

**جامعة سعد دحلب بالبليدة**

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## **مذكرة ماجستير**

التخصص: علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

دور تدريب المورد البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة  
الإنتاجية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج الفوسفات somiphos بئر العائر – تبسة-

**من طرف**

**محمد مالك**

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا

أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة

جمال معتوق

مشرفا ومقررا

أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة

الفضيل رتيمي

عضوا مناقشا

ستاذ محاضراً، جامعة البليدة

شرقي محمود

البليدة، أكتوبر 2011

## ملخص

عرفت المؤسسة الاقتصادية المتطورة في الفترة الراهنة قفزة نوعية جديدة في علاقاتها بتسيير لعنصرها البشري بصفة خاصة والتسيير فيها بصفة عامة، هذه القفزة النوعية تقوم على أساس اعتبار العنصر البشري ليس مورد يجب تنميته فحسب بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه أو استثماره من أجل تنميته وتنمية المؤسسة بما يحقق الميزة التنافسية لها، فهذا الاستثمار الاستراتيجي لا يتمثل في الفرد كقيمة مطلقة بل يتمثل في المنتج الذهني من معارف وخبرات المترتبة عن علاقة الفرد بالبيئة الطبيعية والتنظيمية التي يعيش فيها، وكل هذا ينطلق من فكرة أساسية مفادها أن الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الفرد داخل المؤسسة في علاقاتهم بالبيئة التسييرية والتنظيمية والتكنولوجية ان كانوا هم حاملين لها، فإنها في الحقيقة ليست ملك لهم بل هي ملك للمؤسسة وعليه لا بد أن توظفها لمصلحتها الاقتصادية والإستراتيجية.

وانطلاقا من هذا تزايد الاهتمام بتسيير المعرفة لدى المؤسسات المتطورة من خلال بعض العمليات الإدارية والتي تعود بالمنفعة الخاصة والعامة سواء للمورد البشري أو المؤسسة الإنتاجية ومن بينها نجد العملية التدريبية، حيث هذه الأخيرة تحتل مكانة هامة داخل أي تنظيم وهو ما بالدول إلى تشريع مواد قانونية حتمت على المؤسسات إعطاء الفرد العامل حقه من العملية التدريبية ومن بين هذه الدول نجد الدولة الجزائرية وهو ما شرعه المشرع الجزائري في المادة 57 من قانون العمل 11/90 وجوب إعطاء المورد البشري تدريب مستمر لإشباع حاجاته الإبداعية والفكرية وهو ما يعود على المؤسسة بالمنفعة العامة، من خلال استمرار المنافسة من جهة وتحقيق ربحية أكثر من جهة ثانية وهو الأمر الذي يساهم في إعطاء ميزة تنافسية سواء محلية كانت أو عالمية تبنى على المعايير التالية معيار تحقيق إنتاجية أكبر خلال فترة زمنية محددة ويتحقق هذا الأخير انطلاقا من معيار السرعة في الانجاز مع التقليل من حوادث العمل.

إن جل هذه المعايير لا تأتي عبثا أو عن طريق الصدفة وإنما من خلال سياسة تدريبية معمقة ومحددة الجوانب والأهداف تنطلق بدورها من إستراتيجية تنبئية استشرافية مبنية على معطيات الواقع والسوق، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي التعرف على مخابئ الضعف التي يعاني منها المورد البشري بالإضافة إلى التعرف على مواطن القوة التي يتمتع بها الفرد العامل، بهدف وضع برنامج تدريب لمعالجة نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة.

وهو الأمر الذي لمسناه داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الفوسفات somiphos ببئر العاتر تبسة حيث كانت للعملية التدريبية أهمية بالغة داخل المؤسسة حيث أنه شمل جل المصالح ومكنها من تحسين المهارات الإبداعية والفنية لمواردها البشرية من جهة وزيادة الإنتاج من جهة ثانية خاصة إذا نظرنا إلى السنوات السابقة أي قبل إجراء العمليات التدريبية كان الإنتاج لا يتجاوز مليون طن سنويا مقارنة بالسنوات الأخيرة أي بعد إجراء التدريب فقد قارب 1 مليون و800 ألف طن وهي تهدف من خلال إستراتيجيتها الحالية إلى بلوغ الإنتاج سقف 2 مليون طن سنويا وهو الأمر الذي أدى بها على تحقيق معيارين للجودة الأول سنة 2000 (ISO 9001) والثاني سنة 2004 (ISO 14001).

## شكر

أتقدم بوافر الشكر والعرفان الخالص لأستاذنا الكريم:

**\*\* الأستاذ الدكتور الفوضيل رتيمي \*\***

الذي لم يبخل علينا بالنصح والعطاء في سبيل تنمية هذه المذكرة،

أدامه الله عوناً لكل طالب علم.

كما ولكل من: الأستاذ الدكتور معنوق جمال ، وأساتذة علم الاجتماع ضيف ياسين، توايحية

رابح، أشكر لهم يد البذل وخالص النصيحة فلكم مني جزيل العرفان والتقدير، وأتقدم بالشكر لكل

إطارات مؤسسة somiphos على الدعم المعنوي الذي قدموه خلال مراحل إنجاز الشق الميداني، ولكل

أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تخصيص جزء من وقتهم الثمين لمناقشة هذه المذكرة.

الباحث

## قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
117	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
118	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
119	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	03
120	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
121	توزيع أفراد العينة حسب المصالح التي يشتغلون فيها والجنس	05
122	توزيع أفراد العينة حسب الوظائف والجنس	06
123	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التدريب والجنس	07
124	توزيع أفراد العينة حسب أسباب التدريب والجنس	08
125	توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتبعة في اللغة والجنس	09
126	توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب والجنس	10
127	توزيع أفراد العينة حسب درجة الاستفادة من التدريب والجنس	11
128	توزيع أفراد العينة حسب المصالح التي يشتغلون فيها والسن	12
129	توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب والسن	13
130	توزيع أفراد العينة حسب وجود تقييم للتدريب والسن	14
131	توزيع أفراد العينة حسب درجة مهارات وقدرات المشرف على التدريب والسن	15
132	توزيع أفراد العينة حسب تحقيق أهداف التدريب والسن	16
133	توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب والحالة المدنية	17
134	توزيع أفراد العينة حسب مدة التدريب والحالة المدنية	18
135	توزيع أفراد العينة حسب معايير تقييم التدريب والحالة المدنية	19
136	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة التي يشتغلون فيها و المستوى التعليمي	20
137	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها الأفراد ومستواهم التعليمي	21
138	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التدريب ومستواهم التعليمي	22
139	توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التدريب ومستواهم التعليمي	23
140	يوضح العلاقة بين المشرف على التدريب بالمستوى التعليمي للأفراد	24
141	يوضح علاقة تحقيق الأهداف التدريبية بالنسبة للأفراد وبالمستوى التعليمي	25
142	يوضح العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها الأفراد والأقدمية في العمل	26
143	يوضح العلاقة بين درجة الاستفادة من التدريب والأقدمية في العمل	27
144	يوضح العلاقة بين درجة الاستفادة من التدريب والمصالح التي يشتغلون فيها	28
145	يوضح العلاقة بين التوافق الذي يخلقه البرنامج التدريبي لمتطلبات الوظيفة والمؤهلات وبين الجنس	29
146	يوضح العلاقة بين الطرق الاطلاع على البرامج التدريبية والسن	30
147	يوضح العلاقة بين كفاية البرنامج التدريبي والسن	31
148	يوضح العلاقة بين تنفيذ البرنامج التدريبي والسن	32
149	يوضح العلاقة بين طرق الاطلاع على البرامج التدريبية في المؤسسة والحالة المدنية للأفراد	33
150	يوضح العلاقة بين تنوع البرنامج التدريبي والحالة المدنية	34

151	يوضح العلاقة بين ممارسة ما تم التدرب عليه والحالة المدنية	35
152	يوضح العلاقة بين وجود التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والحالة المدنية	36
153	يوضح العلاقة بين طرق الاطلاع على البرامج التدريبية والمستوى التعليمي للأفراد	37
154	يوضح العلاقة بين التوافق الذي يخلقه البرنامج التدريبي لمتطلبات الوظيفة والمؤهلات وبين المستوى التعليمي	38
155	يوضح العلاقة بين معايير التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والمستوى التعليمي	39
156	يوضح العلاقة بين معايير التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والأقدمية في العمل	40
157	يوضح العلاقة بين التوافق الذي يخلقه البرنامج التدريبي لمتطلبات الوظيفة والمؤهلات وبين المصالح	41
158	يوضح العلاقة بين معايير التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي وبين المصالح	42

## قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
38	يوضح أهداف التدريب	01
48	يوضح نظام التدريب وعناصره الأساسية المختلفة	02
95	يوضح مراحل العملية الإبداعية عند دنيال روبي	03
99	يوضح العلاقة بين التدريب المستمر، المعرفة والإبداع	04
103	يوضح أثر التنافس بالوقت في تحقيق ربحية أعلى	05

## الفهرس

1	ملخص
3	شكر
4	قائمة الجداول والأشكال
7	الفهرس
11	مقدمة
	1. الإطار المفهمي للبحث
13	تمهيد
14	1.1. أسباب اختيار الموضوع
14	2.1. أهمية الدراسة
14	3.1. أهداف الدراسة
15	4.1. الإشكالية
18	5.1. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
18	1.5.1. مفهوم التدريب
19	2.5.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	3.5.1. مفهوم الإستراتيجية
20	4.5.1. مفهوم الميزة التنافسية
21	5.5.1. مفهوم البرامج التدريبية
21	6.5.1. مفهوم المهارات الإبداعية
22	7.5.1. مفهوم الاحتياجات التدريبية
24	6.1. المقاربة السوسولوجية
24	1.6.1. نموذج التحليل الاستراتيجي لمشال كروزي
25	2.6.1. البنائية الوظيفية
26	7.1. الدراسات السابقة
26	1.7.1. الدراسات الجزائرية
30	2.7.1. الدراسات العربية
32	8.1. صعوبات الدراسة
33	الخلاصة
	2. التدريب أهدافه، برامجه، أساليبه وتقييمه
34	تمهيد
35	1.2. أهمية التدريب
35	1.1.2. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة
36	2.1.2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين
36	3.1.2. أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية
37	2.2. أهداف التدريب
38	3.2. أنواع التدريب

39	1.3.2. التدريب من حيث الأهداف
39	2.3.2. التدريب من حيث الموقع والمكان
41	3.3.2. التدريب من حيث التوقيت
42	4.3.2. التدريب وفق نوعية الأفراد
44	4.2. مسؤوليات التدريب
44	1.4.2. إدارة الموارد البشرية
44	2.4.2. مدراء الوحدات الإدارية
44	3.4.2. المشرفون
45	5.2. تحديد الاحتياجات التدريبية
45	1.5.2. التحليل التنظيمي
46	2.5.2. تحليل العمليات والوظائف
46	3.5.2. تحليل للأفراد
50	6.2. البرامج التدريبية
50	1.6.2. تصميم البرامج التدريبية
51	2.6.2. تنفيذ البرنامج التدريبي
51	3.6.2. تقييم البرنامج التدريبي
51	7.2. أساليب التدريب
52	1.7.2. أسلوب تعليمات العمل
52	2.7.2. أسلوب المساعدة الإشرافية
52	3.7.2. أسلوب البريد الوارد
52	4.7.2. أسلوب المباريات الإدارية
53	5.7.2. أسلوب المؤتمرات والندوات
53	6.7.2. أسلوب تدريب الحساسية
54	7.7.2. أسلوب العصف الذهني
54	8.2. تقييم التدريب
54	1.8.2. ردود الفعل "الأفعال" أو "مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج"
55	2.8.2. التعليم
55	3.8.2. السلوك
56	4.8.2. النتائج
57	الخلاصة
	3. إدارة الموارد البشرية
58	تمهيد
59	1.3. إدارة الموارد البشرية مقارنة تاريخية
59	1.1.3. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
60	2.1.3. مرحلة الثورة الصناعية
61	3.1.3. مرحلة القرن العشرين
63	4.1.3. مرحلة ولادة إدارة الموارد البشرية
64	5.1.3. مرحلة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين
66	2.3. إدارة الموارد البشرية مقارنة نظرية

67	1.2.3. مدخل الإدارة العلمية
70	2.2.3. مدخل العلاقات الإنسانية
76	3.2.3. مدخل الموارد البشرية
82	3.3. وظائف إدارة الموارد البشرية
82	1.3.3. الوظائف الفنية
84	2.3.3. الوظائف الإدارية
85	4.3. أهداف إدارة الموارد البشرية
85	1.4.3. الأهداف التقليدية لإدارة الموارد البشرية
85	2.4.3. الأهداف الحديثة لإدارة الموارد البشرية
86	الخلاصة:
	4. الإستراتيجية: أهدافها وأنواعها
87	تمهيد:
88	1.4. أهمية الإستراتيجية
88	2.4. أنواع الإستراتيجية
88	1.2.4. الإستراتيجية الدفاعية
88	2.2.4. الإستراتيجية الاستكشافية
89	3.2.4. الإستراتيجية التحليلية
89	4.2.4. إستراتيجية الاستجابة
89	5.2.4. إستراتيجية التميز
89	6.2.4. إستراتيجية النمو
90	3.4. الإستراتيجية مقارنة نظرية
91	4.4. أهمية الأهداف
91	5.4. العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية
91	1.5.4. العوامل الخارجية
92	2.5.4. طبيعة نشاط المنظمة
92	3.5.4. ثقافة المنظمة
92	4.5.4. توقعات الأفراد والمجموعات
92	6.4. الأهداف الإستراتيجية على مستوى المورد البشري الابداع
92	1.6.4. أهمية الإبداع
93	2.6.4. مراحل العملية الإبداعية
95	3.6.4. مستويات الإبداع
97	4.6.4. معوقات الإبداع
98	5.6.4. العلاقة بين التدريب والإبداع
99	7.4. الأهداف الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الإنتاجية الميزة التنافسية
100	1.7.4. أهمية الميزة التنافسية
100	2.7.4. معايير الميزة التنافسية
101	3.7.4. آليات تطوير الميزة التنافسية

101	4.7.4. مصادر الميزة التنافسية في بناء المؤسسة
104	5.7.4. علاقة التدريب بالميزة التنافسية
105	الخلاصة:
	5. المعالجة المنهجية للدراسة
106	تمهيد:
107	1.5. مجالات الدراسة
107	1.1.5. المجال المكاني للدراسة
107	2.1.5. المجال الزمني للدراسة
107	3.1.5. المجال البشري للدراسة
108	2.5. العينة وكيفية اختيارها
109	3.5. المناهج المتبعة في الدراسة
110	4.5. أدوات وتقنيات البحث
110	1.4.5. الملاحظة البسيطة المباشرة
110	2.4.5. الاستثمار
111	3.4.5. المقابلة
113	الخلاصة:
	6. الدراسة الميدانية وتحليل المعطيات
114	تمهيد
115	1.6. التعريف بمؤسسة صوميفوس
115	1.1.6. نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات
116	2.1.6. أهداف المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات
117	2.6. بناء وتحليل الجداول الإحصائية
117	1.2.6. بناء وتحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة
121	2.2.6. بناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى
145	3.2.6. بناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية
160	3.6. نتائج الدراسة
160	1.3.6. تحليل نتائج الفرضية الأولى
161	2.3.6. تحليل نتائج الفرضية الثانية
163	الاستنتاج العام
164	خاتمة
165	قائمة المراجع
	الملاحق

## مقدمة

يشهد العالم في الوقت الحاضر تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف جوانب الحياة خاصة منها الاقتصادية، فرضت على المؤسسات في مختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات خارجية، منها نقل التكنولوجيا عالمية المنافسة وحدثها، التحولات الاقتصادية وغيرها، ومتطلبات داخلية وسلوكية وتنظيمية، تدفع هذه المؤسسات إلى البحث عن أنجح الطرق وأدق السياسات لتحقيق أفضل فاعلية ممكنة من جهة، والتكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها من جهة ثانية.

هذه التحديات تتطلب إجراء عمليات تطوير جوهرية ومستمرة في الهياكل والقدرات والمهارات ومستويات الأداء، ومن هنا زاد اهتمام العديد من الدول لا سيما في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال تبني استراتيجيات ومداخل مختلفة تضمن للمؤسسات الفاعلية في تعاملاتها مع التغيرات السريعة.

وفي خضم هذه التحولات برز الاهتمام بالموارد البشري وبدأ هذا الاهتمام يتزايد في المؤسسات المعاصرة، حيث أدركت إدارتها الدور المهم الذي يمكن أن يقوم به هذا المورد في تحقيق أهدافها، وانتقل بذلك دور إدارتها من مجرد العمل على تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر من العاملين وتنفيذ الإجراءات وتقييم الأداء، إلى الاهتمام أكثر بالموارد البشري ومساعدته على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطورات التي تحدث في بيئة العمل ومساعدتها على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

كما وصلت التنظيمات الحديثة إلى الاعتراف بأهمية هذا العنصر البشري، ذلك أنه لتحقيق معدلات أكبر للنمو الاقتصادي والاجتماعي إنما يعتمد عليه قبل غيره من موارد الثروة المتاحة، فبناء إستراتيجية المؤسسة إنما يعتمد على أفكاره واتجاهاته واستشرافاته للواقع المستقبلي بناء على معطيات الواقع الحالي.

كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية إنما يركز على مواهبه وقدراته وسلوكاته فهذه الأمور لم تأت عبثاً أو عن طريق الصدفة وإنما جاءت بفعل مجهودات المؤسسة وإرادة المورد البشري من أجل تنمية وتزكية المهارات وصلتها، ومن بين هذه السياسات والبرامج نجد سياسة التدريب التي كان لها أهم ميزة كبيرة وفائدة عظيمة سواء للمؤسسة المعنية للدراسة وكذلك لأفرادها.

ويعد تدريب المورد البشري سياسة علمية وعملية في حياة المؤسسات المنتجة، وله أهمية كبيرة في زيادة ورفع كفاءة ومهارة فاعليتها وتحقيقاً لأهدافها، خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث

الشامل، كما أن أغلب المختصين والمعنيين في مجال التدريب أكدوا أن تحسين أداء العامل متوقف على مدى استخدامه للمعلومات العلمية الجديدة في مجال وظيفته وممارسة مهارته فيها، كما أن التطورات التي شهدتها العالم تستدعي من الفاعلين على إدارة المؤسسات المزيد من أخذ التدابير والحيطة لمواكبة المعطيات الجديدة من أجل رفع مستوى المهارات والخبرات المهنية، وذلك عن طريق دفع العمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجال تخصصه أو وظيفته، وبالتالي تحقيق وإشباع حاجاتهم و رغباتهم سواء الاجتماعية أو النفسية وحتى الاقتصادية، وتحقيق أهداف المنظمة كهدف رئيسي.

وبناء على ما سبق تقديمه، نجد أن المؤسسات الوطنية الجزائرية قد أصبحت تولي اهتماما كبيرا للتدريب ولمعرفة دور هذا الأخير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الإنتاجية الجزائرية سلطنا الضوء على المؤسسة الوطنية لإنتاج الفوسفات SOMIPHOS بمنطقة بئر العاتر بتبسة، وقد احتوت دراستنا على ستة فصول، حيث خصصنا الفصل الأول للبناء المنهجي للدراسة، وقد بينا فيه إشكالية الدراسة وأهدافها وفرضياتها وأسباب اختيار الموضوع وأهميته بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمقاربات السوسيولوجية وكذلك الدراسات السابقة المعتمدة وأخيرا الصعوبات التي واجهت دراستنا. أما الفصل الثاني فقد خصصناه للتدريب من خلال تحديد أهميته وأهدافه وأساليبه وأنواعه وكذلك معرفة طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية وضع البرامج التدريبية، ليأتي بعد ذلك الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان إدارة الموارد البشرية من خلال النظر إليها من زاويتين " نظرة تاريخية ومقاربة نظرية بالإضافة إلى معرفة وظائفها وأهدافها.

أما الفصل الرابع فقد خصصناه للإستراتيجية أنواعها وأهدافها بالنسبة للفرد "الإبداع" وكذلك للمؤسسة "الميزة التنافسية"، ليأتي بعد ذلك الفصل الخامس فاحتوى على مجالات الدراسة وكذلك المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وأخيرا الفصل السادس فيتناول تقديم عام لمؤسسة "صوميفوس"، وبعدها تحليل الجداول ونتائج كل فرضية ليكون في الأخير استنتاج عام.

## الفصل الأول/ الإطار المنهجي للبحث

### تمهيد:

تعالج هذه الدراسة دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإنتاجية، ومن أجل هذه الدراسة يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية، حيث قمنا بتحديد كل من أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها الرئيسية والفرعية ثم بناء الإشكالية التي تختتم بسؤال رئيسي وتليها صياغة الفرضيات وأخيرا تحديد المفاهيم الأساسية للبحث، إضافة إلى الدراسات السابقة المعتمدة والمقاربات السوسولوجية، مع تحديد صعوبات الدراسة.

## 1.1. أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دافعة لاختيار الموضوع ولقد وضحت في النقاط التالية :

- كون موضوع الدراسة في إطار التخصص .
- رغبة منا للتفاعل مع موضوع التدريب داخل المؤسسة وربطه بالتحويلات الخارجية التي يشهدها محيط المؤسسة.
- إعطاء موضوع التدريب وعلاقته بالأهداف الإستراتيجية صيغة ذات طابع سوسولوجي.
- اتجاه بعض المؤسسات إلى انتهاج أسلوب التدريب كمخرج أساسي للكثير من العوائق الداخلية والخارجية.

## 2.1. أهمية الدراسة

تبرز أهمية موضوع التدريب وربطه بالأهداف الإستراتيجية أهمية بالغة، من خلال الدور الذي يلعبه التدريب في صقل المهارات العلمية والعملية للعملة للمورد البشري مع إكسابه سلوكيات واتجاهات معرفية إضافة إلى قيم ثقافية، كل هذا ينطلق من أهداف إستراتيجية مسطرة من قبل إدارة المؤسسة مع تحديدها للاحتياجات التدريبية المعنية، إضافة إلى وضع برامج تدريبية تساهم في الوصول إلى ما تم تخطيطه وهو ما نحاول توضيحه في دراستنا الحالية.

## 3.1. أهداف الدراسة

والتي نجملها في نوعين من الأهداف :

### 1.3.1. هدف رئيسي

- محاولة معرفة طريقة تكيف ومواكبة المؤسسة الجزائرية مع التغيرات الحاصلة خارج إطارها اعتمادا على وظيفة تدريب القوة البشرية .

### 2.3.1. أهداف فرعية

- محاولة التحقق من فرضيات الدراسة .
- محاولة إثراء المعرفة العلمية بموضوع التدريب بأنواعه وأساليبه المختلفة.

- محاولة معرفة قدرة التدريب على تحقيق أهداف المؤسسة خاصة من ناحية" ميزة المنافسة الخارجية والداخلية وتنمية المهارات الإبداعية".
- محاولة الوصول إلى نتائج علمية تكون بمثابة نقطة بداية لدراسات لاحقة.

#### 4.1. الإشكالية

تميز النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشرينين الأخيرتين منه بمجموعة من التغيرات الاقتصادية والتحويلات الاجتماعية، والتي تتضح مظاهره في ظاهرة العولمة والانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة القيود والعوائق أمام حرية انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، مما زاد حدة المنافسة سواء كانت هذه الأخيرة محلية أو عالمية جعلت المؤسسات تنهافت وتتسابق من أجل فرض هيمنتها وبسط نفوذها، كل هذا جعل رؤساء المؤسسات والشركات يتجهون للبحث عن الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف المسطرة، فتوصلوا إلى أن هذه الأهداف لا توجد إلا بوجود مورد بشري كفاء من جهة ومحفز ومشجع من جهة ثانية على اعتبار أنه هو الذي يبرمج ويخطط ويصمم من ناحية وينفذ ويراقب من ناحية أخرى.

إن هذه المكانة التي احتلها المورد البشري لم تأت عن طريق الصدفة إنما من خلال دراسات معقدة أثمرت بالوصول إلى نتائج محققة استخلصت بأن "المورد البشري رأسمال المؤسسة على غرار رأسمالها المادي، حيث أنشأت له مصلحة خاصة داخل المؤسسة والشركة تهتم بجميع شؤونه واحتياجاته وتستقبل آراءه وأفكاره.

حيث تسعى الدول والحكومات والمنظمات جاهدة إلى تطوير وتنمية المهارات الفردية والجماعية لمواردها البشرية للقيام بالأعمال الموكلة إليها للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، فالموارد البشرية المنتقاة من سوق العمل والتي تم اختيارها وتعيينها لا تستطيع مواجهة المستقبل بنفس المهارات والقدرات، فلتحقيق التوازن بين الكفاءات البشرية وتناسب الفرد مع المنصب تلجأ المؤسسات أو المنظمات إلى اعتماد على سياسة التدريب لتطوير المهارات ولضمان إمكانية إحلال نوع معين من القوى العاملة، حيث تزايد الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وأصبح يمثل في مجال الصناعة الحديثة ضرورة حتمية لبناء كفاءة المورد البشري عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء مما يساهم في زيادة الإنتاج على مستوى الرأسي، والذي يعني استغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة واستخلاص كل خبرتها والاستفادة منها هذا من جهة، ومن جهة ثانية زيادة الإنتاج على المستوى الأفقي في مصادر الإنتاج وزيادة عدد المصانع الناتجة لنفس المنتج بفرض الهيمنة واحتكار

السوق لخلق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسة القدرة على منافسة الآخرين، انطلاقاً من خطة إستراتيجية واضحة المعاني والأهداف، فهذا وجب توفير معيار تدريب بطريقة مستمرة ومتتالية دون انقطاع.

لقد اتجهت دول كثيرة إلى انتهاج أسلوب التدريب كمخرج للأزمات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أنفقت الشركات والتي عدد العاملين فيها أكثر من مئة (100) فرد عام 1994 مبلغ 45 مليار دولار على برنامج التدريب والتنمية [01] ص 437.

وفي نفس البلد أيضاً أظهرت دراسة استكشافية عام 1995 نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية American training and développement في عدد من الشركات الأمريكية الفوائد التالية التي حققتها إستراتيجية التدريب والتنمية فيها [01] ص 440:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77 %
- تحسن جودة المنتج بنسبة 72 %
- زيادة رضا الزبائن بمقدار 63 %
- تحسنت خدمة الزبائن بنسبة 75 %
- انخفاض الفاقد والهدر بنسبة 55 %

أما في فرنسا فقد شرع المشرع الفرنسي في بعض مواد وجوب تخصيص نسبة 3% من فوائد الشركات أو كتلتها الأجرية لتدريب مواردها، وهو الأمر نفسه بالنسبة للمشرع الجزائري الذي حدد في بعض مواد القانونية حق العامل في التكوين والتطوير للرفع من مهاراته الإبداعية والفنية، ولمعرفة ذلك بالتفصيل تم طرح السؤال الرئيسي التالي:

**كيف تساهم وظيفة تدريب المورد البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة**

**الإنتاجية؟**

ولقد تفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل لتحديد الاحتياجات التدريبية دور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الإنتاجية؟

2- هل للبرامج التدريبية المطبقة على المورد البشري دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة الإنتاجية؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى:

تساهم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمورد البشري في تحسين وزيادة مهارات الإبداعية.

### الفرضية الثانية:

تُكسبُ عملية تحديد البرامج التدريبية الخاصة بالمورد البشري ميزة تنافسية للمؤسسة الإنتاجية.

## 5.1. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

### 1.5.1. مفهوم التدريب

هناك العديد من التعريفات الخاصة به:

تعريف حسنين 2002: " التدريب هو توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب " [02] ص15.

ويعرف في قاموس أكسفورد بأنه: " نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواءا بالتعليم أو الممارسة " .

" وهو فن نقل الخبرة والمهارة والعلم بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المنظمات الإنتاجية لتحقيق أعلى قدر من الأداء ، في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم في ضوء إستراتيجية تلك المنظمات " [03] ص13.

"هو مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب العمل الجديدة، ومعنى هذا أن للتدريب مدخلاته وعملياته ومخرجاته " [04] ص375.

هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للمورد أو بالأحرى تحسين الأداء [05] ص108.

ويعرفه السيد محمد يوسف المعداوي: بأنه كل ما يتلقاه الموظف من تكوين وإعداد قبل التحاقه بالوظيفة العامة ويكون مطلوبا لتولي الوظيفة.

كما يعرفه عبد الهادي الجوهري: بأنه التنمية المنظمة من المعرفة والمهارة لاتجاهات شخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له [06] ص161.

التعريف الإجرائي للتدريب:

"هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف والخبرات المتعددة تستهدف إحداث تغيرات إيجابية مستمرة في خبرتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير أدائهم " .

ولعلنا نوضح أحد النقاط الهامة والتي نستطيع أن نميز من خلالها بين بعض المفاهيم المتداخلة (التعليم ، التدريب والتطوير) [05] ص108.

فالتعليم هو الإصلاح الواسع والذي يكسب شخص أو الفرد المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته .

أما التطوير هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه حالياً ومستقبلياً ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة .  
والتدريب هو نوع من أنواع التعليم، وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري القول بأن كل تعليم بالضرورة تدريب.  
والتكوين هو تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة من التصرفات المحددة سابقاً [07] ص 99.

### 2.5.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من التعريفات الخاصة بها:

" هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها معملها فيها " [01] ص 13.

ويعرفها فليبو "Flippo" بأنها تخطيط وتعليل وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة " [08] ص 15.

ويمكن تعريفها بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها [07] ص 28.

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

"تمثل جملة النشاطات الإدارية المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتتضمن العمليات التالية: الاستقطاب، والاختيار والتعيين، الإشراف وتقييم الأداء، التدريب، إعادة التأهيل، العلاقات الإنسانية، الحماية والأمن".

التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

"هم جميع الناس الذين يعملون في المنظمة سواء رؤساء كانوا أم مرؤوسين، والذين يبذلون جهداً فكرياً كان أو عضلياً".

### 3.5.1. الإستراتيجية

لها مجموعة من التعريفات نحصرها في [09] ص197:

يعرفها Drucker: "على أنها تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة".

كما يعرفها Chandler بأنها: "تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها".

كما يعرفها Mintezberg: "على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي".

التعريف الإجرائي للإستراتيجية:

"هي فن وضع واستخدام الوسائل المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف".

### 4.5.1. مفهوم الميزة التنافسية

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة" [10] ص108.

أما علي السلمي فيرى أن الميزة التنافسية: "هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي استطاعت الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع العملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها" [11].

ويعرفها فريد النجار بأنها: " قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد" [12] ص11.

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:

"يمكن تعريفها بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر مما يزيد في حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة".

كما يمكن توضيح مفهوم القدرة التنافسية والتي نحددها بالتعاريف التالية :

"قدرة المؤسسة أو الاقتصاد على الحفاظ أو الزيادة من حصته الداخلية والخارجية" [13] ص78.

كما يعرفها كل من Fayette et paturell على أنها "مدى استطاعة المؤسسة عرض منتجاتها في السوق بنفس الشروط التي يعرضها منافسوها على الأقل" [14] ص108.

كما يعرفها لوسكا lesca بأنها "قدرة المؤسسة على البقاء في سوق تنافسية متنامية، وهذا بتحقيقها لأرباح تضمن لها على الأقل استمرارية نشاطها" [15] ص13.

### 5.5.1 البرامج التدريبية

ونحددها في التعاريف التالية :

"هي نقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد وذلك بجمع المتلقي "المعني بعملية التدريب" والمعطي "المدرّب" في مكان متخصص لهذا الغرض خلال فترة زمنية محددة، وباستخدام مادة تدريبية كوسيلة على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة" [16] ص51.

هي أيضا عملية إعداد وتصميم الحلقات الدراسية وأنشطة جلسات التدريب [17] ص03.

المفهوم الإجرائي للبرامج التدريبية:

"هي البرامج التي تصمم لتحقيق غاية معينة أو هدف محدد مع ارتباطها بفترة زمنية محددة، حيث أنه لكل تخصص أو لكل مجال برامج الخاصة به".

### 6.5.1 المهارات الإبداعية

عرف الإبداع بالتعاريف التالية:

يعرفه الباحث تورنس torunce بأنه عملية الإحساس بالمشكلات أو بأنه عملية الإحساس بالمشكلات أو المعلومات، وصياغة الأفكار أو الفروض واختبارها وتعديلها للوصول إلى نتائج" [18] ص78.

كما عرفه تومسون بأنه توليد الأفكار وقبولها ومن ثمة تطبيقها شريطة أن تكون أفكارا جديدة.

ويعرفه الباحث Drucker الإبداع تغيير في ناتج الموارد أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.

ويعرفه الكاتب "دافت daft" بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة [19] ص345.

التعريف الإجرائي للإبداع أو المهارات الإبداعية:

"سعي المؤسسات إلى إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشكلات تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل".

### 7.5.1. تعريف الاحتياجات التدريبية

هي التعبير عن الاحتياجات التالية :

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض الأفراد أو جميعهم.
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم.
- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد والجماعات [20] ص164.

وتعرف أيضا: بأنها تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنشأة [21] ص266.

وتعرف أيضا: على أنها حجم الفجوة بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين " من حيث الكم والنوع " وبين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف وفقا للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة [22] ص297.

التعريف الإجرائي للاحتياجات التدريبية:

"تعني مجموعة التغيرات والتحويلات سواء كمية كانت أو نوعية والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد والعاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب".

## 6.1. المقاربة السوسولوجية

تنطلق كل دراسة من اقتراب نظري يعتمد عليه الباحث في بناء وتحليل موضوع بحثه، إذ تمثل النظرية العلمية نقطة البدء الأولى والهامة بحيث تمد الباحث بإطار تصوري يساعده على تحديد الأبعاد والعلاقات التي عليه أن يدرسها، وتمهد له الطريق لجمع معطياته وتنظيمها وتصنيفها وتحديد ما بينها من ارتباطات وتداخلات [23] ص 23، ويتم من خلالها تنظيم وتوجيه الدراسة المراد إنجازها، وانطلاقاً من طبيعة موضوع بحثنا الذي هو تحت عنوان: "دور تدريب المورد البشري في تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإنتاجية" سنعتمد على المقاربات النظرية التالية :

### 1.6.1. نموذج التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي

يعتبر كروزي وفريد بارغ أن الإستراتيجية تعني تصرفات وسلوكيات الفاعلين في مواقع عملهم، وهذه التصرفات قد تكون فردية يقوم بها فرد ويسمى الفاعل وقد تكون جماعية، فلكل جماعة أو فئة إستراتيجية خاصة بها حيث أن التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي يقوم على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في [24] ص 35:

- أن الأفراد لا يتقبلون أبداً أن يعاملوا كوسائل تشتغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، فأهداف المنظمة تسير على ضوء تعدد أهداف المكونين لها.
- الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات يمارسون فيه نوعاً من الاختيار.
- إستراتيجية الفاعل تنبثق دوماً من العقلانية، بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة.

انطلاقاً من هذه المسلمات الأساسية للتحليل الاستراتيجي نرى بأن تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية وجب عليها أن تراعي مصلحة موارد البشرية وتلبي رغباتهم وتشبع حاجاتهم، ويتم ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع برامج وخطط تدريبية تتناسب مع الاحتياجات المحددة للرفع من مهاراته الإبداعية وتحسين قدراته العلمية والعملية، وهو ما يدفع بالمورد البشري إلى حسن الاستغلال في الموارد دون تسريف أو تبذير مما يساهم في تحسين الجودة وحسن استغلال الوقت، كل هذا يساهم في فرض المؤسسة لوجودها وهيبتها على الساحة المحلية والدولية وتحقيق ما يسمى بالجودة الشاملة وهو هدف أي تنظيم.

## 2.6.1. البنائية الوظيفية

تنظر البنائية الوظيفية على أنها بناء يتحلل إلى عناصر بنيوية يطلق عليها الأدوار ولكل دور وظيفته وهذه الوظائف مكملة لبعضها البعض [25] ص51، وبعبارة أخرى فإن الاتجاهات البنائية تستخدم لتفسير الدور والوظيفة الاجتماعية اللذان تقوم بهما ظاهرة معينة أو نظام معين في البناء أو النسق أو التنظيم الاجتماعي باعتباره جزءاً منه، فكل نظام في النسق الاجتماعي يرتبط مع بقية النظم الأخرى [26] ص 108-109، ليؤكد على كيفية إسهام النظام في المحافظة على استمرار المجتمع من خلال استمراره بإيجاد الأعضاء الجدد، كما أن البنائية الوظيفية تقوم على مجموعة من الفرضيات المنهجية تلخصها فيما يلي [27] ص ص 96-97:

- المجتمع هو نظام أي أنه كله يتضمن أجزاء يعتمد كل منها على الآخر.

- يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء، بمعنى أنه لا يستطيع أحد أن يفهم أي جزء منفرداً إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزءاً منه.

فالتنظيمات سواء اقتصادية كانت أو اجتماعية تتضمن أجزاء يعتمد كل منها على الآخر، كما أن فهم الجزء يقوم بوظيفة المحافظة على توازن الكل وهو ما نعتمد عليه في موضوع بحثنا حيث أنه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي حددتها ووضعتها المؤسسة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال اهتمامها بالأجزاء والجزء الأساسي هو عملية التدريب الذي يساهم بدوره من خلال تحديد احتياجاته مع توفير البرامج المناسبة لتغطية تلك الاحتياجات، إضافة إلى تعيين مكان إجرائه وكذلك القائمين عليه والوسائل والأدوات المساعدة على تطبيقه بكل موضوعية سوف يحقق ما تحتاجه المؤسسة بصفة عامة من استمرار في المنافسة وهو ما يعطيها ميزة تنافسية وما يحتاجه المورد من تجديد للمعارف وتحسين للمهارات الإبداعية.

## 7.1. الدراسات السابقة

لإنجاز أي بحث علمي لابد من توفر دراسات سابقة حتى نستطيع التكلم عن الموضوع وفقا لتجربة سابقة يمكن لها أن تزودنا بالإطار النظري العام للموضوع، وكذلك النتائج المتوصل إليها أو الصعوبات التي واجهتها والأخطاء التي وقعت فيها تلك الدراسة، وقد اعتمدنا في دراسة موضوع دور تدريب المورد البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الإنتاجية على الدراسات العلمية التالية

### 1.7.1. الدراسات الجزائرية

#### 1 - الدراسة الأولى

وهي تحت عنوان " فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية" - ماجستير للباحث محمد لمين مراكشي تخصص إدارة أعمال - قسم علم التسيير، جامعة البليدة - 2005 مكان الدراسة، نفال - وحدة البليدة - .

تطرق الباحث في إشكاليته لعملية التدريب والأهمية البالغة التي يحظى بها داخل المؤسسة انطلاقا من الدور الذي لعبه في تنمية وتزكية المهارات الفردية والجماعية للمورد البشري، وهذا ما سمح له بأن يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية منها والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر إنتاج من جهة أخرى .

كل هذا جعله محل اهتمام الكثير من المنظمات والمؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، وختم إشكالية بسؤال رئيسي كالتالي:

**ما هو واقع فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى وحدة نفال- البليدة-؟**

كما تفرع عن السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

1- فيما يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

2- ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟ وماهي مختلف المجالات التي تنشط بها؟

3- هل لنظام التدريب دور في تنمية الموارد البشرية؟

انطلاقا من الأسئلة الفرعية التي تم طرحها قام بصياغة الفرضيات التالية:

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

2- يقصد بتنمية الموارد البشرية على أنها زيادة عمليات المعرفة والمهارات القادرة على العمل في جميع المجالات، أما مجالات نشاطاتها فتختلف من تدريب إلى تقييم أداء إلى تطوير تنظيمي.

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

4- إن واقع تنمية الموارد البشرية في وحدة نفضال بالبلدية بين الفعالية لنظام التدريب وهو ما يؤدي في الأخير إلى التأثير السلبي على مردودية المؤسسة.

أما منهج البحث الذي اعتمده الباحث في دراسته هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا بغية استيعاب الاطار النظري العام للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده .

كما ركز في تحديده للمفاهيم على مفهوم التدريب: الذي هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد.

وكانت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة كالتالي:

يكون التدريب فعالا إذا كان مبنيا على معايير موضوعية وليس على الأهواء والآراء الشخصية مما يضعف أهدافه واتجاهاته.

كما أن لإدارة الموارد البشرية جملة من المهام والصلاحيات تتمثل في جلب الأفراد والبحث في الطرق التي تساهم في تنمية مهاراتهم وأفكارهم واتجاهاتهم وحمائيتهم.

يلعب التدريب أدوارا عدة في القضاء على نقاط الضعف لدى الفرد العامل وتنمية وتطوير مخابئ القوة من جهة وتحسين النظرة إلى المؤسسة من جهة أخرى، أما النتيجة العامة التي توصل إليها:

- أن وحدة نفضال بالبلدية ساهمت ولازالت تساهم في تطوير مهارات وسلوكيات أفرادها من خلال منحهم فترات وتربصات تدريبيه رفعا لكفاءتهم العلمية والعملية.

- من خلال هذه الدراسة نرى بأن الباحث في الجزء الميداني خصص دور التدريب على المؤسسة من حيث زيادة الإنتاج والربحية دون أن يبرز آثاره الإيجابية على الأفراد، وهذا ما تم لمسه في صلب ولب الموضوع أي أنه أهمل دوره على الفرد وكذا المرحلة التي يتم نقل المعرفة من الفرد إلى المؤسسة.

فمن خلال هذا التجاهل لدور التدريب على الفرد في هذا البحث، سوف نركز في دراستنا على رفع المهارات الإبداعية وتطوير وتنمية الأفكار العلمية والفنية والتقنية وردود أفعال الفرد تجاه الحركات العملية، وهذا من خلال تحديد النقائص والاحتياجات التدريبية التي يعاني منها الفرد، يتم بموجبها وضع برنامج تدريبي خاص بذلك، تساهم في تجاوز عقبات نقاط الضعف مما ينعكس بالإيجاب على المنتج وهذا كله يسمح بإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة.

## - الدراسة الثانية

وهي تحت عنوان دور التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمة " مذكرة ماجستير للباحث عبد القادر بن برطال تخصص إدارة الأعمال بجامعة سعد دحلب -البلدية 2010.

وقد اهتم الباحث في دراسته بتحديد العلاقة الموجودة بين التدريب والتغيير من خلال تحديد الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير، وذلك من خلال تطوير مهارات الأفراد ليكونوا قادرين على توفير عوامل نجاح البرامج التغييرية وتقليل حدة المقاومة.

وفيما يخص التساؤلات المطروحة فهي تأتي بعد التساؤل الرئيسي التالي :

**ما هو الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمات؟**

أما الأسئلة الفرعية فهي كالتالي :

- هل تهتم المنظمة بالتغيير وتسعى جاهدة لإنجاحه؟

- لماذا يقاوم الأفراد التغيير داخل المنظمة ؟

- هل البرامج التدريبية التي تعدها المنظمة تتوافق مع احتياجات الأفراد الموجودة لإحداث التغيير؟

- هل يمكن للتدريب الفعال أن يساهم في إنجاح عملية التغيير وتقليل المقاومة داخل المؤسسة؟

وقد انبثقت عنه الفرضيات التالية :

- المنظمة تهتم بالتغيير وتسعى لإنجاحه من خلال توفير كل عوامل النجاح المادية والبشرية والمعنوية.

- الدوافع التنظيمية والموضوعية والاقتصادية هي التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير، ويمكن التقليل منها عن طريق توفير المعلومات وإشراكهم في التغيير.

- يلعب التدريب دورا مهما في تفعيل عملية التغيير من خلال توفير المهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تحقق الأهداف الموجودة .

أما بالنسبة لأهمية الدراسة فهي تكمن في الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية مهارات المورد البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتزايد الاهتمام بوظيفة التدريب في المؤسسات والمنظمات الجزائرية بعد دخولها في اقتصاد السوق وطريقها للدخول في المنظمة العالمية للتجارة.

وكان هدف هذه الدراسة هو تحديد العلاقة الموجودة بين التدريب والتغيير، من خلال تحديد الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير وأيضا تسليط الضوء على كيفية إعداد البرنامج التدريبي والمراحل التي يمر بها.

وقد استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى اعتماده على أسلوب دراسة الحالة، كما أنه تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

### النتائج النظرية

✓ إن بمجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير بين الأفراد والمنظمات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام المقاومة وهذا أمر طبيعي.

✓ التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، وكلما كان فعالا كان تأثيره كبيرا على الفرد والمنظمة.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية مسؤولية كل المستويات الإدارية من خلال التنسيق مع المسؤولين من تدريب وتطوير المورد البشري.

✓ تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يجب أن يتوافق مع احتياجات الأفراد والمنظمة والعمل.

## النتائج الميدانية

✓ يقاوم الأفراد التغيير لمجموعة من الأسباب أهمها نقص المعلومات والحرمان من الامتيازات.

✓ إن عملية توفير المعارف وتنمية المهارات وتغيير السلوك من الأسوأ إلى الأحسن يتطلب من المسيرين توفير جملة من البرامج التدريبية وبشكل مستمر.

من خلال هذه الدراسة نرى بأن الباحث قد ربط التدريب بالتغيير والدور الذي يلعبه الأول في توعية الأفراد من خلال تزكية مهاراتهم وأفكارهم لتوعيتهم بمسؤولياتهم لتغيير اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه مناصب عملهم، وإحداث التناسق بين المنصب والمؤهلات فهي تتشارك مع دراستنا في رفع المهارات الإبداعية للمورد البشري من خلال عملية التدريب، إلا أننا نحاول أن نربط هذا الإبداع ومعرفة نتائجه على المنظمة من خلال خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الوطنية لإنتاج الفوسفات " صوميفوس".

### 2.7.1. الدراسات العربية

وهي دراسة منصور بن إبراهيم عبد الله التركي تحت عنوان دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي "ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2004".

وقد اهتم الباحث في دراسته بالدور الذي تحققه البرامج التدريبية في مجالات الأداء والدافعية والانتماء الوظيفي هذا ما جعله يطرح التساؤلات التالية :

1- ما هو دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن بجدة والدمام؟

2- ما هو دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام؟

3- ما مدى دور البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام؟

4- إلى أي مدى تختلف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام نحو دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديمغرافية؟

وكان هدف الباحث من وراء هذه الرسالة هو:

- ✓ معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى العاملين.
- ✓ معرفة دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل.
- ✓ معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام نحو فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم.

- اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية، كما اعتمد على الاستبيان كتقنية لدراسته.

وفي الأخير تحصل على النتائج التالية:

- 1- يرى الضباط والأفراد بقطاع الأمن العام أن هناك تأثيراً مرتفعاً جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء، إثارة الدافعية للعمل.
  - 2- إن أهم مجالات الأداء الوظيفي التي تحسنت هي: الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي، ابتكار أساليب متطورة في أداء العمل.
  - زيادة استيعاب التعليمات الصادرة من القيادة الأمنية.
  - زيادة السلوك الإيجابي.
  - 3- أهم مجالات الدافعية التي تحسنت هي:
    - تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية.
    - تحفيز المرؤوسين على تحسين الإنتاجية.
  - 4- أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي تحسنت هي الشعور بالاعتزاز أثناء التحدث عن العمل الأمني، زيادة الشعور بالولاء.
- أما المجالات التي لم تتحسن فكانت :

- رفع مستوى الرضا الوظيفي.

- تعزيز الشعور بالاطمئنان علي المستقبل الوظيفي.

لقد ربط الباحث البرامج التدريبية ودورها في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي وقدم وجهة نظره من خلال قيامه بالدراسات الميدانية إلا أنه لم يبين أو يوضح العلاقة أو الدور الرئيسي للبرامج التدريبية في ذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى اكتفى بالبرامج ولم يبين على أي أساس يتم صياغة وتحديد هذه البرامج.

ومهما يكن فإنه قام بدراسة العاملين في قطاع الأمن بكل من جدة والدمام وهما منطقتان يتسمان بالشساعة واعتمد في ذلك علي عينة عشوائية طبقية.

### 8.1. صعوبات الدراسة

عند إنجاز بحثنا هذا واجهتنا بعض الصعوبات نوجزها في ما يلي :

- صعوبة الحصول على الميدان حيث تم في بداية الأمر اختيار المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت. وتم إعطاءنا الموافقة المبدئية إلا أنه عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية تم رفض إجراء الدراسة وهذا بحجة أنه لا توجد اتفاقية بين جامعة "سعد دحلب – البليدة-" والمؤسسة الوطنية للإسمنت، حيث اضطررنا إلى تغيير الوجهة إلى المؤسسة الوطنية لإنتاج الفوسفات "صوميفوس" SOMIPHOS.

- تحفظ بعض رؤساء المصالح في تزويدنا ببعض المعلومات والوثائق المتعلقة أساسا بموضوع دراستنا.

## الخلاصة

تعتبر النقاط السابقة التي كان عرضها بمثابة مفتاح الدخول إلى مضمون الدراسة التي سوف نتناولها هذا من جهة ومن جهة ثانية تم من خلالها إزالة بعض اللبس والغموض الذي كان سائدا على موضوع الدراسة وهذا بفضل إجراء الدراسات وقراءات مكنتنا من تجاوز ذلك .

## الفصل الثاني/ التدريب: أهدافه، برامج، أساليبه وتقويمه

### تمهيد

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتحسين أداء الموارد البشرية كما ونوعا، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب والاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، فالموارد البشرية المدربة والمؤهلة في وقت ما من حياة المؤسسات لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس المهارات وقدرات الأمس، فهي بحاجة إلى تدريب مستمر لأن هناك تحديات كثيرة فرضت على المؤسسات انتهاز هذا الأسلوب.

## 2.1. أهمية التدريب

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو اتفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي.

وتزداد أهمية التدريب خاصة في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات والمهن كافة [19] ص21.

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاث التالية [22] ص273.

### 1.1.2. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة

وتتمثل هذه الأهمية في:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكثر.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج للمنظمة [28] ص138.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة [29] ص23.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

### 2.1.2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين

وتتمثل هذه الأهمية في [22] ص 274:

- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة تمكنهم من أداء عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال.
- يطور وينمي العوامل الدفاعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
- يحسن التدريب الأفراد العاملين ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال .
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه [28] ص 138.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز [30] ص 133.
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.

### 3.1.2. أهمية التدريب النسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

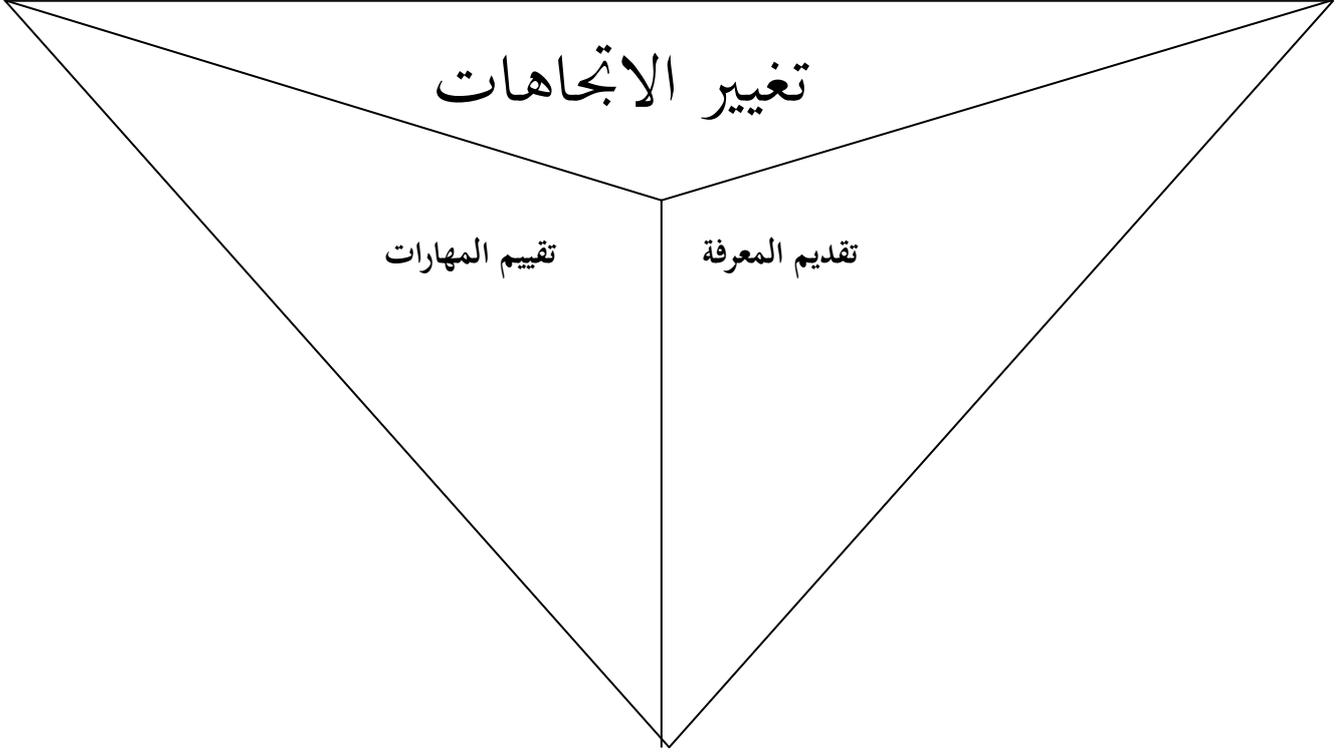
وتتمثل في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي للأفراد العاملين.
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم [31] ص 127.

## 2.2. أهداف التدريب

لكي ينجح التدريب يجب أن يسعى إلى تحقيق حاجة من الحاجات، ولهذا يجب أن توضع أهداف وأغراض محددة قبل إقرار أو بدأ تنفيذ أي برنامج تدريبي، والغرض من التدريب بصفة عامة هو التنمية في كل شيء "تنمية المهارات، تطوير وتحسين المعدلات، الرضا، الاتصالات والعلاقات الإنسانية"، فكل تدريب يسعى إلى بلوغ الأهداف العامة التالية [05] ص110:

- يخلق ويحافظ على استقرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات، قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.
- رفع الروح المعنوية، حيث أن امتلاك المهارات العالية تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة مما يرفع الروح المعنوية لديهم [22] ص278.
- قلة في دوران العمل، إن تدريب الأفراد وزيادة مداركهم يزيد من تعلقهم في العمل ويحول دون تطلهم بالاشتغال خارج مؤسساتهم مما يؤدي إلى قلة في دوران العمل.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته [20] ص160-161.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة للفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
- السيطرة والتفوق، وفي هذه المرحلة على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لغيره، وأن يتعرف على العلاقات الداخلية بين أجزاء الموضوع، وأن يؤديها بصورة متفوقة [32] ص339.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيله لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها [33] ص240.



الشكل رقم(01): أهداف التدريب

المصدر: [32] ص336.

### 3.2. أنواع التدريب

وتختلف من مفكر إلى آخر ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع ويتم تصنيفها كالاتي [02]

ص38:

- التدريب من حيث الأهداف.
- التدريب من حيث المكان والتوقع.
- التدريب من حيث التوقيت.
- التدريب وفق نوعية الأفراد [31] ص143.

### 1.3.2. التدريب من حيث الأهداف

يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى ما يلي:

تزويد المعلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله، و مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

التدريب على المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.

تكوين اتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

التدريب للترقية: وذلك عن طريق إعداد الفرد إعدادا جيدا لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالتخطيط الجيد للمسار الوظيفي لكل أفراد التنظيم يتيح الفرصة للفرد لتعلم بعض المهارات وقدرات الوظائف الأعلى عن طريق الملاحظة أثناء قيامه بوظيفته أو أثناء ممارسة مهام وظيفية أعلى عندما يتغيب شاغل هذه الوظيفة [20] ص ص 16-17.

### 2.3.2. التدريب من حيث المكان والموقع

#### التدريب في مواقع العمل

يستخدم اللفظ غالبا استخداما عاما ليشمل أي نوع من التدريب، يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية ويتم تقليديا شرح العملية للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها وتفهم وصفها، ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب وفي أثناء أدائه للعملية يقوم المدرب بتصحيح أخطائه وتعديل انحرافات حتى يصبح من المهارة بدرجة تمكنه من أداء العمل وحده.

- وفي أثناء التدريب في موقع العمل على المدرب أن يراعي ما يلي:

✓ إعطاء فرصة حقيقية لتدريب العاملين مع إعطاء الأفراد الأقل خبرة فرصة أداء العمل تحت إشراف أحد العاملين المهرة.

✓ حسن استغلال الفترات "عدم الضغط الإنتاجي في التدريب مع توضيح وشرح الجوانب الفنية الدقيقة.

✓ الحرص على اتباع سياسة الباب المفتوح لمقترحات العامل بشأن تحسين عمله.

✓ المناقشة والفحص وتشجيع مقترحات العاملين تعتبر تدريباً إضافياً وتنمية للعمال أنفسهم.

- هذا النوع من التدريب يساعد المتدرب على تطوير نفسه ويتيح له تجريد المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال مراحل تدريبه التقليدية أثناء حياته الوظيفية، حيث يعد نظاماً مثالياً يحقق السلوك المستهلك، ويكون أكثر فاعلية إذا ما توافر له المدرب الماهر، ويمكن تقسيم التدريب حسب المكان والموقع الذي يجري فيه إلى قسمين كبيرين للتدريب [02] ص ص 39-40.

### التدريب أثناء العمل ( في مكان العمل ) [02] ص 41

- يقوم هذا التدريب على فكرة قديمة " فكرة التلمذة المهنية".

التي تعني أساساً، أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل، من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ و الحقوق و الواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

- هذا ويأخذ التدريب أثناء الوظيفة مدخلين [20] ص 169:

✓ التدريب عن طريق الرئيس المباشر: يتم التدريب وفقاً لهذا النوع من البرامج في نفس المكان الذي يؤدي فيه الفرد لوظيفته أي البيئة المادية والمعنوية نفسها والوقت نفسه تحت إشراف الرئيس المباشر.

✓ التدريب عن طريق أفضل الأفراد: يتم التدريب وفق هذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المشهود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف تجعلهم قادرين على العطاء، وبالتالي تدريب الآخرين.

- و يأخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، أو قد لا يكون لديه الوعي أو التقدير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب

مرؤوسيه التدريب السليم، وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف واستخدامه [21] ص222.

### التدريب خارج مكان العمل

يرى البعض أن هذا النوع من التدريب المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعاً، وكما أورده "الطعاني 2002" ويرى أن التدريب الخارجي في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه يتميز بكونه يتيح أفق أرحب لتبادل الخبرات و إكساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس و خلفيات مختلفة و تصبح عملية التدريب بذلك مكانا يتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين فضلا عن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات وسائل وتجهيزات قد لا تتوافر داخل المنظمة الواحدة المعنية [02] ص43.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالبرامج الحكومية [32] ص328.

شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى للتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها و أن تفحص سوق التدريب، و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.

برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

### 3.3.2. التدريب من حيث التوقيت

يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي [31] ص142:

#### التدريب قصير الأجل:

غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع (1-6) وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة

عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

### التدريب طويل الأجل:

وفي هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر من ذلك، والمزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب.

ومن العيوب أو المآخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية التي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

### 4.3.2. التدريب وفق نوعية الأفراد

وهذا النمط من التدريب يأخذ بعدين أساسيين هما [31] ص 143:

#### التدريب الفردي:

ويتمثل هذا النمط من التدريب في تطوير المهارات والقدرات الفردية و التي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

#### التدريب الجماعي:

وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة بغرض تطوير مهارتهم في أحد المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات والأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فإن هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد.

جدول رقم (1): يوضح أنواع التدريب

المصدر: [32] ص 323.

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1- داخل الشركة.	1- التدريب المهني والفني	1- توجيه الموظف الجديد.
2- خارج الشركة.	2- التدريب التخصصي.	2- التدريب أثناء العمل.
أ- في شركات خاصة.	3- التدريب الإداري.	3- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة.
ب- في شركات حكومية.		4- تدريب بغرض الترقية والنقل.
		5- التدريب: التهيئة للمعاش.

نلاحظ من خلال الجدول أن أنواع التدريب تختلف حسب أسباب إجرائه إما تجديد المعرفة والمهارة لتحقيق التناسب بين الوظيفة ومؤهلات الفردية، كما قد يكون بغرض الترقية أو التحويل، وقد يكون حسب تخصص كل وظيفة إما مهني، فني، تخصصي أو إداري أما مكان إجرائه فيكون حسب سبب التدريب وأهدافه فقد يكون داخل المؤسسة أو خارجها أو داخل شركة خاصة أو حكومية.

## 4.2. مسؤوليات التدريب

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية، سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي [31] ص 139-140:

### 1.4.2. إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقادمي في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة، ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم، والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

### 2.4.2. مدراء الوحدات الإدارية

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل، ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق به وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه باستمرار.

### 3.4.2. المشرفون

يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذا فإنه يتابع تدريبهم بالمهام المناطة به شخصيا أي تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدات الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب

أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.

## 5.2. تحديد الاحتياجات التدريبية

النقطة المهمة التي يجب أن نتذكرها، تتمثل في أن التدريب ليس هو الحل لكل المشكلات، يجب أن تساعد عملية تحديد الحاجات على التأكد من التوائم بين التدريب ومشكلة التدريب [17] ص ص-09 08.

فالحاجة التدريبية بين ما هو كائن "what is" وما يجب أن يكون "What should be" يمكن أن يكون الفرق في صورة معرفة، اتجاهات أو مهارات التي يحتاج المتدربون إلى أدائها بشكل أكثر فعالية، يساعد تحليل الحاجات على التعرف على الفجوة التي تؤدي إلى تخطيط التدريب.

تتضمن عملية تحليل الحاجات تجزئة مشكلة أو حاجة التدريب إلى أجزائها الرئيسية، حتى يمكن تحديد وفهم محتوى التدريب ويمكن تجزئة عملية تحليل الحاجات إلى ما يلي « التحليل التنظيمي، تحليل العمليات أو الوظائف، تحليل الأفراد » [34] ص 301.

## 1.5.2. التحليل التنظيمي

والهدف من هذا التحليل هو اكتشاف المناطق المتحملة للمشكلات والتي قد تعطي الإدارة مؤثرا للحاجة إلى التدريب، وخاصة إذا ارتبطت هذه المشكلات بنقص المهارات أو معرفة طبيعة العمل، ومن أهم الجوانب التي يتم تحليلها:

~ الهياكل التنظيمية ومدى توافقها فعلا مع متطلبات العمل.

~ الأنظمة واللوائح والسياسات.

~ تركيب القوى العاملة.

~ معايير الأداء والتكاليف.

~ معدلات الأداء الفعلية.

~ معدلات الحوادث والإصابات.

~ الغياب ودوران العمالة.

~ المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

## 2.5.2. تحليل العمليات والوظائف

الهدف من القيام بهذه العملية هو تحديد المستوى المطلوب، وكيف يتم الأداء، وفي سبيل تحديد ذلك جمع المعلومات اللازمة عن نوع وطبيعة العمليات ومدى سهولتها أو تعقدها، أنواع العمليات والوظائف ومحتوياتها والمهارات والقدرات المطلوبة لشغلها، وعادة ما تغطي عملية "تحليل الوظائف وتوصيفها"، كما أن بعض المقابلات والاستقصاءات تستخدم لجمع البيانات اللازمة للتحليل.

## 3.5.2. تحليل الأفراد

الهدف من هذا العمل هو [34] ص 302:

أولاً: تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

ثانياً: معرفة المهارات والقدرات، والمعرفة والاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها، وعلى ضوء هذه الأهداف يتم وفي مرحلة لاحقة توجيه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلاً إلى البرامج المعدة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم الفعلية.

إن القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية يحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمات في جمع المعلومات وتحليلها، وسنعرض فيما يلي أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

اللجان الاستشارية: يتم تشكيل هذه اللجان على مستوى القطاعات الرئيسية في المنظمة لتقصي مشكلات العمل، فإذا ما لاحظت هذه اللجان أن هذه المشكلات ترتبط بالحاجة الفعلية للتدريب فإنها تقدم توصياتها إلى الإدارة العليا بتحديد موقع الحاجة والأفراد المعنيين والبرنامج التدريبي المطلوب.

مراكز التقييم الإداري: تتعدد استخدامات هذه المراكز فهي تارة تقوم بالمساهمة في عملية اختيار المتقدمين للوظائف، وتارة أخرى تقوم بعملية تطوير الإداريين ويضاف إلى ذلك دورها في تقييم

مدى حاجة الأفراد إلى التدريب، ويتم ذلك عادة من خلال إجراء المقابلات والاختبارات لفحص جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد قياساً بما تتطلبه وظائفهم ومن ثم التوصية بالبرامج التدريبية اللازمة.

استبيانات الاتجاهات: تساهم المعلومات المتجمعة في هذا الأسلوب في كشف درجة الرضا الوظيفي للموظفين غير أنه يمكن استخلاص بعض المعلومات التي تحدد مدى الحاجات إلى بعض البرامج التدريبية للموظفين.

المناقشة الجماعية: وتتم بين الرئيس والمروّوس، حيث يناقشون طبيعة المهام والأهداف الموكلة إليهم وجوانب القوة والضعف في أدائهم ومدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية لتحسين وتطوير أدائهم، ومن مزايا هذا الأسلوب هو إيجاد نوع من الالتزام الجماعي والعاطفي لبرامج التدريب الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق أهدافها.

مقابلات الموظفين : وتقتضي هذه الطريقة قيام المسؤول في التدريب بمقابلة بعض الموظفين لمعرفة حاجتهم للتدريب، ويؤخذ على هذه الطريقة بأنها تستغرق وقتاً طويلاً قياساً بالطرق الأخرى في جميع البيانات [34] ص 302.

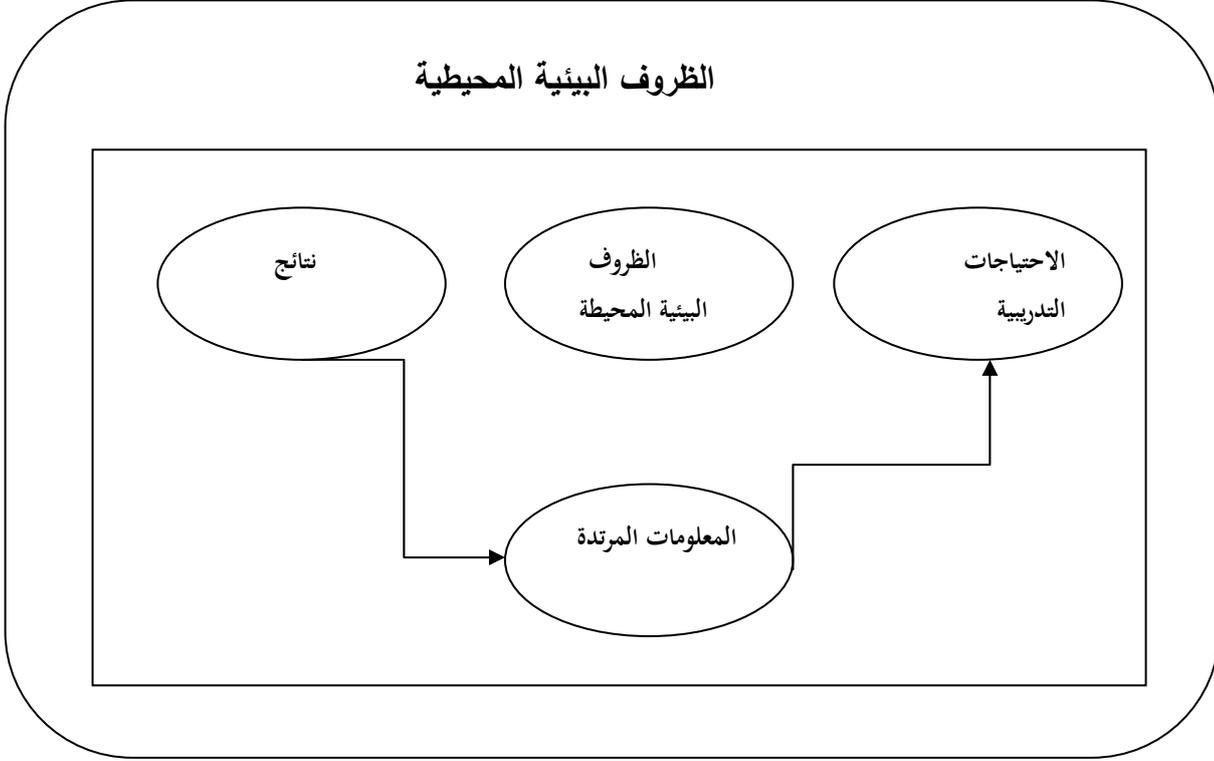
ملاحظة السلوك والتصرفات: وتتم الملاحظة إما من خلال الرئيس أو مدربين خاصين، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف الفنية وقد ينجم عن ملاحظة السلوك والتصرفات للحاجة إلى تدريب الموظف ولعل أهم عيب في هذه الطريقة هو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائهما بطريقة فعالة.

تقويم الأداء: يحدد أسلوب تقويم أداء الموظفين من خلال الطرق المتعددة التي تستخدم فيه مدى حاجة الموظف إلى التدريب وفي أي جانب، وتمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة نظراً لوجود المعلومات المسبقة، كما أنها تتميز بالالتزام عاطفي من كل من الموظف ورئيسه تجاه تطوير جوانب ضعف الأداء من خلال التدريب.

اختيارات المهارات: يستخدم هذا الأسلوب في بعض الوظائف الفنية والمهنية مثل الطباعة على الآلة الكاتبة، برمجة الحاسب الآلي، قيادة السيارات وتشغيل الآلات ومن المهم جداً في حالة اختيار هذه الطريقة أن يكون هناك ارتباطاً فعلياً بين هاتاه الاختيارات وجوانب المهارات المتعلقة بنجاح الأداء [34] ص 303.

وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها الركيزة الأولى لنظام التدريب، حيث يبدأ أولاً بتحديد الاحتياجات التدريبية والتي تكون متعلقة بتحديد أهداف التدريب المختلفة ثم النشاط التدريبي

وأخيرا نتائج التدريب وما ينتج عنها من معلومات مرتدة تفيد في إعطاء صورة كاملة عن مدى فعالية نتائج البرنامج التدريبي، ومدى الحاجة إلى إعادة النظر في البرنامج التدريبي لتحقيق مثل هذه النتائج والأهداف التي يسعى إليها والذي يوضحه الشكل التالي [35] ص 364:



الشكل رقم(2): نظام التدريب وعناصره الأساسية المختلفة.

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية: لقد تعددت مداخل ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح غير أنه يمكن حصرها في ثلاثة مداخل أساسية شاملة وهي [02] ص 183:

أولاً/ المداخل التقليدية: وتشتمل على نمطين معتمدين في تحديد الاحتياجات التدريبية

وهما:

✓ النمط الأول: أسلوب التحديد المسحي الشامل وبموجبه يتم التعرف على مختلف المقومات الأساسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة، حيث يتم التحليل من الناحية البنائية الوظيفية فضلا عن الأهداف والسياسات والبرامج والمخططات التي تنوي المنظمة إنجازها، بالإضافة إلى التركيز على دراسة وتحليل القوى البشرية فيها ومؤشرات كفاءتها وفعاليتها.

✓ النمط الثاني: أسلوب التحديد المسحي الجزئي وبموجبه يتم تحليل المجال المطلوب أو بعض الجوانب من فروع أو وحدات أو وظائف المنظمة، الغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية

اللازمة لها وغالبا ما يركز هذا الأسلوب على الأفراد من خلال قياس أدائهم والتعرف على مهاراتهم أو قيمهم أو اتجاهاتهم وبالتالي تحديد مسارات التغيير أو التطوير اللازم لهذا الغرض.

وفي كلا الأسلوبين فلا بد من اعتماد وسائل الاتصال المباشر مع العاملين والتعرف على المشكلات وإجراء المناقشات والمقابلات واستطلاعات الرأي والأبحاث المنشورة وتوصيات اللجان وتقارير الرؤساء حول مرؤوسيههم.

ثانيا/ المداخل الحديثة (التشخيصية): وتقوم هذه المداخل من خلال تركيزها على تنمية القوى البشرية بوصفها الحلقة الأقوى من عناصر المنظمة، وتتمثل هذه المداخل بال نماذج الفكرية التي طرحها عدد من العلماء الذين ركزوا على الأداء في المنظمة وانطلقوا في تشخيص المشكلات بأسلوب عقلائي منظم مع اقتراح الحلول اللازمة لها، وفي ما يأتي توضيح لهذه النماذج [02] ص 184.

#### ✓ نموذج روبرت ميجر (Robert Mager) و (Pater Pipe):

الذي يعتمد على عملية تحليل الأداء من قبل الخبير الإداري في ضوء الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالأداء الواقعي المطلوب والمهارة ونواقصها وتعزيزاتها ومقومات الأداء الجيد والمكافآت ومعوقات الأداء والمشكلات وطرق حلها.

#### ✓ نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird):

ويركز هذا النموذج على الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة، بحيث تشمل عملية تحديد الاحتياجات على الخطوات المتعلقة بجمع المعلومات عن المشكلة ثم مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير التي يضعها المدير ثم تحديد المؤشر (الفجوة والمعياري) ثم تحديد التغيير وتعريف العاملين أدائهم وبعد ذلك تحديد الحلول المناسبة التدريبية منها وغير التدريبية.

#### ✓ نموذج ميلان كوبر (MILAN KUBER) وجوزيف بروكوبنكو (J\_PROKOPENKO):

حيث يرتكز هذا النموذج عند تحديد الاحتياجات التدريبية على حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة وبخاصة المشكلات التي تعرقل الأداء والاحتياجات اللازمة لحلها، وينطلق هذا النموذج من المقومات الأساسية المتمثلة في اكتشاف مشكلات التنظيم وتحديد أولويات حلها.

ثالثا/ المدخل المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية: وينطلق هذا المدخل من عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية وهذا ما لم تأخذ به جيدا المداخل

التقليدية، كما لا يحصر هذا المدخل توجيهاته على موضوع الأداء في المنظمة مثلما جاء ذلك عبر المداخل التشخيصية، وبالتالي فإنه يركز على الأخذ بالإبداع والارتقاء في حياة المنظمة وفلسفتها وقيمتها، حيث أن تحديده للمشكلة يتم في إطار المنظمة بدلا من الأداء، ويقسم هذا المدخل مشكلات المنظمة إلى أقسام هي (مشكلات حالية، مشكلات مستقبلية، مشكلات إبداعية) ويقوم هذا المدخل على خطوات تتمثل في القيام بتحليل المنظمة بين وقت وآخر.

## 6.2. البرامج التدريبية

### 1.6.2. تصميم البرامج التدريبية

المقصود بتصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة ومن أهم هذه الخطوات ما يلي [28] ص 139:

تحديد أهداف البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره [28] ص 140.

وضع المنهاج التدريبي: المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

اختيار أسلوب التدريب والتطوير: هناك أساليب عدة للتدريب مثل: المحاضرة وعن طريق تمثيل الدور وغير ذلك من الطرق.

اختيار المدربين: إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

تحديد مكان إقامة برنامج التدريب: يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية، وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

تحديد فترة البرنامج: تختلف مدة المادة التدريبية وذلك على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: من أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

### 2.6.2. تنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ، ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.

### 3.6.2. تقييم البرنامج التدريبي

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب، فهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كير كباتريك) والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل، التعليم، السلوك، النتائج، ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي [28] ص141:

- مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي.
- الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج.
- الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيد بعد البرنامج التدريبي.
- ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.

### 7.2. أساليب التدريب

تختلف أساليب التدريب لاختلاف تصنيفاته، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم الأساليب المعتمدة.

### 1.7.2. أسلوب تعليمات العمل

ويقصد به إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يقوم المدرب بشرحها والمتدرب بتطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل، ويعمل المدرب على تصحيح الأخطاء من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب، فيكتسب بذلك هذا الأخير المهارة اللازمة لتأدية العمل [36] ص 54.

### 2.7.2. أسلوب المساعدة الإشرافية

يتم تدريب الفرد في نفس مكان ونفس وقت العمل الرسمي وفي ظروفه الواقعية تحت إشراف الرئيس المباشر الذي يعتبر في هذا الأسلوب هو نفسه المدرب، ويكسب هذا الأسلوب المتدرب مهارة عملية نظرا للارتباط بين التدريب والعمل الفعلي، كما أنه يعطي الفرصة للرئيس المباشر للاطلاع على تقدم المتدرب من خلال متابعته المستمرة، وما يؤخذ على هذا الأسلوب عدم إتاحتها للوقت الكافي للمدرب لبذل الجهود الكافية للتدريب بسبب كثرة المسؤوليات.

### 3.7.2. أسلوب البريد الوارد

يقوم هذا الأسلوب بتزويد المتدرب بما يشبه مجموعة مذكرات ورسائل ترد اعتياديا إلى شاغل وظيفة معينة، وتتم مطالبته بأن يبت فيها كما لو استلمها فعلا، فيحدد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة.

هذا الأسلوب يصلح لتدريب فرد على اكتساب معارف ضرورية ومنتوعة لاتخاذ القرارات بحيث يتم التأكد من معرفتها بها، فيصلح كوسيلة تدريب لاتخاذ قرارات تتوفر تعليمات وقواعد حولها، فينحصر التركيز على التأكد من معرفته بها [37] ص 456.

### 4.7.2. أسلوب المباريات الإدارية

يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل واحدة إدارة منظمة ما، ويتم إعطاء كل مجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف العمل ثم يطلب من الدارسين القيام بأدوار معينة في المباراة وعلى مدى زمني معين، ثم اتخاذ القرارات وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا من قبل هيئة التدريب مع عدم اطلاع المتدربين على هذا الأسلوب، ثم تبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات المتخذة وفي ضوء تلك النتائج تقوم كل مجموعة بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات

جديدة وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وتعلن النتائج في النهاية حسب مجموع النقاط التي تحصلت عليها كل مجموعة، ويلى ذلك التقييم العام للقرارات، وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها كل مجموعة لتفاديها مستقبلاً [38] ص218.

### 5.7.2. أسلوب المؤتمرات والندوات

المؤتمرات: الهدف من هذا الأسلوب الوصول إلى هدف معين ومحدد خلال تبادل الآراء حول مواضيع متعلقة بالحياة العملية وتتاح الفرصة لكل عضو للتعرف على خبرات ومعارف الآخرين كما يسمح بإبراز مختلف وجهات النظر، وبالتالي إثراء موضوع المناقشة، خاصة وأن العدد قليل مقارنة بالمحاضرة مما يؤدي إلى أكبر درجة من الاستيعاب والاستفادة [04] ص377.

الندوات: يتم تجميع عدد من المتخصصين ذوي الخبرة والمقدرة من أجل مناقشة جماعية لموضوع محدد من مختلف الجوانب بهدف الوصول إلى حل مناسب، يسمح هذا الأسلوب بترسيخ الأفكار لدى المتدربين ويساعدهم على الاستيعاب والفهم الواضح للمفاهيم المطروحة للنقاش [39] ص280.

### 6.7.2. أسلوب تدريب الحساسية

يهدف هذا الأسلوب إلى روح الاعتماد على الذات وخلق جو من الصراحة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية، حيث يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين تحت إشراف أخصائي نفسي وبهذا تتم المناقشة وتقييم السلوك، وإبراز آراء بعضهم البعض بصراحة تامة، وتترك الحرية التامة للمتدربين في اختيار المادة التدريبية موضوع النقاش، ودور المدرب يقتصر على الاستماع إلى ما يدور من نقاش بين الأفراد المتدربين ومنع حدوث النزاع بينهم.

وبموجب هذا الأسلوب يصبح الفرد واعياً بتأثير تصرفاته على الآخرين، وبالتالي تعميق بصيرة الفرد لنفسه وغيره ويساعد على تقبل الآخرين بسلوكياتهم وانفعالاتهم واتجاهاتهم، كما أنه يرفع مستوى تفهمه للآخرين وتصحيح سلوكه، ويستخدم هذا الأسلوب في العلاقة الإنسانية وبالتالي التركيز على أهمية المتدربين بتعديل سلوكهم إذا اقتضى الأمر ذلك [39] ص281.

## 7.7.2. أسلوب العصف الذهني

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارت المدرب، مما يسهل على المدرب العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين للتدريب [32] ص345.

## 8.2. تقييم التدريب

يجب أن تقييم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها، وأيضا البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها، ولكن من محاولة تقييم التدريب، إلا أن هذا التقييم ما زال محدودا، وبصفة عامة يمكن تقييم البرنامج من خلال أربع مجالات [40] ص175.

### 1.8.2. ردود الفعل "الأفعال" أو "مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج"

يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة وتشمل:

- محتوى البرنامج
- هيكل وشكل البرنامج
- أساليب الشرح
- قدرات ونمط المحاضر
- جودة البيئة التعليمية
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية
- توصيات لتحسين البرنامج

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي على مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين "فور الانتهاء من التدريب" وأيضاً قد تعطى للمتدربين بعد التدريب بأسرع أو أكثر وفي الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

### 2.8.2. التعليم (ما هي المفاهيم والحقائق والمبادئ التي تم تعلمها من التدريب؟)

يهتم تقييم التعليم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وفي تعليم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية، أو أن يصممها المدرب بمعرفة ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل البرنامج وبعده.

### 3.8.2. السلوك (هل تغير سلوك العمل للمتدرب نتيجة حصوله على البرنامج؟)

[40] ص 176)

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وتتمثل في:

- يجب تقييم أداة الفرد قبل وبعد التدريب، خاصة التدريب في مجال العمل.

- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية:

أ- المتدرب.

ب- رئيس المتدرب "المدرب".

ت- مرؤوس المتدرب.

ث- زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونوا على معرفة بأدائه.

- يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب ولربط التغيرات ببرنامج التدريب.

- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج، حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه.

- يجب استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة " أي المجموعة التي لم تحصل على التدريب " .

### 4.8.2. النتائج

ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دوران العمل؟، وتحسين المهارات وزيادة الإنتاج، يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل [40] ص 177:

- تخفيض معدلات العمل.

- تخفيض التكاليف.

- تحسين الكفاءة.

- تخفيض معدلات التظلمات.

- زيادة كمية وجود الإنتاج.

ويتطلب هذا النوع من التقييم، كما في حالة تقييم السلوك اختبار قبل وبعد التدريب ومجموعة ضابطة.

ومجمل القول هو أن التدريب يشكل ضرورة لازمة خاصة في عصر تتطور فيه المعارف والمعلومات والتقنيات تطور سريعا هذا من جهة، ومن جهة ثانية تم ربطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية فانخفاض هاته الأخيرة تحتم على المؤسسة التدخل لاتخاذ الإجراءات ووضع البرامج والخطط للخروج من هذه المشكلة بسلام، والعكس في حالة ارتفاعها "الكفاءة الإنتاجية" يتم تطويرها "وظيفة التدريب" وتوفير الوسائل والإمكانيات لاستمرارها داخل المؤسسة.

## الخلاصة

يعتبر التدريب المحور الأساسي الذي تركز وتقوم عليه جل أو كل عمليات التطوير أو تنمية المهارات البشرية، فهو الأداة المثلى لتحقيق الكفاءة المهنية حيث يعتبر أكثر من ضرورة داخل المنظمات والمؤسسات الإنتاجية خاصة في عصر التطورات والتغيرات والتحولات، فنظرا لضرورته الأساسية شرّعت الدول في نصوصها القانونية مواد تفرض وجوب تدريب المورد البشري داخل المؤسسات، وفي الجزائر شرع المشرع الجزائري وجوب إعطاء حق للمورد البشري في التدريب وهو ما تضمنته المادة 57 من قانون العمل (11/90).

## الفصل الثالث/ إدارة الموارد البشرية.

### تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق وقد تبلورت في السنوات الأخيرة وبصورة واضحة أهمية استثمار القوى البشرية فأصبحت بذلك إحدى القضايا الرئيسية التي تميز بها القرن الواحد والعشرين حيث أعطاهما مكانتها الأساسية من خلال تسميتها بعلم إدارة الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة ثانية أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أن من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخا وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملا حاسما وميزة تنافسية واستثمارا مضمونا.

### 1.3. إدارة الموارد البشرية: مقارنة تاريخية

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من نظام العملية الإدارية، وهي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة بصورة عامة، كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة بما يضمن خلق التكامل وعدم التعارض بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة التي يعملون بها [22] ص54.

مما يعني أن هذا التطور الكبير والتوسع في أعمال إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة عوامل اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية بما يسمح بقيام إدارة رشيدة للموارد سواء كانت مادية أو بشرية والتي هي السبيل الأمثل لتحقيق أية تنمية للموارد البشرية والعمليات المختلفة المرتبطة بها، ولتتبع تطور تنمية الموارد البشرية كان لزاماً أن نتتبع التطورات والعوامل البارزة والتي كان لها الدور في التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية وفي وضع الأساس لنشاطات الموارد البشرية، فأخذت تتشكل التنظيمات والاتحادات المهنية والتشريعات المرتبطة بها؛ وسنقوم بعرض نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها على شكل مراحل أو حقب زمنية متتالية، وهنا يمكننا التساؤل هل كانت أهمية ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية دائماً كما هي حالياً ؟

إذا دققنا جيداً نجد أن استخدام وتوفير العاملين حاجة أساسية لكل من يدير عملاً، لذلك اهتم أصحاب العمل على مدى التاريخ بهذه الفعالية، إلا أن طبيعة وتفاصيل هذا الاهتمام تغيرت على مدى التاريخ؛ حصل هذا التغير نتيجة تغيرات اجتماعية وقانونية وسياسية واقتصادية أدت إلى تغير أساسي في طبيعة ما تحتاج المنظمة أن تهتم به بالنسبة إلى العاملين، لذلك يمكن أن نميز خمسة مراحل رئيسية لهذا الاهتمام كما يلي [37] ص26:

#### 1.1.3. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة، ويمكن أن نميز هنا نظامين :

• نظام العبودية والرق: لم تشهد هذه الفترة أي نظم قائمة للعمال، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، كما ينحصر دور هذا الأخير في شراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي يحتاجها، ويقوم

بتعويض من يموت منهم بجدد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجورا أو حوافزا، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، كما أنه ليس لهم حقوق تذكر، غير أن هذه الفترة اقتضت ضوابط اجتماعية تحكم الروابط النفسية في طبيعة العلاقة بين المالك والرقيق للحد من تناميها [37] ص 27.

• نظام الطوائف والصناعات المنزلية: بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة، وأصبح هناك تبديلا محسوسا وهاما في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعمالين معه، حيث برزت فئة من الصناع، أو المهنيين العبيد، وأصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، وبدأ هذا النظام "نظام الطوائف" بتهيئة مساعدين وخلق تنظيم شؤون الحرفة ومساعدة أفرادها حيث كانت تقتصر فقط على الأبناء وأبناء الأقارب والجيران، ولم يحتاج أصحاب الحرفة في هذه المرحلة أنظمة أجور وعمل وتعيين كونها منظمات أسرية ذات ملكية فردية غير أن هناك قواعد لتحديد دور المعلم وتصنيف مستوى تأهيل العاملين.

هذه القواعد شكلت بدايات الاهتمام بالمورد البشري، وتكونت عن طريقها الجمعيات التعاونية فيما بين أصحاب الحرفة الواحدة أسموها "الطائفة" -هذه الأخيرة التي تعد نواة لما تطور لاحقا ليصبح نقابة-، وطورت هذه الجمعيات نظام التلمذة الصناعية (Apprenticeship)، لتعليم وتأهيل حرفيين جدد فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ، وغالبا ما كان التلميذ يعمل بدون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة، ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف بها مدربه بامتلاكه المؤهلات لممارسته الحرفة [22] ص 56.

### 2.1.3. مرحلة الثورة الصناعية

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، وتزامنت مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية وظهر الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وبخاصة خلال مدة العمل، ويعتبر روبرت أوين Robert Owen من أول الكتاب الذين عالجوا مشاكل ظروف حياة العمال وعملهم وظهر ذلك في كتابه "خطاب موجه إلى ملاحظي المصانع" الذي نشر سنة 1813 والذي تضمن آراء اعتبرتها ثورية في هذه الفترة من التاريخ، وتمكن من إظهار ما يدين به من أفكار على أساس الاهتمام بالعامل قدر الاهتمام بالآلة، إذ يعتقد أن كمية ما ينتجه العامل ودرجة الجودة التي يحققها تتأثر بظروف داخل العمل وخارجه أي بظروف بيئية شاملة، وبهذا استطاع "أوين" أن يصل إلى التفكير المتصل بقياس إنتاجية العامل وبالظروف التي تتحكم في

إنتاجه داخل المصنع وخارجه والتي تؤثر في نشاطه ومعنوياته، وبذلك فقد أوجد "أوين" علاقة مباشرة بين معنويات العامل وإنتاجه، وهي التجربة التي استطاع مايو "Mayo" أن يترجمها في مدرسة العلاقات الإنسانية بعد مرور 119 سنة [41] ص48، وكان لكتاب آدم سميث "Adam Smith" المعنون: ثروة الشعوب، الصادرة عام 1776، ومن بعده كتاب تشارلز باباج "Charles Babbage" "اقتصاد الآلات والمصانع" سنة 1832، الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ المهمة بإدارة الموارد البشرية، غير أنه لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال وتحسين أمورهم المعيشية والصحية وفيما يمس الأجور وساعات العمل فكانت تظهر في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم ؛ وتماشيا مع إلحاح المجتمع الأوربي آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، ظهر في سنة 1890 مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية Industrial Welfar" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي تتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها [01] ص42.

### 3.1.3. مرحلة القرن العشرين

شهدت بداية القرن الماضي ظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا مع بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلور والذي قام بدراسة الحركة والزمن وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي وفق الإنتاجية المحققة من قبل العامل، كما ظهرت مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول Henry Fayol، وكان لها دور أساسي في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة، والتي أصبحت بمثابة قواعد فكرية يرتكن إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي، وعلى أنقاض هذه المدارس كان لمدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها إلتون مايو Elton Mayo الأثر البالغ في تغيير أصحاب الأعمال نظرهم إلى العنصر البشري، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام [31] ص22.

وبحسب عمر وصفي عقيلي فإن أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد FORD" لصناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية، عام 1914، حيث أطلق عليها مؤسس هذه الشركة هنري فورد Henry Ford اسم "إدارة الاستخدام" "Employment Department"، فمع توسع حجم هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد الرواتب والأجور... الخ، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا من المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة والذين لم يعد لديهم متسع من الوقت لأدائها مع ارتفاع دوران العمل الذي وصل سنة 1913 إلى 400 %، إلى جانب ذلك أدرك فورد ضرورة وجود هذه الإدارة للتفاوض مع النقابات العمالية، وفي هذا المقام قامت العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية باستحداث إدارات للاستخدام نظرا لنجاح تجربة شركة فورد [01] ص 43.

أمام هذا التغيير والتوسع التدريجي والاهتمام بالتوظيف والرواتب والأجور وحقوق العامل، فإن الحربين العالميتين أدتا إلى تغييرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في مواقع العمل وعلى اهتمامات إدارات الاستخدام، حيث اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل، بذل جهود بشرية إضافية أثناءه وتسريع وتيرته، كل هذا تطلب من أصحاب العمل التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم في المصانع وحياتهم المعيشية والاستمرار في دعم برامج الرفاهية الصناعية مما عجل في انتشار إدارة الاستخدام لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية وسميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية Industrial Relations" وفي فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الاستخدام، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية [28] ص 12، وزادت القناعة بهذه الإدارة وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية"، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وما فعل دور هذه الإدارة تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث سنت القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وألزمت (أي الحكومات) أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد، كما أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط هذه الموارد، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب

والتنمية، التعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات وتشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها [01] ص ص 45-46.

### 4.1.3. مرحلة ولادة إدارة الموارد البشرية

لقد كانت سنة 1970 نقطة تحول وتغير تسمية إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية D.R.H"، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، ولتغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد [05] ص 17.

فأصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة؛ ويمكن إيجاز التحولات التي طرأت على مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية كما وضحتها Legge في سنة 1989 من خلال مراجعتها للأدبيات من التعرف على ثلاث اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد وهذه الاختلافات هي [22] ص ص 62-63:

✓ تركز إدارة الأفراد على العاملين وقدراتهم البدنية والمادية، بينما تهتم إدارة الموارد البشرية بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير، وأبلغ مثال يمكن أن نسوقه في هذا المجال صاحب شركة "ميكروسوفت" بيل جيتس الذي تعتمد إدارته على المعرفة والقدرات العقلية للعاملين بشركته ذلك أن نجاحها ما هو إلا تطور في خيال وابتكار العاملين بها.

✓ تشكل الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت ومكان وبيئة العمل المادية ركيزة بالنسبة لإدارة الأفراد بينما تركز إدارة الموارد البشرية على محتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديثات تستنز فكره وعقله.

✓ التحول من الإدارة التقليدية بالأجل القصير إلى التكامل مع دورة حياة المنظمة في الأجل الطويل وعلى أساس التوقعات المستقبلية.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءاً من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى [05] ص ص 52-53، وأمام هذا التطور أمكننا طرح سؤال: من

هو المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟ والإجابة أن كل مدير أو رئيس مباشر هو مدير للموارد البشرية، ذلك أن دور إدارة الموارد البشرية ليس تنفيذي فقط بل دورها تصميمي وتقييمي واستشاري وخدمي بالنسبة لبقية الإدارات التنفيذية الأخرى.

### 5.1.3. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين

شهدت المرحلة الأخيرة من القرن الماضي تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، فتواضع دور المادة الخام في تشكيل أو صناعة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، حل محلها المعرفة، لقد تحولت أسس التقدم الاقتصادي من الزراعة إلى الصناعة ثم إلى ما بعد عصر الصناعة أي تكنولوجيا المعلومات وعصر المعرفة، فبينما تهلك الآلات بالوقت، تتوهج العقول، وأصبحت الموارد البشرية تمثل أصلا في تزايد قيمته وأهميته وإنتاجيته بالخبرات المتراكمة، هذه العوامل التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أمام تحديات فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين مثل شدة المنافسة العالمية بتطور العولمة وتطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة، هذه التحديات فرضت على القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة، ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي [31] ص ص 22-24:

#### ✓ تحديات العولمة التنافسية

ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة وهذا استنادا إلى خطاب المروجين للعولمة وأنصارها أو هي تصغير العالم وحرية تداول عناصر الإنتاج والمنتجات المادية والثقافية فضلا عن حرية انتقال الأفراد المتميزين مهنيا أو ماليا، وبهذا أثرت العولمة على جزء كبير من الاقتصاد العالمي وعلى التدفق للتجارة بين الدول، كما أثرت على عدد وأنواع الوظائف المتوفرة، حيث أن سبيل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، فأصبح التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، ويمكن ملاحظة انعكاسات العولمة على الموارد البشرية وعلاقات العمل بالدول من خلال الأجور، فتدخل العولمة المتمثلة بالشركات المتعددة الجنسيات يؤدي إلى سحب الدولة يدها عن الخدمات المقدمة للأفراد وهذا يعني تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة والتي تحول بعضها إلى

خدمات مأجورة بأسعار السوق، كل هذا يؤدي إلى زيادة نفقات الأسرة مقابل الحصول على تلك الخدمات وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض في الدخل الحقيقي للفرد.

### ✓ تحديات التكنولوجيا الجديدة

مكنت التطورات التكنولوجية المنظمات في الاستفادة من المعلومات الهائلة والتي غيرت سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أخلتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة، كما غيرت تكنولوجيا المعلومات وجه إدارة الموارد البشرية في العالم، حيث قدم نظام بيانات دقيقة وحديثة لأغراض الرقابة واتخاذ القرارات والتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي والمهني والترقية وتقييم سياسات وممارسات الموارد البشرية [22] ص ص72-73.

### ✓ تحديات التشريعات الحكومية وقوانين العمل

تعتبر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلا في ميادين المنظمات، ولها تأثير كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، فهذا المتغير يعد قوة خارجية إلزامية بإمكانها تغيير إستراتيجيتها وممارساتها، فالقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل في حالة تغير مستمر، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في التعامل معها، ووضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيتها ومثال ذلك أنه إذا سنت الدولة قانونا يقضي بتخفيض ساعات العمل اليومية، معنى ذلك أن عدد ساعات العمل الكلية المتاحة في المنظمة سيقبل وهذا يؤدي إلى ظهور الحاجة لموارد بشرية جديدة لتغطية النقص، ويستدعي الأمر هنا إلى تصميم برامج تدريب وتأهيل جديدة أيضا للعاملين الجدد.

انطلاقا من التغيرات المتسارعة والتي تواجهها المنظمة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فإنه هناك جوانب أخرى وتحديات لها تأثير معتبر لم نتطرق لها، تتعلق أساسا بتحديات الجودة والتحديات الاجتماعية والديمغرافية وتحديات التغيير، لم نتطرق لها كمحاولة منا للإلمام بأكثر التحديات التي تطفو على السطح دون الغوص والبحث في الأخرى، وهذا لتوجيه الدراسة أكثر والتحكم

في متغيراتها ومؤشراتها بدقة أكثر وتركيز معمق، لنتمكن في الأخير من جمع وربط مجموع الحلقات في نسق متوازن ومتناسق.

وبالرجوع إلى التحديات التنافسية المذكورة سلفا والتي تواجهها إدارة الموارد البشرية، فإن على هذه الأخيرة أن تلعب دورا حاسما في تحديد نجاح المنظمة وذلك بقيامها بمختلف الأنشطة والوظائف بكفاءة وفاعلية المتعلقة بالأفراد العاملين بالحصول عليها (الاستقطاب) وتطويرها وتعويضها، إضافة إلى قضايا مرتبطة بعلاقات العمل وأنظمة معلومات الموارد البشرية، ولا يتم هذا إلا بتحديد متطلباتها في خضم التغيرات والمستجدات وما تفرضه القوانين والأنظمة والتشريعات المحلية والدولية.

### 2.3. إدارة الموارد البشرية مقارنة نظرية

لقد استقطبت – ولا تزال- دراسة الموارد البشرية اهتمام الكتاب والباحثين من ميادين العلم والمعرفة المختلفة، والذين تناولت أبحاثهم ودراساتهم منظمات مختلفة من حيث طبيعة النشاط والأهداف والحجم ونوعية العمالة... الخ، كما تباينت وحدات التحليل التي استخدموها مما أدى إلى تعدد الأطر والمداخل المستخدمة لدراسة الموارد البشرية وتعدد وجهات النظر حولها.

ويؤرخ لهذه النظريات بأنها ظهرت مع بدايات القرن العشرين (20) حيث حقق علم الإدارة منذ مطلع هذا القرن ونهاية القرن التاسع عشر قفزة نوعية من التطور؛ يرى جروس برترام Gross Bartram بشأنه في ذلك شأن الكثير من الباحثين في علم الإدارة، أن أبرز من أسهموا في تطور علم الإدارة هم ثلاثة من الباحثين كل منهم تناولها من وجهة نظر مختلفة، كان أولهم هو فردريك ونسلو تايلور بالولايات المتحدة الأمريكية، الذي قام بأول محاولة علمية جادة لوضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية، والتي دونها في كتابين له، الأول بعنوان "إدارة المصنع" عام 1903 والثاني "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، أما الباحث الثاني الذي أسهم في تطور علم الإدارة فهو هنري فايول بفرنسا والذي قام بوضع أول كتاب له "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916، أما الباحث الثالث فهو جورج إلتون مايو George Elton Mayo الذي يعتبر أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم الإدارة وأول رواد النظرية السلوكية من خلال تجاربه المشهورة بمصانع هاوثورن في شركة الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة الأمريكية [42] ص33، وبالعودة إلى تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية فإنه يتحتم علينا الأخذ بنظرية الإدارة العلمية لتايلور كمدرسة كلاسيكية وتتوافق مع فترة مسمى إدارة الاستخدام ونظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو وهي مرحلة ثانية تتوافق مع فترة مسمى إدارة الأفراد، هذان

المدخلان حل محلها فيما بعد مدخل الموارد البشرية والذي ارتبط أساسا بولادة إدارة الموارد البشرية، وستتبع أهم معالم هذه المداخل النظرية.

### 1.2.3. مدخل الإدارة العلمية

اقترح فريدريك تايلور (1856-1915) مدخل الإدارة العلمية في كتابه المذكور سلفا عام 1911، وظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها، مع ظهور الحاجة لزيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات، كما ظهر هذا المدخل في ظل الاعتقاد السائد في ذلك الوقت لدى العمال، والذي مفاده أن كل زيادة في إنتاجية العمل تؤدي حتما إلى البطالة، هذا الاعتقاد يراه تايلور خاطئا، كما أن هناك أنظمة تسيير وإدارة سيئة جدا التي يمارسها أصحاب العمل لأنها تجبر العمال على تقليص جهودهم، ذلك أن كل زيادة في الإنتاجية لا تقابل بالزيادة في الأجور والمكافآت، وقد استهدف تايلور في دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة عن طريق ما أسماه بتحقيق أعلى مستوى للرفاهية لطرفي المعادلة في المنظمة [43] ص ص 83-84، ومن هذا المنطلق حدد تايلور المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت، ولاحظ تايلور سيطرة وسيادة طرق عمل كارثية لأنها تكون دائما وراء التبذير الحاصل في الجهد لدى العمال، ويرجع السبب في ذلك ليس في العمال وحدهم بل عدم تحسين أساليب العمل لدى المسيرين.

وعلى هذا الأساس قدم تايلور بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في المصنع، ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان معتمدا خلال تلك الفترة، وبنى هذه المبادئ على أساس مجموعة من التصورات التي تشكل قاعدة لرؤية الواقع وفهمه على اعتبار أن كل باحث ينطلق في دراسة موضوعه من فرضيات أو مسلمات.

- ✓ اعتقد تايلور أن العامل له دافع اقتصادي، فالعامل يأتي للعمل بحثا عن الأجر وليس له دوافع أخرى، إذن فالدافع الأساسي هو الدافع الاقتصادي.
- ✓ كذلك الاعتقاد أن العامل كائن عقلائي وذو سلوك منطقي، فالإنسان كائن رشيد يقوم بعملية الموازنة بين الغايات والوسائل أين يمكن التنبؤ بسلوكه.
- ✓ كذلك تصوره حول ضرورة إقامة منظومة لمراقبة نشاط الأفراد، فالإنسان ذو طبيعة احتيالية بالأساس.

✓ مفهوم فعالية السلوك، ويعتقد أن مفهومها يقاس من خلال مؤشرين هما: إجراءات رفع الإنتاجية ومدى احترام القواعد والإجراءات التنظيمية، فمفهومها يتحقق من خلال مدى قدرة العاملين على رفع الإنتاج ومدى استجاباتهم لقواعد الضبط (التنظيم).

وانطلاقاً من هذه الفرضيات والمسلمات التي وضعها تايلور وبعد إجرائه سلسلة من التجارب أهمها: تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج وتجربة تغذية الآلات [44] ص127.

وعلى ضوء هذه التجارب قام تايلور بتأليف كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي ضمّنه المبادئ الأساسية الواجب على المديرين إتباعها أثناء تأديتهم لعملهم، وهذه المبادئ هي:

1- الدراسة العلمية للعمل من قبل فرق متخصصة: وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة، إن هذه الدراسة يجب أن تكون وفقاً لمناهج علمية يقوم بها أفراد مؤهلة للقيام بذلك بتحديد الإجراءات العلمية الأكثر اقتصادية، وتحديد مقدار الجهد المقدم من طرف العاملين وفي أفضل الظروف للعمل بطريقة فعالة ويتم ذلك من خلال محاور ثلاثة: تحليل ودراسة الزمن، تحليل ودراسة الحركة، تحليل ودراسة الموارد البشرية (الهندسة البشرية)، وكيفية تنظيم الورشات بطريقة تسمح بتحقيق أفضل أداء؛ أكد تايلور أنه على الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل، تاركا للعامل واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه، لأنه يتم التخطيط لعملية العمل واتخاذ القرارات الأساسية لكل ما يؤثر في الإنتاج بعيداً عن العمال.

2- الانتقاء العلمي والتدريب الخاص باليد العاملة: يجب أن تخضع اليد العاملة للانتقاء العلمي من أجل التوظيف باختيارهم عن طريق دراسة قدراتهم ومهاراتهم والتعرف عليهم ووضع خطط وبرامج لتدريبهم.

ويؤكد تايلور من خلال هذين المبدأين على ضرورة التوليف بين الاختيار أو الانتقاء العلمي للعمال من جهة، والدراسة العلمية لمناصب العمل من جهة أخرى أي تطبيق العلم من قبل العمال بانتقائهم واختيارهم على أسس علمية ثم تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومن خلال دراسة مناصب العمل وما تتطلبه من قدرات ووضع هذه النتائج، لتحقيق هدفاً وهو أن العمال يطبقون العلم من خلال إتباع طرق ومناهج معينة في العمل المناط بهم، غير أن المسيرين كما يقول تايلور كثيراً ما يفشلون في ذلك لأنهم لا يريدون تغيير أساليب عملهم.

3- أهمية تقسيم العمل والتخصص: وهذا يكون بين الإدارة والعمال فزيادة كفاءة العمل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف الفردية، على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تلك الوظائف.

4- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة عوض الصراع وما ينتج عنه، وحتى تنجح المنظمة يجب أن تحقق هدفا إستراتيجيا هو الوصول إلى استبدال عقلية الصراع والنزاع بين طرفي العمل (العمال والإدارة) إلى جو يسوده التعاون والتضامن والتآزر ولكن كيف؟. يقول إذا استطعنا أن نصل إلى إقناع الطرفين أن مسؤولية العمل يتقاسمها بالتساوي العمال والمسирرون، فهي لا تعود إلى طرف دون آخر سواء في الربح أو في الخسارة فيعود إليهما بالتساوي [45] ص 103، [43] ص 84-85.

ويلاحظ مما سبق أن الهدف الأساسي من هذا المدخل هو تحسين إنتاجية العاملين لضمان تحقيق مصالح كل من العاملين وأصحاب العمل، رغم ما قد يعتقده البعض من أن تلك المبادئ غير مناسبة للمنظمات الحديثة خاصة في المجالات التالية:

- ✓ تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية.
- ✓ تصميم نظم الحوافز وربط أجور العاملين بالإنتاج.
- ✓ تصميم الوظائف.
- ✓ تصميم نظم الاختيار والتعيين.
- ✓ تصميم نظم الترقية.
- ✓ تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- ✓ تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية.

وخلاصة القول أن مدخل الإدارة العلمية يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي الذي يعتمد عقلنة الحركات، دراسة الوقت والحركة، تحسين الوسائل والأدوات وطرق العمل، وما نادى به تاييلور من تطبيق لمبادئ المدرسة، أدت إلى زيادة في أجور العمال وفي الحوافز المادية وتشجيعهم على زيادة الجهد المبذول وبالتالي تحسين مستوى معيشتهم، غير أن النظرة الأساسية للمورد البشري هي نظرة اقتصادية بحتة، فتاييلور جعل من الإنسان آلة فلا ينظر إلى مشاعر الناس وعواطفهم، كما شجعت هذه المدرسة على انتشار وسيادة التكنولوجيا وتغليب الآلة على الإنسان بل الوصول إلى حالات قصوى سيقيد الإنسان فيها من قبل الآلة.

- ✓ بدأت مدرسة الإدارة العلمية كمحاولة للتحكم في العمل من قبل الإنسان ثم تحولت إلى حالة الخضوع للتقنية والعمل.
  - ✓ هناك نوع من التطرف فيما ذهب إليه تايلور في تأكيده (تقسيم العمل الهرمي، وحدة القيادة، خلق حالة من احتكار السلطة...) فهي سلبيات كذلك تؤخذ على التaylorية لأنها غيبت الكثير من الجوانب الأساسية في العمل.
  - ✓ تايلور جاء ليعالج فكرة الصراع ونقص الأداء والمردودية؛ يعالج الأساليب القديمة في الأداء وتحسين أجور العمال، غير أن هذا ولد نتائج غير متوقعة من ضمنها ظهور أمراض مهنية نتيجة قيام العمل القائم على التخصص والروتين القاتل والبحث عن المردودية وتقليص الزمن المستغرق للقيام بمهمة ما، فوثيرة العمل أصبحت ثقيلة على العمال.
  - ✓ ظهور ممارسات وسلوكات جديدة "سلوكات المقاومة"، مقاومة العمال لأصحاب العمل وسياساتهم، منها المفتوح والصريح كالإضرابات، وغير المفتوح كتخريب الآلات وظاهرة التغيب والحراك من منشأة إلى أخرى هروبا من القطاعات التي فيها وثيرة العمل قاسية إلى أماكن أفضل.
  - ✓ التخصص وتقسيم العمل وتجزئ العمل يؤدي إلى نتائج إيجابية غير أنه يؤدي إلى قتل المواهب
- [46].

كل هذه المزايا والسلبيات مثلت مجموع الانتقادات التي واجهت الإدارة العلمية ومهدت لانطلاقة فكرية بمفاهيم جديدة كانت مقدمة لظهور المدخل السلوكي في الإدارة.

### 2.2.3. مدخل العلاقات الإنسانية:

لعل التحول الذي رافق الفكر التaylorي في الإدارة والذي حقق من خلاله ثورة أساسية في طريقة التطور بإحداث ثورة في الذهنيات، في الأفكار، الرؤى والتصورات، هو نفسه التحول الذي رافق فترة العقد الثالث من القرن العشرين، غير أن هذا التحول كان على أنقاض الفكر التaylorي الذي واجه صعوبات شتى في تطبيقه خاصة في العقد الثاني من القرن الماضي، وتجلت ذلك من خلال ممارسات وسلوكات المقاومة التي أبداهها عمال المصانع في تلك الفترة كالإضرابات والحراك المهني.

أمام هذا الوضع كان لابد من البحث عن سبل جديدة ومعايير إدارية تحد من المشكلات الصناعية، وهذا ما دفع شركة الكهرباء الغربية البالغ عدد عمالها 30.000 عامل لاستقدام ثلاث هيئات لبحث المشكلة، وهذه الهيئات هي جامعة هارفارد، مؤسسة روكفلر وكلية التكنولوجيا بماساشوسيتس، وكان

المشرف على هذه التجارب هو "جورج إلتون مايو 1880-1949" الذي حاول إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه، وأن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل؛ كان هذا الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية، واتسمت أعمال هذه المدرسة وبخاصة إلتون مايو ورفاقه في أن بحوثهم أخذت طابعا تدريجيا ومسارا معقدا يعكس في الكثير من الأحيان الفشل المتوالي لبعض الفرضيات والإجراءات المنهجية المتبعة من قبل الباحثين، لكن هذا الفشل أدى تدريجيا إلى اكتشافات مهمة وعلى درجة كبيرة من الدلالة.

كانت هذه الدراسات في البداية تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل (إنارة، تهوية، ضوضاء، تلوث... الخ) وعلاقتها بالإنتاج وكذا تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل، ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي [44] ص150، أين أظهرت نتائج هذه الدراسات التزام أفراد جماعة العمل بمعايير الجماعة حتى لو أدى ذلك إلى تقييد حجم الإنتاج وعدم الحصول على مكافآت، والدلالة الواضحة لهذا الاتجاه هو أن جماعة العمل يمكن أن يكون لها تأثير سلبي، إلى جانب تأثيرها الإيجابي، على سلوك العاملين، فالجو الاجتماعي في مكان العمل يهيئ الفرصة للعامل بإشباع حاجاته إلى التقدير الاجتماعي والأمن والحاجة إلى الانتماء وكلها من أهم الدوافع السيكولوجية الاجتماعية التي تؤدي إلى الاتزان النفسي والانفعالي وهو عامل أساسي في نجاح الفرد في التكيف الشخصي والاجتماعي، وفي رفع مستوى الكفاية الإنتاجية، وعلى هذا يقول "تشييس" إن المصنع يؤدي وظيفتين:

- وظيفة اقتصادية وهي تؤدي إلى إنتاج البضائع.
- وظيفة اجتماعية وهي خلق وتوزيع الإشباعات الإنسانية بين الناس العاملين بها [44] ص71.

ولذلك فإن الجماعة الأولية لا الفرد المنعزل هي التي يجب أن تكون الوحدة الأساسية للملاحظة في جميع البحوث الصناعية، وإن الدافع الكافي أكثر أهمية من ظروف البيئة الفيزيائية وقد كشف كل من إلتون مايو في كتابيه "المشاكل الإنسانية في المدنية الصناعية الصادر عام 1933" و"المشاكل الاجتماعية في المدنية الصناعية الصادر عام 1949" وروثيلزبرغر F.G.Roethlisberger وديكسون W.J.Dickson في كتابه "الإدارة والعامل الصادر عام 1939" على أن:

1- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقاته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقاته الاجتماعية.

- 2- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.
- 3- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاه من حيث الإنتاجية.
- 4- العمال لا يسلكون ويحابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات [43] ص 186.

وبناء على هذا وعلى تجارب هاوثورن فقد تحددت لمدرسة العلاقات الإنسانية المبادئ التالية:

✓ القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تنبثق عن التفاعل التلقائي بين الأفراد أثناء العمل تشكل نسقا اجتماعيا ينطوي على أجزاء في تساند واعتماد متبادل، إذن فكل تغير يحدث لجزء معين من النسق يؤدي إلى تغيرات في الأجزاء الأخرى طالما أن النسق يميل باستمرار إلى الاحتفاظ بحالته الأساسية، ذلك هو مفهوم التوازن وامتثال أعضاء الجماعة للقواعد المقررة، وبه فتجربة هاوثورن كانت موجهة لتقوية التوازن الداخلي لمزاج العاملات لأجل الحصول على حالة من الاستقرار الذهني هيأت لهن فرصة كبيرة لمقاومة أنواع مختلفة من الظروف الخارجية.

✓ كذلك وتستخدم هذه المدرسة أداة تصويرية تتمثل في التمييز التحليلي بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والسبيل لتحقيق التقارب بين التنظيمين الذي تعمل عليه القيادة الإدارية هو إدماجهما عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم [05] ص 41.

✓ وعند اكتشاف وجود جماعات غير رسمية وتنظيم غير رسمي لوحظ أن الجماعات تمارس ضغوطا وقيودا معينة على أعضائها، وظهرت فكرة التغيير التي تريد الإدارة القيام بها تقابل بالرفض والمقاومة من قبل الجماعات غير الرسمية، ومقاومة التغيير هذه تحددت حسب دراسة أجريت سنة 1948 إذ بينت أن:

✓ ازدياد مقاومة التغيير يقابله حالة غياب المشاركة.

✓ تناقص مقاومة التغيير يقابله حالة زيادة المشاركة.

ومنه نستنتج أن مقاومة التغيير ليست نزعة متأصلة في عقول وذهنيات العمال، بل تجد تفسيراتها في أساليب العمل وفي نمط التنظيم الاجتماعي.

✓ أكد مايو على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت إنتاجيته بالمقابل، والعكس من ذلك صحيح وللوصول إلى روح معنوية إيجابية لدى العامل وبالتالي إنتاجية عالية تطلب ما يلي:

✓ توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

✓ عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي والسماح له بأن يتشكل وينمو؛ وكسب ثقته.

✓ مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات العاملين عند إعادة الهيكلة التنظيمية للمنظمة وتحديد تقسيماته الإدارية.

✓ تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.

✓ دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها.

والجدير بالذكر أن التجارب التي أجراها إلتون مايو وفريقه أثارت الكثير من القضايا والمشكلات في مجال علم اجتماع التنظيم، أين أجريت بشأنها الكثير من البحوث والدراسات والتي خلصت هي الأخرى إلى نظريات نذكر منها:

### أولا / نظرية الدافعية:

توصل فريدريك هرزبرغ Frederick Herzberg إلى هذه النظرية بعد دراسة مكثفة أجراها من خلال مقابلات مع 200 مهندس ومحاسب ويرى أن العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد نحو العمل ينبغي أن تنصب حول عنصرين:

✓ إشباع الحاجات الصحية (الوقائية): وشمل سياسة المؤسسة وظروف العمل، العلاقات بين الأفراد والعائد الاقتصادي.

✓ حاجات دافعة: تشمل الإنجاز والتقدير لما يقوم به الأفراد من قبل المسؤولين وقبول التحدي الذي يفرضه العمل، ويقترح هرزبرغ لتحقيق هذه النظرية إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للعمال، فالعمال يحددون لأنفسهم أهدافا تغاير الأهداف التنظيمية المحددة رسميا حتى يمكن تحقيق الرضا الذي ينشده، بل إن العمال قد يتمكنون من إشباع رغباتهم الاجتماعية من خلال انضمامهم إلى الجماعات التي تتفق على الوقوف ضد انهيار معدلات الإنتاج.

وتعتمد الدافعية على حاجات الفرد المحددة، التي تنعكس في الأهداف التي يتحرك نحوها الفرد، وتعتمد كذلك على إدراك الفرد للفوائد النسبية للسلوك المؤدي للكفاية الإنتاجية كطريق موصل إلى هذه الأهداف [43] ص ص 237-240.

### ثانيا / الاتجاه التفاعلي:

قدم إليوت شابل أول نموذج لقياس التفاعل الذي كان يمثل أداة بحث لقياس العلاقات الشخصية المتبادلة، ويعتقد أننا لا نستطيع تغيير اتجاهات العمال على نطاق واسع عن طريق تدريب المشرفين على اكتساب مهارات العلاقات الإنسانية، إذ أن ذلك ممكن فقط حينما نغير البناء التفاعلي والتكنولوجي للتنظيم فتظهر اتجاهات جديدة، ومستويات أعلى للأداء؛ أما الجانب الآخر لهذا التغير فيجب أن يتضمن دراسة النمط التفاعلي لشخصية الفرد، حتى يتيسر وضعه في المكان المناسب له في التنظيم، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إجراء تحليل تفاعلي محدود النطاق وباستخدام هذه الأساليب يمكن تحديد البناء التنظيمي والشخصية وفقا لأسس كمية معروفة مما يجعل من اليسير إجراء الاختيار المهني الملائم لطبيعة التنظيم، ومن الواضح أن هذه الإجراءات قريبة الشبه بالأساليب السوسيومترية التي طورها "مورينو" ومدرسته لدراسة توافق الفرد مع الجماعة أو التنظيم؛ كما اهتم "جورج هومانز" بتحليل نتائج "هاوثورن" سنة 1951 حيث وجه اهتمامه إلى ما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه "العواطف"، وإلى التفاعل بين العواطف وضروب النشاط التي يمارسونها بالفعل، وهنا تتبين لنا الوحدات المتكاملة لبناء النسق الاجتماعي وهي: أنماط التفاعل، العواطف والأنشطة، حيث كل تغير في واحدة منها تصاحبه تغيرات في الأجزاء الأخرى .

✓ التفاعل: هو تلك الاتصالات الشخصية المتبادلة التي يمكن ملاحظتها موضوعيا والتعبير عنها في صيغ كمية، كالاستجابة أثناء تفاعل شخصين.

✓ العواطف: ترتبط بضروب التفاعل العديدة، وهي تشير إلى حالات سيكولوجية انفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، اكتسبت قدرا من الثبات والاستقرار خلال الزمن، على عكس التفاعل لا يمكن إخضاع العواطف للملاحظة المباشرة أو قياسها كميًا، بل يتم استنتاجها من عبارات وأفعال أشخاص.

✓ الأنشطة: تشير إلى الأفعال أو حركات الأفراد في العالم الخارجي، وهي ظواهر يمكن إخضاعها للملاحظة والقياس الكمي الدقيق [47] ص ص 164-168.

وتم التنظير لهذا الاتجاه كذلك كل من وليام فوت وايت، كونارد أرنسبرغ وليونارد سايلز حيث كشفوا من خلال بحوثهم ودراساتهم الكثير من المشكلات التي تجاهلها بعض علماء العلاقات الإنسانية.

### ثالثاً / مدرسة شيكاغو:

نظرا لاهتمام لويد وارنر L. Warner بالدراسات الأنثروبولوجية فإن أعماله من خلال اللجنة التي يترأسها والتي تكونت عام 1954 تجلت في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية.

والواقع أن دراسة وارنر عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث تعد إسهاما رئيسيا في دراسات الصناعة والمجتمع المحلي، فعند تفسيره لاتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من ناحية والمجتمع المحلي من ناحية أخرى، كشفت دراسته عن مدى التغير الذي أصاب بناء المجتمع فلم تعد للمدينة مكانة اقتصادية عالية وهذا بدوره أدى إلى هبوط مكانة إدارة مصنع الأحذية في المجتمع المحلي، كما كان للدراسة التي أجراها "هاريسون ودبن" عن أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع، وما يترتب عليها من نتائج عن طريق فحص العلاقة بين المصنع والمجتمع وما يسود بينهما من تأثير متبادل، وقد أدى ذلك إلى أن يخلصا لنتيجة مؤداها: أن انسجام العلاقات وتوافقها بين إدارة الشركة ونقابة العمال يرجع إلى ظروف الإقامة التي جمعت بينهما في مجتمع محلي واحد وإلى اعتقادهم القوي بأن رفاهية المجتمع تعتمد على ما يحدث داخل المصنع.

من هنا نجد أن مدرسة شيكاغو اهتمت بدراسة دور النقابات في التنظيم، تلك التي أهملتها مدرسة مايو، فالنقابة أصبحت جزءا متكاملًا من النسق الاجتماعي للمصنع، وهكذا يجب توقف الإدارة عن مقاومة تدخل النقابة التي يجب أن تضطلع بدور إيجابي في التعاون معها والمشاركة في حل المشكلات الصناعية.

خلاصة القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية بداية من جهود مايو استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي، وبرهنت على الافتراض الرئيسي الذي يقول أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، كما أكدت على فكرة الانسجام والتوازن غير أنها أهملت دراسة الصراع التنظيمي ذلك أن إلتون مايو أكد على أن دراسة الجماعات غير الرسمية هي الأساس الذي ينهض عليه علاج كافة المشكلات التي تشهدها المدنية الصناعية، لكن في المجتمع الرأسمالي خاصة نجد أن تعارض المصالح أمر لا يمكن تجنبه وبه يتكون ما يسمى بالصراع الاجتماعي.

✓ كذلك من بين الانتقادات الموجهة للعلاقات الإنسانية حول فكرة الديمقراطية الداخلية، أي مشاركة العمال في القرارات الخاصة بالعمل والتي تستهدف إحداث تغييرات تكنولوجية أو نظامية هي نقطة إيجابية في حالة قبول التغييرات، لكن في حالة حدوث العكس فالمنظمة ستعرض إلى مشكلات لا حصر لها، وبه تظهر المعالجة الزائفة لفكرة الديمقراطية الداخلية في بحوث العلاقات الإنسانية.

✓ تركيز العلاقات الإنسانية على حاجات الأشخاص دون حاجات التنظيم وعلى العلاقات الاجتماعية غير الرسمية دون العلاقات الرسمية والتلقائية دون الرشد والعمال دون الإدارة، إنما مؤداه أن صورة التنظيم المكتملة لا تتحقق، فالتنظيم وحدة اجتماعية كبرى ومعقدة.

✓ اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة المصنع كنسق مغلق بنفس طريقة علماء الانثربولوجيا مؤداه أنها درست الجماعات غير الرسمية واهتمت بها أكثر من التنظيم الاجتماعي والبيئة الاجتماعية ككل [05] ص 45-46، [44] ص 158.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذا المدخل إلى أنه كشف عن القوانين الاجتماعية التي تحكم تنظيم العمل الإنساني وتحقق التعاون المثمر الذي فقده الإنسان الحديث في ظل المدنية الصناعية نتيجة التفكك الاجتماعي وتجديد القيادات من الصفوة الممتازة القادرة على الفهم والبحث والاستفادة بالتجربة في فن الإدارة حتى يتم القضاء على الفوضى الاجتماعية التي تتجلى نتيجة توقف رجال الإدارة القدامى عن التحرك وقصورهم عن مسايرة التغيير.

### 3.2.3. مدخل الموارد البشرية

اختلفت النظرة إلى الموارد البشرية بين المدخل الكلاسيكي للإدارة ونظرته للإنسان باعتباره آلة اقتصادية، وبين الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظرته للإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وتبلورت مع مطلع السبعينات، حيث ينظر للإنسان باعتباره "رأس مال فكري".

ولقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة تعتمد على مواردها التنظيمية غير البشرية في تحقيق أهدافها فتجعلها ممكنة، غير أن الموارد البشرية هي التي تجعل تحقيق تلك الأهداف حقيقة واقعة؛ وعلى هذا الأساس لا بد أن توجه السياسات والبرامج

والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد داخل بيئة عمل تشجع على تنمية واستغلال مهارات الأفراد إلى أقصى حد، وبهذا يمكن للمنظمة أن تستفيد بطريقتين أو لاهما زيادة الفعالية التنظيمية وثانيهما إشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلين وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا الطريقتين تكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر [48] ص20-21.

ومن هذا المنطلق فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاث مجالات أساسية هي: جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنميتها بما يحقق القدرة التنافسية للمؤسسة؛ يتضمن المجال الأول عملية جذب الموارد البشرية والتي تتم من خلال كل الأنشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية بغرض تزويد المنظمة بأفضل العمالة المتاحة في سوق العمل ومن أمثلة تلك الأنشطة:

✓ تخطيط القوى البشرية.

✓ تحليل وتصميم الوظائف.

✓ الاختيار والتعيين.

أما المجال الثاني فهو مجال الحفاظ على الموارد البشرية من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم واستمرارهم في المنظمة، ومن أمثلة الأنشطة التي تؤدي في هذا المجال:

✓ الأجور والحوافز.

✓ مزايا العمل.

✓ الأمن الوظيفي.

أما المجال الثالث فهو تنمية العاملين بزيادة كفاءتهم من خلال التدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم وإدارة الأداء.

وتبلور الدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

✓ أن المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات.

✓ أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

✓ أن الإنسان يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة ليشترون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

✓ أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه ووضعه في المكان المناسب، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر فلا يحتاج إلى الرقابة لضمان أداء عمله.

وتتوقف قدرة المنظمة على تبني هذا المدخل لإدارة مواردها البشرية على قدرتها في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير، ويتحقق ذلك من خلال الخصائص التالية:

✓ أن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات أو الأنشطة المتصلة والمتداخلة.

✓ فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجد العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب وأهداف المنظمة من جهة، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جهة أخرى.

✓ أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعاضد العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة لتكلفة هذا المورد، وهذا ما حدا ببعض الاقتصاديين في أن ينظروا إلى الموارد البشرية على أنها محفظة استثمارات.

✓ نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المنظمة، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثمة يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً.

يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير [05] ص 50-51.

ويتفق مع هذا الطرح ما ذهب إليه باحثين اقتصاديين حول مفهوم تكامل الإنتاج والذي يؤسس على إزالة كافة العوائق بين مراحل ووظائف وأهداف الإنتاجية بهدف خلق تيار متدفق سلس لنظم القيمة

المضافة، ويتطلب الوصول لتطبيق هذا المفهوم تحول في فكر وفلسفة الإدارة في نظرتها إلى العنصر البشري، ويؤكد كل من "سنيل ودان S.A.Snell & J.W.Dean" على أهمية ما سبق من خلال دراستهما حول تحديد العلاقة بين مفهوم تكامل الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، حيث توصلا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة AMT وإدارة الجودة الشاملة TQM من جهة وممارسات إدارة الموارد البشرية، ولهذا يرى الباحثان أن تطبيق المفهوم الشامل لتكامل الإنتاج هو بمثابة طوق النجاة المتاح أمام المنظمات لضمان المنافسة [49].

إلا أن ذلك يتطلب إحداث تغيير جذري في إدارة الموارد البشرية اعتبارا للافتراضات الأساسية التي يجب التأكيد عليها، والتي نوجزها فيما يلي:

✓ إدارة الموارد البشرية إدارة تركز على الأداء أكثر من تأكيدها على حفظ السجلات وكتابة الإجازات وإعداد كشوف الأجور، ويجب أن تكون مركزا للربحية وليس مجرد مركز للتكاليف، فالدور الاستراتيجي لها يتطلب بالضرورة تطبيق العديد من المفاهيم مثل:

- تحليل وحل المشاكل من وجهة نظر التوجه بالربح وليس مجرد التوجه بالخدمة.
- تحليل التكلفة والعائد بالنسبة للأمور المرتبطة بنشاط إدارة الموارد البشرية مثل الإنتاجية، الأجور، الحوافز، التعيين، التدريب، معدلات الغياب و ترك العمل.
- استخدام نماذج التخطيط لتحقيق أهدافها.
- إعداد مقترحات لحل مشاكل العمال.

وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية، سواء الفعالية الخارجية من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المخططة أو الفعالية الداخلية من خلال العديد من المؤشرات ذات الصلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وتزداد أهمية المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل ما أفرزته المستجدات البيئية الحديثة والتي أثرت في اتجاه معظم المنظمات إلى تطبيق مفاهيم الجودة، والرغبة في مواجهة المنافسة الشديدة.

✓ إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري فتعطي اهتماما خاصا بالأفراد قد يصل إلى إعطاء اهتمام شخصي لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي بإشباع احتياجات العاملين.

✓ إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي، فالبشر جميعا لهم نفس الآمال والطموحات حتى وإن اختلفت مواقعهم، فممارسات هذه الإدارة لا تعكس مجرد ممارسات محلية بقدر ما تعكس ممارسات عالمية في ظل ظروف العمل الجديدة التي تؤكد على العولمة والسوق المفتوح.

✓ إدارة الموارد البشرية ذات توجه مستقبلي وذلك بزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية في إطار التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وإدارة مواردها البشرية [49] ص47.

وخلاصة الأمر في هذا المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة هو إطلاق الطاقات البشرية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري لتكلفته وبالتالي رفع كفاءة المنظمة.

وكنتيجة عامة لكل هذه النظريات والمداخل التي اهتمت بالعاملين نجد أن العناصر غير البشرية للتنظيم تبقى بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني، وأن التركيز اللامتناهي على العنصر البشري دون الإنتاج الأخرى يبعد المنظمة ويغيرها عن أهدافها الإستراتيجية دون تحقيقها، وبهذا فإن مدخل الموارد البشرية أوجد صيغة متوازنة لتحقيق أهداف العاملين في إطار مناخ ملائم للعلاقات الإنسانية الجيدة، مع إتباع الأساليب العلمية في اختيار الأفراد ومتابعتهم بتنميتهم وتطويرهم، وبالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية التي هي ضمان بقاء واستمرار المنظمة ونموها وقدرتها على التنافس في ظل مستجدات التكنولوجيا والعولمة، ويمكن توضيح كل ما ذكر من خلال الجدول التالي:

جدول يوضح اختلاف النظرة إلى الموارد البشرية من خلال تطور وظائفها تبعاً للمداخل النظرية المذكورة سلفاً:

			المداخل الوظائف
الموارد البشرية	العلاقات الإنسانية	الكلاسيكية	منظور النظم
التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مغلق	
تنمية أصول المنظمة البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تخطيط الموارد البشرية
الوظائف المستقبلية	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الاختيار والتعيين
المنظمات المتعلمة	فرق العمل	تقسيم العمل والتخصص	تحليل وتصميم الوظيفة
رفع كفاءة المنظمة	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة العامل	التدريب
القيمة المضافة	أساس فردي وجماعي	أساس فردي	تقييم الأداء
القيمة المضافة	حوافز مادية ومعنوية	ربط الأجر بالإنتاج	الأجور والمكافآت
المعرفة	التخصص	التخصص	تنمية المسار الوظيفي

المصدر: [49] ص 37.

### 3.3. وظائف إدارة الموارد البشرية

#### 1.3.3. الوظائف الفنية

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية، ويشمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة المتخصصة المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي [31] ص31:

#### تخطيط الموارد البشرية

ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع إضافة إلى تخطيط جوانب متعددة، تتعدى القوى العاملة وخاصة من الجوانب التالية [34] ص130-133:

- ✓ تخطيط الاستقطاب والاختيار.
- ✓ تقدير الاحتياجات النوعية و الكمية من الأفراد.
- ✓ تخطيط التعيين .
- ✓ تخطيط التدريب.
- ✓ تخطيط تقويم الأداء.
- ✓ تخطيط "المسار الوظيفي" (التقدم الوظيفي, المستقبل الوظيفي) .

أي أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتناول كل ما يهتم المنظمة والفرد في إطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلا وبما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا فهو يهدف إلى الحصول على أحسن الكفاءات البشرية "إنتاج أكثر بتكلفة أقل".

## تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف

ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة، ويهدف هذا التحليل والتصنيف إلى إعطاء صورة صادقة وواضحة عن الوظيفة وشاغلها حتى يتسنى لها التنقيب لتحقيق التوافق والتناسب بين متطلبات المنصب وخصائص الفرد المتقدم لهذا المنصب.

## نظام الاختيار والتعيين

ويرتبط هذا النشاط بتحليل سبل الاختيار والتعيين للأفراد المتقدمين من خلال إتباع المعايير والشروط التي يتطلبها المنصب أو الوظيفة.

## تصميم نظام الأجور والحوافز

أي تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور وفقا للتسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية LOGANIGRAMME وكذلك وفقا لنوعية النشاط والمناخ، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم [31] ص 31.

## إعداد خطة للتأهيل

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية [01] ص 16.

## تصميم نظام تقييم الأداء

تعتمد إدارة الموارد البشرية في ذلك على جملة من المعايير الموضوعية الموضوعية مسبقاً ل يتم تقييم الأعمال المنجزة ل يتم التعرف على ما أنجز وما لم ينجز ليسود أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء سواء كان فردياً أم جماعياً للعاملين، ل يتم التعرف على نقاط ضعف وقوة كل مورد بشري.

## وضع نظام للترقيات

أي تحديد نظام وأسلوب الترقيات سواء تعتمد على الأقدمية أو الشهادة أو التكوين فكل إدارة منظمة لها أسلوب الترقيات الخاص بها.

## صيانة و حماية المورد البشري

وتعتمد في ذلك على جانبين [01] ص19:

- توفير السلامة: من خلال توفير برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه.

### 2.3.3. الوظائف الإدارية

و تتمثل في الوظائف التالية [07] ص34-35:

**التنظيم:** تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمل ومسؤولياتها وإعطائهم السلطة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

**الرقابة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة الرقابة للتأكد من أن النتائج قد تحقق الأهداف المقررة مسبقاً، كما تلعب دوراً في مراجعة الوظائف للتأكد من التزام العاملين بشروط عملهم وبالآداء والسلوك الإيجابي السليم.

**وظيفة التوجيه والتحفيز:** تضع المنظمة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية عدة أنظمة لتوجيه المورد البشري وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف وكذلك وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز لتقويم إدارة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

**وظائف إستراتيجية:** وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية وخططها البعيدة المدى.

### 4.3. أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى هدفين:

#### 1.4.3. الأهداف التقليدية لإدارة الموارد البشرية

وتتمثل في ما يلي [50] ص 395:

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة ومتابعتها للحصول دائما على إنتاجية أفضل.

✓ الاستفادة من اقتصاديات التشغيل وتخفيض معدل دوران العمل وتكلفة الإنتاج.

✓ تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم للعمل.

✓ تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتشجيع التعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة العليا في المنظمة من جهة أخرى مما يزيد حب العاملين للعمل وانتماءهم للمنظمة.

#### 2.4.3. الأهداف الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوافق بين آمال وتطلعات وتوجهات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة بما يخدم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز وتطوير التكامل بينهما.

## الخلاصة

تعمل إدارة الموارد البشرية على تقوية وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية، بما يضمن زيادة الاستخدام الأقوم لهاته الموارد، فالمنظمات وجب عليها أن تولي الاهتمام به، من خلال تحسين بيئة وظروف العمل بالإضافة إلى فهم الظروف السائدة داخل الأجهزة الإدارية التي تعمل في إطارها، من خلال ما تقدم ذكره وجب الاهتمام بهاته الموارد باعتبارها رأس مال المنظمة على غرار رأسمالها المادي فهو العنصر البشري المبدع والمجسد والمنفذ في آن واحد هذا من جهة ومن جهة ثانية أن لتحقيق المؤسسة لأهدافها اقتصادية اجتماعية أو حتى ثقافية إنما يعتمد عليه قبل غيره من موارد الثروة المتاحة.

## الفصل الرابع/ الإستراتيجية: أهدافها و أنواعها.

### تمهيد

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وفي الحقيقة فإنه ما لم يتم ترجمة التوجه المستقبلي للمنظمة ورسالتها الأساسية إلى مستويات أداء محددة، وما لم يبذل الرؤساء والمديرين جهدا كبيرا للوصول إلى هذه المستويات، فإن النظرة أو الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبح مجرد شعارات لا غير، هذا من جهة أما إذا تم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإنه ينعكس بالإيجاب على كل الأفراد في جميع المستويات الإدارية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

## 1.4. أهمية الإستراتيجية

تعتبر الإستراتيجية من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين لارتباطها برسم المسار المستقبلي للمنظمة، باعتبارها رسم للأهداف وللمنظمة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل على رصد التغيرات في البيئة الخارجية وتحليلها لتحديد احتمالات النجاح والإخفاق، ثم دراسة وتحليل إمكانات المنظمة الداخلية الحالية والمستقبلية، من أجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية في مسعى منها إلى تحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية وبالتالي رسالتها [01] ص57.

## 2.4. أنواع الإستراتيجية

وتحدد في الأنواع التالية [09] ص202:

### 1.2.4. الإستراتيجية الدفاعية

تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق الثبات من خلال إنتاج تشكيلة سلعية ضيقة موجهة لقطاع السوق، تعمل من خلاله المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في الأسعار والنوعية وتتماشى هذه الإستراتيجية مع هيكل تنظيمي يتميز بتكامل أفقي عالي ومركزية في اتخاذ القرارات وشبكة اتصال واسعة بين الوحدات التنظيمية.

### 2.2.4. الإستراتيجية الاستكشافية

هي عكس الإستراتيجية السابقة بحيث تعمل المنظمة على تقديم منتجات جديدة والبحث عن فرص تسويقية جديدة، وتعتبر وظيفة الإبداع من أهم الوظائف المساعدة على ذلك ويتحقق من خلال تملك المنظمة السياسية استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على فحص واستكشاف مختلف الفرص المتاحة، وتعتمد المنظمة في ذلك على هيكل ذات مرونة عالية تتميز بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات واعتماد أساليب اتصال أكثر تطوراً في جميع الاتجاهات منها الأفقية والعمودية وكذلك الجانبية.

### 3.2.4. الإستراتيجية التحليلية

وفق هذه الإستراتيجية تحاول المنظمة الدمج بين خصائص النوعين السابقين من الإستراتيجية من جهة التقليل من تهديدات البيئة، ومن جهة أخرى استغلال مختلف الفرص المتاحة فيها بمعنى أن الإقدام على اتخاذ أي خطوة كإنتاج سلعة جديدة لا بد أن تتم بعد القيام بدراسة للجدوى، لذلك فالهيكل تحاول أن تزوج بين الاستقرار والمرونة في نفس الوقت، هذا يتحقق من خلال وجود وحدات تنظيمية تتميز بدرجة عالية من النمطية والميكانيكية وذلك لتحقيق الكفاءة، ووحدات تنظيمية تتميز بدرجة مرونة عالية تحقق الفاعلية إلا أنه في واقع الأمر تعتبر العملية صعبة ومكلفة.

### 4.2.4. إستراتيجية الاستجابة

ويطلق عليها إستراتيجية "رد الفعل"، وتعتمد من قبل المنظمة في حالة فشل تطبيق الأنواع السابقة، وفي هذه الوضعية تواجه المنظمة مشكلة الفشل في ضبط الهيكل مع الاختيار الاستراتيجي وعليه فإنها تبقى العلاقة قائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة بالرغم من التغيرات والمتغيرات التي تميز البيئة الخارجية والتي تولد على الأهداف المسطرة.

### 5.2.4. إستراتيجية التميز

تسعى المنظمة من خلال تبني هذه الاستراتيجية إلى بناء سمعة خاصة ومتميزة لسلعتها وخدمتها، بحيث تنفرد بهذه السمعة وتتميز كما ينتجه المنافسون وتعتمد هذه الإستراتيجية على التميز في جودة المنتج وتتخطى به منافسوها مثل ما تتميز به شركة IBM للصناعات الإلكترونية.

### 6.2.4. إستراتيجية النمو

تعمل المنظمات التي تطبق هذه الإستراتيجية على توسيع أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية، وتتسع عندما يكون هناك حالة من الازدهار الاقتصادي وزيادة الطلب على السلع والخدمات، وهناك تفاؤل واحتمالات النجاح كبيرة.

### 3.4. الإستراتيجية مقارنة نظرية ميشال كروزي ونموذج التحليل الاستراتيجي

يرى "كروزي وارهارد فريد بارغ" أن سير التنظيم يعتمد على إستراتيجيات متعددة ومختلفة فلكل فئة أو جماعة إستراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل إستراتيجيته الخاصة به، فهذا الفاعل كما يؤكد ميشال كروزي وارهارد فريد بارغ هو الذي يمتلك هامشا من الحرية، بالنسبة للنسق الموجود فيه مرتبط بمتابعة أعماله.

ولقد قام كل من ميشال كروزي وارهارد فريد بارغ بدراسة "الوكالة محاسبة بباريس" وكذلك دراسة ثلاثة مصانع، ومن خلال هذه الدراسات توصلنا إلى نموذج التحليل الاستراتيجي "الذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في [24] ص35:

✓ أن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه وطموحاته الخاصة به، فأهداف المنظمة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها .

✓ الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات، الفاعلون يملكون مجالا من الحرية، يمارسون فيه نوعا من الاختيار.

✓ إستراتيجية الفاعل تنبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة.

ولا يمكن أن نتناول التحليل الاستراتيجي من دون التطرق إلى أهم المفاهيم الواردة فيه:

الإستراتيجية: حيث يعتبر كل من كروزي وفريد بارغ أن الإستراتيجية تعني تصرفات وسلوكيات الفاعلين في مواقع عملهم، وهذه التصرفات قد تكون فردية يقوم بها فرد ويسمى الفاعل وهو الذي يملك هامشا من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه وقد تكون جماعية مثل فئة عمال الصيانة في مصانع RENAULT الفرنسية، كما سوف نسلط الضوء أيضا على مفهوم السلطة.

السلطة: هي من إحدى المفاهيم المركزية في التحليل الاستراتيجي وتعبّر عن علاقات غير متوازية تفرض التبادل والتفاوض من بين الجماعات العمل داخل المنظمة وقد استطاع كروزي وفريد بارغ أن يحللا علاقات السلطة على أساس إستراتيجيات الأفراد والمجموعات داخل التنظيم، وقد حدد كروزي وفريد بارغ أربع منابع أساسية للسلطة [24] ص37:

- المنبع الأول : ويرتكز على القدرة أو التخصص الوظيفي.

- المنبع الثاني : مؤسس على التحكم في العلاقات.

- المنبع الثالث : مؤسس على التحكم في الاتصال الداخلي.

#### 4.4. أهمية الأهداف

تؤدي الأهداف مجموعة من الأدوار إلى جانب كونها مقياس للداء نلخصها فيما يلي [51] ص148-149:

✓ تعتبر الأهداف أساسا لأي نظام إداري فعال وذلك من خلال المساعدة وتوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، وعلى وجه الخصوص فإن الأهداف تزود بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وكذلك أداة للتحفيز.

✓ تلعب الأهداف دورا تحفيزيا هاما، وفي هذا السياق فإنها لا يجب أن تقلل من حماس الأفراد على اعتبار أنها تفوق إمكانياتهم وطاقاتهم، بل حافزا لهم لبذل المزيد من الجهد، فـشركة IBM على سبيل المثال تعمل صراحة في التأكد من أن ( 70-80%) من رجال البيع لديها يحققون الحصص أو كمية المبيعات المحددة سلفا لهم.

#### 5.4. العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية

إن الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ، ولكنها تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، ومن أهمها ما يلي:

#### 1.5.4. العوامل الخارجية

يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في نوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، وفي مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع الذي يمارس فيه التنظيم أنشطته وكذلك سلوك جماعات الضغط، ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال، مثال ذلك التحول الكبير الذي طرأ على اتجاهات المواطنين نحو حماية البيئة خلال السنوات القليلة الماضية.

#### 2.5.4. طبيعة نشاط المنظمة

يؤثر الموقف السوقي للمنظمة، وطبيعة أنشطتها ونوعية التكنولوجيات المستخدمة، في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

#### 3.5.4. ثقافة المنظمة

تؤثر ثقافة المنظمة في الطريقة التي يفكر ويتعرف ويستجيب بها الأفراد وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته، على سبيل المثال فإن المنظمات التي تقف موقفا دفاعيا في السوق يتمثل هدفها الرئيسي في الرغبة في تحقيق الاستقرار والاستمرار في حين تتركز استراتيجياتها السوقية في تخفيض السعر والتركيز على الخدمة من أجل الحفاظ على موقعها السوقي الحالي.

#### 4.5.4. توقعات الأفراد والمجموعات [51] ص 150

تؤثر توقعات الأفراد والمجموعات ذات العلاقة والمصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك اعتبارات النمو واعتبارات الربحية، الرقابة، المرونة، تخفيض التكلفة، زيادة المزايا الوظيفية وزيادة الإنتاج وتحسين المواصفات، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها.

#### 6.4. الأهداف الإستراتيجية على مستوى المورد البشري

وهي متعددة لكن يمكن حصرها في هدف رئيسي له غاية أساسية تعود بالفائدة على المورد البشري من جهة وعلى المنظمة من جهة ثانية ويتمثل في ظاهرة الإبداع.

#### 1.6.4. أهمية الإبداع

وهو من المواضيع التي لها أهمية بالغة فقد عقدت عشرات المؤتمرات وألفت آلاف البحوث والدراسات لتشرح وتقترح طرق مهمة للإبداع، ولو حاولنا أن نجمل أهمية الإبداع في عدة نقاط فإنه على الأقل يحقق بعض الفوائد كتحسين خدمة المستهلكين وذلك من خلال المرونة والتكيف وفقا لحاجاتهم

وكما يساعد في كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين [52] ص165، كما يساهم في زيادة قدرة المؤسسة في سرعة تقديمها لمنتجات جديدة وتغيير العمليات الإنتاجية وكذلك تحسين صورة المؤسسة ومكانتها واكتسابها لميزة تنافسية [53] ص108، ونظرا لأهميته البالغة قدم الباحث والمفكر الكبير "بيتر دراكر Drucker" إلى طلبته في إحدى محاضراته يقول بأن هناك وظيفتين للمنظمات هما التسويق والإبداع، حتى أن بعض طلبته رد عليه بأنه يوجد عنصر واحد وهو الإبداع، إذ أننا في إدارة التسويق نقوم بالإبداع ضمن استراتيجيات التسويق المناسبة للزبائن [54] ص152.

ونظرا لأهميته البالغة داخل المنظمة والمساهمة في استمرار وجودها يرى الكاتب ivansevich وزملاؤه، أن الإبداع مورد قيم يجب رعايته ودعمه وتشجيعه ومكافأته لتبقى المنظمة منافسة، ويشير الكاتب داركر إلى أن "الإبداع عمل عقلائي منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتياديا إن لم يكن روتينيا فالمنظمة التي لا تبدع تهزم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعا"، وفي رأي مشابه يقول الكاتبان Wilson, Rosenfeld إذا ما تقبلنا حقيقة تزايد سرعة الاستجابة وشدة المنافسة في أسواقنا يصبح من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء، ومن وجهة نظر الكاتب Day فإن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو وبدونه سوف تنهار المنظمات وفي النهاية تموت" [19] ص347.

#### 2.6.4. مراحل العملية الإبداعية

لابد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متسلسلة ومتكاملة تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة تسبب له نوعا من حالة عدم الاتزان، وتدفعه إلى إيجاد حل لها لإعادة حالة التوازن وحسب ما يرى عالم النفس والاس Wallas فإن المبدع يمر فيما بين إحساسه بالمشكلة ووصوله لحلها بمراحل وهي [18] ص ص88-89:

- مرحلة الإعداد : وتتمثل في جمع المعلومات عن المشكلة المطروحة .
- مرحلة الاختمار : وتكمن في عدم التوقف عن التفكير الدؤوب بالمشكلة .
- مرحلة الاستبصار: أي الظهور الفجائي للحل .
- مرحلة التحقيق : وتتمثل في تنقيح واختبار ما قد ظهر فجأة .

وقد بين عالم النفس هاريس Harris عام 1959 أن الإبداع يمر في مراحل يمكن أن نحصرها في ستة مراحل وهي:

- ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- جمع المعلومات عن هذه المشكلة.
- التفكير في المشكلة.
- تخيل الحلول الممكنة.
- إثبات الحلول وتجربتها.
- تنفيذ الأفكار.

أما كارل البرت فيقسم مراحل العملية الإبداعية كما يلي:

- الانهماك والاستغراق.
- الإلهام والاختبار.
- الانتقاء والتهديب.
- تسويق الأفكار المبدعة.

أما دانيال روبي Daniel Robey فيقسمها إلى: [\[18\]](#) ص 90

- تميز وإدراك مشكلة معينة كانخفاض مستوى الإنتاجية أو الحاجة إلى الأسواق لتسويق المنتجات أو غير ذلك.
- القرار بالإبداع لحل المشكلة.
- المبادرة في العمل.
- التنفيذ.

شكل رقم 3: مراحل العملية الإبداعية عند دانيال روبي



المصدر: [18] ص90.

وهناك عدد من الباحثين يرى أن الإبداع ليس له مراحل وإنما هو لحظة إلهام، حيث تنشأ الفكرة فجأة وبذلك يتم الإبداع.

#### 3.6.4. مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي [55] ص392:

المستوى الأول/ الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، إلا أن هؤلاء الأفراد يتميزون ببعض السمات والخصائص والتي تتمثل في: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل، هذا من جهة ومن جهة أخرى توجد مجموعة من المعوقات التي تقف في وجه المبدع وهي:

- معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم ادراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة ادراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
- معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاراة كما هو شائع.

المستوى الثاني/ الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي تكون الجماعة مصدره وقد يكون قسم أو دائرة أو لجنة، فإبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ولإبداع الجماعة نتائج نوجزها فيما يلي [55] ص393:

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- أن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً من الجماعة الأقل تماسكاً.
- أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعارف والمهارات.

المستوى الثالث/ الإبداع على مستوى المنظمة: بات الإبداع في المنظمات المعاصرة أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التي اقترحها الكاتب "هارولد لافيت Harold leavitt" [19] ص353. وهي كالتالي:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والزيادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولديهم الرغبة في الاستطلاع، ولتنمية هذه الخصائص وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

#### 4.6.4. معوقات الإبداع

هناك مجموعة من العوائق التي تحد من الإبداع وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي [55] ص401:

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس الموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة [55] ص402-403.
- ضعف الولاء التنظيمي: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.

- التفكير غير المتعمق: كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.

- القيادات الإدارية غير الكفؤة: تعتبر الإدارة صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت عائقا في وجه الإبداع لدى العاملين.

- معوقات مالية: للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

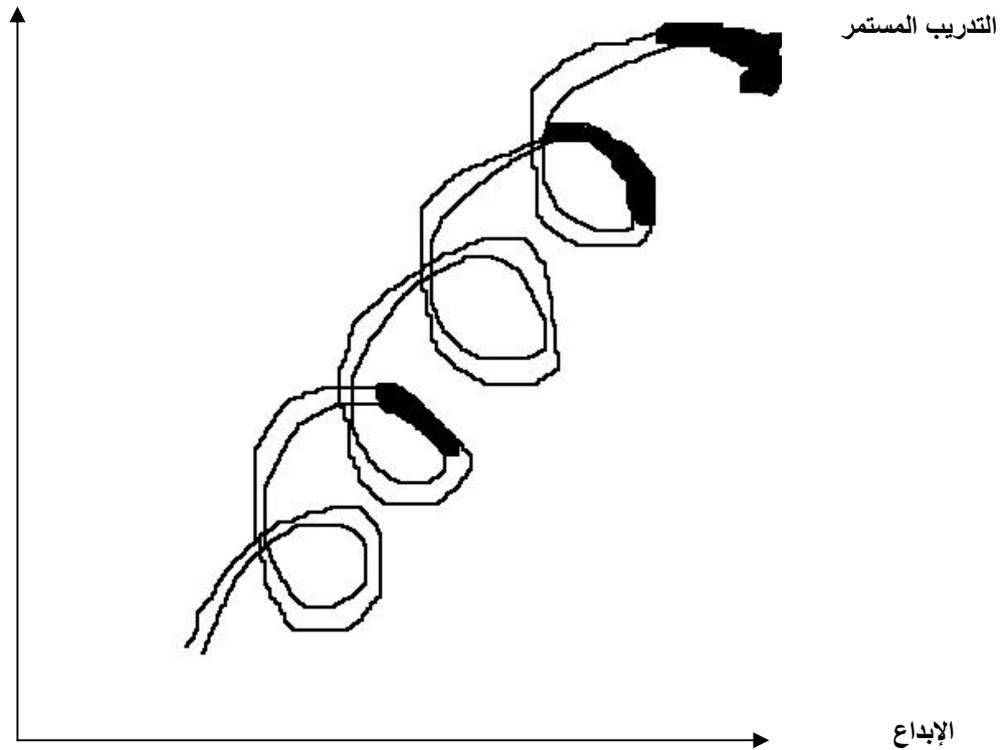
#### 5.6.4. العلاقة بين التدريب والإبداع

تتضح هذه العلاقة من خلال:

- أن التدريب يمثل صفة هامة من صفات عملية الإبداع وهذه العلاقة هي علاقة ترابط، فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، وبتعبير أبسط "فالإبداعات هي نتائج التدريب"، أي أن الأفكار تحتاج إلى عنصر يغذيها ويجدها باستمرار ويتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وهي العلاقة التي أكد عليها الباحث والمفكر "بودلير" بقوله " أن العامل الإبداعي والذي يلعب دورا كبيرا في بناء المنظمة لقدرتها التنافسية، يحتاج إلى جو مناسب يساعد على بث الإلهام لدى الأفراد، كما أن الإلهام لا ينزل فجأة على الأفراد وإنما هو نتيجة للتدريب اليومي المستمر والمتواصل.

ويعبر المخطط التالي أو المنحنى البياني عن تلك العلاقة بحيث يعتبر التدريب الطريق الوحيد لرفع مستوى المعرفة ولاستمرارها ولضمان تحقيق نتائج الإبداع [56] ص34.

المعرفة



الشكل رقم (4): يوضح العلاقة بين التدريب المستمر المعرفة والإبداع.

#### 7.4. الأهداف الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الإنتاجية "الميزة التنافسية"

تلجأ المؤسسات إلى انتهاج طرق ومسالك تبرز من خلالها مكانتها الأساسية، حيث أن هذه المكانة تعكس الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن أداؤها مع أداء المؤسسات المنافسة ويرى "Barney [51] ص21، أن المنظمة تحقق الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وتحقق الميزة التنافسية عندما تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن غيرها من المنافسين بشكل يساعدها على تحقيق الربحية المخططة والحفاظ على حصتها السوقية، ومن الطبيعي أن تسعى المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على مصدرين أساسيين هما التفوق المهاري والموارد التنظيمية، فالتفوق المهاري يقصد به مستوى مهارة العاملين في المنظمة والتي تميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة، وبغض النظر عن نوع المؤسسة ونشاطها فإن بإمكانها أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين

المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة، من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وتعظيم الربحية على المدى الطويل [57] ص07.

#### 1.7.4. أهمية الميزة التنافسية

ونحصرها في النقاط التالية [58] ص07:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

#### 2.7.4. معايير الميزة التنافسية

تعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة وتتمثل في النقاط التالية:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى تفويض وتمكين العاملين.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين.
- مدى وجود توجه تسويقي أي استلها م حاجات ورغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والسعي المستمر للاستجابة للحاجيات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- مدى توافر العمالة والمهارة.
- مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، المحلية، الإقليمية والعالمية.

### 3.7.4. آليات تطوير الميزة التنافسية

تعتبر الضغوطات التنافسية أهم ما تواجهه المؤسسات والمنظمات المعاصرة حتى امتد ضغطها إلى المستوى العالمي، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المؤسسة دون غيرها وعليه يجب أن تكون ذات طابع مستمر وديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والتميز، لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج، فكل منتج له بديله مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود، وهذا يفرض بدوره على المؤسسة الساعية والرامية إلى التفوق أن تجتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في الوقت والمكان المناسب وتحت أي ظرف وبأي طريقة وأمام أي منافس وذلك عن طرق الآليات التالية [59] ص185:

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.
- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد وذلك باستغلال أحسن للإمكانيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة [60] ص22، ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف.
- الوصول إلى سلع وخدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية.
- احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم، وإشراكهم في القرارات وإضافة قيمة لهم بشكل دائم، والبحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء.
- التعامل مع مؤسسات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة، البساطة سلاح التنافس وكذلك الالتزام.

### 4.7.4. مصادر الميزة التنافسية في بناء المؤسسة

- إن الهدف الأساسي من بناء استراتيجية تنافسية هو تحقيق ميزة للمؤسسة تمكنها من الوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة تتفوق بها على المنافسين الحاليين وتقطع الطريق أمام المنافسين المحتملين، ومن المصادر التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تتمثل في:

**التنافس بالتكلفة:** وتعني قدرة المؤسسة على الإنجاز أو الإنتاج بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين، من خلال تحسين الإنتاجية والقضاء على التبذير وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وتكلفة عملياتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة وبالتالي انخفاض أسعار منتجاتها [61].

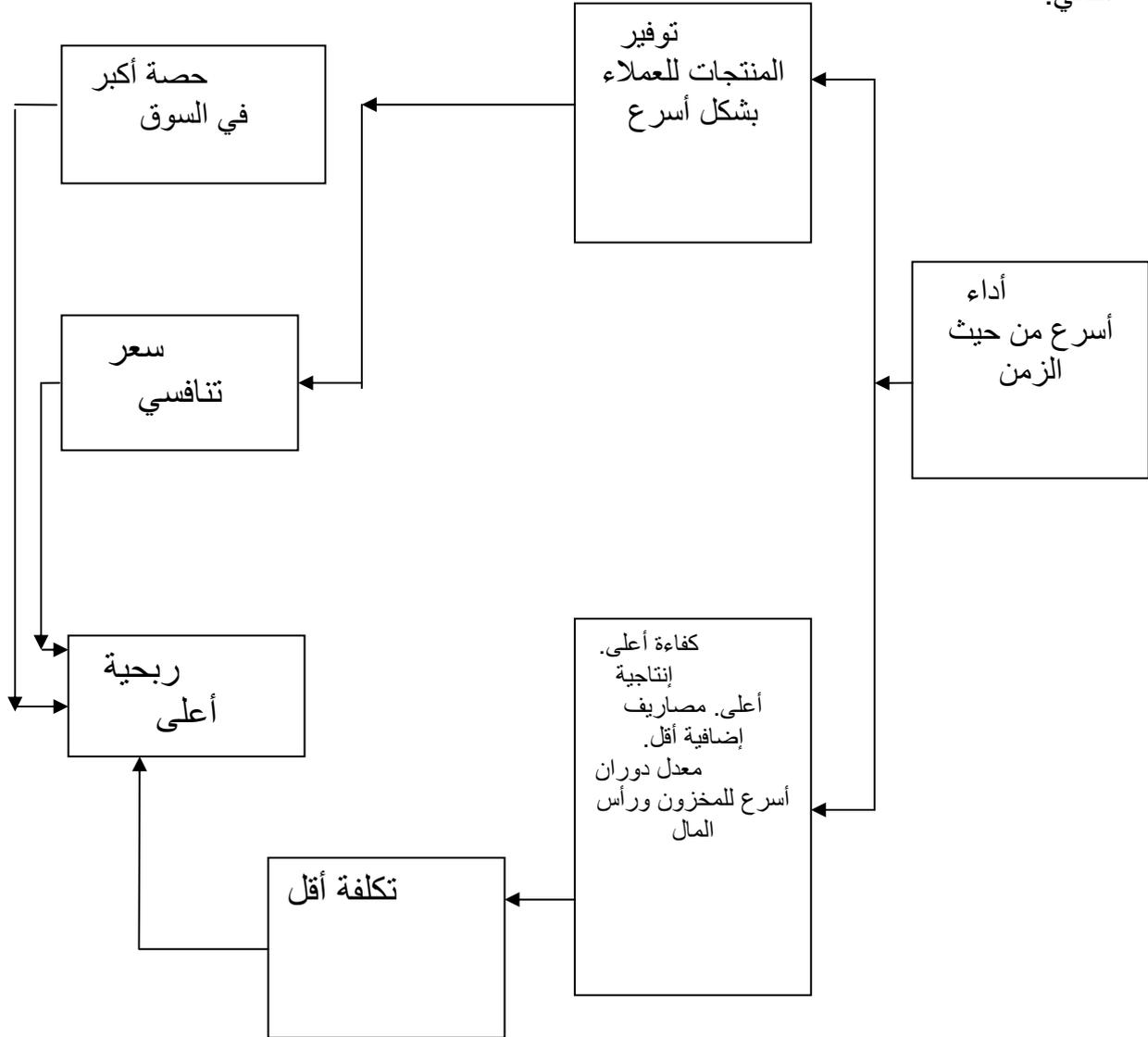
- إن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والوسائل سواء مادية كانت أم بشرية مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، كما أن المؤسسة حين تشرع في تخفيض التكاليف مقارنة مع منافسيها سوف يكون بمقدورها ضمان أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة، وهنا يرجع الدور إلى استراتيجية التكلفة باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة القوى المنافسة.

**التنافس بالجودة:** لقد تطورت الدراسات والبحوث حيث لم تعد تقتصر على إنتاج أكبر كمية وإنما تعدت ذلك ووصلت إلى رغبات المستهلكين للحصول على رضاهم، والحصول على الرضا هو هدف أي مؤسسة ويتحقق من خلال الثقة في جودة السلع، فمن خلال ذلك تسعى المؤسسات إلى ابتكار أنواع جديدة من المنتجات فمعيار الجودة يصعب تحقيقه ما لم يكن هناك دراسات لاحتياجات ورغبات وتوقعات العملاء [62] ص 263.

**التنافس بالوقت:** تعتبر المنافسة المبنية على الوقت ذات جذور تاريخية قديمة إلا أنها أصبحت هي الطريقة الحديثة في الإدارات والمؤسسات في الربع الأخير من القرن الماضي وهو ما أكده المستشاران "جورج ستاك" و"توماس هاوت" في كتابهما تحت عنوان "السباق إلى الوقت" بحيث يدعون المؤسسات للسعي وراء ضغط الوقت في كل مرحلة وفي كل عملية، كما أكدوا "بأن الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى رفع كل الاختلافات التي تعد أساسية لكل المميزات التنافسية وأن توفير القيمة القصوى بأقل تكاليف وفي أقل وقت لا يعد هو النموذج الجديد للنجاح المشترك [63] ص 300، وتؤكد المنافسة المبنية على الوقت على ضرورة هيكلة المؤسسات بأسلوب يضمن لها أفضل استغلال للوقت، فكلما كانت المؤسسة بطيئة في أداء العمل كلما كلفها ذلك الكثير من المال بل أن الأسوأ من ذلك أن تضييع الوقت يختلف عن تضييع الموارد الأخرى بحيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختزال وقت وإنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، وليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده العملاء [64] ص 122.

ولإبراز أثر التنافس بالوقت على ربحية المؤسسة وعملياتها الداخلية نوضح ذلك في الشكل

التالي:



الشكل رقم (5): أثر التنافس بالوقت في تحقيق ربحية أعلى.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، "قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية، كيف؟"، مؤتمر استراتيجيات تطوير الإدارة العربية لتنمية علاقات المشاركة مع الاتحاد الأوربي، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر، 18-20 سبتمبر 1999 ص21.

#### 5.7.4. علاقة التدريب بالميزة التنافسية

تسعى المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على التفوق المهاري الذي يركز بدوره على مهارات العاملين في المؤسسة والتي تميزهم عن غيرهم في المؤسسات المنافسة، ويكسب المورد البشري هذا التفوق المهاري سواء في السلوكات أو الحركات أو حتى ردود الأفعال تجاه المواقف انطلاقاً من عامل التدريب الذي يتم تحديد احتياجاته (المورد البشري) التدريبية التي يعاني منها وتحدد له برامج ملائمة لتغطية تلك الاحتياجات، فمن خلال معالجة نقاط الضعف لدى المورد البشري تدريباً وتدعيم مخابئ القوة معنوياً ينعكس بالإيجاب على مهارته العلمية والعملية وهو أحد البرامج أو الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقه لفرض هيمنتها داخلياً وخارجياً انطلاقاً من ميزة المنتج، كما ونوعاً وأقل تكلفة تساهم في إرضاء الزبون أو العميل، إن رضا هذا الأخير وتلبية حاجاته يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة.

## الخلاصة

تمثل الإستراتيجية رسالة المنظمة والغاية من وجودها، والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات، وهي في النهاية الأداة المستخدمة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا وتميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، من خلال تحديد نوعية الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه.

## الفصل الخامس: المعالجة المنهجية للبحث.

### تمهيد

نحاول في هذا الفصل أن نبين مجالات الدراسة سواءا البشري أو المكاني والزمني بالإضافة إلى العينة الممثلة للدراسة والطريقة التي سحبت من خلالها وهذا دون أن ننسى المناهج المتبعة في ذلك، وكذلك الأدوات والتقنيات المستعملة في جمع وانتقاء المعطيات أو البيانات المدعمة والمكملة لموضوع الدراسة.

## 1.5. مجالات الدراسة

تتميز المواضيع الاجتماعية بكثرتها وتشعبها ولكل موضوع من هذه المواضيع مجالات مختلفة درست فيه كالمجال البشري والمجال الزمني والمكاني، ولهذا فإن تحديد المجال للمواضيع الاجتماعية يعتبر من الخطوات المهمة في البحث حيث تم اختيار المؤسسة الوطنية لإنتاج الفوسفات "SOMIPHOS" بمدينة بئر العاتر تبسة لتكون مجال الدراسة لبحثنا المتواضع.

### 1.1.5. المجال المكاني للدراسة

تم إجراء دراستنا في المؤسسة الوطنية لإنتاج الفوسفات "SOMIPHOS" بئر العاتر - تبسة - وسوف يتم إعطاء تقديم عام عنها في الفصل الموالي.

### 2.1.5. المجال الزمني للدراسة

حدد المجال الزمني لدراستنا الميدانية التي تم فيها جمع البيانات فيما يتعلق بأفراد العينة المختارين بفترتين:

الفترة الأولى: دامت عشرة (10) أيام وتمتد من 2011/02/05 إلى 2011/02/15 وهي بمثابة دراسة استطلاعية.

الفترة الثانية: دامت شهر وثلاثة أيام (33) يوم وتمتد من 02/21 إلى غاية 2011/03/24.

### 3.1.5. المجال البشري للدراسة

لقد قمنا بإجراء هذه الدراسة في مؤسسة الفوسفات "SOMIPHOS"، وقد ركزت على موضوع تدريب الموارد البشرية حيث اعتمدنا على العناصر البشرية التي شملها التدريب وهي المكونة لعينة الدراسة كمحاولة منا للحصول على إجابات موضوعية تساهم في إثراء البحث العلمي، وقد ركزت دراستنا على الأفراد الذين شملتهم العملية التدريبية وقد قدر عددهم بـ 166 مبحوث من المجتمع الكلي للمؤسسة والمقدر بـ 1256 عامل، حيث تم اختيار هؤلاء الأفراد حسب طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة.

## 2.5. العينة وكيفية اختيارها

عملية المعاينة هي اختيار جزء من مجموعة المادة أو من الأفراد حيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، وعملية المعاينة عملية عادية ونكررها في حياتنا اليومية دون التنبه لذلك إلا أنها تعد طريقة احصائية علمية سليمة في منطوقها ولكي نحكم على الكل باستخراج الجزء حتى نحصل على أدق النتائج، وهذا الجزء الذي نختاره ونستخدمه في الحكم على الكل يسمى "العينة".

وتعرف العينة بأنها " جزء من ذلك المجتمع يتم اختيارها بطريقة عشوائية تمثل خصائص المجتمع المدروس " [65].

وتعرف أيضا " بأنها جزء محدد كما وكيفا وتمثل عددا من الأفراد يحملون نفس العينات الموجودة في المجتمع الذي يقع عليه الاختيار فيكون ضمن أفراد العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب الباحث، أي إعطاء كل فرد في المجتمع فرصة متكافئة في الاختيار، والهدف من ذلك هو المحافظة على الموضوعية [66].

وعليه فالباحث في إطار البحوث الاجتماعية والإنسانية خاصة البحوث الميدانية لا يمكن له الاستغناء عن العينة، لأنها تعتبر من أبرز الطرق التي يستعملها في جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في دراسته وتحليله وتفسيره للظاهرة موضوع الدراسة، وتنقسم العينة بصورة عامة إلى قسمين أساسيين هما: العينة الاحتمالية والعينة غير الاحتمالية أو العينة المنتظمة وغير المنتظمة [67] ص 117.

وهناك بعد آخر هو كيف يمكن للعينة أن تتجسد فيها كل خصوصيات ومواصفات مجتمع الدراسة بنسب متساوية [68] ص 55، بالإضافة إلى توفر عناصر الدقة كشرطين يلزمان أيضا اختيار جمهور البحث وتمثيل عينة [69] ص 71.

هذا وقد تم الاعتماد في اختيار العينة على الطريقة العمدية أي العينة القصدية، حيث يقوم الباحث بهذا النوع من العينات باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة [70] ص 197.

وقد تم اختيار هذا النوع من العينات وذلك تماشيا مع طبيعة مجتمع البحث من جهة وموضوع الدراسة من جهة ثانية حيث تم سحب 166 مفردة من مجتمع الدراسة 1256 فرد أي بنسبة 13 % شملتها عملية التدريب موزعة على المصالح التالية:

- مصلحة الاستخراج تضم 217 فرد تم تدريب 55 فرد أي بنسبة 25.34 % .

- مصلحة الصيانة تضم 288 فرد تم تدريب 50 فرد أي بنسبة 17.36 %.

- مصلحة الوقاية والأمن الصناعي تضم 494 فرد تم تدريب 35 فرد أي بنسبة 7.8 %.

- مصلحة المعالجة تضم 257 فرد تم تدريب 26 فرد أي بنسبة 10.11 %.

### 3.5. المناهج المتبعة في الدراسة

كل دراسة علمية يقوم بها الباحث تنطوي على قضايا وأمور يسعى فيها الباحث إلى تحقيق أهداف دراسة موضوعه ومحاولة عرضها بطريقة موضوعية، فالسعي لتحقيق ذلك يتوقف قبل كل شيء على كيفية دراسة هذه القضايا، بمنهج مناسب وبطريقة بحث تحقق الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة ويعتبر المنهج المختار من بين الأساليب في الكشف عن الظواهر وتمكين الباحث من فهم ما يحيط به [71] ص05، ويعرف على أنه طريقة البحث التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها [72] ص11، وهو أيضا الطريقة أو الوسيلة المنظمة والدقيقة يستخدمها الباحث لدراسة مشكلة بحثه بغية الوصول إلى قوانين عامة تفسر سير الظواهر [73] ص23، وعليه فإن دراستنا هذه تعتمد على بعض المناهج ومن أهمها:

#### المنهج الوصفي التحليلي

يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل ظاهرة أو مجال اهتمام معين، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي هو الطريقة التي يعتمدها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل الوظائف [74] ص67، كما أنه يعتمد على توفير معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة [75] ص84.

ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من أنسب المناهج لدراسة موضوع التدريب ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الإنتاجية خاصة أنه يسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغير الأول (المستقبل) والمتغير الثاني (التابع) كما يسعى إلى تقرير حقائق راهنة بأهداف معينة وتوضيح أبعادها وتفسيرها والعلاقات المترتبة عنها وقد اعتمدنا على هذا المنهج نظرا لأهميته سواء من حيث تجميع المعلومات والبيانات وتفسير مدلولاتها خاصة فيما يتعلق بوصف عملية التدريب وعلاقته بالأهداف، الإستراتيجية سواء للفرد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

#### المنهج الكمي

يعتمد هذا المنهج على تحليل البيانات الكمية إلى بيانات كمية ويعرف على أنه "المنهج الذي يعتمد على تحويل البيانات إلى معطيات كمية بغية تحليلها والتحقق من الفرضيات"، وقد قمنا بتوظيف

هذا المنهج من خلال الاعتماد على تقنية التحليل الإحصائي وهي تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي مطبقة على مواد أو وثائق متعلقة بأفراد، وجماعات وهي ذات محتوى رقمي تسمح بسحب كمي من أجل التفسيرات الإحصائية والمقارنات الرقمية، وبهذا سيكون تحليلها للمعطيات والبيانات المحصلة عليها من خلال توزيعها للاستمارة على أفراد العينة.

#### 4.5. أدوات وتقنيات البحث

إنه بمجرد الانتهاء من عملية أو مرحلة إعداد البحث يبدأ الباحث في عملية جمع البيانات وهنا يعتمد على عدة أدوات مختلفة لجمع هذه المعطيات نذكر منها الملاحظة والاستمارة والمقابلة... الخ، ويتم ذلك عادة بتحديد الأداة أو الوسيلة اللازمة لجمع البيانات على ضوء الأهداف والمعطيات المتاحة ومدى ملائمة هذه الأوصاف لدراسة المشكلة من جهة والتي يجب أن تكون على درجة عالية من الثبات والصدق من جهة أخرى [76] ص 100، وتعرف تقنيات البحث عن البحث على أنها "وسائل تسمح بجمع المعطيات أو هي مجموعة من الإجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجياً" [77] ص 107، و في دراستنا هذه تم الاعتماد على الأدوات التالية:

#### 1.4.5. الملاحظة البسيطة والمباشرة

ويقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفنا العادية دون إخضاعها للضبط العلمي ودون استخدام أدوات القياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية، وتستخدم الملاحظة في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة والمقابلة أو الوثائق أو السجلات والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبة [78] ص.

وقد استعملنا هذه التقنية على الأفراد المبحوثين أثناء تواجدنا داخل المؤسسة من خلال ملاحظة هل هناك مهارة أو تفاني في العمل أو خمول أو كسل بالإضافة إلى نوع السلوك الصادر أثناء ممارسة مهامه.

#### 2.4.5. الاستمارة

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها إعداداً محكماً ودقيقاً والاستمارة " هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف" [79] ص 304.

وتتصف هذه الاستمارة على أنها تمكن الباحث من الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات [80] ص56، ولقد صممت هذه الأداة لتطبيقها على عينة البحث للتحقق من صحة الفروض وتسمح بإجراء التحليلات الإحصائية للبيانات واستخراج دلالتها بصورة دقيقة، وقد صممت هذه الاستمارة حيث تتضمن عددا من الأسئلة التي سوف تمكننا من الحصول على بيانات يمكن أن تساعدنا على التحقق من صحة الفرضيات وتغطي كافة مجالات البحث، وقد احتوت استمارتنا في صورتها النهائية على 25 سؤالا موزعة على ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- فالمحور الأول: يشمل على بيانات عامة كالجنس والسن والمستوى التعليمي والتمهين وتضم 04 أسئلة من 01 إلى 04.

- أما المحور الثاني: فهو تحت عنوان "تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في رفع المهارات الابداعية لدى المورد البشري" ويضم 14 سؤالا من 05 إلى 18.

- والمحور الثالث: فهو تحت عنوان " البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الانتاجية " وتضم 07 أسئلة من 19 إلى 25.

### ثبات الاستمارة

أما فيما يخص اختبارات الصدق والثبات بالاستمارة فقد خضعت للاختبارات المبدئية التي تمكننا من خلالها تعديل عدد من الأسئلة وحذفنا عدد آخر، فالاستمارة في شكلها الاولي احتوت على 34 سؤالا ومن خلال عرضها على عدد من الأساتذة المختصين تم تعديلها واحتوت في صورتها النهائية على 25 سؤالا ومن ثمة طبقت على عينة مكونة من 166 فردا.

### 3.4.5. المقابلة

وهي من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين فهي تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول أحدها "الباحث" والتي تدور حول خبراته أو آراءه ومعتقداته، وتكون ذات صلة بموضوع الدراسة وتعرف المقابلة على أنها " تبادل لفظي يتم وجها لوجه Face to Face بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص" [47] ص119، وهناك من يعرفها على أنها "طريقة للتحقيق تتميز بالاتصال وجها لوجه".

ولذلك فهي تتطلب محققا ماهرا للحصول على بيانات يسأل عنها عددا معيناً من الأفراد بطريقة مباشرة، وقد تم إجراء مقابلات مباشرة وعشوائية مع بعض الأفراد العاملين الذين تم الالتقاء بهم صدفة وهم الأفراد الذين يمثلون عينة بحثنا.

## الخلاصة

من خلال عرضنا للإجراءات المنهجية المتبقية في ميدان الدراسة والتي من خلالها تم توضيح الأسس المنهجية الأساسية والثانوية لهذه الدراسة، والتي سوف تكون بمثابة بداية لتحليل ما تم جمعه وانتقاؤه من ميدان البحث من تحليل للجداول وعرض ما تم الوصول إليه في نتائج خاصة وعامة.

## الفصل السادس/ الدراسة الميدانية وتحليل المعطيات.

### تمهيد

لنكامل خطوات الدراسة وتناسقها ننتقل من الجانب النظري إلى الجانب الميداني حيث تعد هذه الدراسة وسيلة هامة، من خلالها يستطيع الباحث الوصول إلى جمع المعطيات والبيانات من ميدان الدراسة.

وعليه سوف نحاول في هذا الفصل قراءة الجداول وتحليل النسب المئوية المتحصل عليها من إجابة المبحوثين وفي الأخير نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها من وراء هذه الدراسة.

## 1.6. التعريف مؤسسة " صوميفوس " SOMIPHOS لإنتاج الفوسفات

### 1.1.6. نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات

نشأت بموجب الأمر 83-441 بتاريخ 16 جويلية 1983 إثر عملية تصفية المؤسسة الوطنية الأم SOMIPHOS في إطار هيكلية الاقتصاد الوطني، فهي شركة متخصصة في استخراج، معالجة وتسويق مادة الفوسفات داخلي وخارجي و SOMIPHOS شركة مساهمة برأسمال قدر ب: 20000000 دج قدر عدد عمالها بـ 1256 عامل موزعة على المصالح كالتالي:

- مصلحة الاستخراج : 217 عاملا .
- مصلحة الصيانة : 288 عاملا .
- مصلحة الوقاية والأمن الصناعي : 494 عاملا .
- مصلحة المعالجة : 257 عاملا .

تملك المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، وهي تعمل على استغلالها من أجل السير الحسن للعمليات الإنتاجية للوصول إلى الأهداف المسطرة، وتشتمل مؤسسة مناجم الفوسفات على الوحدات التالية:

### مركب جبل العنق CDO:

يعد العمود الفقري للمجموعة ككل، والوحدة الإنتاجية الوحيدة لـ SOMIPHOS، ويوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي بمصنع بئر العائر ولاية تبسة.

### المنشآت المينائية بعنابة IPA:

والتي تمثل امتدادا لمركب جبل العنق ومهمتها تفريغ وشحن الفوسفات في البواخر بغرض تصدير سعة شحنها ب: 120.000 طن، ويبلغ عدد عمالها 250 عامل.

## مركب الدراسات والأبحاث التطبيقية LERAD:

أنشأ سنة 1991 مقره الاجتماعي بتبسة، مهمته القيام بدراسات تقنية لفائدة الشركة من خلال القيام بأبحاث منجميه وعمليات متمثلة في إعداد المخططات والبرامج وتقديم خدمات متعددة إضافة إلى نشاطها مع الخواص.

### 2.1.6. أهداف المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS

تهدف المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS إلى:

- خلق الثروة من خلال الإنتاج والبيع.
- تحقيق الفاعلية والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.
- تحقيق الإجراءات والأبحاث التي من شأنها التحسين الكمي والكيفي للإنتاج.
- العمل على إنشاء وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين المطابقة.
- تحقيق البعد الاجتماعي في التعامل مع الوسط الخارجي.
- الانفتاح على الأسواق الخارجية وتنمية حصتها السوقية.
- تنظيم هيكل الصيانة وتطويره لتحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- الاستجابة لطلبات النوعية لعملائها والاستماع إليهم لتلبية حاجاتهم.
- الحرص على ربح ثقة العمال والمتعاملين وثقة المساهمين.
- وجدت هذه المؤسسة للمساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وهي تسعى جاهدة إلى تحقيق إنتاج قدره مليوني طن سنويا، هذا ما منحها معيارين للجودة فالأول كان سنة 2000 وهو ISO 9001 ، والثاني كان سنة 2004 وهو ISO 14001.

## 2.6. بناء وتحليل الجداول الإحصائية

### 1.2.6. بناء وتحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار ( ت )	الجنس
88.6	147	ذكور
11.4	19	إناث
100	166	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن معظم المبحوثين من جنس الذكور وذلك بنسبة تقدر بـ: 88.6 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة، بينما تقدر نسبة الإناث بـ: 11.4%، ويرجع السبب في غلبة نسبة الذكور على نسبة الإناث إلى طبيعة ميدان الدراسة ذات النشاط الميداني التطبيقي خاصة وقوع المركب في مناطق جبلية مما يتطلب العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي وتفضيل هذه الفئة الخيرة الجانب الإداري لا غير.

## الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة (%)	التكرار	السن
1.2	02	23 - 18
21.7	36	29 - 24
36.1	60	35 - 30
24.7	41	41 - 36
09	15	47 - 42
07.2	12	48 فما فوق
100	166	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن أكبر نسبة للمبحوثين تتراوح أعمارهم بين (30-35) بنسبة تقدر بـ: 36.1 %، من إجمالي المبحوثين ثم تليها نسبة 24.7 % للفئة ذات العمر الذي يتراوح بين (36-41) ثم نسبة 21.7 % للفئة ذات العمر الذي يتراوح بين (24-29) أما فئة (42-47) فتقدر بـ 9 %، تليها فئة 48 فما فوق بنسبة 7.2 %، وأخيرا تحتل فئة (18-23) بنسبة 1.2 % وهذا يعود إلى أنها فئة جديدة فمعظم المبحوثين من الفئة التي لها خبرة في العمل هذا من جهة، ومن جهة ثانية يتبين أن مجتمع الدراسة يغلب عليه الفئة الفتية، ويرجع ذلك إلى إستراتيجية المؤسسة في توظيف عمال صغار السن وفي المقابل جلب الكفاءات التي تتمتع بالخبرة الميدانية وغالبا ما تكون كبيرة في السن.

الجدول رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة ( % )	التكرار ( ت )	الحالة المدنية
37.3	62	أعزب
60.2	100	متزوج
01.8	03	مطلق
0.6	01	أرمل
100	166	المجموع

يلاحظ من الجدول أن أغلب المبحوثين يمثلهم العمال المتزوجون بنسبة 60.2%، ثم تليها نسبة العمال العزاب بنسبة 37.3 %، أما نسبة العمال المطلقين فهي تمثل 1.8 % وأقل نسبة تمثل العمال الأرامل وتقدر بـ: 0.6 % .

يتضح من خلال هذه الدراسة الإحصائية إلى أن اغلب العمال المبحوثين هم متزوجون ولهم مسؤوليات عائلية كبيرة، ومن ثم لا بد من حصولهم على عمل بتلبية متطلبات وحاجيات الأسرة، وهذا ما يجعلهم يستفيدون من دورات تدريبية بحكم الحالة العائلية ومكانتهم في المؤسسة.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة ( % )	التكرار ( ت )	المستوى التعليمي
04.8	08	ابتدائي
24.1	40	متوسط
31.1	52	ثانوي
34.3	57	جامعي
05.5	09	تقني سامي
100	166	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة للمبحوثين ذوي المستوى الجامعي والتي تقدر بـ 34.3 %، مقابل 31.1 % لذوي المستوى الثانوي، في حين نجد المبحوثين الذين لهم مستوى التعليم المتوسط تقدر نسبتهم بـ 24.1 % وتحمل نسبة التعليم التقني 5.5 % والتعليم الابتدائي 4.8 % وهي أدنى نسبة.

يتبين لنا من خلال الدراسة الإحصائية لهذا الجدول أن مؤسسة " صوميفوس " تهتم بالمستوى العالي وذوي الشهادات العلمية الكبيرة للرفع من المستوى العلمي والعملي للعمال والمؤسسة.

## 2.2.6. بناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى

جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب المصالح التي يشتغلون فيها والجنس

المصالح الجنس	الاستخراج		الصيانة		الوقاية والأمن الصناعي		المعالجة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	48	87.2	50	100	31	88.6	18	69.2	147	88.6
أنثى	07	12.8	-	-	04	11.4	08	30.8	19	11.4
المجموع	55	100	50	100	35	100	26	100	166	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين الموزعين على المصالح الأربعة من جنس الذكور بنسبة تقدر بـ: 88.6% تليها نسبة الإناث بـ 11.4% موزعة على مصلحة الصيانة التي تحتل فيها نسبة الذكور أعلى نسبة تقدر بـ 100%، في حين أن نسبة الإناث معدومة في هذه المصلحة تليها مصلحة الوقاية والأمن الصناعي والتي تكون فيها نسبة الذكور أقل من سابقتها وتقدر بـ 88.6% بينما نسبة الإناث تقدر بـ 11.4% وتتخفف عند مصلحة الاستخراج، حيث أن نسبة الذكور تقدر بـ 87.2% مقابل 12.8% لفئة الإناث، في الأخير نجد مصلحة المعالجة تسيطر فيها دائما فئة الذكور على الصدارة بنسبة تقدر بـ 69.6% في حين نجد أن نسبة الإناث بـ 30.8% .

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نرى بأن الفئة المسيطرة على ميدان العمل هي فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل من جهة والمنطقة التي يقع فيها المركب، وبخاصة مصلحة الصيانة التي يندم فيها الجنس النسوي، وتبدأ في الارتفاع ابتداء من مصلحة الوقاية والأمن الصناعي تليها مصلحة الاستخراج، وأخيرا مصلحة المعالجة، ونستنتج من ذلك أن المصانع أو المركبات تعتمد بالدرجة الأولى على العنصر الرجالي بنسبة كبيرة عن العنصر النسوي.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الوظائف والجنس

المجموع		إطار سامي		إطار		عون تحكم		عامل منفذ		الوظائف الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.6	147	100	03	71	37	100	30	95	77	ذكر
11.4	19	-	-	29	15	-	-	05	04	أنثى
100	166	100	03	100	52	100	30	100	81	المجموع

نلاحظ من الجدول الذي يوضح العلاقة بين الوظائف والجنس أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث والتي تقدر بـ: 88.6% مقابل 11.4% موزعة على الوظائف التالية: فوظيفة عون التحكم تسيطر على الأغلبية الساحقة من الذكور بنسبة 100% متساوية في ذلك مع وظيفة الإطار السامي تليها مباشرة وظيفة عامل منفذ بنسبة 95% للذكور و 5% للإناث أما وظيفة الإطار فتقدر نسبة الذكور 71% مقابل 29% للإناث.

يتبين من ذلك أن نسبة الذكور تسيطر على جميع الوظائف ترتفع عند وظيفة عون تحكم متساوية مع وظيفة الإطار السامي نتيجة لما لهذه الوظيفة الأولى من تعب والثانية مسؤوليات كبيرة، وتنخفض قليلا عند العامل المنفذ نتيجة لتنفيذ هؤلاء للقرارات والأعمال الموكلة لهم لا غير، وتنخفض قليلا عند فئة الإطارات وهذا حسب الكفاءات والتي تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى التعليمي.

انطلاقا من كل هذا نرى بأن الجنس يتوزع على الوظائف حسب نوع وطبيعة الوظيفة المراد شغلها، إضافة إلى حجم المسؤوليات التي تسيطر بها هذه الوظائف إذا توجد علاقة بين الوظائف الموزعة والجنس.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التدريب والجنس

المجموع		معا		تطبيقي		نظري		طبيعة التدريب الجنس
88.6	147	87.9	58	90.6	77	80	12	ذكر
11.4	19	12.1	08	09.4	08	20	03	أنثى
100	166	100	66	100	85	100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين طبيعة التدريب والجنس حيث أن هناك من صرح بأن التدريب الذي تلقاه كان تطبيقي بنسبة 90.6% من الذكور أما الإناث فقدت النسبة بـ 9.5 % من ناحية نرى بأن هناك من تلقاه من جانب نظري وتطبيقي معا بنسبة 87.9% للذكور، والإناث 12.1% وتخفض عند الذين تلقوا التدريب النظري بنسبة 80% للذكور و 20% للإناث.

ويتبين من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن التدريب التطبيقي هو الغالب عند فئة الذكور لأن المهام تتطلب الجانب التطبيقي على غرار المعطيات النظرية، وتخفض تدريجيا عند الذين تلقوا تدريب نظري وتطبيقي في آن واحد، وترتفع قليلا عند الإناث نظرا لطبيعة الوظيفة، في حين نرى بأن الذين تلقوا تدريباً نظرياً منخفضة عند الذكور وتزداد في الارتفاع عند الإناث، وهذا لأن الهدف الأسمى للمؤسسة هو الإنتاج وتحسين المهارات الإبداعية والفنية للموارد البشرية، وهذا الهدف يعتمد على الجوانب التطبيقية الممارسة ميدانياً على غرار الجانب النظري وفي الأخير نرى بأن طبيعة أو نوع التدريب راجع إلى الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها انطلاقاً من الإستراتيجية المسطرة.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب أسباب التدريب والجنس

المجموع	استحداث آليات تكنولوجية		اكتساب مهارات وقدرات جديدة		رفع الكفاءة والأداء		ارتفاع التكاليف		انخفاض الإنتاجية		أسباب التدريب	الجنس
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
88.6	147	82.3	14	84.2	59	94	47	100	06	91.3	21	ذكر
11.4	19	17.7	03	15.8	11	06	03	-	-	8.7	02	أنثى
100	166	100	17	100	70	100	50	100	06	100	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأسباب المؤدية للتدريب والجنس، حيث أنه من بين أسباب ارتفاع التكاليف والتي صرح بها الذكور بنسبة تقدر بـ: 100% وتتنخفض عند السبب المالي وهو رفع الكفاءة والأداء، حيث دائماً تحتل فئة الذكور الصدارة بنسبة تقدر بـ: 94% مقابل 06% لفئة الإناث، أما سبب انخفاض الإنتاجية فقد اعترف الذكور بذلك بنسبة تقدر بـ: 91.3% مقابل 8.7% عند الإناث، وهناك من صرح بأن السبب المؤدي إلى التدريب هو اكتساب مهارات وقدرات علمية جديدة بنسبة تقدر بـ: 84.2% عند الذكور مقابل 15,8% عند الإناث في حين نجد أن استحداث آليات تكنولوجية جديدة تقدر بـ: 82,3% عند الذكور و17,7% عند الإناث.

يتبين من ذلك أن الأسباب المؤدية للتدريب كثيرة، حيث أن ارتفاع التكاليف تحتل المرتبة الأولى من جملة الأسباب وذلك راجع إلى محاربة والقضاء على التبذير وحسن استغلال الوسائل والإمكانيات، إضافة إلى رفع الكفاءة والأداء وهي من أولويات وأهداف المؤسسة بالإضافة إلى محاولة الرفع من الإنتاجية خاصة أن المؤسسة تهدف إلى إنتاج مليوني طن سنوياً كما أن إدخال الوسائل والإمكانيات الحديثة يحتم على المؤسسة إجراء التدريب لتسيير هذه الوسائل على أحسن ما يرام وفقاً لمتطلبات وواجبات الوظيفة.

نستنتج أن أسباب التدريب تختلف من جنس إلى آخر، فنقص الكفاءة نجدها منخفضة عند الإناث ومرتفعة عند الذكور، فليس هناك معيار ثابت بين الطرفين.

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتبعة في التدريب والجنس

المجموع		اللغتين معا		الفرنسية		العربية		اللغة المتبعة في التدريب الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.6	147	87.6	85	87.5	42	95.2	20	ذكر
11.4	19	12.4	12	12.5	06	04.8	01	أنثى
100	166	100	97	100	48	100	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين اللغة المتبعة في التدريب والجنس، أن نسبة الذكور هي المسيطرة من خلال نسبة تقدر بـ: 88.6% مقابل 11.4% للإناث واللغة العربية هي المعتمدة بالنسبة للذكور بنسبة تقدر بـ 95.2% وتنخفض عند الإناث بنسبة 04,8% وتنخفض النسبة عند الذكور عند استعمال اللغتين معا بنسبة تقدر بـ: 87.6% في حين ترتفع النسبة عند الإناث إلى: 12.4% وتنخفض قليلا عند الذكور عند استعمال اللغة الفرنسية بنسبة تقدر بـ: 87.5% وترتفع قليلا عند الإناث بنسبة تقدر بـ 12.5%.

وتبين من ذلك أن هذا الاختلاف بين النسب في إطار استخدام وتطبيق اللغة المستعملة نرى بأن اللغة العربية تسيطر بالأغلبية بحكم المستوى التعليمي لبعض الفئات عكس فئة الإناث التي تفضل تطبيق اللغتين معا واللغة الفرنسية، بحكم أن التدريب يتطلب ذلك خاصة أن البيئة الجغرافية المتمثلة في منطقة بئر العاتر وهي منطقة جبلية معزولة عن السكان تساهم في بروز هذا الاختلاف.

نستنتج من ذلك كله أن جنس الإناث يفضل اللغة الفرنسية أو الدمج بين اللغتين عوض اللغة العربية لوحدها والعكس عند الذكور، وهذا راجع إلى البرنامج التدريبي المقدم وهو ما يؤدي إلى وجود علاقة بين اللغة المتبعة في التدريب والجنس.

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب والجنس

المجموع		خارج الوطن		خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		مكان التدريب الجنس
		%	ت	%	ت	%	ت	
88.6	147	58.3	07	88.7	55	92.4	85	ذكر
11.4	19	41.7	05	11.3	07	7.6	07	أنثى
100	166	100	12	100	62	100	92	المجموع

نلاحظ من الجدول الذي يوضح العلاقة بين مكان التدريب والجنس أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث فالأولى 88.6% مقابل 11.4% للإناث، حيث أن فئة الذكور أجرت التدريب داخل المؤسسة بنسبة 92.4% مقابل 7.6% عند الإناث، أما النسبة التي أجرت تدريبها خارج المؤسسة فتقدر بـ: 88.7% عند الذكور و11.3% عند الإناث وفي المقابل نرى بأن النسبة التي أجرت تدريبها خارج الوطن منخفضة عند الذكور وتقدر بـ: 58.3% في المقابل نرى بأنها مرتفعة عند الإناث بنسبة تقدر بـ: 41.7%.

ويتبين من ذلك أن أسباب هذا الاختلاف ترجع بالدرجة الأولى إلى أسباب التدريب فإذا كان السبب يتطلب إجراء التدريب خارج الوطن مثل استحداث آلات تكنولوجية جديدة أو معرفة برنامج تسيير معين، أما إذا كان السبب نقل خبرات من مؤسسة إلى أخرى فيتم خارج المؤسسة الأم، أما تفوق نسبة الإناث عن الذكور في إجراء التدريب خارج الوطن فذلك راجع إلى قضية إتقان اللغة الأجنبية بشكل جيد وهو ما لاحظناه مسبقاً.

ونستنتج من ذلك ان مكان إجراء التدريب وأسبابه تعود بالدرجة الأولى إلى أهداف المؤسسة وإلى نوعية النشاط بالإضافة إلى كفاءة الأفراد.

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب درجة الاستفادة من التدريب والجنس

المجموع		قليلة		متوسطة		كبيرة		درجة الاستفادة من التدريب الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.6	147	88	22	94.2	66	83	59	ذكر
11.4	19	12	03	05.8	04	17	12	أنثى
100	166	100	25	100	70	100	71	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل العلاقة بين درجة الاستفادة من التدريب والجنس ان درجة استفادة الذكور المقدره بـ: 88.6% أكبر من درجة استفادة الإناث المقدره بـ: 11.4%، فكانت نسبة استفادة الذكور متوسطة مقدره بـ: 94.2% مقابل 5.8% للإناث وقليلة بنسبة 88% للذكور مقابل 12% للإناث، أما درجة الاستفادة الكبيرة فقدرت بـ: 83% للذكور في الوقت الذي كانت فيه درجة استفادة الإناث كبيرة مقدره بـ: 17% .

ويتبين من خلال هذه القراءة الإحصائية أن هذا الاختلاف في درجة الاستفادة بين الذكور والإناث مرده إلى أسباب التدريب من جهة ونوع البرنامج المقدم من جهة أخرى بالإضافة إلى مدة التدريب واللغة المستعملة في تلقين البرنامج التدريبي، كما أن هدف مصلحة الصيانة يختلف عن هدف المصالح الأخرى.

من كل هذا نرى بأن المؤسسة تسعى دائما إلى تحسين مهارات وقدرات ومستويات عاملها لتحسين أدائهم من الناحية العملية والعلمية، أما هذا الاختلاف فمرده إلى الأسباب التي بينها سابقا حسب رأي الأفراد.

جدول رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب المصالح التي يشتغلون فيها والسن

المجموع		المعالجة		الوقاية والأمن الصناعي		الصيانة		الاستخراج		المصالح السن
1.2	02	-	-	-	-	-	-	3.6	02	23-18
21.7	36	19.2	05	25.7	09	14	07	27.2	15	29-24
36.1	60	38.4	10	40	14	38	19	31	17	35-30
24.7	41	19.2	05	17.1	06	34	17	23.6	13	41-36
9.1	15	11.6	03	8.6	03	06	03	11	06	47-42
7.2	12	11.6	03	8.6	03	08	04	3.6	02	48 فما فوق
100	166	100	26	100	35	100	50	100	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مصلحة الاستخراج دائما في المرتبة الأولى قبل غيرها من المصالح وهذا ما أكد عليه 55 مبحوثا خاصة لدى الفئة العمرية (30-35) بنسبة تقدر بـ: 31% في الوقت الذي كان لمصلحة الصيانة الممثلة بـ 50 مبحوثا نفس الرأي خاصة عند نفس الفئة العمرية السابقة بنسبة تقدر بـ: 38%، أما مصلحة الوقاية والأمن الصناعي فقد مثلت بـ: 35 مبحوثا بنسبة تقدر بـ: 40% من إجمالي هذه المصلحة ولدى نفس الفئة العمرية (30-35)، ولدى نفس الفئة أيضا ركزت مصلحة الوقاية والأمن الصناعي الممثلة بـ: 26 مبحوثا بنسبة 38.4%.

ويتبين لنا من خلال ذلك أن مؤسسة " صوميفوس " تركز على فئة الشباب في جميع المصالح وهذه إستراتيجية مسطرة من قبلها لأن هذه الفئة تتحمل جميع الصعوبات عكس بقية الفئات العمرية الأخرى.

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب والسن

المجموع		خارج الوطن		خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		مكان التدريب السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.2	02	-	-	1.6	01	01.1	01	23-18
21.7	36	25	03	27.4	17	17.4	16	29-24
36.1	60	33.3	04	32.3	20	39.1	36	35-30
24.7	41	16.7	02	22.6	14	27.2	25	41-36
09.1	15	25	03	09.7	06	06.5	06	47-42
7.2	12	-	-	06.4	04	08.7	08	48 فما فوق
100	166	100	12	100	62	100	92	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين كان مكان تدريبهم داخل المؤسسة (92 فردا مقابل 62 خارج المؤسسة و12 خارج الوطن)، ويرجع ذلك إلى السياسة التنظيمية المتبعة من قبل مؤسسة صوميفوس، حيث يركزون على التدريب داخل المؤسسة هذا الأخير لا يكلف الميزانية كثيرا مقابل التدريب خارج المؤسسة أو الوطن بالإضافة إلى احتلال الفئة العمرية (30-35) النسبة الأكبر في التدريب والمقدرة بـ: 36.1% وهذا ما يوضح إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على النسبة الأكبر من الشباب إذا ما

قورنت بفئة الكهول التي لا تتعدى 9.1% الأمر الذي يوضح تطبيق مؤسسة صوميفوس لقانون العمل في المادة 57 منه.

كما أن مكان التدريب يراعي فئات السن خاصة إذا كان خارج الوطن أو المؤسسة ومجمل القول أنها توجد علاقة بين التدريب وسن المبحوث.

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب تقييم التدريب والسن

المجموع		لا		نعم		يتم تقييم التدريب السن
		%	ت	%	ت	
1.2	02	-	-	01.3	02	23-18
21.7	36	11.1	02	23	34	29-24
36.1	60	55.5	10	33.8	50	35-30
24.7	41	22.2	04	25	37	41-36
09.1	15	05.6	01	9.5	14	47-42
07.2	12	05.6	01	7.4	11	48 فما فوق
100	166	100	18	100	148	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا أن تدريبهم خضع للتقييم من طرف المشرفين على العملية، فيما نفى 18 فرداً ذلك من عدد أفراد العينة البالغ 166 فرد وهذا راجع إلى عدم اطلاع هؤلاء على هذه العملية أي ( التقييم )، وهو ما تثبته الوثائق المقدمة من طرف مصلحة التكوين والتي تثبت بأن عملية التدريب وتقييمه يتم بطريقة منظمة وموثقة، حيث يخصص لكل متدرب بطاقة تقييم في نهاية كل عملية، هذا الأمر الذي يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومعرفة مدى نجاح تدريب العاملين.

جدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب درجة مهارات وقدرات المشرف على التدريب والسن.

المجموع		ضعيفة		مقبولة		جيدة		مهارات وقدرات المشرف السن
		%	ت	%	ت	%	ت	
1.2	02	33.3	01	1.4	01	-	-	23-18
21.7	36	-	-	22	16	22.2	20	29-24
36.1	60	33.3	01	34.2	25	37.8	34	35-30
24.7	41	33.3	01	31.5	23	18.9	17	41-36
09.1	15	-	-	04.1	03	13.3	12	47-42
07.2	12	-	-	06.8	05	7.8	07	48 فما فوق
100	166	100	03	100	73	100	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة عبروا على مستوى مهارات وقدرات المشرف بأنها جيدة بنسبة 37.8% في الفئة العمرية (30-35) تليها 22.2% للفئة العمرية (24-29)، في حين كانت نسبة 7.8% للفئة العمرية أكثر من 48 سنة، بينما اعتبر ما نسبته 34.2% للفئة العمرية (30-35) أن مهارات وقدرات المشرف مقبولة، في مقابل نسبة 1.4% المعبرة عن الفئة العمرية (18-23)، ما يمكن ملاحظته من أرقام الجدول أن معظم المتدربين يرون في المشرف أن له من المهارات والقدرات ما يجعله يسير عملية التدريب بطريقة جيدة، وهذا يقودنا إلى أن المتدربين راضون على عملية التدريب وما قدم خلالها.

جدول قم 16: توزيع أفراد العينة حسب تحقيق أهداف التدريب والسن

المجموع		لا		نعم		تحقيق أهداف التدريب السن
		%	ت	%	ت	
1.2	02	2.1	01	0.9	01	23-18
21.7	36	19.2	09	22.7	27	29-24
36.1	60	42.5	20	33.6	40	35-30
24.7	41	25.5	12	24,4	29	41-36
09.1	15	06.4	03	10	12	47-42
07.2	12	04.3	02	08.4	10	48 فما فوق
100	166	100	47	100	119	المجموع

نستخلص من الجدول أن معظم العاملين وافقوا على أن التدريب حقق أهدافه وذلك من خلال النسب 33.6% و 24.4% للفئات العمرية (35-30) (41-36) على الترتيب، و (29-24) نسبتها تقدر بـ: 22.7%، في حين أن نسبة قليلة رأيت ذلك بأن التدريب لم يحقق أهدافه، حيث أن 47 مبحوثاً أكدوا على ذلك خاصة لدى الفئة العمرية (35-30) التي قدرت نسبة ذلك بـ: 42.5% تليها الفئة العمرية (41-36) بنسبة تقدر بـ: 25.5% .

يتبين من ذلك أن الذين صرحوا بأن التدريب حقق أهدافه من الفئة الشبابية فكلما زاد سن المبحوثين تقلصت نظرته إلى الأهداف التدريبية.

ويمكن القول أن هناك علاقة طردية بين تحقيق أهداف التدريب والسن فكلما كان السن صغيراً أو متوسطاً زادت أهداف التدريب والعكس صحيح.

جدول رقم 17: جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب والحالة المدنية

المجموع		خارج الوطن		خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		مكان التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحالة المدنية
37.4	62	25	03	45.2	28	33.7	31	أعزب
60.2	100	66.7	08	51.6	32	65.2	60	متزوج
01.8	03	-	-	03.2	02	1.1	1	مطلق
0.6	01	08.3	01	-	-	-	-	أرمل
100	166	100	12	100	62	100	92	المجموع

يمكن ملاحظة أن نسبة 65.2% من المتزوجين كان مكان تدريبهم داخل المؤسسة في حين ان البقية كان خارج المؤسسة بينما أن المطلقين أدوا تدريبهم خارج المؤسسة بنسبة 3.2% أكبر منه داخل المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المتزوجين يحبذون التدريب داخل المؤسسة وهذا يرجع لارتباطات أسرية عكس العزاب والمطلقين والأرامل.

جدول 18: توزيع أفراد العينة حسب مدة التدريب والحالة المدنية

المجموع		أكثر من 06 أشهر		06 أشهر		03 أشهر		أقل من شهرين		مدة التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحالة المدنية
37.4	62	-	-	14.2	01	38	11	40.3	50	أعزب
60.2	100	83	05	85.8	06	62	18	57.3	71	متزوج
01.8	03	-	-	-	-	-	-	02.4	03	مطلق
0.6	01	17	01	-	-	-	-	-	-	أرمل
100	166	100	06	100	07	100	29	100	124	المجموع

نلاحظ من أرقام الجدول أن نسبة المتزوجين قد تدرّوا لمدة شهرين تعتبر كأكبر نسبة بالنسبة للآخرين، وكذلك عدة ثلاثة أشهر نجدهم بنسبة 62% وبنسبة 85.8% لمدة 6 أشهر، وبهذا يمكن أن نقول أن المتزوجون هم أكثر المتدربين من بين باقي أفراد العينة بحسب الحالة المدنية كما يمكن اعتبار أن المتزوجين يتدربون لمدة شهرين أكثر منه لمدة أكبر ويعود ذلك لارتباطات أسرية وعائلية نظرا لتأثير ذلك على السير الحسن للعمل.

ومنه نستنتج أن لمدة التدريب علاقة بينها وبين الحالة المدنية للمبحوثين فكلما كان الفرد متزوجا زادت حظوظه في مدة التدريب والعكس في حالة العزوبية.

جدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب معايير تقييم التدريب والحالة المدنية

المجموع		تحسين المهارات والسلوكيات		معالجة الأخطاء		زيادة الإنتاج		معايير تقييم التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحالة المدنية
37.4	62	40	38	33	12	34.2	12	أعزب
60.2	100	56.8	54	67	24	62.9	22	متزوج
01.8	03	2.1	02	-	-	2.9	01	مطلق
0.6	01	01.1	01	-	-	-	-	أرمل
100	166	100	95	100	36	100	35	المجموع

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن النسبة الأكبر من العزاب 40% يرون أن التدريب يكون لتحسين المهارات والسلوكيات وهذا نفس رأي المتزوجين بنسبة 56.8% في حين أنه يمكن رصد معايير تقييم الأداء بصفة عامة بالنسبة لعينة البحث كالتالي:

أولاً: لتحسين المهارات والسلوكيات.

ثانياً: معالجة الأخطاء.

ثالثاً: زيادة الإنتاج .

جدول قم 20: توزيع العينة حسب المصلحة التي يشتغلون فيها والمستوى التعليمي

المجموع		تقني سامي		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي المصالح
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.1	55	-	-	42.2	24	28.9	15	30	12	50	04	الاستخراج
30.1	50	33.3	03	15.8	09	30.8	16	47.5	19	37.5	03	الصيانة
21.1	35	55.6	05	21	12	21.1	11	17.5	07	-	-	الوقاية والأمن الصناعي
15.7	26	11.1	01	21	12	19.2	10	05	02	12.5	01	المعالجة
100	166	100	09	100	57	100	52	100	40	100	08	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من حيث المستوى التعليمي داخل مصلحة الاستخراج هي للجامعيين بنسبة تقدر بـ 42.2% في أن مصلحة الصيانة لديها نسبة كبيرة من أصحاب التعليم المتوسط تقدر بـ: 47.5% أو في المقابل نجد أن نسبة 55.6% هي لمصلحة الوقاية والأمن الصناعي، نظرا لما هذه المهمة من مهام تقنية، كما أن مصلحة تستحوذ على أكبر نسبة من الجامعيين تقدر بـ: 21% .

يتبين من ذلك أن هنالك اختلاف بين المصالح من حيث المستوى التعليمي للأفراد متفاوتة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط كل مصلحة ومتطلباتها وكذلك شروط توظيفها للأفراد.

جدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة التي يشغلها الأفراد ومستواهم التعليمي

المجموع		تقني سامي		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي الوظائف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
48.8	81	33.3	03	-	-	72.5	37	82.5	33	100	08	عامل منفذ
18.1	30	66.7	06	05.2	03	27.5	14	17.5	07	-	-	عون تحكم
31.3	52	-	-	89.6	52	-	-	-	-	-	-	إطار
01.8	03	-	-	05.2	03	-	-	-	-	-	-	إطار سامي
100	166	100	09	100	58	100	51	100	40	100	08	المجموع

يمكن ملاحظة أن الجامعيين يتركزون في وظائف الإطارات والإطارات السامية بنسبة 89.6% و 05.2% على التوالي وبنسبة أقل كأعوان تحكم، في حين أن مستوى ابتدائي ومتوسط يتركزون في وظيفة عامل منفذ بنسبة 100% للتعليم الابتدائي و 82.5% للتعليم المتوسط في حين أن التعليم الثانوي بنسبة 72.5%.

ويتبين من ذلك كله أن كل وظيفة لها مستواها الخاص بها حيث، إنه لا يمكن توظيف فرد في وظيفة إطار بمستوى التعليم المتوسط وإنما لكل وظيفة متطلباتها وشروطها الخاصة بها.

حيث نستنتج أنها توجد علاقة وطيدة بين المستوى التعليمي والوظائف المراد شغلها.

جدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة التدريب و مستواهم التعليمي

المجموع		معا		تطبيقي		نظري		طبيعة التدريب المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.8	08	06.1	04	4.7	04	-	-	ابتدائي
24.1	40	27.3	18	21.2	18	26.7	04	متوسط
31.3	52	33.3	22	30.6	26	26.7	04	ثانوي
34.4	57	28.8	19	36.5	31	46.6	07	جامعي
05.4	09	4.5	03	07	06	-	-	تقني سامي
100	166	100	66	100	85	100	15	المجموع

يرى أفراد العينة والذين مستواهم متوسط و ثانوي وتقني سامي وجامعي أن طبيعة التدريب تطبيقي فكان المجموع 85 فرد وهذا بالنسب التالية على الترتيب: 36% ، 30% ، 21% في حين أن هذه النسب تقل عند طبيعة التدريب النظري والتطبيقي معا ونقل أكثر عند التدريب النظري، إذن يمكن اعتبار أن التدريب الذي تقوم به المؤسسة تطبيقي أكثر منه نظري وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تقوم به مؤسسة "صوميفوس".

جدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب مكان إجراء التدريب ومستواهم التعليمي

المجموع		معا		تطبيقي		نظري		مكان التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المستوى التعليمي
4.8	08	-	-	1.6	01	7.6	07	ابتدائي
24.1	40	-	-	16.1	10	32.6	30	متوسط
31.3	52	8.3	01	33.9	21	32.6	30	ثانوي
34.4	57	91.7	11	42	26	21.8	20	جامعي
5.4	09	-	-	6.4	04	5.4	5	تقني سامي
100	166	100	12	100	62	100	92	المجموع

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن الجامعيين وبنسبة أكبر تقدر بـ: 91.7% أدوا تدريبهم خارج الوطن، بينما باقي المستويات كان تدريبهم داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا يرجع إلى المستوى التعليمي الذي له الدور الأكبر في تحديد مكان التدريب.

إذن فالمستوى التعليمي للفرد له دور وتأثير كبير في تحديد مكان إجراء التدريب .

جدول رقم 24: يوضح علاقة المشرف على التدريب بالمستوى التعليمي للأفراد

المجموع		ضعيفة		مقبولة		جيدة		مهارات المشرف على التدريب المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.8	08	-	-	4.1	03	5.5	05	ابتدائي
24.1	40	33.4	01	30.1	22	18.9	17	متوسط
31.3	52	33.3	01	26.1	19	35.6	32	ثانوي
34.4	57	-	-	30.1	22	38.9	35	جامعي
5,4	09	33.3	01	9,6	07	1.1	01	تقني سامي
100	166	100	03	100	73	100	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الباحثين صرحوا أن علاقتهم بالمشرف على العملية التدريبية جيدة خاصة عند الجامعيين بنسبة تقدر بـ: 38.9% تليها فئة الثانويين بنسبة 35.6%، في حين كانت العلاقة مقبولة خاصة عند الجامعيين وأصحاب التعليم المتوسط، (30.1%)، أما القلة القليلة فصرحت بأنها ضعيفة، ويمكن إرجاع ذلك إلى طريقة الإصغاء والانتباه أثناء إجراء التدريب والتي نجدها إلا عند الفئة المنقفة (الجامعيين).

ومنه نرى أن للمستوى التعليمي نفس العلاقة مع طريقة الحكم على مهارات المشرف على التدريب.

جدول رقم 25: يوضح علاقة تحقيق الأهداف التدريبية بالنسبة للأفراد والمستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		تحقيق الاهداف
%	ت	%	ت	%	ت	المستوى التعليمي
4.8	08	6.4	03	4,2	05	ابتدائي
24.1	40	27.6	13	22.7	27	متوسط
31.3	52	36.1	17	29.4	35	ثانوي
34.4	57	17.1	08	41.2	49	جامعي
5.4	09	12.8	06	2.5	03	تقني سامي
100	166	100	47	100	199	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من جميع المستويات تنظر إلى التدريب على أنه تم تحقيق الأهداف التدريبية بمجموع 119 فرد، حيث ينظر الجامعيون بنسبة 41.2% أن التدريب حقق أهدافه في حين هناك نسبة تقل تنظر إلى أن التدريب لم يحقق أهدافه بمجموع 47 فرد والمتمثلة في أصحاب التعليم الثانوي بنسبة 36.1%، ويمكن إرجاع ذلك إلى :

- النقاط التي من خلالها تم تحديد الاحتياجات التدريبية.
- النقاط التي من خلالها تم وضع البرامج التدريبية.
- مكان إجراء التدريب.

ومهما يكن فإن هذا الاختلاف يكون دائماً نسبي والأغلبية الساحقة تكون للذين كانت إجاباتهم

إيجابية.

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها الأفراد والأقدمية في العمل

المجموع		إطار سامي		إطار		عون تحكم		عامل منفذ		الوظيفة التي يشغلها الأفراد الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.3	120	33.3	01	78.8	41	80	24	66.7	54	10 - 5
16.3	27	3.3	01	11.6	06	10	03	21	17	16 - 11
4.8	08	33.3	01	5,8	03	3.3	01	3.7	03	22 - 17
6.6	11	-	-	3.8	02	6.7	02	8.6	07	أكثر من 22
100	166	100	03	100	52	100	30	100	81	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الوظيفة التي تشغل أكبر فئة هي وظيفة (عامل منفذ) وهذا حسب إجابات 81 مبحوث والنسبة الأكبر هي (من 05 إلى 10 سنوات) وتقدر بـ: 66.7% وينخفض المجموع عند وظيفة (الإطارات) بمجموع 52 مبحوث ودائما تكون الأغلبية عند نفس الفئة بنسبة 78.8%، وتتخفف عند أعوان التحكم بنسبة 80% دائما عند فئة (05 إلى 10 سنوات) ويمكن إرجاع ذلك إلى أن:

هذه الفترة بمثابة مرحلة البداية للعامل يجب إعداده إعدادا جيدا وتوضيح كل الأمور الغامضة له، حتى يتسنى ممارسة أعماله في الأوقات القادمة بكل سهولة دون وجود أي عراقيل.

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين درجة الاستفادة من التدريب والأقدمية في العمل

المجموع		قليلة		متوسطة		كبيرة		درجة الاستفادة من التدريب  الأقدمية في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.3	120	76	19	72.9	51	70.4	50	من 5 - 10
16.3	27	20	05	18.6	13	12.7	09	11 - 16
4.8	08	04	1	-	-	9.9	07	17 - 22
6.6	11	-	-	08.5	06	07	05	أكثر من 22
100	166	100	25	100	70	100	71	المجموع

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن المتدربين والذين لهم أقل من 10 سنوات خبرة في العمل وبنسبة 70.4% يرون أنهم استفادوا من التدريب، وتقل النسبة كلما زادت سنوات الخبرة، بينما ينظر من لهم الخبرة بين 17-22 سنة أن الاستفادة من التدريب قليلة وهي بنسبة 04% وبهذا يمكن اعتبار أن الذين قضوا مدة أقل بالمؤسسة يستفيدون أكثر من التدريب مقارنة بمن هم لديهم سنوات أكثر، إذن فكلما زادت سنوات العمل قلت الاستفادة من التدريب والعكس صحيح.

جدول رقم 28: يوضح العلاقة بين درجة استفادة الأفراد من التدريب والمصالح التي يشتغلون فيها.

المجموع		قليلة		متوسطة		كبيرة		درجة الاستفادة من العمل المصالح
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.1	55	20	05	28.6	20	42.2	30	الاستخراج
30.1	50	44	11	34.3	24	21.1	15	الصيانة
21.1	35	16	04	24.2	17	19.7	14	الوقاية والأمن الصناعي
15.7	26	20	05	12.9	09	17	12	المعالجة
100	166	100	25	100	70	100	71	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن درجة الاستفادة من التدريب كانت منحصرة بين (كبيرة ومتوسطة) خاصة بما صرح به 71 مبحوث لصالح كبيرة و 70 مبحوث لصالح متوسطة و 25 مبحوث لصالح قليلة.

وكانت أكبر نسبة لدى مصلحة الاستخراج وتقدر بـ: 42.2% تليها مصلحة الصيانة بـ: 34.3% بدرجة الاستفادة متوسطة، وفي المقابل كانت قليلة عند مصلحة الصيانة بنسبة قليلة تقدر بـ: 44%.

ويمكن القول أن هذا الاختلاف في درجة الاستفادة من التدريب من مصلحة إلى أخرى مرده إلى طبيعة نشاط كل مصلحة وطرق إعداد البرامج التدريبية لها، وبالتالي فإن العلاقة بينهما تختلف من مصلحة إلى أخرى فقد تكون قوية واحدة وضعيفة عند الأخرى.

### 3.2.6. بناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية

جدول رقم 29 : يوضح العلاقة بين التوافق الذي يخلقه البرنامج التدريبي لمتطلبات الوظيفة والمؤهلات

وبين الجنس

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		البرنامج التدريبي خلق التوافق بين الوظيفة والمؤهلات	الأقدمية في العمل
		%	ت	%	ت	%	ت		
88.6	147	88.1	74	95.4	21	86.7	52	ذكر	
11.4	19	11.9	10	4.6	01	13.3	08	أنثى	
100	166	100	84	100	22	100	60	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين الذين خلق لهم التدريب نوعا من التوافق بين الوظيفة والمؤهلات يقدرون بـ: 84 فردا تحتل فيها نسبة الذكور الذين صرحوا بأن التدريب خلق لهم التوافق بنسبة 88.1% مقابل 11.9% لفئة الإناث وتتنخفض عند الأفراد الذين صرحوا بأنه خلق لهم التدريب التوافق 60 فردا موزعة على 86.7% لفئة الذكور و 13.3% للإناث وتتنخفض تدريجيا عند الذين صرحوا بأن التدريب لم يخلق لهم أي توافق 22 فردا موزعة على 95.4% مقابل 4.6% للإناث.

ويتبين من ذلك كله أن هذا الاختلاف في درجة التوافق بين الوظيفة والمؤهلات مرده إلى نوع البرنامج المقدم من قبل إدارة مؤسسة "صوميفوس" والمشرفون على العملية التدريبية بالإضافة إلى الأسباب المؤدية إلى التدريب لتحقيق الغايات والأهداف المسطرة.

نستنتج من ذلك كله أن على إدارة مؤسسة "صوميفوس" أن تضع البرامج والخطط التي تساهم في تطوير العلاقة الموضحة في الجدول أي التوافق الذي يخلقه البرنامج التدريبي بين الوظيفة والمؤهلات.

جدول رقم 30: يوضح طرق الاطلاع على البرامج التدريبية والسن

المجموع		مقابلات شخصية		الاجتماعات		الإعلانات		طرق الاطلاع على البرامج التدريبية السن
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.2	02	3.3	01	2.6	01	-	-	23-18
21.7	36	26.7	08	23.1	09	19.6	19	29-24
36.1	60	40	12	20.5	08	41.2	40	35-30
24.7	41	23.4	07	23.1	09	25.8	25	41-36
09.1	15	3.3	01	23.1	09	5.2	05	47-42
07.2	12	3.3	01	7.6	03	8.2	08	48 فما فوق
100	166	100	30	100	39	100	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين صرحوا بأن طرق الاطلاع على البرامج التدريبية كان عن طريق الإعلانات وكان عددهم 97 فردا مقابل 39 فردا من الذين صرحوا بان الاجتماعات هي الوسيلة المتبعة وتخفض عند الذين صرحوا بأنهم يعتمدون في الاطلاع على البرامج التدريبية عن طريق المقابلات الشخصية وكما صرحنا سابقا بأن الفئة العمرية ( 30-35 ) هي الفئة الأكبر في التدريب والمقدرة ب 36.1% وهذا ما يوضح إستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على نسبة الأكبر من الشباب إذا ما قورنت بفئة الكهول التي تتعدى 9.1%.

ويرجع هذا الاختلاف بين المبحوثين حول طرق الاطلاع على البرامج التدريبية إلى السياسة المنتهجة من قبل إدارة مؤسسة "صوميفوس" والنظام الداخلي المتبع، كما يمكن إرجاعه إلى المستوى التعليمي للأفراد ومهما كان الاختلاف فإن الهدف واحد وهو إيصال المعلومة إلى المورد البشري مهما كان سنه، إذ يمكن القول أنها توجد علاقة بين السن وطرق الاطلاع على البرامج التدريبية.

جدول رقم 31: يوضح العلاقة بين كفاية البرنامج التدريبي والسن

المجموع		لا		نعم		كفاية البرنامج التدريبي السن
%	ت	%	ت	%	ت	
1.2	02	2	02	-	-	23-18
21.7	36	19.4	20	25.4	16	29-24
36.1	60	41,7	43	27	17	35-30
24.7	41	26.2	27	22.2	14	41-36
9.1	15	4.9	05	15.9	10	47-42
07.2	12	5.8	06	9.5	06	48 فما فوق
100	166	100	103	100	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان البرنامج التدريبي المقدم غير كافي حسب رأي المبحوثين خاصة لدى الفئة العمرية من (30-35) التي أكدت بان البرنامج التدريبي غير كاف بنسبة تقدر ب 41.7% مقابل 27% للذين صرحوا بأنه كاف وتتنخفض عند الفئة العمرية (36-41) حيث يرون بأنه غير كاف بنسبة 26.2% التي تؤكد على كفايته في حين ترى الفئة العمرية (24-29) أنه كاف بنسبة تقدر ب 25.4% مقابل 19.4% لصالح المبحوثين الذين يؤكدون أنه غير كاف.

ويتبين من خلال هذه القراءة الإحصائية أن هذا الاختلاف بين الفئات العمرية للمبحوثين حول كفاية البرنامج التدريبي يمكن إرجاعه إلى الأسباب المؤدية إلى التدريب، بالإضافة إلى طبيعة البرنامج المقدم ومدى توافقه مع طبيعته المنصب أو الوظيفة هذا من جهة ومن جهة ثانية يمكن أن نرجعه إلى طريقة الاستيعاب لدى المبحوثين بالإضافة إلى الطرق المستعملة في التلقين، ومجمل القول نرى أنه يجب

على مصلحة التكوين والتأهيل لدى مؤسسة " صوميفوس " أن تضع برنامج تدريبي كاف للأفراد الذين صرحوا بأنه غير كاف وتطوير البرامج بالنسبة للذين صرحوا أنه كاف.

جدول رقم 32: يوضح العلاقة بين التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والسن

المجموع		لا		نعم		تحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي السن
%	ت	%	ت	%	ت	
1.2	02	2.9	01	0.8	01	23-18
21.7	36	20.6	07	22	29	29-24
36.1	60	41.2	14	34.8	46	35-30
24.7	41	26.5	09	24.2	32	41-36
9.1	15	2.9	01	10.6	14	47-42
7.2	12	5.9	02	7.6	10	48 فما فوق
100	166	100	34	100	132	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن هناك تحسن ضئيل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي لدى الفئة العمرية ( 35-30) والمقدرة ب 34.8% مقابل 41.2% للمبحوثين الذين لم يظهر عندهم تحسن ويزداد التحسن عند الفئة (36-41) بنسبة 24.2% مقابل 26.5% وما يمكن أن نوضحه أنه كلما ازداد سن الفئة العمرية كلما ازداد التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي خاصة لدى مؤسسة " صوميفوس " وهذا ما يمكن إرجاعه إلى عامل الخبرة الميدانية المكتسبة.

من هذا المنطلق نصل إلى أن عامل الخبرة يمكن ان يلعب دورا هاما في حسن استفادة الأفراد من البرنامج التدريبي نتيجة استغلال فترات العمل والخبرة الميدانية.

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين طرق الاطلاع على البرامج التدريبية في المؤسسة والحالة المدنية

للأفراد

المجموع		مقابلات شخصية		الاجتماعات		الإعلانات		طرق الاطلاع على البرامج التدريبية	الحالة المدنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
37.4	62	40	12	41	16	35	34		أعزب
60.2	100	56.7	17	56.4	22	62.9	61		متزوج
1.8	03	3.3	01	-	-	02.1	02		مطلق
0.6	01	-	-	2.6	01	-	-		أرمل
100	166	100	30	100	39	100	97		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين طرق الاطلاع على البرامج التدريبية داخل المؤسسة والحالة المدنية للمبحوثين حيث أن نسبة المتزوجين تحتل الصدارة بنسبة 60,2 % خاصة إذا ربطناها بطرق الاطلاع على البرامج التدريبية حيث تحتل الإعلانات الصدارة بنسبة 62,9% مقابل 56,4% للاجتماعات و 56,7% للمقابلات الشخصية، تليها نسبة 37,4% لفئة العزاب، حيث صرحت نسبة 41% أن الاجتماعات هي الطريقة السائدة تليها طرقتي المقابلات الشخصية 40% والإعلانات بنسبة 35% أما فئة الأرمال الممتلئة بنسبة 0,6% صرحت أن الاجتماعات هي الطريقة السائدة بنسبة 2,6%.

وتبين لنا من خلال هذه القراءة الإحصائية أن الطرق الاطلاع على البرامج التدريبية تختلف من حالة مدنية إلى أخرى وهذا راجع إلى طبيعة التسيير داخل مؤسسة "صوميفوس" على الرغم من أن الطريقة السائدة هي طريقة الإعلانات والتي توفر الجهد والوقت للإدارة إلا أنها تجلب التشويش والدعاية بين الأفراد.

جدول رقم 34: يوضح العلاقة بين تنوع البرنامج التدريبي والحالة المدنية

المجموع		لا		نعم		تنوع البرنامج التدريبي الحالة المدنية
%	ت	%	ت	%	ت	
37.4	62	37.1	33	37.7	29	أعزب
60.2	100	59.6	53	61	47	متزوج
1.8	03	2.2	02	1.3	01	مطلق
0.6	01	1.1	01	-	-	أرمل
100	166	100	89	100	77	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أغلبية المبحوثين صرحوا أنه لا يوجد تنوع في البرنامج التدريبي خاصة إذا ما تم مقارنتها بالمبحوثين الذين صرحوا بوجود تنوع حيث كانت آرائهم موزعة حسب الحالات المدنية التالية:

فئة المتزوجين أكدوا على وجود تنوع في البرنامج التدريبي بنسبة 61% مقابل 59% للمبحوثين الذين أكدوا عكس ذلك، في حين أن فئة العزاب الممثلة بنسبة 37.4% كانت الآراء متساوية قليلاً فمنهم من صرح أن هناك تنوع بنسبة 37.7% ومنهم من نفى ذلك بنسبة 37.1% ونفس الأمر لفئة المطلقين دائماً تبقى الآراء متقاربة، وعلى العموم فإن هذا الاختلاف الجزئي مرده إلى أن البرنامج التدريبي وضع لتغطية نقاط الضعف وقد صمم انطلاقاً من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن كل نقص يقابله برنامج خاص ومشرف عليه لتغطية ذلك العجز أو الضعف وتطوير المهارات أو إكساب خبرات وهذا راجع إلى الإستراتيجية المسطرة من قبل مؤسسة "صوميفوس"، إذا توجد علاقة بين تنوع البرنامج التدريبي والحالة المدنية خاصة ما لمسناه عند فئة العزاب كانت نسب تصريحاتهم متقاربة و ضئيلة، عكس فئة المتزوجين الذين كانت مرتفعة وهو بمثابة دليل على ذلك.

جدول رقم 35: يوضح العلاقة بين ممارسة ما تم التدريب عليه والحالة المدنية

المجموع		لا		نعم		ممارسة ما تم التدريب عليه الحالة المدنية
%	ت	%	ت	%	ت	
37.4	62	36.2	17	37.8	45	أعزب
60.2	100	61.7	29	59.7	71	متزوج
1.8	03	2.1	01	01.7	02	مطلق
0.6	01	-	-	0.8	01	أرمل
100	166	100	47	100	119	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد كبير من المبحوثين صرحوا أنهم مارسوا ما تم التدريب عليه حيث كان عددهم 119 مقابل 47 للذين لم يمارسوا ذلك، فكان العدد موزعا على النسب والحالات المدنية التالية فعند المتزوجين نسبة 61.7% رأوا أنهم لم يمارسوا ذلك، في حين 59.7% أكدوا على أنه تم ممارسة ما تدربوا عليه أما فئة العزاب فصرحت عكس الأولى فكانت 37.8% مؤكدة على أن الممارسة فعلا قد تمت مقابل 36.2% أنهم لم يمارسوا ذلك، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط كل مصلحة من مصالح المؤسسة بالإضافة إلى أنه لا يمكن للفرد العامل أن يمارس ذلك انطلاقا من آرائه وتفكيره الخاص بل يلتزم بقرارات إدارية ومسؤوليات فردية، كما أن ممارسة ما تم التدريب عليه مجسد بشكل كبير فئة المتزوجين عكس فئة العزاب والمطلقين والأرامل هو بمثابة سبب رئيسي نتيجة شعورهم بالوحدة مما أدى بهم إلى التأثر في ميدان العمل.

جدول رقم 36: يوضح العلاقة بين وجود التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والحالة المدنية

المجموع		لا		نعم		وجود التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي الحالة المدنية
		%	ت	%	ت	
37.4	62	35.3	12	37.9	50	أعزب
60.2	100	61.7	21	59.8	79	متزوج
1.8	03	03	01	01.5	02	مطلق
0.6	01	-	-	0.8	01	أرمل
100	166	100	34	100	132	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بوجود تحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي حيث أن 132 مبحوثاً كانت إجاباتهم "بنعم" و34 مبحوثاً كانت إجاباتهم عدم وجود تحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، حيث كانت آرائهم موزعة على الحالات المدنية، حيث كانت فئة المتزوجين ترى بأنه لا وجود للتحسن بنسبة تقدر بـ 61.7% مقابل 59.8% للبقية التي صرحت بوجود التحسن، أما فئة العزاب فترى بأن نسبة التحسن تقدر بـ: 37.9% مقارنة بعدم التحسن التي تقدر بـ: 35.3% نفس الرأي أكدت عليه فئة المطلقين بنسبة تقدر بـ 0.8%.

يتبين من ذلك كله أن التحسن نلمسه في معايير خاصة تحددها إدارة صوميفوس ضمن الاستراتيجيات المسطرة كما يمكن لمسه من خلال سلوكيات واتجاهات المبحوثين داخل مواقع عملهم بالإضافة إلى ردود الأفعال تجاه المواقف، ونستنتج من ذلك أن المبحوث لا يمكن له الحكم أو الجزم جزماً قاطعاً على شعوره بالتحسن من عدمه إلا إذا كان هناك معايير خاصة بالتقييم يقوم بها المقيم للحكم على ذلك.

جدول رقم 37: يوضح العلاقة بين طرق الاطلاع على البرامج التدريبية والمستوى التعليمي للأفراد

المجموع		مقابلات شخصية		الاجتماعات		الإعلانات		طرق الاطلاع على البرنامج التدريبى المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.8	08	3.3	01	2.5	01	6.2	06	ابتدائي
24.1	40	26.7	08	18	07	25.8	25	متوسط
31.3	52	33.3	10	18	07	36.1	35	ثانوي
34.4	57	36.7	11	56.4	22	24.7	24	جامعي
5.4	09	-	-	5.1	02	7.2	07	تقني سامي
100	166	100	30	100	39	100	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ذوي المستوى العالي يتم اطلاعهم على البرامج التدريبية عن طريق اجتماعات ومقابلات شخصية ويتضح ذلك من الجامعيين الذين يطلعون على البرامج عن طريق الإعلانات بنسبة تقدر بـ: 56.4% مقابل 36.7% للمقابلات الشخصية وتتنخفض عند وصولها إلى الإعلانات، كما تتخفض النسبة عند الثانويين حيث تحتل طريقة الإعلانات نسبة 36.1% تليها مباشرة المقابلات الشخصية بنسبة 33.3% وتتنخفض عند الاجتماعات بنسبة 18%.

ويتبين من ذلك كله أنه كلما ازداد المستوى التعليمي لدى الأفراد كلما تحسنت طرق الاطلاع من خلال فتح مجالات وقنوات الاتصال، والعكس صحيح كلما كان المستوى التعليمي متدني.

ونستخلص من ذلك أن للمستوى التعليمي دور كبير في فرض طرق الاطلاع على البرامج التجريبية داخل مؤسسة "صوميفوس".

جدول رقم 38: يوضح العلاقة بين التوافق الذي يخلقه البرنامج التدريبي لمتطلبات الوظيفة والمؤهلات وبين المستوى التعليمي.

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		التوافق بين متطلبات الوظيفة والبرنامج التدريبي المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.8	08	4.7	04	4.5	01	05	03	ابتدائي
24.1	40	20.2	17	36.4	08	25	15	متوسط
31.3	52	39.3	33	31.8	07	20	12	ثانوي
34.4	57	29.8	25	22.8	05	45	27	جامعي
5.4	09	06	05	4.5	01	05	03	تقني سامي
100	166	100	84	100	22	100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 84 مبحوثا أكدوا على أن البرنامج التدريبي خلق التوافق نوعا ما بين متطلبات الوظيفة والمؤهلات الفردية و60 مبحوث أكدوا على أن هناك توافق بين متطلبات الوظيفة والبرنامج التدريبي، في حين صرح 22 مبحوث بعدم وجود توافق وإذا ما ربطنا ذلك بالمستوى التعليمي نرى بأن الجامعيين هم السابقون لذلك من خلال تأكيدهم على أن البرنامج التدريبي خلق التوافق بين الوظيفة والمؤهلات بنسبة تقدر بـ 45% مقابل 22.8% نفوا ذلك في الوقت الذي كان للثانويين رأي آخر من خلال أن البرنامج خلق توافقا نسبيا نوعا ما بنسبة تقدر بـ 39.3% في حين نرى بأن أصحاب التعليم المتوسط أكدوا عكس ذلك بنسبة تقدر بـ: 36.4%.

ويتبين من ذلك كله أن التوافق يكون بنسبة كبيرة عند الفئة المثقفة ألا وهم الجامعيون، والسبب في ذلك راجع إلى طريقة اكتساب المعارف والمهارات أثناء مدة التدريب خاصة أن هذه الفئة معظمها قاموا بتدريب تطبيقي وهو ما يزيد من قوة الفهم والإدراك.

وما يمكن أن نستنتجه من ذلك أنه كلما زاد المستوى التعليمي كلما ازدادت نسبة توافق مؤهلات الفرد مع الوظيفة وعكس ذلك صحيح.

جدول رقم 39: يوضح العلاقة بين معايير التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والمستوى التعليمي

المجموع		انخفاض التكاليف		ارتفاع الإنتاجية		السرعة في الإنجاز		معايير التحسن المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.8	08	-	-	5.2	03	5.1	05	ابتدائي
24.1	40	50	05	25.9	15	20.4	20	متوسط
31.3	52	20	02	24.1	14	36.7	36	ثانوي
34.4	57	30	03	41.4	24	30.6	30	جامعي
5.4	09	-	-	3.4	02	7.2	07	تقني سامي
100	166	100	10	100	58	100	98	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معيار السرعة في الإنجاز يحتل نسبة كبيرة من بين المعايير الأخرى وهو ما أكد عليه 98 مبحوث ممثلة بالثانويين بنسبة تقدر بـ: 36.7 % مقابل 58 مبحوث أكدوا على معيار "ارتفاع الإنتاجية" ممثلين بفئة الجامعيين بنسبة تقدر بـ 41.4%، في الوقت الذي كان فيه معيار "انخفاض التكاليف" ممثلاً بـ: 10 مبحوثين خاصة أصحاب التعليم المتوسط بنسبة تقدر بـ: 50%.

تبين من وراء ذلك أن معيار السرعة في الإنجاز هو المعيار المسيطر كما يوضحه الجدول السابق مما يؤدي إلى ارتفاع وزيادة المنتج أو الإنتاجية وهي من ضمن أولويات واهتمامات مؤسسة صوميفوس، في الوقت الذي تهدف إلى الاقتصاد في التكاليف، أما إذا ربطنا ذلك بالمستوى التعليمي فإن كل مصلحة لديها جميع المستويات فمصلحة الصيانة تهدف إلى صيانة الآلات والوسائل لتخفيض التكاليف من جهة وارتفاع الإنتاجية خلال مدة زمنية معينة، كما أن لمعايير التحسن علاقة مباشرة بالمستوى التعليمي، ومجمل القول أن جميع المعايير السابقة مهما كانت نسبتها فإنها تخدم مؤسسة صوميفوس من جهة والأفراد من جهة أخرى.

الجدول رقم 40 : يوضح العلاقة بين معايير التحسين بعد التنفيذ البرنامج التدريبي والأقدمية في العمل

المجموع		انخفاض التكاليف		ارتفاع الإنتاجية		السرعة في الإنجاز		معايير التحسن الأقدمية في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
72.3	120	90	09	76.2	64	65.3	47	من 5 - 10
16.3	27	10	01	15.5	13	18.1	13	16 - 11
4.8	08	-	-	2.3	02	8.3	06	22 - 17
6.6	11	-	-	06	05	8.3	06	أكثر من 22
100	166	100	10	100	84	100	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معيار "ارتفاع الإنتاجية" ممثلاً بنصف تعداد المبحوثين والبالغ عددهم 84 مبحثاً خاصة عند الفئة التي تتراوح مدة عملها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر 76.2 %، في الوقت الذي تسيطر فيه نفس الفئة على معيار "السرعة في الإنجاز" الذي كان مجموع الأفراد فيه 72 مبحثاً ممثلة بنسبة 65.3 %، أما معيار "انخفاض التكاليف" فكان مجموع المبحوثين الذي أكدوا عليه 10 مبحوثين بنسبة 90% متمركزة عند الفئة من 05 إلى 10، وما يمكن أن تبينه أن جل المعايير نجدها

بنسبة كبيرة عند الفئة من 05 إلى 10 سنوات ميدان العمل وتتنخفض كلما ازدادت مدة الأقدمية و هذا ما يمكن أن نفسره:

أن هذه الفترة يكون هناك طموح وحب مثابرة وعمل، ويسعى الفرد إلى فرض وجوده ليكون محل اهتمام مؤسسة صوميفوس إلا أن هذا الطموح يبدأ بالتلاشي كلما ازدادت سنوات العمل داخل المؤسسة وهو ما تسعى "مؤسسة صوميفوس" لمعالجته وتقاديه لأنه يعتبر بمثابة مشكلا مهددا لأهدافها، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أنه لا توجد علاقة بين الأقدمية في العمل ومعايير التحسن.

الجدول رقم 41: يوضح العلاقة بين التوافق الذي يخلقه البرنامج التدريبي لمتطلبات الوظيفة والمؤهلات

وبين المصالح.

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		البرنامج التدريبي يخلق التوافق بين الوظيفة والمؤهلات المصالح
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.1	55	28.6	24	45.4	10	35	21	الاستخراج
30.1	50	29.8	25	36.4	08	28.3	17	الصيانة
21.1	35	28.6	24	9.1	02	15	09	الوقاية والأمن الصناعي
15,7	26	13	11	9.1	02	21.7	13	المعالجة
100	166	100	84	100	22	100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 84 مبحوثا صرحوا بأن هناك توافق نسبي نوعا ما خاصة ما أكد عليه عمال مصلحة الصيانة بنسبة تقدر ب: 29.8%، في حين أن 60 مبحوثا أكدوا على وجود توافق تام بين البرنامج التدريبي المقدم ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد وهذا ما لمسناه عند مصلحة

الاستخراج بنسبة تقدر بـ: 35%، أما الذين أكدوا عكس كل هذا أي عدم وجود توافق فكان عددهم 22  
مبحوث ممثلين من مصلحة الاستخراج بنسبة تقدر بـ: 45.4%.

يتبين لنا أن هناك اختلاف بين المصالح من ناحية خلق التوافق من عدمه وهذا راجع إلى أهداف  
كل مصلحة من جهة وإلى كيفية تحديد احتياجاتها التدريبية الخاصة بالأفراد والتي تكون نقطة بداية  
لوضع البرنامج التدريبي الخاص بكل مصلحة من جهة أخرى.

ومجمل القول أن لمصالح مؤسسة صوميفوس دور كبير في خلق التوافق بين البرنامج المقدم  
وبين الوظيفة والمؤهلات من ناحية تعريف وتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموارد البشري.

الجدول رقم 42 : يوضح العلاقة بين معايير التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والمصالح

المجموع		انخفاض التكاليف		ارتفاع الإنتاجية		السرعة في الإنجاز		معايير التحسن المصالح
		%	ت	%	ت	%	ت	
33.1	55	50	06	40,5	30	23.7	19	الاستخراج
30.1	50	-	-	21,6	16	42,5	34	الصيانة
21.1	35	41,7	05	13,5	10	25	20	الوقاية والأمن الصناعي
15,7	26	8,3	01	24,4	18	8,8	07	المعالجة
100	166	100	12	100	74	100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معيار "السرعة في الإنجاز" له أهمية كبيرة وهو ما صرح به  
80 مبحوثا خاصة داخل مصلحة الصيانة الممثلة بنسبة تقدر بـ 42.5% مقابل 74 مبحوثا صرحوا وركزوا  
على معيار "ارتفاع الإنتاجية" وهو ما نلمسه في مصلحة الاستخراج بنسبة تقدر بـ: 40.5% في الوقت

الذي اكتفى 12 مبحثاً بمعيار "انخفاض التكاليف" خاصة داخل مصلحة الاستخراج بنسبة 50% تليها مصلحة الأمن والوقاية ب: 41.7% .

يتبين لنا من خلال هذه الدراسة الإحصائية أن المصالح التي لها علاقة بالمنتج أي (الاستخراج والصيانة) تهتم بدورها بالمعايير السابقة فمصلحة الصيانة تساهم في تصليح العتاد والآلات وصيانتها بهدف التسريع من وتيرة الإنتاج ونفس الشيء لمصلحة الاستخراج التي تهدف بدورها إلى استخراج وإنتاج أكبر كمية ممكنة، وفي المقابل نجد نفس المصلحة تهدف بدورها إلى التخفيض من حجم التكاليف.

من خلال ما سبق يمكن الوصول إلى حقيقة مردها إلى أنه مهما كانت المعايير السابقة اختلفت في نسبها إلى أنها في مجملها تهدف إلى تحقيق سياسة وإستراتيجية مرسومة داخل مؤسسة صوميفوس.

### 3.6. نتائج الدراسة:

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة المعنون ب: "دور تدريب المورد البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الإنتاجية" وبعد الاطلاع على التراث النظري الخاص بالتدريب وكذلك الموارد البشرية مع الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، وبعد تجميع المعطيات والبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية والقيام بعملية تحليلها تحليلًا موضوعيًا سنحاول في هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها.

#### 1.3.6. تحليل نتائج الفرضية الأولى

كانت الفرضية الأولى تدور حول مساهمة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمورد البشري في تحسين وتطوير مهاراته الإبداعية ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ( ت )	درجة الاستفادة من التدريب		عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المصالح الأربعة	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.000	165	4.905	0.710	1.722	1.066	2.192

من خلال مناقشة وتحليل بيانات هذه الفرضية توصلنا إلى مجموعة من النتائج دالة إحصائية حيث كان مستوى المعنوية 0.000 وهذا الفرق لصالح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المصالح الأربعة.

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي 2.192 مقابل 1.722 لتحسين وتطوير المهارات الإبداعية، وقد تم التركيز في ذلك على السؤال السادس الذي هو تحت عنوان المصالح التي ينتمي أو يعمل فيها المبحوث، حيث تحدد الاحتياجات التدريبية من قبل رؤساء المصالح فمن خلالها يتم تدريبهم انطلاقاً من

برنامج تدريبي مسطر وبالمقابل ثم ربط ذلك بالسؤال رقم (17) والذي يحدد درجة الاستفادة من التدريب إما كبيرة أو متوسطة أو قليلة، فمن خلال تحليل البيانات والمعطيات الإحصائية والميدانية نصل إلى أن هناك دلالة إحصائية بين المتغيرين والذي بدوره يؤدي إلى ثبوت صحة الفرضية الأولى القائلة "تساهم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمورد البشري في تحسين وتطوير مهاراته الإبداعية"، وفي المقابل ظهرت في ظل هذه الفرضية نتائج فرعية يمكن توضيحها فيما يلي:

- ✓ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة المجال الجغرافي والمكاني لها، كما أن التدريب التطبيقي له حصة كبيرة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة.
- ✓ يمكن القول أن هناك علاقة بين الحالة المدنية للمبحوثين ودرجة الاستفادة من التدريب مع إضافة المستوى التعليمي الذي يؤثر بدوره على درجة استفادة المبحوث من ذلك.
- ✓ كما أن هناك علاقة وطيدة في مجال سن المبحوث فكلما زاد سنه تقلصت أخطائه وزادت معارفه وخبراته.

### 2.3.6. تحليل نتائج الفرضية الثانية

أما الفرضية الثانية فتدور حول تحديد البرامج التدريبية الخاصة بالمورد البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة (ت)	التحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي		توافق البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة والمؤهلات	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.000	132	4.753	0.655	1.563	0.977	2.082

تشير بيانات الجدول أنه باستخدام اختبار (ت)، قد ظهرت فروق دالة إحصائية حيث كانت قيمة مستوى المعنوية 0.000، وهذا الفرق لصالح توافق البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة.

إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي 2.082 والتحسن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والذي كان متوسطه الحسابي 1.563 وقد تم التركيز على السؤالين 23 و 24-1، حيث صرح عدد كبير من المبحوثين الذين تم تدريبهم على أن البرنامج التدريبي قد ساهم في خلق توافق كبير بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات الفردية لديهم وهو ما ينعكس بالإيجاب داخل المؤسسة من خلال بروز جملة من المعايير المحددة في السؤال رقم 24-01 سواء تعلق الأمر بالسرعة في الإنجاز وهو ما تحتاج إليه المؤسسة في الوقت الراهن خاصة مع زيادة حدة المنافسة الخارجية لإعطاء ميزة للمؤسسة داخلية أو خارجية وكذلك ارتفاع الإنتاجية لتلبية حاجات ومتطلبات السوق، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف وذلك لزيادة العائدات والفوائد وهو الأمر الذي ساهم في ثبوت صحة الفرضية الثانية القائلة: "تكسب عملية تحديد البرامج التدريبية الخاصة بالموارد البشري ميزة تنافسية للمؤسسة الإنتاجية"، وفي المقابل تم استخلاص جملة من النتائج الفرعية نوجزها فيما يأتي:

✓ يجب تقييم أداء المورد البشري بعد تطبيق البرنامج التدريبي لمعرفة مدى تحقيق الأهداف لدى مؤسسة صوميفوس.

✓ كما أن فتح مجال الاتصال داخل المؤسسة صوميفوس من خلال اطلاع الأفراد المعنيين بالتدريب على البرامج التدريبية بأساليب حديثة متمثلة في المقابلات الشخصية لتوضيح الغموض وهو ما لمسناه داخلها لاتسامها بالموضوعية والشفافية.

## الإستنتاج العام

من خلال دراستنا نرى بأن لتدريب القوى البشرية أهمية كبيرة في زيادة المهارات الإبداعية والفنية للموارد البشرية والذي انعكس بالإيجاب على مؤسسة صوميفوس من خلال بروز جملة من المعايير الدالة على ذلك كمعيار السرعة في الإنجاز، وكذا ارتفاع الإنتاجية بالإضافة إلى قلة التكاليف، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقوى البشرية في جميع المصالح المعنية أي يتم التعرف على نقاط الضعف التي يعاني منها الفرد العامل داخل ميدان عمله إذا استدعى الأمر ذلك أو في حالة استحداث آلات تكنولوجية جديدة يفرض عليها وضع برنامج تدريبي تتماشى واحتياجات المنصب، مما يساهم في تحسين المهارات الإبداعية والفنية للمورد البشري، كما يسمح بإعطاء ميزة تنافسية لمؤسسة صوميفوس وهذا ما أكدت عليه كل من نتائج الفرضية الأولى والثانية ساهم في منحها معيار الجودة الأول سنة 2000 ISO 9001، والمعيار الثاني سنة 2004، ISO 14001 وتوسعي دائما إلى تحقيق معايير أكثر.

إذن فعلمية التدريب داخل مؤسسة صوميفوس حقق أهدافا إستراتيجية سواء متوسطة أو بعيدة المدى، والشيء الأكبر من ذلك هو مساهمتها في إنعاش الاقتصاد الوطني.

## خاتمة

يعتبر المورد البشري دعامة النظام الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد من بلدان العالم وذلك لما يحمله من قيم روحية وإنسانية وفكرية تتجدد وتتوسع وكذلك تتطور بفضل عملية التدريب الذي يحتل مكانة هامة ضمن المهام الإدارية الوظيفية داخل أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها، حيث أن مواكبة التحولات والتطورات المعاشة لا يتأتى بالجوانب المادية أو بالوسائل التكنولوجية الحديثة ولكن بمن يدير هذه الوسائل بكل مهارة وإتقان.

إن وضع الأهداف الإستراتيجية تسطيرها لا يمكن له أن يتعدى وظيفة التدريب داخل المؤسسة فهو المحرك للطاقات الذهنية والفكرية ويحسن بدوره المهارات الإبداعية والعلمية والعملية مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة الإنتاجية من خلال فرض وجودها في السوق سواء محلية كانت أو عالمية وكذا تميزها بالمنتوج وهو ما تم بالفعل داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الفوسفات "صوميفوس" حيث منح لها معيارين للجودة وهما معيار "ISO 9001" سنة 2000 وكذا معيار الجودة ISO 14001 سنة 2004 وتسعى دائما لتحقيق المزيد من المعايير والأوسمة الخاصة بالجودة مما سمح لها بالظفر بميزة تنافسية كبيرة، وهذه الميزة لم تأت عبثا أو عن طريق الصدفة وإنما من خلال جملة من الجهود والعمليات الإدارية ومن بينها عملية التدريب مواردها البشرية في جميع المصالح الخاصة ونظرا للأهمية الكبيرة داخل المؤسسة صيغت له مادة قانونية ضمن قانون العمل 11/90 وهي المادة رقم 57 منه هذا عن المشرع الجزائري أما المشروع الفرنسي فقد فرض ذلك في قانون أنشأ حديثا في 04 ماي 2004 وخلق حقا جديدا لتدريب كافة العاملين بمقدار 20 ساعة في العام فتراته على مدة 06 سنوات تدريبا مرنا ومحركا يقوم ببناء مبادرتهم.

## قائمة المراجع

- 1- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 2- أحمد حسن الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، ط1، دار الحيرة للنشر، عمان، 2007.
- 3- رأفت السيد عبد الفتاح، "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2002.
- 4- محمود أبو بكر ومصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار الغريب للنشر، القاهرة، 2002.
- 5- غربي علي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2002.
- 6- بوخريسة بوبكر، "دراسات في تسيير الموارد البشرية"، ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2008.
- 7- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، جامعة قالمة، 2004.
- 8- الهيثي خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.
- 9- سويسي عبد الوهاب، "المنظمة: المتغيرات الأبعاد التصميم"، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 10- فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 11- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 12- آمال عباري ورجم نصيب، "الاستراتيجيات الحديثة التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية"، الملئقي الدولي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
- 13- Dictionnaire d'économie et des science sociales, edition nathane, 1993.
- 14- Revue Française de gestion, bourantas industrie, les lases de la cométitivité internationale, septembre octobre, 1993.
- 15- Lesca, H, structure et système d'information, facture de compétitive de l'entreprise, édition Masson, 1986.
- 16- الصحاف حبيب، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، لبنان للنشر، 1997.
- 17- عبد الحكم أحمد الخزامي، "تنمية مهارات مسؤولي التدريب"، ط1، بترار للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

- 18- أيمن عودة المعاني، "الأداء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، الجامعة الأردنية، عمان، 1996.
- 19- حريم حسين، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 20- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 22- يوسف حليم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 23- منى عويس، عبلة الأفندي، "التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية"، دار الفكر الغربي، القاهرة، 1996.
- 24- مداس فاروق، "التنظيم وعلاقات العمل"، مؤسسة الإخوة مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- 25- إحسان محمد الحسن، "النظريات الاجتماعية المتقدمة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 26- ياس خضير البياتي، "النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها"، ط1 دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2002.
- 27- غربي علي، "علم الاجتماع والثنائيات النظرية التقليدية والمحدثة"، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2007.
- 28- حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 29- الخطيب أحمد ورداح الخطيب، "الحقائق التدريبية"، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، د.ت.
- 30- السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حوش، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 31- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007.
- 32- ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 33- أحمد السيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر"، القاهرة، 2006.
- 34- مدني عبد القادر علاقي، "إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد"، ط2، دار زغوان للنشر والتوزيع ، جدة، 1999.
- 35- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 36- شفيق رضوان، "السلوكية والإدارة"، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
- 37- سعاد نايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 38- أبو قحف عبد السلام، "إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 39- أحمد السيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين"، كلية التجارة، الإسكندرية، 2000.
- 40- راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 41- عبد الغفور يونس، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1970.
- 42- لو كيا الهاشمي، "نظريات المنظمة"، دار الهدى للطبع والنشر، عين مليلة، د.ت.
- 43- Jean- claude scheid, les grands auteurs en organisation, dunod, paris, 1999.
- 44- بن نوار صالح، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 45- كعباش رابح، "علم اجتماع التنظيم"، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، 2003، تاريخ الولوج: 16 أكتوبر 2010، متوفر في:
- 46- [http://www.4shared.com/document/AALKm8ic/\\_\\_\\_online.html?err=no](http://www.4shared.com/document/AALKm8ic/___online.html?err=no)  
-sess
- 47- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.

- 48- راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 49- عادل مبروك محمد وصبري شحاتة السيد، "تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو اتجاهات ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء ومفهوم رأس المال البشري"، د ت، تاريخ الولوج: 16 أكتوبر 2010، متوفر في:  
<http://books.google.com/books?id=lwgDG2Arjhc&dq>
- 50- صبحي جبر العنبي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 51- عمر وصفي عقيلي، نعساني عبد المحسن، الإدارة الاستراتيجية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 2007.
- 52- Michon c et autres, le Marketeur, éditions Pearson éducation, France, 2003.
- 53- Boufour. A, le Management de ressources innaterielles, Édition dunod, France, 1998 .
- 54- عباس سهيلة، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 55- سلمان محمد العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 56- Debra. M, amidon, innovation et management des Connaissances, edition d'organisation, paris, 2001
- 57- World economy forum, the global Competitive, Ness Report, 1996.
- 58- صقر عمر، "العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003.
- 59- جابر محمد جابر، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة القاهرة، 1990.
- 60- Loïc Daniel et autres, le pilotage stratégique, 2<sup>eme</sup> édition organisation, paris, 2001.
- فاضل الصفار، "الإبداع الإداري المبادئ والأساليب الأهداف"، مجلة النبأ، العدد 56، نيسان 2001، مجلة إلكترونية متوفرة في الموقع:
- 61- <http://annaba.org:page.consultée; le 20/08/2010>.
- 62- رضا صاحب وآخرون، "مفاهيم إدارية معاصرة"، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.

- 63- أحمد السيد مصطفى، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، ط1، شركة ناشر، الإسكندرية، دت.
- 64- Phelifer Et-j- orjoni, Management stratégique, Wibert, paris, 1999.
- 65- عبد الله عامر البهمالي، "أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته"، ط2، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، 1998.
- 66- محمد سيد فهمي، "قواعد البحث في الخدمة الاجتماعية"، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 67- عبد الباقي زيدان، "قواعد البحث الاجتماعي"، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1974.
- 68- رحي مصطفى غليان وعثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، ط1، دار الصفا للنشر، عمان، 2000.
- 69- محمد عبد الحليم منسي، "مناهج البحث العلمي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 70- بن مرسلني أحمد، "مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"، الديوان الوطني للمطبوعات، الجزائر، 2003.
- 71- عمار بوحوش، محمد ذنبيات، "مناهج إعداد البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 72- إحسان محمد الحسن، "مناهج البحث الاجتماعي"، ط1، دار وائل، بغداد، 2005.
- 73- محمد الغريب عبد الكريم، "البحث العلمي التصميم للمنهج والإجراءات"، ط3، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1996.
- 74- عمار بوحوش، "دليل الباحث في المنهجية وكتاب الرسائل الجامعية"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 75- غربي علي، "أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية"، مطبعة سيرتا، قسنطينة 2006.
- 76- عاطف غيث ومحمد علي محمد، "مختصرات في البحث الاجتماعي"، مكتب كزبيد إخوان، بيروت، 1976.
- 77- موريس انجرس، "منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 78- زرواتي رشيد، "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.

79- عدلي أبو طاحون، "مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، ج2، الإسكندرية، 1998.

80- منسي حسن، "منهج البحث التربوي"، ط1، دار الكندي للنشر، 1999.

الملاحق

## البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: ..... سنة
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- آخر....

## المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في رفع المهارات الابداعية لدى

### المورد البشري

- 5- الأقدمية في العمل: من 05 إلى 10 سنوات ، 11 إلى 16،  17-22  أكثر من 22 سنة
- 6- ما هي المصلحة أو الورشة التي تعمل فيها: - الانتاج   
- التسويق   
- المالية   
- الصيانة   
7- ما هي الوظيفة التي تشغلها؟  - عامل منفذ   
 - عون تحكم   
 - إطار   
 - إطار سامي
- 8- بعد مزاولتك للوظيفة في المؤسسة هل تلقيت تدريباً عن وظيفتك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، ما طبيعة هذا التدريب؟

نظري  تطبيقي  معا

9- ما هي دواعي وأسباب تلقك لهذا التدريب؟ انخفاض الانتاجية

ارتفاع التكاليف

رفع الكفاءة والأداء

اكتساب مهارات وقدرات علمية جديدة

استحداث آليات تكنولوجية حديثة

10- ما هي اللغة المتبعة في التدريب؟ العربية  الفرنسية  معا

أخرى.....

11- أين كان التدريب؟ داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  خارج

الوطن

12- ما هي مدة التدريب؟ أقل من شهرين  3 أشهر  6 أشهر

أكثر من ستة أشهر

لا

13- هل أعمالك تخضع لتقييم الجهة الوصية للتدريب؟ نعم

\* إذا كان الجواب بنعم، فيما تبرز عملية التقييم؟ زيادة الانتاج

معالجة الأخطاء

تحسين مهاراتك وسلوكياتك

لا

14- هل تتلقى تحفيزا في حالة تفوقك في التدريب؟ نعم

معا

معنوي

مادي

\* إذا كان الجواب بنعم، ما نوعه؟

15- ما رأيك في مهارات وقدرات المشرف على التدريب؟ جيدة

مقبولة

ضعيفة

لا

16- هل ترى بأنك قد حققت هدفك (أهدافك) من التدريب؟ نعم

\* وضح ذلك

.....

.....

- .....
- .....
- 17- ما هي درجة استفادتك من التدريب؟ كبيرة  متوسطة  قليلة
- 18- ما هي أشكال هذه الاستفادة؟ معلومات   
مهارات وسلوكيات   
أخرى حددها .....

**المحور الثاني: البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية:**

- 19- هل يتم اطلاعكم على البرامج التدريبية في مؤسستكم عن طريق؟  
الاعلانات   
الاجتماعات   
مقابلات شخصية
- 20- هل أن البرنامج التدريبي المقدم لك كاف؟  
نعم  لا
- 21- هل هناك تنوع في البرنامج التدريبي الذي تتلقاه؟  
نعم  لا
- 22- هل تسنى لك أن تمارس فعليا ما تدربت عليه خلال عملك؟  
نعم  لا

وضح ذلك:

.....

.....

.....

23- هل خلق البرنامج التدريبي المقدم لك توافق بين المتطلبات الجديدة للوظيفة ومؤهلاتك؟

نعم  لا  نوعا ما

24- حسب رأيك هل ترى بأن هناك تحسن بعد تنفيذ البرنامج داخل محيط المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم، هل يكمن في: السرعة في الانجاز

ارتفاع الانتاجية

انخفاض التكاليف

25- ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية في المستقبل؟

.....  
.....  
.....