتجهم في ذلك انه مادامت عملية التنمية متعلقة بالإنسان فان الأمر هو نفسه، إلى أن الحقيقة هي غير ذلك، بحيث يعود السبب تغير المعنى بمجرد اعتبار الإنسان مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج، ومن أجل التوضيح أكثر سوف نبين النقاط التي يختلف فيها المفهومين والنقاط التي يتصلان فيهما.

1.2.2.1.2 أوجه الاختلاف بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية [8]

ص 161

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر للإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج مثله في ذلك مثل رأس المال المادي والأرض، وهو يُقيم الاستثمار في رأس المال البشري ممثلاً في الصحة والتعليم والتغذية والتدريب بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الاستثمار، ومن ثم يحكم على جدواه من خلال مقارنة معدل عائد الاستثمار البشري مع معدل تكلفة رأس المال. غير أن مدخل التنمية البشرية يحكم على جدوى برامج الاستثمار تلك من خلال تأثيرها على مقدرة الناس على القراءة والتعلم، وتأثيرها على مستوى التغذية لديهم، وتأثيرها على مستواهم الصحي، وهي تعتبر مجدية إذا ساعدت على تحسين القدرات البشرية حتى إذا كان العائد النقدي منها صغيراً وهذا يعني أن مدخل التنمية البشرية ينظر للإنسان ليس فقط كوسيلة وإنما أيضاً كهدف، أما مدخل تنمية الموارد البشرية فهو ينظر إلى الإنسان كوسيلة فقط .

2.2.2.1.2 العلاقة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية

بالرغم من هذا الاختلاف بين التنمية البشرية و تنمية الموارد البشرية، إلا أن هناك صلة قوية بينهما، فالأولى تعني التنمية الشاملة، وتؤكد على أنها لا تتحقق بمجرد التركيز على تعظيم الناتج. كما أنها تولي أهمية خاصة لرفع المهارات و الإنتاجية و زيادة القدرات الابتكارية للناس من خلال عملية تكوين رأس المال البشري. و البعد الإنساني له أهمية حاسمة ينبغي أخذها في الاعتبار عند أعمال السياسات على كافة المستويات حيث يتعين بصفة خاصة أن يكون تأثير السياسة الاقتصادية على الناس و تأثيرها بهم محل اعتبار دائم و مستمر. أما هؤلاء الذين يتبنون مدخل تنمية الموارد البشرية في تحليلهم، فإنهم يركزون على تأثير تحسين مستويات التغذية والصحة والتعليم على الإنتاجية و النمو الاقتصادي، مما يعبر عن اهتمام محدود بجانب واحد من عملية التنمية. فعلى سبيل المثال يتبنى بعض الكتاب نظرة ضيقة إلى تنمية الموارد البشرية فيساوونها بالتوسع المعتمد في التعليم و التدريب. و من بين التطورات الحديثة في الاهتمام بالموارد البشرية، يذكر بأن البنك الدولي عمد إلى تنظيم إدارة السكان و الموارد البشرية بحيث تشتمل على أربعة أقسام: التعليم والتوظيف والسكان والصحة والتغذية، وتحليل ظاهرة الفقر وسياسات مكافحتها، ودور المرأة في التنمية. وعلى الرغم من تزايد أهمية قضايا الموارد البشرية، فإن البنك الدولي لا يعتبرها محورا

رئيسيا لنشاطه، فما إدارة السكان وتنمية الموارد البشرية سوى واحدة من إدارات أخرى مماثلة للزراعة والطاقة والبنية الأساسية والبيئية. ولو انشأ البنك إدارة للتنمية البشرية، فان كل هذه الإدارات سوف تندرج تحتها، و لكنها لا تحظى بأهميتها [45] ص18،19.

3.1.2 مداخل تنمية الموارد البشرية

إذا كان مفهوم تنمية الموارد البشرية هو المدخل الحقيقي لخلق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، وإذا كانت هناك خصائص وصفات مرغوب توافرها في الموارد البشرية حتى تحقق مساهماتها الإيجابية في خلق تلك الميزة فإن التساؤل يثور حول كيفية تكوين تلك الخصائص المرغوبة. إن اغلب تلك الخصائص والصفات الإيجابية المطلوب توافرها في المورد البشري تكون عادة مكتسبة من البيئة الاجتماعية والحضارية التي يعيشها الإنسان. وبالتالي فان اكتساب المورد البشري الخصائص والصفات المستهدفة تتحقق من خلال أساليب وآليات يمكن إخضاعها جميعا على أساس الاختيار الصحيح للمدخل الذي سوف تتبنى عليه عملية تنمية الموارد البشرية. ومن بين أهم تلك المداخل نجد مدخل سلسلة المقدرات (المعرفة المهارة، الاستعدادات) ومدخل تصميم العمل.

1.3.1.2 مدخل سلسلة المقدرات

يشكل الجهد الإنساني أحد الموارد المتاحة في المؤسسة، بحيث تتشكل هذه الجهود من مهارات ومعارف ودوافع تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة [48] ص109، لذلك أصبحت المؤسسات العصرية تولي أهمية كبرى للمقدرات الفردية (المهارات والمعرفة) في الموارد البشرية العاملة عندها، إلى أن تلك الأهمية لا تنحصر في عملية تنمية تلك القدرات بل الاهتمام أيضا بتخطيطها واكتسابها و استخدامها بحيث تشكل تلك الخطوات مجتمعة ما يسمى بسلسلة المهارات و المعرفة في المؤسسات (سلسلة المقدرات) و فيما يأتي توضيح مختصر لتلك الخطوات.

1.1.3.1.2 تخطيط المهارات و المعرفة

تبدل العديد من المؤسسات الجهد في سبيل تخطيط الجوانب الكمية و الكيفية أو النوعية لهذه المهارات و المعرفة. وغالبا ما يتمثل الإجراء المتبع في هذا الشأن في تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة. وتكون النتيجة وجود فجوة في المهارات و المعرفة التي تحاول المؤسسة سدها. وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد. وقد يأخذ الشكل الأكثر تعقيدا لتخطيط المهارات في حساباته الحراك الداخلي في المؤسسة، مثل انتقال الأفراد من وظيفة إلى أخرى أو ترقيتهم. و هذا المدخل يتطلب تخطيط فعال ونشط للمسارات الوظيفية داخل المؤسسة. أيضا قد يحتاج هذا المدخل إلى تحليل الخصائص الديموغرافية، لتحديد معدلات إنهاء الخدمة، و دوران العمل والحراك الداخلي [9] ص 247.

2.1.3.1.2 الحصول على المهارات و المعرفة

إن عملية الحصول على المهارات و المعرفة تتم من خلال اللجوء إلى سوق العمل الخارجي و من بين التقنيات المستعملة في اكتساب تلك المهارات نجد طريقة استقطاب الأفراد جدد أو شراء خدمات استشارية، أو التعاون مع المؤسسات أخرى و فيما يلي عرض بسيط لكل من هذه الأنواع:

- الاستقطاب: إن نجاح عملية الاستقطاب تتبني على الشدة والحرص في مواكبة التطور و الفعالية في البحث عن المترشحين المؤهلين واستخدام التقنيات الحديثة والعادلة في عملية التصفية و الاختيار [49] ص 75. أما فيما يخص عملية الحصول على المهارات و المعرفة التي تحتاجها المؤسسة فإنها تتم وفقا لإستراتيجيتين مختلفتين أولهما عملية الاستقطاب الخارجي لأفراد على درجة عالية من التعليم و الخبرة، ثانيهما تنمية المهارات و المعرفة داخليا بحيث تعتبر كوسيلة لدفع الأفراد للحصول على المستويات متقدمة وأعلى من المؤهلات. وعادة تفضل المؤسسات الاعتماد على السوق العمل الداخلي. أما بعض المؤسسات فهي تستثمر مبالغ أقل في تأهيل الأفراد داخل المؤسسة، وبدلا من ذلك، تقوم بتقديم أجور وحوافز ومزايا تنافسية لجذب الأفراد

المؤهلين من سوق العمل الخارجي. وبهذا تكون قد حملت تكلفة تدريبهم لشركات أو مؤسسات أخرى [9] ص 247.

● شراء خدمات استشارية: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى الاستعانة ببعض الاستشاريين الخارجيين نظرا للمهارات والخبرات المتخصصة التي يتمتعون بها وذلك من اجل إيجاد حلول جذرية لمشكلة معينة بحيث لا يكون هناك حاجة دائمة لهذه النوعية من المهارات والمعرفة بعد انقضاء المشكلة ومن الأمثلة على ذلك المراجع الخارجي والخبير المحاسب والمستشار الجبائي ومكاتب دراسات وغيرهم من الحالات الشبيهة.

□ التعاون بين المؤسسات: من النادر جدا أن نجد التعاون بين المؤسسات خاصة في ظل بيئة تنافسية، لكن كلما قلّت المنافسة بين هذه المؤسسات كلما كان التشابه والتكامل في مجال العمل وهو ما يساعد في توسيع قاعدة المهارات والمعرفة بينهما، فلقد أشارت بعض الدراسات إلى هناك بعض المزايا المتحققة نتيجة التعاون بين المؤسسات ومن أهمها نجد: التكامل في حجم الموارد، كذلك تنمية التسهيلات المشتركة للإنتاج ونظام المبيعات وأخيرا انخفاض تكاليف التبادلات .

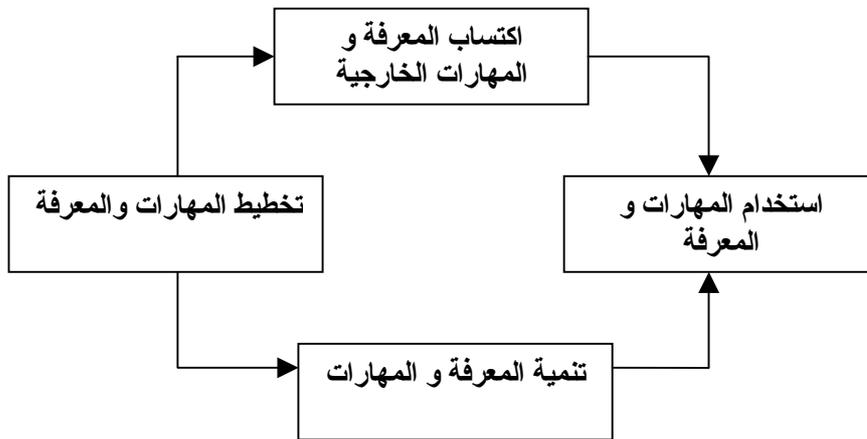
3.1.3.1.2 تنمية المهارات والمعرفة

تتكون المهارات و المعرفة من بعض البرامج المخططة والأنشطة المنظمة، مثل الأشكال المختلفة من التعلم غير الرسمي. وتدخل مجالات متعددة في هذه التنمية مثل تدريب الأفراد، التطوير الإداري، و تخطيط المسارات الوظيفية، و برامج التدريب المهني، والأشكال الداخلية من التعاون مثل حلقات البحث العلمي، و جماعات العمل، دوائر الجودة. لذا فان الخاصية الأساسية للتعلم، هي إحداث تغييرات دائمة نسبيا في السلوك و يعني هذا أن هناك أنواع من التعلم لا تعكس نفسها في سلوك الأفراد و لا تؤثر في السلوك المحتمل للتغيرات السلوكية في المستقبل و في الواقع أنه يمكن افتراض أن كل تنمية المهارات والمعرفة تتضمن عملية تعلم، الذي يعرف على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة المهارات، الاتجاهات.

لذلك لا بد من تصنيف برامج تنمية المهارات و المعرفة حتى تتضح مدى درجة المشاركة في هذه البرامج و تزداد إمكانية الحكم و التفرة على أنشطة التعلم الفعالة و غير الفعالة .

4.1.3.1.2 استخدام المقدرات (توظيف المهارات و المعرفة)

تمثل آخر خطوة من خطوات سلسلة المقدرات بحيث من خلالها تقوم المؤسسة بجني ثمار جهودها في مجال التدريب و إكساب المهارة أما السؤال الواجب على المؤسسة إن تطرحه على نفسها يتمحور موضوعه عن المنفعة المحققة من هذه الجهود التدريبية المبذولة . إن الإجابة عن هذا السؤال لا تتم بصفة مباشرة بل تتجه بنا مباشرة إلى أبعاد توظيف و استخدام المقدرات بحيث لا يمكن استخدام المهارات و المعرفة و الاستعدادات بمعزل عن الهياكل، و العمليات التي تعمل في إطارها أو من خلالها . بمعنى آخر أن هذه الهياكل و العمليات تحدد الإطار الذي يحكم استخدام و توظيف هذه المهارات و المعرفة بصورة فعالة و يرتبط هذا الكلام بمجال أكثر شمولاً و هو قضية تقسيم العمل أي أن كل مؤسسة تحاول أن تجد الطريقة المثلى لاستخدام و توظيف مهارات و معرفة مواردها البشرية، وفقاً لبعض الأهداف أو المعايير التي تحددها. [9]ص253



الشكل رقم 07: سلسلة المقدرات [9] ص246

2.3.1.2 مدخل تصميم العمل

لا يمكن اعتبار سلسلة المقدرات المدخل الوحيد في تنمية الموارد البشرية بل ينبغي الإشارة إلى أن العمل و بصفة اصح الطريقة التي يتم بها تصميم العمل ذات تأثير كبير على طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة ،وعليه عند القيام بعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ينبغي الأخذ بتصميم العمل كأحد أهم المداخل في تحقيق تنمية فعالة .و سوف نبين تلك الأهمية من خلال دراسة علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي و التعرف على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

1.2.3.1.2 علاقة تصميم العمل و الأداء التنظيمي

إن عملية تصميم العمل تمثل العامل المهم في الوظيفة و بالخصوص فيما يتعلق بالكفاءة المطلوبة، بحيث إن نجاح علمية الاستقطاب أو ترقية ترجع إلى الطريقة التي صمم بها العمل لذلك يجب أن تكون هناك معلومات كاملة و هادفة.كما يجب أن يكون تصميم العمل ممثل للواقع و هنا ما يشير إلى أهمية تحليل المعمق للوظائف.[50] ص154 أما فيما يخص تحقيق الفعالية التنظيمية فإنه تتم وفق تحسين أو إعادة تصميم العمل و الوظائف و فيما يخص بناء فعالية الأداء البشري فإنها تتم وفق الاستخدام الرشيد و العقلاني للعناصر الآتية [9]ص267،269:

- العمل: وهو يمثل جوهر الأداء التنظيمي، وهو محصلة مجموع الأنشطة والعمليات التي يجب أدائها لتحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية.
- هيكل أنظمة العمل: أي الوسائل والمعايير والمعدات والبيئة التي قد تكون عاملا مساعدا وميسرا، أو عائقا ومقيدا للأداء ويجب تصميم أنظمة العمل كجزء متكامل من التصميم الأساسي للعمل.
- الهيكل التنظيمي: ويعني التقسيم الرأسي والأفقي للوظائف التنظيمية، لتحديد الدرجات المختلفة من التخصص والسيطرة والمسئولية. ويجب تنمية الهيكل التنظيمي بحيث يكون مرنا وقابل للتغيير عند تصميم العناصر الداخلية للعمل و عوامله الداخلية.

• أنظمة الأفراد المساعدة: وهي الاختيار والتدريب وغيرها. وهي تمثل الوظائف والمهام التقليدية للأفراد والمطلوبة. لتنمية والحفاظ على الأداء البشري في المؤسسة، ويجب أن تصمم هذه الأنظمة وفقا للعناصر الهامة للعمل و تنظيمه.

بالرغم من التحديات التي تقدمها العناصر السابقة للمؤسسة إلا انه لا يمكن حل عديد من المشاكل المتعلقة بالفعالية التنظيمية، دون الدخول بعمق في مجال تصميم وهيكله العمل ذاته. أي أن استخدام الموارد البشرية بكامل طاقاتها لا يمكن أن يتحقق دون تحسين تصميم العمل .

2.2.3.1.2 استخدام الأمثل للموارد البشرية

لقد جاء التركيز المنهجي على قدرات الإنسان من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي **ثيودور شولتز** في الخمسينيات والستينيات عندما اكتشف على هامشها دور الخبرة و المهارة المكتسبة كعامل مستقل في نمو إنتاجية العمل، ومن اجل أن تتم عملية الاستغلال الأمثل للخبرات و المهارة ينبغي أن تكون هناك توزيع للوظائف في إطار تلك الخصائص، إلى أن الدراسات والأبحاث التي أجراها بعض الباحثين أظهرت انه هناك سوء في توزيع الوظائف مما يؤدي إلى ضياع تلك الطاقات وهو ما يفوت على المؤسسة فرصة الاستفادة من المواهب والخبرات التي تحتويها الطاقات البشرية عندها ولعل المثل الذي يمثل هذه الظاهرة أحسن تمثيل في المؤسسات العربية وخصوصا العمومية منها هو «الرجل مناسب في المكان الغير المناسب» وان دل هذا القول على شيء فانه يدل على الاستخدام اللاعقلاني أو بالأحرى عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. وعدم استغلالها أحسن استغلال، ومن اجل تقادي تلك المواقف ينبغي على المؤسسة إيجاد حل جذري لذلك المشكل خاصة عل المدى الطويل بحيث تفضل المؤسسة في مثل هذه المواقف التركيز تحسين الاختيار و تخطيط المسار الوظيفي إلى أن المخرج الوحيد لمثل هذا النوع من المشاكل يكمن في إعادة تصميم العمل وذلك من خلال الاستعانة بالاستشاريين ذوي الخبرة و المعرفة في مثل هذه الأوضاع .

2.2 واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

سوف نحاول في هذا المبحث تقديم الرؤية الجديدة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العصرية، بحيث يتلخص مضمون هذه الرؤية في الشكل الجديد الذي تظهر عليه تنمية الموارد البشرية و يتمثل هذا الشكل في نظام تتمكن المؤسسة من خلاله التحكم في سلوك الأفراد و الصيغة

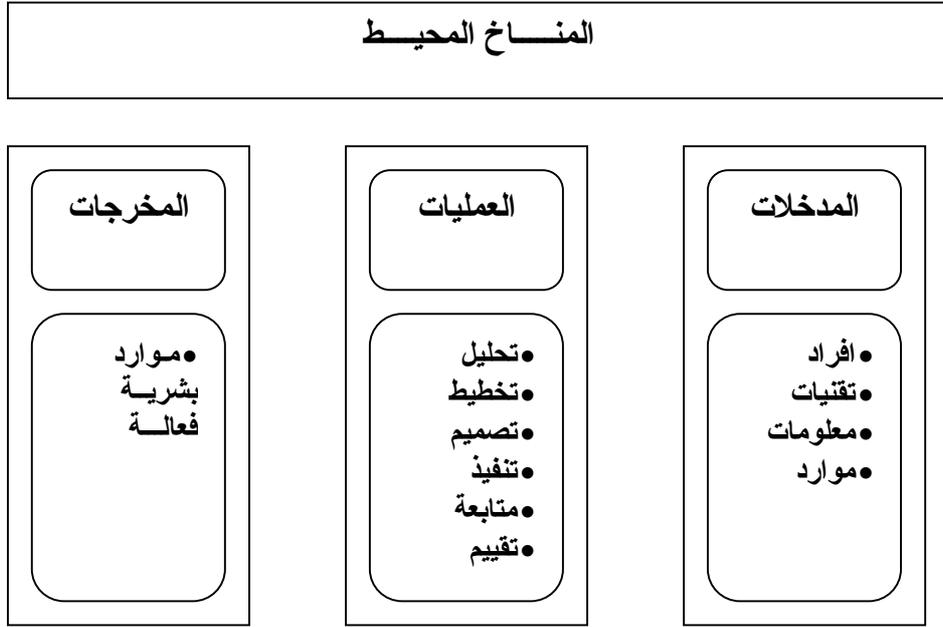
التي ينبغي عليها أن يكون العمل، إلا أنه ينبغي أن الإشارة إلى أن ضمان سير نجاح هذا النظام يكون مرهونا بمدى كفاءة الاستشاري القائم على نظام تنمية الموارد البشرية و ذلك بغض النظر عن الوضعية التي يمثلها الاستشاري للمؤسسة أي سواء كان خارجي أو داخلي و في هذا النطاق سوف تتم دراسة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة في إطار المطالب الثلاث الآتية :حيث يتعلق المطلب الأول بتحديد ماهية نظام تنمية الموارد البشرية ،أما المطلب الثاني يتناول دور الاستشاري في نجاح نظام تنمية الموارد البشرية ،أما المطلب الثالث فيناقش فيه مكانة التخطيط في نظام تنمية الموارد البشرية .

1.2.2 ماهية نظام تنمية الموارد البشرية

في ضوء المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية تكاملت رؤية موضوعية تعبر عن عملية تنمية الموارد البشرية في شكل منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية تساهم في بناء قدرات وطاقات المؤسسة و تمكينها من التفوق و التميز في مجالات النشاط التي تباشرها وفيما يلي عرض نبين فيه أهمية تنمية الموارد البشرية في شكل نظام .

1.1.2.2 تنمية الموارد البشرية كنظام مفتوح [10] ص 230، 231

تعتمد المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبية الموارد البشرية بالمؤسسة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمؤسسة ،و يمثل نموذج النظام المفتوح الإطار الفكري لعمليات تنمية الموارد البشرية على النحو التالي :



الشكل رقم 08: نظام تنمية الموارد البشرية [10] ص 230

ويحقق النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على انه نظام مفتوح النتائج العملية التالية :

1.1.1.2.2 الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين باقى عناصر

ومكونات المؤسسة من ناحية ، و بينه و بين المناخ الخارجي المؤثر على المؤسسة و فعاليتها جميعا من ناحية أخرى .

2.1.1.2.2 الترابط بين أجزاء نظام تنمية الموارد البشرية

حيث يكون للمدخلات تأثيرها في كفاءة العمليات، و كذا تؤثر فعالية و كفاءة العمليات في نوعية و مدى تميز المخرجات.

3.1.1.2.2 إمكانية التأثير على كفاءة و فعالية نظام تنمية الموارد البشرية

وتطويره باستخدام أي من المداخل التالية:

- تحسين مدخلات النظام (الأفراد، المدربون، المعلومات، التقنيات).
- تحسين عمليات النظام (تحليل، تخطيط، تنفيذ، متابعة وغيرها من العمليات).
- تحسين مستوى المخرجات المستهدفة و تأكيد معايير تقييمها .
- بيان أهمية التوازن الذاتي بين عناصر كل من المدخلات و العمليات و المخرجات.

2.1.2.2 مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و القدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال و المهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى .

ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية على التعامل فقط مع الفرد العامل في المؤسسة بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين لهما تأثير على نتيجة عمل الفرد ،ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية ،ويتمثل هذان العنصران في: العمل الذي يقوم به الفرد و التنظيم الذي يعمل فيه.وحسب ذلك نجد انه مكونات نظام تنمية الموارد البشرية تركز على العناصر التالية:

1.2.1.2.2 مكونات التنمية المرتكزة على تحليل و تطوير المورد البشري

إن الغاية من نشاطات إدارة الموارد البشرية، تكمن في خلق التناسب التام والانسجام بين الفرد و بين ما يقوم به هذا الفرد من مهمات خلال تأدية عمله[6] ص24، ومن اجل أن يتم خلق ذلك التناسب تسعى بدورها إلى تنمية و تطوير المورد البشري عن طريق تكوين إستراتيجية شاملة تتعامل مع كل أبعاد الأداء الإنساني ،مع ضمان الإجراءات المناسبة لتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل. ومن بين أهم المكونات التي تعتمد عليها عمليات التنمية في تحليل و تطوير المورد البشري نذكر: الاستقطاب، الاختيار، الإعداد و التهيئة، الإشراف و التوجيه، التعويض، تقييم الأداء، المساءلة، الترقيّة، تدوير العمل، تخطيط الحركة الوظيفية، التدريب، التنمية الإدارية التفويض، التمكين.

2.2.1.2.2 مكونات التنمية المرتكزة على العمل

تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توصيف العمل، وتحسين العمل وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد أو الأفراد بتحديد المهام والواجبات التي يتضمنها العمل، وتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل. ونتيجة كل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عملية تنمية الموارد البشرية [10] ص233.

3.2.1.2.2 مكونات التنمية المرتكزة إلى التنظيم

تشكل كل من العمليات التالية: تحليل الهيكل التنظيمي، إعادة الهيكلة، تحليل العمليات، إعادة الهندسة، تحليل سلسلة القيمة، تحليل التعلم التنظيمي، تحليل الجودة، تحليل التدفق المعلوماتي المكونات الرئيسية التي يركز عليها نظام تنمية الموارد البشرية من حيث التنظيم في المؤسسة.

إن الغاية من اهتمام نظام تنمية الموارد البشرية بتلك العمليات يكمن في التوصل إلى أنسب صياغة للتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر و الذي تتم فيه مختلف الأعمال التي يباشرها المورد البشري في المؤسسة.

3.1.2.2 استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

لابد للقائمين على تنمية الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم إستراتيجية، ويعني هذا ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر. وأن يوضحوا الرؤية التي تؤثر على القرارات والتصرفات التي من شأنها أن تعظم إسهام تنمية الموارد البشرية للمؤسسة [9] ص55

من أجل ذلك يؤدي تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة عناية الإدارة باستيفاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. وتتم عملية بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل المهمة التالية [10] ص236:

1.3.1.2.2 دراسة و تحليل المناخ المحيط بالمؤسسة

وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه و ما تتيحه للمؤسسة من فرص و ما تهدده بها من معوقات وأخطار.

2.3.1.2.2 تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة

والتعرف على مواطن القوة بها (الموارد و الطاقات)، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها (المشكلات و القيود و ما تفتقده المؤسسة من ضرورات المنافسة و التمييز).

3.3.1.2.2 دراسة و تحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة

والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (إنتاج، تسويق، تمويل واستثمار) ومتطلبات تنفيذها .

4.3.1.2.2 تحديد هيكل الموارد البشرية (أعداد و أنواع)

المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المؤسسة وإنتاج القيم المستهدفة .

5.3.1.2.2 مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح

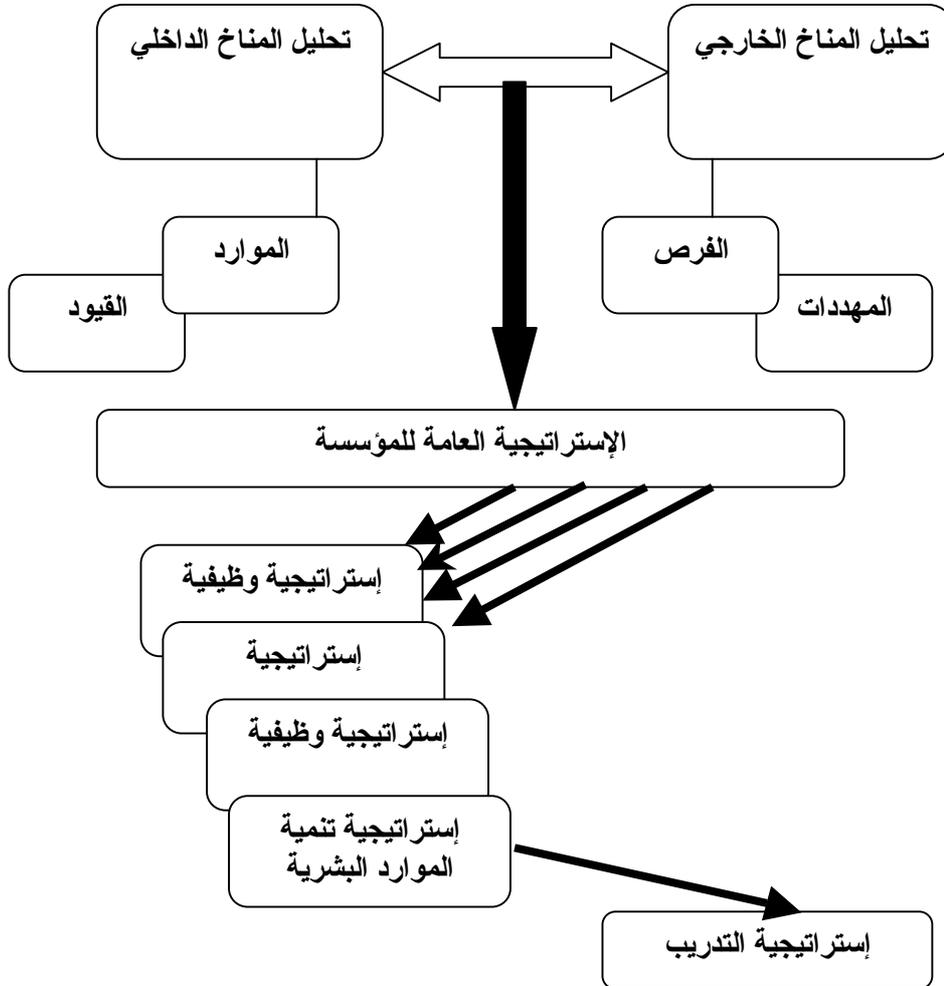
وتحديد الفجوات التي يعاني منها بالزيادة أو النقصان.

6.3.1.2.2 رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة

إلى سد الفجوات (التخلص من الزيادات أو استكمال النقص و تعديل هيكل المهارات والخبرات و المستويات المعرفية لتناسب مع الهيكل المنشود).

7.3.1.2.2 بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعاليته

بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية .



الشكل رقم 09: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية [10] ص 237

2.2.2 دور الاستشاري في نجاح نظام تنمية الموارد البشرية

ينبغي على المسئول القائم على تنمية الموارد البشرية بناء إستراتيجية يوضح من خلالها الاتجاه العام، الذي يشترط أن تسير عليه عملية التنمية، إلى انه في بعض المرات يلجأ المسئولون إلى اتخاذ بعض النصائح من قبل الاستشاريين و المختصين سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة وذلك نظرا لما يتمتعون به من خبرة ومعرفة بالميدان وعلى هذا الأساس سوف نعالج في هذا المطلب الدور الذي يقوم به الاستشاري من أجل نجاح عملية تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى العناصر الآتية :

1.2.2.2 متطلبات الاستشاري الناجح في مجال تنمية الموارد البشرية [51] ص 44

يتسم دور الاستشاري بالتعدد والتشابك، فالاستشاري ينبغي أن يكون خلاقا أميناً، قادراً على بناء العلاقات الإيجابية وحل المشكلات، كما ينبغي أن يمتلك الاستشاري العديد من المعارف والمهارات والقدرات، وفي مجال تنمية الموارد البشرية، يعتبر الاستشاري شريكا في إحداث التغيير ومسئولا رئيسا عن نجاحه. ومن أجل تحقيق ذلك النجاح ينبغي أن تتوفر فيه الخصائص التالية :

1.1.2.2.2 المعارف

تلعب المعارف التي يملكها الاستشاري دورا رئيسيا في نجاحه بالمهمة ومن بين الخصائص التي يتميز بها الاستشاري الناجح نجد:

- إلمام كبير بقواعد العلوم السلوكية .
- معرفة الجوانب الفلسفية في مجال الإدارة، فضلا عن السياسات و الممارسات التنظيمية والنظم الاجتماعية الأوسع نطاقا.
- إدراك للمناهج التعليمية و التدريبية وبصفة خاصة ما يتصل بها بالجوانب العملية و تمارين حل المشكلات و لعب الأدوار.
- تفهم لمراحل نمو الأفراد والجماعات والمؤسسات، والمجتمعات وسبل الأداء الوظيفي لذي كل فئة خلال مراحل النمو المختلفة.

- قدرة على تصميم عملية التغيير و القيام بالتوجيه في غمار الاضطلاع بها .
- تفهم الأنماط المختلفة من البشر و اتجاهاتهم و تكويناتهم و جوانب التغيير التي تطرأ عليهم.
- معرفة بالذات و دوافعها و جوانب القوة و الضعف بها .
- تفهم للنظم الفلسفية الرائدة باعتبارها إطارا للفكر و أساسات لمنظومة القيم.

2.1.2.2.2 المهارات

لا يمكن الاعتماد على المعارف من اجل نجاح الأعمال التي يقوم بها الاستشاري بل يجب عليه أن يتميز بالعديد من المهارات التي تساعده في توظيف تلك المعارف لصالحه في العمل وتتصف المهارات لدى الاستشاري الناجح على الشكل التالي :

- مهارات الاتصال :الإنصات و الملاحظة ،و القدرة على تشخيص و إعداد التقارير.
- مهارات التعليم و الإقناع :القدرة على استخلاص الأفكار و الرؤى و الجديدة بصورة فعالة و أيضا على تصميم التجارب التعليمية التي تسهم في إحداث النمو و التغيير .
- مهارات تقديم المشورة لمساعدة الآخرين على الوصول إلى قرارات مناسبة.
- القدرة على تكوين علاقات مبنية على الثقة، وعلى العمل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص ذوي الخلفيات المتباينة.
- القدرة على استخدام أنواع مختلفة من أساليب التدخل الاستشاري و القدرة على تحديد انسب الأساليب في الأوقات المختلفة .
- مهارة تصميم عمليات المسح و إجراء المقابلات و الوسائل الأخرى لجمع البيانات .
- كفاءة تشخيص المشكلات مع العميل وتحديد مصادر المساعدة والقوة والتأثير، علاوة على تفهم قيم العميل و ثقافته و تحديد مدى الاستعداد لخوض عملية التغيير.
- إبداء المرونة في التعامل مع جميع المواقف.
- مهارة استخدام فنون حل المشكلات و مساعدة الآخرين في التوصل إلى الحلول.

3.1.2.2.2 الاتجاهات

تتخصر هذه الأخيرة في النقاط الآتية :

- الاتجاه الفني: الكفاءة والأخلاقيات والشعور بالمسؤولية عند مساعدة العملاء على مواجهة المشكلات و حلها .
- النضج: الثقة بالنفس، وشجاعة إيداء الرأي، و الرغبة في تحمل المخاطرة و مواجهة الرفض و الشك من جانب الآخرين.
- الانفتاح الفكري والأفاق المهنية، والذكاء، والأمان بأهمية الفرد واتخاذ التكنولوجيا والكفاءة بوصفهما من الوسائل لا الغايات، و الثقة بالآخرين.

2.2.2.2 مراحل العملية الاستشارية لتنمية الموارد البشرية

العملية الاستشارية هي عملية يقوم بها متخصصون و يلجأ إليها رجال الإدارة في تحليل ما يعترضهم من مشاكل إدارية تتعلق بالغايات والأهداف، وبالسياسات والاستراتيجيات والشؤون المكتبية والتنظيمية وغير ذلك من الوظائف في مجالات العمل و النشاط في مختلف المؤسسات في المجتمع، والعمل الذي يقوم به الاستشاريون له توجه تطبيقي يعتمد على الفكر النظري ولكنه لا يقف عنده [52] ص 49،60.

و ينبغي الإشارة إلى انه مهما كانت طبيعة المشكلة الإدارية التي تعالجها العملية الاستشارية فإنها تمر بنفس المراحل. و قياسا على موضوع تنمية الموارد البشرية فإننا نجدها تمر بستة مراحل أساسية، نوجزها في النقاط المبينة أدناه :

1.2.2.2.2 الاتصالات الأولى مع الاستشاري

عندما يشعر المدير بحدوث مشكلة ويقوم بتحليلها و يتعرف على الأبعاد الحقيقية لها ويصعب عليه إيجاد الحل المناسب لها، يستطيع المدير أن يستدعي الاستشاري المناسب ثم يقوم بتكليفه بالعملية الاستشارية بدقة و وضوح تام.

2.2.2.2.2 تحديد المشكلات من خلال التحليل التشخيصي

تتمثل الخطوة الأولى في هذه المرحلة في القيام بعملية تقييم يقودها الاستشاري، وتلك هي بداية مرحلة التشخيص وفي حالة استخدام استشاري خارجي بديل عن أعضاء المؤسسة فإن عملية جمع البيانات والتشخيص تستغرق وقتاً أطول نسبياً. ويكون من الأمور اللازمة خلال هذه المرحلة التعرف على القوى التي من شأنها أن تساعد أو تعوق عملية التغيير، بتعبير آخر إن هذه المرحلة تشهد بداية ظهور مقاومة التغيير [51] ص55.

3.2.2.2.2 اقتراح الحلول البديلة

المقصود بهذا هو اقتراح الطرق المختلفة التي يمكن أن يؤدي كل منها إلى حل للمشكلة، وذلك بالتغلب على العقبات والمعوقات والمظاهر أو الأعراض السلبية التي ترتبط بها. ولكل بديل بطبيعة الحال، أسلوب يتناسب معه تنفيذه وكذلك فإن لكل بديل من بدائل الحلول المقترحة فوائده التي يمكن أن يؤدي إليها. وبالإضافة إلى هذا فلكل بديل ثمن من الوقت والجهد والمال، وقدر من المغامرة بالنسبة لاحتمالات غير متوقعة أو غير منظورة قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. وعلى ذلك فلا بد من المقارنة بين البدائل المقترحة قبل الاستقرار على الحل البديل الذي يقع عليه الاختيار .

4.2.2.2.2 التخطيط للتنفيذ

هذه الخطوة تتضمن تحديد الإجراءات المطلوبة للتنفيذ، وتوضيح طرق العمل ومتطلباته، وإعداد الأفراد الذين سيتولون عملية التنفيذ وتحديد المسؤوليات وكذلك أسلوب الإشراف والأفراد الذين يقومون بالمهمة. وأخيراً تتحدد خطوات العمل و التوقيت الزمني لكل خطوة من البداية حتى النهاية بما في ذلك من متابعة وتقييم. وقد يستدعي هذا الرجوع إلى المراحل السابقة للاسترشاد بها فيما قد يظهر من معوقات لعملية التنفيذ أو عندما تظهر عقبات تتطلب الحسم أو تتطلب تصحيح مسار العمل للوصول به إلى الغاية المنشودة، ودور الاستشاري في هذه الخطوة هو التوجيه وإلقاء الضوء على الموقف لتذليل صعوبات التنفيذ بغية إزالتها ومتابعة العمل بنجاح [52] ص62.

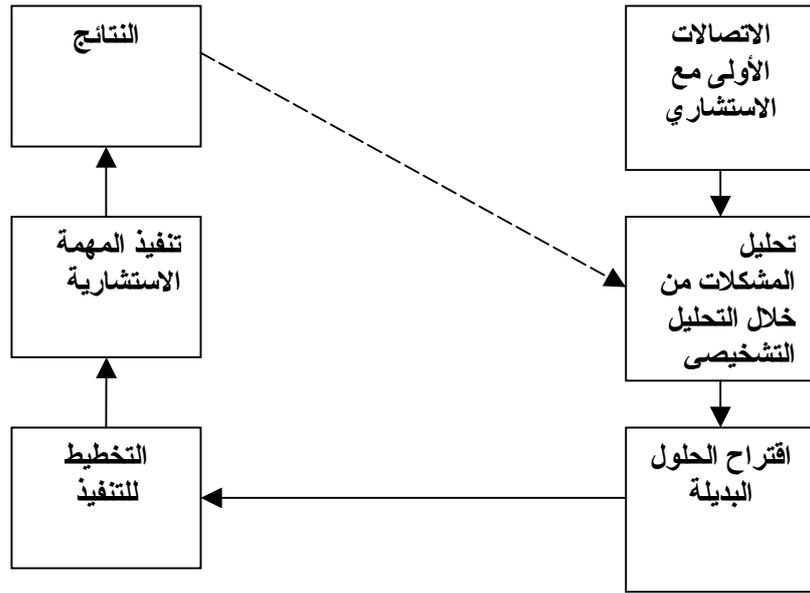
5.2.2.2.2 تنفيذ المهمة الاستشارية

سواء كان التغيير مخططاً في صورة خطوات صغيرة أو في خطوات كبيرة فإن الاستشاري يكون قد بدأ التحرك في اتجاه التل و بافتراض أن الاستشاري يظل متواجداً في هذه المرحلة فإن عادة ما يعمل على تنمية بعض المهارات لدى الأفراد في المؤسسة و الذين يوظفون بدور أساسي في توجيه التنفيذ. يتعبير آخر أنه ينبغي خلال هذه المرحلة ضمان استمرارية المستشار في الحفاظ على آثار التغيير دون مساعدة من الاستشاري. كما يكون من الأهمية بمكان الاحتفاء بإنجاز الخطوات الصغيرة ومراجعة الإنجازات. وقد يكون الاستشاري الداخلي أفضل وضعا من الاستشاري الخارجي من حيث متابعة الأعمال، ولكن الأخير يتمتع بوضع أكثر تميزاً في مجال القدرة على دعوة الاجتماعات لاستعراض التقدم و تعبئة الموارد من أجل تنمية المهارات، وينطوي التقييم المستمر على تحقيق وفورات يعتد بها من حيث المال والوقت، إذ يتسنى من خلاله اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها [51]ص55.

6.2.2.2.2 النتائج

إن النتائج التي تنتهي إليها العملية الاستشارية هي نتيجة مباشرة إلى للخطوة السابقة، أي خطوة التنفيذ. وتلك نتيجة للخطوات التي سبقتها. فإذا أتت النتائج على النحو المتوقع منها دل هذا على أن التنفيذ ارتكز على سلامة ما سبق من خطوات. وإلا فإن الأمر يعود عندئذ يدعوا إلى التوقف ومراجعة الموقف لتعديل مسار العمل بدءاً بتخطيط عملية التنفيذ لمراجعة أي قصور فيها أو انحراف عن خطة العمل، ولربما اقتضى الأمر الرجوع إلى الوراء أو أكثر للتحقق من مصدر الخطأ، فقد لا يكون في التنفيذ وإنما في أية خطوة سابقة.

يجسد الشكل التالي مراحل عملية الاستشارية في تنمية الموارد البشرية:



:

الشكل رقم 10: خطوات العملية الاستشارية في تنمية الموارد البشرية

3.2.2.2 دور الاستشاري في مجال تنمية الموارد البشرية

لا تكتمل الصورة بالنسبة للعملية الاستشارية دون أن يتم توضيح الوضعية التي يتم فيها التعامل مع الاستشاري إذ تختلف الوضعية من الاستشاري الخارجي عن الداخلي وذلك بسبب المهام والأعمال التي يقوم بها كل واحد منهم ولهذا سوف نتعرض في النقاط التالية دور كل واحد في نظام تنمية الموارد البشرية .

1.3.2.2.2 دور الاستشاري الداخلي [51]ص47

على نحو ما تبين من قائمة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمثل مقومات الاستشاري الناجح فقد يبدو أن تواجد مثل هذا الاستشاري ضمن العاملين الدائمين بالمؤسسة أمرا مستحيلا ولكن ليس هذا هو الوضع دائما. فثمة استشاريون داخليون ذو كفاءات مرتفعة يتواجدون بالعديد من المؤسسات ويضطلعون بمهام إجراء إحداث التغيير بالتعاون مع الإدارة. وليس من المطلوب أن يكون الاستشاري الداخلي خبيرا فنيا، ولكن من الأهمية بمكان أن يكون مدققا و مسجلا للحقائق وأن

يتسم بالخبرة في مجال حل المشكلات و إحداث التغيير كما يواصل الاستشاري الداخلي بعد حصوله على التغذية المرتدة نتيجة جمع البيانات وضع التوصيات والاضطلاع بمرحلة تخطيط التنفيذ، ثم تقييمه. وتوجد نماذج للخبرة الاستشارية الداخلية المتخصصة في مجالات مختلفة من إدارة التغيير مثلما توجد في إدارة الجودة الكلية (التي تضم الموارد البشرية كأحد مكوناتها الأساسية). فقد قامت كثير من المؤسسات بإنشاء إدارة جودة يقوم أعضاؤها بالمساعدة في تنفيذ نظم الجودة الكلية. وفي أنحاء المؤسسة، ومرة أخرى فإن هؤلاء الأعضاء عادة ما يكرسون وقتهم لجهود التغيير بدءاً من مرحلتى التخطيط والتصميم انتهاء بالتنفيذ. وقد يتم تدعيم بعض جوانب الخبرة التي يفتقرون إليها عن طريق استشاريين خارجيين يستهدف من وجودهم نقل الخبرات والمهارات والمعارف إلى فريق العاملين بالمؤسسة.

2.3.2.2.2 دور الاستشاري الخارجي

يلعب الاستشاري الخارجي أدواراً مختلفة داخل المؤسسات أهمها: دور الخبير، ودور الشريك. ويتلخص فيما يلي السمات الرئيسية لكل من هذين الدورين:

- دور الخبير: ليس من الضروري أن يكون المدير الذي يستقدم الاستشاري للاضطلاع معه بمهام التغيير والتطوير مفتقراً إلى الخبرة بأبعاد المشكلة في مؤسسته، وإنما غالباً ما لا يتوافر له الوقت، فحينئذ يبرز دور الاستشاري في مجال تشخيص المشكلة ووضع التوصيات الرامية لعلاجها و يتمثل دور المدير في فتح قنوات الاتصال للاستشاري ويضل في وضع المراقب انتظاراً للتغذية المرتدة وفي كثير من الحالات، ينتهي دور الاستشاري الخارجي عند تقديم التوصيات.

- دور الشريك: في هذه الحالة، يكون ثمة تغيير كبير مطلوب ويمتد دور الاستشاري بدءاً من التخطيط و انتهاء بالتنفيذ. وعادة ما تقع المسؤولية التغيير مناصفة بين الخبراء الخارجيين، وبالتالي يكون التنفيذيون بالمؤسسة أكثر انغماساً في مهام التغيير و التطوير عنهم في حالة استقدام الاستشاري الخارجي بوصفه خبير فحسب فالمديرون بالمؤسسة عادة ما يشاركون مع الاستشاري في مهمة تخطيط عملية التغيير وكذا جميع البيانات. وهم شركاء أيضاً في وضع خطة التنفيذ بعد تقديم نتائج عملية التشخيص، كما أن لهم دوراً في تنفيذ التغيير. و في مجال تنمية الموارد البشرية، تكون ثمة أهمية أساسية لقيام

الاستشاري الخارجي بنقل المعرفة ممثلة في مناهج لتطوير وأساليبه، بالإضافة لنقل المهارات إلى مجموعة العاملين بالمؤسسة. ويختلف هذا التوجيه المباشر عن المشكلات والقضايا التي يتم التصدي لها في حد ذاتها، وهو يستلزم وضوحا كبيرا في المفاهيم لدى الطرفين. وعلى نحو ما سبقت الإشارة إليه فإن الأدوار تتسم بالمشاركة على الرغم من أن الجانب الأساسي من الخبرة غالبا ما يستمد من الاستشاري الخارجي وواقع الأمر أن جوهر أي عقد استشاري هو نقل الخبرة من الاستشاري إلى العميل .

3.2.2 مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية

يعرف التخطيط لتنمية الموارد البشرية على انه العملية التي من خلالها تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية و كيفية إشباع تلك الاحتياجات، و كما تعرف أيضا على أنها العملية التي تمكن المؤسسة من توفير الأفراد المناسبين والمؤهلين من حيث المهارات والمعرفة والاتجاهات والخصائص الجسمانية لأداء المستويات المخططة من الإنتاج، أما فيما يخص الأهمية الناجمة عن تخطيط تنمية الموارد البشرية فنوجزها في النقاط الآتية:

1.3.2.2 أسباب تلك الأهمية

إن الأسباب المتداعية إلى زيادة الأهمية لتخطيط تنمية الموارد البشرية ناجمة عن الحاجة إلى التخطيط الفعال للموارد البشرية فالغرض من عملية التخطيط لا يكمن في تحديد العدد المطلوب من الأفراد الذي يمكن من تحقيق الإنتاج المتوقع، بل يتلخص في كيفية إعداد هؤلاء الأفراد للمهام المتوقع منهم أدائها ويقصد بكلمة الإعداد هنا، تنمية الأفراد نفسيا و وجدانيا و جسمية وسلوكيا وأيضا تنمية اتجاهاتهم المتعلقة بالعمل، أما فيما يخص أهم الأسباب المشكلة لتلك الأهمية :

1.1.3.2.2 التأثير التكنولوجي على تنمية الموارد البشرية

تواجه الدول النامية ومنها العربية اختيارين كلاهما صعب وله أعباء اقتصادية واجتماعية ثقيلة، الاختيار الأول أن تسرع في التحول إلى التقنيات الجديدة لمواكبة التطور بما يؤدي إلى تكثيف رأس المال وتخفيض العمالة، وبما يترتب على ذلك من زيادة معدلات البطالة وتفاقم المشكلات

السياسية والاجتماعية المصاحبة لارتفاع معدلات البطالة خاصة بين المتعلمين وخريجي الجامعات والمعاهد. ويزكي هذا الاختيار حيوية اكتساب قدرات تنافسية عالية تساعد في بناءها تلك التقنيات الجديدة، وذلك استجابة للضغوط التي تفرضها ظروف المنافسة والعولمة وضرورات اندماج في الاقتصاد العالمي الجديد. ويعيب هذا الاختيار رغم وجاهة فكرة التنمية التقنية وتطوير القدرات التنافسية أن اقتناء التقنيات الجديدة ومموالاتها بالصيانة والتحديث يتطلب استثمارات باهظة قد لا تكون متاحة للكثير من المؤسسات في الدول النامية بل وتلك الدول ذاتها. أما الخيار الثاني المتاح فهو التمسك بالتقنيات القديمة كثيفة استخدام العنصر البشري، وذلك لضمان تشغيل اكبر عدد من الباحثين عن عمل خاصة وأن اغلب الدول النامية كثيفة السكان وتعاني من ارتفاع معدلات البطالة ونقص الاستثمارات اللازمة لخلق فرص العمل الجديدة. وستكون تكلفة هذا الخيار التضحية بفرص تنمية القدرات التنافسية، وتضاؤل القدرة على التعامل في الأسواق العالمية، بل و أيضا الانهزام في الحرب التنافسية في السوق المحلية أمام الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات [10] ص200، و بصفة عامة يمكن القول إن التكنولوجيا الحديثة لها تأثير قوي في دفع عجلة تنمية الموارد البشرية من خلال دفع العنصر البشري إلى تطوير مهاراته و أدائه بحسب المتطلبات الحديثة للعصر و على غرار ذلك ينبغي الإشارة إلى أن المؤسسات في الدول النامية لا تستطيع مواكبة الركب التكنولوجي بسبب افتقارها للمعرفة بالأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية، كما تعد الكيفية التي يرى بها الأفراد إلى التكنولوجيا من اكبر المشاكل بحيث يرى هؤلاء إن تطبيق التكنولوجيا الجديدة لديهم يعني انه فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية قد تعني لهم اهتمام المديرين بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

● صعوبة الحصول على الأيدي العاملة المؤهلة المحلية في الدول النامية: لقد أشارت العديد من الدراسات إلى المعانات التي تعرفها جل المؤسسات في الدول النامية ومن بين أهم تلك المعانات نجد الصعوبة التي تلاحقها تلك المؤسسات في الحصول على الأيدي العاملة المحلية المؤهلة والمختصة، و رُجح السبب في الوصول إلى تلك الوضعية المزرية إلى سببين أساسيين أولهما، العمالة الوافدة من الخارج و ما انجر عنها من آثار سلبية بحيث أصبح الاتكال عليها حتى في ابسط الأمور، و ما يثير الانتباه أيضا حول هذا الموضوع هو انتشار هذه الظاهرة في الدول النامية وبالخصوص الغنية منها و لعل دول الخليج تشكل المثال الحي في قولنا هذا إذ أصبحت تمثل الملجأ الرئيسي للعمالة الأجنبية الوافدة، كما بينت الدراسات التي قام بها معهد التخطيط الكويتي في أبريل سنة 2002 حيث وجدت هذه الأخيرة نسبة العمالة الوافدة في دولة الكويت سنة 1999 تشكل 72% من إجمالي القوة العاملة في البلد وان دل هذا على شيء فانه يدل على السيطرة المطلقة

للعاملة الوافدة على مختلف مجالات العمل في الدولة، ويقاس ذلك على باقي دول الخليج. أما فيما يخص السبب الثاني فنجده يتعلق بعدم التوافق بين مخرجات التعليم و حاجات سوق العمل، إذ نجد معظم خريجي الجامعات والكليات والمراكز المهنية في الدول النامية يفضلون الوظائف الإدارية على الوظائف الفنية وهذا بالرغم من توافر الاستعدادات لديهم لأداء مثل هذا النوع من الوظائف، ويعود الفضل في تلك النظرة للوظائف التقنية والصناعية إلى السياسات التعليمية التي تنتهجها الدول النامية فكما أشارت تقارير الأمم المتحدة فيما يخص تعليم المهارات الفنية، إلى أن أنظمة التعليم لم تصمم بطريقة تشجع تعليم المهارات الفنية و الصناعية، و أن التعليم المهني قليل و غير مصمم بطريقة جيدة وهذا ما شجع على تكوين اتجاهات سلبية اتجاه هذه النوعية من التعليم، أو اكتساب هذه النوعية الفنية من المهارات التي تتمتع بالضعف التام و المطلق.

2.1.3.2.2 تغيير القيم الاجتماعية

لا يفسر الواقع الإنساني على أساس معادلة واحدة بل حسب معادلتين :

- معادلة بيولوجية تسوي بين الإنسان وأخيه الإنسان في كل مكان، ليستطيع هذا كل ما يستطيع الآخر، إلا فيما فضل فيه بعض الأفراد عن الآخرين.
- و معادلة اجتماعية تختلف من مجتمع إلى آخر و في مجتمع واحد تختلف من عصر إلى آخر حسب الاختلاف في درجة النمو أو التخلف.

فأما المعادلة الأولى فهي موهوبة من الله الذي خلق الإنسان في أحسن تقويم و ميزه على العالمين بالتكريم، فهي منحة منه عز وجل، إلى البشر كافة، وفيما يتعلق بالمعادلة الثانية فهي هبة المجتمع إلى أفراد كافة، بصفته القاسم المشترك يطبع سلوكهم و يحدد درجة فعاليتهم أمام المشكلات تحديدا يميزهم عن أفراد مجتمع آخر، أو عن جيل آخر من مجتمعهم، إذا كان الفاصل الزمني كافيا لطبع المجتمع بأسلوب آخر يتفق مع معادلة اجتماعية أخرى [53]ص91.

انطلاق من المعادلة الثانية و تحسبا لأي تغيير في القيم الاجتماعية نجد انه على المؤسسات في الدول النامية أن تدرك بان التغييرات التي سوف تحدث في القيم الاجتماعية سيكون لها تأثير على أساليب العمل و أداء و سلوك الأفراد لذا ينبغي عليها أن تقوم بعملية إحداث تغيير في تنمية مواردها

البشرية في ظل هذه التطورات و إلى المسارعة في تحقيق مستويات عالية من الأداء و الاستجابات السلوكية، و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالإنتاجية، و الجودة و الربحية.

2.3.2.2 أهمية المعلومات في التخطيط لتنمية الموارد البشرية

تعرف المعلومة على أنها مجموعة مختلفة من البيانات المنظمة التي تهدف إلى إيصال رسالة أو نداء ما و هي غالباً ما تكون مرئية مثل صورة أو مكتوبة أو مسموعة [54] ص 36. لذلك تمثل المعلومات الصحيحة و الدقيقة أهمية كبيرة و أساسية لتخطيط تنمية الموارد البشرية بمصادقية التخطيط تتوقف على مدى فهم القضايا و الأهداف و الوسائل البديلة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا الفهم يبني على أساس نظام التغذية الدقيق، و الثابت للمعلومات التي تحتاجها وحدة التخطيط .

1.2.3.2.2 مصادر الحصول على المعلومات [55] ص 135

المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يمكن الحصول عليها من مصادر معينة ومن المهم بالنسبة للمدريين أن يكونوا متنبهين لمصادر المعلومات المختلفة وقد يهمل بعض المدريين بعض المصادر لعدم إدراك أهميتهم أو عدم التفكير فيهم إلا عندما تنشأ بعض المشاكل.

و يجب على المدريين بجانب الاهتمام بمصادر المعلومات المختلفة أن يكونوا قادرين على إدراك و التنبؤ بالمشاكل المتوقعة الموجودة في نظام المعلومات. مثل مشاكل التحيز و التأكد بين ملائمة المعلومات و غيرها. وتقسم مصادر المعلومات إلى نوعين اثنين نلخصها في الجدول التالي :

جدول رقم 01:مقارنة بين مصادر المعلومات [55] ص135

المصادر	مميزاتها	عيوبها
1. الأولية :	معرفة أولية - تجنب تحيز المستجيب	صحة الملاحظة قد تؤثر على ما يراد ملاحظته
- الملاحظة	التحكم في متغيرات ذات الاهتمام	تصميم التجربة قد لا يكون ممثل تقييم الأسئلة
- التجارب	طريق كفاءة للوصول إلى مجموعة كثيرة من الناس	حجم البحث
- البحث الميداني	الحصول على المعلومات من الخبراء	رد الفعل قد لا يكون متفق عليه
- التقدير الشخصي	2. الثانوية :	
- معلومات الشركة	محددة وفقا للموقف، موجودة وجاهزة ،تكلفتها رخيصة .	عدم ملائمة الوقت ،قد لا تكون مدمجة بطريقة صحيحة
- المصادر الخارجية	لا يمكن وجودها بطريقة سهلة	لغرض مستحقيها
- المطبوعات	تكلفتها قليلة	غالبية
- الاجهزة الحكومية	غير متميزة و حجم كبير من المعلومات	قد تكون متميزة
		قد لا تكون معدة بطريقة يمكن استخدامها

إن الاهتمام بمصادر المعلومات أثناء القيام بعملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية نابع عن الدور الذي تقوم به، فالتخطيط هو مجموعة من أنشطة تتفاعل مع بعضها البعض و التي يلعب فيها كل من الاتصال، و التنسيق دورا هاما فيها. و يعني هذا أن المعلومات لا بد أن تكون متاحة، و أن تكون هناك فرص للمشاركة، والجهود المشتركة في عملية الحصول على البيانات وتشغيلها للوصول إلى قرارات فعالة. بمعنى آخر إن المعلومات الموجهة لاتخاذ القرارات لا بد أن يتم جمعها بعناية واهتمام ،و أن يتم تحليلها، واستخدامها لتدعيم أهداف المؤسسة.

3.3.2.2 معايير تصميم نظام المعلومات يخدم و يدعم التخطيط في تنمية الموارد

البشرية

تتم عملية تصميم نظام المعلومات للتخطيط في تنمية الموارد البشرية على خمسة معايير أساسية نوضحها كالآتي [9] ص 29:

1.3.3.2.2 المعيار الأول

هو المعرفة الشاملة لكل القضايا التي تتطلب اتخاذ قرار معين.

2.3.3.2.2 ضرورة توافر

فكرة عن نوع و مدى المعلومات المطلوبة و الضرورية لإتخاذ قرار مرضي.

3.3.3.2.2 ضرورة وجود

التزام بالتشغيل الموضوعي لنظام المعلومات، فيما يتعلق بجمع وتحليل المعلومات، فهناك عدة عوائق للاتصال يمكن أن تظهر مثل: الصراع داخل الجماعة، والمنافسة التي قد تدفع البعض لإخفاء بعض المعلومات، أو قد توجد بعض القضايا المتعلقة بتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض. و من الضروري القضاء على هذه النوعية من المشاكل حتى يتاح الطريق أمام جمع المعلومات .

4.3.3.2.2 ضرورة تنمية المديرين

لمهاراتهم و قدراتهم في تشغيل نظام المعلومات، والقضاء على الاختناقات ،و التفاني في دعم تدفق المعلومات .فلا بد للمديرين أن يقوموا بتنمية ،و تبني ،تكييف أنظمة المعلومات بطريقة تسمح لهم بالاستفادة منهم في إدارة المؤسسة.

5.3.3.2.2 ضرورة وجود دافعية

عالية لإستخدام التخطيط لصالح المؤسسة.

3.2 مجالات تنمية الموارد البشرية

يهدف نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بصفة أساسية إلى مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية و غيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، كما يهدف أيضا إلى معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية. و في إطار تحقيق تلك الأهداف لابد أن يدرك كل من الاستشاري والمدير في إدارة الموارد البشرية لمدى تعقد الجانب البشري و أن يدرك أيضا مدى تأثير العوامل الداخلية و الخارجية على دوافع و سلوك الأفراد داخل المؤسسة، بحيث تساعد عملية الادراك تلك في تحديد المجال الملائم الذي من أجله سوف تقوم فيه عملية التنمية، و على هذا الأساس سوف نقوم في هذا المبحث بتقديم بعض النماذج للمجالات التي تنشط فيها عملية تنمية الموارد البشرية وذلك في شكل مطالب، نقدمها على الشكل الآتي: **المطلب الأول** نعالج فيه تخطيط المسار الوظيفي، أما المطلب الثاني فنتناول فيه تقييم الأداء، وفي المطلب الثالث نتناول أيضا التطوير التنظيمي.

1.3.2 تخطيط المسار الوظيفي

ترغب عادة المؤسسات في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، خاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية، من أجل ذلك تقوم المؤسسة بتنمية مستقبلهم الوظيفي مما يحقق لهم الرضا و القبول نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل. لهذا سوف نناقش في هذا المطلب أهم العناصر المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي انطلاقا من العناصر التالية:

1.1.3.2 ماهية تخطيط المسار الوظيفي

يعرف المسار الوظيفي على أنه المراكز الوظيفية المتنوعة و المتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقيا و رأسيا على مدى حياته العملية و حتى تقاعده، سواء كان عاملا أو إطارا [56] ص328، لذلك

نجد أن عملية التخطيط للمسار الوظيفي من بين الضروريات التي ينبغي على المؤسسة و الفرد أن تولي أهمية لها، وذلك نظرا لما تحققه هذه العملية من توافق و تطابق بين الأفراد من جهة، و بين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى و في هذا الإطار سوف نتطرق إلى ماهية التخطيط للمسار الوظيفي انطلاق من العناصر الآتية :

1.1.1.3.2 تعريف تخطيط المسار الوظيفي

هناك عدة تعريفات فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي ارتأينا أن نعرض أهمها على الشكل

التالي :

- التعريف الأول: يقصد بتخطيط و تطوير المسار الوظيفي ، التحديد المسبق للوظائف و المستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا و رأسيا بما يتفق مع قدراته و خصائصه الشخصية و طموحاته و كذا على تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

- التعريف الثاني: و يعرف تخطيط المسار الوظيفي أيضا على أنه ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة و صقل و تعميق المعلومات و القدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا و اتجاها [7]ص214.

- التعريف الثالث: يركز المعنى العام لتخطيط المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة ، و بين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية [28]ص274

2.1.1.3.2 أهمية تخطيط المسار الوظيفي

هناك أسباب عديدة تشجع القيام بعملية تخطيط المسار الوظيفي، ومن أهم هذه الأسباب مايلي:

- تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة: إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح. وتخطيط المسار

الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل لمناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا .

- تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه. فعدم وجود حركات ترقية و نقل تضرر من هو صالح لها .و بالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط و تنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد و تشجعهم على ذلك .

- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل ووجود أنشطة تخطيط و تنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات و قدرات .

- تقليل تكلفة العمالة : المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط و تنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة. ففي المؤسسات الناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط و تنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن إنتاجية العمالة و الأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق. وفي المؤسسات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجر و الحوافز) العائد و الربح ،و تحقق بذلك خسائر فادحة .

3.1.1.3.2 استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

إن استخدامات تخطيط المسار الوظيفي متعددة و متشعبة لذا ارتأينا أن نعرض بعضا منها خاصة التي نراها تشكل استخدامات رئيسية للوظائف الأخرى و ذلك على النحو التالي [7]ص224:

- في مجال إعداد القيادات الإدارية:يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة و تدريبها و تميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسلم

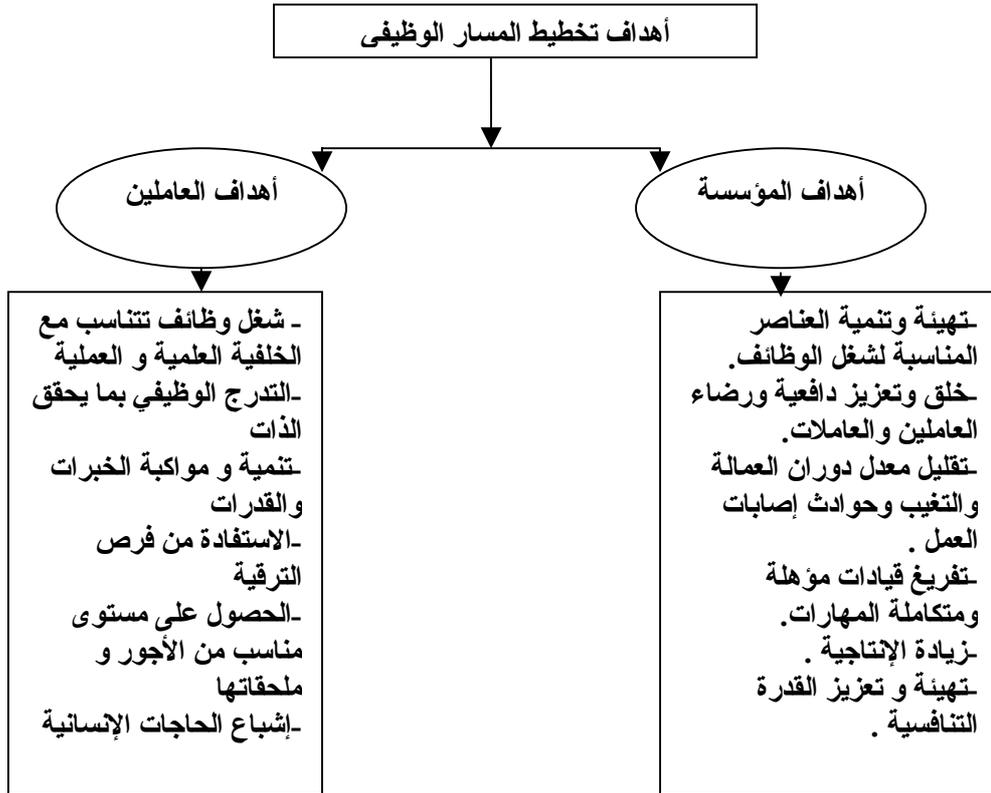
المسئولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني من الصف الأول من القيادات الإدارية و بشكل لا يؤثر على استمرارية و استقرار الأداء بالمؤسسة .

● في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي للكوادر الماهرة إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية لكوادر الواعدة و التي سوف تحل محل الكوادر الغير الكفاء في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر سلبا على أداء المؤسسة و استقرارها كما تؤثر سلبيا على إيمان القيادات الإدارية و ثقتها في برامج الإحلال الوظيفي .

● في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا وراسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

4.1.1.3.2 أهداف تخطيط المسار الوظيفي

تتوزع أهداف تخطيط المسار الوظيفي بين الموظف والمؤسسة فلكل منهما أهدافه التي يحسن أن تتسجم و تلتقي على غاية تعظيم قدرات ورضاء الموظفين بما يسهم في تعزيز ففاعلية المؤسسة وقدرتها التنافسية، ويمكن عرض أهداف كل من الطرفين كما يلي :



الشكل رقم 11: أهداف المؤسسة و العاملين من تخطيط المسار الوظيفي [62] ص 303

2.1.3.2 متطلبات التخطيط الفعال لتخطيط المسار الوظيفي [7] ص 225

يتضح مما سبق أن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مجال اهتمام كل من الفرد و المؤسسة كل على حدة و من ثم فإن نجاح تخطيط المسار الوظيفي يتطلب بعض المقومات ذات العلاقة بدور الفرد و بعض المقومات الأخرى ذات العلاقة بدور المؤسسة .و إن كان نجاح تخطيط المسار الوظيفي يتطلب الترابط و التفاعل بين هذه المقومات ،إلا أنه يمكن أن نتناول هاتين المجموعتين من المقومات على النحو التالي :

1.2.1.3.2 المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي

يتطلب نجاح تخطيط المسار الوظيفي المقومات الفردية التالية :

- تقييم الفرد لطموحاته و أهدافه.

- مراجعة و تقدير الفرد لقدراته و إمكانياته بصورة موضوعية .
- معرفة و تفهم الفرد لمستقبله الوظيفي .
- تعرف الفرد على الوسائل البديلة المتاحة و الممكنة لتحقيق أهدافه.
- تحديد الفرد للمسارات البديلة لحياته الوظيفية في ضوء الموازنة بين طموحاته وأهدافه من ناحية و قدراته و إمكانياته من ناحية أخرى و كذلك في ضوء ما هو متاح أو ممكن من أساليب من ناحية ثالثة.
- اختيار المسار الوظيفي الملائم و ما يتطلبه من قدرات و مهارات و كفاءات .
- توفير المتطلبات و تحديث المعرفة و تطوير و تحسين القدرات و المهارات اللازمة للمسار الوظيفي المخطط أو المستهدف .

2.2.1.3.2 المتطلبات التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي

تتمثل المتطلبات التنظيمية اللازمة للتخطيط الفعال للمسار الوظيفي فيما يلي :

- تحديد و إتباع الأساليب الفنية و تطبيق الممارسات الإدارية و توفير الأماكن المناسبة للأفراد المؤهلين لذلك.
- توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضا عن العمل و الانتماء للمؤسسة .
- وضع و تنفيذ حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالقوى العاملة من تعيين و تدريب و ترقية و غيرها بما يحقق التوافق بين المسارات الوظيفية للأفراد المؤهلين و متطلبات المؤسسة .

3.1.3.2 خطوات عملية تخطيط المسار الوظيفي

يتناول القسم التالي الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط المسار الوظيفي ، عند كل من الفرد و

المؤسسة .

1.3.1.3.2 خطوات تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي

اختلفت الآراء فيما يخص تقسيم عدد الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط المسار الوظيفي لدى الفرد، فهناك من يرى بأنها أربع خطوات و هناك ما يرى بأنها خمس و هناك من يرى بأنها ستة، من أجل ذلك قمنا باختيار التقسيم الأكثر تداولاً ألا و هو التقسيم الثاني. والتي تتمثل خطواته في [57] ص 265، 266:

- تقويم الفرد لذاته: إن نقطة البداية في تخطيط المسار الوظيفي أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه، والإجابة عن التساؤلات التالية: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟ وما هي استعداداته و إهتماماته؟ وما هي نواحي القوة والضعف فيه؟ وما هي مجالات العمل التي يرغبها و يميل للعمل فيها؟ ويمكن الاستعانة في الوصول إلى إجابات للتساؤلات السابقة من خلال بعض التدريبات المتوافرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين و الرؤساء في المؤسسة التي يعمل فيها .

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة: تتضمن هذه الخطوات قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها حالياً، أو في سوق العمل ككل. أما عن الفرص الوظيفية داخل المؤسسة فإنه يمكن حصرها من خلال ما تنشره المؤسسة من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، الخرائط التنظيمية، المسارات الوظيفية، فرص الترقية و النقل في المستقبل. و يجب ملاحظة أن الفرص الوظيفية داخل المؤسسة تتأثر بمجموعتين من العوامل هما: اتجاه النشاط الذي تصل فيه المؤسسة وسياسات التوظيف المتبعة من اختيار و تعيين و تدريب و ترقية و تقييم .

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية: بعد أن يقوم الفرد بتقويم نواحي القوة و الضعف فيه، وتقويم إهتماماته الفردية و قيمة الشخصية. و بعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل أو خارج المؤسسة، فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح أهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً بعض التحديات لإكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك

الطموحات ،كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتواءم مع قدرات الفرد و إمكانياته الحالية و المتوقعة .

● إعداد الخطط المستقبلية: بعد أن يتم تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط التي يمكن أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط القصيرة الأجل، و يحدد دور التدريب على رأس العمل، وكذلك البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

● تنفيذ الخطط : حتى يستطيع الفرد أن يحقق خطته المتعلقة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي معاون يشجع على التنمية الوظيفية، و ينبغي على إدارة المؤسسة أن تحث العاملين على تطوير و تنمية طموحاتهم الوظيفية، كما ينبغي عليها أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل وضع برامج للتدوير الوظيفي، وتوفير فرص التدريب داخل وخارج المؤسسة، الأنشطة التنقيفية و التنمية الذاتية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الآخرين.

2.3.1.3.2 خطوات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة [7]ص233

عرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية تحديد الفرص و المسارات الوظيفية المستقبلية بغض تسهيل حركة النمو و التقدم الوظيفي للأفراد بما يخدم أهداف وخطط المؤسسة و على ضوء هذا لتعريف يمر تخطيط المسار الوظيفي بالمرحل التالية :

● تصميم المسارات الوظيفية: إن أول مرحلة من مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي هي دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار. ويتبع ذلك تحديد نوعية و مستوى مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و المهارات و التدريب.

- توصيف و تحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسئوليات و متطلبات كل مسار .
- إجراء تقييم لقدرات و إمكانيات الفرد: بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم، التدريب) والشخصية (القيادية العمل الجماعي) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.
- تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية : في ضوء دراسة نتائج عمالية تخطيط القوى العاملة .
- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: بما يتلاءم مع قدراته وخبراته و صفاته الشخصية و الفرص الوظيفية المتاحة، و تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا و عيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار الديمقراطي البناء بين الفرد و رئيسه المباشر .
- وضع و تنفيذ خطة أو برنامج عمل :يوضح فيه الأنشطة و برامج التدريب و التأهيل و التنمية الذاتية اللازمة للنجاح في المسار الذي تم اختياره ،حيث يتقاسم المسئولية عن هذه الأنشطة و البرامج كل من المؤسسة و الفرد.
- إدارة و تقييم برنامج المسار الوظيفي :الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار الوظيفي .
- إتخاذ القرارات التصحيحية :من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات و التغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي .

2.3.2 تقييم الأداء

لقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المؤسسات خاصة الصناعية منها إلا في أواخر العشرينيات و أوائل الثلاثينات، إلى أن أصبحت الآن تشكل أحد أهم المعايير التي تتصف بها المؤسسات الكبرى و الشركات العالمية، من هذا المنطلق سوف نتناول في هذا المطلب بعض المعلومات عن تقييم الأداء ،ذلك فيما يتعلق بالتعريف والأهداف، المراحل و في الأخير الأساليب المستخدمة في ذلك.

1.2.3.2 مفهوم و أهداف تقييم الأداء

تعاني الكثير من المؤسسات، كما يعاني المديرون من مشاكل تتعلق بالأداء، الأمر الذي يؤدي بها إلى اللجوء إلى عملية تقييم الأداء الموارد البشرية العاملة عندها مما يساعدها على اكتشاف مواطن الضعف و القوة و اتخاذ التدابير اللازمة من اجل إيجاد الحلول لها.

1.1.2.3.2 تعريف تقييم الأداء

هناك العديد من التعاريف فيما يخص تقييم الأداء نقدمها على الشكل الآتي :

- التعريف الأول: تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها . إذ عرف فيشر و رفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة [6]ص320.

- التعريف الثاني: تقييم الأداء هي عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد، بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل [21]ص125.

□ التعريف الثالث: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و يحتاج الأمر لأن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها [28]ص284.

2.1.2.3.2 أهداف تقييم الأداء [4] ص 294

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية و استعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- تنمية المنافسة بين الأفراد ،و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة .
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ،و تحسين الاتصال بهم ،مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين ،وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب و النقل و الترقية و غيرها .

2.2.3.2 مراحل عملية تقييم الأداء

تتضمن عمليات تقييم الأداء المراحل التالية [21]ص 126:

1.2.2.3.2 تحديد معايير الإنجاز

ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة و موضوعية بشكل يسهل فهمها و قياسها .

2.2.2.3.2 إيلاغ هذه المعايير و التوقعات

إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله ، و يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز ز فهمها بشكل صحيح .

3.2.2.3.2 قياس الإنجاز الفعلي

للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز. ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازة. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز. فمثلا لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إيلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازة سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبدولة .

4.2.2.3.2 مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير

وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي و المتوقع.

5.2.2.3.2 مناقشة نتائج عملية التقييم

مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد يتم بطريقة موضوعية و للبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم، كإخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلا .و تعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته و إمكانياته ،و هذا يصيب مباشرة شخصية الفرد و ذاته وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يببالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع .

ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم و العمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم و قبولهم لهذا التقييم .

6.2.2.3.2 المرحلة الأخيرة في عملية التقييم

هي القيام بإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة لذلك.

3.2.3.2 طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة في عملية تقييم الأداء ،لذلك سوف نتعرض إلى أهمها في النقاط التالية :

1.3.2.3.2 الطرق الموضوعية [6]ص370

تقييم و تقيس الأداء من خلال استخدامها لمعطيات كمية تتمثل بالأرقام .و من الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة ،عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة ،عدد الوحدات المباعة ،عدد أيام الغياب و التي يمكن التعبير عنها رقميا .و تستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها ما يلي : قياسات الإنتاج، قيم المبيعات ، معطيات الأفراد ،قياسات أداء الوحدات.

2.3.2.3.2 الطرق غير الموضوعية [21] ص128

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، زملاؤه أو الفرد نفسه .ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية لأن الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم و هذا يجعله معرضا لإرتكاب الأخطاء الآتية :

- خطأ التساهل و يعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون إعتبار للتفاوت الحقيقي بينهم .

• خطأ التشدد و هو عكس خطأ التساهل حيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم .

• خطأ النزعة المركزية و هذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث ترتكز جميعها حول المتوسط دون الأخذ بالاعتبار الفروق في الأداء .

• خطأ تعميم الصفات :يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط .فإذا كان تعاون الفرد جيدا مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء و الجدية و الإنتاجية بدرجة جيدة أيضا .بالرغم من أنه قد يكون ضعيفا في بالإنتاج أو الذكاء .

• خطأ التشابه :و يرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات موجودة بنفسه . فمثلا إذا كان الشخص جريئا فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم ويهمل الصفات الأخرى. و يزول الخطأ هنا أيضا إذا قام نفس الشخص بتقييم جميع الأفراد في المؤسسة .

• أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد، الجنس، العرق، الدين، ومستوى التعليم.

و من بين أهم الأساليب المستعملة في طرق التقييم غير الموضوعية نذكر :

• المقاييس المتدرجة :تعتبر أكثر المقاييس استعمالا في تقييم الأداء، وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة و غالبا ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة مثل الحكمة، المعرفة بالعمل، التعاون.

• قائمة التدقيق :و هي من أبسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها و يختار منها ما ينطبق عليه ،فمثلا قد تحتوي القائمة الصفات التالية: المعرفة بالعمل، الاستقلالية، احترام الأنظمة، المواظبة، الذكاء، التعاون.

• طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس إختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة للفرد بأفضل ما يكون و العبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد .

• طريقة الحوادث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الايجابية و السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم .و يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال .

3.3.2 التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي في المؤسسات من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين و المشرفين فهمها و إدراكها و تبنيتها، و ذلك لضمان أداء فعال و ناجح، في ظل متطلبات العصر المتغيرة و السريعة و في هذا الإطار سوف نتناول هذا العنصر محاولين بذلك تبسيطه من خلال التطرق إلى المفهوم و أهم الاستراتيجيات المستخدمة فيه.

1.3.3.2 مفهوم التطوير التنظيمي

لقد ظهر مصطلح التطوير التنظيمي من خلال البحوث التي أجريت و المفاهيم التي استخدمها كل من الباحثون بليك Blake و موتون Mouton و مكروغر McGregor، حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك و موتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس سنة 1956. و في أثناء تدريب T Group تم استخدام مصطلح التطوير على يد مكروغر و بيكارد Bechard لأن ذلك يعني على حد قول بيكارد «جهدا منظما و شاملا للتغيير» [58] ص 399،398،384، و فيما يلي عرض لأهم التعاريف المتعلقة بالتطوير التنظيمي ومختلف المجالات التي يشملها التطوير .

1.1.3.3.2 تعريف التطوير التنظيمي

توجد عدة تعاريف فيما يخص مصطلح التطوير التنظيمي نوجز أهمها في التعاريف الآتية:

● **التعريف الأول:** يعرف التطوير التنظيمي، بأنه جهد مخطط، ومستمر، لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماما بالنواحي الإنسانية وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير. و يكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.

● **التعريف الثاني:** يعرف بيكارد التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط، يشمل المؤسسة بأكملها و يدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم و إحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

● **التعريف الثالث:** يعرف التطوير التنظيمي على أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى تطبيق للعلوم السلوكية [59]ص412.

نتيجة لهذه التعريفات المطروحة أعلاه يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- إن برنامج التطوير التنظيمي يشمل المؤسسة ككل أو جزء منها، بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي .
- إن الغاية من التطوير التنظيمي يكمن في تحسين قدرات المؤسسة على مواجهة المشكلات وفتح آفاق أوسع للعمل الجماعي مما يساعد على خلق تعاون إداري
- الإستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم أوجه النشاط التي تمارسها المؤسسة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على

حل المشكلات و تدعيم عملية التعلم و الاختيار بين البدائل المتاحة ،بطريقة تساعد عملية التطوير و استمراريتها.

2.1.3.3.2 مجالات التطوير التنظيمي [58] ص 382،398،399

يحرص الباحثون و المختصون في مجال التطوير التنظيمي على طرح مثل هذا السؤال :ما الذي يتم تطويره و تغييره؟و تأتي الإجابة نتيجة للبحوث و الدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح أن أهم جوانب التطوير التنظيمي هي: الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه.

● الأفراد: إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر المؤسسات و أهم عناصرها على الإطلاق. و يمكن تطوير أفراد المؤسسة في تفهم و إدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و أداء مهامها على الوجه المطلوب. وعلى المؤسسة والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، مثل: أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات .

● جماعات العمل: يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي، بعد تطوير الأفراد كأفراد. وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويرا وتغييرا فعالا للأفراد أنفسهم. وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل. والتطوير أو التغيير هنا يركز على فعالية الجماعة و الاهتمام بقيمتها و معاييرها و تطوير أهدافها و تماسك الجماعة ،و ما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات ،و الأساليب المناسبة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات ،وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل و العلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة و توثيق أدائها .

- التنظيم نفسه: يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير التنظيمي وهو التنظيم ذاته و يتمثل في بعدين اثنين هما :

➤ الوحدات التنظيمية الرئيسية: و هذه الوحدات قد تكون أقساما، مثل: قسم الإنتاج وقسم البحوث و قسم التسويق، أو إدارات مثل: الإدارة المالية و إدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج و إدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين، قد يكن التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها و هيكل الاتصال المعلومات.

➤ العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات وعمليات التخطيط، تصميم الأهداف وإدارة النزاعات، علاقات السلطة. وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة .

2.3.3.2 استراتيجيات التطوير التنظيمي [60]ص320،321

تستخدم المؤسسة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا التطوير. ومن بين هذه الأساليب، الإثراء الوظيفي، والإدارة بالأهداف والتدريب المتنوع. ولكن في هذا الجزء سوف نركز على ثلاثة أساليب إضافية وهي بناء فرق العمل، إدارة الجودة الشاملة، و إعادة الهندسة .

1.2.3.3.2 بناء فرق العمل

وهي محاولة زيادة فعالية فرق العمل. ويتم هذا من خلال تحسين العمليات الشخصية المتداخلة، وتوضيح الهدف وتوضيح الدور. مما يسهل من عملية الاتصال والتنسيق. ويرجع اصطلاح فريق إلى أي جماعات عمل، أو قوى تؤدي مهام خاصة، أو وحدات عمل جديدة، أو أفراد من أجزاء مختلفة من المؤسسة لابد من أن يعملوا معا لتحقيق هدف عام. ويعد بناء فريق العمل عملية مستمرة، تتضمن جلسات منتظمة للتشخيص والتي من خلالها يفصح الفريق عن مستوى أدائه الحالي مستخدما البيانات المستقاة من برنامج التدريب أو المناقشات، من خلال الجلسات والاجتماعات المفتوحة. و يكون هدف عملية التشخيص، هو التعرف على نقاط القوة والضعف في الفريق. وتكون

نتيجة التشخيص هي تحديد قائمة بالتغيرات المطلوبة والتي تحتاجها الجماعة. ثم تحديد كيفية تحقيق هذه التغيرات يأتي في المرحلة التالية. وعندما يكون بناء الفريق مستخدماً لتنمية فرق عمل جديدة، فإنه يجب أن يتضمن جلسات التشخيص محاولات لتوضيح علاقات الأدوار المتوقعة، وكذلك يتضمن تدريب إضافي لبناء الثقة بين أفراد الفريق و في المراحل التالية، قد يستخدم تمثيل الأدوار وتهيئة بيئة مماثلة للعمل، حتى يتعرف الأفراد على الظروف البيئية المتوقعة وقد تفيد فرق العمل في تسهيل عملية التغيير، ويتم هذا من خلال إشراك هذه الفرق في عملية التغيير لقدرتها على التأثير على أفرادها .

2.2.3.3.2 إدارة الجودة الشاملة

هي محاولة المؤسسة لتحقيق تطوير و تحسين مستمر في جودة منتجات و خدمات المؤسسة. ومن بعض الخصائص المميزة لبرامج إدارة الجودة الشاملة، هي محاولة إشباع رغبات العملاء، والاهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين، والتحسين المستمر لعمليات العمل، ومحاولة منع أي أخطاء في الجودة، والقياس والتقييم المستمر، والتدريب المستمر، ومشاركة الأفراد وفرق العمل المتميزة في كل ما يتعلق بالعمل.

3.2.3.3.2 إعادة هندسة المؤسسة

هي إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل الوقت والتكلفة، الجودة، والخدمة وإعادة هندسة المؤسسة، لا يعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل، والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية. ولكنه بدلا من ذلك، فهو يستخدم مدخل الصفحة البيضاء والذي يهتم بالإجابة على تساؤلات منها: ما هي الأعمال التي نحن بصددها؟ وإذا كنا نخلق هذه المؤسسة اليوم ما هي الصورة التي نحب أن تكون عليها المؤسسة، ثم بعد ذلك يعاد تصميم الوظائف، والهيكل والسياسات وفقا للإجابات على الأسئلة السابقة. ويمكن أن يطبق إعادة الهندسة على المؤسسة ككل. كما يمكن أيضا، أن يطبق على وظيفة أساسية مثل البحوث و التطوير.

3.3.3.2 مراحل التطوير التنظيمي [58]ص407

على ضوء استراتيجيات التطوير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التطوير التنظيمي تتمثل بما يلي :

1.3.3.3.2 مرحلة البدء

وهي أهم المراحل في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير ولا شك في أن نجاح أسلوب تطوير المؤسسة في تسهيل بنية النظام وتغييرها يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي النفسي للتغيير .

2.3.3.3.2 مرحلة التحول

وهذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة و مخططة لتدريب الموظفين .و يترتب على كفاءة المؤسسة في تدريب موظفيها الشيء الكثير في نجاح هذه المرحلة .

3.3.3.3.2 مرحلة الصيانة و العناية

إن قدرة المؤسسة على المحافظة على صيانة و فعالية برنامج تطويرها يتطلب توافر فريق من المختصين داخل النظام، يعملون كفريق تنسيقي يدعم جهود مستشاري التطوير و التغيير التنظيمي، ويمكن إعداد هذا الفريق عن طريق برامج تنقيفية و تدريبية مخطط بها لكي ينجحوا في صيانة فعالية النظام .

4.3.3.3.2 مرحلة النتائج أو الأثر

إن الآثار الناجمة عن برنامج التطوير و التغيير التنظيمي في النظام الإداري بالأجهزة و في الموظفين و العاملين بها ،و كفاءة هذا النظام و نجاحه مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى ، هي المقياس لمدى أهمية و فعالية برامج تطوير و تغيير المؤسسات .

يعتبر مفهوم تنمية الموارد البشرية المدخل الحقيقي في خلق ميزة تنافسية لأي مؤسسة ،ذلك لأنها تمكن من زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.و بالتالي فان اكتساب المورد البشري لتلك الخصائص والصفات المستهدفة تتحقق من خلال أساليب و آليات يمكن إخضاعها جميعا على أساس الاختيار الصحيح للمدخل الذي سوف تتبني عليه عملية تنمية الموارد البشرية. و من بين أهم تلك المدخل نجد مدخل سلسلة المقدرات (المعرفة و المهارة و الاستعدادات) و مدخل تصميم العمل .

و في ضوء المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية تكاملت رؤية موضوعية تعبر عن عملية التنمية في شكل نظام بحيث تتشكل مدخلاته من الأفراد والتقنيات والمعلومات، أما عملياته فنجدها تخص كل من التخطيط و التصميم و التنفيذ و ما شابه إلى ذلك من عمليات و فيما يتعلق بالمخرجات فهي عبارة عن موارد بشرية فعالة، إلى أنه من أجل ضمان السير الحسن لمختلف العمليات تلك في نظام تنمية الموارد البشرية تلجأ المؤسسة إلى الاستشاري وذلك بدافع الخبرة والمهارة التي يتمتع بها هذا الأخير في الميدان، مما يساعد في نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في نهاية المطاف، وتمر العملية الاستشارية في المؤسسة فيما يخص تنمية الموارد البشرية بستة مراحل هي: المرحلة الأولى تتعلق بالاتصال مع الاستشاري، تليها مرحلة تحديد المشكلات، ثم اقتراح الحلول البديلة، بعد ذلك التخطيط من أجل التنفيذ ، فتنفيذ المهمة الاستشارية، وأخيرا الوصول إلى النتائج.

وتساعد عملية الإدراك التي يقوم بها كل من الاستشاري والمسئول عن تنمية الموارد البشرية في تحديد المجال الذي تقوم فيه عملية التنمية، ومن بين المجالات الأكثر استعمالا في هذا الميدان نجد: تخطيط المسار الوظيفي الذي يعرف على أنه ذلك النشاط المنظم و الرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة و صقل و تعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها، كذلك تقييم الأداء الذي يرى على أنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة

والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته و تطويره في المستقبل، وأخيرا التطوير التنظيمي حيث يعرف على أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها و تغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على التعاون بين الإداريين مع الأخذ بالحسبان البيئة و تطبيق العلوم السلوكية .

الفصل 3

تحليل دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

يلقى التدريب اهتمام متزايدا من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها. و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع و الخدمات، و تفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات و الموارد المتاحة للمؤسسات [10] ص 227.

ومما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضا نجده في المنظور الذي أصبح يرى به، إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح له بأن يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية منها و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى .

لهذا جاء الفصل الثالث كمحاولة نهدف من خلالها التعرف على الدور الذي يقوم به نظام التدريب في المؤسسة، مبرزين بذلك الأهمية التي يعتليها هذا النظام في موضوع تنمية الموارد البشرية، وعليه قمنا بتقسيم خطة الفصل إلى ثلاثة أجزاء ممثلة في المباحث الآتية: المبحث الأول يعد مدخل حول التدريب، أما المبحث الثاني فيخص مراحل العملية التدريبية وفي المبحث الثالث نتناول فيه تقييم فعالية نظام التدريب .

1.3.مدخل حول التدريب

يحثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم ،و أساليب الأداء الأمثل لها وصقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها ،و لم تجد طريقها للإستخدام

الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من اجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي و تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة .و في هذا الإطار سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى التدريب و التعريف به من خلال التعرض إلى مجموعة من النقاط تظهر في شكل المطالب الآتية:المطلب الأول يتعلق بتحديد ماهية التدريب أما المطلب الثاني يتناول التدريب من حيث (المبادئ،الأهمية،الأنواع) بينما يعالج المطلب الثالث موضوع التدريب من منظور النظم.

1.1.3 ماهية التدريب

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه ،يمثل استثمارا في الموارد البشرية ،قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية .أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف و المهارات ،الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل .و من اجل توضيح ماهية التدريب ينبغي علينا التطرق أولا لمختلف التعريفات المتعلقة به ثم عرض لأهم الزوايا التي يرى منها و أخيرا التعرف على المصطلحات التي لها مدلولات قريبة من التدريب .

1.1.1.3 تعريف التدريب

يشكل التدريب في المؤسسة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته ،بحيث يرى المسيرين بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين عبارة عن مؤسسة تحتضر [61]ص76. وفي سياق ذلك تناول الباحثون وضع تعريفات متعددة لعملية التدريب و ذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية و في هذا الإطار سوف نعرض مجموعة من التعريفات المختلفة فيما يخص التدريب :

1.1.1.1.3 التعريف الأول

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومستمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة [62]ص250.

2.1.1.1.3 التعريف الثاني

يعرف التدريب أيضا على أنه تنمية منظمة و تحسين للاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة ،من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام و في أقل وقت ممكن بطريقة مريحة [16] ص59.

3.1.1.1.3 التعريف الثالث

و يعرف التدريب كذلك على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير مهاراته و معارفه و خبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي و المستقبلي [63] ص30.

4.1.1.1.3 التعريف الرابع

يعرف التدريب هنا على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد [64] ص56.

5.1.1.1.3 التعريف الخامس

يعرف التدريب كذلك على أنه مجموعة من العمليات و الوسائل و التقنيات المخططة ،التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم و التغيير في سلوكهم و عاداتهم و الاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى و أهدافهم الشخصية و الاجتماعية بالدرجة الثانية ،كما يهدف أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر و المستقبل معا [65] ص336.

انطلاق من التعاريف الموضوعية أعلاه يمكن التوصل إلى أن التدريب هو إجراء منظم و مستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه و هذا بغرض تحقيق كل من أهداف الفرد العامل

في المؤسسة و المتمثلة في تحقيق الكفاءة و الفعالية في العمل أما بالنسبة للمؤسسة فتنحصر أهدافها في زيادة الربحية و الإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية .

2.1.1.3 التدريب كعلم و فن و مهارة [66] ص 66

اختلفت الزوايا التي ينظر فيها للتدريب في المؤسسة، فمنه من يرى بأن التدريب كعلم مثله مثل سائر العلوم الأخرى، و منه يرى بأنه فن و آخرون يرون بأن التدريب مهنة لهذا الأمر سوف نبين في هذا الجزء الدلائل التي يعتمد عليها كل رأي في نظره للتدريب .

1.2.1.1.3 التدريب كعلم

أصبح التدريب على العمل أو المهنة و تنمية الموارد البشرية نشاطا معترف به الآن في جميع المؤسسات الإنتاجية و الخدمية ،حتى أصبح له رجاله و مديروه إذا قورن بما سبق .ومما يبعث على الدهشة أن التدريب كعلم أصبح مبدأ مسلم به و حقيقة متعارف عليها رغم قلة البحوث المرتبطة به في مجتمعنا ، ويرجع ذلك إلى مولد العديد من الحقائق العلمية المتراصة و المنتظمة في صورة علاقات تفاعلية أدت إلى تطور العملية التدريبية ،حتى بات ينظر إلى الوظائف مثل القيادة على أنها ليست عملية تلقائية لا تحتاج إلى تدريب أو إعداد أو أنهم رجال ولدوا هكذا بوصفهم ذا موهبة فطرية. بل أصبح ينظر إلى القيادة على أنها عملية يمكن تصنع في مصانع التدريب بقصد إعادة تشكيل السلوك وتحسينه، وهذا هو ما يقصد به التدريب كعلم، فأضحى الآن ينظر إلى المديرين والقادة على أنهم رجال يمكن انتخابهم و تدريبهم و تهيئتهم للعملية القيادية أو الإدارية .

2.2.1.1.3 التدريب فن

إذا كان الفن يعرف بأنه محاولة لخلق أشكال ممتعة بوصفها أشكالا تشبع إحساسنا بالجمال ،فإننا نشبع حينما نكون قادرين على تذوق الوحدة الفنية بين مجموعة من العلاقات الشكلية من بين الأشياء التي تدركها حواسنا. والفن بهذا المعنى يعني أن الفرد يستجيب للأشياء القائمة أمام حواسه، الأمر الذي يخلق إحساسا بالمتعة و تحريراً لشخصية الإنسان، مما يشعر الإنسان بقدر من التنفيس عن مشاعره و آلامه و التعاطف أيضا بنوع من الإعلاء و التسامي. وليس غريبا أن يقال أن الفن علم

اقتصاد الوجدان بوصفه مسرى للانفعال .و لعل في وجهة النظر السابقة ما يدعونا إلى التأكيد على أن التدريب الإنساني يتلاقى مع جوهر الفن في أنه كيان مهاري يندرج تحت تلك القيم ذات النوع الوجداني القائم بين المتدرب و المدرب في علاقة جدلية بين الأنا الأخر التي تبحث في تشكيل الأداء الإنساني نحو هدف معين .و يمكن أن يقال أن كل ما نراه في اضطراب العلاقة الثنائية في عملية التشكيل و التدريب بين المدرب و المتدرب إنما ترجع إلى الفشل في المحافظة على وضوح تلك العلاقة و هو أمر يتعلق بالعنصر الدائم في الحساسية الوجدانية التي ترتبط بعنصرين أساسيين : أحدهما يتعلق بطبيعة السمات الشخصية من ناحية ، و من ناحية أخرى بنوعية القدرات العقلية للمتلقى، و إننا لندين لهذين العنصرين نحو الإعلاء من قيمة الإنسان و تفوقه من خلال تلك العقلية للمتلقى، و إننا لندين لهذين العنصرين نحو الإعلاء من قيمة الإنسان و تفوقه من خلال تلك العلاقة المتمثلة في شكل و نوع التعبير الإنساني /الإيحاء/الصوت /الكلمة وهي أدوات شأنها شأن القلم والمسطرة وسيلة لتحقيق هدف ما ، و يترتب على هذا الفهم أن التدريب كفن يعني استخدام العلوم والمعارف الإنسانية بصورة مهارية و خلاقية لتوجيه طاقات المتلقي في ضوء إمكانيات المجتمع لتثمر عن زيادة الأداء ،أي أن التدريب موقف مصطنع بين المدرب يملك مهارة المعرفة و الخبرة ومتلقي يمتلك الاستعداد لتقبل تلك المهارة و ذلك في ضوء قابلية المتدرب للتعديل و التغيير نحو الأفضل.

3.2.1.1.3 التدريب كمهنة

التدريب كمهنة يعني ما يقوم به الأشخاص من اتخاذ العملية التدريبية مهنة لهم ،فيكسبون عيشهم منه و ذلك عن طريق مساعدة العملاء راغبي التدريب لرفع قدراتهم وطاقاتهم الأدائية والإنتاجية سواء على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات. والمدرب وهو يسعى هنا لتحقيق ذلك يلجأ إلى الطرق التدريبية الفنية والأساليب والأدوات التي تقدمها العلوم الإنسانية والإدارية خاصة التي يقدمها علم النفس في ضوء النظريات النفسية و الفروق الفردية التي شاعت نتائجها كمسلمات استخدمت في الصناعة والإدارة و المجتمع العسكري و التعليم و بقية المهن الأخرى.

3.1.1.3 بعض المصطلحات التي لها مدلولات قريبة للتدريب

توجد العديد من المصطلحات التي إذا ما قرأها أي شخص طبيعي يحسبها أنها تدل على التدريب لكن الحقيقة هي غير ذلك ، لهذا السبب سوف نقوم بعرض مجموعة من المصطلحات التي نراها شائعة التداول بين الناس، نبين من خلالها الفرق بين هذه المصطلحات و معنى كلمة التدريب.

1.3.1.1.3 التكوين والتدريب [67] ص 88

لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ، ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافات و أفكار ومعلومات عامة، والثانية يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار إرتباطها بالجانب العملي. لذلك فمن ناحية واقعية، فان التدريب هو الأكثر إستخداما من قبل القطاع الإنتاجي، بصورة عامة .

2.3.1.1.3 التعليم و التدريب [4] ص 183

قد يرى البعض أن التميز بين التدريب و التعليم أمر قليل الأهمية، ولكن هناك فرق بينهما. فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا. فنقوم مثلا بتدريب عمال البناء وعمال إصلاح التلفزيونات، وعمال الآلات الكاتبة، وموظفي الاستقبال في المستشفيات. وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، و يمكن تقسيم العمل فيها و تجزئته بسهولة، ويمكن أيضا تحليلها بيسر، وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها فالتدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم. أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة. فالتعليم هو فهم المعرفة و تفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، ويتمكن بالتالي من إدراك و فهم الظواهر المختلفة .

3.3.1.1.3 التّاهيل والتدريب

يتمثل مصطلح التّاهيل في تلك خدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية . ويختلف مصطلح التّاهيل عن التدريب لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء [68]ص9.

2.1.3 التدريب (مبادئ و أهمية و أنواع)

لطالما كانت الشركات الكبيرة منها و الصغيرة تبحث عن المواهب و القدرات المميزة لتعمل عندها، و غالبا ما كان التدريب يساهم في إيجاد الحل لهذه المشكلة من خلال التغيير الذي يحدثه على الأفراد العاملين في تلك المؤسسات .وذلك لا لغير إلا لأن جوهر عملية التدريب تكمن في تشكيل وتعديل السلوك و إعطاء العمال قدر من المعلومات و المهارات و الاتجاهات في تحقيق تلك الأهداف وفي هذا الإطار سوف نقدم التدريب من خلال ثلاثة عناصر أساسية ألا وهي الأهمية و المبادئ و الأنواع التي يتكون منها .

1.2.1.3 أهمية التدريب

تتضح أهمية التدريب في المؤسسات من عدة زوايا أهمها :

1.1.2.1.3 أولا

أن التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية فبدون قوة بشرية مطوره و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها [17] ص132.

2.1.2.1.3 ثانيا

يساعد التدريب على تنمية قدرات و مهارات الأفراد ،كما يساهم أيضا في بناء الكفاءات وتنمية الروح الجماعية في العمل كفريق [69] ص19.

3.1.2.1.3 ثالثا

أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو أي وظيفة دون أخرى. فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها. والموظف القديم لزيادة مهاراته [17] ص13.

2.2.1.3 مبادئ التدريب [57] ص217،219،220،218

هناك عددا من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة، و ذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، و يحقق النتائج المستهدفة منه، و من أهم هذه المبادئ ما يلي :

1.2.2.1.3 التدريب نشاط ضروري و مستمر، و ليس كماليا و لفترة معينة

والقصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها و لكن التدريب نشاط ضروري،فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ،تأتي عملية الإعداد و التهيئة ،و تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه ،و إلى نوعية الفرد اتجاه الدور الذي تلعبه المؤسسة.لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا و مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة ،فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتجاوزه بسرعة،بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد .

2.2.2.1.3 التدريب نظام متكامل

ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي،فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب،كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر .و يمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالاتي :

- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب
- التكامل في الأنشطة التدريبية .
- التكامل في نتائج التدريب ،حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج .

3.2.2.1.3 التدريب نشاط متغير ومتحدد

و يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الأخر. فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضه للتغيير في عاداته و سلوكه و مهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. و كذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد و تطوير النشاط التدريبي.

4.2.2.1.3 التدريب نشاط إداري و فني

فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء،و منها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها .

3.2.1.3 أنواع التدريب

مهما كانت الأقدمية التي يتمتع بها العمال في المؤسسة، فإنه بإمكانهم الاستفادة من الدورات التدريبية التي تقيمها و هو ما يسمح لهم بتتمة و تطوير مهاراتهم أو سد نقص في جانب من جوانب عملهم الناتج عن التطورات التكنولوجية. [70] ص 233 من هذا المنطلق الأمر تتشكل سياسة التدريب في المؤسسة انطلاقاً من تحديد أنواع التدريب التي تود التركيز عليها، و من بين الأنواع التي نجد المؤسسة تركز عليها في العملية التدريبية نذكر :

1.3.2.1.3 أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف [28] ص 323، 324

ينقسم التدريب حسب التوظيف إلى عدة أقسام و ذلك على الشكل التالي :

- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد. و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، و تدريبه على كيفية أداء العمل .

- التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى تدريب. حينئذ تشجع و تسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين. و مما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها و من المشرف عليها. و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا و نموذجا يتحدى به.

● التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة : حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب العمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة ،يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك. و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكومبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات ، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

● التدريب بغرض الترقية و النقل : تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها. وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق ،يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية .

2.3.2.1.3 أنواع التدريب حسب الوظائف [14] ص 219،220،221

يمكن تقسيم التدريب تبعا للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية :

● التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء و المهندسين و المحاسبين و غيرها من الوظائف و يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

● التدريب الإداري :و يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية و أعمال المستودعات و المشتريات و الشؤون المالية وأعمال السجلات و المحفوظات و تمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية ،و تتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات .

□ التدريب المهني: و هو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية ،مثال ذلك أعمال السمكرة و اللحام و البناء و النجارة و غيرها .و هنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى و ذلك بغرض معرفة فنون المهنة .كما يوجد عدد من معاهد الفنية و مراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن .و عادة تتوفر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات و قدرات كبيرة

3.3.2.1.3 أنواع التدريب حسب المكان [4] ص 195،196،197

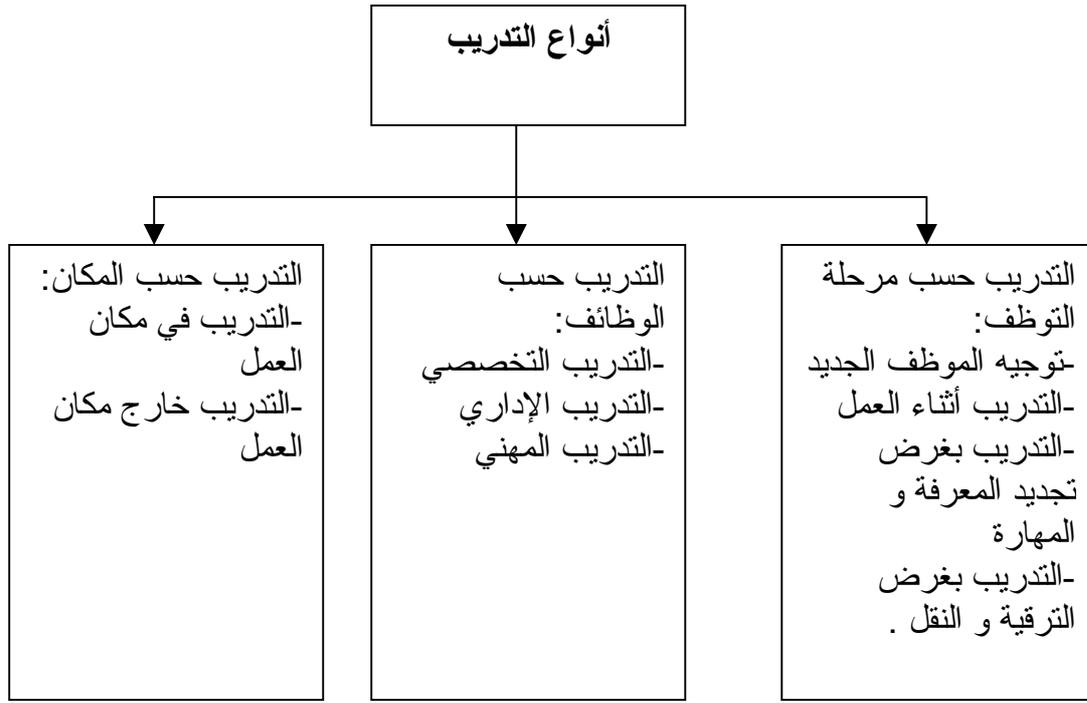
يقسم التدريب حسب المكان إلى قسمين اثنين هما :

● التدريب في مكان العمل: يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد أنه قليل التكلفة. وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صور و أشكال مختلفة :

➤ التدريب عن طريق الرئيس المباشر: تلقي هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر – المشرف أو رئيس العمال – باعتبار أن الرئيس المباشر مسئول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية. و بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل و في ظروفه الواقعية و خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه و يصححون له أخطاءه أولا بأول .

□ التدريب عن طريق العامل القديم : لا تختلف هذه الطريقة في التدريب كثيرا عن الطريقة السابقة .فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل و لديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توافر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف و الإيضاح و الشرح والتطبيق و هكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب و التقاط الخبرة منه .

- التدريب خارج مكان العمل: يقصد بالتدريب خارج مكان العمل ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب في المؤسسة - إن وجد - أو في مركز تدريب خارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي .



الشكل رقم 12: أنواع التدريب في المؤسسة

3.1.3 التدريب من منظور النظم

غالبا ما يعرف البعض المؤسسة على أنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، و تتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتعريفها . و استنادا إلى مفهوم النظام فان العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير و التأثير فهي علاقات تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير . و يعد التدريب أحد تلك الأنظمة الفرعية للمؤسسة لذلك سوف نحاول في هذا المطلب التطرق إلى المفهوم و الخصائص و مختلف المكونات التي يتركب منها نظام التدريب .

1.3.1.3 تعريف نظام التدريب

يعرف نظام التدريب على أنه نظام مستمر ومعقد بإجراءات تلقائية و متنوعة مرتكزة على الفرد وكيفية تدريبيه [71] ص4. بحيث يظهر هذا الأخير في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، و العمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس إلى تحقيقها. و التدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية و هو بدوره نظام فرعي في نظام إدارة الموارد البشرية. و يتميز نظام التدريب -شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزاءها و عناصرها الداخلية و تتفاعل مع البيئة المحيطة -بخاصية التوازن بين أجزاءه و فيما بين العناصر الداخلية في كل جزء و هو التوازن الداخلي، و كذا التوازن بين النظام و بين المناخ المحيط. كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزاءه الداخلية و التفاعل مع المناخ المحيط. و من محصلة هاتين الخاصيتين تتكون حركة النظام و سعيه الدائب لأن يكون دائما في حالة التوازن الداخلي و التكيف و الترابط مع البيئة المحيطة [10] ص243، 244.



الشكل رقم 13 : شكل نظام التدريب في المؤسسة [10] ص243

2.3.1.3 المدخلات في نظام التدريب [62] ص273

تمثل المدخلات في نظام التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب و تنقسم مدخلات نظام التدريب إلى :

1.2.3.1.3 المدخلات الإنسانية

و هي تتمثل في :

- المتدربون بمستويات و أنماط أدائهم الفني و التعاملي عند ترشيحهم .و يتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح و اختيار المتدربين على أسس موضوعية ،مثل اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب ،و تدريبهم على العمل الذي يؤديه فعلا ،أو على العمل الأخر المستهدف إذا كان التدريب تحويليا .و يؤدي ترشيح و استيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم ،أو يكونوا غير مستعدين لها أو راغبين في التدريب يؤدي ذلك لإهدار جهود و تكاليف التدريب دون عائد .كما تؤدي اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا نفس البرنامج ،أو أفراد يودون التخلص منهم بعض الوقت ،أو على العكس محاباتهم بإيفادهم للتدريب إلى تحمل تكلفة دون عائد .كما يؤدي ذلك إلى تحميل زملاء أو فدوا للتدريب بأعبائهم في العمل .من ناحية أخرى فإن عدم ترشيح العدد الكافي من المتدربين – إما لإحجام الرؤساء عن ترشيحهم أو لنقص اعتماد بدل السفر للمتدربين – يؤدي إلى لزيادة التكلفة الثابتة لتدريب و تقليل عائد من حيث الأفراد المطلوب تكوين مهاراتهم أو صقلها .

- المدربون: يعد اختيار و تأهيل المدربين بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب، و قدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع و بطريقة واضحة و شيقة ،أحد أهم شروط نجاح التدريب، فلا يكفي أن تنحصر مقومات المدرب في أنه من كبار موظفي المؤسسة، أو أنه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي، إن المعيار الحاكم هنا هو مزدوج: الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع و تشويق.

- أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة: و من يستشارون من خارجها، وهم المختصون بتخطيط و تنفيذ و تقييم التدريب . ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة في تحسين كفاءة كل من مدخلات و عملية التدريب .

2.2.3.1.3 المدخلات المادية

و هي تتمثل في :

- معلومات: و ذلك عن أهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، وعن المخلات وعن برامج التدريب التي تصمم لتقي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين، ومركز التدريب، وتجهيزاته من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والمخصصات المالية للتدريب واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل.

- مركز التدريب و تجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمية مثل المكتبة وغرف المشرفين والإداريين. كما يجب توفر سبل الراحة للمتدربين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة، مع عدد كاف من المقاعد المريحة. و يمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب .

- برامج التدريب: و هي البرامج التي تصمم بمحتوى و عمق معينين و مدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية. فإذا كانت مصممة بالاتساع و العمق المناسبين فهي تساهم في تكامل و فعالية المدخلات و من ثم جودة عملية التدريب .

3.2.3.1.3 المدخلات المالية

حوافز التدريب المالية هذه لازمة لتمويل البرامج مثل إيجار قاعات تدريبية أو طبع المواد التدريبية، وحفز المتدربين، فمن الضروري شحذ همة ورغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص على الاستفادة الكاملة منه، ويساعد على ذلك تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك، و يفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب. كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرنامج و تقييم المتدربين. ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب . كما تتعدى حوافز التدريب ذلك اعتبار التدريب أحسن أسس الترقية. أو الانتساب إلى

لمعاهد و كليات جامعية ،أو الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج و كذا إقامة حفلات تجمع بين التقدير والترفيه في نهاية البرنامج.

3.3.1.3 العمليات في نظام التدريب

عمليات نظام التدريب هي جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم في من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها إنتاج الخدمات التدريبية المطلوبة و متابعة و تقييم نتائجها و التعرف على مدى رضا العملاء عنها و تضم عمليات التدريب ما يلي :

1.3.3.1.3 العمليات الإدارية

وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التدريب و اختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شؤون التدريب. و تتبلور تلك العمليات في ثلاثة هي : تخطيط التدريب ومتابعة التدريب وتقييم التدريب (سوف يتم التطرق إليهم بالتفصيل في المباحث الآتية).

2.3.3.1.3 العمليات الفنية المتخصصة

وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب، إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد و تنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم التدريب و المتدربين.

3.3.3.1.3 العمليات الاقتصادية

وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، و إعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقييم العائد الاقتصادي للتدريب. و تتكامل المجموعات الثلاث من العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العملاء (أي الوفاء بالاحتياجات التدريبية).

4.3.1.3 المخرجات في نظام التدريب [62] ص 273

تتمثل مخرجات الأداء التدريبي في المخرجات المباشرة وأخرى غير مباشرة. أما المخرجات المباشرة فتشمل مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك، ومستويات الجودة معبراً عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعيبة. و معدل إصابات وحوادث العمل. وهو ما يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية، وأما المخرجات غير المباشرة فتشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، ومستوى رضا العملاء عن المؤسسة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمؤسسة .

و تجدر الإشارة إلى أن النظر للتدريب كنظام يقترن بما يلي :

1.4.3.1.3 أولاً

إن أي قصور عددي أو نوعي في أي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلباً على كل من عملية التدريب و مخرجات التدريب .

2.4.3.1.3 ثانياً

إن أي قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلباً بالتبعية على مخرجات التدريب.

3.4.3.1.3 ثالثاً

إن مخرجات عملية التدريب هي محصلة كفاءة كل من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب .

5.3.1.3 فعالية نظام التدريب

تعرف الفعالية على أنها أحد المعايير التي يتم من خلالها تقييم القرارات و السياسات والبرامج التي تقوم المؤسسة بها [72] ص34. لذلك فان فعالية نظام التدريب تتحدد انطلاقا من فعالية البرنامج التدريبي، حيث تعرف فعالية تلك البرامج بكفاءتها في تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها،و ذلك سواء كان الهدف إضافة معارف و معلومات أو إكساب خبرات و مهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل و المؤسسة أو كل هذه الجوانب مجتمعة [20] ص109.

2.3 مراحل عملية التدريب في المؤسسة

بعدما تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التدريب و تم التوصل في الأخير إلى أن التدريب يشكل أحد الأنظمة الفرعية لنظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،قمنا في هذا المبحث بدراسة أحد مكونات هذا النظام و نقصد في ذلك العمليات ،بحيث يتمحور موضوع الدراسة حول مختلف الخطوات التي تمر بها مدخلات نظام التدريب ،من اجل التجول إلى مخرجات توائم متطلبات وأهداف المؤسسة من العملية التدريبية .و من أجل التبسيط قمنا بعرض مختلف تلك الخطوات في شكل مطالب نظهرها على النحو الآتي :يتناول المطلب الأول مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ،أما المطلب الثاني فيتعلق بمرحلة تصميم البرنامج التدريبي وفي المطلب الثالث نتناول آخر مرحلة والمتمثلة في مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي .

1.2.3 تحديد الاحتياجات التدريبية

يجب أن يكون لبرنامج التدريب الناجح هدف ينبع من الحاجة المؤكدة للتدريب. ويضمن لنا التقويم السليم للاحتياجات أن يكون التدريب ملائما و في محله، وأن تكلفة البرنامج تبررها الفائدة الناتجة .كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل برنامج غير منتج [73] ص284. وفي إطار ذلك سوف نتعرض في هذا المطلب إلى تحديد معنى الحاجة إلى التدريب و مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية و أخيرا التعرف على الدور تحديد الاحتياجات التدريبية في صنع الأهداف التدريبية .

1.1.2.3 معنى الحاجة للتدريب

إن التدريب ليست عملية عشوائية تقوم بمجرد الرغبة، بل هي عبارة عن حامل منظم يسمح بتعديل أفضل للكفاءات المتاحة وذلك وفق شروط العمل والجهود المبذولة، في إطار مناسب للوظائف. وعليه يجب أن يتم تشخيص دقيق لمجموع الفروقات الحقيقية في الأداء التي تقوم بتعطيل العمل، و ذلك قبل أن يتم وضع المقاييس التي سوف تتبنى عليها العملية التدريبية [74] ص 106.

و يمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء :و لتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية [28] ص 229،230:

(1) الأداء المطلوب أو المستهدف، (2) الأداء الفعلي، (3) الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالاتي :

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

ويرجع السبب في القصور في الأداء لسببين، واحد هذين السببين هو الذي يحدد الحاجة إلى التدريب، في حين لا يحدد أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة للتدريب و لتوضيح هذا نسوق فيما يلي هذين السببين.

1.1.1.2.3 أولاً

لا يعرف أولاً يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات و يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة إلى التدريب .

2.1.1.2.3 ثانياً

هناك ما يعوق الأفراد، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة، من تنفيذ العمل، ويسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء. و يرجع هذا لأسباب منها مثلاً: سوء تصميم الوظائف، عدم

توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، عدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها. و هذا القصور لا يعالج بالتدريب، وإنما يعالج بتلافي، أو السيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

2.1.2.3 أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية [21] ص 165، 164

من أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد و أن تتوافر الأبعاد التالية :

1.2.1.2.3 البعد الأول تحليل التنظيم

أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب و أيضا :

- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي و المستقبلي .
- التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية .
- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة .

ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وعلى كافة المستويات في المؤسسة لتحديد الحاجة إلى التدريب، وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة، فاستخدام التدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو و تطور المؤسسة .

2.2.1.2.3 البعد الثاني تحليل الوظائف

أي تحديد و تحليل الأعمال و الوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ في الاعتبار بالنسبة لتحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التدريب، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة الموجود تاريخيا، بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي و لا يصف ما ينبغي أن تكون

عليه مستقبلا حتى يتحقق أقصى منفعة منها. ولذلك فإن الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية و المستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء، تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء كل منها، و أخيرا المعارف و المعارف الضرورية لأداء العمل .

3.2.1.2.3 البعد الثالث تحليل الأفراد

أي تحديد الأفراد الذي تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية . إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة و من ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التجديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة . و مما لا شك فيه أن تحليل الفرد من أصعب التحليلات قياسا بتحليلي التنظيم و الوظيفة خاصة لأننا نتناول بالتحليل قياس مهارات العنصر البشري ، بل يصبح التحليل معقدا عند تحديد نوع السلوك المطلوب للفرد لرفع أدائه ، و المدى الذي يجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية مكونات الوظيفة . من جهة أخرى يصبح التحليل أكثر تعقيدا حين يرتبط أداء الفرد و يتأثر بعوامل تخرج عن نطاق تحكمه خاصة أن يقوم بهذا التحليل هو شخص آخر و ليس الفرد الخاضع للتحليل .

3.1.2.3 تحديد هدف التدريب

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف، وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدة. و يحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف، وأن يتأكد أنه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج. هذا و يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي :

1.3.1.2.3 تنمية المهارات [13] ص 353

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة. والهدف هنا هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل و كيفية أداء كل جزء منه بدقة. إن الفرد يكون على علم تام بكافة

المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل و لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا. وعلى ذلك فان الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة في هذا العمل .و مستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغير و التطور مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب و احتياجات المشروع .

2.3.1.2.3 تغيير الاتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل. كما قد تعني تعديلا ي توجهات المتدربين، وأرائهم. وقد تعني أيضا تغييرا وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل أن منحت الظروف. وأيضا تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة .

3.3.1.2.3 تقديم المعرفة [28] ص 336

إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي. وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم .

4.3.1.2.3 تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية [13] ص 354

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

2.2.3 تصميم البرنامج التدريبي

إن تصميم البرنامج التدريبي مبني على عاملين اثنين يتلخص العامل الأول في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما العامل الثاني فهو يخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التدريب [75] ص 109، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التدريب، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي، ثم تحديد أساليب التدريب، والأدوات المساعدة فيها وأيضاً تحديد المدربين وأخيراً وضع نظام لتطبيق و متابعة البرنامج.

1.2.2.3 وضع محتويات خطة التدريب

يضم منهج خطة التدريب شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التدريب، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المدربين لكل حلقة ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التدريب. أما محتويات خطة التدريب فنعني الحويلة المقدمة للمدربين وذلك في شكل دليل للمدربين يحوي الدروس والقراءات. ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمدربين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التدريب. وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمدربين، ويحوي إرشادات لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم الأسئلة .

2.2.2.3 أساليب التدريب

تعتبر طرق وأساليب تنفيذ التدريب أوعية تصنيفية معقدة تحمل بداخلها الأفكار والأهداف التدريبية المراد تحقيقها، وفقاً لكل نوع من الطرق والأساليب التدريبية المختلفة. ورغم اختلاف هذه الطرق إجرائياً إلا أنها تتفق في الإطار العام لهدف التدريب، وهو تنمية وتعديل السلوك الإنساني بهدف رفع كفاءة الأداء و الإنتاج بصورة توافقية ذات أبعاد إنسانية واقتصادية [66] ص 134.

و من بين الأساليب الأكثر استعمالا في التدريب نجد :

1.2.2.2.3 التدريب العملي [76] ص 163

يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ،ثم يسأل المتدرب و يشجعه على القيام بالأداء .و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية .و يمكن من الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم .

2.2.2.2.3 تمثيل الأدوار [13] ص 376

يتضمن هذا التدريب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبايعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين. لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة .

3.2.2.2.3 المناقشة الجماعية [28] ص 344

عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة. و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول. ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (4-6 أشخاص). ويلعب المدرب دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها .

4.2.2.2.3 تدريب الحساسية [77] ص 135

يطلق على هذا النوع من التدريب أيضا اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية. و هو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي و تستخدم هذه الطريقة عادة لتدريب و تطوير طبقة المشرفين و المديرين محليا أي في نفس المؤسسة وقد يستمر التدريب بهذه الطريقة عدة أيام أو عدة أسابيع. و بالرغم من وجود المدرب في المجموعة فان النقاش يتم بطريقة يغلب عليها عدم التنظيم التحكمي. و عدم التنظيم التحكمي يؤدي حتما إلى توتر المتدربين، و المؤمل أن يؤدي التفاعل عند تحقيق الأهداف المرسومة له إلى التقليل من التوتر. و الأهداف المرسومة للتفاعل هو زيادة لمعرفة الذاتية، و تكوين حساسة و تفهم حساسية و تفهم للآخرين و تحسين المهارات الاجتماعية و من ثم القدرة على تكوين علاقة مرضية مع الآخرين. و يتم تحقيق عدة جوانب بهذه الطريقة منها:

- التغذية الإسترجاعية نتيجة تعرض سلوك لتعليقات الآخرين.

- تجربة كل فرد لأنماط مختلفة من السلوك الاجتماعي بحسب متطلبات الموقف.

و لكن إذا لم يتمكن المتدرب من التقليل من توتره و ميوله الدفاعية فان ذلك يشكل عائقا لإفادته من التدريب. و قد يبلغ التوتر بالفرد إلى مستوى غير صحي بصاحبه إلى انفعال شديد، إلا أنه يمكن تجنب مثل ذلك الموقف إذا تم اختيار المشاركين في هذا التدريب على أسس سليمة. و تدل إحدى الدراسات إلى عدم وجود دليل واضح على أن لهذه الطريقة تأثيرا على التقييم الذاتي للأفراد (كيف يرون أنفسهم) أكثر من أي تجربة اجتماعية أخرى يمرون بها، و لكن ينتج عنها حساسية و مرونة و تغير في السلوك الوظيفي أكثر من غيرها من الطرق. و ليس من شك في أن الفوارق الفردية و المناخ الإداري الداخلي للمؤسسة لهما تأثير في تحقيق الأهداف المنشودة من التدريب بعد الانتهاء منه. فقد يفيد الفرد من التدريب و لا تفيد منه المؤسسة إذا لم يتوفر فيها المناخ المناسب.

5.2.2.2.3 دراسة الحالات [76] ص 164

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل، و يقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، و أسبابها وحلولها البديلة، و تقييم للبدائل المختلفة.

و تشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات، حيث إنها لا تتناسب بعض الدارسين كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة ، و على هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية ، و إنما بصورة مكملة .

6.2.2.2.3 الألعاب الإدارية [77]ص138

مثل دراسة الحالات و تمثيل الأدوار تمثل الألعاب الإدارية جوانب من مواقف تحدث في الواقع . و بهذه الطريقة يتم توزيع المتدربين و هم عادة من المديرين في فرق يمثل كل منها شركة من الشركات . و قد تتعلق المشاكل بجوانب محددة أو عامة في الإدارة تتراوح من التنظيم إلى التسويق . و يطلب من الفرق أن تنظم أنفسها بعد تزويدها بكافة المعلومات التي يحتاجونها . و يدخل عادة في التنظيم توزيع الأدوار على الأفراد ليتم التوصل إلى القرارات التشريعية و التنفيذية . و يتم حساب تأثير تلك القرارات تغذيتها استرجاعها للفرق . و يمكن أن تستمر اللعبة بين بضع ساعات و عدة شهور . و في نهاية الألعاب الإدارية يتم الإعلان عن الفائزين ثم تتم مناقشة ما قام به كل فريق . و أهداف هذه الطريقة :

- الإشارة إلى العناصر الجوهرية التي يجب ملاحظتها .
- تركيز الانتباه على السياسات و الاستراتيجيات و بذلك يتم التركيز على التخطيط للمدى البعيد بدلا من المدى القصير .
- تمكين المتدربين من حسن استخدام الوسائل المختلفة في اتخاذ القرارات .
- تشجيع المتدربين على استخدام الطرق التحليلية مثل النماذج الرياضية .

7.2.2.2.3 نمذجة السلوك [28] ص345

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد . و يمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح

الخطوات المتتابة بصورة منطقية. فيقوم بالأداء الفعلي و بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر على للدارسين أو مشرف ذو نفوذ و ثقة عالية. و يطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات و التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي ، و يصاحب هذا الأسلوب إستخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف من الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم ، و أن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها و أيضا نقلها للممارسة الفعلية .

8.2.2.2.3 الوقائع الحرجة [76] ص 163

لملاقة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير و الخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط محتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة. و على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع .

9.2.2.2.3 المحاضرة [13] ص 371

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية ، و تعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية و عرضها و تفسيرها. و بذلك فان درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية ، كذلك فان التفاعل بينهم و بين المحاضر (المدرب) يكون عند حده الأدنى. و من خلال هذا التوصيف فان المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب مختلفة نركزها فيما يلي:

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط .
- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار ، بل هم في وجهة المحاضر سواء .

- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت إليه خلالها .

و برغم هذه العيوب ، لا تزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استعمالا في مجالات التدريب ربما لسهولة من وجهة نظر المدرب ، و انخفاض تكلفتها .

3.2.2.3 المساعدات التدريبية

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات و المستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين ، بل و هناك وسائل أخرى هامة و أن لم تحل محل المدرب فهي تساعده في نقل المعلومات و توصيل المفاهيم و المعاني . لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التدريب .

و من أهم المساعدات نجد [66] ص 120:

1.3.2.2.3 السبورة المغناطيسية

وهي أداة هامة في التدريب و سطحها المغناطيسي، و تصلح عندما تكون وسائل الشرح مثبتة في ظهورها قطع معدنية لتلتصق بسطح السبورة ، و تعتبر السبورة المغناطيسية اقتصادية إذا كان لها وجه آخر حيث يمكن استعمالها في عمل الرسومات و الحدود و الخرائط و الجداول و الرسوم البيانية التي توضح مقدار الطاقات الإنتاجية و الأدائية .

2.3.2.2.3 السبورة العادية

السبورة العادية في المدارس والجامعات و المعاهد العليا بوصفها حتى الآن من أفضل وسائل العرض المرئي التقليدية إذا أحسن استخدام مادة الطباشير هذا و تتميز السبورة العادية بالعديد من المميزات لعل أهمها :

- سرعة الكتابة و المحو أثناء عرض الحديث.

- الإعداد المبكر لمادة التدريب.

هذا ، و يستطيع المتدرب أن يخطط للمحتويات الهامة التي تتضمنها موضوعات وبرامج التدريب من تخطيط و أشكال إيضاحية مسبقا إذا كان سيقدمها أثناء حديثه .و يحسن المدرب صنعا إذا استخدم ألوانا متعددة جيدة الصنع ،لتعطي إحساسا بالاجاذبية وشد انتباه المتدربين ،هذا بخلاف الكتابة بخط واضح حتى يمكن لكل أفراد القاعة رؤيته و قراءته بسهولة .كما يجب على المدرب اختيار موضعه المناسب من السبورة حتى يستطيع أن يشرح عليها ،ومن ثم تظهر بوضوح أمام المستمعين .

3.3.2.2.3 الأوراق

الجدير بالذكر أن الأوراق تعتبر وسيلة توضيحية لا غنى عنها أبدا ويستفاد منها في بيان المراحل المختلفة للبرنامج أو للموضوعات المطروحة .هذا ،وتتميز الأوراق بأنها يمكن إعدادها مسبقا بحيث تأخذ نفس الترتيب المنطقي و الفكري لمراحل تبادل الموضوع .هذا ،و يمكن الاستفادة بالسبورة العادية في تثبيت تلك الأوراق عند العرض البياني والرسومات التوضيحية و الخرائط الجغرافية و مجسدت المشاريع .و الواقع إذا أحسن المدرب عند عرضه اللوحات الورقية اختيار دقة التوقيت بين الموضوع الذي يتحدث عنه و بين ما تظهره اللوحة من أجل تدعيم ما يقوله فإن هذا سيكون له أثر فعال في شد انتباه المتدربين و كسر الملل الذي يمكن أن يصيبهم في مثل هذه المناسبات .

4.3.2.2.3 الكشاف الكهربائي

وليس غريبا أن نلاحظ في الأونة الأخيرة ذلك الإقبال الشديد على استخدام الكشاف الكهربائي في حلقات التدريب، والمعامل و قاعات المحاضرات .هذا ويرجع سبب انتشار الكشاف الكهربائي إلى صغر حجمه و بساطة تشغيله و ضوءه القوي الساطع الذي يساعد المحاضر على عرض أفكاره و طرائق موضوعاته بصورة فائقة تعطي أثرا رائعا في نفوس و عقول المشاهدين .

5.3.2.2.3 عروض الفيديو و الأفلام [78]ص43

تتمتع أجهزة الفيديو و الأفلام بمزايا خاصة في خبرات التعلم. حيث تساعد هاتان الوسيلتان المرئيتان على إثارة الانتباه و حث المشاركين على تجربة أنماط سلوكية جديدة. فيمكن أن تزود محتوياتهما بنماذج للأفكار و المهارات التي تقوم بعرضها في برنامج التدريب. على الرغم من سلبية المشاركين أثناء مشاهدة الفيديو أو الأفلام، إلا أن هذا النشاط عادة ما يصاحبه مناقشة و بذلك يبدي المشاركون نوعا من المشاركة الإيجابية .

4.2.2.3 إعداد المدربين [13]ص374

يمثل المدربون عنصرا هاما في العمل التدريبي بحيث يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي و لكن الشائع في الأنشطة التدريبية في كثير من الدول النامية هو إهمال هذا العنصر و الاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب. فكثيرا ما نجد رجال الإدارة المسؤولين في مواقع العمل يشاركون في العمل التدريبي، وكذلك أساتذة الجامعات و غيرهم من المتخصصين في مجالات الإنتاج و العلوم المختلفة، وذلك تحت الوهم بأن الأمر لا يعدو إلقاء محاضرة أو مخاطبة مجموعة من المتدربين لمدة محدد من الوقت، أو أن العملية ليست أكثر من نقل معلومات من طرف إلى آخر .

و لكن الحقيقة العملية تخالف كل ما سبق. فالعملية التدريبية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى، لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف إلى آخر. ولكن الهدف الأساسي فيها هو إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات، لذلك يجب أن تتأكد من سلامة توصيل الرسالة التدريبية. وفهم المتدرب له و اقتناعه بها، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير لسلوك المتدرب .

لذلك فالمدرب إذن جزء هام في العمل التدريبي، و من ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية لا تتوفر للشخص العادي. و نحن نعتقد أن أهم هذه الخصائص هي :

1.4.2.2.3 أولاً

المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها.

2.4.2.2.3 ثانياً

الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العلمي.

3.4.2.2.3 ثالثاً

القدرة على توصيل المعاني و المفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة و لوسائل الإيضاح المناسبة .

4.4.2.2.3 رابعاً

تكامل الشخصية و توازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة و كسب احترامهم و ثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات .

5.4.2.2.3 خامساً

القدرة على التفاعل مع الجماعات و العمل الجماعي .

6.4.2.2.3 سادساً

القدرة القيادية و إمكانية السيطرة على سلوك الآخرين .

5.2.2.3 ميزانية التدريب

يتدخل الجانب المالي في عملية تصميم البرنامج التدريبي، من خلال ميزانية التدريب التي تسمح بدورها للإدارة بتدبير الأموال اللازمة للتدريب و توجيهها للمجالات المناسبة، لهذا الأمر ينبغي أن يكون تقدير الميزانية واقعيا و دقيق، إذ يجب أن تتحدد تكاليف البرنامج التدريبي بدقة، كما يجب أن يؤخذ في الحسبان عند إعداد الميزانية أيضا مبدأ الاقتصاد و المرونة، حيث يظهر دور الاقتصاد أثناء عملية إنشاء تلك الميزانية في الاستخدام العقلاني و الرشيد للتكاليف المتعلقة بالتدريب، أما فيما يخص مبدأ المرونة فان دورها ينحصر في مواجهة التغيرات الطارئة التي يمكن أن تواجه عملية التدريب من تكاليف غير متوقعة.

ومما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التدريب و ميزانيته تتحدد بطبيعة البرنامج التدريبي، و على هذا الأساس يتم الأخذ بالحسبان أثناء إعداد الميزانية مجموعة من العناصر نذكر منها على سبيل المثال :أنواع البرامج التدريبية، عدد الدارسين بالبرامج التدريبية، أماكن التدريب، عدد المحاضرات أو الندوات المرتبات و المكافآت التي تمنح للمدربين و الإداريين و كذلك تكاليف تدريب الفرد في البرامج الخارجية .

1.5.2.2.3 أنواع تكاليف التدريب [68]ص142

يمكن أن نقسم التكاليف التي تتحملها الإدارة للبرامج التدريبية إلى نفقات استثمارية و نفقات تشغيلية :

- النفقات الاستثمارية: هي تكاليف للمدى الطويل، والتي يمكن الاستفادة منها واستخدامها في برامج تدريبية متنوعة، وفي خطط تدريبية متعددة خلال سنوات عديدة، ومثال ذلك إقامة المباني و الغرف التدريبية ذات التصميم الخاص، و إنشاء الدوائر التلفزيونية المغلقة، إلى غير ذلك من معدات .

- النفقات التشغيلية : تقسم إلى تكاليف مباشرة و غير مباشرة وتشمل التكاليف المباشرة كافة المصروفات التي تنفق خصيصا لبرنامج تدريبي معين كرواتب المدربين و المعدات

الخاصة بكل برنامج. أما التكاليف الغير مباشرة فهي تلك المصاريف التي تنفق في تصميم و تجهيز البرامج التدريبية ،و التي يصعب تحميلها على برنامج تدريبي بعينه، كمكافأة المستشارين الخارجيين لتصميم البرامج و مصاريف تدريب المدربين والمصاريف الإدارية و غيرها .

3.2.3 تنفيذ البرنامج التدريبي [28] ص 351

من المنطقي أن تلي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة التنفيذ ،ذلك لأنه ما جدوى تصميم برنامج إذا لم ينفذ . و عليه فانه يجب على مديري و أخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أنه يتم وفق الخطوات التي تم رسمها.و يتضمن تنفيذ البرنامج التدريبي أنشطة هامة تتمثل في وضع الجدول الزمني للتنفيذ و ترتيب مكان وقاعات التدريب،و المتابعة اليومية لسير البرنامج.

1.3.2.3 الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

يقدم الشكل الموالي نموذجاً للجدول الزمني لبرنامج التدريب ،و يتضح ممن هذا الجدول أنه يتضمن عدد أيام البرنامج ،و عدد السجلات في كل يوم ،و زمن بداية و نهاية كل جلسة ،و موعد الراحة ،و التسجيل و الاختبارات ، و حفل الختام .

عدد أيام البرنامج :4أيام

تبدأ السبت :...../...../.....

و تنتهي الأربعاء:...../...../.....

وقت الانعقاد : يوميا من الساعة 9 صباحا و حتى 2 بعد الظهر

جدول الجلسات :

– الجلسة الأولى:من 9 ص و حتى 10:30ص

– راحة:من 10:30ص و حتى 11ص

– الجلسة الثانية:من 11ص و حتى 12:30ظهرا

– راحة:من 12:30ظهرا و حتى 1 بعد الظهر

– الجلسة الثالثة:من 1 بعد الظهر و حتى 2 بعد الظهر

أحداث هامة :التسجيل للبرنامج :

يتم يوم السبت الموافق/...../.....

من الساعة 8ص و حتى 7:30ص

اختبار نهائي :

يتم يوم الأربعاء الموافق/...../.....

من الساعة 12:30ظهرا و حتى 1 بعد الظهر .

حفل الختام :

يتم يوم الأربعاء الموافق/...../.....

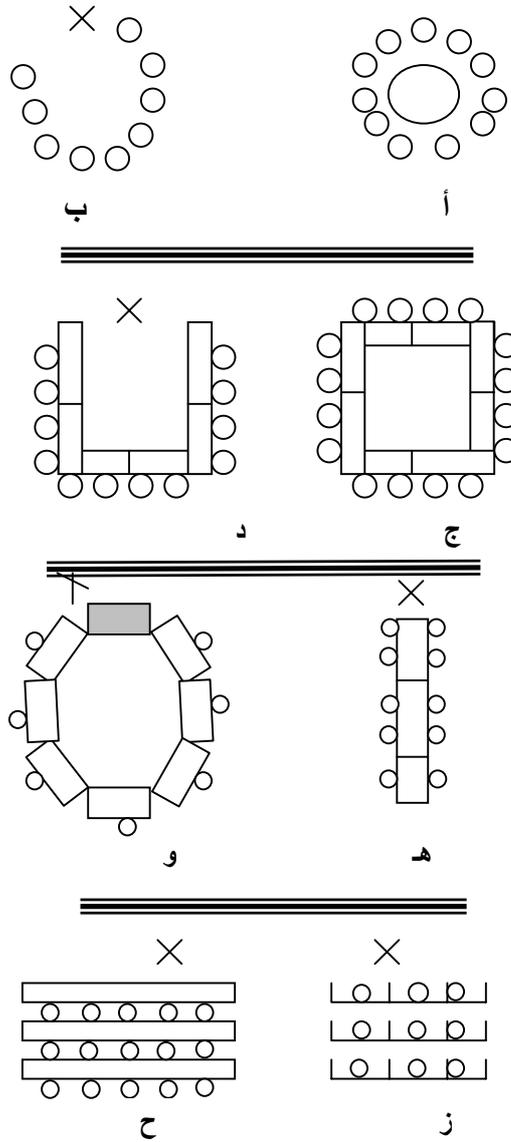
من الساعة 1:30 بعد الظهر و حتى 2 بعد الظهر .

الشكل رقم 14 :نموذج الجدول الزمني لبرنامج التدريب [28]ص351.

2.5.2.2.3 قاعات التدريب

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

و يوضح الشكل التالي بعض النماذج الشائعة الاستخدام في تصميم و ترتيب القاعات :



الشكل رقم 15: نماذج من قاعات التدريب [28] ص 352

فعلى سبيل المثال نجد أن الشكل أ و هو دائرة مستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة، كما أن تعبيرات الوجه و حركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما يمكن من تعزيز الآراء و الاتصال، لذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية و تدريب الحساسية و ما شابهه من أساليب .

أما الشكل ب و أن كان يشابه الشكل أ نسبياً إلا انه يتميز بوجود قائد و ضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند استخدام وسائل مساعدة في التدريب و يتناسب هذا الشكل مع أسلوب العصف الذهني في التدريب .

و يقدم الشكل ج طريقة رسمية في تدريب الدارسين ،حيث أن المادة المربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين ،و كل جانب من المائدة يمكن أن يمثل جماعة تنتمي إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة، و يعاب على هذا الشكل أن رؤية وسائل الإيضاح و مساعدات التدريب غير كاملة، كما أن المدرب ليس له مكان محدد .و يناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية .

و اشتقاقاً من الشكل ج نرى أن المائدة المستطيلة الشكل هـ يمكنها أن تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميله في آخر المائدة، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب ،بل في بعض الأحيان تسمح بوجود مدرب آخر يعقب على رأي المدرب الأول.

أما الشكل د و المنتظم على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاثة صفوف أو مجموعات، ويسمح بالمشاركة في الرأي، و يسمح بإضافة نوع من الرسمية و البرتوكول في ترتيب الدارسين. و يعاب على هذا الشكل أنه لا يسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح. و يستخدم الشكل U غالباً في حلقات التنمية الإدارية .

و يمثل الشكل و توفيقاً بين شكل الدائرة المستديرة وحرف U معاً. وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معاً .

3.3 تقييم فعالية نظام التدريب

تتطلب عملية التدريب في المؤسسة أموالاً طائلة ،و يظهر ذلك بوضوح أثناء المراحل التي تمر بها عملية التدريب ،من تحديد لإحتياجات و تصميم لبرامج إلى غاية التنفيذ، و من أجل تمكين المؤسسة من معرفة ما إذا قد وفقت في عملية التدريب تلك أو لا ،تلجأ هذه الأخيرة إلى عملية التقييم لمختلف الخطوات التي تمر بها عمليات التدريب، وذلك بغرض التعرف على مكامن القوة والضعف فيه، فنقوم بتعزيز نقاط القوة تلك كما تعمل على تقادي و تجاوز نقاط الضعف الموجودة فيها. وتكمن الغاية الأساسية من عملية التقييم في الوصول إلى تحقيق فعالية لنظام التدريب. و من أجل توضيح هذا

الأمر قمنا بالتركيز في هذا المبحث على قضية تقييم فعالية نظام التدريب وذلك بالتطرق إلى مجموعة من النقاط التي نراها على صلة وثيقة بعملية تقييم التدريب من خلال المطالب الآتية: **المطلب الأول** يتم من خلاله تحديد ماهية تقييم التدريب و شروط نجاحه، أما **المطلب الثاني** فيخص مختلف خطوات تقييم التدريب ،بينما يتناول في **المطلب الثالث** مختلف أساليب و استراتيجيات تقييم التدريب .

1.3.3 ماهية تقييم التدريب وشروط نجاحه

يمثل تقييم البرنامج التدريبي أحد أهم المجالات لبحوث التدريب، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المحقق من النشاط التدريبي. فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية يجب أن تخضع للمتابعة والتقييم. ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب، من يمارس عملية التقييم على أساس علمي و منهجي .

1.1.3.3 مفهوم تقييم التدريب

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا. بل إنها أحد هموم مديري التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

1.1.1.3.3 التعريف الأول [79]

يمكن القول أن كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمته. أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة. أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها.

ورغم كثرة التعريفات إلا أن التقييم في واقع الأمر لا يعدو كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين رئيسيين الأول ويعني كفاءة خطوات العملية التدريبية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا

للخطة الموضوعية لذلك. بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي. والثاني نقل اثر التدريب إلى حيز التطبيق، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل اثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد المؤسسة .

2.1.1.3.3 التعريف الثاني [17] ص 141

تعرف عملية تقييم التدريب على أنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقويم لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي :

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين .
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل .
- لتمديد مدى فعالية و ملائمة أساليب التدريب المعتمدة .
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة(كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الأدوار، حالة دراسية و غيرها من الأساليب الأخرى) .

2.1.3.3 أهداف تقييم التدريب [21] ص 174،175

إن فعالية برنامج التدريب لا تتحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها ،و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ،و تتأثر كذلك بإقتناع المتدربين و إقبالهم على استيعاب محتوى التدريب وأهدافه .

و على ذلك فإن تقييم برامج التدريب و المتدربين هو نشاط رئيسي و هام لا يفصل عن باقي أنشطة التدريب و هو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب .

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي و قياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل ،و بناء على ما تقدم يهدف التقييم إلى :

1.2.1.3.3 أولا

التأكد من أن أهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التدريبية .

2.2.1.3.3 ثانيا

التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.

3.2.1.3.3 ثالثا

مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات.

4.2.1.3.3 رابعا

قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التدريب .

5.2.1.3.3 خامسا

صلاحية طرق التدريب المستخدمة، لذا فان تحقيق تقييم جاد للعملية التدريبية و لضمان العائد منها لا بد للتقييم أن يستند على :

- ملاحظة المدربين و تقاريرهم عن المادة التدريبية و تناسبها مع مستوى المتدربين ومدى تفاعلهم و اهتماماتهم في مناقشتهم و التقارير التي يقدمونها .
- آراء المتدربين و مقترحاتهم في نهاية التدريب متضمنة :
- مدى ارتباط الموضوع التدريبي بالعمل .
- مدى تحقيق التدريب للهدف المقرر بالخطة .
- تقارير المشرفين على التدريب من ناحية انتظام المتدربين و مدى استجابتهم واهتماماتهم بالتدريب .
- الاختبارات للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات .
- الملاحظة الميدانية في مجال العمل و مدى تطبيقهم للمعلومات و المهارات التي دربوا عليها.

3.1.3.3 أهمية تقييم التدريب [68] ص 161

تظهر أهمية التقييم لنظام التدريب و الحاجة إليه كون أن التدريب هو وسيلة و ليست غاية، وعليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال و الجهد في إعداد و تصميم البرامج التدريبية و عند تنفيذها، فإنه من الضروري قياس العائد من التدريب و التحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط و البرامج، و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، و خلال هذه الفترة تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه. و هنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه .

فالمؤسسة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغيير المستمر، كما أن التخطيط السليم لبرامج التدريب يقتضي دراسة النتائج السابقة، و هذا من أجل تقادي نواحي الضعف والاستفادة من نقاط القوة و التعرف على فرص النجاح و معوقاته، فانطلاقا من المعلومات التي يتيحها التقييم نخطط للبرامج التدريبية اللاحقة فنقوم بالتغيير أو التعديل أو التطوير. و لكن بالرغم من أهمية التقييم و ضرورتها في إنجاح العملية التدريبية و ضمان فعاليتها، فإنها لم تتل الاهتمام اللازم من جانب القائمين على شؤون التدريب .

و كثيرا ما يرجع سبب فشل البرنامج التدريبي أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه، وهذا ما يفسر انعدام التخطيط السليم و الفعال للتدريب، إذ يرتبط التقييم ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط .

إذ أن كثير من المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم، فقد لا تريد الإدارة أن تقيم نتائج التدريب الذي تقدمه لعامليها لأنها تقترض أن للتدريب فوائد سيجنيها هؤلاء العاملون في شكل أو في آخر و أن كان من الصعب تحديدها، أو لأنها لا تريد أن تصاب بخيبة الأمل إذا أسفر التقييم عن النتائج السلبية للتدريب، أو لأنها تعتقد أن التقييم السليم صعب أو مستحيل، كذلك تخشى إدارة التدريب أو إدارة الموارد البشرية أن تؤثر نتائج التقييم على نظرة بقية الإدارات إليها، أو تخشى فقدان ثقة الإدارة العليا في مجهودات التدريب أو تقليل الأموال المنفقة عليه.

4.1.3.3 معايير فعالية التدريب [4] ص 203، 202

تقاس فعالية التدريب بالآثار التي أنتجتها. فالهدف من نشاط هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للفرد و أيضا بالنسبة للمؤسسة و لقد اقترح كيرك باتريك Kirk Patrick أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها برامج التدريب و هذه المعايير هي :

1.4.1.3.3 رد فعل المشاركين في برنامج التدريب

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم فعالية هذا لبرنامج. و يمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة إستقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة، وأيها أقل إفادة، وأيها أكثرها سهولة، وأيها أكثرها صعوبة. ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه. لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات و مهارات يعتبر محل تساؤل. فتصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته و مهاراته شيء آخر.

2.4.1.3.3 التعلم

يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال برنامج، قياسا مباشرا. و يتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات و المبادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب. وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي لدى الفرد. ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية و دقة عن طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في العمل. فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته و سلوكه و ممارسته في أدائه الفعلي للعمل.

3.4.1.3.3 سلوك الفرد في العمل

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوكك الفرد في العمل و تقييم هذا التغيير. ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغيير. ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد، أو زملاء الفرد في العمل، أو مرؤوسيه المباشرين، أو الفرد نفسه، أو أي أشخاص آخرين لهم ألفة بسلوك الفرد في العمل تمكنهم من قياس التغيير فيه. ومثل هذا القياس يجب أن يقوم على رصد التغيير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء برنامج التدريب. وينصح الكثير من خبراء التدريب والباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياسه لأثر التدريب على سلوك العمل للفرد من ناحية أخرى.

4.4.1.3.3 نواتج الأداء التنظيمي

تقاس فعالية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية. فمقياس التكلفة، و كمية الإنتاج و جودته، و قيمة المبيعات، والربحية ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوى و غيرها، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي. وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة مباشرة. فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب. لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب. فهذه لنتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها و لا لبرامج التدريب قدرة على التحكم فيها .

5.1.3.3 الشروط الواجب توفرها لإنجاح عملية تقييم التدريب [80]

إن نجاح التقييم يعتمد على شروط تتصل بالمقيم نفسه وشروط داخلية تتصل بالمؤسسة نفسها. ففيما يتصل بالمقيم يتجه الاهتمام إلى أن يعتمد التقييم على فرق متعددة الاختصاصات المعرفية والخبرات التي تجمع بين التجربة الميدانية و المعرفة النظرية بالتقييم و أدواته.

أما فيما يتصل بالمؤسسة فإننا نجد أنه من الضروري أن يستند عمل المؤسسة إلى الديمقراطية في التسيير و المشاركة الجماعية في التخطيط و صنع القرار ،وأن يعتمد على رؤى إستراتيجية و تخطيط ما قبلي في ضوء أهداف بعيدة عن الضبابية و الارتجال و هذا يعني ضرورة أن تكون هناك جدولة واضحة لعملية التقييم و معلنة داخل المؤسسة، وأن تسند وظيفة التقييم إلى شخص محدد أو أكثر في المؤسسة و يتضمنها الوصف الوظيفي لهذا الشخص، و في مستوى ثالث أن يكون التقييم و قياس الأثر عنصرا أساسيا و قارا من عناصر استراتيجيات المؤسسات ترصد له الموارد البشرية و المادية اللازمة و أن يكون نابعا من حاجيات المؤسسات و أن يرسى تقاليد في النقد الصريح و المسائلة و المكاشفة و أن تستخدم نتائج التقييم في التخطيط و تطوير أساليب عمل المؤسسة و برامجها و أن لا يقع تجاهل نتائج هذا التقييم مهما كانت .

و عليه فإن الأمر يحتم ضرورة اهتمام المؤسسة بتأهيل مختصين في مجال التقييم بمختلف أصنافه ،كما يحتم تقييما قليا و بعديا بواسطة دراسة احتياجات نابغة من واقع المؤسسات وواقع المجتمعات التي تعمل فيها .و يستدعى الأمر كذلك ضرورة دعوة المؤسسات إلى تطوير صلتها مع مراكز البحث و الدراسات و مع الأكاديميين /الأكاديميات و التفتح على البحوث في مجال العلوم الإنسانية و الاستفادة من تراكم المعارف و الخبرات بمختلف أنواعها ،إذ في غياب ذلك يصعب تطوير المهارات و الخبرات في مجال قياس أثر التدريب لدى المؤسسات بدون ذلك ،فسيكون من الصعب جدا تطوير مهارات التقييم.

2.3.3 خطوات عملية تقييم التدريب.

إن تقييم التدريب ضرورة لازمة لضمان قطف ثماره و إعطاء مصداقيته في زيادة كفاءة الأداء من خلال الإجراءات التقييمية للعملية التدريبية التي تيسر الوقوف على فعالية البرنامج التدريبي .و التدريب الناجح هو الذي يساهم بصورة واضحة و مباشرة في زيادة حساسية الفرد للتغيير و المشاركة في اتخاذ القرارات ،و من ثم يصبح التدريب تدعيما فيما يتصل تفكير و سلوك الأفراد و تحقيقا لإشباعاتهم و حاجاتهم النفسية من ناحية و مؤسساتهم من ناحية أخرى .و على هذا يكون التدريب عاملا مرشدا في الوصول إلى نتائج ملموسة للأفراد و للمؤسسة و محققا لمطالب التكيف و حاجات الأفراد و المؤسسة [66]ص154.

وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف، يجب أن تمر عملية التقييم بالمراحل الثلاث الآتية وهي [79]:

1.2.3.3 مرحلة ما قبل التدريب

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية في العملية التدريبية ونعني بهما تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. إذ يتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التدريبي للمؤسسة وللوظيفة وللموظف. وهنا يقوم أخصائي التدريب أو مدير التدريب بإخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير علمية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة والتنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والوظيفة والموظف. كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج أو البرامج المناسبة أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات كل موظف وفقا لطبيعة عمله ومهامه الرئيسية.

وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم. ذلك انه إذا تم التحديد الدقيق للاحتياجات والمرتبطة مباشرة بأهداف المؤسسة ثم صمم أو اختير البرنامج يحقق إشباع تلك الاحتياجات فان نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المتدرب والمنظمة تكون مرتفعة جدا.

وتأتي صعوبة هذه المرحلة أيضا من كونها تتم من عدة أطراف هي: الإدارة العليا في المؤسسة و إدارة التدريب, وأخصائي التدريب في مركز أو معهد التدريب, وهذا يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والأهداف, ذلك أن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن رسم السياسات والخطط التي تحقق أهداف المؤسسة ثم يأتي دور إدارة التدريب التي من مسؤوليتها وضع خطة التدريب المبنية على الاحتياجات التدريبية والتي تتمشى وتتفق مع الخطة العامة للمؤسسة , وفي النهاية يأتي دور أخصائي التدريب في المركز التدريبي الذي يقوم بتصميم البرنامج وفقا لتلك المعطيات ثم تنفيذها.

2.2.3.3 مرحلة أثناء التدريب

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما:

1.2.2.3.3 تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي

ويشمل تقييم منهج وأسلوب التدريب, الوسائل المستخدمة في التدريب, الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف, الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له, وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

2.2.2.3.3 وتقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج

ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يؤديونها في ميدان العمل.

3.2.3.3 مرحلة ما بعد التدريب

وتتميز هذه المرحلة بأنها هامة وضرورية وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما :

1.3.2.3.3 تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج

عادة تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التدريبي. إذ يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التدريب. وهنا يتم استقصاء آراء المتدربين عن جميع خطوات ومراحل البرنامج التدريبي ويشمل هذا أهداف البرنامج, مواضيع التدريب, وسائل التدريب, الطرق المستخدمة في التدريب, وقت البرنامج, مدة البرنامج, قاعات التدريب, قدرات المدرب, وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي..وتهم هذه الجزئية كثيرا وبالدرجة الأولى إدارة التدريب أو مركز التدريب المنفذ للتدريب والتي يستطيعون من خلالها قياس وتقدير قيمة جهودهم وبالتالي معرفة عوامل القوة لتطويرها وعوامل الضعف لتفاديها في برامجهم وخططهم المستقبلية. كما يهم أيضا المؤسسة المستفيدة من التدريب إذ أن آراء متدربيها حول تجربتهم في البرنامج هامة جدا لمعرفة مدى استفادتهم من التدريب وهل يتوافق مع خطة التدريب لديهم ثم معرفة إمكانيات وقدرات مراكز التدريب ومدى جدتها واستمرار التعامل معها مستقبلا.

هذا مع ملاحظة أن موضوعية تقييم المتدربين قد لا تكون مكتملة ويؤثر فيها عوامل كثيرة يفترض أن يتنبه لها متلقي التقييم.

2.3.2.3.3 تقييم اثر التدريب

يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب - من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب في المؤسسة - الهدف النهائي لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم اثر التدريب من منطلق بسيط وهو أن هدف التدريب هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة، وإذا كان الأمر كذلك فإن معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال البرنامج التدريبي والتأكد من ذلك هو أحد واهم أولويات مدير التدريب في المنظمة وهدفه الأخير.

ويتم خلال هذا الجزء المهم من التقييم قياس اثر التدريب على سلوك وأداء الموظفين. وهو مهمة إدارة التدريب أو التطوير في المؤسسة (إدارة الموارد البشرية) المستفيدة من التدريب. ولمعرفة ذلك فإنه يفترض التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد التدريب والتأكد من حدوث التغيير على أدائه أو سلوكه. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم أو قياس اثر التدريب يجب أن يكون مرتبطاً بسياسة وأهداف المنظمة والمشكلات الحالية التي تواجهها المنظمة. وتوقعات وخطط المنظمة في المستقبل والتغييرات المتوقعة. والاحتياجات التدريبية للمنظمة، والعمل، والفرد. والتطورات التنظيمية والإجرائية والتقنية في أداء المؤسسة.

3.3.3 أساليب و إستراتيجيات تقييم التدريب

تتم عملية تقييم التدريب مثلما أشرنا إليها فيما سبق على ثلاثة مراحل، مرحلة قبل تنفيذ التدريب، و مرحلة أثناء تنفيذ التدريب و في الأخير بعد الانتهاء من التدريب، لهذا نجد أن كل مرحلة يمكن أن تستعمل أكثر من أسلوب في عملية التقييم، كما تعد عملية تحديد الأسلوب المناسب في المرحلة المناسبة أحد أهم العوامل المساعدة في التحقق من مدى فعالية التدريب إلا أن الأمر لا ينتهي عند هذا الحد فقط، بل يوجد هناك عامل آخر يساعد في التحقق من فعالية التدريب أيضا ويتعلق الأمر هنا باختيار الإستراتيجية الملائمة للتقييم .

1.3.3.3 أساليب التقييم

تختلف أساليب التقييم و ذلك حسب الغرض و الطبيعة التي وجدت من أجلها عملية التقييم ومن بين الأساليب المستعملة في عملية التقييم نذكر ما يلي :

1.1.3.3.3 الملاحظة المباشرة

وهي القيام برصد أنشطة العمل عن طريق مشاهدة العاملين أثناء أدائهم للعمل. وعادة ما يقوم بعملية المشاهدة و الرصد هذه القائمون بالدراسة أو أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة. ويتطلب استخدام هذه الوسيلة التخطيط المسبق للأوقات التي سيزور خلالها القائمون بالملاحظة العاملين في مواقع عملهم، وتصميما لاستمارة تساعد القائمين بالملاحظة على رصد البيانات المطلوبة. وعادة ما يتطلب استخدام هذه الوسيلة أيضا سلوكا خاصا من جانب القائمين بالملاحظة يكفل تأكيد طبيعة الظروف التي يؤدي في ظلها العمل، رغم وجود القائمين بالملاحظة في مواقع العمل و يحد نطاق استخدام هذه الوسيلة أنها تصلح فقط للأعمال التي يغلب عليها السلوك الظاهر ذو الطابع الجسماني المتكرر. فهذا النوع من الأعمال هو الذي يمكن رصد أنشطته عن طريق المشاهدة الخارجية في وقت قصير نسبيا. أما الأعمال التي يغلب عليها السلوك المستتر ذو الطابع العقلي فيتعذر رصد أنشطتها عن طريق المشاهدة الخارجية. كما أن الأعمال التي تتسم أنشطتها بالتنوع تتطلب جعل فترة المشاهدة طويلة نسبيا حتى يمكن حصر و رصد مختلف الأنشطة التي يتكون منها العمل. فإذا أضفنا إلى ذلك أن هناك حدودا لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذين يمكن لفرد واحد مشاهدة أدائهم و رصده في وقت واحد، لاتضح أن استخدامات هذه الوسيلة محدودة بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها، وحدود الوقت و القوة البشرية التي تتطلبها [81] ص 340. وبإسقاط ذلك على عملية التدريب نجد أنه يمكن إعتبار الملاحظة من أهم أساليب تقييم جودة نظام التدريب، و تحديد نقاط القوة و الضعف فيه، فضلا عن أنها تتميز بدرجة من الموضوعية، فهي تقيس الأداء و السلوك للشخص الذي تتم مشاهدته، بالإضافة إلى أنها تفيد في إجراء المقارنة بين حال المتدرب قبل و بعد التدريب. و لكنها بالمقابل تتميز بطول الوقت و كثرة التكاليف و تعدد العوامل المتداخلة في عملية الملاحظة و احتمال عدم التنبه لبعضها .

2.1.3.3.3 استبيانات التقويم [66]ص175

تهدف هذه الاستبيانات إلى الوقوف على المستوى الذي وصل إليه المرشح و مدى صلاحية الطرق التدريبية المستخدمة ورؤية المدربين لها، كما تهدف هذه الاستبيانات إلى تحديد مدى الاحتياجات التدريبية الأخرى المرغوبة. و من أمثلة استبيانات التقويم :

م	البنود	عالية	متوسطة	منخفضة
1	أشعر أنني استقدت من التدريب بدرجة			

كما يمكن إضافة أسئلة مفتوحة يستجيب لها المتدرب كأن نقف على رأيه في الموضوعات التي أعجبتة و التي لم تعجبه (التغذية العكسية).و يمكن سؤاله أيضا فيما تحقق من رغبات و أهداف بسؤاله كما يلي:هل حققت أهدافك الشخصية من الدورة و شملت كل نقاط التدريب أم لا.كما يمكن سؤاله: ما هي مقترحاتك نحو رفع مستوى الدورة فيما بعد.

3.1.3.3.3 الاختبار

لقد تعدد الطرح الذي يظهر فيه الاختبار كأسلوب ،و يرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف في الغاية من الاختبار إذ نجد هناك من يستعمله بغرض الكشف عن المرشح المناسب للوظيفة ،كما يستعمله آخرون بغرض تقييم الأداء للأفراد العاملين في المؤسسة وهناك من يستعمله أيضا بغية تقييم نتائج التدريب إذ يتمكن الفرد المتدرب من خلاله معرفة نوعية التحصيل الذي اكتسبه كما يمكنه أيضا من التعرف على النقائص التي يتم تداركها في المستقبل ،الإضافة إلى ذلك تظهر للمدرب ما إذا كان شرحه للمادة واضحا و مهما أو لا .

4.1.3.3.3 المقابلة

تمكن المقابلة من إتاحة الفرصة لملاقة المتدرب وجها لوجه و تحليل شخصيته من واقع تصرفاته وسلوكه وميوله واتجاهاته وانفعالاته وأراءه. كذلك الوقوف مباشرة على ما يتمتع به

الشخص من ذكاء و لباقة و قدرة على التسبب و الحكم على الأمور و غيرها من الصفات والخصائص .

و يعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دفة المقابلة بنجاح و قدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية .و بذلك يعتمد بالدرجة الأولى على اتساع خبراته ووفرة معلوماته في مجال دراسة و تحليل سلوك الأفراد و اتجاهاتهم ومكوناتهم الشخصية الإنسانية.هذا إلى جانب قوة ملاحظته و قدرته على استخلاص الحقائق والمعلومات المطلوبة عن الفرد [4] ص 154.

2.3.3.3 تصميم إستراتيجية التقييم

إن نجاح أي برامج أو عمليات متعلقة بالمؤسسة مرتبط بمدى دقة الإستراتيجيات التي صممت لإتمام تلك الغاية ،و بالتالي فانه لا غرابة إذا وجدنا أن عملية تقييم التدريب تتم وفق إستراتيجيات تسمح من خلالها معرفة ما إذا كانت العملية التدريبية تتم بفعالية أم لا و في هذا الإطار سوف نقوم بعرض الإستراتيجية المتبعة من خلال تقديم الشكل الموالي مع شرح مفصل فيما بعد.

يمكن تصور الاستراتيجيات الأساسية لتقييم التدريب في المصفوفة التالية :

مقياس معايير التدريب			
قبل و بعد التدريب	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تمتثلها لكن لم تتلق التدريب	الدراسة

الشكل رقم 16: إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية [81] ص 494.

من خلال الشكل السابق تظهر مختلف الاستراتيجيات لتقييم البرنامج التدريبي [81]ص494:

فالإستراتيجية رقم (1) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب . وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب .

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

و تقوم الإستراتيجية رقم(3) على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب ، و إنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقونها للتدريب . و توافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فعالية الأفراد الذين تلقوا التدريب و أولئك الذين لم يتلقوه . لكن هذه المقارنة تبقى ناقصة، حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أن نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية .

أما الإستراتيجية رقم (4) فهي أكثر الاستراتيجيات الأربعة إحكاما ،فهي تقوم على قياس الفعالية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب و إنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، و هي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة ،فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك المؤشر لفاعلية التدريب ،أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة (المجموعة الضابطة) كان ذلك دليلا على عدم فعالية التدريب.

3.3.3.3 أخطاء عملية تقييم فعالية التدريب

مهما كانت الدقة التي تتم بها عملية التقييم إلا وتقع بعض الأخطاء يكون السبب فيها المشرفون على عملية التقييم ، وذلك لسبب شخصي أو عن عمل غير مقصود منه. إلى أن الأمر الذي استدعى بنا إلى التطرق لهذه النقطة بالذات هو التأثير السلبي التي تأتي بهذه هذه الأخطاء على فعالية التدريب و بالتالي تؤدي إلى الانحراف عن الهدف التي أوجدت من أجله العملية التدريبية . و من بين الأخطاء الشائعة التي تقابل عملية التقييم نجد [4] ص 300،302،303،304:

1.3.3.3.3 التساهل و التشدد

قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم ،بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين. وهناك أسباب كثيرة لذلك. فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يضايق موظفا أو يعاقبه لأسباب لا تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه .و قد يلجأ مشرف آخر إلى اللين و التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين ،أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء ،أو إذا كان يخشى أنه إذا أعطى مرؤوسين تقديرات ضعيفة فإنه سيتعرض للنقد من جانب رئيسه المباشر.

2.3.3.3.3 الميل ناحية الوسط (النزعة المركزية)

قد يعطى بعض المشرفين جميع أو معظمهم تقديرات متوسطة وهذا الخطأ في الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي في مجال التقييم .و ينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيه، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها .أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحدا أو يقفوا في طريقة ترقيته أو زيادة أجره .أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد ،و لا يريدون أن يحدثوا انقساما في مجموعاتهم بتميز المجدين من الضعفاء .أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون و ينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوة في هذه الأقسام .

3.3.3.3.3 خطأ تعميم الصفات

يحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمروؤسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس. فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة، يعتبره جيد أو ضعيفا في بقية الخصائص. فإذا أعطي المشرف موظفا من موظفيه تقديرا عاليا في الحضور في المواعيد مثلا فهو يعطيه تقديرا عاليا أيضا في التعاون مع الزملاء والسرعة في إنجاز الأعمال و غيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد. وهكذا فإن هذا الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة و التمييز بين جوانب الأداء المختلفة للفرد.

4.3.3.3.3 الخلط بين الهدف و الوسيلة

قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات. فمثلا في وكالة لتوظيف الباحثين عن وظائف، كان موظفو الوكالة يتولون مقابلة الأشخاص الذين يبحثون على وظائف حتى يجدوا لهم الوظائف المناسبة. و كان هؤلاء الموظفون يقيمون على أساس عدد المقابلات التي يجرونها. فكان الشغل الشاغل لهؤلاء الموظفين أن يتموا أكبر عدد ممكن من المقابلات بغض النظر عن النجاح في العثور على عمل للباحثين عنه. و بذلك تحول اهتمام الموظفين عن الهدف إلى التركيز الشديد على الإجراءات. و يروي لنا كذلك توفيق الحكيم قصة ذلك الضابط الذي وجه اهتمامه الرئيسي لتأنيب العسكري الذي كتب التحقيق في جريمة قتل في عدد قليل من الصفحات، و كان من واجبه أن يكتبه في صفحات طويلة لأنها جريمة قتل.

يعرف التدريب على أنه ذلك النشاط المخطط الهادف إلى تنمية القدرات و المهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة، و تعد المبادئ التي تقوم عليها عملية التدريب الدافع الحقيقي الذي يسمح بتحقيق فعالية في تنمية الموارد البشرية و تتلخص هذه المبادئ في نقاط أربع: تتعلق النقطة الأولى في كونه نشاط مستمر و ضروري و ليس كماليا أو لفترة معينة، ثانيا التدريب هو عبارة عن نظام متكامل، ثالثا أنه ذو طبيعة نشاط متغيرة و محددة و آخر نقطة تتعلق في كونه نشاط إداري و فني. وينقسم التدريب في المؤسسة إلى عدة أنواع نحصرها في المجالات الثلاث الآتية: المجال الأول يتعلق بطبيعة المكان الذي يتم فيه التدريب، أما المجال الثاني فنجدته يتعلق بطبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد في المؤسسة، و فيما يخص المجال الأخير فهو يتعلق بمراحل التوظيف في المؤسسة.

انطلاقاً من المبدأ الثاني تحققت رؤية متكاملة في كون أن التدريب نظام قائم بحد ذاته، حيث تتكون مدخلاته من شقين اثنين مدخلات إنسانية و مدخلات مادية، أما فيما يخص العمليات فهي تختلف من عمليات إدارية إلى فنية متخصصة و حتى الاقتصادية و أخيراً نجد المخرجات التي تتشكل من قسمين اثنين هما المخرجات المباشرة (و هي ما يتعلق بمستوى الإنتاجية البشرية في المؤسسة) و المخرجات الغير مباشرة (و هي تتعلق بمدى رضا العاملين و ولاءهم للمؤسسة و مستوى رضا العملاء عن المؤسسة و ولاءهم).

و تتلخص مراحل العملية التدريبية لدى المؤسسة في ثلاثة مراحل، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي و ذلك انطلاقاً من النتائج التي تم التحصل عليها من الاحتياجات، و تتعلق المرحلة الأخيرة بتنفيذ البرنامج التدريبي، إلا أنه جل المؤسسات لا تكتفي بذلك بل تقوم بعملية تقييم التدريب و ذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها و استغلالها في المرات القادمة و توجد هناك ثلاثة معايير يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبي بها و هي تتمثل في: رد فعل المشاركين في برنامج التدريب ثاني معيار يتعلق بدرجة التعلم، أما المعيار الثالث فنجد أنه يتعلق بسلوك الفرد العامل في المؤسسة و المعيار الأخير يخص نواتج الأداء التنظيمي و هو يعد أهم معيار في تقييم فعالية نظام التدريب، و تتم عملية التقييم للبرنامج التدريبي على ثلاثة مستويات حيث يتعلق المستوى الأول بمرحلة ما قبل التدريب أما المستوى الثاني فيكون أثناء التدريب، بينما المستوى الثالث فهو يخص بعد الانتهاء من عملية التدريب، و للتقييم عدة أساليب تختلف استعمالها من مؤسسة إلى أخرى نذكر منها: الاستبيان و المقابلة و غيرها من الأساليب الأخرى.

الفصل 4

دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة البلدية

في ظل التفتحات الاقتصادية التي تعرفها مختلف اقتصاديات دول العالم، تشهد الجزائر مجموعة من الأحداث التي قد تؤثر على اقتصادها إما إيجابا أو سلبا و أهم تلك الأحداث نجدها تتلخص في الخطوات التي تقوم بها من أجل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، إذ ستفتح هذه الأخيرة على المؤسسات الوطنية منافسة غير متكافئة و خاصة ما إذا كان الطرف المنافس ينتمي إلى البلدان المصنعة. لذلك تقوم معظم المؤسسات في أنحاء الوطن بإعداد استراتيجيات بغية التأقلم مع الوضع الجديد الذي سوف تكون عليه، و يعد موضوع تنمية الموارد البشرية أحد الخيارات الإستراتيجية التي سوف تتبناها المؤسسات في الاستعداد للمنافسة .

إن موضوع الدراسة التي يقوم بها الباحث تسري في نفس السياق لتلك الإستراتيجية المختارة، وهذا ما حثه على أن يدعم دراسته بدراسة تطبيقية، من خلال إختيار مؤسسة من بين المؤسسات العمومية في الجزائر كحقل دراسة، و قد وقع الاختيار على مؤسسة نפטال لعدة أسباب كانت أهمها السمعة الطيبة و المكانة الهامة التي تعنئها هاته الأخيرة في سلم المؤسسات الإستراتيجية في الجزائر، لهذا و من أجل أن يكون تقديمنا لدراسة الحالة تقديمنا منهجيا و بأسلوب علمي، و بهدف أن يتم إسقاط ما تم التحصل عليه في الجانب النظري بميدان الواقع، ارتأى الباحث أن تكون خطة الفصل مقسمة على أجزاء تظهر في شكل مباحث على النحو الآتي: المبحث الأول يتعلق بتقديم منهج الدراسة .

أما المبحث الثاني فيخص التعريف بالمؤسسة و مختلف مهامها، بينما يتناول المبحث الثالث تحليل التدريب في المؤسسة .

1.4 تقديم منهج الدراسة

إن ازدياد المشاكل التي يواجهها الإنسان، اقتضى تطوير وسائل و أساليب تساعده في فهم تلك المشاكل و اقتراح الحلول المناسبة لها. و قد كان الإنسان في بداية الأمر يعتمد على الحدس

والتخمين كوسيلة لتفهم ما يدور في الكون من حوادث و ظواهر .و مع تطور الحياة و تقدم العلم و المعرفة اهتدى الإنسان إلى أساليب تساعده في الكشف عن العديد من الظواهر التي يجهلها .و تلعب مناهج البحث العلمي دورا أساسيا في الكشف عن تلك الظواهر و مساعدة الإنسان في فهم ما يحيط به [82]ص5.

و من بين المناهج التي تساهم بشكل كبير في دراسة الواقع لدى المؤسسات نجد منهج دراسة حالة الذي يعرف على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا ،و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها عن الوحدات المتشابهة .

و يعود السبب الأساسي من اختيار هذا المنهج و إتباع أسلوبه في الدراسة إلى الغاية التي يريد أن يحققها الطالب من فحوى هذه الدراسة ،فهو يحاول الوصول إلى هدفين أساسيين :

– تحليل العملية التدريبية في المؤسسة

– تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة .

لهذا سوف نقسم هذا المبحث إلى المطالبين الآتين :المطلب الأول نقدم فيه مجالات الدراسة ، أما المطلب الثاني فنتناول فيه أدوات الدراسة.

1.1.4مجالات الدراسة

إن أهم ما يميز منهج دراسة الحالة،منحصر في ما يمكن به الطالب من النفاذ إلى أعماق الظواهر أو المواقف التي يقوم بدراستها و ذلك بدلا من الاكتفاء بالجوانب السطحية العابرة التي قد تكون ذات دلالة غير حقيقة .لذلك نجد أن منهج دراسة الحالة تتحدد معالم دراسته من خلال ثلاث مجالات، تساعد في الحصول على المعلومة من ميدان الواقع و تتمثل هذه المجالات في:المجال المكاني،المجال الزماني، المجال البشري .

1.1.1.4 المجال المكاني

يتمثل الميدان الذي تم اختياره من قبل الطالب للقيام بالدراسة الميدانية، في وحدة البلدية التابعة لمؤسسة نפטال التي تعتبر أحد أهم الفروع المنبثقة عن الشركة الأم سوناطراك و التي تعد بمثابة أحد الشركات العملاقة في القارة الإفريقية في ميدان النفط. ومن أجل تخفيف الضغط على هذه المؤسسة أوكلت مهمة تسويق المواد البترولية و مختلف مشتقاته على المستوى الوطني لنפטال التي أصبحت تشكل بمعنى الكلمة أحد الأعمدة التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني بعد المؤسسة الأم .

و ترجع الأسباب في اختيار هذه مؤسسة نפטال الممثلة بوحدتها في البلدية إلى مايلي :

1.1.1.1.4 أولا

أنها تمثل عينة للمؤسسات الرائدة في الجزائر و التي تحاول أن تثبت مكانتها في ظل الانضمام الذي تعرفه الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة (OMC) .

2.1.1.1.4 ثانيا

التكنولوجيا المعقدة المستخدمة في الوحدة من طرف العمال و طرق التسيير الجديدة التي هي بصدد تطبيقها ،أضف إلى ذلك المحيط الذي يتم التعامل فيه مع المشتقات البترولية و ما يتطلبه من تركيز و حذر في الاستعمال.كل ذلك يتطلب وجود نظام للتدريب ملائم .

3.1.1.1.4 ثالثا

توفر الوحدة على مصلحة خاصة للتعامل مع التدريب و الأنشطة الملحقة به.

4.1.1.1.4 رابعا

الاستراتيجيات الجديدة المتبعة من قبل المؤسسة في ظل الجو التنافسي الذي تعيشه مع كل من المؤسسات الأجنبية نذكر على سبيل المثال SHELL(شركة متعددة الجنسيات متخصصة في تسويق

الدوايب و زيوت المحركات) و غيرها من المؤسسات المنافسة ،و معرفة موقع التدريب في ظل تطبيق هذه الاستراتيجيات.

2.1.1.4 المجال الزمني

من أجل الوصول إلى نتائج و استنتاجات في دراسة الحالة ،فضل الباحث أن يحصر مدة الدراسة في فترة زمنية تقدر ب8سنوات أي من سنة 1996الى غاية سنة 2003و هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في دراسة الحالة (المشار إليها في التوطئة للمبحث).

كما قام الباحث بإجراء تربص ميداني بالوحدة التابعة للمؤسسة المذكورة آنفا، بغرض الاحتكاك بالواقع و تأويل النتائج التي سوف يتحصل عليها بالمعنى الصحيح لها ،و ينبغي الإشارة إلى أن مدة التربص التي قضاها الباحث في المؤسسة بلغت ستة(6) أشهر، ابتداء من 1 أوت سنة 2004 إلى غاية 31جانفي سنة2005.

3.1.1.4المجال البشري

يتألف مجتمع البحث من مستخدمي الوحدة التابعة للمؤسسة الوطنية لتوزيع و تسويق المواد البترولية نفطال و الذي يصل عدد مستخدميها إلى 509 مستخدم .إلى أن عينة البحث شملت على 70 مستخدم، بحيث تختلف وظائفهم ما بين إطار و عون مهارة و عون تنفيذ.

2.1.4أدوات الدراسة

لقد وضعت العلوم الإنسانية على غرار العلوم الطبيعية و سائل من أجل تفحص الواقع ،إذ بمجرد تحديد مشكلة البحث بصفة نهائية يجب الانتقال إلى تنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية للتحقق .لهذا نجد أن أدوات الدراسة المستخدمة بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع متعددة و متنوعة ولقد استخدم الباحث البعض منها نذكرها على الترتيب الآتي :

1.2.1.4 الإحصاء

لقد ركز الباحث في دراسة الحالة ، على كل من العمليات الإحصائية ، البيانات و السجلات و المطبوعات المتوفرة لدى كل من مصلحة الموارد البشرية و دائرة التسويق و مصلحة المالية وغيرها من المصالح الموجودة في المؤسسة .

و الهدف من وراء هذا التركيز التمكن من استخلاص نتائج عامة و تفسيرها تفسيراً كمياً صحيحاً، و من بين الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة نجد (الجداول البيانية ، النسب المؤوية ، أشكال و غيرها من الأدوات الإحصائية الأخرى).

2.2.1.4 العينة

لقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة من مجتمع البحث، وذلك بسبب صعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة ، و حتى تتم الدراسة في أحسن الظروف و من أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلاً صحيحاً، قام هذا الأخير بعملية اختيار عشوائي لعناصر العينة (الأفراد)، بحيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر ب70 فرد التي تمثل نسبة 13.75% من عدد العمال الإجمالي بالوحدة، على مستويات مختلفة من التعليم (جامعي ، ثانوي ، متوسط ابتدائي) وذلك بشرط أن يكونوا قد تلقوا تدريباً أثناء عملهم في الوحدة .

3.2.1.4 الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستواجههم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية [83]ص204.

لذلك ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية ، قام الباحث بتوزيع عشوائي للإستبيان ، أما فيما يتعلق باللغة التي تم اختيارها لإعدادها به ، هي اللغة الفرنسية و يرجع السبب في اختيار تلك اللغة إلى طبيعة الأفراد إذ لا يتقن هؤلاء سوى تلك اللغة، و ينبغي الإشارة إلى

أن طبيعة الاستبيان المستعمل هو الاستبيان المغلق بحيث يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة إما بوضع إشارة داخل المربعات المخصصة للإجابة أو الرد بنعم أو لا ، كما ترك الباحث للمستجوبين حرية في تقديم اقتراحات و آراء أخرى لم يتضمنها الاستبيان .

4.2.1.4 المقابلة

إن المقابلة هي حوار قائم بين القائم بالمقابلة و بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين ، و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر أسئلة محضرة سلفا [84] ص75.

و ينبغي الإشارة أيضا إلى أن المقابلة نوعان حرة و منظمة. أما فيما يخص النوع الذي استعمله الباحث في دراسة الحالة، فقد استعمل النوع الأول لكونها تتمتع بالمرونة المطلقة فلا تتحدد فيها الأسئلة المخصصة للمبحوثين و لا احتمالات الإجابة ، بحيث يترك فيها قدرا كبيرا من الحرية للمبحوث للإدلاء بآرائه و اتجاهاته حول موضوع المقابلة . وقد مكنت المقابلات التي قام بها الباحث من أخذ صورة عامة عن واقع التدريب بالوحدة و المشاكل و الصعوبات التي تواجهه كما مكنت من الحصول على الانطباعات و آراء المسيرين فيما يخص البرنامج التدريبي و تقييمهم لمدى فعالية تلك البرامج ، كما مكنت أيضا من معرفة الطريقة التي تتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والطريقة التي يتم من خلالها تحديد المبالغ التي تمول بها عملية التدريب في المؤسسة

2.4 التعريف بالمؤسسة و مهامها

بدأ استغلال النفط في الجزائر سنة 1948 بعد اكتشاف أول بئر بواد كريتتي على بعد حوالي 150 كلم من الجنوب الجزائري كما أكتشفت عدة حقول بترولية في كل من حاسي مسعود و عين أمناس ، أما الحقول الغازية فقد تم اكتشافها بحاسي رمل .

لكن بعد الاستقلال بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية مبنية أساسا على قطاع المحروقات و من ثم أنشأت سوناطراك بمرسوم 101/80 المؤرخ في 1963/12/31 فكانت تقوم بعملية البحث و التنقيب و التسويق. وقد تم توسيع مجال البحث العلمي سوناطراك ابتداء من سنة 1967 لا سيما في مجال البرتوكيمياء ، و في سنة 1980 قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلة

شركة سوناطراك بهدف تخفيض الضغط المتزايد عليها حيث بموجب المرسوم 101/80 المؤرخ في 06 أبريل 1980 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للتكرير و التوزيع للمنتجات البترولية (ERDP) التي وضعت تحت وصاية وزارة المناجم آنذاك و هكذا تفرغت سوناطراك إلى مهمة تسويق المنتجات البترولية للخارج و في 25/08/1987 انحلّت (ERDP) بموجب المرسوم رقم 189/87 الذي تم من خلاله الفصل بين النشاطين التوزيع و التكرير ، و ظهرت من خلاله مؤسسة مكلفة بالتصفية و التكرير (NAFTEC) و مؤسسة مكلفة بالتسويق و التوزيع للمواد البترولية (NAFTAL) التي تعد موضوع الدراسة لذلك سوف نقوم بتقديم هذه المؤسسة من خلال المطالب الثلاث الآتية:المطلب الأول يتعلق تعريف المؤسسة ، أما المطلب الثاني فيخص تقديم وحدة نפטال بالبليدة ، و في المطلب الثالث نتناول مكانة التدريب في الوحدة .

1.2.4 تعريف مؤسسة نפטال

تأسست المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المواد البترولية (ERDP) بموجب المرسوم رقم 101/80 لمؤرخ في 06 أبريل سنة 1980. و بدأت نشاطها الفعلي بتاريخ 1 جانفي سنة 1982 تحت اسم جديد نפטال . و في سنة 1987 تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع و بهذا الانفصال تغيرت مهام المؤسسة بحيث أصبحت مكلفة بتسويق و التوزيع للمواد البترولية [85] ص4. و تعرف مؤسسة نפטال حاليا على أنها مؤسسة عمومية ذات أسهم حيث يقدر رأس مالها الحالي بـ 15.650.000.00000 دج و هي الآن مؤسسة 100% سوناطراك ، و ذلك منذ سنة 1988 .

1.1.2.4 مهام المؤسسة

في إطار المخطط الوطني للتطور الاقتصادي و الاجتماعي أعطي لمؤسسة نפטال الأهمية الكبرى باعتبارها أداة لتسويق و توزيع المنتجات البترولية على الساحة الوطنية بحيث تم إنشاء عدة وحدات اقتصادية مستقلة تفرعت على كامل التراب الوطني بلغ عددها 48 وحدة ، و مقرها الرئيسي "الشركة الأم" بالشراكة حيث تقوم بالتنسيق و المراقبة بين هذه الوحدات كمهمة رئيسية ، و لديها عدة مهام رئيسية يمكن ذكرها :

1.1.1.2.4 أولاً

تنظيم و تطوير وظيفة التسويق و التوزيع للمواد البترولية و مشتقاتها مع استغلال كل المواد المتاحة.

2.1.1.2.4 ثانياً

تخزين و نقل المنتجات البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني .

3.1.1.2.4 ثالثاً

الحرص على التوسع في استعمال أداة الإعلام الآلي و التقنيات الحديثة في العمل .

4.1.1.2.4 رابعاً

تأمين وصيانة المعدات و الأدوات و المنشآت

5.1.1.2.4 خامساً

توفير مقاييس الوقاية بالنسبة للعمال .

6.1.1.2.4 سادساً

تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات و التكوين المستمر

7.1.1.2.4 سابعاً

وضع الميزانية التقديرية و كذا المخطط المالي بالنسبة للوحدات .

8.1.1.2.4 ثامنا

إعداد اليومية و جدول حسابات النتائج ،و ذلك لتحاسب عليها من طرف الشركة الأم ومصلحة الضرائب

9.1.1.2.4 تاسعا

تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية أحسن لكامل التراب الوطني .

10.1.1.2.4 عاشر

تسويق الوقود ،و الزيوت ،الأطواق و المنتجات الخاصة و لوازمها من القارورات و أنابيب و صهاريج ،و مخفضات لضغط الغاز ،كذلك البحث عن الاستثمار بحيث تعمل المؤسسة على دفع الإمكانيات الممنوحة للشركة من الدراسات.

2.1.2.4 إمكانيات المؤسسة

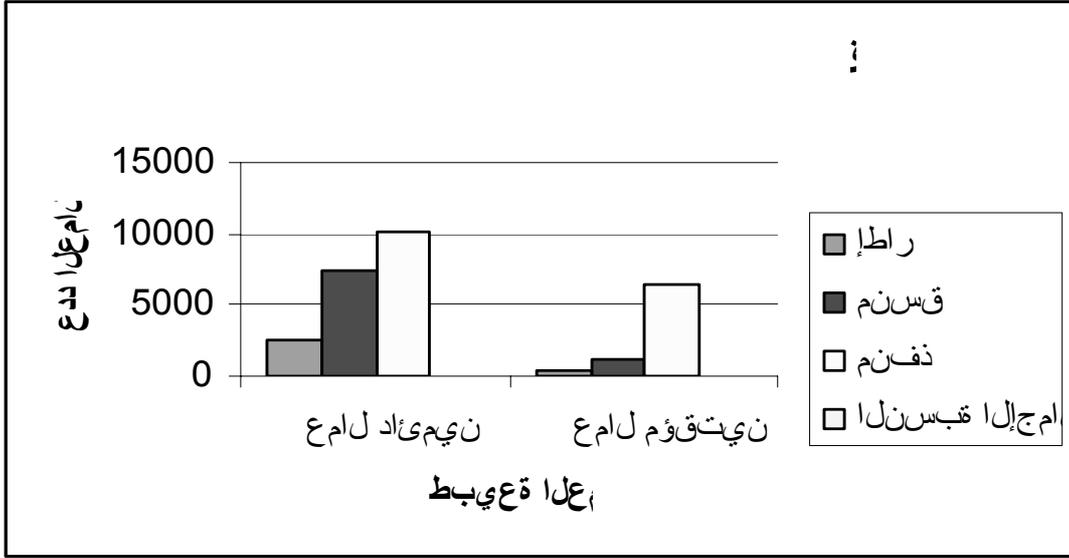
يمكن تصنيف الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما الإمكانيات المادية و الإمكانيات البشرية .

1.2.1.2.4 الإمكانيات البشرية

يبين الجدول التالي الإمكانيات البشرية التي تحتوي عليها مؤسسة نפטال و هي مقسمة ما بين عمال دائمون و عمال مؤقتين ،بحسب الإحصاء الذي قامت به المؤسسة سنة 2004/04/30.

جدول رقم 02:توزيع العمال في المؤسسة

النسبة الإجمالية	منفذ	منسق	إطار	
72.3%	10180	7394	2615	عمال دائمين
27.7%	6410	1149	437	عمال مؤقتين



الشكل رقم 17: توزيع العمال في المؤسسة

2.2.1.2.4 الإمكانات المادية

تمتلك نفضال طاقات مادية هائلة يمكن أن نبينها على الشكل الآتي:

- 67 مركز لتخزين و توزيع والوقود ،الزيوت ،و مشتقات بترولية حيث لها قدرة تخزين تقدر ب: 600000م³.
- 44مركز تعبئة لغاز البترول المميع.
- 16وحدة لتكوين الزفت.
- 55مستودع تموين جوي ومراكز بحرية .
- 59 مستودع خاص بتخزين غاز البترول المميع.

- 1576 محطة خدمات من توزيع و بيع، منها 901 محطة خاصة (تابعة للخواص).
- 3250 ناقلة توزيع، 1750 وسيلة نقل البضائع و المعدات .
- 380 كلم أنابيب تمرير المنتجات منها غاز البترول المميع.

أما عن المعدات :

- 2476 شاحنة ذات صهاريج.
- 1577 جرار بري.
- 1439 شاحنة ذات مركبة.
- 682 آلة صيانة
- 1526 سيارة مصلحة .

3.1.2.4 المنتجات المسوقة من قبل المؤسسة

كما تم الإشارة من قبل إلى أن مؤسسة نפטال ليست مؤسسة إنتاجية بل هي مؤسسة تقوم بتسويق المنتجات البترولية و مختلف مشتقاتها التي نجد منها :

1.3.1.2.4 الوقود :

- وقود (Carburant (Produit Blanc): "المنتجات البيضاء" و تتمثل هذه المنتجات في: البنزين الممتاز Essence Super، البنزين العادي Essence Normal المازوت Gas-oil، بنزين بدون رصاص Essence sans plomb.

- وقود (Produit Noire): "المنتجات السوداء" و تتمثل هذه المنتجات في: مازوت زيت الوقود الخفيف Fuel-oil Léger، مازوت زيت الوقود الثقيل Fuel-oil Lourd .

2.3.1.2.4 العجلات

هذه المنتجات أصبحت مؤخرا تسوق من طرف المؤسسة لكن بدون السيطرة الكاملة على السوق، و العلم بالحاجات الحقيقية للمستعمل أما نوع المنتجات المتواجدة في السوق و الخاصة بها نجد :

- أغلفة مطاطية
- الإطارات الداخلية للعجلات "Chambre a Air"
- الوصلات "Joint"
- العجلات

3.3.1.2.4 Bitumes الزفت

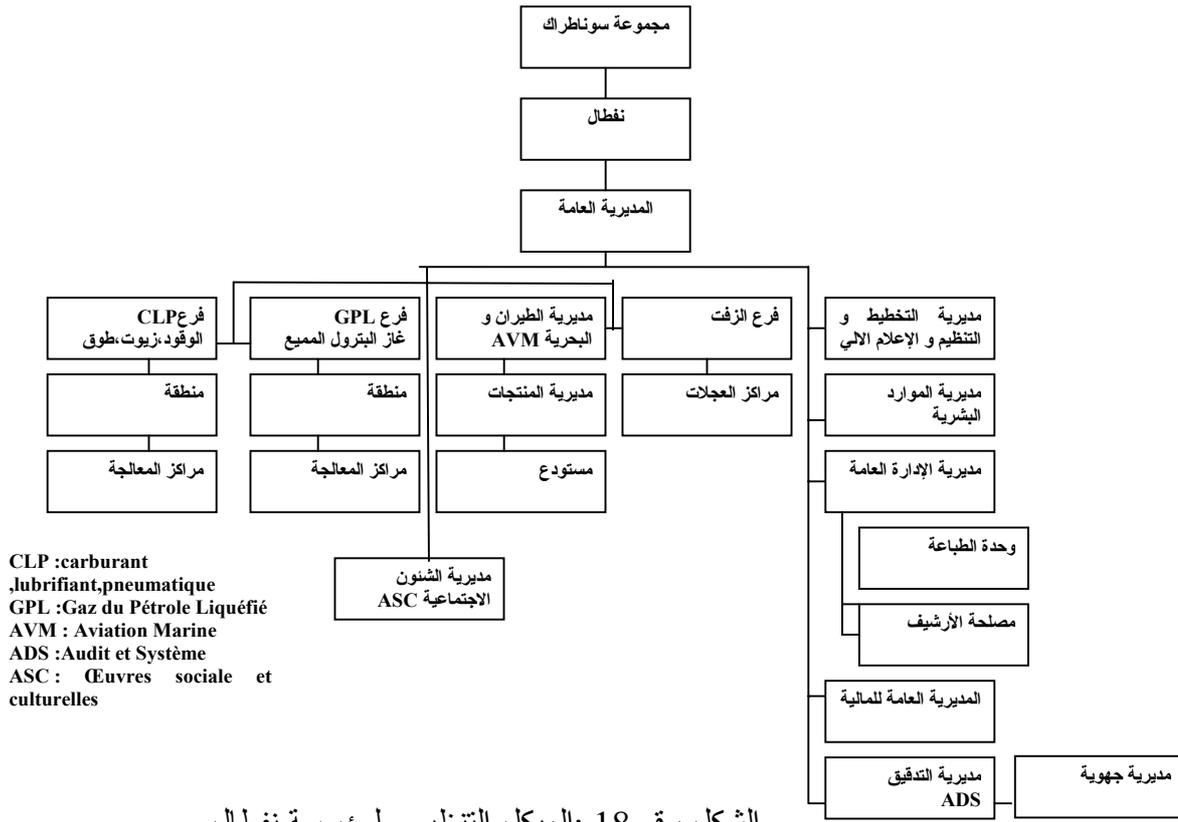
الزفت المعدني هو مادة مكررة ناتجة عن تكرير البترول لا يستعمل كوقود بل يستعمل في البناءات و تزييت الطرقات .

4.3.1.2.4 Lubrifiant الزيوت

نفضال و من زمن طويل اعتمدت على أن القاعدة الأساسية للنجاح في العالم الضخم في بداية الأمر هي منتج ذو نوعية، حيث أن الزيوت تنتج من طرف مؤسسة نفتاك بمصفاة أرزيو أي أن الممول الرئيسي لنفضال بالنسبة لمادة الزيت هو نفتاك .

- زيت لمحركات من نوع بنزين .
- زيت لمحركات من نوع مازوت .
- زيوت صناعية .
- زيت لنقل الحركة .

4.1.2.4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال :



الشكل رقم 18: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

2.2.4 تقديم وحدة نפטال بالبلدية

تم إنشاء وحدات نפטال عبر التراب الوطني في إطار سياسة اللاتمرکز لكل النشاطات التي تقوم بها من شراء و تخزين ،توزيع ثم تسويق للمنتجات البترولية .

و بموجب المرسوم 189/78 تم إنشاء وحدة التوزيع بالبلدية بتاريخ 25 أوت 1987 باعتبارها وحدة تجارية نشاطها الأساسي هو الشراء و التوزيع للمنتجات البترولية (وقود ،زيوت ،أطواق) كما لها هامش ربح محدد من طرف الدولة ،حيث أن الوحدة توزع للمناطق التالية: البلدية نفسها ،المدية، الحلفة، بومدفع و تيبازة .أما مهام الوحدة فيمكن إدراجها في النقاط التالية :

- أولاً:تضمن تسويق المنتجات عبر القطر الوطني .
- ثانياً:تنظيم و تطوير النشاط التسويقي و التوزيع للمنتجات البترولية و مشتقاتها .
- ثالثاً:التخزين و النقل لكل المنتجات البترولية المسوقة و ضمان خدمة ما بعد البيع .
- رابعاً:ضمان الجودة و النوعية لمنتوج الوحدة .
- خامساً:تضمن الصيانة ،التجديد و الإصلاح لتجهيزات و كذا الاستقرار داخل الوحدة .
- سادساً:توجيه و مراقبة السير الحسن للهيئات و المصالح .
- سابعاً:ربط و مراقبة وظائف التوزيع ،التخزين ،النقل،شبكة البيع و التموين
- ثامناً:تحليل و اقتراح سياسات و إستراتيجيات في ميدان التخزين ،التوزيع و التموين بالمنتجات .

1.2.2.4 تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة

ينبني الهيكل التنظيمي للوحدة على النحو الآتي :

1.1.2.2.4 المديرية

المدير هو المكلف العام بالوحدة بحيث يعطي أوامر عملية بهدف تحقيق المهام أو البرامج .

2.1.2.2.4 السيكروتارية

السكرتير هو المكلف بضمان الاتصالات الداخلية و الخارجية و ذلك من خلال قيامه بالأعمال التالية :

- ضمان سير البريد الداخلي و الخارجي .
- تعيين ملفات خاصة بالجهات،و القرارات.
- كتابة البرقيات و الوثائق المتعلقة بخدمات المدير بالكمبيوتر .
- استقبال الزوار .
- إدارة تجهيزات المدير.

3.1.2.2.4 مصلحة الإعلام الآلي و التسيير

و تتمثل مهامها فيما يلي :

- مراقبة و تحليل معلومات التسيير الإدارية .
- إنجاز الجداول والتقارير الخاصة بالعمل الإداري .
- حساب منحة المردودية الجماعية .
- تأمين التجهيزات و الاستغلال و الحفاظ على برنامج التسيير .
- إنجاز لوحة القيادة مع الأخذ بالاعتبار مختلف العمليات الإدارية .

4.1.2.2.4 مصلحة الأمن الصناعي

و تتمثل مهامها فيما يلي :

- إعلام المدير بكل ما يتعلق بعدم تطبيق قوانين الأمن .
- تساعد على تنفيذ الإجراءات الأمنية على مستوى القطاعات التالية (RO إعادة البيع ، PVA نقطة البيع الحر ، GD التسيير المباشر ، GL التسيير الحر) .

- مساعدة المدير في تحقيق سياسة التنبؤات مع العمل بالنصائح.

5.1.2.2.4 دائرة المالية والمحاسبة

هو الموقع الاستراتيجي في المؤسسة ،والمكلف أساسا بالسهر على الاستعمال الحقيقي والضروري للمواد المالية الضرورية للإستغلال و الاستثمار .و هي مكلفة بمركزية المحاسبة العامة و تقديم الوثائق التحليلية للميزانية ،و حسابات النتيجة و له المهام التالية :

- القيام بعملية المحاسبة في الوحدة .
- تسيير نفقات الوحدة (كتلة الأجور ،شراء الوحدة وغيرها من العمليات).
- تحديد مخططات المحاسبة و تحضير الميزانية .
- تحديد ميزانيات الوحدة و تقديرات السنوات القادمة .
- تتبع التقديرات المحددة .
- إنجاز مخطط للمالية و المحاسبة .
- ضمان تسيير السلع الجامدة .
- تسيير عدد السلع و الميزانية .
- السهر على تطبيق قواعد المحاسبة طبقا لتوصيات مخطط المحاسبة الوطنية .
- تنسيق و متابعة كل النشاطات المحاسبية و المالية و الميزانية .
- السهر على التوافق بين إعلانات المحاسبة مع التدفق المالي و البشري .

6.1.2.2.4 دائرة الوسائل العامة و المستخدمين

تتكون هذه الدائرة من المصالح الآتية :

- مصلحة الوسائل العامة :و تتمثل مهامها في ضمان حسن الاستغلال للمرافق و أجهزة الاتصال ،القيام بأشغال التهيئة و إصلاح الوسائل .

- المصلحة الإدارية: تتمثل مهامها في ضمان التسيير الإداري للأشخاص، تنسيق ومراقبة كل عمليات التأجير، كذلك تحديد وضعيات الضرائب و إعلام صندوق الضمان الاجتماعي بالاشتراكات، الاهتمام بجميع الاحتياجات المتعلقة بالأجور .
- مصلحة الموارد البشرية: تتركز مهامها على تسيير الخدمات و المهن و مستوى اليد العاملة، متابعة تطور المهن، وضع إحصائيات متعلقة بالعمال و تحليلها، كذلك إنجاز مخططات التدريب و الإتقان .

7.1.2.2.4 الدائرة التجارية

مثلها مثل جميع المؤسسات التجارية الأخرى، تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة في المؤسسة إذ تضمن الروابط بين المؤسسة مع كل من الموردون و الزبائن و من بين المهام التي تقوم بها هذه الدائرة نجد:

- تنفيذ و تطبيق السياسة التجارية المتبناة من طرف مديريات المنتجات
- تحليل و ترجمة الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتوجات
- مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن، و كذا مختلف الشكاوى المقدمة من طرفهم .

وتتكون الدائرة التجارية من ثلاثة مصالح هي: مصلحة الزيوت و مصلحة الوقود، مصلحة الأطواق. و مصلحة الشبكة .

8.1.2.2.4 دائرة النقل و التنقية

تعتبر هذه الدائرة المسئول الوحيد عن وقوع أي خلل تقني، ذلك لأن مهمتها تكمن في السهر على صيانة و تصليح الآلات المستعملة في محطات الخدمات و في المستودعات، و من مهامها أيضا مراقبة جميع الأعمال المنجزة في محطة خدمات المراكز الصغيرة و المستودعات .

9.1.2.2.4 دائرة التسويق

تعتبر وظيفة التسويق مهمة جدا في المؤسسة ، و ذلك من أجل ضمان الربط بين المومنين والزبائن و كذلك من أجل توزيع الغاز و المنتوجات النفطية .وتتمثل بعض مهامها فيما يلي :

- دراسة التحركات السوقية المحلية للمنتجات .
- دراسة نتائج محطات الخدمات و التخلص من نسب التقدير .
- السهر على التطبيق الصارم لإجراءات البيع الخاصة بعقود الزبائن و كذا الاحتياجات و سياسة القروض .

10.1.2.2.4 مركز المحروقات (البنزين)

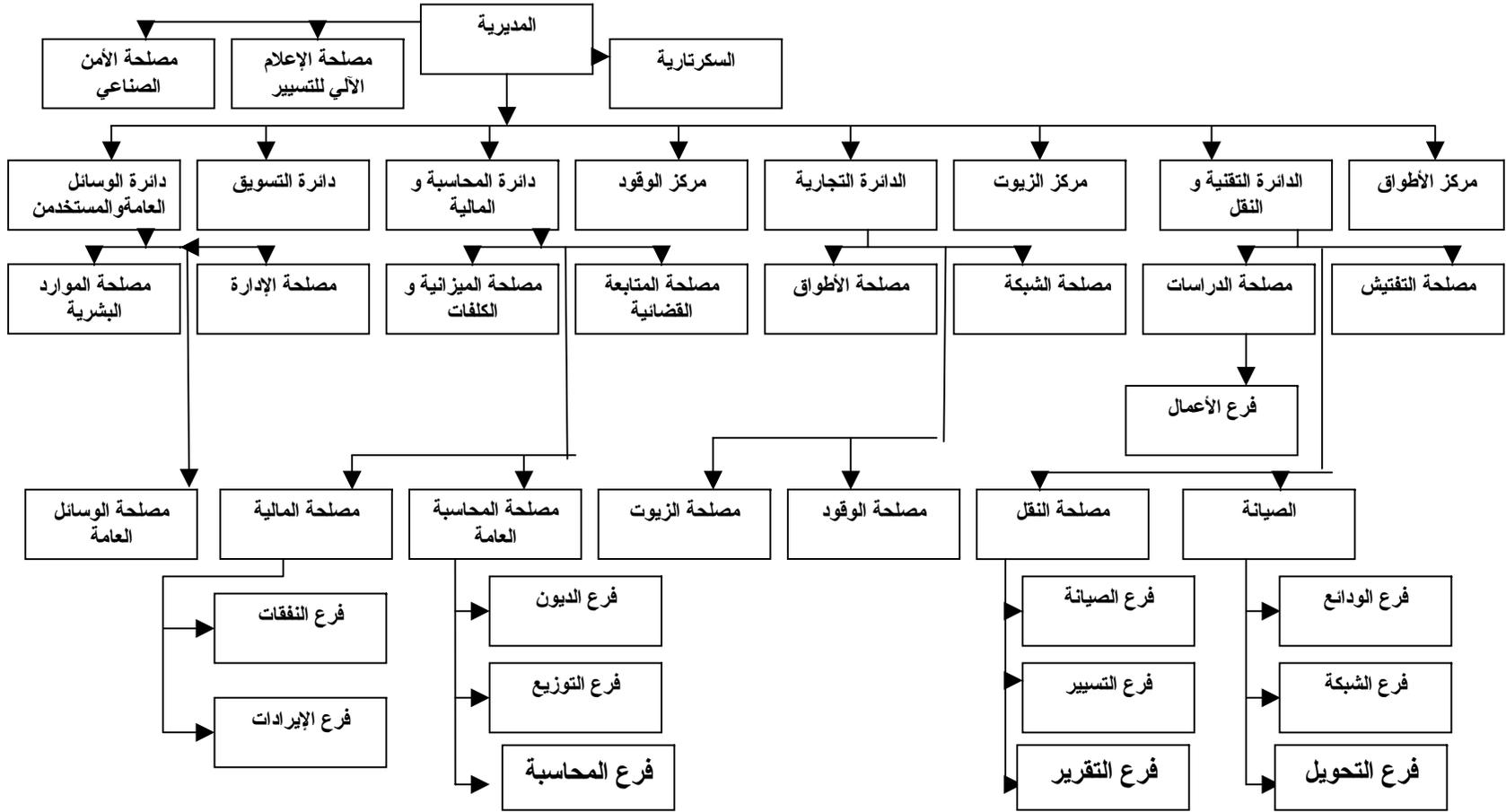
يعتبر هذا المركز مكان لتخزين الهيدروكاربونات وهو متواجد في بلدية شفة ، ووضع هذا الأخير في الخدمة شهر أفريل سنة 1984 و يحتل مساحة تقدر ب 40000م²و له سعة تخزين تقدر ب 35720م³تتوزع كمايلي : 4000 م³ممتاز ، 7200م³عادي، 22400 م³غاز ، 120 م³من الكيروسان .

11.1.2.2.4 مركز الزيوت

يعتبر هذا المركز مكان لتخزين الزيوت و الزفت و مواد خاصة أخرى ، انطلقت الأشغال فيه سنة 1978 .

12.1.2.2.4 مركز العجلات

يعتبر كمكان لتخزين العجلات بدأ تشغيله منذ سنة 1977 . أما منبع تموينه الجزائر العاصمة وهو يعتبر مركز أولي للولايات المجاورة .تقدر مساحة التخزين فيه ب3600م² و قدرت استيعاب تقدر ب 400طوق .



الشكل رقم 19: الخريطة التنظيمية لوحدة نפטال شفا (البلدية)

2.2.2.4 نظرة تحليلية عن الموارد البشرية العاملة في المؤسسة

إن طبيعة الموضوع الذي ندرسه، تقتضي بنا التركيز على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة و عليه وجدنا أنفسنا نتعامل مباشرة مع المصلحة المتكلفة بالعمال و نقصد بذلك مصلحة الموارد البشرية، إذ من خلال المقابلات التي أجريناها و الوثائق التي تم الاطلاع عليها تمكنا من الحصول على مجموعة من المعلومات، التي ساعدتنا في وضع نظرة تحليلية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة و ارتأينا أن يكون تقديمها على النحو الآتي :

1.2.2.2.4 توظيف الأفراد في الوحدة

ترتبط عملية التوظيف في المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية، التي تعد من بين مهام مصلحة الموارد البشرية في الوحدة، إذ تقوم هذه الأخيرة بوضع تقديرات حول عدد المناصب التي يجب خلقها، و تحديد الشروط التي تسمح للإلتحاق بمثل هذا النوع من الوظائف .

و تتم عملية التوظيف في المؤسسة عبر ثلاثة مراحل، المرحلة الأولى تتمثل في عملية التصفية (تصفية المترشحين للوظيفة) التي تتم من خلال إطلاع الهيئة المكلفة بالتوظيف على السيرة الذاتية للمترشح CV . أما طبيعة المعلومات التي تتضمنها السيرة الذاتية فهي تتعلق بنمط التكوين الذي تلقاه المترشح (جامعي أو ثانوي)، و الخبرة المهنية بمقر المؤسسة السابقة و معلومات أخرى شخصية. وفي حال ما إذا تمت الموافقة المبدئية على المترشح من طرف الهيئة تأتي مرحلة الاختبار إذ يجتاز المترشح نوعين اثنين من الاختبارات الأول يكون شفهي وذلك في شكل مقابلة يتم فيها طرح أسئلة عن موضوع ما بغرض معرفة القدرات العقلية واكتشاف مدى استعداد المترشح ورغبته في العمل أم الاختبار الثاني فيكون كتابي و يتعلق الأمر ببعض المعلومات التقنية تخص الوظيفة التي ترشح لها الفرد و في حال ما إذا نجح المترشح في الاختبار تأتي المرحلة الثالثة و الأخيرة و التي تتمثل في تحرير عقد العمل، في هذه المرحلة يتم إتمام الإجراءات القانونية للتوظيف و يتمثل الأمر في تسليم ملف إداري خاص بالمترشح كامل لمصلحة الموارد البشرية يلي ذلك تحرير العقد الذي يتضمن بعض المعلومات تخص طبيعة الوظيفة مثل: منصب العمل، رتبة و تصنيف منصب العمل، أجرة منصب العمل و غيرها من المعلومات .

2.2.2.2.4 إحصائيات متعلقة بالموظفين العاملين في الوحدة

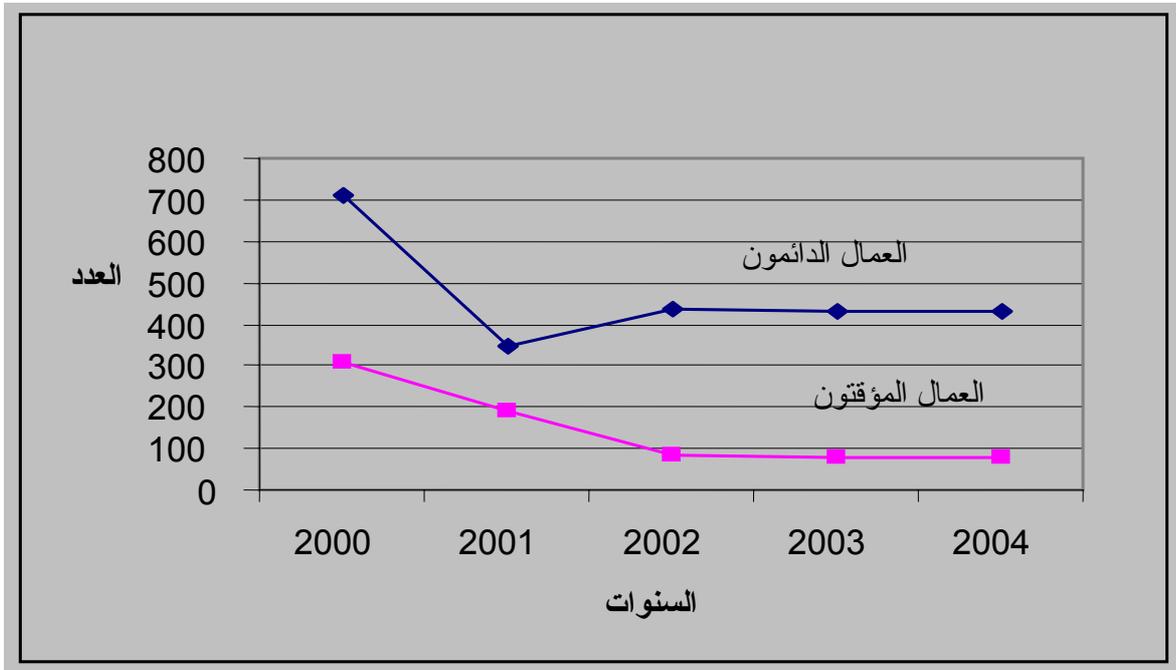
سوف نقدم في الجدول التالي بعض الإحصائيات المتعلقة بطبيعة و نوعية العمال المتواجدين في الوحدة خلال الخمس سنوات الأخيرة في المؤسسة

الجدول رقم 03: توزيع العمال المؤقتين و الدائمين حسب التخصص

الوحدة عامل

31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004	
1	1	1	2	1	إطار سامي
64	59	69	74	75	إطار
256	131	163	167	163	عون مهارة
391	154	203	190	192	عون تنفيذ
712	345	436	433	431	مجموع العمال الدائمين
306	188	83	79	80	مجموع العمال المؤقتين
1018	533	519	512	511	الإجمالي
0.329	0.172	0.167	0.165	0.165	النسبة

النسبة = $\frac{\text{العدد الإجمالي للعمال خلال السنة ن}}{\text{مجموع العدد الإجمالي للعمال خلال السنوات المعروضة في الجدول}}$



الشكل رقم 20: تطور عدد العمال في المؤسسة

من خلال الجدول المقدم أعلاه نلاحظ أن نسبة العمال المتواجدة في المؤسسة سنة 2000 قد إنخفض بمعدل النصف مقارنة بالسنوات اللاحقة و يرجع السبب في ذلك إلى التقسيم الهيكلي الذي عرفته الوحدة في هذه الفترة، إذ تم تكوين مديريتين الأولى مهتمة بتسويق GPL والمديرية الثانية مهتمة بتسويق CLP لهذا الأمر تم تقسيم العمال بين المديريتين وهو ما جعل الانخفاض يظهر بشكل ملحوظ. أما ما يمكن ملاحظته كذلك في باقي السنوات هو الثبات التقريبي للنسب مما يبين على أن النشاط التوظيفي في المؤسسة قليل جدا و يكاد ينعدم في بعض الأحيان .

و من جهة أخرى نلاحظ أن أغلبية العمال المتواجدين بالوحدة دائمون إذ يشكلون نسبة تقدر بـ84.3% من العمال المتواجدين في الوحدة وذلك مقابل 15.7% من العمال المؤقتين ،و تجدر الإشارة هنا إلى أن هؤلاء العمال يتساوون مع العمال الدائمين في جميع الحقوق إلا في التدريب فهم ليس لهم الحق في المشاركة في أي برنامج تدريبي ذلك لأن بقائهم مشروط بمدة العقد التي لا تتجاوز السنة في أقصى تقدير .

3.2.4 مكانة التدريب في الوحدة

في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي سوف تعيشه المؤسسات الجزائرية، وضعت عدة مؤسسات وطنية استراتيجيات للتأقلم مع جو المنافسة الجديد الذي سوف تعرفه، و لعل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تدعي بها تلك المؤسسات، تعد أحد أهم الطرق للخوض بنجاح غمار المنافسة. فهي تنتهج بذلك مسار صعب من أجل تحقيق الذات و التفكك من العزلة الذي كانت تعيشه في جو الاشتراكية الزائلة، و تركيز المؤسسات على تنمية الموارد البشرية يدعها تتجه مباشرة إلى أسلوب التدريب ذلك لكونه الأداة الأفضل التي تمكن من جعل الأفراد يتلقون المعارف و يكتسبون المهارات بطريقة تساعدها على إحراز التقدم في المستقبل القريب .

1.3.2.4 سياسة التدريب في الوحدة

تتدرج سياسة التدريب ضمن السياسة الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة، و التي تهدف على غرارها إلى تطوير نوعية الأعمال القاعدية و تنمية الكفاءات العاملة في المؤسسة فهي تتجه بطريقة مباشرة إلى تغيير المحيط الداخلي للعمل في المؤسسة و ذلك من خلال التركيز على بعض النقاط الجوهرية التي تراها بأنها أساس كل تغيير نحو الأفضل و تتمثل في :

1.1.3.2.4 أولاً

الاتجاه نحو تحقيق نوعية في الخدمات المقدمة.

2.1.3.2.4 ثانياً

مواكبة التطور التكنولوجي .

3.1.3.2.4 ثالثاً

استخدام طرق التسيير الحديثة و كل يتعلق بالرقابة .

2.3.2.4 إستراتيجية التدريب

إن التطور التكنولوجي و التقني و الجو التنافسي الغير محدود أدى بمؤسسة نفضال إلى تبني إيقاع سريع في التغيير و التحول . إذ في ايطار ذلك اختارت المؤسسة أن يكون تدريب الموارد البشرية كأحد المحاور الإستراتيجية في سياستها للتنمية و التطور .

ومن أجل تحقيق الهدف الأولي للمؤسسة والمتمثل في تنمية الكفاءات ،يركز البرنامج التدريبي على الوظائف الأساسية في المؤسسة، من خلال إدخال التقنيات الحديثة عليها، خاصة إذا ما تعلق بجانب التسيير إذ تسعى المؤسسة إلى إيجاد مكانة في التسيير لديها لإدارة الجودة و هذا بغية الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO) ،كما تسعى أيضا إلى المحافظة على المحيط والبيئة من خلال الاهتمام بتسيير المخاطر الصناعية و التكنولوجية و معرفة الآثار التي تنجر عنها، وبمأن مهام المؤسسة منحصر في تسويق المنتجات البترولية و الغازية على المستوى الوطني فان اهتمام المؤسسة موجه إلى تدريب الإطارات التي تعمل بوظيفة التسويق من أجل زيادة المبيعات.

و من الجدير بالذكر الإشارة إلى أن النسبة التي كانت تمول بها المؤسسة العمليات التدريبية قد تطورت من 3.6% إلى 4.0% وأصبحت الآن تشكل 5% من الكتلة الاجرية الإجمالية للعمال مما يوضح على إستراتيجية التدريب تتحسن من حال إلى حال وذلك طالما وجد التمويل الكافي .

3.4 تحليل نظام التدريب في الوحدة

إن التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية و رفع كفايته الإنتاجية لهذا نجد أن المؤسسة تلجأ إليه في أغلب الأحيان ،خاصة إذا ما تنبأت بالمتطلبات التي سوف تستجد عليها في المستقبل القريب و البعيد، و على الحال نفسه تعيش مؤسسة نفضال إذ تسعى هذه المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن المعتادين لديها و الحصول على الزبائن الجدد من خلال تعزيز نفسها في الأسواق الوطنية بالجودة و النوعية في تقديم الخدمات ،أما فيما يتعلق بالأسباب المؤدية للقيام بتلك العمليات التدريبية كثيرة إلى أن أهمها مجسدة في سبب رئيسي واحد ألا و هي بوابة المنافسة التي سوف تفتح عن قريب إذ بعد الانضمام الذي سوف تعرفه الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة سوف تجد هذه المؤسسة نفسها في منافسة شرسة ،خاصة إذا ما تبين أن المنافسين أغلبهم من الشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بالسمعة العالمية و الاستخدام الرهيب للتكنولوجيات الحديثة و التقنن في استعمال أساليب التسيير.

و حسب طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد إعداده ارتأينا أن نقوم بعملية تحليلية لنظام التدريب القائم في المؤسسة ،بحيث سوف يتم تحليل الاحتياجات التدريبية في الوحدة خلال 8 سنوات، ثم نحاول إيجاد علاقة تبين أثر التدريب على تطور مستوى المبيعات و أخيرا تحليل الاستبيان و تقييم فعالية التدريب .و من أجل يتم عرض هذه النقاط بصفة منظمة قمنا بإدراجها في المطالب الثلاث الآتية :المطلب الأول نقوم من خلاله بتحليل الاحتياجات التدريبية في الوحدة ،بينما نبين في المطلب الثاني أثر التدريب على تطور المبيعات في الوحدة ،أما المطلب الثالث نقوم بتحليل الاستبيان و تقييم فعالية التدريب في الوحدة .

1.3.4 تحليل الاحتياجات التدريبية في الوحدة

إن قيام المؤسسة بالتحضير للعملية التدريبية نابع من الأهداف المسطرة التي تسعى لتحقيقها و إلى المخاطر المستقبلية التي تهدد مصالحها (تم الإشارة إليها في توطئة المبحث) وانطلاقاً من الدراسة النظرية التي تم عرضها في الفصول السابقة، وبالضبط في المبحث الثاني من الفصل الثالث الذي تم التعرض من خلاله بالتفصيل إلى مختلف الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية في أي مؤسسة. سوف نحاول في هذا المطلب تحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسة لعدة سنوات مستدلين في ذلك ببعض الإحصائيات و الوثائق المتعلقة بالعملية .

1.1.3.4 ملخص حول خطوات العملية التدريبية في الوحدة

إن مختلف القرارات المتخذة فيما يخص عملية التدريب في الوحدة عبارة عن قرارات مركزية نابعة من المؤسسة الأم و التي يقع مركزها في الشراكة قرب الجزائر العاصمة .و يجدر بنا الإشارة إلى أنه تخصص نسبة تقدر بـ 5% من الكتلة الاجرية الإجمالية للعمال من أجل تمويل نفقات التدريب ، و فيما يتعلق بالخطوات التي تمر بها العملية التدريبية في الوحدة كالآتي :

1.1.1.3.4 تحديد الاحتياجات التدريبية

إن أول ما تقوم بها مديرية الموارد البشرية في المؤسسة،تحديد الأهداف السنوية من العملية التدريبية ثم تقوم بمراسلة الوحدات التابعة لها في القطر الوطني من خلال رسالة داخلية، بحيث تقوم بإعلامهم عن التخصصات المفتوحة لتدريب خلال السنة وتطلب منهم القيام بوضع التقديرات الخاصة بالعمال أو الموظفين المراد تدريبهم (يتم ذلك على مستوى مقر المؤسسة).بمجرد استلام الطلب المتعلق بالتقديرات و نوع التخصصات المفتوحة للتدريب تقوم مصلحة الموارد البشرية المتواجدة على مستوى الوحدة بمراسلة مختلف المصالح المتواجدة فيها وذلك من أجل تحديد العدد و أسماء المراد تدريبهم و نوع التخصص المختار للتدريب ،بعد استلام الرد من طرف تلك المصالح تعاود مصلحة الموارد البشرية مراسلة مديرية الموارد البشرية و تزودها بالمعلومات المطلوبة

2.1.1.3.4 تصميم البرنامج التدريبي

بعدما تتحصل مديرية الموارد البشرية على المعلومات المطلوبة تقوم بعملية مقارنة بين التقديرات الموضوعة بالمتاحات لديها من خلال مراسلة مراكز التدريب التابعة لها (مركز التدريب في مدينة الخروب ولاية قسنطينة و مركز التدريب بالسانية ولاية وهران) بغرض معرفة العدد الممكن استقباله من المتدربين إضافة إلى ذلك طبيعة التخصصات المطلوبة، كما أن الجانب المالي لا يقل عن نظائره الأخرى في عملية المقارنة بحيث تقارن النفقات التقديرية بالمبالغ المالية المحصلة بغرض التدريب. بعد عملية المقارنة تلك تخرج المؤسسة بنتائج تتم من خلالها تحديد الأسماء العدد والتخصص و الزمن و المبالغ المخصصة لعملية التدريب و الأساليب المستعملة.

3.1.1.3.4 تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تحصيل نتائج المقارنة و تحديد النتائج الفعلية لاحتياجات المؤسسة للتدريب تقوم مديرية الموارد البشرية مرة ثانية بمراسلة مصلحة الموارد البشرية، بحيث تقوم من خلال المراسلة بتحديد كل من العدد و التخصصات و الأماكن التي سوف يقام فيها التدريب ، و بنفس الطريقة تقوم مصلحة الموارد البشرية بمراسلة المصالح المعنية في الوحدة تطلب منهم إعداد الأفراد المحددة أسمائهم للقيام بعملية التدريب .

2.1.3.4 تحليل الاحتياجات التدريبية بالوحدة

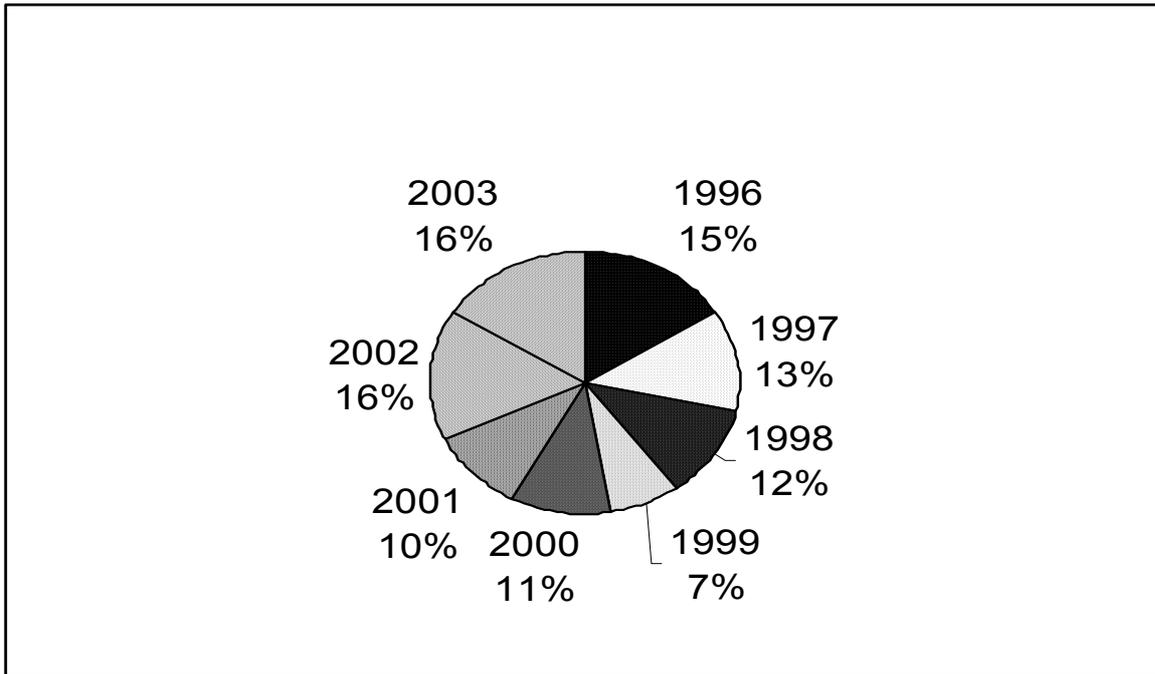
لقد فضل الباحث أن تكون السنوات المدروسة لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثماني سنوات أي من سنة 1996 إلى غاية سنة 2003 و يعود السبب في اختياره لفترة الطويلة إلى النتائج المراد استنباطها من التحليل، إذ يحاول الباحث بثتى الوسائل تأويل النتائج بالمعنى الصحيح لها وبالتالي كلما كانت الفترة أطول كلما قلنا نسبة الشك في التأويل ، و يبين الجدول التالي مختلف التقديرات للسنوات المعروضة من الاحتياجات التدريبية التي يتم تجسيدها بشكل أفضل في الشكل الذي يليه.

الجدول رقم 04: الاحتياجات التدريبية المقدرة في الوحدة لثمانى سنوات

الوحدة :فرد

2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
98	98	60	64	44	70	76	97	العدد المقدر من أجل التدريب
%16	%16	%10	%11	%7	%12	%13	%15	النسبة

$$\frac{\text{العدد المقدر للسنة ن}}{\text{إجمالي العدد المقدر
للسنوات الثمانية}} = \text{النسبة}$$



الشكل رقم 21: العدد المقدر للتدريب حسب السنوات

تحليل الشكل :

حسب المعطيات التي نلاحظها بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية نجد أنها غير محددة بدقة بحيث نلاحظ أن النسبة منذ سنة 1996 الى غاية 1999 و في انخفاض مما يبين أن المسؤولين عن العملية التدريبية للوحدة في هذه الفترة قد أهملوا هذا الجانب تقريبا ،إلى أن النسبة بدأت تأخذ

انتعاشا إلى أن بلغت الذروة سنة 2003 و 2002، فحسب المعلومات التي تحصلنا عليها من بعض الإطارات في المؤسسة أنه يرجح السبب في هذا الانتعاش إلى الجو التنافسي الذي أصبح يسود السوق إذ وجدت المؤسسة نفسها في ظل منافسة أجنبية لم تعرفها من قبل و هو السبب الذي أدى إلى الفطنة تلك و اللجوء إلى التدريب كأحد أساليب النجاة .

3.1.3.4 مقارنة الاحتياجات التدريبية بالعدد المدرب فعلا

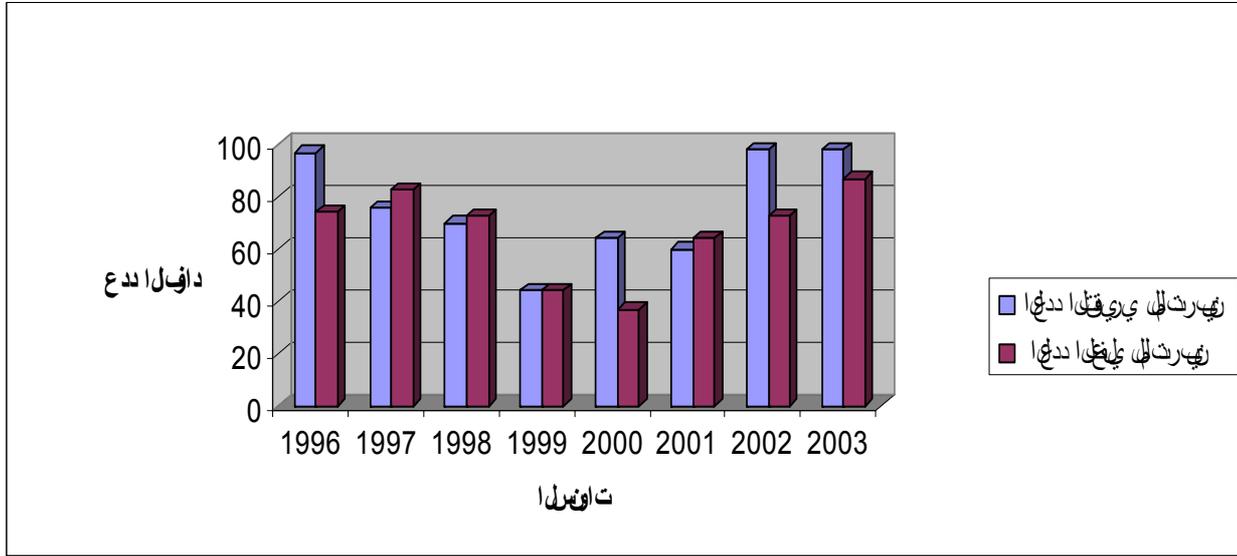
إذا أردنا أن ندعم التحليل الذي قمنا به الجدول و الشكل السابقين لا بد لنا من التعرف على العدد الفعلي المدرب لنفس السنوات ،و من خلال البحث و التدقيق في الوثائق التي تم التحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية بالوحدة تم تكوين الجدول و الشكل المواليين :

الجدول رقم 05: مقارنة بين الاحتياجات التقديرية و العدد المدرب فعلا

الوحدة :فرد

2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
87	73	64	37	44	73	83	74	العدد المدرب الفعلي
98	98	60	64	44	70	76	97	العدد المقدر من أجل التدريب
-11	-25	4	-27	0	3	7	-23	الفارق

الفارق = (العدد المتدرب الفعلي – العدد المقدر من أجل التدريب)



الشكل رقم 22 : مقارنة بين العدد المدرب الفعلي و العدد المقدر

تحليل الشكل :

انطلاق من الشكل المبين أعلاه نلاحظ أنه هناك فرق سالب بين التقديرات و الأعداد المدربة فعلا، إلا في ثلاث حالات وذلك سنة 1997 و 1998 و 2001 بحيث يكون الفرق موجب و عندما تحرينا عن السبب في ذلك لم نستطع أن نجد أي إجابة و ذلك بسبب أن المكلف عن التدريب في تلك الفترتين قد تقاعد، و يرجح السبب في الفارق السلبي بين الإنجازات و التقديرات لباقي السنوات إلى بعض الاعتبارات التي نذكرها على الشكل الآتي :

1.3.1.3.4 أولاً:

الجانب المالي بحيث تجد المؤسسة صعوبة في تمويل نفقات التدريب إذ تقدر الأموال الموضوعه للتدريب أي بنسبة 5% من الكتلة الأجرية الإجمالية للعمال ونظرا لإنقطاع الدعم الذي كانت تعرفه تلك المؤسسات من طرف الدولة أدى إلى تقليص العدد المدرب عن المقدر به.

2.3.1.3.4 ثانيا

العدد المحدود للأماكن في مراكز التدريب و بالتالي فان المؤسسة مجبرة على تحديد العدد و تقليصه وذلك من أجل أن يتم التدريب على أحسن وجه و يحقق الأهداف المسطرة الذي وضع من أجلها .

3.3.1.3.4 ثالثا

التخصصات المفتوحة للتدريب لا تتناسب و طبيعة العمل لدى بعض المصالح الأخرى مما يؤدي إلى وجود تضخم في التقديرات.الموضوعة للتدريب و هو ما يبين الفرق السالب .

4.1.3.4 حساب معامل الارتباط بين الاحتياجات التدريبية و العدد المدرب فعلا

نهدف من خلال هذه الطريقة الإحصائية معرفة مدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية من الإعداد الفعلية التي قامت بالتدريب

الجدول رقم 06:الارتباط بين الاحتياجات التدريبية و العدد المدرب الفعلي

الوحدة فرد

السنوات	الاحتياجات التدريبية	العدد المدرب فعلا	X*Y	X ²	Y ²
1996	97	74	5846	9409	5476
1997	76	83	6308	5776	6889
1998	70	73	5110	4900	5329
1999	44	44	1936	1936	1936
2000	64	37	2368	4096	1369
2001	60	64	3840	3600	4096
2002	98	73	7154	9604	5329
2003	98	87	8526	9604	7569
المجموع	607	535	41088	48925	37993

حساب معامل الارتباط :

تمثل X الاحتياجات التدريبية المقدرة و تمثل Y العدد المدرب فعلا.

و بتطبيق معادلة الارتباط بين ما تم تقديره للإحتياجات التدريبية و ما تم تدريبيه فعلا خلال ثمان سنوات موضحة في الجدول أعلاه

صيغة معامل ارتباط تكون على الشكل الآتي :

$$R = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] * [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

وبعد العمليات الحسابية التي قمنا بها و جدنا أن معامل الارتباط مساوي لـ 0.195.

وبتحليل معامل لارتباط نجد أنه يقترب من الصفر 0 مما يدل على أن الارتباط بين التقديرات و الانجازات ضعيفة جدا ،ورغم الإشارة الموجبة إلى أنها لا تدل في شيء على العلاقة الطردية بين الطرفين، و بالتالي يمكن الاستنتاج إلى انه هناك تباعد تام بين التقديرات التي تضعها الوحدة و بين انجازات المؤسسة من عملية التدريب.

2.3.4 أثر التدريب على المبيعات في الوحدة

تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية التدريب التي تنتهجها إلى تحقيق هدفين اثنين بحيث يتعلق أحدهما بزيادة المبيعات ،أما الثاني فنجده يتعلق بتنمية المهارات و الكفاءات لدى العمال والموظفين العاملين بالمؤسسة ،و لعل الدور الذي يحاول الطالب أن يبينه فيما يخص بأثر التدريب على المبيعات لا يمكن أن يتم إلا إذا تم تقديم دلائل كمية وطرق إحصائية يتم من خلالها استخلاص النتائج و التوصل إلى الأثر الذي يتركه هذا الأخير على المبيعات .

1.2.3.4 أنواع التدريب المطبق بالوحدة :

لقد أشرنا في الفصل السابق إلى أن التدريب ينقسم إلى ثلاثة أنواع و هي :حسب مرحلة التوظيف،و حسب الوظائف ،وأخيرا حسب المكان الذي يزاول فيه التدريب .أما فيما يتعلق بالأنواع الموجودة في المؤسسة نجدها محصورة في ثلاثة أشكال تنتمي للأنواع المذكورة سابقا و التي تتمثل على الشكل الآتي:

1.1.2.3.4 أولا

التدريب بغرض توجيه الموظف الجديد:في أغلب الأحيان عندما تقوم الوحدة بتوظيف أفراد جدد فإنها تطلب منهم أن يقوم بإعداد مذكرة حول مختلف التخصصات و المراكز الموجودة بالمؤسسة و تحدد المدة في إعداد تلك المذكرة بشهر إلى شهرين على أقصى تقدير،ثم تناقش تلك المذكرة من قبل لجنة مختصة متواجدة بالمؤسسة بحيث تعطي له العلامة التي يتم إدراجها ضمن ملف الموظف الجديد لدى المؤسسة ، و عند مناقشتنا عن أهمية مثل هذا النوع من التدريب للموظفين الجدد أجابنا بعض المسئولون على أنه من خلال إعداد تلك المذكرة يتمكن الموظف الجديد من التعرف على مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة و مختلف المهام التي تقوم بها وهذا ما يسهل على الموظف الجديد التأقلم السريع مع المحيط العملي الجديد .

2.1.2.3.4التدريب المهني

عندما تطرقنا إلى الإمكانيات التي تتشكل منها المؤسسة تعرضنا إلى الإمكانيات المادية التي تتكون من شاحنات و صهاريج و غيرها من الأدوات الأخرى المستعملة في الاستغلال .و لعل الأعطاب التي تصاب بها هذه الإمكانيات تكلف المؤسسة كثيرا، لهذا الأمر تقوم المؤسسة بتدريب التقنيين من أجل مواجهة الظروف الطارئة في أي وقت و يمكن الإشارة إلى أن مثل هذا النوع يعتمد على الجانب التطبيقي أكثر منه نظري .

3.1.2.3.4 التدريب حسب المكان

يتم تدريب الأفراد في بعض الأحيان على مستويين ،المستوى الأول يكون في المؤسسة بحيث تتم العملية بمركزين تابعين للمؤسسة يتواجدان في كل من الخروب بقسنطينة و أرزيو بوهران ،أما فيما يتعلق بالمستوى الثاني فيكون خارج المؤسسة و ذلك إما في التراب الوطني و يتعلق الأمر بالمعاهد الوطنية مثل المعهد الجزائري للبتروكيمياويات I A.P ومعهد التسيير بعنابة ،أو خارج التراب الوطني إلى إن مثل هذا النوع من التدريب نادرا ما تلجأ إليه المؤسسة و يرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع تكاليف إرسال العمال إلى الخارج و بالتالي تفضل المؤسسة أن يتم إحضار خبراء أجانب لكي تتم عملية التدريب داخل الوطن على أن تتم خارجه و هو ما يقلل التكاليف عليها و يسمح لها بنوعية أفضل للتدريب .

و فيما يلي جدول يتم من خلاله عرض لعدد المتدربين في المؤسسة و خارجها لثمان سنوات

متتالية :

الجدول رقم 07: التدريب حسب المكان

الوحدة :فرد

النسبة	المجموع	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
0.968	518	86	70	58	37	44	73	79	71	التدريب داخل المؤسسة
0.028	15	1	3	6	0	0	0	4	1	التدريب خارج المؤسسة
0.003	2	0	0	0	0	0	0	0	2	التدريب في الخارج
1	535	87	73	64	37	44	73	83	74	المجموع

عدد الأفراد المشاركين في نوع معين من التدريب خلال 8 سنوات

= النسبة

إجمالي الأفراد المدربين خلال 8 سنوات

التحليل :

عند المقارنة بين النسب المتحصل عليها من الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تركز على التدريب في المؤسسة تركيزا تاما ، فالأرقام تشير إلى أن ما يعادل حوالي 96.8% من إجمالي عدد الأفراد المدربة خلال 08 سنوات قد تم تدريبهم في المؤسسة بينما تشكل النسبة المدربة خارج المؤسسة وعلى مستوى التراب الوطني بـ 2.8% ، أما عندما يتعلق الأمر بالتدريب في الخارج فإننا نجد نكاد نعدم ويرجح بعض المسؤولين عن تخلي المؤسسة بالتدريب في الخارج إلى عدة أسباب نوجز أهمها كالآتي:

● **أولاً:** تحمل المؤسسة تكاليف قد تفوق طاقاتها المالية عند إرسال الأفراد إلى خارج الوطن .

● **ثانياً:** عدم الانضباط الذي تم ملاحظته على بعض الأفراد أثناء فترة تدريبهم في الخارج بحيث يرى هؤلاء أنهم يقومون برحلة بهدف الاستمتاع غير مبالين بذلك بالهدف الذي أتوا من أجله .

● **ثالثاً:** عدم الاستفادة من التدريبات التي يقوم بها الأفراد المدربون في الخارج على أرض المؤسسة، ذلك لأن التقنيات التي دربوا عليها غير موجودة و بالتالي هم مطالبون بالعمل بالأساليب القديمة التي هي لديهم و هو ما يؤدي إلى ضياع الجهد المبذول و النفقات التي تمت.

لهذا انتهجت المؤسسة نهجا جديدا في التدريب إذ تغيرت الفكرة من إرسال الأفراد إلى الخارج إلى تدريبهم في مراكز تابعة للمؤسسة مستضيفة بذلك خبراء و مختصين من الخارج لكي يقوموا بعملية التدريب ،وبالتالي تتمكن المؤسسة من تقليل النفقات و استغلال الوقت أحسن استغلال .

2.2.3.4 التخصصات التي يتم التدريب عليها

إن التخصصات التي يتم التدريب عليها نابعة من الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة في كل سنة لهذا فإننا نجد الوحدة مجبرة على تدريب الأفراد تبعا للتخصصات المفروضة من المؤسسة الأم و وفقا للإحتياجات التي ترى أنها في أمس الحاجة إليها .لذا اخترنا سنة 2001 كأحد الأمثلة الحية نبين من خلالها طبيعة التخصصات التي فتحت تلك السنة للتدريب و كذا الحجم الساعي و العدد المخصص من الأفراد لكل نوع من أنواع التخصص .

الجدول رقم 08 :التخصصات التي تتم فيها العمليات التدريبية لسنة 2001

الوحدة فرد

التخصصات	إطار سامي	إطار	عون مهارة	عون تنفيذ
التوزيع و النقل	0	20	9	10
الشبكة	0	3	0	1
صيانة الأدوات	0	2	5	0
تقنيات الصيانة	0	0	0	0
الأمن الصناعي	0	8	3	1
محاسبة و جباية	0	1	0	1
إدارة أعمال و تسويق	0	0	0	0
تسيير الإداري و تسيير الموارد البشرية	0	0	0	0
بحرية و طيران	0	0	0	0
إعلام آلي	0	0	0	0
المجموع	0	34	17	13
تدريب طويل الأجل	0	0	3	0
تدريب قصير الأجل	0	27	14	20
الحجم الساعي (سا/شهر)		40	24	62

تحليل الجدول :

نظرا لطبيعة المجال الذي تنشط فيه المؤسسة ،فإننا نجد أنها تركز في التدريب على الجانب التقني أكثر من الجانب الإداري و يتضح ذلك في العدد المدرب إذ 39 فرد من بين 64 تم تدريبهم في التوزيع و النقل أي ما يعادل نسبة 60.93% من إجمالي المتدربين و هو ما يبين أهمية التوزيع والنقل في نشاط المؤسسة، ونلاحظ كذلك أن المؤسسة لا تهمل جانب الأمن الصناعي، خاصة أنها تتعامل بمادة سريعة الالتهاب (البنزين و ما شابه ذلك) بالتالي فهو يحتل المرتبة الثانية من حيث الاهتمام و ذلك بنسبة 18.75% من إجمالي المتدربين و تأتي البقية الأخرى من التخصصات بنسب متقاربة .

و مما يلاحظ من الجدول أيضا ،أن الوحدة تعتمد على التدريب القصير الأجل بنسبة كبيرة وذلك بسبب أن التدريب الطويل الأجل يكلف الوحدة كثيرا و يعيق العمل إذ برحيل العامل إلى التدريب لفترة أطول يصعب على الوحدة تكليف شخص آخر للقيام بالعمل خاص إذا كان الفرد من ذوي الكفاءات و الخبرات التي تعتمد عليها الوحدة اعتمادا كاملا .

3.2.3.4 تحليل ميزانية التدريب

إن الاهتمام بالجانب المالي لعملية التدريب يعتبر ضرورة لا بد منها ،ذلك لأن المال هو الكفيل الوحيد بإنجاح العملية التدريبية، ومن أجل أن يكون هناك استغلال عقلائي لتلك الأموال لا بد أن يتم إظهارها في شكل منظم، وتعتبر الميزانية الشكل الأفضل الذي يجب أن تظهر فيه إذ من خلالها يتم معرفة مختلف مكونات النفقات التدريبية و مختلف الأموال التي تدعم العملية التدريبية وفيما يلي نموذج عن ميزانية التدريب لسنة 2003

تظهر ميزانية التدريب في المؤسسة على الشكل الآتي :

الجدول رقم 09 : ميزانية التدريب لسنة 2003

ن ت/ك أ إ	التكلفة ب 1000دج	إجمالي		عون تنفيذ		عون مهارة		إطار		طبيعة التدريب	مكان التدريب	نوع التخصص
		فرد /الشهر	العدد	فرد/الشهر	العدد	فرد/الشهر	العدد	فرد/شهر	العدد			
0.86	941.7	19	18	2	4	8	7	9	7	قصير الأجل	الخروب	التدريب في المؤسسة
										طويل الأجل		
0.34	381	32	15	3	3	29	12			قصير الأجل	السانية	
										طويل الأجل		
		6	9	3	3	1	2	2	4	قصير الأجل	داخل المؤسسة	
										طويل الأجل		
0.08	92.5	355	44	6	2	50	12	299	30	قصير الأجل	مؤسسات خاصة	التدريب خارج المؤسسة
		1	1					1	1	طويل الأجل		
										قصير الأجل	في الخارج	
										طويل الأجل		
1.28	1415.21	413	87	14	12	88	33	311	42			المجموع

تحدد تكلفة التدريب في المؤسسة انطلاقا من جمع النفقات الآتية:

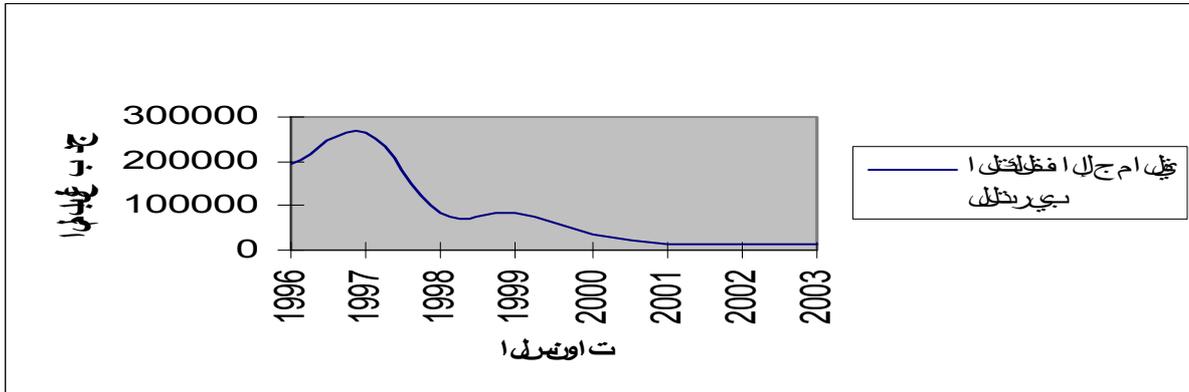
$$\text{تكلفة التدريب} = \text{النفقات المالية} + \text{النفقات الاجتماعية} + \text{مصاريف بيداغوجية} + \text{مصاريف النقل} + \text{مصاريف المبيت} + \text{مصاريف أخرى} .$$

و يبين الجدول التالي تطور نفقات التدريب خلال 8 سنوات :

الجدول رقم 10: تطور تكلفة التدريب

الوحدة: 1000 دينار جزائري

2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
14152	12950	13248	33246	85735	85735	264997	194065	التكلفة الإجمالية للتدريب



الشكل رقم 23: تطور تكاليف التدريب

التحليل :

انطلاقا من ملاحظة الشكل فإننا نجد أن تكلفة التدريب قد أصبحت تتناقص بشكل ملحوظ ومتفاوت و هذا دليل على أن المؤسسة تعتمد في إستراتيجيتها للتدريب على التدريب القصير الأجل لا على التدريب الطويل الأجل ذلك لأن هذا الأخير مكلف و يعرقل مسار العمل .

أما فيما يخص الموارد المالية التي تخصص لعملية التدريب في المؤسسة يتم حسابها على الشكل الآتي :

$$\text{الموارد المالية المخصصة للتدريب خلال السنة} = \text{الكتلة الاجرية الإجمالية للعمال خلال الفترة} \times 0.05$$

و يمكن أن نوضحها في الجدول التالي :

الجدول رقم 11: موارد تمويل ميزانية التدريب لسنة 2003

الوحدة: دينار جزائري

النسبة المتحصل عليها من أجل عملية التدريب	الكتلة الاجرية الجمالية المدفوعة خلال السنة	العدد الفعلي للعمال الموظفون بالمؤسسة	
		العدد	نوعية الموظف
القيمة	القيمة		
129.45	25890	77	إطار
193.4	38680	175	عون مهارة
224.47	44895	262	عون تنفيذ

4.2.3.4 تحليل أثر التدريب على المبيعات

إن الهدف الذي تصبوا إليه أي مؤسسة من العملية التدريبية مبني على طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فإذا كانت ذات طابع إنتاجي فإن الهدف محصور في تحسين نوعية المنتج و زيادة الكميات المنتجة، أما إذا كانت ذات طبيعة تسويقية و هو الحال الذي تعرفه المؤسسة فإن المبيعات والمحافظة على الزبائن تشكل الهدف الأساسي لها، و في إطار ذلك سوف نحاول تحليل أثر التدريب على المبيعات من خلال استخلاص نتيجة بين العدد المدرب و المبيعات المحققة و هذا باستعمال الجدول المبين أدناه في التحليل :

الجدول رقم 12: علاقة التدريب بمبيعات المؤسسة

2003	2002	2001	2000	1999	1998	
4832.534	4799.593	4806.778	4664.003	4320.25	4086.921	مبيعات الزيوت (دج)
3562350	5926497.53	345313650	4143977.63	3159723.11	3168451.94	مبيعات الوقود (دج)
14156832.53	12954799.59	132485806.8	33250664	85739320.25	263378086.9	المجموع (دج)
87	73	64	37	44	73	العدد المتدرب (فرد)

الجدول رقم 13: حساب معامل الارتباط بين التدريب و المبيعات

y^2	X^2	$X*y$	العدد المتدرب Y (فرد)	مجموع المبيعات X (مليون دج)	
5329	69368.01666	19226.60034	73	263.3780869	1998
1936	7351.231037	3772.530091	44	85.73932025	1999
1369	1105.606656	1230.274568	37	33.250664	2000
4096	175.52489	847.9091635	64	13.24858068	2001
5329	167.8268171	945.700327	73	12.954799	2002
7569	20041.59073	12316.4443	87	141.5683253	2003
25628	98209.7967901	38339.45879	378	550.1397761	المجموع

يقدر معامل الارتباط بـ 0.395

التحليل:

انطلاقاً من النتائج الممثلة في الجدول و بعد حساب معامل الارتباط و جدنا انه هناك علاقة طردية لكنها لا تكاد أن تظهر و السبب في ذلك اقتراب معامل الارتباط من الصفر و يدل هذا إحصائياً ارتباط ضعيف بين المتغيرين و هو ما يفسر أن التدريب ليس له تأثيراً كبيراً على حجم المبيعات في الوحدة و إذا كان له ذلك فانه ذو مفعول ضعيف و لا يؤثر بطريقة مباشرة . و بالتالي فانه على المؤسسة إيجاد حلول أخرى من أجل زيادة المبيعات .

و لعل تحليل الاستبيان قد يوضح أكثر الأسباب المؤدية إلى مثل هذا النوع من النتائج .

3.3.4 تحليل الاستبيان و تقييم فعالية التدريب بالوحدة

من أجل معرفة ردود أفعال العاملين ،حول فعالية التدريب في تنمية للموارد البشرية للوحدة ارتأى الباحث أن يكون هناك إستبيان يتم تقديمه لعينة مختارة عشوائيا من مجتمع البحث(الأفراد العاملين بالوحدة)،بحيث يتضمن هذا الأخير أربع أجزاء رئيسية:الأولى تتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجوب ،أما الثانية فهي تخص النظرة التي يحظى بها التدريب في المؤسسة ،و فيما يتعلق بالجزء الثالث فهي تخص العوامل التي تؤثر على التدريب في المؤسسة ،و في الجزء الأخير معرفة ما إذا كان التدريب قد ساهم في تنمية الموارد البشرية العاملة في الوحدة .

1.3.3.4 تحليل العينة التي تم تقديم إليها الاستبيان

لقد تم توزيع 120 نسخة من الاستبيان على العمال المتواجدين في الوحدة ،إلى أن عدد النسخ التي تم الحصول عليها فيما بعد لم يتعد 70 نسخة و ذلك بسبب عدم تفهم البعض و التخوف الغير مفهوم من البعض الآخر ،و بالتالي أصبحت تتشكل العينة من 70 فردا عاملا في المؤسسة ،و ذلك بنسبة 71% رجال و 29% نساء تتراوح أعمارهم حسب السن على النحو الآتي: من 20 الى 30 سنة 24% و من 30 الى 40 سنة 32% و من 40 الى 50 سنة 22% و من 50 الى 60 سنة 22% وهو ما يوضح إن النسبة الكبيرة العاملة في المؤسسة رجال و من فئة الشباب و فيما يتعلق المستوى الدراسي فإننا نجده ينحصر في ثلاث مستويات جامعي و ثانوي و متوسط ،بحيث تقدر نسبهم على الترتيب التالي 23% و 57% و 20% مما يؤكد على أن المؤسسة الأم أصبحت تدرك في هذه الآونة الأخيرة مدى أهمية المستوى في التوظيف أما فيما يخص الوظائف التي يحتلها هؤلاء في المؤسسة تختلف من ايطار إلى عون مهارة و حتى عون تنفيذ بحيث لا تقل خبرة الكثير منهم عن السنة و لا تتجاوز السقف الذي يقدر ب30 سنة ،و سوف نوضح في الجدول التالي مختلف المعطيات المتعلقة بالعينة بقليل من التفصيل على النحو الآتي :

الجدول رقم 14: معطيات عن العينة المختارة للإستبيان

النسبة	المجموع		
0.71	53	ذكر	الجنس
0.29	17	أنثى	
0.24	17	[20-30[السن
0.32	23	[30-40[
0.22	15	[40-50[
0.22	15	[50-60[
0.23	16	جامعي	المستوى
0.57	40	ثانوي	
0.2	14	متوسط	
0	00	ابتدائي	
0	00	إطار سامي	الوظيفة
0.46	32	إطار	
0.32	23	عون مهارة	
0.22	15	عون تنفيذ	
0.51	36	سنة[1-10[الخبرة
0.11	8	سنة[10-20[
0.38	26	سنة[20-30[

2.3.3.4 طبيعة التدريب في المؤسسة

قبل أن نتعمق في تحليل طبيعة التدريب في المؤسسة ينبغي التعرف على شئئين أساسيين

هما:

1.2.3.3.4 أولاً

الكيفية التي تم الالتحاق بها إلى هذه المناصب، إذ من خلال نتائج الاستبيان تمكنا من التوصل إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون تلك المناصب قد تم التحصل عليها انطلاقاً من الخبرة التي اكتسبوها و تشكل نسبتهم 51% من إجمالي أفراد العينة، أما الباقي فقد تمكنوا من شغل تلك المناصب بعد حصولهم على الشهادات و ذلك من خلال اشتراكهم في دورات تدريبية و تشكل نسبتهم 48% .

2.2.3.3.4 ثانيا

التعرف على المكانة التي تشكلها المؤسسة لدى الفرد، إذ تبين من النتائج المحصل عليها من الاستبيان أنه 55% من الأفراد يرون بأن المؤسسة ما هي إلا مجرد مكان للحصول على الأموال وهو ما يبين على أن الفرد حريص في المحافظة عليها مهما تطلب الأمر لكونها مكان للكسب و فقط وبينت النتائج أيضا أنه 44% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة عبارة بيت ثاني لهم و بالتالي ينبغي الحفاظ عليها بشتى الوسائل و جعلها تحتل الريادة مهما تطلب الأمر .

إن الحصول على نتائج ايجابية من خلال عملية التدريب مبني على مدى أهمية الفكرة التي يحظى بها التدريب في المؤسسة بحيث يرى 82% من أفراد العينة أن التدريب نشاط ضروري وحتهم في ذلك مبنية على الضعف الكبير في الجانب النظري و التطبيقي أو الاثنين معا ،كما أسفرت نتائج الاستبيان على أنه 44% يرون بان هناك ضعف كبير في الجانب النظري بينما آخرون يرون الضعف في الجانب التطبيقي و تشكل نسبة هؤلاء بـ 27%، أما الصنف الآخر فيرجح إلى أن في الجانبين هناك ضعف وتقدر نسبتهم بـ 28%، و انطلاق من النتائج التي تم تحقيقها يمكن الاستدلال على أن انشغالات المؤسسة مبنية كثيرا على الجانب النظري و السبب في ذلك راجع إلى أسلوب الترقية التي تستعمله بكثرة و هو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وضع الرجل الغير مناسب في المكان الغير مناسب مما يستدعي ضرورة لتدريبه في الجانب النظري أكثر من أجل التأقلم مع طبيعة العمل الجديد .

ولقد بينت دراسة الاستبيان أيضا أنه 85% من أفراد العينة على علم بأهداف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها و هذا ما يبين الاستعداد النفسي و البدني لدى كثير من العمال الذين التقينا بهم و ووجدناهم على أهبة المشاركة في دورات التدريبية قريبة الموعد و لقد اتضح من خلال الحوار معهم أيضا أن مصدر معرفتهم بأهداف البرنامج التدريبي هم المكلفون بالتدريب بالوحدة (مصلحة الموارد البشرية) و قد تأكدنا من صحة القول فيما بعد بعدما وجدنا من نتائج الاستبيان انه 44% من الأفراد قد صرحوا بأن المكلفون هم المصدر الأساسي لمعرفةهم بأهداف برنامج التدريب أما الباقي فتاتي بسبيل المصادفة و إن دل هذا على شيء فانه يدل على أن مصلحة الموارد البشرية في الوحدة تقوم بمهامها على أكمل وجه . و فيما يخص الأنواع المطبقة في التدريب نجدها تتكون غالبا من نوعين اثنين وهما المحاضرات و دراسة حالة و ذلك بالنسب الآتية على الترتيب 31% و 42% والأسباب التي ترجع إلى التركيز على مثل هذين النوعين من التدريب مبنية على طبيعة

النشاط الذي تمارسه الوحدة فبغض النظر عن النشاط التسويقي الذي تنشط فيه نجدها بأمس الحاجة إلى التقنيات الجديدة في الصيانة و التسيير و هو ما يتطلب التركيز عليه .كذلك يتم استعمال كل من الجداول و العينات و الأعمال التطبيقية كأدوات يتم استعمالها في البرامج التدريبية إلى جانب أدوات أخرى .

وما يلاحظ أيضا حول عملية التدريب في المؤسسة هو الطريقة التي يتم الاشتراك بها في البرنامج التدريبي إذ أسفرت نتائج الاستبيان أن الأفراد لا يشاركون بمحض إرادتهم في التدريب بل يتم اختيارهم من طرف المؤسسة و يتم إجبارهم على المشاركة في البرنامج التدريبي .بينما تشكل الفئة التي تقوم بتقديم طلبات من اجل أن يتم التحاقها بالبرنامج التدريبي فئة قليلة أي نسبة 38% و هو ما يبين أن الفرد العامل بالمؤسسة لا يريد أن يطور إمكانياته من تلقاء نفسه بل يخضع للأمر الواقع وخاصة بعدما تفرض الإدارة ذلك .

و يوضح الجدول التالي نتائج ما أسفرت عنه عملية الاستبيان.

الجدول رقم 15: نتائج الاستبيان المتعلقة بالتدريب في المؤسسة

النسبة	المجموع		
0.51	36	خبرة	طريقة الحصول على منصب
0.48	34	شهادة	
0.55	39	مكان للربح	تمثل المؤسسة بالنسبة للفرد
0.44	31	بيتك الثاني	
00	00	مجرد مكان	
0.82	58	نعم	هل التدريب ضروري
0.17	12	لا	
0.44	31	ضعيف في النظري	الأسباب المؤدية إلى ضرورة التدريب
0.27	19	ضعيف في التطبيقي	
0.28	20	ضعيف في الاثنيين	
0.85	60	نعم	معرفة أهداف التدريب
0.14	10	لا	
0.15	11	المحاضرون و المدربون	المصدر معرفة الأهداف
0.44	31	المكلفون بالتدريب	
0.11	8	مرؤوسيك	
0.11	8	زملاء التدريب	
0.17	12	زملاء العمل	
0.31	22	المحاضرات	أنواع التدريب
0.15	11	الأيام الدراسية	
0.42	30	دراسة حالة	
0.2	14	زيارة ميدانية	
0.07	5	لعب الأدوار	
0.47	33	الجداول و العينات	الأدوات المساعدة في التدريب
0.18	13	الخرائط و الرسوم	
0.38	27	أعمال تطبيقية	
0.2	14	أفلام وثائقية	
0.68	48	الاختيار من طرف الإدارة	طريقة الاشتراك في البرنامج التدريبي
0.34	24	تقديم طلب	

3.3.3.4 العوامل المؤثرة على التدريب في المؤسسة

انطلاقاً من الملاحظات التي شكلناها فيما يخص عملية التدريب في المؤسسة، تمكنا من حصر مجموعة من العوامل التي نرى بأنها ذات تأثير خاص على عملية التدريب في المؤسسة، والتي تتمثل في النقاط التالية: المكان، الزمان، طبيعة التدريب و علاقتها بنوعية العمل، كفاءة المدربين، مدى وعي المرؤوسين بأهمية التدريب و أخيراً اللغة التي يتم بها التدريب .

بغية التعرف على مدى تأثير تلك العوامل على عملية التدريب في الوحدة تم إدراج بعض الأسئلة المتعلقة بمدى تأثيرها على مجريات النشاط التدريبي في المؤسسة و قد أحرزت النتائج التي تم استخلاصها من الاستبيان على النحو الآتي: 94% من أفراد العينة يرون بأن مكان التدريب ملائم و قد أشرنا فيما سبق إلى أن المؤسسة تحتوي على مركزين للتدريب و هما مركز الخروب بقسنطينة و مركز السانية بوهران اللذان يحتويان على جميع وسائل الراحة و الأمان و هو ما جعل الأفراد أيضاً يفضلون التدريب بالجزائر على الخارج بنسبة 68% و يروا كذلك بأنه كلما كان المكان ملائماً أكثر كلما كانت عملية الاستيعاب كبيرة و هو ما اتفق عليه معظم أفراد العينة بنسبة 81%، أما فيما يخص الزمن المخصص للتدريب فان الأفراد لا يجدون أية مشاكل في هذه الناحية إذ 91% منهم يرى بأنه متى حددت الفترة الزمنية فإنهم مستعدون للأداء و ذلك بسبب أهمية العملية في نظرهم و المزايا التي سوف يحققونها من قيامهم بعملية التدريب تلك، و من بين ما تم ملاحظته أيضاً من خلال عملية الاستبيان تلك هي عدم تذمر المتدربون من المدربين إذ أثبت النتائج انه 92% من الأفراد يرون بأن المدربين ذوي خبرة و مهارة عالية في توصيل المعلومات باستعمال أساليب بسيطة و هو ما جعل يكن المتدربون الاحترام و التقدير الكبريين، أما فيما يخص اللغة فيرى معظم الأفراد بأنه لا تشكل عائق لديهم خاصة و أنهم يتقنون اللغة الفرنسية كما ينبغي، لكن و حسب رأي الخاص فان اللغة الانجليزية هي التي يجب أن تكون بالأحرى اللغة المتقنة على الإطلاق لكونها لغة العالم الذي نعيشه اليوم و أن إتقانها يمكن من استيعاب الفراغ و الهوة التكنولوجية التي هي بيننا اليوم و هو ما يستدعي بنا المسارعة إلى تصميم دورات تدريبية من أجل إتقان تلك اللغة خاصة، و من النتائج المتحصل عليها أيضاً نجد منها ما يتعلق بمدى ملائمة التدريب مع طبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد و قد تبين انه 91% يرون بأن جميع العمليات التدريبية التي تم القيام بها توافق طبيعة النشاط الذي يزاولونه، أما فيما يخص آخر نتيجة يمكن التوصل فيما يتعلق بمدى وعي المرؤوسين بالتدريب فإننا نجد بأن نسبة قليلة منهم (38%) ترى بأنهم غير واعين بأهمية التدريب لهم و عندما أولنا تلك النتائج

إلى الحقيقة و جدنا أنها ناجمة عن بعض الصراعات القائمة دائما و أبدا بين الرئيس و المرؤوس وذلك إما لأسباب شخصية أو أمور تتعلق بالعمل .

الجدول رقم 16 :نتائج الاستبيان المتعلقة بالعوامل المؤثرة على التدريب في المؤسسة

النسبة	المجموع		
0.94	66	ملائم	مكان التدريب
0.06	4	غير ملائم	
0.48	34	الخارج	تفضل التدريب
0.68	48	الجزائر	
0.81	57	نعم	تأثير المكان على قدرة الاستيعاب
0.15	11	لا	
0.91	64	ملائم	الوقت المختار للتدريب
0.08	6	غير ملائم	
0.91	64	نعم	طبيعة التدريب مع نوعية العمل
0.08	6	لا	
0.92	65	نعم	المدربون أكفاء
0.07	5	لا	
0.67	47	نعم	مرؤوسيك على وعي بأهمية التدريب
0.32	23	لا	
0.38	27	نعم	اللغة المعدة للتدريب عائق
0.61	43	لا	
0.87	61	الفرنسية	اللغة المحبذة في التدريب
0.25	18	العربية	
0.11	8	الانجليزية	

4.3.3.4 دور التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية

إن فحوى الدراسة مرتكز على مدى فعالية التدريب في تحقيق تنمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة ،لذلك كان لا بد لنا من إدراج مجموعة من الأسئلة في آخر الاستبيان تعالج هذه القضية و انطلاقا من النتائج التي تم التحصل عليها من الاستبيان توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات كانت على الشكل التالي :

1.4.3.3.4 أولاً

اقتناع الأفراد بنسبة 80% بأن التدريب مهم لهم و للمؤسسة على حد سواء ،ويرجع السبب في ذلك الاقتناع إلى الوضعية التي آلت لها مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية من تفكيك و حل لها ذلك و تسريح لعمال غير قابلين للتأقلم مع الوضع التنافسي الجديد .

2.4.3.3.4 ثانياً

يرى معظم الأفراد(و ذلك بنسبة 91%) أن جل المشاكل التي قد تعترض طريقهم في المستقبل ممكن تخطيها من خلال المعارف و المهارات التي تم اكتسابها من التدريب لذلك فهم يعتقدون أن معظم التدريبات التي تلقوها هي عملية إيجابية لهم و تبين النسبة المتحصل عليها كذلك وهي تقدر بـ67% .

3.4.3.3.4 ثالثاً

أما فيما يتعلق بالسؤال الذي تم طرحه فيما إذا كان قد حسن التدريب في مردودية المؤسسة فقد وجدنا نسبة تقدر بـ77% ترى بأن التدريب قد قام بتحسينها رغم أن الحقيقة التي تم استخلاصها فيما يتعلق بمدى ارتباط التدريب بالمبيعات وجدنا أن معدل الارتباط بينهما يكاد قد يندم إلى أن الاعتقاد بان التدريب قد ساهم فعلا بتحسين مردودية شيء إيجابي على المؤسسة و ذلك لكونها تساعد في إبقاء الروح المعنوية للأفراد مرتفعة مما يؤهلها للتنمية وتحقيق نتائج إيجابية في المستقبل القريب.

4.4.3.3.4 رابعاً

إن الواقع الإقتصادي الذي تعرفه جل المؤسسات العمومية الوطنية قد ينتهي بها في ظل الخصوصية و هذا ما أدى بنا إلى طرح سؤال يتعلق بهذا الجانب لكن في إطار الموضوع المدروس ،إذ كانت صيغة السؤال تخص فيما إذا كان الأفراد قادرون على الاحتفاظ بمناصبهم التي يحظون بها الآن و ذلك في إطار الخصوصية و قد كانت الإجابات بنعم تشكل نسبة 84% من إجمالي الإجابات والمطروحة وهو ما يدل على أن هناك نوع من الثقة يتميز بها هؤلاء و خاصة من خلال الخبرات

المهارات التي تم اكتسابها ،أما فيما يخص الإجابات التي كنت تتوقع العكس فقد رجحت الأسباب إلى أمرين اثنين هما:عدد الدورات التدريبية غير كافي و الثاني يخص بان التدريب الذي قام به هؤلاء الأفراد خارج طبيعة العمل الذي يزاولونه .

5.4.3.3.4خامسا:

وكسؤال أخير أردنا أن نختم من خلاله استبياننا المطروح و الذي يدور مفهومه حول طبيعة الاستفادة التي يراها الفرد من التدريب الذي يشارك فيه ،فقد كانت الإجابات مرتكزة على نوعين اثنين هما :تنمية المعارف و توسيع الخبرات و ذلك بنسبة تفوق كل منهما 50% و هذا ما يدل على أن التدريب قد حقق بالفعل تنمية للموارد البشرية و ذلك انطلاقا من اهتمام هؤلاء بالمعرفة و الخبرة و التنازل عن الأهداف القصيرة المدى مثل الترقية و غيرها من الأمور التي تدل على حب الذات والأناية فقط .

5.3.3.4تقييم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

تتطلب عملية تقييم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية التركيز على عاملين اثنين

هما :

- التغيير الذي أحدثه التدريب في تركيبة المتدرب نفسه .
- التغيير الحاصل في أداء المتدرب أثناء العمل .

إن تقييم فعالية نظام التدريب من خلال التغيير الذي أحدثه التدريب في تركيبة المتدرب نفسه مبنية أساسا على إحساس المتدرب ،إذ بينت النتائج بمجملها انه جميع المتدربين يعترفون بضرورة التدريب التي يقومون بها و يجمع الكثير منهم على أنهم قادرون على حل المشاكل التي لم يقابلونها قبلا انطلاقا من المعارف و الخبرة التي اكتسبوها ،و مما يشير إلى فعالية التدريب في هذا الجانب أيضا نجدها في الثقة التي يرونها في أنفسهم بحيث يؤكد الكثيرون منهم على أنهم قادرون على الاحتفاظ بمناصبهم إذا ما تم خصخصة المؤسسة و إن دل هذا على شيء فانه يدل على أن النتائج

التي تم تحقيقها في عملية التدريب تساعد في اكتمال شخصية المتدرب من خلال تجاوز الأخطاء وتعويضها بالانضباط والسلوك القويم .

إن تقييم فعالية نظام التدريب انطلاقاً من التغيير الحاصل في أداء المتدرب أثناء العمل مبنية على مدى ملاحظة المرؤوسين لأداء الأفراد العاملين عندهم ، إذ من خلال المقابلات التي أجريناها مع الكثير منهم تبين أن 60% منهم لا يرون هناك تغيير في الأداء و يرجح البعض منهم السبب في ذلك في أن المتدربون لا يجدون تلك الأساليب التي تدربوا عليها في العمل و هذا ما يعود بهم إلى العمل بالأسلوب القديم ، ويعد هذا السبب أيضاً أحد الأسباب في التوصل إلى ضعف الارتباط بين التدريب ومستوى المبيعات ، لذلك يمكن القول أن نظام التدريب لم يجعل هناك تفعيل في الأداء .

و عليه يمكن التوصل من خلال عملية تقييم فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية إلى أن نظام التدريب قد ساهم في إحداث تغيير داخلي في نفسية الأفراد العاملون في المؤسسة و هو ما يشير إلى أنها نتيجة ايجابية ، لكن ينبغي التوضيح انه ما لم تتوفر المعدات و الأساليب التي تم إعداد الأفراد من اجلها فان المؤسسة سوف لن تحدث تقدماً في نشاطها و هو ما يؤدي بها إلى فقدان تلك الطاقة المكبوتة التي تم تحريكها و تفعيلها .

أردنا في هذا الفصل أن نقوم بدراسة عامة عن وحدة نفضال بالبلدية ، فبدأنا بتقديم منهج الدراسة ، الذي قمنا من خلاله بتحديد المجال المكاني و المتمثل في الوحدة ، و كذا تحديد المجال الزمني و المتمثل في ثماني سنوات (2003/1996) ، بالإضافة إلى تحديد المجال البشري و المتمثل في عينة من الموظفين المتواجدين بالوحدة الذي تختلف مستوياتهم من إطار إلى عون مهارة إلى عون تنفيذ ، ثم قمنا بعرض مختلف أدوات الدراسة المتمثلة في الإحصاء و العينة و الاستبيان والمقابلة .

و بعد الانتهاء من عرض منهج الدراسة قمنا بتقديم مؤسسة نفضال و ذلك من خلال التعريف بمختلف المهام و الإمكانيات المادية و البشرية التي تحتويها ، ثم عرفنا مختلف المنتجات التي تهتم بتسويقها بعدها انتقلنا إلى تقديم الوحدة و ذلك بتحليل هيكلها التنظيمي و تحليل الموارد البشرية العاملة فيها ، والتعرف على كل من سياسة و إستراتيجية التدريب في تلك الوحدة .

أما فيما يخص المبحث الأخير فقد قمنا بإسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على دراسة الحالة، و ذلك بتحليل نظام التدريب في الوحدة ،بحيث تمت العملية من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية و معرفة الأثر الذي يتركه التدريب على المبيعات وفي الأخير تحليل نتائج الاستبيان و تقييم فعالية التدريب بالوحدة ،و من جملة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال القيام بتلك العملية التحليلية في الوحدة مايلي :

(أ) وجود ارتباط ضعيف بين الاحتياجات التدريبية و الأعداد المدربة فعلا مما يدل على أنه لا توجد دراسة دقيقة و معطيات دقيقة عن تلك الاحتياجات و هو ما جعل هناك صعوبة في تصميم البرنامج التدريبي و كذا تحقيق الاهداف المرجوة منه .

(ب) التركيز على التدريب القصير الأجل أكثر من التدريب الطويل الأجل و هذا بسبب اعتقاد أن التدريب الطويل الأجل يعلق مسار العمل .

(ت) الاقتناع التام من طرف الأفراد العاملين في الوحدة بأهمية التدريب ،أما الأسباب المؤدية إلى اعترافهم بتلك الأهمية ،ناجم عن الضعف الذي يرونه في أنفسهم في الجانب النظري .

(ث) الانعدام التام لعملية تقييم التدريب في الوحدة و هو ما يبين سلسلة النتائج السلبية التي يتم تحقيقها، إذ لم يتم الاستفادة من الأخطاء التي تم القيام بها في السنوات الفارطة و هو ما يبين حقيقة تلك النتائج.

و لا تزال هناك العديد من النتائج فيما يخص دراسة حالة بحيث سوف يتم التعرض إليها بالتفصيل مع حلول مقترحة في خاتمة الموضوع .

خاتمة

بلغ الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ذروته في زماننا الحاضر، ذلك لأنه ليس كالنظريات التي ينتهي بها الأمر في سلة المهملات أو في درج، أو على رف إحدى المكتبات، فلقد خصت له بعض الجامعات برنامجا خاصا، إذ وجدت من الضروري أن يلم الإداريون المقبلون بهذه التقنيات كي يتمكنوا من التجاوب و التفاعل إيجابا مع كل ما يحدث من تقلبات، و في سياق ذلك نختم بحثنا هذا بعرض بعض النتائج التي تم التوصل إليها في كل من الجانب النظري و التطبيقي، و تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نراها ضرورية فيما يخص عملية التدريب للوحدة التابعة لنفطال، وفي الأخير نفتح آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع لبحوث مستقبلية، و هذا من أجل استمرار الدراسة و اتصال البحث .

و من النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري نجد:

– يختلف كثير من الكتاب و الباحثين عند تعريفهم للموارد البشرية، إلا أن تعريفاتهم تتفق جميعا، في أن الموارد البشرية هي المصدر الوحيد الذي يمكن من تحقيق ثروة و إيرادات، و ذلك باستخدام كل من المهارات و المعرفة المكتسبة لديهم .

– لم تعد النقابات العمالية السند الوحيد الذي يلجأ إليه الأفراد لحل مشاكل عالقة بينهم و بين إدارة المؤسسة، بل أصبحت هناك إدارة متخصصة تهتم بتسييرهم و بحل مختلف المشاكل التي يلاقونها في العمل و خارج العمل، و نقصد بذلك إدارة الموارد البشرية .

– تتمحور أهداف إدارة الموارد البشرية حول موضوعين اثنين هما المشاركة و الفعالية حيث يقصد من المشاركة المساهمة في اختيار الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة أما الفعالية فنجدها مرتبطة بتحفيز الأفراد و تطوير قدرتهم بغية التوصل إلى الأداء المطلوب .إلى أن في غالب المرات لا تتمكن تلك الإدارة من تحقيق أهدافها و هذا بسبب التأثير السلبي لبعض العوامل منها السياسية و الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من العوامل .

- إن التطور التاريخي التي مرت بها إدارة الموارد البشرية مكنها من تعزيز موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،و لم تقف عند هذا الحد بل أصبحت تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل لها ،وتتلخص مراحل في إنجازها في أربع خطوات هي :تحديد أهداف المؤسسة ،تحديد الأنشطة ،تجميع الأنشطة وتنسيقها ،تحديد المستويات التنظيمية .

- إن لإدارة الموارد البشرية أدوار عدة في المؤسسة ،تتمركز أهمها في التخطيط و الاستقطاب والتحفيز و الحفاظ على الموارد البشرية ،و هذا ما يثبت أن الفرضية الأولى خاطئة .

- إن التنمية هي عملية حضارية شاملة ،حيث تشمل جميع جوانب حياة الإنسان و هذا ما أدى إلى تعدد الأشكال التي تظهر فيها،إذ نجد : التنمية اقتصادية والاجتماعية ، ثقافية و سياسية ،حتى الجانب البشري أصبح أحد المبادئ التي تنشط فيها و نقصد بذلك تنمية الموارد البشرية و التنمية البشرية .

- إن تنمية الموارد البشرية ما هي إلا زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ،و التي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

- إن مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية يختلف حيث ترى الأولى بأن العنصر البشري رأس مال ينبغي الاستثمار فيه و بالتالي فان نظرة تنمية الموارد البشرية للإنسان تكون كوسيلة من أجل تحقيق عائد على عكس الثانية التي ترى بأن الإنسان هو هدف ينبغي تحقيقه و ذلك بتحسين جميع سبل العيش والقدرات التي يتمتع بها .

- إن تنمية الموارد البشرية هي المدخل الحقيقي الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية أما فيما يتعلق بالمدخل التي تسمح بتحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة نجدها محصورة في القدرات أي مدخل المقدرات (المعرفة ،المهارة و الاستعدادات)،كذلك في العمل وذلك من خلال تصميمه أي مدخل تصميم العمل .

- لقد مكنت التطورات المتلاحقة من جعل تنمية الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية ،له مدخلات التي تتمثل في الأفراد و التقنيات و مختلف المعلومات والموارد مخرجات

التي تتمثل في الموارد البشرية الفعالة أما العمليات فهي تتعلق بالتخطيط و التحليل و التنفيذ و المتابعة والتقييم و غيرها من العمليات الأخرى .

– ينبغي على القائم بإعداد إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة ما ،الأخذ بعين الاعتبار المناخ الداخلي و الخارجي وكذا الإستراتيجية العامة التي تسيير عليها المؤسسة ،و التركيز على الفجوات التي تعاني منها المؤسسة و ذلك بإعداد برامج هادفة بما يتناسب و الموارد المتاحة .

– من أجل إنجاز نظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،يلجأ مختلف المسيرين إلى الاستشاري وهذا لما يتمتع به من خبرة و معرفة في الميدان ،وتتحدد طبيعة الاستشاري تبعا لموقعه من المؤسسة فإذا كان غريبا عنها فإننا نقصد بذلك استشاري خارجي ،أما إذا كان من بين العاملين في المؤسسة فإن الأمر يتعلق بالاستشاري الداخلي أما فيما يخص الخطوات التي تمر بها العملية الاستشارية فهي نفسها و تتمثل في ستة خطوات :الاتصال مع الاستشاري تليها تحليل و تشخيص المشكلة ثم اقتراح الحلول البديلة لها بعد ذلك تأتي عملية التخطيط للتنفيذ تليها مباشرة عملية التنفيذ و أخيرا تحليل النتائج المحصل عليها .

– إن للتخطيط مكانة هامة أثناء إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و يرجع تلك الأهمية إلى عدة أسباب أهمها التأثير التكنولوجي ،صعوبة الحصول على الأيدي العاملة المؤهلة وكذلك القيم الاجتماعية كما ينبغي الإشارة إلى أن المعلومة تعتبر المكون الرئيسي في إنجاز أو إفشال عملية التخطيط .

– إن لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة عدة مجالات تنشط فيها و من أهم تلك المجالات نجد تخطيط المسار الوظيفي للأفراد تقييم الأداء و التطوير التنظيمي و التدريب ،و يشكل التدريب أبرز مجال تنشط فيه ذلك لأنه من أقدم التقنيات التي تعتمد عليها المؤسسات في تلقين المهارات و المعارف للعاملين عندها .

– إن اختلاف الخلفيات الثقافية و الخبرات العملية للباحثين،أدت إلى اختلاف الزوايا التي ينظر بها إلى التدريب،إلى أن جميعهم يتفقون في أن التدريب نشاط مخطط تلجأ إليه المؤسسة متى استدعت الحاجة إلى ذلك و هذا بغرض تنمية المعارف و المهارات لدى الفرد و تحقيق الربحية و الإنتاجية للمؤسسة. وهذا ما يثبت بأن الفرضية الثالثة خاطئة .

- إن التدريب ما هو إلا نظام فرعي ينطوي تحت نظام فرعي آخر و هو نظام تنمية الموارد البشرية.
- إن النجاح الفعلي لعملية التدريب في المؤسسة تكون انطلاقته من التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية التي تتم عبر ثلاثة أبعاد ،حيث يتعلق البعد الأول بتحليل التنظيم ،أما الثاني فهو يخص تحليل الوظائف ، و البعد الأخير نجده يتعلق بتحليل الأفراد .
- تقوم عملية تصميم البرنامج التدريبي أساسا على وجود الإحتياجات التدريبية و توفر الإمكانيات المادية لها .
- تشمل عملية تصميم البرنامج التدريبي على العناصر التالية :وضع محتويات الخطة التدريبية و ذلك بالتعرف على أهداف البرنامج التدريبي و الزمان المراد أن تتم فيه العملية التدريبية و مكان التدريب،أساليب التدريب ،توفر المساعدات التدريبية ،إعداد المدربين ،وضع ميزانية التدريب ،وذلك حتى يبدأ تنفيذ البرنامج التدريبي من منطلق سليم .
- تمر خطوات عملية التدريب في المؤسسة بثلاثة مراحل هي :تحديد الإحتياجات التدريبية ،تصميم البرنامج التدريبي ،تنفيذ البرنامج التدريبي .
- تتحدد معايير فعالية نظام التدريب من خلال العناصر الآتية:ردة فعل المشاركين في برنامج التدريب، قابلية التعلم ،التغير الطارئ لسلوك الفرد العامل في المؤسسة ،نواتج الأداء التنظيمي .
- تساعد عملية تقييم التدريب في التحقق من مدى فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ،و ذلك بالتأكد من أن الأهداف التي تم تصميم عملية التدريب قد حققت أو لا .
- لا تقتصر عملية التقييم في نتائج العملية التدريبية ،بل تبدأ قبل البرنامج التدريبي،و تستمر أثناء انعقاده، كما تجري بعد انقضاء التدريب بفترة معينة .

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي نعرضها على الشكل الآتي :

- تعتمد مؤسسة نفضال بشكل كبير على العمال الدائمين حيث تشكل نسبتهم 72.3% من مجموع العاملين في المؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أن نسبة الإطارات العاملة في المؤسسة ضعيفة جدا إذ تشكل 10.8% من مجموع العمال و هو ما يؤدي إلى ضعف التسيير في المؤسسة .

- تدرج سياسة التدريب في المؤسسة ضمن السياسة الإستراتيجية لها، و التي تهدف إلى تطوير نوعية الأعمال القاعدية لديها، كذلك تنمية الكفاءات العاملة في المؤسسة و ذلك بهدف تطوير المحيط الداخلي للعمل في المؤسسة .

- إن النتائج السلبية المتعلقة بالمقارنة بين تحديد الاحتياجات التدريبية و الأعداد المدربة ترجع إلى العجز الذي تلاقه الوحدة في تمويل النفقات التدريبية و التخصصات المحدودة التي لا تلائم و طبيعة النشاط لجل العاملين بالوحدة .

- يقدر معامل الارتباط بين الاحتياجات التدريبية و الأعداد المدربة بـ 0.195 مما يعني أنه هناك ارتباط ضعيف بينهما، و إن دل هذا على شيء فإنه يدل على عدم وجود دراسات حقيقية و معطيات دقيقة عن الاحتياجات التدريبية، مما يجعل هناك صعوبة في تصميم برنامج تدريبي .

- تعتمد الوحدة على التدريب داخل المؤسسة اعتمادا كاملا، فقد أسفرت دراسة ثماني سنوات على أنه نسبة المتدربين في المؤسسة تمثل 96.8% من إجمالي المتدربين و ذلك مقابل 2.8% من المدربين خارج المؤسسة، أما نسبة المتدربين في الخارج فتقدر بـ 0.3% من إجمالي المتدربين و هو ما يبين أن العجز المالي في تمويل النفقات التدريب هو الذي أدى إلى الاستغناء الشبة كلي عن التدريب في الخارج.

- تركز الوحدة على التدريب القصير الأجل أكثر من التدريب الطويل الأجل و هذا بسبب اعتقادها أن التدريب الطويل الأجل يعرقل مسار العمل في المؤسسة.

- ركز برنامج التدريب لسنة 2003 على تدريب الإطارات أكثر من أعوان المهارة و أعوان التحكم وذلك بنسبة 48.2% و السبب يعود في ذلك إلى الضعف الملحوظ في كفاءات التسيير لدى المؤسسة .

– الانخفاض المستمر في تكاليف التدريب، و ذلك نتيجة الاعتماد على التدريب القصير المدى .

– إن الارتباط الضعيف بين المبيعات و الأعداد المدربة طيلة الثماني سنوات تؤكد على أن الفرضية الرابعة صحيحة، حيث بينت النتائج السابقة في عدم التقدير الدقيق للإحتياجات التدريبية، و الضعف المالي الذي تعانيه النفقات التدريبية و اللامبالاة من طرف المسيرين للتدريب قد أدوا إلى تواجد ضعف في مردودية الوحدة خلال السنوات الأخيرة .

– إن ما يعاب على النشاط التدريبي في الوحدة هو انعدام أثر التقييم لعملية التدريب ،إذ لا تؤخذ تلك العملية بالأهمية التي تستحق ،و لا حتى بالأدنى الاهتمام و هو ما يفسر انه طيلة ثمانية سنوات لم يتم تحقيق أي نتيجة إيجابية انطلاقا من العملية التدريبية .

– فقدان الأفراد للمهارات و المعارف التي اكتسبوها من البرامج التدريبية و هذا بسبب عدم تطبيق ما تم التدرب عليه في أرض الوحدة ،نتيجة لإنعدام الوسائل و الأدوات اللازمة.

– انطلاقا من النتائج السابقة يتبين بأن العملية التدريبية لم تحقق أهدافها و أنها تتخللها نواحي قصور كثيرة خاصة إذا ما تعلق الأمر بالخطوات التي تمر بها العملية التدريبية ،مما يؤكد في نهاية المطاف إلى عدم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية العاملة في الوحدة.

و من بين الاقتراحات و التوصيات التي نرى بأنه من الجدير العمل بها نجد:

– التوعية من أجل ترسيخ فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الأصول الإستراتيجية بالمؤسسة ،مع تعميق فكرة أهمية إستمرارية تنمية الموارد البشرية .

– استقطاب اهتمام مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسة،و ذلك من أجل تدعيم أنشطة تنمية الموارد البشرية .

– الدعوة إلى تغيير النظرة المتعلقة بالتدريب لدى المسؤولين،و اعتباره كاستثمار تقطف ثماره على المدى البعيد .

- ينبغي أن تتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالوحدة تحديدا دقيقا حتى و إن استدعى الأمر في ذلك إلى اللجوء إلى أخصائيين من الخارج .

- ينبغي أن توافق البرامج التدريبية تخصصات العمل للأفراد المتدربين .

- الاهتمام بعملية التقييم في الوحدة و الاستفادة من النتائج التي تفرز عنها عمليات التقييم بغرض أخذ العبرة منها أثناء الإعداد للدورات التدريبية في المستقبل .

- ضرورة تحفيز الأفراد الناجحين في الدورات التدريبية مما يحث زملائهم على العمل و المشاركة في دورات تدريبية أخرى .

- الاهتمام باللغة الإنجليزية عند تصميم البرنامج التدريبي ، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتدريب الإطارات العاملة في الوحدة .

- ضرورة تحديد الأهداف الموضوعية للبرامج التدريبية بدقة ووضوح لدى كافة أطراف العملية التدريبية ، و خاصة المتدربين .

- ضرورة القيام بالدراسات و البحوث الميدانية التي تخدم زيادة الكفاءة و الفعالية للتدريب بالوحدة.

- الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج و مناهج التدريب العملية و العلمية بما يتماشى و التطور الفني و المهارة المطلوبة ، و الاستعانة بالخبرات الأجنبية في هذا المجال .

- ضرورة اعتبار أن التنمية الموارد البشرية هي الخيار الاستراتيجي الوحيد للخوض بنجاح المنافسة للمنافسة المرتقبة بعد حدوث عملية الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة .

بعد دراستنا لموضوع البحث ، و توصلنا إلى النتائج السابقة ، تراعت لنا عدة نقاط ما زالت مجهولة ، هذه النقاط يمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى ، و إشكاليات تنتظر المعالجة ، و تتمثل هذه النقاط في المواضيع التالية :

- دور التطوير التنظيمي في تحقيق تنمية الموارد البشرية .

- أثر استراتيجيات التدريب على مردودية المؤسسة .

- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية .

- واقع التكوين و التدريب في المؤسسات الجزائرية .

- تنمية الموارد البشرية الخيار الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

وفي الأخير لا ندعي كمالا لعلمنا و لا ننفق قصورا في جهدنا غير أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع و في محاولة إسقاطه على أرضا الواقع و أن تكون خاتمة بحثنا بداية و انطلاقة لبحوث أخرى مستقبلية

قائمة المراجع

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة أهميتها مفاهيمها و أنواعها و عملياتها، الإسكندرية مصر، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، (1998) .
2. على سلمى، السلوك التنظيمي، القاهرة مصر، دار غريب للطباعة و النشر، لا توجد سنة النشر،
3. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، بوزريعة الجزائر، دار هومة للطباعة و النشر (2003).
4. محمد سعيد انورسلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، (2003).
5. على الشرفاوي ، العملية الإدارية ووظائف المديرين، الإسكندرية مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر (2002).
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت لبنان، دار النهضة العربية، (2002) .
7. مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الإبراهيمية مصر، الدار الجامعية (2003).
8. عدلي على أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، الإسكندرية مصر، دار النشر المكتب الجامعي الحديث (2003).
9. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية للنشر (2001).
10. على سلمى ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،القاهرة مصر،دار غريب للطباعة و النشر (2001).
11. Marc Giget,La Dynamique Stratégique De L'entreprise,édition DUNO,Paris ,(1998.)

12. Bernard Galanbaud, SI LA GRH Etait de la gestion ,Edition Liaisons ,Paris (2002.)
13. على سلمى ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، الفجالة مصر ، دار غريب للطباعة والنشر ، (1985).
14. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر (2002).
15. الطاهر الأطرش ، تقنيات البنوك ، الطبعة الثانية ، بن عكنون الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية (2003).
16. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع (2004).
17. مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اربد الأردن، عالم الكتب الحديث (2002) .
18. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإبراهيمية مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر (2000).
19. Jean –Michel Tardieu, Les Techniques de Gestion ,Collection DCM TOP Editions ,Paris (1998).
20. نبق أبو بكر ،«الاستثمار في الموارد البشرية مع دراسة حالة مديرية الصيانة (التابعة سوناطراك) الاغواط» (رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر (2002).
21. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الثانية ،بيروت لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات (2000).
22. ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة ،الطبعة الأولى ، الجزائر ، الناشر دار المحمدية العام, (1998) .
23. عبد الغفور يونس ، نظريات التنظيم والإدارة ، الإسكندرية مصر ، المكتب العربي الحديث، (1998) .
24. Jean-Luc Charron et Sabine Sépari,Organisation et gestion De L'entreprise Manuel et Application ,3^eédition ,DUNOD Paris ,(2001).

25. Pierre Massot et Daniel Feisthammel, Conduites Professionnelles, Conduites de Management Un outil de Développement des Compétences , édition Liaisons, Paris, (2001)
26. منى عويس و عبلة الأفندي، التخطيط الاجتماعي و السياسة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، نصر مصر، دار الفكر العربي (1996).
27. زكريا حسين، عنوان المقال مفهوم التخطيط العلمي، موقع <http://www.islamonline.net/arabic/mafahem/2001/01/article1.shtm>، ص 2 أطلع عليه بتاريخ 30/12/2004.
28. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة طبع نشر و توزيع، سنة 1996.
29. Dimitry Weiss, Les Ressources Humaines, édition d'organisation ,Paris, (1999.)
30. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية للطباعة و النشر (2001).
31. Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des Ressources Humaines Pilotage Social et Performances, 4^e édition, DUNOP, Paris , (2001).
32. J. Barraud et D'autre, La Fonction Ressources Humaines Métier, Compétence et Formation, édition, DUNOP, Paris, (2000).
33. Yves Emery et François Gonin , Dynamiser Les Ressources Humaines , 1^e édition , Bibliothèque Ressources Humaines SGP , France, (1999.)
34. Michel De Coster , Sociologie du Travail et Gestion des Ressources Humaines, 3^e édition , De Boeck Université , Paris (1999).
35. دمري احمد، مساهمة في دراسة ظروف العمل، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية (1987).

36. نصر عارف، عنوان المقال مفهوم التنمية، الموقع
http://www.amanjordan.org/aman_terms/faq.php?num=4&f_id=3&s_id=30&q_id=164
37. عبد الرحمان العيسوي، الإسلام و التنمية البشرية ،الإسكندرية مصر ،المكتب العربي الحديث، لا توجد سنة نشر.
38. محمد مصطفى الأسعد ، التنمية و رسالة الجامعة في الألف الثالث ، الطبعة الأولى بيروت لبنان ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع(2000)
39. عزيز السرطاوي ،عنوان المقال التخطيط و التنمية ،موقع
<http://www.alettijah.com/ARTICLE/NEWS/DETAILS/printer.asp?id=2574> اطلع عليه يوم 07/12/2004
40. توفيق الطيب البشير،عنوان المقال التنمية الاقتصادية في الإسلام شمولية وتوازن،موقع
http://www.bab.com/articles/full_article.cfm? اطلع عليه يوم 2004/07/12.
41. العشري حسن درويش ،التنمية الاقتصادية ،بيروت لبنان ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر (1979)
42. محمد الأنصاري ،عنوان المقال دور البنوك الإسلامية في التنمية الاجتماعية،موقع
<http://balagh.com/mosoa/eqtsad/1c1ei9c9.htm>،اطلع عليه يوم 2004/07/12
43. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني ،عنوان المقال التنمية الثقافية،موقع
<http://www.pnic.gov.ps/arabic/economy/development/> ،اطلع عليه يوم 2004/07/18
44. يوسف بن إبراهيم،عنوان المقال تنفيذ خطة التنمية الثقافية والتنمية السياسية موقع
<http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah60/> ،اطلع عليه يوم 2004/07/15
45. كمال التابعي ،التنمية البشرية دراسة حالة مصر ،القاهرة مصر ،مكتبة الانجلو المصرية، بدون سنة نشر .
46. محمد الأحمد الرشيد ،عنوان المقال ،التنمية البشرية و دور تربية الشباب فيها،المرجع
<http://www.almualem.net/tanmiya1.html> ،اطلع يوم 2004/08/20
47. الوطن العربي،عنوان المقال:إدارة الأفراد الوظيفة الثانية تنمية الموارد البشرية،موقع
http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp? اطلع يوم 2004/08/12
48. Jacques Igalens, Audit Des Ressources Humaines, 3^e édition ,éditions Liaisons, Paris ,(2000.)

49. Jean-Marie Peretti, Ressources humain et gestion du personnel, Paris, Librairie Vuibert, (1994.)
50. Jean-Marie Peretti, Ressources humaines ,5^e édition, Paris, Librairie Vuibert, (1998.)
51. عبد الرحمان توفيق ، استراتيجيات الاستثمار البشري، الطبعة الأولى ، القاهرة مصر ، مركز الخبرات المهنية (بميك) (1996).
52. نجيب اسكندر إبراهيم ، الاستشارة الإدارية في المجتمع العربي ، عمان الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1985) .
53. مالك بن نبي ، المسلم في عالم الاقتصاد ، الطبعة الثالثة ، دمشق سورية ، دار الفكر بدمشق (2002).
54. Jean-Yves Prax, Le Guide Du Knowldge Management Concept et Pratique du Management de la Connaissance, édition DUNOD, Paris ,(2000.)
55. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية ، الإسكندرية مصر ، الدار الجامعية طبع نشر توزيع (1999).
56. Loïc Cadin et D'autre, Gestion des Ressources Humaines Pratique et Eléments De Théorie ,2^e édition ,édition DUNOD, Paris (2002).
57. صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية مصر ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع (2000).
58. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، الإسكندرية، مصر ، دار الجامعة الجديدة (2003).
59. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية مصر ، الدار الجامعية ، سنة (2003).
60. راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية (1999).
61. Marie-Dominique Pujol, Ressources Humaines La Boite a Outils de L'entrepreneur, édition D'organisation, Paris(2000).
62. احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين ، مصر ، لا توجد دار نشر (2000).

63. محفوظ أحمد جودة «تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة :دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن»(أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 2001).
64. شويح محمد «مقومات و شروط القيادة الإدارية - حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-» (رسالة ماجستير ،المدرسة العليا للتجارة 2001).
65. Sekiou et d'autre, Gestion des ressources humaines, 2^e édition ,De Boeck Université ,Canada ,(2001).
66. رأفت السيد عبد الفتاح ،سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ،الطبعة الأولى، القاهرة، مصر ،دار الفكر العربي (2001).
67. احمد طرطار ،الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ،بن عكنون الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية (1993)
68. حسين يرقى «نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية»(رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 1996).
69. Serge Barzucchetti et Jean-François Claude ,Evaluation De La Formation et Performance De L'entreprise ,édition liaisons ,paris (1995)
70. André Boyer et d'autre ,Panorama de La Gestion ,2e édition ,édition D'Organisation ,Paris (2001)
71. Jean Kuperholc et autre, Développer de nouvelle forme de formation :les systèmes flexibles, Edition liaisons ,Paris(1993).
72. Paul Milgrom et John Robert ,Economie Organisation et Management ,De Boeck Université ,Belgique,(1997)
73. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي ،الطبعة الثانية ،فرجينيا الولايات المتحدة الأمريكية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي (1995).
74. Jean-Pierre Citeau, Gestion des Ressources Humaines, 3^e édition, édition Dalloz ,Paris ,(2000).
75. Chantal Bussenault et Martine Pretet, Economie et Gestion De L'entreprise ,3^e edition , Librairie Vuibert ,Paris,(2002).

76. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة مصر، دار الفكر العربي (1998).
77. صبحي عبد الحفيظ قاضي، سيكولوجية العمل و العلاقات الإدارية، القاهرة مصر، مكتبة الانجلو المصرية (1984).
78. لوي هارت، و سائل التدريب الفعالية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، دار الفاروق للنشر و التوزيع (2002).
79. الصالح واللحيد، عنوان المقال: التدريب والتقييم الموضوعي مطلباً الحاضر والمستقبل عنصران هامان للفرد والمجتمع واستثمارهما عالي المردود على المدى القصير والبعيد، الموقع [http://alyaum.com/issue/page.php? IN=11316&P=1](http://alyaum.com/issue/page.php?IN=11316&P=1) أطلع عليه يوم 12/15/2004
80. المعهد العربي لحقوق الإنسان، ورشة تفكير دولية حول و سائل و مؤشرات قياس أثر لتدريب في مجال حقوق الإنسان في المؤسسات غير الحكومية، القاهرة، 10-14 جانفي 2004 موقع <http://www.aihr.org.tn/arabic/nadwat/recommendations/rapportfinaletud> esinpact2003.htm أطلع عليه يوم 2004/12/22
81. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و البحث التطبيقي، بيروت لبنان، دار النهضة العربية (1983).
82. عمر بوحوش ومحمد ذنبيات، مناهج إعداد البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية (1999)
83. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة كل من بوزيد صحراوي و كمال بوشرف و سعيد سبعون، الجزائر، دار القصبية للنشر (2004).
84. خالد حامد، كيف تكتب بحثاً جامعياً، الجزائر، دار الريحانة للنشر، لا توجد سنة نشر .
85. Naftal Magazine ,numéro 00 ,Novembre (2000).