

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الرقم: 2015 /

دور التدريب المهني في تحقيق أهداف
إدارة الموارد البشرية
دارسة ميدانية بمؤسسة مطاحن
الحضنة - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص علم النفس العمل و التنظيم

إشراف الدكتور:
علوطي عاشور

من إعداد الطالبة:
بن كروش فريجة

السنة الجامعية
2015 – 2014

أهداء:

إلى من أفنقدها منذ الصغر ... إلى من يرتعش قلبي لذكرها ... إلى من
أودعنا لله إلى روح والدي رحمها الله

إلى من لعبت دور الوالدة بتفان إلى من لا يقدر حبها بكل الأثمان إلى من
ملأني بالعطف والعنان

أمي الثانية

إلى من كللها الله بالهيبة والوقار، إلى من علماني العطاء بدون انتظار إلى
من أحمل اسمها بكل افتخار والدي العزيزين

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكرهم فؤادي إلى من شاركوني
حلو الحياة ومرها فكانوا للقلب أنسا وحبيبا

إخوتي وأخواتي وزوجاتهم و زوجة أبي الغالية

إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعادتي ، وبرفتهم في دروب
الحياة الحلوة والحزينة سررت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

صديقاتي...

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو التفوق والإبداع...

إلى زملائي وزميلاتي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر ... إلى من طأخوا لنا
علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا

الكرام

إلى كل من اتخذ العلم سلاحاً والأخلاق منهاجاً والاخلاص مبدعاً

أهدي هذا العمل

وأخيراً إلى الغالية عيّن الخراب

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا
إلى انجاز هذا العمل
ونتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة
في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...إلى جميع أساتذتنا الأفاضل
كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على
انجاز هذا العمل

وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الدكتور المشرف مخلوطي محاور
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا
البحث

إضافة إلى الأستاذ الفاضل مكفوس عبد المالك الذي كان لنا خير معين فجزاه الله عنا كل
خير

والى كل من كان لهم الفضل في اخراج هذا العمل بصورته النهائية
وكل من وضع بصمته فيه.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص البحث
أ, ب, ج	مقدمة البحث
الفصل التمهيدي: التعريف بالبحث	
02	أولاً: الاشكالية
05	ثانياً: فرضيات الدراسة

05	ثالثا: أهمية الدراسة
06	رابعا: أهداف الدراسة
07	خامسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات :
09	سادسا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني : التدريب المهني	
25	تمهيد
26	1-مدخل إلى التدريب المهني
26	1-1 مفهوم التدريب المهني
32	2-1 أهمية التدريب المهني
35	3-1 أنواع التدريب المهني
44	4-1 أساليب وأدوات التدريب المهني
55	2-اعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه
55	2- 1 تحديد الاحتياجات التدريبية
58	2-2 طرق جمع المعلومات

63	3-2 تصميم البرنامج التدريبي
66	2- 4 اعداد المدربين وتنفيذ البرنامج
73	3- تقييم البرنامج التدريبي
73	3-1 ماهية تقييم التدريب
78	3-2 أهداف ومبادئ التقييم
79	3-3 مؤشرات فعالية التدريب
83	3-4 استراتيجيات ونماذج التقييم
88	3-5 أخطاء عملية التقييم
91	خلاصة
الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية	
93	تمهيد
94	1- مدخل لإدارة الموارد البشرية
94	1-1 ماهية إدارة الموارد البشرية
99	1-2 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

107	3-1 أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
112	2- المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
112	1-2 وظائف إدارة الموارد البشرية
119	2-2 العوامل البيئية المؤثرة على وظائف إدارة الموارد البشرية
126	3-2 الجوانب السلوكية في إدارة الموارد البشرية
132	3- إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة
132	1-3 أسباب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية
137	2-3 موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة
146	3-3 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
149	خلاصة
الفصل الرابع : الاطار المنهجي للدراسة	
151	تمهيد
152	1 -منهج الدراسة

153	2- مجالات الدراسة
161	إسلة
161	4- أدوات جمع البيانات
164	5- الخصائص السيكوسومترية للاستبيان
165	6- الأساليب الإحصائية
167	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج	
169	تمهيد
170	1- خصائص العينة
173	2- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
184	3- تفسير النتائج و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
83	استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية	01
130	المصالح والسلوك كعناصر الصراع	02
155	قدرة تخزين المادة الأولية	03
155	قدرة نقل المادة الأولية	04
164	طريقة تصحيح الاستبيان	05
170	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	06
171	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07
172	توزيع افراد العينة حسب متغير المهام المسندة	08
174	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الأول	10
174	الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين	11
176	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الثاني	12
176	الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين	13
177	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الثالث	14
178	الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين	15
179	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الرابع	16
180	الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين	17
181	الفروق في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية حسب متغير الخبرة المهنية	18
182	يوضح الفروق في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية حسب متغير المهام المسندة	19

183	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين بنود الاستبيان	20
183	الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين	21

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الفجوة التدريبية	56
02	نموذج الجدول الزمني لبرنامج التدريب	72
03	نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التدريبي	86
04	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	96
05	التربط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين	114
06	التربط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التعويضات	116
07	التربط والتكامل بينين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.	118
08	العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	122
09	تداخل وترابط بين البيئات المختلفة على المنظمة	125
10	هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	142
11	هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية	143
12	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	157
13	الهيكل التنظيمي للمصلحة	158
14	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	171
15	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	172
16	توزيع افراد العينة حسب متغير المهام المسندة	173
17	التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات المحور الأول	175
18	التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات المحور الثاني	178
19	التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات المحور الثالث	179
20	التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات المحور الرابع	181
21	التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات الاستبيان	184

قائمة الملحق

الرقم	الملحق
01	الاستمارة المقدمة للمحكّمين
02	الاستمارة المقدمة للعمال
03	نتائج التحكيم
04	جداول spss
05	الهيكل التنظيمي للشركة الأم رياض سطيف
06	طلب التماس المساعدة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالأساس الى معرفة مدى تحقيق ادارة الموارد البشرية لأهدافها من خلال نشاط التدريب وقد أخذت تحسين اداء العمال ,التقليل من حوادث العمل ,تحفيز العاملين ,واستقرار اليد العاملة كنماذج عن هذه الأهداف وضعناها فرضيات جزئية أردنا قياس مدى مساهمة التدريب في بلوغها كما أردنا معرفة ما اذا كان للخبرة ونوع الوظيفة دور في تحقيق هذه المساهمة وبعد الالمام بالجوانب النظرية للمتغيرين والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولتهما وقع الاختيار على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للاستكمال هذه الدراسة بشقها الميداني وبغرض الوصول الى اجابات لتساؤلاتنا اتبعنا المنهج الوصفي وقد أجرت الباحثة مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية حيث أفادها بمعلومات حول المؤسسة ونظام التدريب فيها كما تمت ملاحظة العمال وطريقة سير العمل ثم تم توزيع الاستبيان بعد التأكد من خصائصه السيكوسومترية على عينة قوامها 60 عامل اختارتها بطريقة عشوائية بسيطة,ويعد جمع الاستبيانات و الحصول على كل المعلومات اللازمة تم اخضاع هذه الأخيرة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) بحساب التكرارات ,النسب المئوية , المتوسطات الحسابية , الانحرافات المعيارية, اختبارات الفروق ,والتمثيل بالرسم البيانية. فتمخض عن ذلك التوصل الى النتائج التالية :

- يساهم التدريب المهني في تحسين اداء العاملين
- يساهم التدريب المهني في التقليل من حوادث العمل
- يساهم التدريب المهني في تحفيز العاملين
- يساهم التدريب المهني في استقرار العاملين
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء العمال حول مدى مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء العمال حول مدى مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى المهام المسندة ومنه نستنتج تحقق فرضيتنا العامة أي أن التدريب المهني يساهم في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية و تبقى هذا المساهمة ثابتة مهما تغيرت خبرة العمال ولكنها تختلف باختلاف طبيعة مهامهم.

مقدمة

تتشكل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف محددة، و ينتمي الأفراد للعمل في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم و طموحاتهم الشخصية و لكي يتمكن كل من الطرفين- المؤسسة و الأفراد -من تحقيق أهدافهما، فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف ويمكن أن يتجسد ذلك من خلال التنمية البشرية، كون هذه الأخيرة يمكن تصنيفها كهدف مشترك لهما وقد اخترنا في دراستنا الراهنة عملية التدريب المهني كأحد أهم الأساليب التي تستعين بها ادارة الموارد البشرية لبلوغ أهدافها .

فالتدريب المهني من المواضيع التي أثارت و لازالت تثير كيفية الإستثمار في المورد البشري بتطوير قدراته الفنية و السلوكية، و التقنية و التي تؤهله لكي يكون عنصرا فعالا في بيئة العمل، عنصرا مشاركا بآرائه و اقتراحاته، عنصرا منسجما مع فريق العمل، عنصرا يفعل من العملية الإنتاجية و يتفاعل مع الأهداف التنظيمية، فالتدريب المهني يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنموية باعتباره إنتاجا اجتماعيا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية و هذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة و الرغبة الذاتية. و على هذا الأساس يطرح الدارسون في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد ، علم النفس، علم الاجتماع قضية ذات أهمية بالغة و هي أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو مفتوح فإن الحقيقة أكدتها مختلف الأبحاث الامبريقية (تايلور، فايول، فيير، ماركس، التون مايو، ماسلو، ماكلياند...الخ) تبقى قائمة، و هي ضرورة ربط متغير التدريب المهني بالأهداف الأساسية للمؤسسة . لأن هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذين تتوفر لديهم حاجات على مستوى أعلى و هي الحاجة إلى تحقيق الذات، الشعور بتقدير الذات، و الحاجة إلى الاحترام و التقدير و الحاجة إلى المكانة الاجتماعية العالية...الخ و في دراستنا الراهنة تم ربط متغير التدريب المهني بمجموعة من أهم الأهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية لتحقيقها خدمة لأهداف المؤسسة ككل، و هي

تحسين أداء العمال ،التقليل من حوادث العمل ،تحفيز العاملين ،واستقرار اليد العاملة و هذا بالنظر إلى زيادة مهارات الأفراد و تطوير قدراتهم، و تعديل سلوكياتهم، و تغيير اتجاهاتهم و التي تساهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية في سعي مستمر نحو التطور.

ومن هذا المنطلق انبثقت الاشكالية البحثية التي تقيس مدى مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية و قد فرضت علينا طبيعة الموضوع اتباع خطوات المنهج الوصفي للوصول الى اجابات عن تساؤلاتنا المطروحة وبهذا الغرض تم تقسيم البحث الى خمسة فصول هي:

- الفصل التمهيدي : التعريف بالبحث

تم فيه تقديم بطاقة تعريف عن موضوع الدراسة حيث تم عرض اشكالياتها بنوع من التفصيل واختتمها بوضع التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المتمخضة عنه ثم وضع فرضيات كمنطلق للبحث وتحديد أهداف و أهمية الدراسة ثم تقديم تعريفات لأهم المفاهيم الاجرائية وأخيرا عرض بعض الدراسات التي تناولت متغيرات البحث.

- الفصل الثاني: التدريب المهني

وقد تم تقسيمه الى ثلاث عناصر الأول كمدخل إلى التدريب المهني تناولت فيه مفهوم التدريب المهني ،أهميته أنواعه وأساليبه والثاني اعداد البرنامج التدريبي بخطواته وتنفيذه والثالث تقييم البرنامج التدريبي.

- الفصل الثالث: ادارة الموارد البشرية

وهو الاخر تم تقسيمه الى ثلاث عناصر الأول كمدخل فيه الماهية ومراحل التطور وأهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية والثاني بعنوان المجالات الرئيسية لادارة الموارد البشرية يتضمن وظائفها، العوامل المؤثرة عليها والجوانب السلوكية لها والثالث

ادارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة وفيه أسباب الاهتمام بها و موقعها في المؤسسة و الادارة الاستراتيجية لها.

- الفصل الرابع: الاطار المنهجي للبحث

وفيه التخطيط للإجراءات الدراسة المنهجية من حيث تحديد منهجها ومجالاتها وعينتها وأدوات جمع البيانات ثم الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجتها.

- الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج

ويتضمن وصفا لخصائص العينة ثم عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الموضوعية وفي الأخير تفسير النتائج المتحصل عليها و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

ثم تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للاستفادة من هذه الدراسة ولتكون منطلقا لأبحاث أخرى، وفي الأخير يكفي موضوع الموارد البشرية أهمية المقولة المعروفة للأستاذ : M.crouzier

"ان الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية."

(إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، 2005، ص9)

الفصل التمهيدي

التعريف بالبحث :

- أولا - الإشكالية.
- ثانيا - فرضيات الدراسة.
- ثالثا - أهمية الدراسة.
- رابعا - أهداف الدراسة.
- خامسا - تحديد المفاهيم و المصطلحات.
- سادسا - الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية

لقد شغلت الموارد البشرية و ما تزال فكر الباحثين والمهتمين في حقول وميادين الإدارة حيث ركزت الإدارة الحديثة على الموارد بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص واعتبرت أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها إنما هو منوط بحسن استغلالها لمواردها البشرية، ولهذا أنشئت إدارة خاصة تهتم بهذا المورد وأخذت أهميتها البالغة من أهميته حيث توكل إليها كل الأنشطة التي لها علاقة به ويستدل على أهمية هذا المورد في المؤسسة الحديثة من كونه المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة "فان التميز في المنظمة في القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعية خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد."

(جمال الدين محمد مرسي، 2003، ص23)

ولهذا فان اغلب الاستراتيجيات التي يتبناها مختلف المسيرين فيما يتعلق بالتطور تتمحور حول العنصر البشري الذي يعد من أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات لذا تعد تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة من المتطلبات الضرورية والملحة في المؤسسة ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة و المهارة والخبرة للأفراد العاملين ومن بين أهم المداخل التي تتبناها الإدارة من أجل ذلك التدريب، والذي شكل دائما الوسيلة الفعالة في تطوير وتنمية الأفراد عن طريق إكسابهم مهارات جديدة تتلاءم مع الاحتياجات الاقتصادية لمختلف البلدان من الموارد البشرية اللازمة للضرورة التنموية .

فالتدريب هو التدفق لمجموعة من المعارف والمعلومات العملية التي تنمي مهارات الفرد العامل في مهمة معينة، وعليه فإنه يأخذ على عاتقه مهمة مستمرة للتكيف، التكيف مع عمل جديد واكتساب تأهيل خاص بمستوى أحسن .

والواقع أنه لم تجمع المنظمات في العالم على أهمية شيء مثلما أجمعت وعبر التاريخ على الاهتمام بالتدريب وهو إن مورس في العصور القديمة بشكل فردي غير منظم، إلا أنه أصبح في العصر الحاضر علما قائما بذاته له نظرياته وأسس وأهدافه كما أسست له مؤسسات ومراكز مستقلة تعنى بأوجه نشاطه فهو بالإضافة إلى كونه يهدف إلى تحسين أساليب العمل عن طريق تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم يستهدف أيضا تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم، كما اعتبر أداة فاعلة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الحديثة وكذلك استقر لدى الكثير من رجال الإدارة أن التدريب مرغوب فيه بشكل مستمر ويتبدى هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي يرصد لنشاط التدريب وبرامجه فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية هي التي أعطت لتدريب أفرادها أهمية قصوى، وأدركت أن انجاز الأهداف يتوقف تماما على العناصر المدربة وأيقنت أن التدريب لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية، وإنما أصبح أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية فلذلك أصبح هذا الأخير يحتل مكانة الصادرة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم والدول النامية على السواء، وهذا ما توصل إليه سابقا فريدريك تايلور من خلال اهتمامه بالعنصر البشري في موقع العمل والدراسة التي قام بها هي دراسة الحركة والزمنا بغية الوصول إلى الطريقة المثلى للأداء الجيد للعمل وذلك من خلال تدريب العاملين على تعلم وإتقان تلك الحركات والمهارات اللازمة لإتقان العمل والتي تضمن فيما بعد نجاح العمل في أقل وقت وبأقل جهد ممكن وهذا ما كان يمثل آنذاك أهم الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقه إن لم يكن الوحيد حينها .

وحاليا تعد فرنسا من الدول الغربية الرائدة بوضع نظام التدريب المهني المتواصل الصادر بقانون جويلية 1971 المعدل سنة 1978 ويأكثر عمق سنة 1984 حول نمط التكوين والتدريب، أما الدول النامية فهي تسعى إلى تبني استراتيجيات وخطط للاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية لتحقيق قدر من التقدم والرقي والتطور .

(مجاهدي الطاهر، 2002، ص 4)

والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن هذه التحولات التي تجري حولها، فهي الأخرى تسعى لأن تجعل من التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة المختلفة وفي مقدمتها تحسين أداء العاملين ورفع كفاءته ومن ثم زيادة الإنتاج وتحسينه ومحاولة منا لمعرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق المنظمة لأهدافها ارتأينا إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الإنتاجية وهي مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث نحاول قياس تحقيقها لأهدافها من خلال تحسين الأداء والتقليل من حوادث العمل وتحفيز العاملين واستقرار اليد العاملة بالشركة وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية :

التساؤل العام :

- هل يساهم التدريب المهني في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ؟

والذي تمخضت عنه التساؤلات التالية :

التساؤلات الفرعية :

- 1- هل يساهم التدريب المهني في تحسين أداء العاملين؟
- 2- هل يساهم التدريب المهني في التقليل من حوادث العمل ؟
- 3- هل يساهم التدريب المهني في تحفيز العاملين ؟
- 4- هل يساهم التدريب المهني في استقرار اليد العاملة ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المهام المسندة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة :

- يساهم التدريب في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية .

الفرضيات الفرعية :

- 1- يساهم التدريب المهني في تحسين أداء العاملين.
- 2- يساهم التدريب المهني في التقليل من حوادث العمل.
- 3- يساهم التدريب المهني في تحفيز العاملين.
- 4- يساهم التدريب المهني في استقرار اليد العاملة.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المهام المسندة.

ثالثا: أهمية الدراسة

- 1- إن أهمية أي بحث تتوقف على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها، وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وما قد يتمخض عنها من حقائق يمكن الاستدلال بها لرسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة.
- 2- وتكسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التدريب في المؤسسة الحديثة بشكل عام، وباعتباره عملية إستراتيجية تعمل ضمن إستراتيجية أكبر

- هي إستراتيجية المؤسسة على وجه الخصوص، إذ يسعى التدريب إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها .
- 3- وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من خلال ما يساهم به التدريب في التصدي للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية وكذا مواكبة التغيرات والتحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي تشهدها البلاد .
- 4- وتتبع أهمية الدراسة من زيادة الاهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح يشكل الحلقة الأساسية في مختلف عمليات التنمية في كل الدول.
- 5- كما تكمن أهمية دراستنا في كون أن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية هو بحد ذاته تحقيق لأهداف المؤسسة عموما لان المورد البشري هو أهم الركائز الأساسية فيها .
- 6- وكذلك تناول أهداف كتحسين الأداء والتحفيز والتقليل من حوادث العمل واستقرار العاملين يكسب هذا البحث تنوعا لان كل هدف من هذه الأهداف هو بمثابة متغير مستقر يستحق الدراسة وحده وبالتالي هي ملخص لأربع دراسات.

رابعاً: أهداف الدراسة

- 1- معرفة ما إذا كان للتدريب المهني دور في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 2- معرفة ما إذا كان للتدريب المهني دور في تحسين أداء العاملين.
- 3- معرفة ما إذا كان للتدريب المهني دور في التقليل من حوادث العمل.
- 4- معرفة ما إذا كان للتدريب المهني دور في تحفيز العاملين.
- 5- معرفة ما إذا كان للتدريب المهني دور في استقرار اليد العاملة.
- 6- الكشف عن الفروق بين الأفراد في آرائهم حول مدى مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

7- الكشف عن الفروق بين الأفراد في آرائهم حول مدى مساهمة التدريب المهني تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المهام المسندة إليهم.

خامسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات

1-التدريب :

- يعرف التدريب بأنه العملية التي تتم بمقتضاها تهيئة وسائل التعليم ومعاونة العاملين على إكساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق التنمية المناسبة أو التطوير لعادات تفكيرهم ولأعمال ومهاراتهم و لمعارفهم ولاتجاهاتهم فهو ليس غاية بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية.

(محمد جمال برعي، 1970، ص111).

- إجرائيا:

نقصد بالتدريب في دراستنا ذلك النشاط الذي تتبناه المؤسسة قصد تنمية وتطوير مهارات وقدرات أفرادهم مما يدفعهم إلى تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم ومن ثم أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية .

2-إدارة الموارد البشرية :

- إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظم حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل احد فروع إدارة الأعمال .

أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة .

(صالح مفتاح، 2004، ص12 .)

- إجرائيا:

نقصد بإدارة الموارد البشرية في دراستنا ذلك الفرع الذي يختص بتوفير اليد العاملة بالكمية النوعية التي تتطلبها المؤسسة والعمل على تطويرها وتميئتها ومن ثمة المحافظة عليها وتحقيق الاستفادة القصوى من جهودها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

3- الأداء :

- هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية .

(عبد المليك مزهودة، 2001، ص 86.)

- وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

(محمد سعيد سلطان، 2003، ص 219.)

- إجرائيا:

نقصد بالأداء في دراستنا قيام العامل بمختلف الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله أي التركيز على مختلف النشاطات والسلوكيات التي يسلكها من أجل تحقيق هدف تنظيمي معين .

4- حادث العمل:

- هو كل واقعة مفاجئة في بيئة العمل نتيجة ظروف غير آمنة أو طرق عمل غير آمنة قد تؤدي إلى ضرر أو خسارة اقتصادية أو حدوث إصابة للعامل أو العاملين تسبب ضررا جسديا أو نفسيا قد يمتد هذا الضرر أجيالا أخرى نتيجة التأثير الوراثي أو الجيني أو تسبب تلف في آلة أو ضياع في الوقت أو كل هذه الأمور مجتمعة ولكل حادث سبب ونتيجة.

(محمد عبد الرضا الشمري، 2008، ص 16.)

- إجرائيا :

نقصد بحادث العمل في دراستنا الحادث المفاجئ الذي يحدث إما في مكان العمل أو خارجه وتعود أسبابه إلى العمل بذاته أو ظروفه وينتج عن خطأ إما بشري أو مادي ويؤدي إلى خسائر في موارد المؤسسة وتختلف عواقب هذه الخسائر حسب درجة الخطأ .

5-التحفيز :

- الحوافز هي عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما ، وعرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.

- إجرائيا :

نقصد بالتحفيز في دراستنا مجموعة من الوسائل التي تتيحها الإدارة بغرض إثارة وشحن مشاعر الفرد الداخلية والتي تقوده إلى توجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه .

6-الاستقرار الوظيفي :

- يعرف بأنه درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بان عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم.

(محمد علي محمد، 1972، ص108.)

- إجرائيا :

نقصد بالاستقرار الوظيفي في دراستنا بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية فيه .

خامسا: الدراسات السابقة :

1- الدراسات المحلية:

1-1 دراسة لطفي دنبري 2002 :

رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة بعنوان "دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة

حالة مركب المجارف والرافعات بعين السمارة - قسنطينة- انطلق الباحث في دراسته من محاولة تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية من خلال محاولة التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة وبين مواردها البشرية من حيث متغيرات التكوين التدريب، التحفيز، والإشراف باعتبارها من أهم عوامل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

وقد كانت تساؤلات الدراسة كالتالي

-ما العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العمال؟

-ما دور الحوافز و التشجيعات في تحقيق فعالية الموارد البشرية؟

صاغ الباحث فرضيات الدراسة الآتية

-يرتبط تحسين الأداء بالتكوين.

-تؤثر الحوافز على تحقيق فعالية الموارد البشرية.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث والبرهنة على صحة فرضياته المتبناة فقد اعتمد على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية، وعلى مجموعة من أدوات جمع البيانات تتمثل في:

-الوثائق والسجلات

- الملاحظة

- المقابلة: قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع: العمال، الفنيين، الإطار، الإداريين أعضاء إدارة المستخدمين

-الاستمارة: قام الباحث بصياغة أسئلة الاستمارة بمجموع 50 سؤالاً قسمت على أربعة محاور هي :

المحور الأول: تضمن أسئلة عن البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي،

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول التكوين والموارد البشرية

المحور الثالث: تضمن أسئلة حول الحوافز.

وعليه فقد ضبطت الاستمارة نهائيا بعد تطبيق الاستمارة التجريبية على 10 عمال أما فيما يخص العينة فقد أخذ 122 عامل معتمدا على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة

- نتائج الدراسة :

لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج فيما يخص متغيري التكوين والتحفيز نذكر منها:

- أثبت أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي تلقوه، فكلما كان التدريب دقيقا ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معا، كلما أدى إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعاليتها.

- كشفت الدراسة الميدانية مدى اهتمام إدارة المركب بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال، حيث تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها قبل التحاقهم بالعمل في مركز التكوين التابع لها.

- تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق برامج ودورات تدريبية كلما سمحت الفرصة، وكلما زاد الاحتياج لتخصص ما.

- للتدريب دور مهم في تحسين أداء العمال حيث ساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر، كما ساهم في رفع وزيادة مهاراتهم ويتجلى ذلك في أن مستوى العمال الذين استفادوا من دورات تدريبية أحسن بكثير من أولئك الذين لم يستفيدوا منها.

- تلعب الحوافز دور كبير في تحقيق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية في العمل، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات اكبر، ويخلق لديه الدافع من أجل زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه.

- سياسة التحفيز المتبعة من طرف الإدارة غير مرضية تماما للعمال، حيث نادرا ما يتحصل العامل على تلك الحوافز سواء المادية أو المعنوية، وعليه فإن طريقة التحفيز هنا

لا تحقق الأغراض التي وضعت من أجلها والمتمثلة في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد بما يساعدهم ويدفعهم إلى بذل مجهودات أكبر في العمل.

- العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية :

ولأن هذه الدراسة تقوم على أساس متغيري التدريب وأهداف إدارة الموارد البشرية فسوف تلتقي مع دراستنا في هذين المتغيرين دون التطرق لمتغيري التحفيز و الإشراف وقد كشفت هذه الدراسة مدى اهتمام إدارة المركب بعملية التكوين كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال، حيث تخصص مركز تكوين خاص بها وتقوم المؤسسة بتدريب أفرادها قبل التحاقهم بالعمل وكذلك تضع برامج ودورات تدريبية كلما سمحت الفرصة، وكلما زاد الاحتياج لتخصص ما وهذا ما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية إنما تعول بدرجة عالية على هذه الوظيفة الجوهرية وتعتبرها حقا أساسا لتحقيق كفاءة أداء عمالها والتي تعني ضمنا تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وهذا ما يؤيد صحة فرضيتنا الرئيسية، وكذلك خلصت الدراسة في نتائجها إلى أن للتدريب دور مهم في تحسين أداء العمال حيث ساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر أي تحفيزهم وهذا كذلك ما يدعم صحة فرضنا الثالث القائل بوجود علاقة بين التدريب وتحفيز العاملين

2-1 دراسة الأستاذ مجاهدي الطاهر 2002:

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة الجزائر تحت عنوان التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بشركة الاسمنت الماء الأبيض تبسة وهدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

-هل هناك علاقة بين التدريب المهني و الأداء؟

وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

-هل التدريب المهني يؤدي إلى تحسين جودة المنتج الذي يقدمه العامل؟

-هل يسهم في زيادة انتاجية العامل؟

-هل يؤدي إلى المحافظة على معدات العمل والتقليل من تكاليف الانتاج؟

-هل يسهم التدريب في ترقية العامل في السلم الوظيفي ؟

فكانت فرضيته الرئيسية :

-توجد علاقة ايجابية بين التدريب المهني وأداء العامل.

وفرضياته الفرعية :

- للتدريب المهني أثر ايجابي على تحسين جودة المنتج الذي يقدمه العامل.

-للتدريب المهني أثر ايجابي على زيادة إنتاجية العامل.

-التدريب المهني يساهم في جعل العامل يحافظ على معدات العمل وينقص تكاليف

الإنتاج.

-التدريب المهني يساهم في ترقية العاملين.

ونظرا لطبيعة الدراسة فقد تم اختيار العينة بطريقة مقصودة وكلية من مجموع العمال

المقدر عددهم ب400 عامل إذ كانت العينة المختارة تقدر ب51 عامل تلقوا تدريبا سابقا

خارج المؤسسة .

وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي الوصفي والإحصائي في وصف وتحليل البيانات

ومناقشتها واختار المقابلة والاستبيان لجمع البيانات كما استعمل برنامج SPSS في نظام

الإعلام الآلي بالإضافة إلى تطبيق اختبار ك والنسب المئوية.

- نتائج الدراسة :

دعمت إجابات العاملين على أسئلة الاستبيان الافتراض الأول القائل بأن للتدريب أثر

ايجابي على جودة المنتج الذي يقدمه العامل كما برهنت إجابات 60% من أفراد العينة

صحة الافتراض الثاني وأكدت أن للتدريب أثر ايجابي على زيادة إنتاجية العامل وكذلك

أظهرت النتائج بنسبة عالية أن التدريب المهني يجعل العامل يحافظ على معدات العمل

وسلامتها والتقليل من أخطاء العمل

وتميل نتائج الدراسة إلى تأكيد ضعيف إلى حد ما بأن التدريب يساهم في تطوير وترقية العاملين.

- العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية :

يبدو في البداية أن نتائج هذه الدراسة لا تلتقي مع دراستنا الحالية إلا في متغير التدريب المهني وتتفصل عنها كلياً في مؤشرات الأخرى والواقع أنها في الأصل تتداخل معها كل التداخل إذ أن الباحث اعتبر أن هذه الفرضيات أربعة تعد مؤشرات للأداء والتي عمل التدريب المهني على تحسينها وتطويرها ووفقاً لذلك فهي تصب في قالب واحد مفاده تحقق فرضيته العامة أي أنه توجد علاقة إيجابية بين التدريب المهني والأداء وهو نفسه كذلك ما يدعم تحقق فرضيتنا الجزئية الأولى التي تتطابق مع هذه الفرضية كما أن هذه الدراسة بطرحها لوجهة نظر حول مؤشرات الأداء قدمت تصوراً أولياً لكيفية قياس فرضيتنا والتحقق منها وكذلك عن وضع بنود الاستبيان الخاصة بها.

3-1 دراسة الأستاذ دويخ قويدر 2009 :

رسالة ماجستير في علم النفس تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة بعنوان "مدى مساهمة الأمن الصناعي في الوقاية من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية " وسيتم من خلال هاته الدراسة محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

-هل يستفيد العمال من الأمن الصناعي لوقايتهم من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية ؟

وذلك من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

-هل يستفيد العمال من خلال مشاركتهم في التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي

لوقايتهم من إصابات حوادث العمل ؟

-هل يستفيد العمال من خلال مشاركتهم في التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي

لوقايتهم من إصابات الأمراض المهنية ؟

-هل يستفيد العمال من محتويات أساليب التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتهم

من إصابات حوادث العمل ؟

-هل يستفيد العمال من محتويات أساليب التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتهم

من إصابات الأمراض المهنية ؟

ووضع الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

يستفيد العمال من الأمن الصناعي لوقايتهم من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية.

الفرضيات الإجرائية:

-يستفيد العمال من خلال مشاركتهم في التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي

لوقايتهم من إصابات حوادث العمل.

-يستفيد العمال من خلال مشاركتهم في التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي

لوقايتهم من إصابات الأمراض المهنية.

-يستفيد العمال من محتويات أساليب التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتهم من

إصابات حوادث العمل.

-يستفيد العمال من محتويات أساليب التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتهم من

إصابات الأمراض المهنية.

واستعان الباحث بالمنهج الوصفي أما عن عينة الدراسة في هذا البحث فقد تم اختيارها

بطريقة عشوائية بسيطة فكان قوامها 38 عاملا بنسبة 10% من المجتمع الأصلي الذي

كان تعداده 380 فرد واستخدم الملاحظة والمقابلة و الاستبانة لجمع المعلومات وتم

الاعتماد في التحليل الأسلوب الكمي لبيانات البحث والمتمثل في حساب النسب المئوية.

- نتائج الدراسة :

انطلاقاً من الاستجابات الإيجابية لمعظم أفراد العينة على معظم بنود الاستمارة والتي أثبتت تحقق الفرضيات الإجرائية الأربعة التي تم التأكيد من خلالها أن العمال يستفيدون من التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي، وكذا محتويات أساليب التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتهم من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية، نستطيع القول أن العمال يستفيدون من الأمن الصناعي لوقايتهم من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية وبالتالي فالفرضية العامة قد تحققت.

- العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استفادة العمال من الأمن الصناعي لوقايتهم من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية ولغرض التحقق من صحة هذا الفرض وضع الباحث فرضياته الإجرائية والتي تتقاطع مع دراستنا الحالية في الفرضية الأولى والتي تؤكد أن العمال يستفيدون من خلال مشاركتهم في التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي لوقايتهم من إصابات حوادث العمل وهذا ما يدعم صحة فرضيتنا الجزئية الثانية كما أن فرضيته الإجرائية الثالثة التي أثبتت أن العمال يستفيدون من محتويات أساليب التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتهم من إصابات حوادث العمل قد تنثري دراستنا إذا اعتبرنا أن البرامج التدريبية الفعالة يجب أن تخصص جزءاً لإكساب العمال أساليب التوعية الوقائية لوقايتهم سواء من الحوادث أو من إصابات الأمراض المهنية

2- الدراسات العربية :

1-2 دراسة ناجي سفير 1980 :

قام الباحث بدراسة حركية العمال في مؤسسة سونا كوم سنة 1980 فوضع التساؤلات التالية :

-هل توجد حركية للعمال في هذه المؤسسة؟

- هل المغادرات إرادية أم أن المؤسسة هي التي تضطر لإلغاء العقود لسبب ما؟
 - هل مغادرات العمال تختلف باختلاف وظائفهم؟
 - هل مغادرة العمال للمؤسسة تختلف باختلاف السلم التأهيلي؟
 - هل الأجر وحده هو سبب هذه الحركية وان كان لا فما هي الأسباب الأخرى؟
- نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن وجود عدم استقرار مهني لليد العاملة بلغت 3832 مغادرة للمؤسسة موزعة كما يلي:

1475 استقالة بنسبة 38,63 %

1327 تنازل عن الوظيفة بنسبة 34,63 %

340 حالة فسخ عقد بنسبة 8,37 %

534 فصل بسبب تجربة غير مجدية بنسبة 13,94 %

156 تقاعد ووفاة بنسبة 4,07 %

- وكذلك جل المغادرات إرادية بنسبة 80 % إما الباقي فيعود إلى المؤسسة نتيجة فسخ العقود بسبب فترة التجريب غير المجدية.

- مغادرات العمال تختلف باختلاف وظائفهم، فوجدها مرتفعة عند عمال التعدين والمعالجة الحرارية وكذا الصيانة.

- مغادرة العمال للمؤسسة تختلف باختلاف السلم التأهيلي فوجدها عند:

- العمال ذوي التأهيل الضعيف هم من الشباب، وهذه الوظيفة هي أولى وظائفهم ويعتقدون أنها لا تتماشى مع قدراتهم وطموحاتهم لذلك عدم الاستقرار من ميزاتهم إلى أن يجدوا بديل مرضي كما إن الأجر ليس وحده سبب هذه الحركية، بل هناك أسباب أخرى. أما العمال الذين تحصلوا على شهادات الكفاءة المهنية من المؤسسة، يرى الباحث أن طبيعة التكوين رفيع المستوى الذي توفره المؤسسة يسهل لهم الطريق لمغادرتها

الإطارات :توصلت الدراسة إلى نوعين من الإطارات
إطارات شابة:تعود مغادرتهم للمؤسسة نتيجة احتياجات سوق العمل للإطارات التي دفعتهم
إلى اختيار وظائف أحسن.

الإطارات الأكبر سنا و الأكثر تجربة:توصلت الدراسة إلى أن حركتهم اقل حدة من
السابق وبيحثون الآن عن مناصب ذات مسؤولية.

- العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية :

نستنتج من خلال هذه الدراسة أن ظاهرة عدم الاستقرار المهني في بلادنا ليست وليدة
انفتاح السوق، بل كانت حاضرة منذ الثمانينات على الأقل، سنة القيام بهذه الدراسة. كما
أن ظاهرة عدم الاستقرار المهني تختلف باختلاف الفئات السوسيو مهنية و لكل فئة
خصوصيتها، وتعتمد كليا على عنصر الكفاءة لتسهيل عملية البحث عن البديل. فالعمال
الذين تحصلوا على شهادات الكفاءة المهنية من المؤسسة، يرى الباحث أن طبيعة التكوين
رفيع المستوى الذي توفره المؤسسة يسهل لهم الطريق لمغادرتها وهذا ما يؤكد فرضيتنا
الجزئية الرابعة التي تنص على وجود علاقة بين التدريب والاستقرار المهني ولكن بالسلب
فقد أسفرت النتائج على أن التكوين عالي المستوى هو الذي يزيد من حدة هذه الظاهرة
وليس العكس.

2-2 دراسة عشيان العتيبي 2005 :

وهي دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية
بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، بعنوان مدى توافق برامج التدريب
للعملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفي وهي دراسة تطبيقية على منسوبي
إدارة الأمن السعوديين العاملين في سفارات خادم الحرمين الشريفين.
فتبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى توافق برامج التدريب للعاملين السعوديين في أمن سفارات خادم الحرمين

الشريفين مع

متطلبات أدائهم الوظيفي؟.

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي برامج التدريب المتاحة للعاملين في أمن السفارات في المملكة؟

2- هل هناك علاقة مباشرة بين برامج التدريب وأداء العاملين في أمن السفارات

لمتطلباتهم الوظيفية؟.

3- ما هي المعوقات التي تحد من استفادة العاملين في أمن السفارات من التدريب

لتحسين أدائهم؟.

4- إلى أي مدى تختلف وجهة نظر العاملين بأمن السفارات نحوى برامج التدريب

باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية؟.

5- ما هي العوامل التي تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات؟

وفيما يخص فرضيات الدراسة فان الباحث لم يضعها واكتفى بوضع أهداف الدراسة

والمتمثلة في :

1- التعرف على برامج التدريب المتاحة للعاملين في أمن السفارات بالمملكة.

2- التعرف على علاقة برامج التدريب بأداء العاملين في أمن السفارات لمتطلباتهم

الوظيفية.

3- التعرف على المعوقات التي تحد من استفادة العاملين بأمن السفارات من التدريب

لتحسين أدائهم.

4- التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر العاملين بأمن السفارات نحوى برامج

التدريب باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

5- التعرف على العوامل التي تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في امن السفارات.

ونظرا لطبيعة الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها من هذه الدراسة في سبيل معرفة مدى توافق برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفية، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، استخدم الباحث " المنهج الوصفي " بمدخل المسح الاجتماعي بالعينة. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على منسوبي أمن السفارات بقوة الطوارئ في الأمن العام الذين تلقوا برامج تدريبية في الأمن العام، وفي المعهد الدبلوماسي بوزارة الخارجية، والمختصين لحماية سفارات المملكة في الخارج والبالغ عددهم تقريبا (50) شخص من أفراد وضباط ممن ينتسبون لإدارة أمن السفارات. وقام الباحث بتوزيع الاستبيانات على عينة عمدية (قصدية) من مجتمع الدراسة بواقع 50 % من

المجموع الكلي لمنسوبي إدارة أمن السفارات، وعددهم (250) شخص من أصل مجتمع الدراسة.

- نتائج الدراسة :

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- 1- أن هناك عدد كبير من البرامج المتاحة للعاملين في إدارة أمن السفارات.
- 2- أن هناك علاقة بين برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم
- 3- توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معوقات تحد من استفادة منسوبي أمن السفارات من التدريب، لأجل تحسين أدائهم الوظيفي، وتتلخص مجمل هذه المعوقات في:
 - عدم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين.
 - عدم تحديد الاحتياجات بدقة.
 - غياب التقويم للبرامج التدريبية.
- 4- أوضحت الدراسة وجود فرقا جوهريا في اتجاهات العينة عند عدد سنوات الخدمة والمستوى التعليمي والبرنامج التدريبي ومكان الحصول على الدورة.

5-أوضحت الدراسة أن هنالك عوامل تزيد من فاعلية برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات ومن أهمها :

-وضوح أهداف البرامج التدريبية.

-مناسبة موعد انعقاد الدورة التدريبية.

-أن تكون المادة العلمية المقدمة ذات مستوى تدريبي متميز.

- ربط التدريب بالترقيات.

- تغطية التدريب للجوانب النظرية والتطبيقية.

- الترابط بين مواضيع التدريب.

- العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية :

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتقاطع ثلاثة منها مع دراستنا الحالية فقد أوضحت نتائجها من خلال الإجابة على التساؤل الثاني أنه توجد علاقة بين برامج التدريب للعاملين في امن السفارات مع متطلبات أدائهم وهذا ما يثبت فرضيتنا الجزئية الأولى كما راهنت هذه الدراسة في هدفها الثالث على أن انتفاء هذه العلاقة وعدم استفادتهم من التدريب لأجل تحسين أدائهم إنما راجع لوجود خلل ما في إحدى خطوات البرنامج التدريبي المتبع من قبل الإدارة وغياب طرق تقويمه كما أعطت الدراسة في الأخير مجموعة من العوامل التي تزيد من فاعلية التدريب في المؤسسة وبالتالي تتعزز من تحقق فرضيتنا.

3- الدراسات الأجنبية :

3-1 دراسة كينيث و تايلور: (عباس محمد عوض،1977،ص ص 60 ، 61)

كان القصد من وراء هذه الدراسة هو التنبؤ بأسباب ترك العمل على عينة مكونة من 475عاملا و عاملة موزعون على خمسة ورشات للصناعات النسيجية، و كانت 7% من

أفراد العينة من الإناث، و قد قسمت عينة البحث إلى مجموعتين متماثلتين من ناحية السن، مدة الخدمة الحالة الاجتماعية، و الجنس.

طبق الباحثان في هذه الدراسة اختبارا للرضا يقيس أبعاد مختلفة للعمل.

- نتائج الدراسة :

و قد دلت نتائج الدراسة على أن هناك فرق بين المجموعتين في عشرة مقاييس. كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0,01 في ستة مقاييس هي:

1-الأجر

2-القدرة المطلوبة للعمل

3-الظروف الفيزيكية

4-الأمن

5-المكانة الاجتماعية

6-الاستقلالية

كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0,05 في أربعة مقاييس هي:

1-التحصيل

2-المسؤولية

3-الخدمات الاجتماعية

4-التنوع

وكان الأفراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم % 20 من أفراد العينة، و تبين أنهم اقل رضا بالنسبة للمقاييس العشرة السابقة.

- العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية :

أهم ما وصلت إليه هذه الدراسة هو توضيح كيفية التنبؤ بالأسباب التي تولد الرغبة لدى العامل في ترك المنظمة اعتمادا على المعلومات الصادرة عنه وعن مسئوله المباشر في

إطار "نظام التقدير الدوري" و تقفي الأسباب قبل حدوث المغادرة.ومن هذا المنطلق تكون نتائج الدراسات المشابهة لهذه الدراسة أو التي تنحي نحوها منطلقا لدراستنا والتي تبحث عما إن كان التدريب أحد هذه الأسباب التي تؤثر في استقرار اليد العاملة أم لا، فتساعد مسؤولي إدارة الموارد البشرية لتصويب برامجهم ووضعها في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن القدرة المطلوبة للعمل أي القدرات المهارية والفكرية التي يتطلبها منصب العمل من شاغله أو ما يسمى عند المختصين في المجال بالاحتياجات التدريبية هي أحد الأسباب التي تقف وراء مغادرة العمال وبالتالي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين هذين المتغيرين فكلما كانت البرامج التدريبية تلبي متطلبات الوظيفة كلما رفع ذلك من استقرار العاملين وهذا ما يخدم فرضيتنا الجزئية الرابعة.

الفصل الثاني

التدريب المهني

تمهيد

- 1- مدخل إلى التدريب المهني
- 2- إعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه
- 3- تقييم البرنامج التدريبي

خلاصة

تمهيد:

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم ضرورة حتمية لتأهيل وتكثيف المورد البشري في العمل، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة وقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع إستثمارات المؤسسة، وأنه إستثمار له عائد كبير على المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد مما يؤثر إيجابا على جودة الإنتاج، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا تتأتى إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب كخيار مهم وضروري، وهو الأمر الذي دفعني إلى استعراضه بنوع من التفصيل في هذا الفصل وسوف أسلط الضوء عليه أولا من حيث الماهية، الأنواع والأساليب، ثم اعداد البرامج التدريبية من تحديد الاحتياجات الى التنفيذ كما سوف أتطرق في الأخير الى تقييم العملية التدريبية.

1-مدخل إلى التدريب المهني:**1-1 مفهوم التدريب المهني:**

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

وقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم؛ ولكننا سنقتصر في هذه الدراسة على تناول البعض منها بما يفي بالغرض، ومنها:

لغة: تدرب الشخص تمرن وتدرّب على الأمر اعتاده وتعود عليه ودرب على الشيء عوده عليه والتدريب جمعه تدريبات هو تزويد الدارسين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عندهم في أداء واجباتهم الوظيفية.

(أحمد مختار عمر، 2008، ص 732)

اصطلاحا: "التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة".

(الشرقاوي علي، ب ت، ص 353)

"التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية "

(SEKIOU Lakhdar, 1986, P. 153)

"التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"

(VATIER Raymond, 1984, P. 203)

"التدريب و التطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض و أهداف المؤسسة. "

(ويليام تريسي، 2004 ، ص15)

" التدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه، و الاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة، و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة، و كذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق. "

(محمد جمال برعي، 1993، ص36)

"التدريب محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. "

(علي السلمي، 1970، ص6)

"عملية التأثير في السلوكيات الإنمائية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل، أو هو جهد منظم ومخطط لتزويد الأفراد المتدربين بمعارف معينة جديدة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير . سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء "

(حسن شحاته و زينب النجار، 2003، ص95)

"نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد، وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية"

(جابر عوض السيد، 2005، ص176)

"إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد ومهاراته لتحقيق هدف معين، فهو تعديل ايجابي ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل و للادارة والأنماط السلوكية. والمهارات والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته "

(عبد العزيز بن حبتور، 2000، ص184)

"تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنتظمة لنموذج من المعرفة والمهارات والاتجاهات لشخص ما، لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو للعمل الذي أسند إليه، وهو يتكامل غالبا بزيادة واستمرارية التعلم".

"بمثابة عملية تتم من خلالها معاونة الفرد على تنمية إمكانياته وقدراته في العمل والإنتاج إلى أقصى حد، ولذلك يعتبر التدريب غاية في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لتحقيق أهداف متعددة، لأنه يسهم في تزويد الفرد بالمهارات والخبرات العملية وتعريفه بالتطورات الفنية في نطاق عمله "

(علي عبد الرزاق جليبي، 2003، ص435)

"عملية منظمة يتم عن طريقها إجراء تغييرات في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد والعاملين بالمنظمة، وذلك بغية تحسين عملية التوافق بين الوظيفة وخصائص وقدرات الموظف الذي يشغلها "

(أحمد محمد غنيم، 2005، ص236)

"الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل "

(أياد محمود عبد الكريم و سعد زناد الميحاوي، 2001، ص157)

"مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح"

(جاري ديسلر، 2003، ص264)

"مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تؤدي إلى تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتفهمهم لطبيعة العمل وظروفه، أو خلق وتنمية المهارات والقدرات لممارسة الوظائف المختلفة، أو تغيير معتقدات واتجاهات الأفراد بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة "

(عبد الله محمد أسعد و ليلي إبراهيم العريان، 1980 ص147)

"عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة، المهارة، العلم، بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد و الجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية و الخدمية لتحقيق أعلى قدرة من الأداء في مواجهة المعوقات و العقبات التي تواجه وظائفهم، ومهنتهم في ضوء إستراتيجية تلك المؤسسات "

(رأفت عبد الفتاح، 2001، ص 13)

" تنمية منظمة و تحسين للاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام و في أقل وقت ممكن بطريقة مريحة "

(بوفلجة غيات، 2004، ص 59)

" إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد. "

(شويح محمد، 2001، ص56)

" تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير مهاراته و معارفه و خبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي و المستقبلي "

(محفوظ أحمد، 2001، ص 30)

" مجموعة من العمليات و الوسائل و التقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى و أهدافهم الشخصية و الاجتماعية بالدرجة الثانية، كما يهدف أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر و المستقبل معا."

(Sekiou Et D'autre, 2001,P 336)

"نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"

(علي محمد عبد الوهاب، 1975، ص 280)

" تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"

(سليمان محمد الطماوي، . 1969ص720)

" النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة"

(علي يونس ميا و آخرون، 2009، ص 6)

" يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم".

(سيد محمد جاد الرب، 2009، ص336)

"مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية. "

(عبد الكريم بوحفص، 2010، ص37)

"أنشطة التعلم التي تؤدي إلى زيادة الأداء الحالي و المستقبلي للفرد. و ذلك بالرفع من قدرته على القيام بالأنشطة المطلوبة منه من خلال تحسين معارفه، مهاراته و اتجاهاته فإن أداء الفرد متعلق بعدة عوامل، منها ما هو متعلق بمحيط العمل و منها ما هو متعلق بالفرد نفسه. و يمكن تلخيص هذه العوامل في الصيغة الآتية:

الأداء = دالة (المعارف، الاستعدادات، الاتجاهات، الظروف)

R (Rendement) = F (Connaissances, Habbités, Attitudes, Situation)

فأداء الأفراد يرتبط وفق علاقة طردية بالعوامل آنفة الذكر، و يقصد بالمهارات قابلية الفرد لإكمال المهمة المنوطة به اعتمادا على المعارف و الخصائص الشخصية المتوفرة لديه، أما الاتجاهات، فيقصد بها في هذا التعريف درجة تحفيز الفرد أي مستوى دافعيته، و كذا تفضيله لأداء العمل و ارتباطه به. "

(Shimon L Dolan Et Randall S Schuler , 1995, P 399)

ويمكن تقديم تعريفا شاملا للتدريب المتمثل في أنه:

" نشاط مخطط ومنظم من قبل المؤسسة، يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وخبرات وقدرات

واتجاهات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة".

1-2 أهمية التدريب المهني

تتضح أهمية التدريب في من عدة زوايا أهمها:

أ- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات:

- يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المؤسسة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق، والعمل تحت مظلة التجارة العلمية، والمشاركة الأوروبية العربية، الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، وتعدد الاستراتيجيات التنافسية للشركات، فالتدريب مطلوب لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية.

- وكذلك في البيئة الداخلية للمنظمة يجيء التدريب إستجابة لمتغيرات متعددة مثل: إستيعاب موظفين جدد، أو إعادة تنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الإختصاصات أو إستحداث أنشطة جديدة أو استجابة لتعديل سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته لتطوير تكنولوجي.

(أحمد السيد مصطفى، 2004، ص ص 226 ، 227)

-كما تبرز أهمية التدريب باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المؤسسة.

(ظاهر محمود الكلاله، 2011، ص ص 100 - 102)

-تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى

رضا الإدارة و بالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، و هكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع

(عائض بن سعيد بن مئعي الغامدي، 2009، ص 44)

- التدريب يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.

- يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.

- يساهم التدريب في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية.

(سهيلة محمد عباس، 2003، ص 188)

- التدريب يساهم أيضا في رفع الروح المعنوية و تحسين مناخ العمل. و هكذا، فالتدريب مهم جدا نظرا لتأثيره على جوانب و مجالات عديدة، كأثره على معدل دوران العمل، التقليل من ظاهرة الغياب، زيادة الإنتاجية، تدارك نقائص عمليات التوظيف، الإستقرار الوظيفي. . . إلخ.

(Dolan Shimon L Et Schuler Randall S, 1995, P 400)

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.

- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.

(سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، 2007، ص 110)

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

(نظمي شحادة وآخرون، 2000، ص 115)

ب- أهميته بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأنماط سلوكهم بما يحقق الأداء الفعال.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء "

(سهيلة محمد عباس وعلي حس علي، 2007، ص 109)

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
- التخفيف من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتتاب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التدريب والوقاية من الانحراف والفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

(عامر خضير الكبيسي، 2010، ص 19)

ج- أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

(حمزاوي محمد سعيد، 2004، ص 104)

1-3 أنواع التدريب المهني:

لقد صنف الكتاب والمختصين في المجال التدريب المهني الى عدة تصنيفات وفق أسس ومعايير مختلفة وقد اخترت التصنيفات التي وجدتها أكثر تكرارا من بين التصنيفات الأخرى وهي:

- أ- **التدريب من حيث الزمان:** و ينقسم إلى نوعين:
 - تدريب قبل الخدمة
 - تدريب أثناء الخدمة
- ب- **لتدريب من حيث المكان:** وينقسم إلى نوعين:
 - تدريب داخل المؤسسة
 - تدريب خارج المؤسسة.
- ج- **التدريب من حيث الهدف:** وينقسم الى أربعة أنواع:
 - التدريب لتجديد المعلومات
 - تدريب المهارات
 - التدريب السلوكي

- من أجل النقل والترقية
- د- من حيث المستوى التنظيمي: وينقسم الى أربعة أنواع:

- التدريب المهني والفني

- التدريب الإداري

- التدريب الإشرافي

- تدريب المكونين

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتدريب:

أ- التدريب من حيث الزمان: ويتقسم إلى نوعين:

- تدريب قبل الخدمة:

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

(احمد ماهر، 1999، صص 323، 324)

ويتعين على مشرف الموظف الجديد أن ينفق بعض الوقت في أقلمة هذا الوافد الجديد لإشعاره بالراحة، كأن يقوم بتقديمه لزملاء العمل، والقيام باصطحابه في جولة تفقدية لمنشآت الشركة، وهذا المسلك قد يقلل من شعور الوافد الجديد بالقلق والتوتر، ووضعه على الطريق الصحيح منذ البداية.

(دافيد راتشمان وآخرون، 2001، صص 295)

ويأخذ توجيه العاملين الجدد وتدريبهم نصيبا كبيرا جدا من برامج تدريب العاملين في معظم المؤسسات، وتتضح الأهمية القصوى لبرامج توجيه العاملين الجدد وتدريبهم في قدراتها على تدريب العاملين المخلصين والمنتجين، فهناك من الأدلة ما يشير إلى أن احتمال إستقالة العاملين الذين يتلقون تدريبا وتوجيها في البداية، أقل بكثير من احتمال استقالة من لم يتلقوا مثل ذلك التدريب والتوجيه

(رونالد ريجيو، 1999، ص 209)

وعادة ما تكون هناك فترة اختبار للموارد البشرية حديثة التوظيف، و تعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التربص، و خلالها يقوم الفرد بتعلم المعارف و المهارات الأساسية لأداء عمله والاندماج الجيد فيه والاحاطة بمتطلباته من مسؤولية و سلطة، و كذلك تعريفه بعلاقاته الرسمية و طرق الإتصال و الوسائل التي سيستخدمها و غير ذلك، و الهدف الرئيسي هنا هو تقديم معلومات عامة عن المؤسسة و العمل، و يمكن ذكر في هذا الصدد ما يلي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع...إلخ.

- ساعات العمل و نظام الحضور و الإنصراف.

- ملابس العمل.

- الأجور و العلاوات و الإقتطاعات.

- قواعد الأمن الصناعي و السلامة. . . إلخ.

إن هذه المعلومات العامة التي يتلقاها الفرد في بداية حياته العملية لا تكفي لأداء مهمته على أكمل وجه، و لا تكفي خبراته السابقة التي حصلها عن طريق التعلم، بل عليه أن يتعرف على الوسائل و الآلات المستخدمة في العمل و التعود على استعمالها، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات التقنية.

(محمد سعيد السلطان، 2003، ص 218)

وهذا ما يدفع بالمؤسسة الى اتباع أنواع أخرى من التدريب فيما بعد حسب حاجة عمالها.

- تدريب أثناء الخدمة:

حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب العمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكومبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة. وتعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر و أسباب إنتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بد لا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات و الأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب، إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لا بد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية و هي أن يلم الرئيس المباشر إماما تاما بطبيعة العمل و مطالبه، و أن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب و الإقتناع بفوائده. و من المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي و بالتالي يرتبط المتدرب ماديا و نفسيا بجو العمل و هو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب و بالكامل حينما يمارس العمل و يتدرب عليه.

(علي السلمي، 1970، ص 282)

إضافة الى ذلك يقلل هذا النوع من التدريب التكاليف على المؤسسة بحيث يتم أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص ولا إلى معدات خاصة، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب.

(قيس مومن وآخرون، ب ت، ص 139)

ب-التدريب من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين:

- تدريب داخل المؤسسة:

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

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

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

(محمد سعيد انور سلطان، 2003، ص ص 195-197)

• **التدريب عن طريق مدربين:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

(أحمد ماهر، 1999، ص ص 326، 327)

• **التدريب عن طريق إعداد مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة:** فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج و تستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل و تطلب الأمر أعدادا كبيرة و بوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين و متفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة، على أن هناك قيودا على استخدام هذه الطريقة و هي عدم قدرة جميع المؤسسات على إستغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية و لما تتطلبه هذه الطريقة من آلات و معدات.

- تدريب خارج المؤسسة

يقصد بالتدريب خارج مكان العمل ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية، و يتم في مراكز التدريب خارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.

(محمد سعيد انور سلطان، 2003، ص ص 195-197)

و تستعين في هذه الحال المؤسسة بمؤسسات خاصة و مراكز مختصة في تقديم الخدمة التدريبية أو البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات و الندوات و الأيام الدراسية و غيرها، و يتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى و هذا الأمر يتطلب مراعاة كفاءة هذه المصادر الخارجية، ناهيك عن التكاليف الناجمة عن اتخاذ القرار في هذا المجال، و بالنسبة

للبرامج الحكومية، يجب التأكيد على مدى ملاءمة ما تقدمه من معارف و معلومات، خبرات و تجارب لاحتياجات المؤسسة التدريبية من جهة و احتياجات الأفراد من جهة أخرى.

ج- **التدريب من حيث الهدف:** وينقسم الى أربعة أنواع:

- **التدريب لتجديد المعلومات:**

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة، أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، وهذا النوع من التدريب يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل.

- **تدريب المهارات:**

ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية ومهارات الإشراف الذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم في أنشطة التوجيه والتنسيق والإشراف وإيجاد شبكة الاتصالات الفعالة بين مختلف المستويات التنظيمية في التنظيم.

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

(صلاح الدين عبد الباقي، 2002، صص 219-221)

- التدريب السلوكي:

ويعرف بأنه تدريب الاتجاهات ويهدف لإحداث تغيير في أنماط السلوك لدى العامل أو اتجاهاته التي كانت متبعة في العمل قبل التدريب، والوصول إلى مستوى متقدم من الفهم والإدراك وضمان سلامة الإجراءات المتبعة في أعمالهم.

- التدريب من أجل النقل و الترقية:

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

(احمد ماهر، 1999، ص323)

د- من حيث المستوى التنظيمي: وينقسم الى أربعة أنواع:

- التدريب المهني والفني:

وهذا التدريب يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التدريب إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التدريب المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التدريب مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

- التدريب الإداري:

وهذا النوع من التدريب ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التدريب أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهاً صحيحاً، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التدريب يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

- التدريب الإشرافي:

ويشمل هذا التدريب المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التدريب على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

- تدريب المكونين:

وهذا التدريب يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التدريبية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التدريب على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التدريب على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتدريب

(مولاي لخضر عبد الرزاق، 2003، ص ص 110، 111)

1-4 أساليب التدريب المهني وأدواته:

أ- أساليب التدريب المهني:

يعتبر الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية التي تحكم فعالية البرنامج التدريبي، ويقصد بالأسلوب التدريبي الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بصورة تنتج الأثر المطلوب. وتختلف أساليب التدريب حسب نوعية المتدربين، وموضع التدريب، ومدى العمق والشمول في عرض الموضوعات، وحسب فترة التدريب.

(السيد عليوة، 2001، ص 71)

وهذه أهم الوسائل التدريبية:

• التلمذة الصناعية أو التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم، و في ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، و يكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء؛ وعلى ذلك يتم التدريب بموجب أسلوب المساعدة الإشرافية في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، و الرئيس المباشر هو ذاته المدرب وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب، لتدرب فيها الموارد البشرية، و يراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية، بحيث يتم تزويدها بنفس المعدات، وأن يكون لها نفس التصميم، و تستخدم هذه الحالة عندما يزيد عدد الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة و بسرعة كبيرة.

(عمر وصفي عقيلي، 1996 ، ص 239)

• أسلوب المحاضرة:

هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، حيث يتلقى المتدربون معلومات من المدرب دون غيره وليس للمتدربين للمعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب (المدرب) وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين في آن واحد وللمحاضرة مجموعة من الشروط تقوم عليها نجملها فيما يلي:

- يجب إعداد المحاضرة مسبقاً من حيث ترتيب الموضوعات، والمعلومات حسب تسلسلها المنطقي، وفي نقاط مختصرة ومحددة.

- العناية في الإعداد للمحاضرة بخلفيات ومستويات المتدربين لكي تتناسب عملية إلقاء المحاضرة مع قدراتهم ومهاراتهم.

- اعتماد المدرب أثناء المحاضرة على بعض الاستراتيجيات لتحفيز المتدربين لمتابعة المحاضرة مثل طرح بعض التساؤلات المناسبة والمتدرجة لمعلومات المحاضرة.

- قيام المدرب بتخصيص وقت كاف للمناقشة وللإجابة على معظم الأسئلة والاستفسارات التي قد يطرحها المتدربون.

- لا بد أن تكون لغة المحاضرة سهلة ومتماشية مع لغة المادة التدريبية بدرجة عالية.

- يجب أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأخذ النقاط الهامة وتدوين الأفكار.

- قيام المحاضر بإعطاء الأمثلة في المحاضرة بحيث تكون متناسبة مع اهتمامات

المتدربين.

(قيس مومن وآخرون، ب ت، ص 141)

ويعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية ؛ ويمتاز هذا الأسلوب بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد، وتعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات

(عبد الرحمان توفيق، 1994، ص 194)

• أسلوب تدريب الحساسية:

بموجب هذا الأسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وأراء بعضهم البعض بصراحة تامة، كما يتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة؛ بمعنى آخر أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب التدريبي هو مناقشة السلوك

(عمر وصفي عقيلي 1996 ، ص ص 245 ، 246)

فمن خلال اللقاءات المتكررة يقوم المتدربون بتقييم سلوك بعضهم بصراحة، والهدف الأساسي من ذلك هو إقناع المتدربين بتعديل سلوكهم فيما إذا كان غير سليم، لأن الأفراد بطبعهم يعتقدون أنهم في معظم الأحيان على صواب، لذلك يأتي تقييم الآخرين لسلوكهم لتبيين هذا الاعتقاد الخاطئ وضرورة تعديل السلوك. ويتم التركيز في هذا الأسلوب التدريبي على جوانب كالعلاقات الإنسانية، وزيادة حساسية الفرد تجاه سلوك الآخرين وردة فعل تصرفاته بالنسبة لهم ... الخ، لذلك فإنه ليس هناك مادة تدريبية محددة تدرس أو يدرّب عليها الأفراد، بل تترك الحرية كاملة للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم ومناقشاتهم الحرة، وفي هذا الأسلوب التدريبي لا يوجد مدرب، بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات، ومنع حدوث أي احتكاك بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح بعضهم لبعض.

ويؤدي هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات الإتصال و التفاعل مع الآخرين ويعتبر طريقة جيدة لتغيير اتجاهات المتدربين و تعديل سلوكياتهم، و ذلك من خلال معرفة أثر سلوكياتهم على باقي الأفراد، بالإضافة إلى كيفية تأثرهم بسلوكيات الغير.

(عبد الرحمان توفيق، 1994، ص 255)

• أسلوب دراسة الحالة:

أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وتهدف إلى تعزيز وتدعيم طاقات اتخاذ القرار لدى متخذي القرارات على مستوى المنظمة. وتعرف دراسة الحالة بأنها: "موقف يمثل مشكلة حقيقية أو افتراضية تستخدم لعرض و توضيح عمليات اتخاذ القرار"

(عبد الرحمان توفيق، 1994، ص 195)

و تتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، و تهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، و ذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة و محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة و النتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.

(Jean Gerbier Thomas Peters Et Robert Waterman,1975,P223)

ويمكن الاستفادة من ردود أفعال المتدربين في إثراء المعلومات وتوضيح الموقف أو المشكلة، وفي تشكيل وجهة نظر لدى المتدرب وأيضا في تجميع وتوليف العديد من ردود الأفعال المتضاربة. و تعطي الحالات وضوحا لمواقف الحياة العملية الفعلية في المنظمة، وبنفس طريقة حدوثها؛ وبشكل عام فإن الحالات تعتبر بالغة التأثير لأنها تستمد من واقع الخبرات والممارسات الفعلية. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة

الحالات، كما أنها قد لا تناسب بعض الدارسين من الذين لا يتوفرون على أرضية مقبولة من المعرفة النظرية، ولذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية، وإنما بصورة مكملة.

• أسلوب المؤتمرات:

وهو عبارة عن اجتماعات موسعة لعدد من المتخصصين، يسبقه إعداد من خلال تكليف لجنة من الخبراء البارزين من ذوي الإهتمام بموضوع المؤتمر ليكونوا بمثابة محاضرين أو مناقشين بالمؤتمر شرط أن لا يتجاوز عدد المتدخلين 15 مشاركا ويكونوا على مستوى عال من التعليم في ميدان تخصصهم ولديهم من الخبرة العلمية والكفاءة العلمية بما يمكنهم من الإشتراك بأرائهم وأفكارهم في المسائل التي يقترحها رئيس المؤتمر، ويدعى أيضا إليه عدد كبير من العاملين في المؤسسة.

(فاروق شوقي البوهي، 2001، ص 186)

وهذا الأسلوب يشعر العاملين بقيمتهم الذاتية، حيث يجتمعون بالرؤساء في اجتماعات دورية ليناقدوا مشكلات العمل، ويقترحون العلاج لكل حالة، هذا فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسؤولية الجماعية نحو نجاح المشروع، وفي ذلك ما يدفع كل عامل إلى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر.

(عبد الهادي الجوهري، 1998، ص 188)

فكلما تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيهها سليما دون المساس بمشاعر العاملين، كلما تمكن من التوصل إلى نتائج أفضل وهذه الطريقة تمتاز بإستفادة عدد معتبر من المتدربين اضافة الى تحفيزهم من خلال المشاركة وتبادل الآراء واثراء الحصة التدريبية ما يبرز الجوانب الأهم في الموضوع الا أنها تغفل مبدأ التشخيص ولا تستطيع اختبار نسبة التعلم إلا بعد مدة طويلة كما أنها لا تلبى الحاجات التدريبية لكل المستفيدين.

• التناوب الوظيفي:

نعني بهذا الأسلوب التدريبي نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة؛ وبانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مغايرة فهو يكتسب الخبرات و المهارات اللازمة، ومن شأن هذه الحركة بين الوظائف أن توسع من آفاقه العملية، وأن تعطي للمورد البشري مرونة أكثر، وتجعل من خبراته ومهاراته المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل نفس المنظمة.

إذا وبموجب هذا الأسلوب التدريبي تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية، وبذلك فهو يكتسب لخبرات إضافية، تمهد له الطريق لاستلام وظائف قيادية كونه تدرّب على معرفة عالم المنظمة بشكل شامل، وليس على جزء واحد أو أجزاء محددة منها.

ويشترط في استخدام أسلوب التنقل بين الوظائف أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات فيما بينها، و لا بد لنجاحه أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، و خاصة خلال الفترة الأولى من التدريب - و هي فترة استلامه للوظيفة - وأن يتبع ذلك عملية تقييمية مستمرة للأداء، وهذا بهدف تصحيح الأخطاء.

(عمر وصفي عقيلي، 1996 ، ص 240)

• أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً تدريبياً يقوم فيه المتدرب بحمل هوية تختلف عن هويته الأصلية، وبما يتماشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وفي غيره من المجالات؛ ولعل أهم سمات أسلوب تمثيل الأدوار هو إمكانية استخدامه في كافة مجالات التدريب تقريباً. يتيح تمثيل الأدوار للمتدرب أن يمارس رد الفعل في مواقف الصراع و غيرها من المواقف الضاغطة، ومحاكاة الواقع بهذه الطريقة تؤدي إلى التخلص

من العديد من المخاطر الكامنة في واقع الحياة العملية مع الاحتفاظ بالعديد من مظاهر عملية التفاعل؛ ومن هنا يمكن الوقوع في الأخطاء مع ملاحظتها وتجريب الاستجابات البديلة، وبمعنى آخر فإن تمثيل الأدوار يسمح بتجريب طرق مختلفة للسلوك في موقف معين.

يمكن إختيار الأدوار بحيث تكون مخالفة لمواقف الحياة الواقعية بما يزيد من خبرة المتدرب ويعمق من رؤيته ونظريته لحقيقة السلوكيات الفردية؛ فعلى سبيل المثال يقدم المدرب والمتدرب على تمثيل مواقف مصطنعة وذلك من خلال تبادل الأدوار، لتبدأ عملية المحاكاة والتحليل بين الفردين والتي من أهدافها تطوير وتنمية مهارات المتدرب. أضف إلى ذلك أن تمثيل دور المرؤوس من قبل الرئيس، يسمح لهذا الأخير باختبار أحاسيس وتجارب المرؤوس، وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز روح التعاون والإنسجام بين الرجلين، وبما يسمح لهما بالتوافق على توضيح أو وضع المبادئ الإدارية السليمة.

(حسن إبراهيم بلوط، 2002 ، ص 285)

و الهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين، تغيير الإتجاهات، و اكتساب مهارات قيادية و بعض التقنيات كالقيام بالمقابلات. . إلخ. وهذه الطريقة تسمح بمشاركة الأفراد المتدربين في عملية التعلم و قيامهم بدور إيجابي، وبالتالي احترام مبدأ التشخيص في التدريب.

• أسلوب المباريات الإدارية:

في أسلوب المباريات الإدارية يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، تمثل كل منهما إدارة منظمة ما، وتقدم لكل مجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقا عن ظروف عمل المنظمة التي يمثلونها، لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأدوار بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد فيها في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة. يتم تقسيم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء البيانات المعطاة لها باتخاذ قرارات معينة

ومراجعة قرارات سابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات غير متوقعة، ليتم بعد ذلك تقييم النتائج وذلك باستخدام أسلوب تقييم حدد مسبقاً. وعلى ضوء ما تم تحصيله من نتائج تتولى كل مجموعة دراسة جديدة وهكذا إلى أن تنتهي الجولات المحددة ليتم بعدها إعلان المجموعة الفائزة؛ وهذه الطريقة تمكن المشاركين من التفكير و معايشة المراحل المختلفة لاتخاذ القرار و مقارنة مختلفة البدائل ثم إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمر الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المنظمة، حيث ينظر إلى تسيير المنظمة ككل وليس كل مصلحة على حدى.

يعتبر إذن أسلوب المباريات الإدارية وسيلة في تنمية قدرات الفرد في مجال السياسات الإدارية الإستراتيجية والتخطيطية في المنظمة، كما تسمح للإطارات والمسؤولين على اتخاذ القرار بسرعة، والتكيف مع العمل في جماعة.

(Jean Gerbier, 1992, P 232)

• المحاكاة:

والهدف من وراء هذا الأسلوب هو التدريب على مهارات التشخيص و التحليل لمواقف معقدة. و كثيرا ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة في التدريب على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار. فعلى سبيل المثال، تستعمل المحاكاة في التدريب على قيادة الطائرات و التي تستدعي من المتدرب معارف و مهارات و اتجاهات جد عالية ومتخصصة بالإضافة إلى ذلك، يستخدم هذا الأسلوب في تدريب السماسرة (أسلوب المباريات في أعمال السوق المالية البورصة) و التي تحتوي على درجة كبيرة من المخاطرة و عدم التأكد و عدم اكتمال المعلومات وهذا الأسلوب يقترّب كثيرا من الواقع وجد محفز للمتدربين ويشجع نشاط المتدرب سواء كان بمفرده أو في مجموعة، إلا أنه يحتاج إلى الدقة في الإعداد ويتطلب عتادا مكلفا وقد يتحول إلى أسلوب لعب لا تدريب.

وبعد استعراضنا لأساليب التدريب الشائعة الاستخدام، يمكن القول أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكل فئات الموارد البشرية - على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة الفئات في مختلف مستوياتهم - وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة؛ فأساليب تدريب رجال الإدارة لا تصلح للفنيين، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين وللعمال الصناعيين... الخ. إذا، يمكن القول بأن الأسلوب التدريبي المستخدم ودرجة الاعتماد عليه من طرف المنظمة يختلف باختلاف نوع التدريب من جهة، ومن جهة أخرى باختلاف الفئة المراد تدريبها والهدف من وراء تطوير البرنامج التدريبي.

ب- الأدوات المساعدة في التدريب:

ومن أهم المساعدات نجد:

- السبورة المغناطيسية:

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

- السبورة العادية:

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

• سرعة الكتابة و المحو أثناء عرض الحديث.

• الإعداد المبكر لمادة التدريب.

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

- الأوراق:

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

- الكشاف الكهربائي:

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

(رأفت السيد عبد الفتاح، 2001، ص120)

- عروض الفيديو و الأفلام:

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

(لوي هارت، 2002، ص 43)

2- اعداد البرنامج التدريبي وتنفيذه:

1-2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية المنطلق في التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، وأي خلل بهذا العنصر سيفشل بلا شك كل الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى أداء ومهارات العاملين بها، فمن الصعب جدا تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إذا لم نقم بالتحديد الدقيق والعلمي والموضوعي للاحتياجات التدريبية.

أ- تعريف الاحتياجات التدريبية

- تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها " ذاك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين "

(Pierre Casse, 1994 , P12)

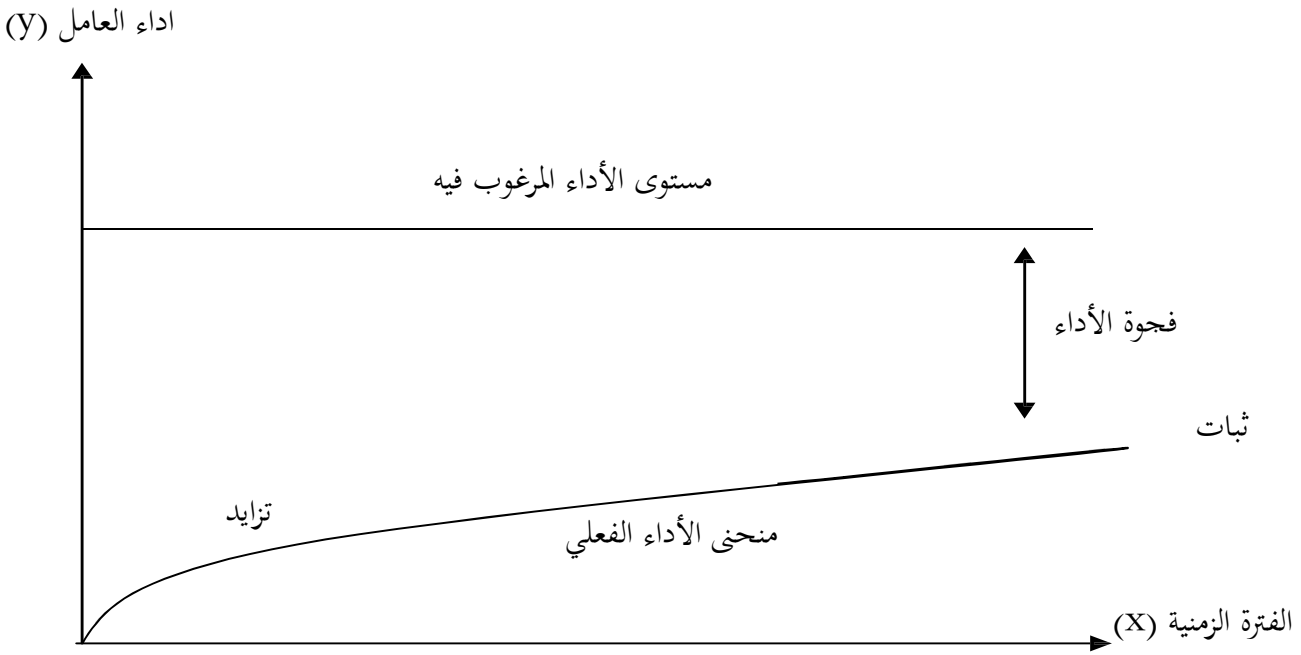
ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالاتي:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

(احمد ماهر، 1999، ص229)

- فالحاجة التدريبية تعني: "وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا" .

(عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، 2008، ص317)



الشكل (01): نموذج الفجوة التدريبية

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 140

ب- مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

من التعريفات السابقة نجد أنه لتحديد الاحتياجات التدريبية نستخدم ثلاثة مداخل و هي

كما يلي:

-التحليل التنظيمي(على مستوى المنظمة).

-تحليل الوظيفة(على مستوى العمل) .

. -تحليل الفرد(على مستوى الفرد)

- تحليل التنظيم:

يعتمد هذا المدخل في تحديد الاحتياجات التدريبية على دراسة و تحليل التنظيم القائم في المؤسسة بشكل إجمالي و ذلك لتحديد المواقع التنظيمية والتي تحتاج إلى تكوين، والنوع الذي يلزمها حيث تتم دراسة أهداف المؤسسة المستقبلية والمشاريع المخطط تنفيذها، كما تتم دراسة موارد المؤسسة البشرية والمادية وتوزيعها وسياسات العمل المعتمدة، وكذا

دراسة الهيكل التنظيمي و التعرف على وحداته وأقسامه وإداراته وتحليل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة و ذلك بالاعتماد على مجموعة مؤشرات منها التكاليف، التالف من الموارد، معدلات الإنتاجية، معدل استغلال الطاقة الإنتاجية. . . إلخ.

وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يهتم بتشخيص و تقييم وتحليل وضعية المؤسسة من جميع نواحي النشاطات، و نتائج هذه التحاليل تساهم في التعرف على الاحتياجات التدريبية و ذلك بتحديد الجهة أو القسم في المؤسسة التي تبين النتائج السابقة بأن أدائه ضعيف ولم يصل إلى المستوى المطلوب، فإذا كان سبب هذا الانخفاض أو الضعف لا يعود إلى الكفاءة في الآلات فإن انخفاض الأداء يرجع إلى نقص في كفاءة القوى العاملة بهذا القسم لذا يستلزم تطبيق برامج تكوينية للأفراد في هذا القسم.

(شنوفي حسين عبد الله، 1988، ص 83)

- تحليل العمل:

حيث أن تحليل العمل يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة أو العمل والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوى أداء ناجح، بمعنى آخر فإن تحليل العمل يحدد ما يجب أن يعرفه و يتعلمه العامل حتى يؤدي وظيفته بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، و من ثم يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لهذا المدخل على نوع المهارات والصفات المطلوبة لأداء العمل، وعلى ما يمتلكه من صفات وقدرات حالية لا تعتبر كافية لتأدية عمله بالوجه الصحيح.

- تحليل الفرد:

ويقصد بتحليل الفرد قياس وتقييم أدائه في عمله، وذلك بهدف تحديد ما إذا كان الفرد يحتاج إلى تكوين أم لا، وينصب هذا النوع من التحليل على الأفراد أنفسهم بهدف تحديد

طريقة أدائهم لأعمالهم وتحديد مواطن الضعف في الأداء، ومن ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تلمينتها من خلال التكوين.

ونظرا لأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية في نجاح برامج التكوين فإن ضرورة توافر الدقة في تحديدها أمر مطلوب، وعلى هذا الأساس فإنه من الأفضل إعتداد المداخل الثلاثة السابقة في تحديد الإحتياجات التدريبية، فتليل التنظيم يحدد لنا المواقع الإدارية والأقسام التي تحتاج إلى التكوين، أما تحليل العمل فيحدد محتويات التكوين أي ماذا يجب أن يتعلمه المتكون، في حين أن تحليل الفرد يحدد الأشخاص الذين يجب تكوينهم وترتبط هذه الأنواع الثلاثة مع بعضها البعض وينتج من هذا تحديد دقيق للإحتياجات التدريبية.

2-2 طرق جمع المعلومات:

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات، إذ تعرف على أنها "الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها.

(محمد طلعت عيسى، 1963، ص 29)

ويتم اعتماد الملاحظة من طرف المسؤول عن الموارد البشرية في المنظمة، حيث يقوم بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف لمهامه في الواقع، أو من خلال تمرين يحاكي الواقع، ويكون الغرض من الملاحظة هو تحديد مواطن الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب؛ وتوكل مهمة القيام بملاحظة سلوكيات وأداء العاملين إلى أخصائي التدريب أو إلى المسؤول المباشر عن الأفراد المراد تحليل سلوكياتهم. وتعتمد بعض المنظمات على مسؤولين أو مختصين في الملاحظة المباشرة لأداء الموارد البشرية، وهذا بالنظر إلى الدور المهم الذي يلعبه هذا الملاحظ في توفير المعلومات الدقيقة

والموضوعية، حيث أصبح يعد أحد المتغيرات الأساسية في هذه العملية، وذلك بالنظر إلى قيمة البيانات التي يوفرها، والتي تعد كقاعدة لتصميم برنامج تدريبي فعال. وبالإضافة إلى المهارة والخبرة في الملاحظة، وتسجيل كل التفاصيل المتعلقة بالأداء، فإن المعرفة المسبقة بتفاصيل الوظيفة ومختلف مراحل إنجازها يعتبر عنصرا مهما، وهنا تبرز ضرورة تواجد بطاقات وصف الوظائف لدى المسؤولين عن عملية الملاحظة المباشرة للسلوك. وبعد أن تنتهي عملية تسجيل الملاحظات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، يتم تحليلها على مستوى إدارة التدريب في المنظمة، ثم يرفع التقرير النهائي والذي يحتوي على أهم التوصيات وهذا إلى الإدارة المركزية لتتم مراجعتها واتخاذ قرار بشأنها. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمكن من ملاحظة سلوكيات الموارد البشرية بشكل تلقائي وبالتالي تسجيل جوانب النقص في عملهم، هذه السلوكيات التي لا يمكن أن يلاحظها الأفراد في أنفسهم؛ غير أنه ما يؤخذ عليها هو الوقت الذي تستغرقه والذي يعتبر مطولا إذا ما قورن بالأساليب الأخرى المتبعة، هذا بالإضافة أنه ينتج عن هذا الأسلوب تنمية مشاعر الاستياء لدى المورد البشري الذي يعتبرها نوع من التجسس، وهو ما يؤثر على معنوياته.

ب- المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة، يحاول أحدهما الحصول على بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر"

(جمال نكي و السيد يس، 1962، ص 309)

وتعتبر المقابلات مع الموارد البشرية مفيدة في تحديد الإحتياجات التدريبية، إذ يتم بموجبها توجيه مجموعة من التساؤلات من طرف أحد المسؤولين الذي توكل له مهمة القيام بذلك إلى الموارد البشرية داخل المنظمة.

"وتستخدم المقابلات عادة بواسطة أخصائي تدريب للحصول على وجهات نظر العاملين تجاه مشكلات العمل، وتحديد المجالات و المهارات والتي يعتقد العاملون أنهم يحتاجون إلى التدريب عليها. "

(وليم تريسي، 2004، ص88)

ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات؛ المقابلات مع المسؤولين والمقابلات مع الموارد البشرية. ففي النوع الأول تتاح الفرصة للمشرف على المقابلة لمساءلة المسؤولين المباشرين وهذا بهدف الحصول على معلومات متعلقة بمستويات أداء الموارد البشرية، خبراتهم وحصر نواحي الضعف لديهم؛ وتشكل النقائص والتي قد يسهم التدريب في حلها الجزء الأكبر من تقرير المقابلة الذي يحرره المسؤولين، مضيفين إليه الإقتراضات والإقتراحات بشأن مواضيع التدريب التي يجب أن يستفيد منها من هم في حاجة إلى تنمية قدرات معينة. وأما في النوع الثاني، يقوم المشرف بإجراء مقابلة مع الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمواضيع التالية:

(عبد الرحمان توفيق، 1994، ص 162)

-الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف من ناحية الواجبات مرتبة حسب أهميتها ونوع المسؤولية ودرجة الصعوبة (عالية، متوسطة أو منخفضة) والمهارات اللازمة (إدارية، سلوكية)

-نوع التدريب المتلقي في المنظمة

-مؤشرات الرضا وعدم الرضا.

-الإتجاهات المتعلقة بالتدريب (الرغبات فيما يخص طرق التدريب المفضلة، وكذا فيما

يخص مكان التدريب .).

لا جدال في أن المقابلة سواء كانت مع المسؤولين أو مع الأفراد تعد أداة أساسية ومصدر جيدة للحصول على البيانات المهمة، حيث أنه من مزاياها أنها تمكن من

الحصول على إجابات دقيقة، كما تتيح الفرصة للتعرف على جوانب مختلفة تتعلق بأداء الموارد البشرية في عملهم، تفاصيل لا يمكن الحصول عليها باستخدام تقنية الملاحظة المباشرة للسلوك، كما أنها أسلوب يريح من تتم مساءلته، وتعطيه دافعا للمشاركة بإيجابية في المقابلة وهذا لحصوله مسبقا على معلومات كافية عن أسباب وأهداف هذه المقابلة. ولكن على الرغم من الميزات السابقة إلا أن المقابلة لا تخلو من بعض العيوب، إذ أنها تتطلب الكثير من النفقات والجهد و الوقت، فهي تحتاج إلى عدد كبير من القائمين بالمقابلة وتتطلب تدريبهم على إجرائها، كما أنها قد لا تتيح الفرصة لمشاركة كل الموارد البشرية في المقابلات بسبب وجود عدد كبير خاصة في منظمة كبيرة الحجم وهذا ما يقلل من فعالية البيانات المستخلصة منها.

ج- الإستبيان:

يعتبر إعداد الإستبيان وتطبيقه على كل الموارد البشرية أو عينات مختارة منهم، من الوسائل شائعة الإستخدام في جمع البيانات الخاصة باحتياجات التدريب؛ وتحتوي معظم استمارات الإستبيان على عدد من الأسئلة تتعلق بأوجه السلوك والمهارات الخاصة بأداء عمل معين، حيث يطلب من المستجوبين أن يقيموا أنفسهم وفقا لمقياس نقطي معين؛ وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات من ناحية أنها تتضمن تقريبا نفس المواضيع. ويعنى بملء إستمارة تحديد الإحتياجات التدريبية كل من المسؤولين والموارد البشرية، إذ توزع عليهم إستمارات تكون معدة بشكل مسبق ويقوم المسؤول أو الفرد داخل المنظمة بملئها، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات. ويتميز الإستبيان بقلة تكلفته والجهد وكذا الوقت الذي يتطلبه، كما أنه يتميز عن أسلوبي المقابلة والملاحظة المباشرة في أنه لا يحتاج في جمع البيانات إلى فريق من العاملين. ولكن استبيانات تحديد الحاجة إلى التدريب والموجهة إلى الأفراد تطرح إشكالات، وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلا نوعا ما وخاصة لدى الموارد البشرية الأقل تأهيلا؛ وبالتالي فإنه يتوجب

تدعيم هذا الإستبيان بآخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بسجلات أداء العاملين.

د- وثائق وسجلات الأداء:

تعتبر مراجعة وتحليل المتوفر لدى المنظمة من تقارير وسجلات ووثائق تكشف مستويات الأداء للمهام والوظائف، أساساً مفيداً لتحليل الإحتياجات التدريبية؛ فسجلات الغياب والحوادث، شكاوى العملاء، أخطاء العاملين واقتراحاتهم، وكذا الإلتزامات العمالية، هذا بالإضافة إلى الدورات التدريبية السابقة وأداء الموارد البشرية بعدها، تعتبر كلها مفيدة في تحديد الحاجة إلى التدريب. وتعتبر بيانات هذه الوثائق غير مكلفة طالما أنها متوفرة لأغراض أخرى، إذ أنه من السهل تجميع السجلات والتقارير بأقل جهد ممكن والحصول على قدر كبير جداً من المعلومات المفيدة في اتخاذ قرار التدريب في المنظمة؛ ويأخذ على أسلوب تحليل تقارير الوثائق وسجلات الأداء كون أن هذه التقارير تشير إلى وجود مشكلة لكنها نادراً ما تشير إلى سببها بالإضافة إلى أنها وسيلة سلبية لجمع البيانات من حيث أنها لا تشرك العاملين أو المديرين في تحديد الإحتياجات

هـ- توصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد بطاقة وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، بحيث تشمل البطاقة كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة؛ ومن هذه البيانات:

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 113)

- التعريف العام للوظيفة

- مسؤوليات الوظيفة: وهذه قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية، أو مسؤولية عن عتاد أو آلات.

- الصلاحيات والسلطات: ويعنى هذا الجزء بتحديد طبيعة الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة وتحديد صلاحياته في اتخاذ القرارات المختلفة.

- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وهذا الجزء يشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، المجهود اللازم لأداء الوظيفة (عملي أو ذهني)، المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، ومختلف الظروف الطبيعية التي يمارس الفرد عمله في ظلها كالحرارة، الضوضاء... الخ.

- العلاقات الوظيفية: وهذه تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها والوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.

- الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة

تستخدم البيانات التي تشتمل عليها بطاقات توصيف الوظائف في كثير من مجالات عمل إدارة الموارد البشرية، وتعتبر الأساس في إعداد وتنفيذ سياساتها والتي منها التدريب والتنمية الإدارية؛ حيث تزود بطاقات توصيف الوظائف إدارة الموارد البشرية ببيانات كافية عن النواحي والواجبات التي ينبغي أن تركز عليها مواضيع التدريب. ومن المحتمل أن تعد برامج تدريب لمواجهة احتياجات معينة، فعلى سبيل المثال ترغب مصلحة ما في المنظمة في إعداد فرد للقيام بأعمال وظيفة أخرى، ومن أجل ذلك يقدم المشرف على التدريب الجوانب المتعددة لهذه الوظيفة لتعريف المتدرب بالتفاصيل المختلفة للمهام وكذا المستوى المطلوب منه تنفيذها، وفي هذه الحالة تعتبر بطاقات توصيف الوظائف مصدرا أساسيا للتعرف على الأعمال والمستوى المطلوب لتنفيذها.

2-3 تصميم البرنامج التدريبي

إن تصميم البرنامج التدريبي مبني على المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التدريب، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة وجمع كل المعلومات اللازمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التدريب وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة هي:

أ- تحديد أهداف البرنامج التكويني

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها و يجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
- أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

ب- تحديد الموضوعات التدريبية:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا. وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين.

وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها:

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.

- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدائثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، و متتابعة و مترابطة و واضحة.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.
- أن تتناسب مستوى المتكويين الذين سيشاركون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكويين.

(عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، 2008، ص 321)

ج- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات:

ونقصد بدرجة العمق، المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية. أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع. وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتدربين وطبيعة إحتياجاتهم التدريبية (علي السلمي، 1985، ص ص 367، 368)

د- إعداد المادة التدريبية:

إن جانبا كبيرا من نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عن بدء البرنامج، وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها. ولعل من أهم المشكلات التي تعاني منها أنشطة التدريب عادة النقص الواضح في المادة التدريبية، المعدة إعدادا يتناسب ومتطلبات برنامج تدريبي بذاته.

ه- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي:

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبية تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيها جميعا بمنطق واضح محدد

(علي السلمي، 1985، ص ص 368، 369)

و- تحديد أساليب التدريب:

وأهم هذه الأساليب كما أشرنا سابقا: المحاضرة، المؤتمرات، والندوات، دراسة الحالة، وتمثيل الأدوار وتدريب الحساسة. ويختلف اختيار أساليب التدريب حسب نوعية المتدربين، وموضوع التدريب ومدى العمق والشمول في عرض الموضوعات، وفترة التدريب.

ز- تجهيز المعدات والمستلزمات:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، فليس المدرب هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التدريبي إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحتل محل المدرب فهي تساعد في نقل المعلومات، وتوصيل المفاهيم والمعاني

2-4 اعداد المدربين وتنفيذ البرنامج التدريبي:**أ- اعداد المدربين:**

يمثل المدربون عنصر هاما في العمل التدريبي ويجب أن يحض بالعباية اللازمة من المخطط التدريبي.

(السيد عليوة، 2001، ص 71)

وفي ضوء مفردات المنهاج التدريبي والمادة التعليمية، يتم تحديد مواصفات المدربين المؤهلات الفنية و البيداغوجية) التي على أساسها يتم اختيار المدربين، إما من بين الهيئة التدريسية أو من ذوي الخبرة التدريسية من سوق العمل وإذا تحدد الخيار الثاني فينبغي العمل على تدريبهم بإلحاقهم في دورة تدريبية مكثفة حول أساليب التدريب الفعال (أحمد مصطفى، 2001، ص 57)

– مصادر الحصول على المدربين:

توجد عدة مصادر للحصول على المدربين اللازمين لتأطير العملية التدريبية؛ يتوفر بعضها من خارج المنظمة، في حين يتوفر البعض الآخر من داخلها:

• المصادر الخارجية:

من الخيارات المتاحة لمسئولي المنظمة، استخدام خريجي كليات المعلمين أو أساتذة الجامعات في العمل التدريبي، وذلك لتمتع هؤلاء بخلفية جيدة في المعارف والمهارات الفنية والإدارية المطلوبة للنجاح في التدريب؛ و لكن بالنظر لافتقار المعلم أو الأستاذ الجامعي لمقومات المدرب الفعال (خبرة تدريسية) وكذا عدم علمه بتنظيم المنظمة، إضافة إلى عدم الدراية الجيدة باستخدام الطرق التدريبية، فإنه وجب على المنظمة تزويدهم بتدريب على هذه المعارف والمهارات قبل تكليفهم. ويمكن اللجوء إلى خيار ثان، والمتمثل في مدربين من خارج المنظمة من ذوي الخبرة في مجالات التدريب و الإستشارات في مجالات معينة كالتسويق و المالية. . . الخ؛ ولكن هذا الخيار مرتفع التكلفة، إذ أن المصاريف الخاصة بالحصول على مساعدات تدريبية خارجية عادة ما تكون جد مرتفعة، هذا إضافة إلى عدم فهم المدرب الخارجي للمنظمة ومشاكلها الخاصة، وهذا ما ينتج عنه مقاومة المتدربين لمفاهيمه وأفكاره.

• المصادر الداخلية:

يعتبر من مصادر الحصول على المدربين هو المنظمة نفسها، ولعدة اعتبارات يتم اختيار

المديرون التنفيذيون أو الموظفون التنفيذيون، أو حتى المدربين المتخصصين من داخل المنظمة ليشرفوا على العملية التدريبية.

✓ **المديرون التنفيذيون:** يمكن استخدامهم كمدرين و ذلك لما يتمتعوا به من الثقة بين الأفراد المتدربين، إلى جانب عامل الخبرة لديهم و كذا انخفاض تكاليفهم إذا ما قورنت بمصاريف المصاحبة لاستقدام المدرب الخارجي، أضف إلى ذلك تسهيل عملية المتابعة و التقييم للأفراد المتدربين، حيث يتولى المدير بنفسه ذلك. و لعل العيب في اعتماد المدير التنفيذي كمدرّب، هو ضياع الوقت المخصص للإدارة طالما أن المدير يكون بعيدا عن ممارسة واجباته الإدارية أثناء توليه عملية التدريب.

✓ **الموظفون التنفيذيون:** يعتبرون أفضل المصادر للحصول على مدرين، خاصة فيما يخص التدريب التعريفي والتدريب الفني، إذ يعتمد على ذوي الكفاءة منهم لما يتوفر لديهم من خبرة مباشرة بالعمل أو التقنية التي يمكن أن يوكل إليهم تدريسها. ولكن القصور في هؤلاء التنفيذيين كمدرين يتمثل في نقص معرفتهم بطرق وأساليب التدريب، وعليه فإن تحويلهم إلى مدرين يتطلب استثمارا كبيرا في تدريبهم على القيام بمهام التدريب.

✓ **المدربين المتخصصين:** تتجه معظم المنظمات إلى توفير عدد من المدربين المتخصصين التابعين لها، إذ يمكن توظيف إمكانيات هؤلاء في برامج التدريب بالمنظمة، حيث تتوفر لديهم المعرفة الجيدة بالمنظمة و المهارة الفنية و الخبرة بالمادة التدريبية، إلا أن استخدام أعضاء قسم التدريب المتخصصين كدائمين بالمنظمة سيؤدي إلى حرمانها من الاستفادة الكاملة من إمكانياتهم، لاعتبار العدد المحدود من برامج التدريب، ومهما تكن الجهة التي سوف تتولى عملية التدريب، داخلية كانت أو خارجية، فإن الأهم هو توفير الكفاءات من المدربين، القادرين على تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة ونوعية.

(عبد الرحمان توفيق، 1994، ص ص 136 - 138)

- الشروط الواجب توافرها في المدربين:

يتم تحديد الشروط الواجب توافرها في المدربين عن طريق تحليل برنامج التدريب من زاويتين: محتوى مادة التدريب، واستراتيجية التدريب. إذ يحدد نوع ومستوى وصعوبة مادة التدريب، نوع و كمية الخبرة الواجب توافرها في المدربين، وتحدد استراتيجية التدريب المعرفة المهنية ومهارات التدريب المطلوبة في المدربين؛ وعليه فإن مصادر الشروط الواجب توافرها في المدرب هي أهداف التدريب، و محتوى البرنامج التدريبي. وأهم ما يجب أن يتوفر عليه المشرف على نشاط التدريب ما يلي:

• الخبرة في التدريب:

إن أول إعتبار في تحديد المدربين المتوقعين هو تحديد الأفراد الذين يملكون المعارف والمهارات الفنية التي تتطلبها الوظيفة التي سيتم التدريب عليها. وتتمثل المعارف التي يتطلبها الأداء الجيد للمدرب، في معرفته بالوظيفة والمهارات الوظيفية وكذا المعرفة الجيدة بالمنظمة.

• المعرفة بالمنظمة:

يحتاج المدرب الناجح إلى معرفة الهيكل التنظيمي الرسمي و غير الرسمي للمنظمة وخطوط الإتصال والسلطة وكذا العلاقات بين أقسام المنظمة المتعددة، بالإضافة إلى حاجته إلى معرفة سياسات المنظمة وقواعدها وأنظمتها، وكذا المعرفة الواسعة بالصناعة التي تعتبر منظمتها جزءا منها.

• المعرفة الوظيفية:

إذا كان للمدرب أن يكون ناجحا في تخطيط وتسهيل خبرات التعلم، فإنه يجب أن تتوفر لديه ثروة من المعرفة الوظيفية، حيث يجب أن يكون على دراية بخلفية و تاريخ الوظائف التي يدرب عليها و كل ما يرتبط بها من وظائف، كما أنه من الضروري الإطلاع على الصعوبات الشائعة، و كذا على الأخطاء التي يرتكبها الأفراد.

• **المهارات الوظيفية:**

يجب على المدرب أن يكون على مهارة عالية في الوظائف والحرف والتقنيات والأساليب التي يقوم بتدريبها، ناهيك عن قدرته على استخدام الأدوات ووسائل العمل المساعدة والآلات والأجهزة والمراجع والمواد المرتبطة بالوظائف، والعمليات والاختصاصات التي يقوم بتدريسها.

• **المعارف و المهارات الخاصة بطرق التدريب:**

لا تستطيع الخبرة في مادة التدريب وحدها أن تصنع قدرة جيدة على التدريب، ذلك لأنه من الممكن أن يكون فرد ما على علم بموضوع معين، ولكن لا يستطيع نقله إلى أفراد آخرين، وبالتالي فإن العنصر المفقود هنا هو المعارف والمهارات المهنية.

✓ **المعارف المهنية:**

يحتاج المدربون إلى الإلمام بمصادر المعلومات الخاصة بالتطورات في التدريب والتعليم، وتطبيق تقنيات التدريب على مجالات تخصصاتهم.

✓ **المهارات المهنية:**

توجد العديد من المهارات والقدرات الواجب توافرها في المدرب الناجح، ومن أهمها: المهارة والقدرة على اختيار واستخدام طرق وأساليب التدريب، وكذا مهارة التعامل مع الفروق الفردية، ومهارة تحفيز وتوجيه وإرشاد المتدربين.

• **مهارات الاتصال:**

يجب أن يكون المدرب على درجة عالية من الإتصال الشفوي وكذا الكتابي، إذ تتطلب معظم الطرق الأساسية المستخدمة في التدريب (المحاضرة، المؤتمر (وكذا الكثير من وسائل التدريب ووسائل التدريب المساعدة وأجهزة التدريب (إلى خبرة في الاتصال بصفة عامة، وعلى مهارات عالية في الاتصال الشفوي خاصة، بالإضافة إلى الحاجة إلى

مستوى عال من مهارات الإتصال الكتابية وهذا لكتابة خطط الدروس، والمهام التعليمية والاختبارات القصيرة.

• الصفات الشخصية:

بالرغم من الإختلاف الكبير في الشخصية والمزاج والصفات الشخصية بين المدربين الناجحين، فهناك سمات و صفات تعتبر أساسية، حيث يكون المدرب الكفاء على مستوى أعلى من المتوسط في الذكاء، والتوازن و الثقة بالنفس، والصبر والتفهم والعقلية المنفتحة وتقبل التغيير، إضافة إلى حب العمل مع الآخرين والعدالة في العلاقات مع الغير.

(وليم تريسي، 2004، ص ص 213، 214)

ب- تنفيذ البرنامج التدريبي:

من المنطقي أن تلي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة التنفيذ، ذلك لأنه ما جدوى تصميم برنامج إذا لم ينفذ. و عليه فانه يجب على مديري و أخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أنه يتم وفق الخطوات التي تم رسمها فمرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التدريبية البشرية و المادية، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر. وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التدريبية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب لأن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التدريبية.

- نموذج للجدول الزمني لبرنامج التدريب

عدد أيام البرنامج: 4 أيام
تبدأ السبت:/...../.....
و تنتهي الأربعاء:/...../.....
وقت الانعقاد:
يومياً من الساعة 9 صباحاً و حتى 2 بعد الظهر
جدول الجلسات:
-الجلسة الأولى: من 9 ص و حتى 10: 30 ص
-راحة: من 10: 30 ص و حتى 11 ص
-الجلسة الثانية: من 11 ص و حتى 12: 30 ظهراً
-راحة: من 12: 30 ظهراً و حتى 1 بعد الظهر
-الجلسة الثالثة: من 1 بعد الظهر و حتى 2 بعد الظهر
أحداث هامة:
التسجيل للبرنامج:
يتم يوم السبت الموافق:/...../.....
من الساعة 8 ص و حتى 7: 30 ص
اختبار نهائي:
يتم يوم الأربعاء الموافق:/...../.....
من الساعة 12: 30 ظهراً و حتى 1 بعد الظهر.
حفل الختام:
يتم يوم الأربعاء الموافق:/...../.....
من الساعة 1: 30 بعد الظهر و حتى 2 بعد الظهر.

الشكل رقم (02) : نموذج الجدول الزمني لبرنامج التدريب

المصدر: احمد ماهر، 1999 ص35

و يتضح ممن هذا الجدول أنه يتضمن عدد أيام البرنامج، و عدد السجلات في كل يوم، و زمن بداية و نهاية كل جلسة، و موعد الراحة، و التسجيل و الاختبارات، و حفل الختام.

3-تقييم البرنامج التدريبي:

3-1 ماهية تقييم التدريب:

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

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

أ-تعريف التقييم:

ان مصطلح التقييم غير شائع حيث يستخدم لفظ التقييم في كثير من الأحيان بدلا عنه، ويخصوص هذا الإستخدام فإن الكثير من الباحثين لا يفرق بين المصطلحين حيث يستخدمهما للدلالة على شيء واحد؛ بينما يرى آخرون أن هناك اختلاف بينهما.

- لفظ التقييم "Apprécier" هو مصدر للفعل قوم والذي يعني الإصلاح والتعديل و إعطاء قيمة لشيء معين.

- لفظ تقييم "Evaluer" فهو مشتق من الفعل قيم ويعني تقديم قيمة أو ثمن أو أهمية شيء أو فرد ما.

- ويشير جرينيل Grinnet إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

(مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 204)

-ومنه فان التقييم عموما يعني: "إصدار الحكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له أو تقدير نواتج فعل ما، كما على مستوى تسيير الموارد البشرية فإن التقييم يرتكز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة".

ب- تعريف تقييم التدريب:

- يرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التدريب هو: محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات.

- ويعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التدريب بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة.

(مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 204)

- ويعرف كذلك بأنه: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكولين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكولين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

(عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، 2008، ص 330)

- كما تعرف عملية تقييم التدريب على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين

قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. ويفهم من ذلك أننا في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي:

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

(مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، 2002 ، ص141)

- ورغم كثرة التعريفات إلا أن التقييم في واقع الأمر لا يعدو كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين رئيسيين:

الأول: ويعني كفاءة خطوات العملية التدريبية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقاً للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية ، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب وغير ذلك من عناصر البرنامج التدريبي.

الثاني: نقل اثر التدريب إلى حيز التطبيق، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل اثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب كما يتم التأكد أيضاً من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد المؤسسة.

ج- أهمية تقييم التدريب

تعد مرحلة التقييم جد مهمة بالنسبة للمؤسسة من ناحية وللأفراد من ناحية أخرى، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الإستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مسارههم الوظيفي ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- بالنسبة للأفراد:

- فإن التقييم له إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها.

(Sekiou Et Autres , 2001, P386)

- كما يقوم بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين.

(Annik Saint Sauveur Et Jean Pascal Lama,1984,P76.)

- كذلك يساعد التقييم على إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات
- كما يعتبر التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم.

(Sergr Barzucketti Et Jean François Claud, 1995, P78)

بالنسبة للمؤسسة:

- تظهر أهمية التقييم لنظام التدريب و الحاجة إليه كون أن التدريب هو وسيلة و ليست غاية، وعليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال و الجهد في إعداد و تصميم البرامج التدريبية وعند تنفيذها، فانه من الضروري قياس العائد من التدريب و التحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط و البرامج، و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، و خلال هذه الفترة تحدث

ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه. و هنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

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

(حسين يرقى، 1996 ، ص 161)

• تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد الاجتماعيين بأكثر فعالية وأكثر سرعة ودقة.

(Bernard Gullett, 1973, P183)

• فدائما تلجأ الإدارة لتقييم نشاطها من أجل التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل.

(Alain Meignant, 1995, P320)

• ويظهر ذلك من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر مخططات إحصائية دورية، من خلالها يتم أخذ القرارات المناسبة حول المعايير التي يجب تبنيها لتصحيح الانحرافات في الأهداف، ثم تقليل نسبة الخسائر المتوقعة.

2-3 أهداف ومبادئ تقييم برنامج التدريب:

أ- أهداف تقييم برنامج التدريب:

- التأكد من أن أهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.
 - امداد الإدارة بمعلومات وافية حول مستوى فعالية البرنامج التدريبي
 - أخذ القرار بشأن الحكم على نجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق ما صمم من أجله
 - معرفة النقائص التي كانت سببا مباشرا في الحد من فاعلية البرنامج وبالتالي المساهمة في تحديد واقتراح البدائل الملائمة عند إعادة تطبيقه في الفترات المقبلة.
 - الكشف عن أي خلل في البرنامج التدريبي سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني،
 - كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تدريبي جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل.
- وعليه فإننا نستنتج أن تقييم فعالية التدريب عملية صعبة ومعقدة كما أنها عملية هامة لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة وهذا لضمان فعالية برنامج التدريب وخاصة إذا علمنا أنها الحلقة الأخيرة لهذا البرنامج

ب- المبادئ الأساسية لعملية التقييم:

- وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم يجب مراعاة المبادئ التالية:
- يجب أن تجرى عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج، وبعبارة أخرى فإن معرفة أهداف البرنامج التدريبي قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها.
 - يجب أن يكون التقييم لعملية التدريب شاملا لكل المتكويين ولكل عناصر البرنامج التدريبي.

- إن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم فعالية التدريب في الوصول إلى دقة التقييم، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية يزيد من هذه الدقة.

- يجب تدريب القائمين على عملية التقييم للتقليل من صعوبة هذه العملية والتغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بها.

- يجب أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية بين مختلف الأطراف المعنية بالتدريب (المكون، المتكون ومسؤول التدريب. . .) وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح.

- يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا، إذا كان يرجي من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التدريبية

- ويجب أن يكون التقييم محددًا تحديدا نوعيا، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين البرنامج التدريبي والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصص

- أخيرا يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطوير والتحسين.

3-3 مؤشرات فاعلية البرنامج التدريبي:

عملية تقييم البرنامج التدريبي تعتمد على مؤشرات فاعلية البرنامج، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

أ- أهداف التدريب:

ونعني بذلك توافق التدريب مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالهدف الأساسي من التدريب هو تحسين الأداء، وعلاج المشكلات والمعوقات التي تؤدي إلى تدهور مردودية العمل، وهذا لا يتم إلا من خلال تشخيص السبب الرئيسي لهذا الانخفاض، إذ أن هناك

أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، وفي هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تدريبي خاص بإكساب القدرات والمهارات في حل المشكلات، وعليه فإن معايير فاعلية البرنامج ونجاحه مرتبطة بضرورة توافق الأهداف التدريبية مع الحاجة الحالية والمستقبلية، أي لابد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي.

ب- تكلفة التدريب:

فيما يتعلق بتكلفة التدريب فلا بد قبل البدء بالبرنامج التدريبي احتساب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، و كذلك تكلفة البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وتكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسباً للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

(سهيلة محمد عباس، 2003، ص 199)

إن العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجها على المدى القصير، فحسابها ليس بالسهولة التي تكون عليها الفوائد الخاصة بالمهارات والقدرات التشغيلية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والمردود، ومع ذلك لابد من اعتماد معيار العائد من البرنامج التدريبي في التقييم فالبرنامج الفعال والناجح هو البرنامج الذي تزداد فيه العوائد والفوائد على التكلفة.

ج- درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:

يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر وضوحاً وشمولية، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي ودرجة توافيقها مع الحاجات التدريبية، وكذا الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع،

من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التكوين. والتعليم للفرد والمنظمة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

(سهيلة محمد عباس، 2003، ص 199)

د- تقييم نواتج الأداء التنظيمي:

إذ تقاس فاعلية التدريب بآثارها على النتائج و ذلك بقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، إذ يمثل ذلك الإختيار النهائي لفاعلية التدريب. و لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار و بين أهداف المؤسسة ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن إستخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع قيود على ما يكمن أن يحققه أي نشاط تدريبي فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الفرد و لكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها و لا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها و هذه المقاييس الواجب أخذها في عين الاعتبار هي:

- **مدة التدريب:** إن النقص في زمن التدريب للوصول بالفرد للمرحلة المتوخاة من القدرة الإنتاجية هو أحد المقاييس، حيث أن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريقي ق تحقيق الغاية المرجوة منه مهما كانت مدته.

- **الزيادة في الإنتاج:** و الزيادة في الإنتاج هي البرهان الآخر على مقدار كفاءة المنهج التدريبي، تلك الزيادة التي تطرأ على إنتاج العاملين نتيجة إتباع منهج تدريبي معين دون إدراج تأثير عامل آخر ممكن.

- **إقلال التالف:** التالف من المواد و الضائع من الوقت و الناتج المعاد صنعه لخطأ فيه و معدل النقص في المواد التالفة و الآلات تمثل أفضل المقاييس الميدانية لمعرفة كفاءة المنهج التدريبي.

- **معدل التناقص في الحوادث:** إن مقدار تناقص ساعات العمل الفائضة نتيجة للإصابات و حوادث العمل، تمثل مقياس آخر لكفاءة المنهج التدريبي، حيث أن المنهج التدريبي الجيد، هو ذلك المنهج الذي يمنع الأخطاء و يحذر من وقوعها و يدل على أحسن الطرق الخاصة بالعمل و يخلق و عيا في السلامة الصناعية، إذ لا جدوى من منهج تدريبي لا يضمن قواعد السلامة و احتياجات العمل.
- **قلة في النفقات:** إن المنهج التدريبي الفعال يؤدي إلى خفض تكاليف صيانة الآلات و إحلالها، و التكاليف بصورة عامة، حيث إن عطل الآلات أو بقاءها صالحة للاستعمال يتوقف على طريقة تشغيلها، إلى جانب المقدرة الفنية للآلة، إذ من الممكن أن تتعطل الآلة، وتقتصر المدة التي يمكن أن تبقى فيها صالحة للاستعمال نتيجة لعدم معرفة العامل للطريقة السليمة لتشغيلها.
- **تحسين جودة المنتج:** إن إحدى مقاييس كفاءة المنهج التدريبي قد تظهر في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة و ذلك لأن هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل، ففي البنوك مثلا تتوقف الخدمة التي تقدم للعملاء إلى حد ما على الطريقة التي يعامل بها الموظفون عملاء البنوك. ولنجاح مثل هذا التقييم لابد من احتساب الكلف الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تدريبيًا، وكذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن كلف أي برنامج تدريبي تتضمن كلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته وكلفة تقويم فعالية البرنامج، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبًا للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده. فالعائد أو الفوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية للمكائن والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء الفريق، إذ أن برنامج بناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير. ومع ذلك

لابد من الاعتماد على معيار الكلفة-العائد في تقويم البرنامج التدريب ي. فالبرنامج الفعال هو الذي تزداد فيه العوائد على التكاليف أو تتساوى كل من العوائد والتكاليف.

(حسن البشر الطيب، 1981، ص 18)

3-4 استراتيجيات ونماذج تقييم البرامج التدريبية:

أ- استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية:

إن نجاح أي برامج أو عمليات متعلقة بالمؤسسة مرتبط بمدى دقة الإستراتيجيات التي صممت لإتمام تلك الغاية، و بالتالي فانه لا غرابة إذا وجدنا أن عملية تقييم التدريب تتم وفق إستراتيجيات تسمح من خلالها معرفة ما إذا كانت العملية التدريبية تتم بفعالية أم لا و في هذا الإطار يمكن تصور الاستراتيجيات الأساسية لتقييم التدريب في المصفوفة التالية:

الجدول رقم (01): استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية

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

المصدر: احمد صقر عاشور، 1993 ص 494

وبالتالي يتوفر لدى المنظمة عدة أساليب لتقييم برامج التدريب، يقوم المشرفين على العملية باختيار أيها أنسب ولكل أسلوب تقييمي خصوصياته:

- الإستراتيجية رقم (1) تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب. ولكن بالرغم من الإستخدام الواسع لهذا النوع من التقييم؛ يرى بعض المختصين بأن هذا الأسلوب لا يوفر البيانات التي تعطي أساس المقارنة أو التقدير على مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

- الإستراتيجية رقم (2) فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الإنتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب. وهذا الأسلوب يفضل على الأسلوب الأول من حيث أنه يوفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل (قبل التدريب وبعد التدريب، وهو بذلك يمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والملازم لحصولهم على التدريب لكنه لا يمكن من الجزم بأن هذا التغير هو نتاج للتدريب، وليس نتاج لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب.

- الإستراتيجية رقم (3) تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب. وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه؛ لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة، من حيث أنه لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

- الإستراتيجية رقم (4) فهي أكثر الأساليب الأربعة نجاعة؛ فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب و إنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات على التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة؛ فإذا وجد أن

التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشراً على فاعلية التدريب، كما إذا لم يوجد إختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلاً) وأقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلاً على عدم فاعلية التدريب.

(محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 213)

ب- نماذج تقييم عملية التدريب:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهم هذه النماذج ما يلي:

(مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 210)

-نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick

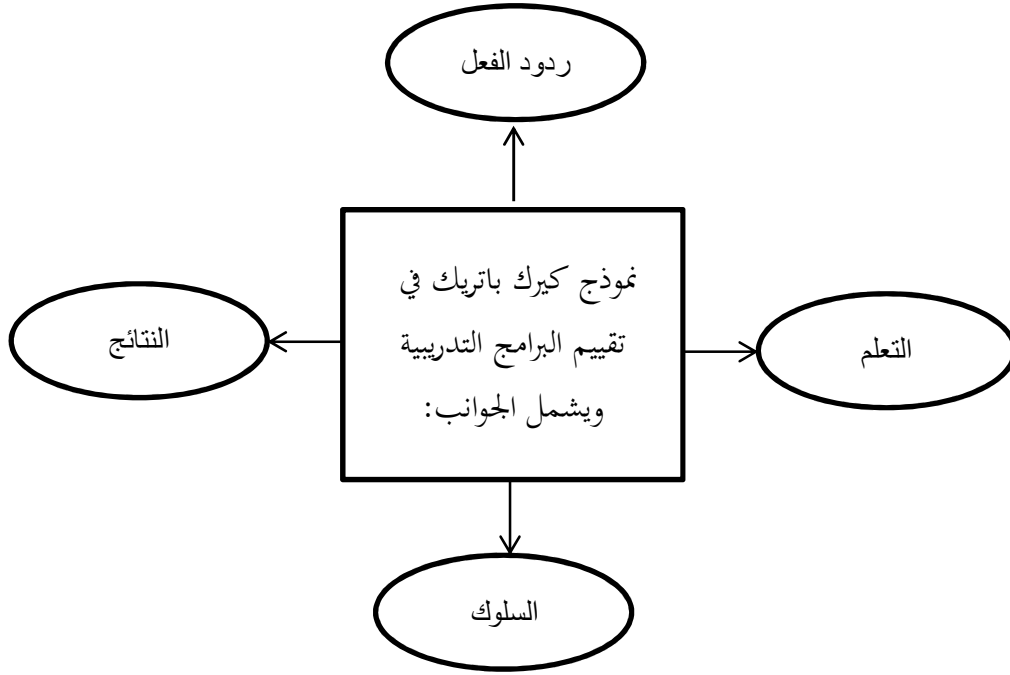
-نموذج باركر Parker

- نموذج (سايرو) وار بيرد راكمهام (Warrbirdrakham) CIRO

-نموذج معهد سراتاجو Saratago

ويعتبر النموذج الأول (نموذج كيرك باتريك) الأكثر شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على العملية التدريبية وفي هذا النموذج يقترح كيرك باتريك أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التدريب.

(عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، 2008، ص 331)



شكل رقم (03): نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التدريبي

المصدر: عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، 2008، ص 331.

• المستوى الأول: رد الفعل:

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

• المستوى الثاني: التعلم

يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال برنامج، قياسا مباشرا. و يتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات و المبادئ و الوسائل و الطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب. وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في

مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي لدى الفرد. ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية و دقة عن طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة و المخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في العمل. فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته و سلوكه و ممارسته في أدائه الفعلي للعمل.

• المستوى الثالث: السلوك

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

• المستوى الرابع: النتائج

تقاس فعالية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، و لكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقياس التكلفة، و كمية الإنتاج و جودته، و قيمة المبيعات، والربحية ومعدل دوران العمل والغياب والشكاوى و غيرها، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي ،وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة مباشرة. فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب، لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية

على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب. فهذه لنتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها و لا لبرامج التدريب قدرة على التحكم فيها.

(محمد سعيد انور السلطان، 2003 ، ص 202 ، 203)

ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

3-5 أخطاء عملية تقييم فعالية التدريب:

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

أ- التساهل و التشدد

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

ب- الميل ناحية الوسط (النزعة المركزية)

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

ج- خطأ تعميم الصفات

يحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المؤوس. فإذا وجده جيداً أو ضعيفاً في خاصية معينة، يعتبره جيداً أو ضعيفاً في بقية الخصائص. فإذا أعطي المشرف موظفاً من موظفيه تقديراً عالياً في الحضور في المواعيد مثلاً فهو يعطيه تقديراً عالياً أيضاً في التعاون مع الزملاء والسرعة في إنجاز الأعمال و غيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد. وهكذا فإن هذا الخطأ يعكس عدم قدرة المقيم على التفرقة و التمييز بين جوانب الأداء المختلفة للفرد.

د- الخلط بين الغاية و الوسيلة

قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات. فمثلاً في وكالة لتوظيف الباحثين عن وظائف، كان موظفو الوكالة يتولون مقابلة الأشخاص الذين يبحثون على وظائف حتى يجدوا لهم الوظائف المناسبة ، و كان هؤلاء الموظفون يقيمون على أساس عدد المقابلات التي يجرونها، فكان الشغل شاغلاً لهؤلاء الموظفين أن يتموا أكبر عدد ممكن من المقابلات بغض

النظر عن النجاح في العثور على عمل للباحثين عنه ، و بذلك تحول اهتمام الموظفين
عن الهدف إلى التركيز الشديد على الإجراءات.

(محمد سعيد انور السلطان ، 2003 ، ص 300)

خلاصة:

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتدريب وإلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به ذلك أن التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى، هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية للمؤسسات الحديثة، فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التدريب في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تدريبي منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل وقد تظن المسؤولون إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في العملية التسييرية وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة هي التي تعرف تحقيقا لأهدافها العامة.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

تعميم

- 1- مدخل لإدارة الموارد البشرية
- 2- المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- 3- إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة

خلاصة

تمهيد:

يعد المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق، فهو عنصر فعال، وجب الاهتمام به من حيث تطويره، تفعيله وإشراكه في أهداف المنظمة وتوجهاتها، فلا توجد ثروة أو قوة كثرة الأفراد. ونظرا لما يمتلكه العنصر البشري من قدرات، مهارات ومعارف، التي تعتبر مصدرا أساسيا لتنافسية المنظمة، فالمورد البشري يعد موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمنظمة، والارتقاء بأدائها وتحسين تموقعها وتنافسيتها، فأصبحت المؤسسات تتبنى إستراتيجية تطوير لمواردها البشرية وملاءمتها وتوفيقها مع إستراتيجيتها الاقتصادية، وهو ما يجب أن يتماشى و صياغة أهدافها الإستراتيجية، فالهيكل والأفراد تعطي أفضليات ومزايا تنافسية عندما تأخذ بعين الاعتبار.

1- مدخل لإدارة الموارد البشرية:

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات كونه المسؤول الأول، والمحور الأساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توفرت الموارد المادية، والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يديرها، ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المنظمات عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت هذه المنظمات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها، وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها.

1-1 ماهية إدارة الموارد البشرية:

قبل تعريفنا لإدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية الوقوف على هذا المصطلح الموارد البشرية وأهمية التفرقة والتمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة، وبمجال العمالة بصفة خاصة، حيث أن التمييز أو الخلط بين هذه المفاهيم ينعكس بالضرورة على دلالتها ومعناها، والعلاقة فيما بينها، أو مع غيرها من المفاهيم والمتغيرات الأخرى.

أ- مفهوم الموارد البشرية:

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي. (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص 50).

ب- مفهوم القوى العاملة

يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

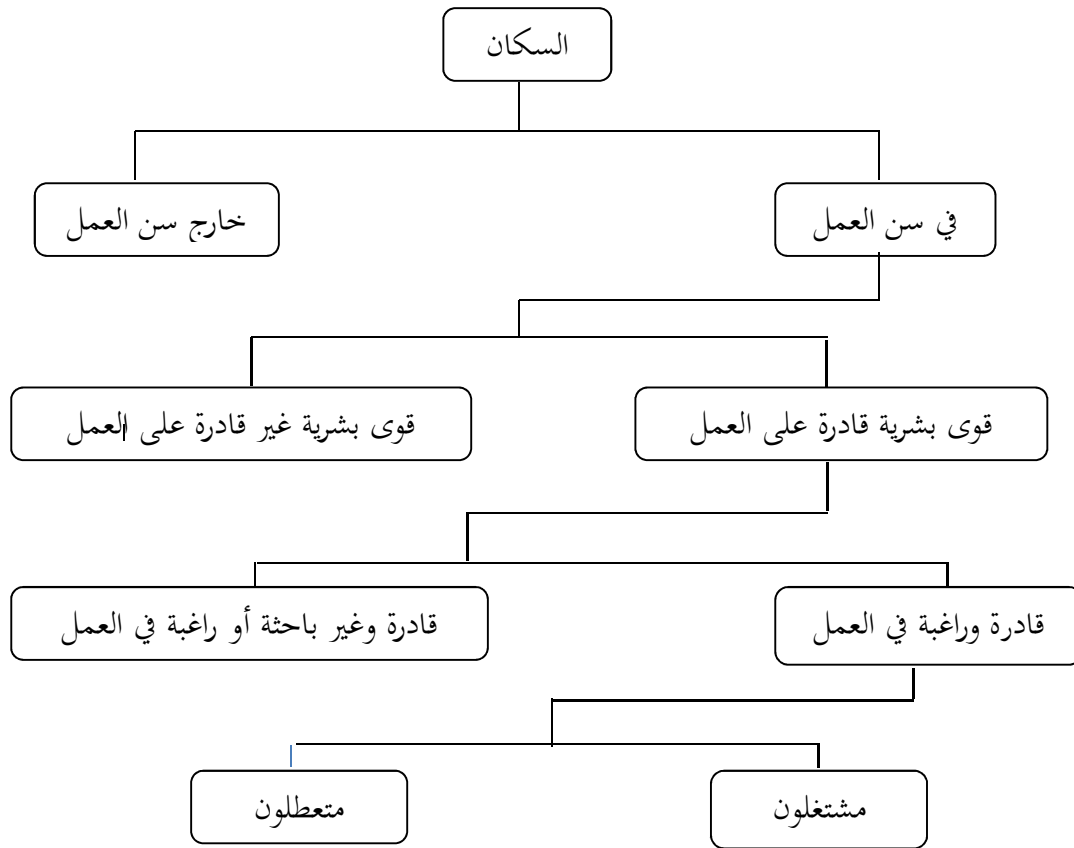
ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه.

(عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، 1998، ص 19.)

إن الموارد البشرية تشمل جميع السكان الذي يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدأ من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين، فالإنسان بهذا المفهوم يعد مورداً اقتصادياً، أما ذلك الجزء المعد فعلاً للمساهمة في عملية الإنتاج فهو الذي يعد من قبيل عوامل الإنتاج، وبالطبع فإن الجزء الذي يساهم فعلاً في العملية الإنتاجية هو الذي يعتبر بمثابة مدخلات، وعلى ذلك فالأطفال التي تقل أعمارهم عن سن معينة ولا يسمح لهم بدخول قانون العمل، وكذلك الطلبة الذين لم يتموا بعد مراحل تعليمهم المختلفة ليسوا أعضاء في القوى العاملة ولكنهم يشكلون جزءاً من الموارد البشرية، ولا يمكن اعتبارهم من عوامل الإنتاج إلا بعد إعدادهم للمشاركة في الإنتاج، أما ذلك الجزء من الموارد الذي يشترك فعلاً في الإنتاج فهو الذي يعد من قبيل المدخلات.

(هشام مصطفى الجمل، 2007، ص 173.)

ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:



الشكل رقم(04): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص51.

انطلاقاً من الشكل أعلاه نلاحظ أنه يجب التفريق بين الموارد البشرية وبين القوى العاملة، فالموارد البشرية تشمل كل السكان في سن العمل، ما عدا العجزة غير القادرين على العمل، مع أنهم في سن العمل، أما القوى العاملة فهي تمثل مجموع السكان داخل الموارد البشرية القادرين على العمل، سواء منهم من يعمل فعلاً أو من هو راغب في العمل ويبحث عنه ولا يجده.

أما المقصود من الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية فهي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم

لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي : الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.

(بن عنتر عبد الرحمان، 2010، ص ص 19،20).

ج- العمالة

يقصد بها العاملون فقط أو الذين يشغلون دورا وظيفيا معيناً في منظمات المجتمع ومؤسساته وهيئاته المختلفة، ويرى "جاف" و"ستوارت" أن العمالة ليست بعدد الأفراد الذين يعملون فعلا في الأنشطة المختلفة، ولكنها تمثل الجزء الذي يعتمد حجمه وطبيعته وخصائصه على درجة النمو الاقتصادي وثقافة المجتمع العامة.

(هشام مصطفى الجمل، 2007، ص 174).

د- مفهوم العمل

يشير اصطلاح العمل إلى مجموعة الوظائف المترابطة فيما بينها والتي تؤدي بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات.

(سعيد يسن عامر، 2000، ص 87).

هـ - مفهوم الوظيفة

تتمثل في مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين، يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات.

(عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، 1998، ص 23).

و- مفهوم المهنة

ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم

على فلسفة معينة، ومن المهن المتعارف عيها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب.

(أحمد صقر عاشور، 1993، ص59.)

ز- تعريف إدارة الموارد البشرية

نظرا لصعوبة إيجاد مفهوم موحد وثابت لإدارة الموارد البشرية ندرج جملة من المفاهيم: حيث تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية.

(محمد فالح صالح، 2004، ص21.)

أو هي النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاجها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما تتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفايتهم الفنية والعملية والعلمية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

(عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص 19.)

كما تعرف بأنها: الإدارة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تكوين فريق مناسب من الموارد البشرية، ذوي مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لتلبية احتياجات المنظمة، ثم القيام بتدريب هؤلاء الأفراد وتنمية مهاراتهم باستمرار، ومكافئتهم المكافأة العادلة التي تتفق مع المجهودات التي يبذلونها في تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومنع حدوث أي تضارب بينهما، وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم.

(عادل حرحوش صالح، 2002، ص05.)

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها عرفت إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم من وظائف وأنشطة في المنظمة، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الذي

يعني باستخدام العاملين في المنظمة، وتقييمهم، ومكافأتهم وإدارتهم، كما أنها تشمل عملية التصميم والتنفيذ للأنظمة الضرورية للتخطيط وتطوير العاملين، بالإضافة إلى تقييم الأداء ونظام التعويضات للعاملين وتحسين العلاقات العمالية.

1-2 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المنظمات التي أصبحت تتطلب تنظيمًا أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكلي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المنظمة انطلاقًا من قناعاتهم الفكرية، وفيما يأتي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

أ- ظهور الثورة الصناعية:

لقد عرفت الحياة الصناعية تطورًا كبيرًا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، (أين كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة)، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن

العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها عليه، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

ب- ظهور حركة الإدارة العلمية:

إن انتشار حركة الإدارة العلمية اعتبرت من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى، بقيادة " فريدريك تايلور " والذي لقب بأبي الإدارة، حيث أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل ودراسة الوقت والحركة، وتحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله، وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب، وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين.

(حنا نصر الله، 2002، ص 6.)

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

(فاروق مدّاس، 2002، ص ص 13، 14.)

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الموارد سواء منها البشرية أو المادية بطريقة علمية سليمة.
- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال بالتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ.

أضاف "جانث" بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة "تايلور" كما أن فكرة "جانث" الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

بالرغم من أن "تايلور" قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظام الحوافز. إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل بنفس الدرجة، وكذا إهماله للعنصر الإنساني.

ج- نمو المنظمات العمالية: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 22).

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 23).

د- الحرب العالمية الأولى:

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة، فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سده استخدام النساء)، بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح وأجور جيدة تساعد على رفع الإنتاجية، وتميزت هذه الفترة بظهور أول إدارة للموارد البشرية وكان ذلك في شركة "فورد" لصناعة السيارات عام 1914 تحت

اسم "إدارة الاستخدام"، وكان ذلك نتيجة توسع حجم أعمال هذه الشركة، واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم... الخ، الأمر الذي فرض وجود هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، وقد عجلت هذه الحرب من انتشار إدارة الاستخدام المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 24 .)

هـ - ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية:

شهدت هذه المرحلة تطورا كبيرا في مجال العلاقات الإنسانية، وذلك إثر التجارب التي قام بها "التون مايو" ومجموعة من الباحثين خلال العشرينات في شركة "Western Electric" وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في مصانعها "الهاوثورن" في مدينة "شيكاغو"، وتعتبر أشهر تجارب "الهاوثورن" تلك التي أجريت في قسم تجميع أجهزة الهاتف حيث كانت تعمل مجموعة من العاملات في هذه العملية،

(Jean-Pierre CITEAU, 2000, P 4.)

وتركزت نتائج هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها على هذه الإنتاجية، وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص ص 24-25)

و- ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية 1980 :

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، 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، ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية هو تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجال العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية العمال في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمينين صحي، تعويض، ...الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث إضرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، بالإضافة إلى الحرص على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل.

خلال الفترة الممتدة مابين (1960-1980) نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل والدافعية الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل، وأهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونه، وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية، حيث تزايدت في هذه الفترة كثيرا، وأصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا تشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص46.)

ز- من عام 1980 وحتى الآن (ولادة إدارة الموارد البشرية)

عرفت إدارة الموارد البشرية تحولات عميقة وتطور خلال العقود الأخيرة، وظهر منذ بداية الثمانينات تيار مهم في الأدبيات يدعو إلى إعطاء دور أكثر إستراتيجي لهذه الأخيرة، (زهية موساوي، 2002، ص93).

فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد، كما أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشيا مع هذا الاتجاه وقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة التي كان يطلق عليها بعضهم تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين، ... الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح "وظائف الأفراد" بل يستخدم عوضا عنه "أنشطة الموارد البشرية".

فبظهور العولمة في ميادين العمل، وتحرر التجارة العالمية من القيود، واشتداد المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها، وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل وتزايد قوة النقابات، لم يعد ينظر إلى العاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة لهم فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو أصولها، فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم إستراتيجيات العمل في المنظمات، حيث ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية يدعى بـ"جودة حياة العمل"، والذي ينادي

ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة ومدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة، وقادرة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص ص 46 - 47).

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين، ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين، من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية، إلى ما يسمى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينيات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية.

إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختَر عشوائياً، بل تطور تدريجياً بمرور الزمن وبفعل التحولات التي استحدثت في المنظمات وفي محيطها الخارجي والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

(علي عبد الله، 2002، ص 8).

- إدارة العلاقات الصناعية: ظهور النزاعات الحادة بين الإدارة والأفراد أجبرت الإدارات بالتنازل لصالح العمال وذلك بالاعتراف لهم بالأحقية في تكوين النقابات وصدور عدد من

التشريعات واللوائح التي تمنح العمال بعض الحقوق، حيث أخذت التسمية بحكم أن الدور الأساسي لهذه الوظيفة هو تسيير العلاقة بين الإدارة والنقابات،

(بن عبوا الجيلالي ثابتي الحبيب، 2009، ص 154).

وتؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

- إدارة العلاقات الإنسانية: بعد عجز المنهج السابق دفع بعض الباحثين للبحث النون مايو ظهرت الحاجة إلي توافق بين التنظيم والتنظيم الغير رسمي من خلال ترتيب المشرفين في مجال العلاقات الإنسانية،

(بن عبوا الجيلالي ثابتي الحبيب، 2009، ص 154).

وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون".

- إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة، في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية، مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

(علي عبد الله، 2002، ص 9).

- إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لابد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته، حيث أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل بمشاركة كل أفراد المنظمة لمواجهة تحديات البيئة.

وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية كممارسة شاعت مع نشوء المنظمة الحرفية، غير أنها لم تظهر في الهيكل التنظيمي، إلا مع مطلع القرن العشرين، حيث إن

تراكم المشكلات الإدارية وتعقدها استلزم في بداية نشأة وتطور منظمات الأعمال إعاة أهمية قصوى إلى التمويل، ثم الإنتاج والتوزيع كوظائف تمثل أعمال الإدارات الرئيسية في التنظيم الصناعي، غير أنه مع توسع الأعمال وكبر حجم المنظمات، دفع القائدين إلى مراجعة تنظيم منظماتهم وذلك لقناعة متخذي القرارات أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو المختلفة، وتحقيق الأهداف العامة والمتكاملة، وهكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية وحيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمات

1-3 أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية:

سنحاول في المبحث التطرق إلى أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها على التوالي في المنظمات

أ- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاثة مجموعات أساسية

- الأهداف التنظيمية: تتمثل في :

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.

(صلاح الشنواني، 1999، ص11).

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة، (فؤاد أبو إسماعيل، 1997، ص 44).
- إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير

المطلوبة في الأداء، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وحفز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

• الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك، وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل.

(صلاح الشنواني، 1999، ص 11.)

- **الأهداف الوظيفية:** تتمحور هذه الأهداف في الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية المتاحة، وعدم تبذيرها، وفي هذا الصدد نذكر ما يلي:

(صلاح الشنواني، 1999، ص ص 12، 13.)

• إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

• توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية، إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان.

- **الأهداف الاجتماعية:** تنطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض أثارها السلبية على المنظمة، والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقت البشرية القادرة على الأداء، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

(صلاح الشنواني، 1999، ص ص 13، 14.)

• المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقت البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.

• مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل.

- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين، وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية التالية:
(مهدي حسن زويلف، 2001، ص 104).
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها، والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

ب- أهمية إدارة الموارد البشرية

تقوم المنظمات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتيسير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، وتدريبهم، مما ينعكس ذلك إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، وإلى حسن انجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة ذاتها.

(نجمة عباس، 2012، ص 9)

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:

(سنان الموسوي، 2006، ص 22)

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة المواد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم، سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

- اكتشاف العنصر البشري في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية، كوحدة متخصصة، في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
- النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات أو وسائل الإعلام المختلفة أدى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبناء عليه فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفتا عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري، ووضع قواعد تستخدم في دعم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.
- الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ترعى شؤون العاملين وتقوم على معالجة المشاكل المتزامنة مع نمو حجم المنظمة وحدوث التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج أو تضخم القوى العاملة في المنظمة.
- ترتبط كفاءة الأداء في المنظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، حيث يعتبر العنصر المؤثر والفعال لاستخدام الموارد البشرية المتاحة بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجة من حيث الفعالية والانجاز.
- تحفيز وتشجيع العاملين في المنظمة على أداء عمل متميز، حيث أنها تشجع الولاء والتكريس الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، والعمل على زيادة التقدم داخل المنظمة من خلال النمو، والتطور الوظيفي، والتنسيق بين المكافأة والأداء.

2- المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

سنتناول في هذا المبحث الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والعوامل البيئية المؤثرة عليها، بالإضافة إلى الجوانب السلوكية

2-1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتطوي ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية، وتغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة، وفي ما يلي عرض لمختلف الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:

أ- وظيفة تكوين الموارد البشرية

تعتبر وظيفة تكوين الموارد البشرية نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومرتبطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية:

- **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط أو الوظيفة على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 22).

- **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم و تحليل العمل

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 22).

التوظيف: ويشمل ثلاثة أنشطة تتمثل في الاستقطاب، والاختيار والتعيين:

• **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بكل العمليات الإعلامية التي تجعل المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل،

(محمد حافظ حجازي، 2007، ص 137).

فهو يمثل عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، 2010، ص 149).

كما يشير إلى عملية البحث على الموارد التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل والعمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعية والموصفات المطلوبة لتحقيق أهدافها.

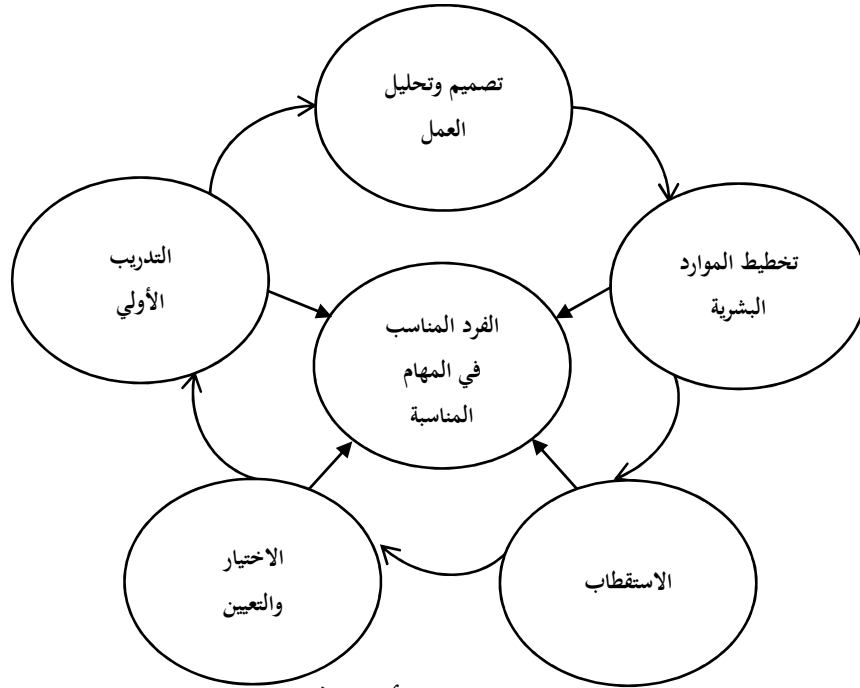
• **اختيار الموارد البشرية:** هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة والذين تتوفر فيهم متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم.

(أحمد ماهر، 1999 ص 236).

• **تعيين الموارد البشرية:** هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف بعد العمليتين السابقتين ويقوم على إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية للموظف وتقييمه أثناء الفترة التجريبية ثم تثبيت صلاحياته.

(عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد الصالح ، 2006 ، ص 94).

- **تأهيل الموارد البشرية :** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية. في ضوء ما تقدم يمكن القول إن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، كما يتضح من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم (05): الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين
المصدر: عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 23.

يبين الشكل أعلاه الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين، التي تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، وجعل الفرد المناسب في المكان المناسب.

ب- وظيفة التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

- **نظام تقييم الوظائف:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 23.)

- **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل ووضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 23.)

- **نظام المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما وريفا لنظام التعويض المالي المباشر.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 24.)

- **نظام المزايا الوظيفية الإضافية (التعويض غير المباشر):** وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي ... الخ.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 24.)

إن التحفيز هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية، (محمد الصيرفي، 2007، ص 235.)
فالحوافز هي مجموعة الأدوات التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف اشباع الالاحات والرغبات الانسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى، وذلك بمراعاة الظروف والبيئة المحيطة.

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 265.)

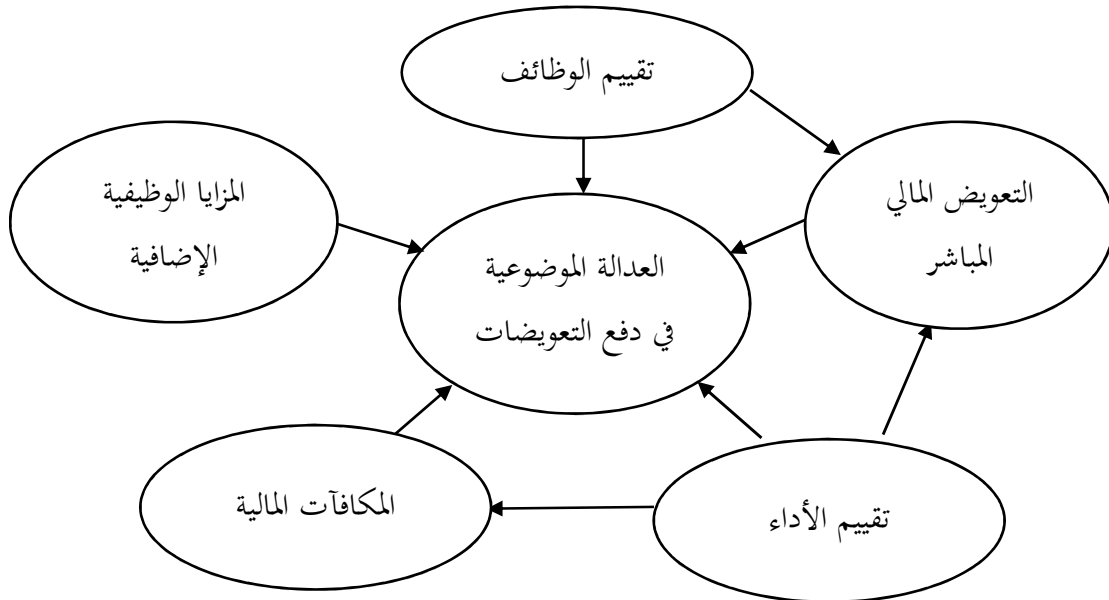
والغاية من التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام في أعمالهم، واكتسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم الى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه.

(مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 337.)

نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجرى تعويض ومكافأة المجددين، فالمجد لا بد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل كفاءة.

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 24).

إن هذه الأنظمة هي وظائف مترابطة ومتكاملة تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية، وفيما يلي شكل يوضح ذلك:



الشكل رقم (06) الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التعويضات

المصدر: عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 24.

يبين الشكل أعلاه أن أنظمة وظيفة التعويضات هي أنشطة مترابطة ومتكاملة فيما بينها، تهدف جميعها إلى تحقيق غاية هامة هي توفير العدالة الموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

ج- تنمية الموارد البشرية

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة. إن التدريب والتنمية إستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهارتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف استيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها.

(رياض بن صوشة، نادية خريف، 2012، ص 4.)

د- صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وهما:

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 25.)

- توفير السلامة وذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

- توفير الصحة وذلك من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

هـ - علاقات الموارد البشرية

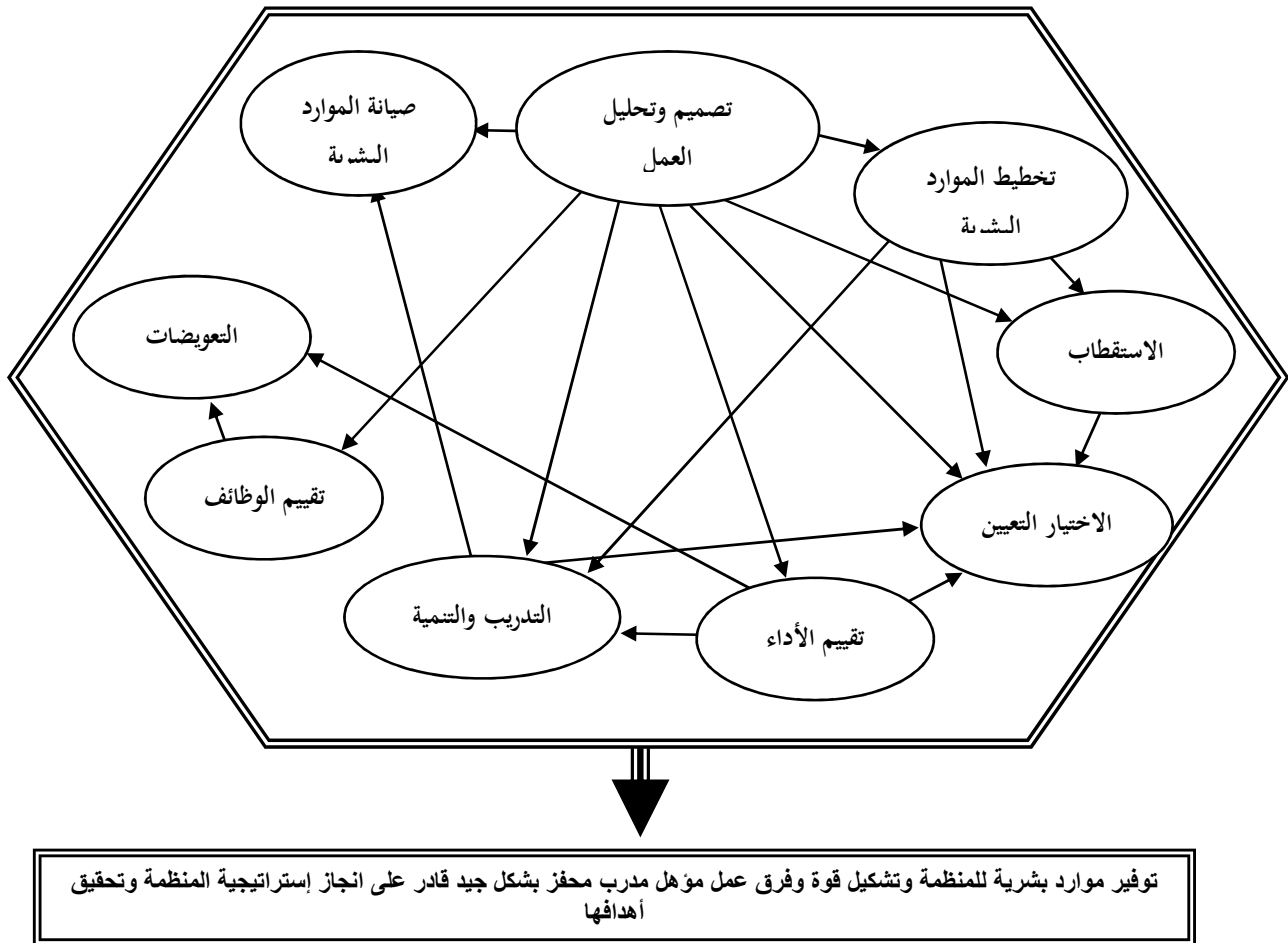
تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 25، ص 26.)

- دمج الموارد البشرية: نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم بين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

- علاقات العمل: يمثل هذا النشاط علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

يبين الشكل التالي الترابط والتكامل بينين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية:



الشكل رقم (07) الترابط والتكامل بينين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.
المصدر: عمر وصفي عقيلي، 2005، ص26.

يبين الشكل أعلاه الترابط والتكامل بين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تهدف بدورها إلى توفير موارد بشرية للمنظمة، وتشكيل قوة وفرق عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة بشكل جيد، يجعلها قادرة على انجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

2- 2 العوامل البيئية المؤثرة على وظائف إدارة الموارد البشرية

إن الغرض من إنشاء أي منظمة هو تحقيق أهداف محددة، والمنظمات التي تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها و أسواقها المستهدفة لن تستطيع تحقيق ذلك ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيير، أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية والداخلية، وإدارة الموارد البشرية ووظائفها تتأثر أيضا بجملة من العوامل البيئية نوجزها فيما يلي:

أ- البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية في البيئة التي يعمل فيها الفرد، وتحتوي عدة عوامل ينبغي على المنظمة الاهتمام بها، لما لها من علاقة مباشرة بوظائف إدارة الموارد البشرية، وتأثير عليها، حيث كل التغيرات في البيئة الداخلية تستلزم بالضرورة تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية.

(فريد النجار، 1999، ص76.)

إن هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة، وتتعكس على سياسات إدارة الموارد البشرية، وكذا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بهذه الوظيفة،

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، مصر، ص67.)

ومن أهم عوامل البيئة الداخلية ما يلي: (أحمد سيد مصطفى، 2004، ص58.)

- المالكون: يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة، خاصة في المنظمات الصغيرة، ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة، باعتبار أن جزءا من

مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فإن أدائهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاههم تمثل جزء هاماً من البيئة الداخلية للمنظمة.

- **حجم المنظمة:** تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المنظمة، فهي تختلف في المنظمة صغيرة الحجم عن المنظمة متوسطة وكبيرة الحجم، ففي المنظمات صغيرة الحجم غالباً ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار العاملين وتعيينهم، وتحديد أجورهم، وتقييم أدائهم، وعندما يكبر حجم المنظمة، وتتعدد وظائفها وتتعدد أعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، كإدارات الإنتاج والتسويق... الخ، والتي تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية، كل هذا يؤثر على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما في حالة المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية، فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- **العاملون:** يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزءاً من البيئة الداخلية للمنظمة وبالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، الإخلاص في العمل وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية.

- **تاريخ المنظمة وثقافتها:** يؤثر تاريخ المنظمة وثقافتها على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالباً ما تقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب العاملين، وتعتبر هذه العوامل من القيود الهامة والتي يجب أن تؤخذ في

الاعتبار عند إدخال التغيير، وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.

- **رسالة المنظمة وأهدافها:** تمثل الرسالة كل الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة والصورة الذهنية وما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات للأسواق التي تتعامل معها، وتركز المنظمة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانات.... الخ، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المنظمة والاستراتيجيات المختلفة.

- **الإدارة العليا والسياسات الإدارية:** تؤثر فلسفة وقيم ومهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية، كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح، وتؤثر قيادة المنظمة من خلال القرارات المختلفة التي تواجهها، من حيث كيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة وأخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.

- **الإستراتيجية العامة للمنظمة:** تؤثر الإستراتيجية العامة للمنظمة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشق منها وتتكامل وتتفاعل معها.

- **المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:** تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والحماس والمعلومات والقوى والتأثير والنفوذ لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات

لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، كلما اثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المنظمة.

ب- البيئة الخارجية

يقصد بالبيئة الخارجية جميع العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة، (علي السلمي، 1998، ص47).

وتظهر ديناميكية البيئة الخارجية عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها، وملاحظتها ثم تقديرها، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة.

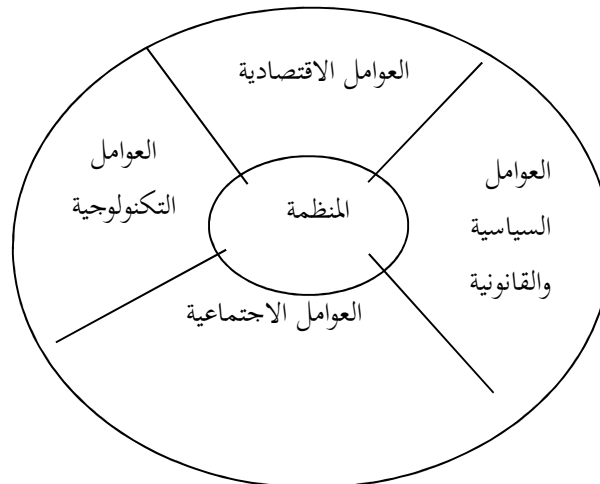
(نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، 2000، ص68).

وهي تنقسم إلى:

- البيئة الخارجية العامة: وهي تمثل كل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والقانونية، والتكنولوجية... الخ

(HAFSI Taieb et TOULOUSE Jean-Marie, , 1997, p 131.)

التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة، كما هو موضح في الشكل الموالي.



الشكل رقم: (08):العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2002،

يمثل الشكل أعلاه جملة عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي لها تأثير عليها، وعلى وظائف إدارة الموارد البشرية وفي ما يلي عرض لمختلف هاته العوامل:

- **العوامل الاقتصادية (البيئة الاقتصادية)**

هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على إستراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فقد أثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على سياسات الاختيار والتدريب والأجور، (سعاد نائف برنوطي، 2001، ص58).

بالإضافة إلى تلاشي الحدود الاقتصادية (حرية التجارة) واحتدام المنافسة الدولية، وتراجع السياسة الحمائية، والتوجه نحو الخصوصية، وحدوث تقلبات في الأسعار، وفي السياسة النقدية والمالية والقدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة.

(BERTRAND Thiery et autres, 1998, p113.)

- **العوامل الاجتماعية (البيئة الاجتماعية)**

هنالك جملة من المتغيرات الاجتماعية تؤثر بشكل كبير على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم، كما تؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، ومن أهم هاته المتغيرات معدل الزيادات السكانية، ومتوسط الدخل، ومستوى التعليم،

(عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العيلى، 1998، ص38).

حيث تؤثر هاته العوامل على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمنظمة والمديرين وكفاءتهم، وعلاقاتهم، وعلى أداء الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية،

(ماجدة العطية، سلوك المنظمة، 2003، ص89).

كما أنّ لهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل، لذا يجب على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى

يستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة.

(محمد سعيد سلطان، 2001، ص75.)

• **العوامل السياسية والقانونية (البيئة السياسية والقانونية)**

تتلخص جملة العوامل السياسية والقانونية المؤثرة على أداء إدارة الموارد البشرية ووظائفها وسياساتها في أن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية، يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على كفاءتها،

(عايدة سيد خطاب، 1999، ص36.)

وكذا القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة،

(Armond Dayan, 1998, p9.)

مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية والضريبية...الخ، بالإضافة للتغيرات السياسية وعدم الاستقرار، وما لهما من تأثير على إدارة المنظمة وسياساتها الداخلية،

(مصطفى كمال، 1996، ص79.)

أما في ما يخص العوامل القانونية فهي ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمنظمة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارتها من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم بالعاملين.

(Charles-Henri, 1990, p 147)

• **العوامل التكنولوجية (البيئة التكنولوجية)**

عادة ما تنعكس التباينات بين المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف، حيث إن اختلاف الخصائص التكنولوجية بين مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة والتي منها:

(سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، 2000، ص88.)

✓ يرتبط كل مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.

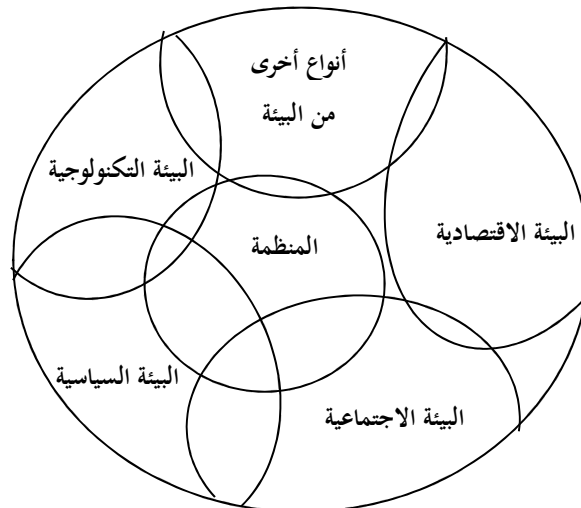
✓ عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك العمالة.

✓ اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة.

✓ عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب وبما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة.

✓ من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعاً من الفوائد الوظيفية أو الفوائد في العمالة بما يلقي أعباء الوظيفة على سياسات وخطط الموارد البشرية.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن هناك تداخل وترابط وثيق بين العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، فهي تتقاطع مع بعضها البعض، بحيث لا يمكن فصلها، ولا معرفة مدى تأثير كل منها، على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، كما هو مبين في الشكل الموالي.



الشكل رقم (09): تداخل وترابط بين البيئات المختلفة على المنظمة

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، ص 56.

يوضح الشكل أعلاه تداخل وترابط بين البيئات المختلفة المؤثرة على المنظمة على العموم وعلى إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، حيث يصعب تحديد معالم كل منها بدقة تامة.

- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتتمثل في: المستهلكين، المنافسين، الموردين، المساهمين، سوق العمل (العرض/الطلب على العمالة)، النقابات، الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة، ومجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالبنوك والمنظمات الإدارية المختلفة: الجبائية، ...الخ، والمنظمات الاجتماعية ونقابة العمال وغيرها،

(أحمد محمد عوض، 2002، ص93.)

وهي العوامل الموجودة في مستوى وسيط بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. ولكي يتم متابعة البيئة الخارجية بصورة فعالة يستوجب القيام بخطوتين هما:

(Giget Marc, 1998, p119.)

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها.
- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على المؤسسة.

2-3 الجوانب السلوكية في إدارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مختلف الجوانب السلوكية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية، من خلال تعريفها، ومعرفة أسبابها، ومحدداتها

أ-الرضا عن العمل

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لمفهومه ومؤشراته والعوامل المحددة له.

(مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص 358 - 360.)

- **مفهومه:** يشير هذا المصطلح إلى المشاعر النفسية أو الوجدانية التي قد تكون ايجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه عمله، ويعرفه البعض "بأنه مجموعة المشاعر المتصلة

والمتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام للعمل لدى العاملين"، ويرى البعض الآخر بأنه يعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى الحماس تجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف.

- مؤشرات: يمكن التعرف على الرضا أو الروح المعنوية السائدة لدى الأفراد من خلال الشواهد والظواهر الناتجة عنها والمرتبطة بها والتي تقسم إلى مجموعتين هما:

• **السلوك العلني:** والذي يعبر عنه العديد من الظواهر مثل معدل دوران العمل، مدى الالتزام بالتعليمات واحترامها، الحرص على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء درجة التباطؤ أو التأخير.... وغيرها.

• **الاتجاهات أو الآراء:** وتتمثل فيما يبديه الأفراد من تصورات وأفكار ومشاعر أو التعبير عن اتجاهات الانتماء والارتباط أو الاغتراب وعدم الولاء.

- **العوامل المحددة له:** تشير العديد من الكتابات إلى أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات التالية:

- خصائص ومحتوى العمل.
- ظروف وشروط العمل.
- نظم وفرص الترقية.
- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية.
- خصائص جماعات العمل.
- أنظمة الدفع وهيكل الأجور والحوافز.

ب- مقاومة التغيير

تعد المنظمات بمثابة أنظمة اجتماعية مفتوحة، وعليه فإن التغيير يعتبر عملية حتمية تواجه تلك المنظمات لضمان استقرارها ونموها، وعادة ما تختلف خصائص هذا التغيير من حيث حجمه واتجاهه ومدى الاستمرارية فيه، ومن ثم تختلف اتجاهات وسلوكيات

الأفراد تجاه عمليات التغيير من شكل لآخر ومن وقت لآخر،

(مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص ص 361 - 363.)

فظاهرة التغيير سمة أساسية للمنظمات كما أنها خاصية جوهرية لها والتي عادة ما ترتبط بعدد من التغيرات وبأشكال ودرجات متباينة. وهاته التغيرات قد تصاحب بمقاومة من قبل الأفراد، هاته المقاومة تكون نتيجة للأسباب التالية:

- عوامل وظيفية:

- تجنب زيادة التخصص وتقسيم العمل وجعل الأنشطة أكثر روتينية.
- تجنب تحمل اختصاصات إضافية أو جديدة تتطلب مهارات ومعارف جديدة أو جهود إضافية.
- تجنب زيادة التعليمات والتشدد في الأنظمة الرقابية.
- تجنب استخدام أساليب وطرق عمل جديدة تتطلب قدرات ومهارات أخرى.

- عوامل نفسية:

- الخوف من الملل والإحساس بعدم الأهمية نتيجة القيام بعمل بسيط ومتكرر.
- الخوف من تضيق حريته واستقلالته في التصرف وزيادة التبعية.
- التخوف من تغييرات مجهولة لا يدري حقيقة أهدافها ومحتواها ونتائجها.

- عوامل اجتماعية:

- الخوف من الإخلال بالعلاقات والأنظمة الاجتماعية القائمة والمستقرة.
- الخوف من الانتقال إلى وظيفة أو عمل آخر ومن ثم إلى جماعة عمل لا ينتمي إليها.
- الخوف من تقليل مكانته الاجتماعية لفقده مركز قيادي أو لعدم صلاحية قدراته ومهاراته.

- عوامل اقتصادية:

- الخوف من الاستغناء عنه أو تخفيض ساعات العمل ومن ثم فقدان الأجر أو تخفيضه.
- الخوف من تقليل فرص الترقية والحوافز والمكافآت بما يقلل سبل الإشباع وزيادة المنافع.

ج- الصراع

يحرص الفرد من خلال أنماط سلوكية معينة أن يحقق التكيف أو التوافق بينه وبين بيئته التي يعيش أو يعمل فيها بما يحقق له اشباعاته ويحافظ على توازنه واستقراره، وإذا ما واجه الفرد أية موانع أو عوائق وعجز عن التكيف مع تلك المتغيرات البيئية أو التنظيمية فسرعان ما يدخل في حالة من الصراع تؤدي به إلى الإحساس بمشاعر القلق والتوتر والإحباط وعادة ما تدفع هذه المشاعر بالفرد إلى نوع من الاستجابات السلوكية لحماية ذاته والدفاع عنها. وسنتطرق في ما يأتي لمفهومه، وأبعاده الأساسية.

(مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص ص 365 - 368).

- مفهوم الصراع

يعرف الصراع بأنه تصدع في الآليات المعتادة لعملية اتخاذ القرارات مما يتسبب في معانات الفرد أو الجماعة من صعوبة اختيار بديل للتصرف أو هو معركة أو صدام بين فردين أو أكثر في حالة تعارض كل مع الآخر أو هو حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق، أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو الجماعات أو بينهم.

- الأبعاد الأساسية لعلاقات الصراع

يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لعلاقات الصراع فيما يلي:

- يتطلب موقف الصراع طرفين أو اتجاهين على الأقل.

- إن عدم التوافق في الأهداف أو المشاعر أو المدركات وكذلك ندرة الموارد هي خصائص أساسية لنشأة الصراع.
- قد يحدث الصراع نتيجة سوء فهم الأطراف لبعضها البعض.
- يعتبر السلوك الاعتراضي والمتعمد من جانب أحد أو كل أطراف الصراع من الخصائص الأساسية لحدوث الصراع.
- إن السلوكيات التي تفصح عن المشاعر مثل الغضب والكرهية والعدوان ربما تصاحب أو لا تصاحب سلوك الصراع.
- تنطوي علاقات الصراع على محاولات من جانب أطرافه لكسب القوة أو ممارستها على حساب الطرف الآخر.
- تتطلب علاقة الصراع تفاعل اجتماعي بين الأطراف فحدوث هذا الأخير لا يعني بالضرورة انهيار العلاقات تماما.
- تعارض المصالح والسلوك غير المتوافق.

ويوضح الجدول التالي المصالح والسلوك كعناصر للصراع:

جدول رقم(02): المصالح والسلوك كعناصر الصراع

مشاركة	متعارضة	السلوك	المصالح
صراع غير حقيقي	صراع		غير متوافق
لا وجود للصراع	صراع كامن		متوافق

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص 366.

د- الاغتراب أو الانتماء

تعد ظاهرة الاغتراب عن العمل أو الانتماء إليه من الظواهر التي نالت اهتمام الباحثين أو الدارسين للسلوك التنظيمي حديثا. حيث يحدد السلوكيون الاغتراب بأنه ظاهرة سلوكية ناتجة عن تفاعل عديد من الأبعاد المرتبطة بالوظيفة أو التنظيم.

(مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص ص 369، 370).

وفي ما يلي الأبعاد المكونة للاغتراب:

انعدام النفوذ. واللامبالاة. واللا أخلاقية. والعزلة. والنفور.

وفي المقابل تعد ظاهرة الانتماء أو التماسك الاجتماعي مفهوما واسعا يتضمن مجموعة من الجوانب أهمها:

- الولاء أو الإخلاص.

- قبول الأهداف التنظيمية.

- الرغبة في البقاء كأعضاء في المنظمة.

ويتضح مما سبق أن التغييرات التي تحدث في التنظيمات أيا كان شكلها تؤدي إلى تأثير هام على ظاهرة الاغتراب أو الانتماء كظاهرة سلوكية لدى العاملين بالمنظمة.

3 إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة

لم تكن إدارة الموارد البشرية في الماضي تحض باهتمام ورعاية أصحاب المنظمات ورجال الإدارة العليا بها، وكانت نظرتهم إليها تنحصر على أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمر قليلة الأهمية، لا تأثير لها على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها.

3-1 أسباب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة الحديثة، وهناك جملة من الأسباب التي تفسر هذا التغيير الذي حدث في نظرة الإدارة بالمنظمات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارة متخصصة.

تتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في العوامل التالية:

أ- تغير احتياجات العاملين

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يتوقع العاملون في المنظمة الحديثة أن تكون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية، من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.
- إن مدير الموارد البشرية يعد مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تستهدف الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات العمل والالتزامات الأسرية، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلة وتقليص الحجم على ولاء وانتماء العاملين.

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 20.)

- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين للحصول على عوائد نقدية وغير نقدية من عملهم ومن المنظمة، كالعامل في مناخ ملائم والشعور بالانتماء والحصول على مركز ممتاز بالترقية... الأمر الذي يدفع بالمنظمة إلى تكليف جهة مختصة بدراسة وتقييم الأفراد نفسياً

واجتماعيا، ويحاول تحقيق ما يطمحون إليه في حدود إمكانياتها، بما يعود بالنفع على المنظمة والعمال عامة.

(محمد صالح الحناوي وآخرون، 1999، ص 239.)

ب- تعقد المهام الإدارية

اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب، يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، والتطور التكنولوجي الهائل، وثورة المعلومات، وتزايد معدلات الابتكار والتطوير، وعدم الاستقرار البيئي. ونتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 21.)

ج- زيادة درجة التدخل الحكومي

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة، لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أية أداة تمييزية أخرى. كذلك فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية سياسات الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل. والمنظمات التي تفشل في تحقيق الاستجابة لهذه التشريعات ترتكب مخاطرة توقع العقوبات عليها.

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 21.)

إن اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، أوجب بالضرورة إيجاد إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة، حتى يتم تجنب وقوع المنظمة في مشاكل قانونية مع

الجهات الحكومية نتيجة التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

(محمد صالح الحناوي وآخرون، 1999، ص 239.)

د- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء

تتسم الوظيفة في المنظمة المعاصرة بالتعقيد الفني وتتطلب مهارات معينة، فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص، ويمارسون ذات الأنشطة أو الأعمال، فإن موظف اليوم قد يجد نفسه عضواً في فريق أو في مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المنظمة، ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 21.)

هـ - حدة المنافسة

ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.

و- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية

في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية، حيث قامت بعض المنظمات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة. إن مثل هذه الأنظمة تمزج بين بيانات المقابلة، ونتائج الاختبارات وبيانات طلبات الالتحاق من أجل اتخاذ القرار الخاص بمن هو أفضل من المرشحين، كما أن بعض المنظمات نجحت في تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات الأجور والحوافز بدلاً من الاستناد إلى السياسات التقليدية المتمثلة في الأجر الزمني، أو الأجر حسب

الإنتاج، ولجأت بعض المنظمات إلى بناء قواعد متطورة للغاية، لتزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمال أو أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 21.)

ز- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري

إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري، وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به. وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المنظمة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري، مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية، مما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية، وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 22.)

تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات الأمر الذي حثم الاهتمام بتكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

(محمد صالح الحناوي وآخرون، 1999، ص 239.)

ح- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية

يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالمورد البشري. وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين، والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء

والتسريح. ففي بعض المنظمات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المنظمات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة، وتثير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة.

(جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 22.)

ط- الحاجة إلى التخصص

إن مزاوله عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، كتنظيم القوى العاملة وتصنيف الوظائف ووضع سياسات الأجور وإجراء البحوث، ويعزى ذلك للتوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

(حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2002، ص 5.)

ي- بعض التطورات الأخرى

من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

- مساعدة العاملين على تقبل التغيير.
- تنمية الميزة التنافسية للمنظمة.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، جعل عامل اليوم أكثر وعيا من قبل نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبرات متخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة تكون مناسبة للتعامل مع هذه التوقعات الحديثة للعاملين.

(محمد صالح الحناوي وآخرون، 1999، ص 239.)

- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة هذا الصراع بين الإدارة والعمال مما تطلب ضرورة وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون والبناء بين الإدارة والنقابات العمالية.

(محمد صالح الحناوي وآخرون، 1999، ص 239.)

- تغير ثقافة المنظمة المعاصرة.

ويرى **علي السلمي** أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد الاهتمام بها يرجع إلى عاملين أساسيين: (علي السلمي، 1998، ص 18.)

- اكتشاف أداء العنصر البشري كمدد أساسي للإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحسين الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

- اكتشاف أهمية وقدرات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد ومن خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

3-2 موقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة

إن إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة يتطلب أساساً دراسة احتياجات وظروف العمل بالمنظمة، وهناك عدة اعتبارات ينبغي أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند التفكير في إنشاء هذا الجهاز كموقعه في الهيكل التنظيمي العام في المنظمة، وهل سيكون مستقلاً أو تابعاً لأحدى الإدارات الأخرى، وتحديد علاقاته التنظيمية بينه وبين الإدارات الأخرى في المنظمة.

أ- طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة

يوجد رأيان في النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:

(علي عبد الله، 2002، ص 05.)

الرأي الأول: يعتبرها إدارة مستقلة كبقية الوظائف الأخرى حيث يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال، والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة هذه الوظيفة.

الرأي الثاني يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة.

وعلى العموم فلا إدارة الموارد البشرية في المنظمة عدة أدوار هامة منها:

(نظمي شحادة، وآخرون، 2000، ص ص 82، 81)

- الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية: من بين مسؤوليات المشرف التنفيذي في مستوى

خط الإشراف الأول في الشركات الصناعية أو شركات الخدمات ما يلي:

- المشاركة في اختيار العاملين الجدد.
- توجيه العاملين وفقاً لبيئة العمل الجديدة والمتطلبات التنظيمية.
- تدريب العاملين.
- القيادة المباشرة للعاملين.
- تقييم الأداء.
- تقديم الاستشارات.
- التوجيه وتصحيح الانحرافات في الاتجاه السليم.
- تقديم التوصيات بشأن زيادة المرتب، الترقية، النقل، الفصل والتسريح من الخدمة.
- وضع القواعد الخاصة بالمحافظة على الانضباط.
- الفصل في المنازعات والشكاوى.
- تفسير وتوصيل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم للجهات العليا.

- تحفيز المرؤوسين والعمل على توفير حوافز للأداء والسلوك الجيد.
- القضاء على العقبات والمخاطر وضمان الرعاية والأمن للعاملين وتحسين ظروف العمل المختلفة.

- **الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية:** من الممكن أن يقوم الرجل التنفيذي بالوظائف المختلفة الخاصة بشؤون الموارد البشرية، مثل تحديد مواصفات العمل في قسمه، اختيار وتعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل وتدريبهم، تحقيق التكامل بينهم وبين الأقسام الأخرى في المشروع. كل ذلك بدون مساعدة الآخرين، ولكنه في المقابل يكون غير قادر على أدائها كاملاً وفقاً للوسائل المتقدمة المتعلقة بأداء هذه الوظائف، مما يستدعي الحاجة إلى وجود هيئة استشارية تضمها إدارة الموارد البشرية لخدمة الأقسام التنفيذية في جميع مجالات شؤون الموارد البشرية المختلفة، وتقوم بالمهام التالية:

- **إعداد السياسات:** يقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية اقتراح السياسات الحديثة المتعلقة بإدارة المواد البشرية، أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشكلات أو منع وقوع مشكلات مستقبلية.

• **تقديم النصح والمشورة:** إن جانب كبير من عمل هؤلاء الذين يعملون في شؤون الموارد البشرية يتعلق بتقديم الاستشارات والنصح للمديرين التنفيذيين، فقد يواجه أحد المشرفين بشكوى حول توزيع الوقت الإضافي، ويواجه الآخر مشكلة أخرى خاصة بجزء تأديبي أو وقف أحد العمال عن العمل.

- **تقديم الخدمات:** تتضح مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بخصوص الخدمات التي تقدمها من تحليل الوظائف المتعلقة بالموارد البشري مثل الاختيار والتعيين، التدريب... الخ.

إن إجراءات التعيين المختلفة من اختبارات ومقابلات، و تخطيط برامج التدريب وتنظيمها وبرامج الرعاية والأمان والخدمات الصحية والشكاوى تتم كلها عن طريق إدارة الموارد البشرية المختلفة.

● **الرقابة:** تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف رقابية هامة حيث إنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضا الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقا للسياسات والإجراءات الموضوعة.

- **الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية:** يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة.

- **الدور المشارك في صنع القرارات الإستراتيجية:** بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب ما يلي:

● **تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية،** واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

● **مهارات ومعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.**

● **إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.**

● **تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.**

ويمكن تمثيل دور الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على شكل متصل يتراوح ما بين الحد الأدنى والذي يتمثل في إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات، والحد الأقصى والذي يتمثل في وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ، بما

يجعل الاستشارة أو النصيحة إجبارية للإدارات الأخرى، إذ يتم اتخاذ القرارات في ضوء الإطار الذي وضعته إدارة الموارد البشرية.

ويتطلب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أن ينظر إليها على أنها جزء من فريق الإدارة العليا بالمنظمة، وبالتالي فهي جزء من أعضاء التحالف على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات الإنتاجية، ويختلف هذا عن وجهة النظر التقليدية التي تنظر إليها على أنها جزء من الإدارة التنفيذية.

(راوية حسن، مصر، 2002، ص63).

ب- تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة.

(حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2002، ص12).

وفي ما يلي سنقوم بعرض خصائص ومحددات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص ص 94، 93).

- حجم إدارة الموارد البشرية:

يجب أن يتناسب حجم وتنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية مع حجم المنظمة وعدد العاملين بها، وعلى العموم فإن حجم إدارة الموارد البشرية يتحدد بالعوامل التالية:

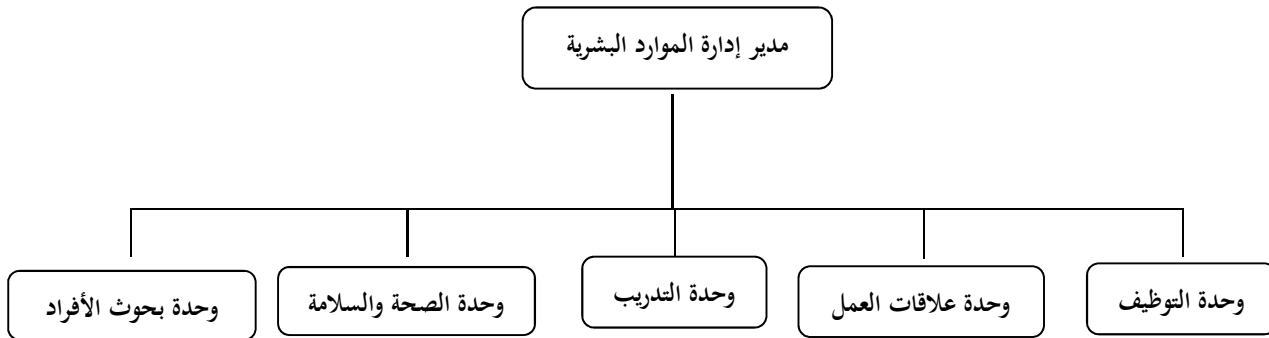
(حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2002، ص13).

- مدى الأهمية التي يوليها المسؤولون للعنصر البشري.
- عدد العاملين في المنظمة.
- مدى تمركز العاملين أو انتشارهم.
- مدى المركزية المتبعة في ممارسة نشاطات إدارة الموارد البشرية.

• مدى تأثير الضغوط الخارجية على إدارة الموارد البشرية في ممارسة نشاطها (النقابات والتشريعات الحكومية).

- المركزية واللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية:

تنشأ نواة إدارة الموارد البشرية في المراحل الأولى لإنشاء المنظمة، حيث تأخذ شكل وحدة أو قسم. إلا أنه مع نمو حجم المنظمة وعدد الأفراد العاملين واتساع التخصصات للوظائف، تظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء إدارة لتتولى الدور الاستراتيجي والتنفيذي في إدارة الموارد البشرية. وهكذا يتم إنشاء إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية يتم تنظيمها على الأساس الوظيفي، بحيث تتولى شؤون العمال الرئيسية، ويحتاج هذا التنظيم إلى التعديل والتطوير مع نمو المنظمة واتساع أعمالها، وانتشارها في مناطق جغرافية، كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم: (10) هيكل تنظيمي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

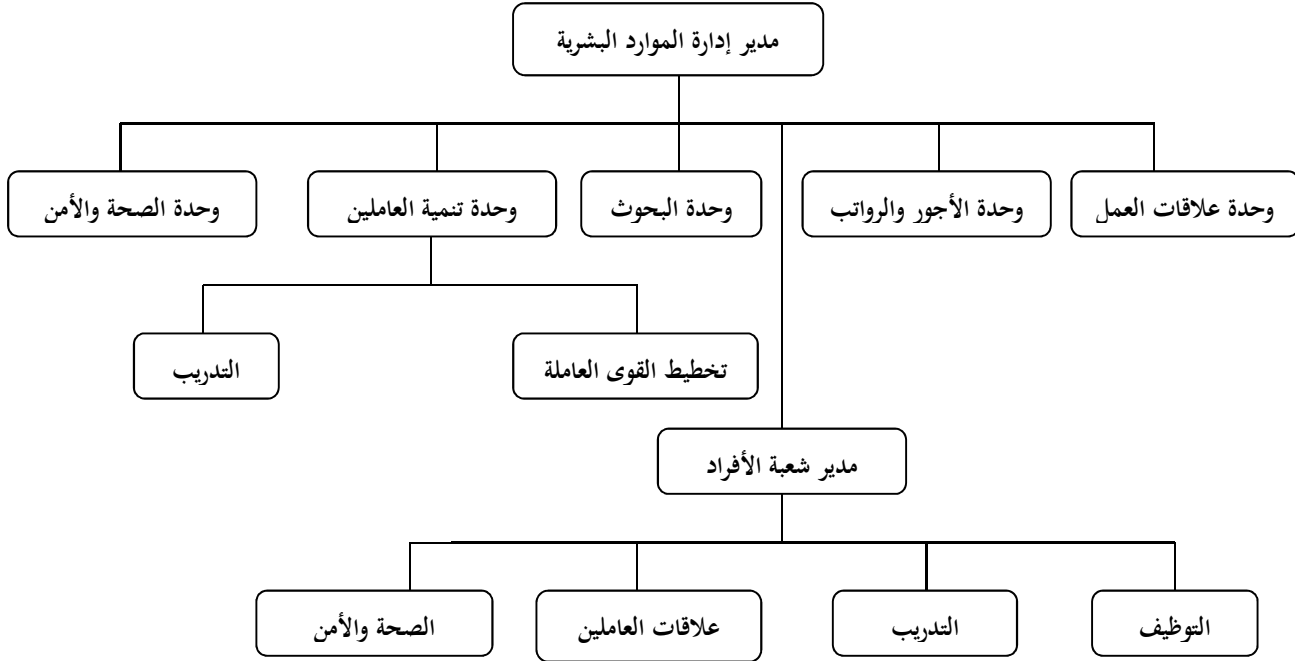
المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2002، ص16.

يبين الشكل أعلاه هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية على الأساس الوظيفي (إدارة مركزية لإدارة الموارد البشرية)

وتظهر الحاجة إلى إتباع شيء من اللامركزية المتمثلة في إحداث وحدات وأقسام لإدارة الموارد البشرية في الفروع والإدارات التابعة للمنظمة، وتخويل لبعض الإدارات صلاحيات في اتخاذ الإجراءات، وممارسة بعض نشاطات إدارة الموارد البشرية.

(حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2002، ص14).

كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم: (11) هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2002، ص16.

يبين الشكل أعلاه هيكل تنظيمي لا مركزي لإدارة الموارد البشرية.

ومن حيث وجود تنظيم نموذجي لإدارة الموارد البشرية فتشير معظم الدراسات إلى عدم إمكانية وضع تنظيم نموذجي في مجال إدارة الموارد البشرية، وأسفرت عن نتائج مفادها أنه لا يوجد تنظيم نمطي لإدارة الموارد البشرية.

ج- المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

وتتمثل في المهام والمسؤوليات الرئيسية التي تسند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة

الموارد البشرية:

(حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2002، ص ص 17-19)

- **قسم التوظيف:** يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- مسك السجلات والبيانات الخاصة بالوظائف والموظفين، كالوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وتصنيف الوظائف، وكذلك قوائم العاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة، والإشراف على تنفيذها.
- إدارة شؤون الترقية والنقل، واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
- الإشراف على عملية التقييم الدوري والسنوي للعاملين.
- الإشراف على تطبيق النظام التأديبي.
- التأكد من تطبيق أنظمة شؤون العاملين في التعيين والترقية والمكافآت.
- استكمال إجراءات خاصة بالإجازات بأنواعها والاستقالات، والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة.

- **قسم علاقات العاملين:** يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة شكاوي وتظلمات العاملين، واقتراح البدائل والحلول.
- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية حول أمور تهم العاملين، والحفاظ على علاقات مناسبة مع النقابات العمالية.
- التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط، التي ترضي العاملين وإدارة شؤون المنظمة.

- **قسم التدريب:** يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون والتنسيق مع الإدارات العاملة في المنظمة.
- تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في المنظمة، والإشراف على تنفيذها وتقييمها.

- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية، لتوفير الكفاءات والمختصين للقيام بالأعمال التدريبية، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- وضع ميزانية التدريب السنوية للمنظمة، ومتابعة مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.
- **وحدة الصحة والسلامة:** يتولى هذا القسم المهام التالية:
 - اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين.
 - الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.
 - الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة والسلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
 - مراقبة تنفيذ برامج الصحة والسلامة للعاملين وإعداد التقارير بذلك.
 - تطوير برامج الصحة والسلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.
- **قسم البحوث:** يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تختص بها إدارة الموارد البشرية كالاتي:
 - إجراء مسح للأجور السائدة في سوق العمالة.
 - إجراء دراسات لاتجاهات العاملين.
 - إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدوران الوظيفي والغياب.
 - إجراء دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها.
 - اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين وتعديلها.
 - إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المنظمة.

• وتواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات وتحديات متزايدة نتيجة التطورات في الأنظمة المختلفة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يجعلها ملزمة بتغيير الأساليب التي تتبعها وتطويرها باستمرار لتتكيف مع هذه التغيرات.

- **قسم الخدمات:** وتشمل الخدمات التالية:

- الرعاية الطبية.
- التأمينات الاجتماعية.
- التعويضات.
- الإسكان.
- الخدمات الرياضية والثقافية.

د - علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها. وذلك من خلال برامج وسياسيات مخصصة لهذا الغرض (مهدي حسن زويلف، 1995، ص 15).

وهذا لا يعني أن إدارة الموارد البشرية تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما تطلب منها.

3-3 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنظمات يكمن في إيجاد بيئة تنظيمية تمكّن الموارد البشرية من النمو والتطور، وهو ما تسعى إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحقيقه. وفي ما يلي استعراض لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعناصرها.

أ- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية.

(سملاي يحضيه، 2004، ص83.)

كما تعرف بأنها مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وإستراتيجيتها التنافسية، كما تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها.

(سملاي يحضيه، 2004، ص83.)

وتعرف أيضا بأنها العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية.

(Martory, 2001, p253 Barnard)

كما أنها تعتبر كنظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

(سملاي يحضيه، 2004، ص83.)

ب- عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

(Barnard Matotry, Daniel Grazet, 2001, p89.)

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة، ورضا المستنفدين منها.

خلاصة الفصل:

تتطوي خلاصة هذا الفصل على أن النظرة تجاه إدارة الموارد البشرية تختلف تماما عما كانت عليه في السابق، حيث أصبح المورد البشري رأس الحرية في عصرنا الحالي تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما أستغل جيدا ووفرت له عوامل ذلك، حيث تعتبر إدارة وظيفية أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها، فمن خلال الوظائف التي تمارسها هذه الإدارة نستطيع وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية لتسهم من خلالها في توفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفعالية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، فالتغيرات التي حصلت في هذه الإدارة لم تشمل المسمى فحسب بل شملت مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارساتها وأهدافها وعلاقتها فلم نعد نسمع أو نقرأ عن إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية بل عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة.

الفصل الرابع.

الاطار المنهجي للدراسة .

تمهيد.

1- منهج الدراسة .

2- مجالات الدراسة .

3- عينة الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات

5- الخصائص السيكوسومترية للاستبيان.

6- الأساليب الإحصائية.

خلاصة .

تمهيد:

يعتبر تحديد الإطار المنهجي للدراسة من أهم خطواتها و يتحدد هذا الأخير انطلاقا من مجموع الدراسة، وعلى الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع فك الغموض والإجابة على تساؤلات الدراسة لذلك فإننا سنحاول ضمن عناصر هذا الفصل توضيح معالم هذا الإطار حيث يتضمن عرضا لمجموعة الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها من أجل الوصول الى النتائج المرجوة من البحث وهي المنهج الذي تتم وفقه الدراسة و التعريف بمجالاتها من مجال مكاني و زمني و بشري وعينتها، اضافة الى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

1- منهج الدراسة:

ان طبيعة مشكلة الموضوع ونوع الحقائق التي يريد الباحث الوصول اليها وطريقة الوصول اليها وتفسيرها يفرض عليه تحديد المنهج المستخدم في دراسته.

منهج البحث: هو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة

(محي محمد مسعد ، 2000 ، ص 33)

ولما كان الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية فان ذلك يستدعي استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

المنهج الوصفي: هو مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلها تحليليا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

(بشير صابح الراشدي ، 2000).

فهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع دون تدخل من الباحث ثم يقوم بوصف دقيق لها بحيث يساعد على تفسير المشكلات المرتبطة بها أو التي تتضمنها أو الاجابة عن الأسئلة الخاصة بها بالإضافة الى وصف الظاهرة وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من تفسيرها والوصول الى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

2-مجالات الدراسة:**2-1 المجال المكاني:****2-1-1 بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة**

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 إبتداءً من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ : 2.525.000.000 دج ، تمتلك المؤسسة عدة وحدات منها وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة -محل اجراء دراستنا- وأخرى موزعة على عدة ولايات منها : سطيف ، برج بوعرييج ، بجاية ، بسكرة ، ورقلة.

- نشأة المؤسسة :

و قد أنشأت الشركة التابعة لمطاحن " الحضنة " بالمسيلة في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 27/09/1997) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من "الحبوب و مشتقاتها بسطيف " إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005/04/30 .

- المقر الاجتماعي :

طريق برج بوعريريج Route de B.B.A M'sila صندوق بريد رقم 111 المسيلة

Boite Postale N° : 111 M'sila

Téléphone : 035.55.16.86 الهاتف : 035.55.16.86

Télé fax : 035.55.00.60 الفاكس : 035.55.00.60

R.C.N 98.B.562030 السجل التجاري : 98.B.562030

- الممتلكات :

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علماً أن :

مطحنة السميد و الدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية

2000 قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين)

تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981

ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب

500 قنطار لين)

تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت ب : 242.202.253.51 دج

مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً و قدرة

تكلفة المشروع 563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

- قدرة الطحن :

Blé dur القمح الصلب : 5.500 Qx / J

Blé tendre القمح اللين : 1.500 Qx / J

- القدرة الإنتاجية :

السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %)

الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب 72 %)

الجدول رقم (03): يبين قدرة تخزين المادة الأولية

Blé Dur	62.500 Qx	القمح الصلب
Blé tendre	62.500 Qx	القمح اللين
Total	125.000 Qx	المجموع

الجدول رقم (04): يبين قدرة نقل المادة الأولية

Nombre d'unités	12 unités	عدد الشحنات
Charge utile	193 tonnes	الحمولة الإجمالية

2-1-2 الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنونة :

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي و الإداري لدوائر و مصالح و فروع الشركة و هو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و مهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة وهذا أهم ما جاء فيه :

المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة :

ويتكون من:

الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .

مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .

المستشار القانوني : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتقادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .

مكتب مساعد الأمن و الوقاية : و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق ، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات :

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

مديرية الاستغلال : و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي :

- مصلحة التموين

- مصلحة الإنتاج

- مصلحة الصيانة

- مصلحة تسيير المخزونات

مديرية التسويق

مديرية الإدارة و المالية :

و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي :

- مصلحة المحاسبة و المالية

- مصلحة الوسائل العامة

- مصلحة الموارد البشرية

2-1-3 مصلحة الموارد البشرية :

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية لهم و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة ممكنة

الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية: كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمصلحة

تتلخص مهامها في كل اجراءات التعامل المباشر مع العمال:

- مراقبة احتياجات المصلحة من الطاقات البشرية
- استقبال شكاوى العمال .
- متابعة التقويم اليومي للعمال.
- الاهتمام بتشغيل الشباب.
- المصادقة على القرارات (الاستقالة ،التوظيف ،نهاية العقد)
- توجيه العمال والإشراف عليهم .
- مراقبة حضور العمال.
- تنظيم ملفات المداولة .
- مراقبة إمضاء المداومة.

- الإشراف على تكوين العمال.
- مراقبة العطل السنوية والطارئة.
- مراقبة التحضيرات (ساعات إضافية).
- مراقبة رخص الغيابات .
- مراقبة التقارير الإحصائية المتعلقة بالعمال.
- معاينة التوظيف.
- تسوية التجديد في العقود .
- متابعة الحركة العمالية.
- تسوية التحويلات.
- تسوية التقاعد والشؤون الاجتماعية.

2-2-المجال الزمني:

ان طبيعة الدراسات الميدانية في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية تقتضي أن تجرى الدراسة عبر مراحل زمنية متتالية وذلك حتى يتسنى للباحث اجراء دراسته بصورة صحيحة وممنهجة ولذلك قد تم سير دراستنا هذه وفق ثلاث خطوات:

1-2-2 المرحلة الأولى:

هي عبارة عن جولة استطلاعية أولية قمت بها في 02 / 11 / 2014 وذلك بغرض تقديم طلب التماس المساعدة وأخذ الموافقة المبدئية من مدير ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة كونها المصلحة المعنية بإجراء الدراسة ومن ثمة الحصول على معلومات تساعد في تحديد وضبط متغيرات الدراسة والاداة المناسبة لها والقاء نظرة عامة عن الجو السائد بالمؤسسة وأخذ التعريف الخاص بها و هيكلها التنظيمي وكذا التأكد من استفادة مجتمع الدراسة من دورات تدريبية تبين لي بعد الاطلاع على بعض التقارير الادارية التي قدمت لي أنها كانت تجرى قبل التحاق العامل بمنصبه خلال فترة عمله بصيغة عقود ما

قبل التشغيل والتي تمثل فترة تجريبية لقدرته على تعلم أداء مهامه وعلى هذا الأساس يتم تثبيته أو استبداله أما أثناء المسار المهني للعامل فيتم التدريب خارج المؤسسة فقط.

2-2-2 المرحلة الثانية:

بعد الاحاطة بالجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وجمع المادة العلمية لها، تم على ضوءها اعداد استبانة أولية ثم تطبيقها يوم 2015/02/11 على عينة تجريبية بلغت 10 عمال من أجل حساب الخصائص السيكوسومترية للاداء وكذلك الحصول على معلومات اضافية عن العاملين بالمؤسسة خاصة ما تعلق منها بردود أفعالهم تجاه الاستبيان وطريقة بناء وتركيب بنوده وهذا بغرض التعديل أو حتى استبعاد بعض المفردات الغامضة بالنسبة لهم من أجل اعداد الاستبيان النهائي المعتمد كأداة للدراسة.

3-2-2 المرحلة الثالثة:

في اخر مرحلة من مراحل اجراء الدراسة الميدانية وبعد التعديل النهائي للاستبيان من خلال حساب معاملات الصدق والثبات واجراء كل التعديلات اللازمة على ضوءها تم توزيعه على أفراد العينة في 2015/03/02 ومتابعتهم والتوضيح لهم وملاحظة سير العمل للتأكد من مدى مطابقة استجابات الأفراد مع ما هو ملاحظ في الواقع وفي الأخير القيام بجمع الاستبيانات بغرض المعالجة الاحصائية لها.

3-2 المجال البشري:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدارسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدارسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، وبالنسبة لدارستنا هذه فمجتمع الدارسة يتألف من

مجموعة العمال الذين يعملون بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وقد بلغ عددهم 197 عامل.

3- عينة الدراسة:

ان الباحث في العلوم الاجتماعية يصعب عليه القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات المجتمع التي تدخل في مجال البحث ولذلك وبغرض التوصل الى استنتاجات سليمة عن هذا المجتمع يتم الحصول على فئة منه ممثلة له تمثيلا صحيحا كي يتمكن في الأخير من تعميم النتائج التي توصل اليها عليه وتسمى هذه الفئة بالعينة. تعرف العينة على أنها مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الاحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع.

(فوزي عبد الخالق وعلي احسان شوكت ، 2007 ، ص 157)

ويكون اختيار هذه العينة وفقا لطبيعة موضوع الدراسة وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ويمثل حجم العينة الحالات المختارة للدراسة والبحث باعتبارها ممثلة للمجتمع الأصلي وقد ارتأينا أخذ نسبة 30% من أفراد المجتمع كعينة باعتبارها كافية لتمثيله وبما أن عدد العمال بالمؤسسة بلغ 197 عامل فهذا يقابله تقريبا 60 عامل وقد تم حسابها بالطريقة التالية :

$$\text{عدد أفراد العينة} = \frac{30 \times 197}{100} = 59.1$$

4- أدوات جمع البيانات

تتعدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية ويختلف استخدامها من بحث إلى آخر، وبكيفية قد تكون مختلفة، وهذا حتى تتلاءم هذه الأدوات وطبيعة المتغيرات التي يسعى الباحث إلى دراستها ميدانيا، فبعد تحديد أهداف البحث بوضوح وصياغة المشكلة ووضع

الفروض يتضح للباحث نوع المادة والبيانات والمعلومات التي يريد جمعها، يأتي بعدها تحديد الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق أهداف بحثه، وقد اعتمدت في دراستي هذه على عدة أدوات وهي:

4-1- الملاحظة البسيطة:

هي نوع من الملاحظة غير العلمية ويقوم الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث عن طريق الصدفة بدون إعداد وتخطيط مسبق و بدون استخدام وسائل وأدوات مقننة، وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الاستطلاعية وفي الدراسات الأولية للمشكلة التي يريد الباحث ان يبحثها ويجمع المعلومات عنها.

(عبدالله محمد الشريف، 1996، ص118)

وقد استعملت الملاحظة منذ بداية البحث وفي مراحلها الأولى خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريتها بإلقاء نظرة عامة عن الجو السائد بالمؤسسة للاطلاع على مدى ملاءمة ميدان الدراسة للمتغيرات التي يجري البحث حولها، كما تم أيضا من خلال الملاحظة الحصول على معلومات اضافية عن العاملين بالمؤسسة وردود أفعالهم عن أسئلة الاستبيان بغض النظر عن اجاباتهم للتأكد من مدى مطابقة استجابات الأفراد مع ما هو في الواقع حيث تمت ملاحظة تحكمهم وسيطرتهم على العمل وتطبيقهم للمبادئ التي يفترض أنهم تحصلوا عليها من خلال الدورات التدريبية.

4-2- المقابلة:

تحتل أداة المقابلة مركزا مهما في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته.

(فضيل دليو وآخرون، 1999، ص190)

وتعرف المقابلة على أنها: "محادثة تتم بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة ما، أو موقف معين يسعى الباحث من خلالها لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

(محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص143)

وبما أن المقابلة تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة فهي تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين وهي إما مقننة أو غير مقننة

وقد استعنت بهذه الأخيرة في مستهل دراستي أثناء الدراسة الاستطلاعية لأنها الأداة التي سمحت لي بالاطلاع بعمق على جوانب وخبايا موضوع الدراسة، الذي كان غامضا بالنسبة لي، وتمت هذه المقابلة مع السيد "منصوي بلال" مدير الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة حيث قمت في أول لقاء بتقديم مقدمة مختصرة حول موضوع البحث وأهدافه، كما أفادني في الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة من حيث تطورها وهيكلها التنظيمي وكذا عدد العمال الذين يعملون بها وأقسامها كما أكدت أن المعلومات التي يديها المبحوث تستخدم فقط لأغراض علمية بحتة وتم اطلاعي على بعض التقارير الادارية عن كيفية اجراء الدورات تدريبية وساعدت كذلك نتائج هذه المقابلة في بناء الاستمارة وتحليل البيانات.

4-3- الاستبيان:

إذ يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية أو يرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وانطلاقاً من مشكلة بحثنا فقدتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية انطلاقاً من الموضوع، حيث تم وضع الاستبيان في صورته النهائية والتي تتكون من:

- 1- بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي الجنس لمعرفة أكثر بالمجتمع المدروس، الخبرة المهنية و المهام المسندة لاختبار صحة الفرضيتين الفارقيتين.
- 2- محاور الدراسة في شكل " 32 " بند موزعين على أربعة محاور ويحتوي كل محور على ثمانية بنود.

-المحور الأول:يتعلق بمدى مساهمة التدريب في تحسين الاداء

-المحور الثاني:يتعلق بمدى مساهمة التدريب في التقليل من حوادث العمل

-المحور الثالث يتعلق بمدى مساهمة التدريب في تحفيز العاملين

-المحور الرابع:يتعلق بمدى مساهمة التدريب في استقرار العاملين

- تصحيح الاستبيان:

يقابل كل بند من بنود الاستبيان ثلاث بدائل لكل بديل درجة معينة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يبين طريقة تصحيح الاستبيان

البديل	نعم	أحياناً	لا
الدرجة	3	2	1

وبما أن كل بنود الاستبيان ايجابية نقوم بجمع درجات استجابات الأفراد عن كل بند للحصول على درجاتهم عن كل محور ومنه عن الاستبيان ككل.

5-الخصائص السيكوسومترية للاستبيان

5-1 صدق المحكمين (صدق المحتوى):

ان المقياس الصادق يجب أن يقيس ما صمم لقياسه ومن أجل ذلك وبغرض التحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على 07 محكمين من المختصين وهم أساتذة من قسم علم النفس بجامعة المسيلة وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة وبناءاً على ذلك تم تعديلها وحذف

بعض البنود التي تبين أنها لا تقيس باتفاق من لجنة المحكمين وتم قبول العبارات التي تحصلت على نسبة موافقة تساوي أو تفوق 80%.

وقد تم الحصول على النسبة بالطريقة التالية:

عدد الموافقين

نسبة الموافقة على البند % = —————

عدد المحكمين

5-2- الثبات:

بهدف التحقق من ثبات المقياس تم احتساب معامل ألفا كرونباخ Cronpach Alpha و الذي بلغت قيمته 0.92 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يشير إلى إثبات علاقة وترابط مرتفع بين عبارات الاستبيان، فهذه النسبة والبالغة 92% مقبولة إحصائياً، وهذا يدفعنا الى الحكم على أن المقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة وباستخدام المقياس نفسه.

5-3 الصدق الذاتي

بما أن الصدق الذاتي يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان فهو كالتالي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.92} = 0.95$$

اذن قيمة معامل الصدق الذاتي هي قيمة مرتفعة جدا بلغت "0.95" ومنه فالمقياس صادق.

6- الأساليب الإحصائية:

إن استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة في معالجة البيانات المتحصل عليها يسهل الوصول إلى نتائج واضحة وصحيحة تعكس الإجابة عن الإشكالية المطروحة، ولذلك بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تمت معالجة البيانات في الحاسوب

باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) وذلك حسب أغراض الدراسة، واعتمادا على أساليب قياس المتغيرات تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها والمتمثلة في:

التكرارات: تهدف التكرارات وبعبارة أدق التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وذلك بتبويبها في صورة مناسبة حسبما يتطلبه التحليل لتيسير إجرائها بسرعة و دقة وتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الشخصية بعينة البحث.

النسب المئوية: أستعملت في حساب صدق المحكمين على عبارات الاستبيان واستعملت كذلك في تحليل خصائص عينة البحث عند تحديد النسبة المئوية لظهور كل خاصية .

المتوسط الحسابي : من أجل تحليل النتائج واختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية الأربعة الأولى بتحديد متوسط استجابات أفراد العينة على عبارات كل محور والاستبيان ككل وكذلك حساب المتوسط النظري لها للمقارنة بينهما والتوصل الى الحكم.

الانحراف المعياري: يمثل انحراف القيم عن متوسطها، وتم استخدامه بالموازاة مع المتوسط الحسابي لتحديد انحرافات إجابات مفردات العينة عن كل محاور المقياس.

اختبارات الفروق:،تم الاعتماد على معامل الاختلاف One Sample Test لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطين الحسابي والنظري، وكذلك تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لاختبار صحة الفرضيتين الجزئيتين الخامسة والسادسة لانقسام العينة لأكثر من مجموعتين حسب البيانات الشخصية المعتمدة فيهما.

الرسوم البيانية: تدعيما للمعطيات وزيادة إيضاحها، استخدمنا الدوائر النسبية في تحليل خصائص مفردات العينة وكذلك المدرجات التكرارية في عرض النتائج.

خلاصة:

اهتمت الدراسة الاجتماعية وخاصة النفسية منها اهتماما كبيرا بالجانب المنهجي أو المنهجية التي يتبعها الباحث في الدراسة فهي التي تحدد له وجهة ومعالم الدراسة ، ولقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسات الميدانية و الهدف منه تزويد البحث بالأساليب التي من شأنها تلخيص البيانات وجعلها في اطار يتم من خلالها ترجمتها الى لغة الأرقام المجردة لتقديم التحليل الوصفي لها ليتم في الأخير الكشف عن دور للتدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد ومنه الاجابة عن تساؤلات الدراسة.

الفصل الخامس

معرض وتفسير النتائج

تلميذ

- 1- خصائص العينة.
- 2- معرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
- 3- تفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

تمهيد:

بعد احاطتنا بالتراث النظري لكل من متغيري الدراسة من كل الجوانب وكي تكون هذه الأخيرة أكثر أهمية وتمكننا من الاجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا ينبغي أن تتم ترجمتها على أرض الواقع من أجل المقارنة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه الوضع في مؤسستنا التي اخترناها كنموذج لإجراء هذه الدراسة ولذلك تم تحديد الاطار المنهجي كمنطلق لهذا البحث الميداني وجمع البيانات اللازمة له ليتم في هذا الفصل التعرف على خصائص العينة المدروسة و عرض هذه البيانات ومناقشة النتائج المتوصل اليها على ضوء فرضياتنا وأخيرا تم تفسيرها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

1- خصائص العينة:

دراسة خصائص العينة هو معرفة مدى انتشار صفات معينة فيها بحساب تكرار ظهورها ونسبتها من العينة ككل وقد قمت بدراسة ثلاثة خصائص في عينة بحثي الجنس باعتباره خاصية مهمة ومن أجل التعرف أكثر عليها وكذلك خبرة و مهمة الأفراد فيها من أجل معرفة مدى تأثير هاتين الخاصيتين على استجاباتهم واللتين كنت قد وضعتهما كفرضيتين فرعيتين.

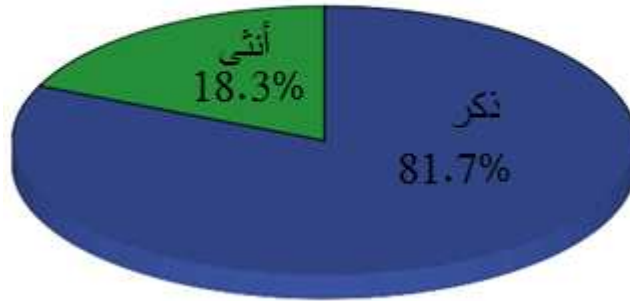
1-1 - الجنس:

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم(06): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	81.7%
أنثى	11	18.3%

يتبين من خلال الجدول رقم 06 أن معظم أفراد العينة من الذكور إذ بلغ عددهم 49 فرد أي ما يقابل نسبة 81.7 % في حين بلغ عدد الاناث 11 عاملة ما يقابله نسبة 18.3 % فقط من أفراد العينة و قد يرجع ذلك الى طبيعة العمل الصعبة في المؤسسة .



الشكل رقم (14) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
المصدر: من اعداد الطالبة

1- 2 الخبرة المهنية:

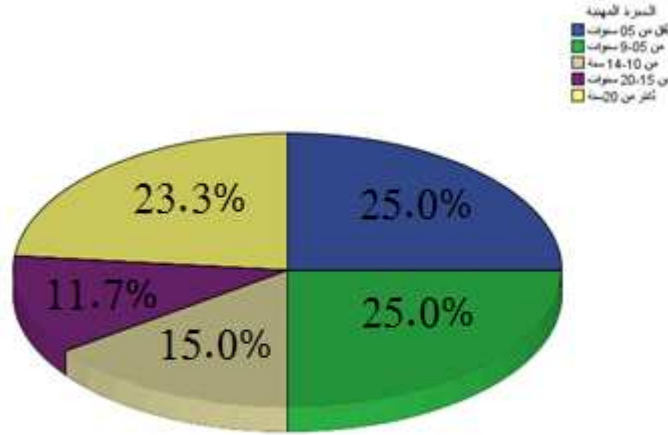
يتوزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	15	25.0%
من 05-9 سنوات	15	25.0%
من 10-14 سنة	9	15.0%
من 15-20 سنوات	7	11.7%
أكثر من 20 سنة	14	23.3%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 07 أن الفئتين " أقل من 05 سنوات" و "من 05 الى 09 سنوات" كانت نسبتهما متساويتين وتقدران ب 25.0% لكل منهما ما يعني أنهما يمثلان نصف أفراد العينة أي أن 50% منهم تقل خبرتهم عن 10 سنوات وهذا ما

يوحي لنا بالخبرة القليلة لموظفي الشركة، أما الفئة "من 10 الى 14 سنة" فتقدر بنسبة 15.0% والملاحظ أن الفئة "من 15 الى 20 سنوات" تقدر نسبتها ب 11.7% وهي أقل نسبة مقارنة بالفئات الأخرى، وفي الأخير الفئة "أكثر من 20" تمثل نسبة 23.3% وهي نسبة مقاربة للفئتين الأولتين أي ما يقارب ربع أفراد العينة من ذوي الخبرة العالية.



الشكل رقم (15): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
المصدر: من اعداد الطالبة

3-1 المهام المسندة:

يتوزع أفراد العينة حسب متغير المهام المسندة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (08) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المهام المسندة

النسبة المئوية	التكرار	المهام المسندة
31.7%	19	اطار
33.3%	20	عون تحكم
35.0%	21	عون تنفيذ

من الجدول رقم 08 نلاحظ أن نسب الفئات الثلاثة كانت متقاربة فكانت نسبة الاطارات 31.7% ونسبة أعوان التحكم 33.3% ونسبة أعوان التنفيذ 35.0%.



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المهام المسندة

المصدر: من اعداد الطالبة

2- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

في هذه الخطوة سنقوم بعرض البيانات والنتائج عن طريق الاحصاء الوصفي بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة عن كل محور من محاور الاستبيان ثم مقارنتها بالمتوسط النظري لهذه المحاور والذي قدرت قيمته في دراستنا بـ "16" عن كل محور و "64" عن كل الاستبيان، فتسجيل متوسط حسابي أكبر من هذه القيمة يشير الى أن أفراد العينة يميلون الى تحقق الفرضيات، أما تسجيل متوسط حسابي أقل من هذه القيمة فيشير الى أن أفراد العينة يميلون الى عدم تحقق الفرضيات، ثم حساب One-Sample Test لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط النظري واستجابات الباحثين وان كانت هذه الفروق تدعم صحة فرضيتنا أم لا، هذا بالنسبة للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأربعة الأولى أما بالنسبة للفرضيتين الفارقتين الخامسة والسادسة فقد قمنا بحساب قيمة تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة لأن كلا من متغيري الخبرة المهنية والمهام المسندة ينقسمان الى أكثر من مجموعتين كي

نستطيع الكشف عن وجود فروق في آرائهم حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى الى هذين المتغيرين.

2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- الفرضية الأولى: "يساهم التدريب المهني في تحسين أداء العاملين"

وبغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الأول التي تقيس مساهمة التدريب المهني في تحسين اداء العاملين فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (09): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الأول

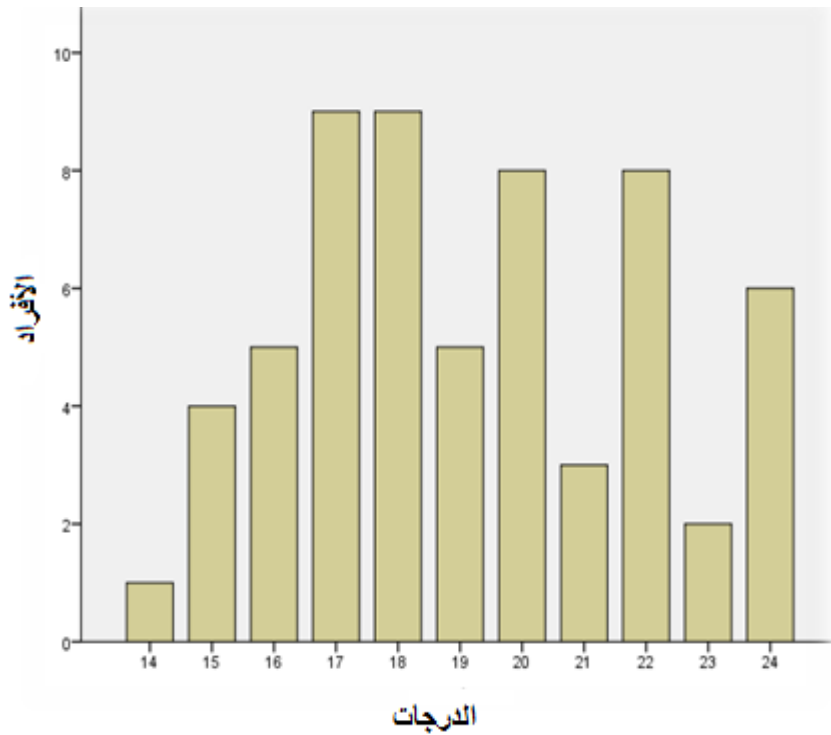
الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	
2.762	19.22	60	أفراد العينة

من خلال **الجدول رقم 09** يتبين لنا ان المتوسط الحسابي مرتفع اذا ما قورن بالمتوسط النظري الذي هو 16 وبانحراف معياري قدر ب 2.762 وقد تم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات المبحوثين وبين المتوسط النظري "16" فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (10): يبين الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين

الفرق عن المتوسط النظري 16			
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	أفراد العينة
0.00	59	9.02	

من خلال قيمة T البالغة 9.02 عند درجة الحرية 59 وبدلالة 0.00 وهي اصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري 16 بفروق دالة احصائيا ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 09 البالغ 19.22 وهو اكبر من قيمة المتوسط النظري 16 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو وجود مساهمة للتدريب في تحسين الأداء حسب آراء العمال، والرسم البياني التالي يؤكد ذلك لأنه يوضح ان معظم استجابات المبحوثين كانت على القيم المرتفعة:



الشكل رقم (17) : التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات المحور الأول

المصدر: من اعداد الطالبة

2-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- الفرضية الثانية: " يساهم التدريب المهني في التقليل من حوادث العمل "

وبغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الثاني التي تقيس مساهمة التدريب المهني في التقليل من حوادث العمل فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	
2.413	18.85	60	أفراد العينة

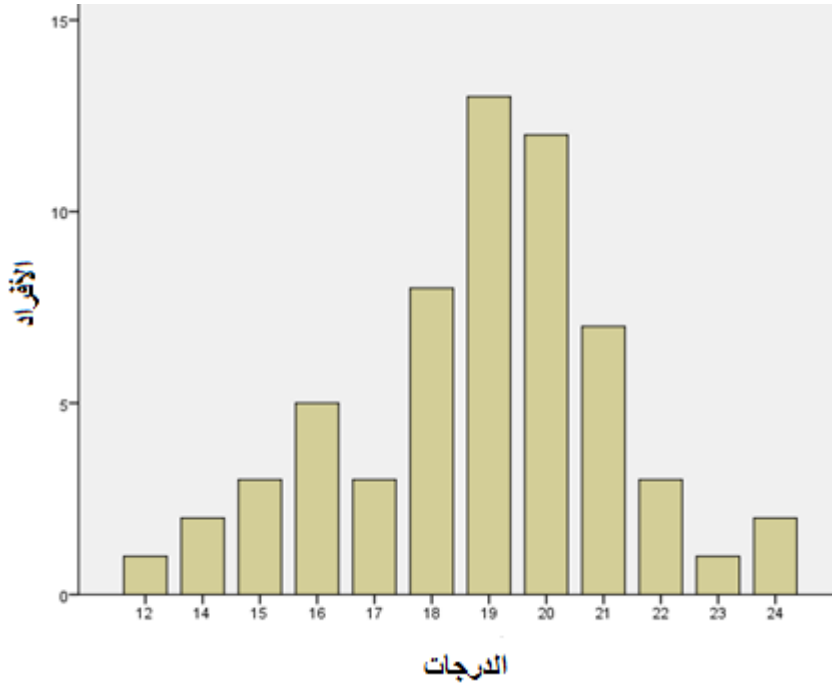
من خلال الجدول رقم 11 يتبين لنا ان المتوسط الحسابي مرتفع اذا ما قورن بالمتوسط النظري الذي هو 16 وبانحراف معياري قدر ب 2.413 وقد تم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة الفرق بين استجابات المبحوثين و بين المتوسط النظري "16" فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (12): يبين الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين

الفرق عن المتوسط النظري 16			
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	أفراد العينة
0.00	59	9.14	

من خلال قيمة T البالغة 9.14 عند درجة الحرية 59 وبدلالة 0.00 وهي اصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري 16 بفروق دالة احصائيا ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 11 البالغ 18.85 وهو اكبر من قيمة المتوسط النظري 16 نستنتج ان استجابات المبحوثين

كانت نتجه نحو وجود مساهمة للتدريب في التقليل من حوادث العمل، والرسم البياني التالي يؤكد ذلك لأنه يوضح ان معظم استجابات المبحوثين كانت على القيم المرتفعة:



الشكل رقم (18) : التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبة

3-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- الفرضية الثالثة: " يساهم التدريب المهني في تحفيز العاملين " وبغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الثالث التي تقيس مساهمة التدريب المهني في تحفيز العاملين فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (13): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين

على بنود المحور الثالث

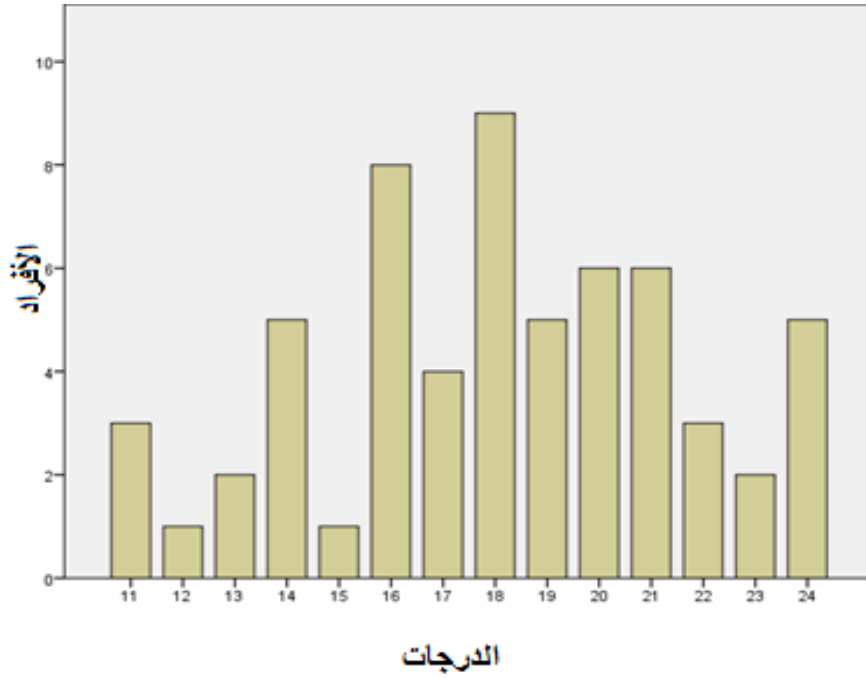
الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	
3.489	18.12	60	أفراد العينة

من خلال الجدول رقم 13 يتبين لنا ان المتوسط الحسابي مرتفع اذا ما قورن بالمتوسط النظري الذي هو 16 وبانحراف معياري قدر ب 3.489 وقد تم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة الفرق بين استجابات المبحوثين و المتوسط النظري "16" فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (14): يبين الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين

الفرق عن المتوسط النظري 16			
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	أفراد العينة
0.00	59	4.69	

من خلال قيمة T البالغة 4.69 عند درجة الحرية 59 وبدلالة 0.00 وهي اصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري 16 بفروق دالة احصائيا ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 13 البالغ 18.12 وهو اكبر من قيمة المتوسط النظري 16 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو وجود مساهمة للتدريب في تحفيز العاملين، والرسم البياني التالي يؤكد ذلك لأنه يوضح ان معظم استجابات المبحوثين كانت على القيم المرتفعة:



الشكل رقم (19) : التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات المحور الثالث

المصدر: من اعداد الطالبة

2-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- الفرضية الرابعة: " يساهم التدريب المهني في استقرار العاملين "

وبغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الرابع التي تقيس مساهمة التدريب المهني في استقرار العاملين فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (15): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين

على بنود المحور الرابع

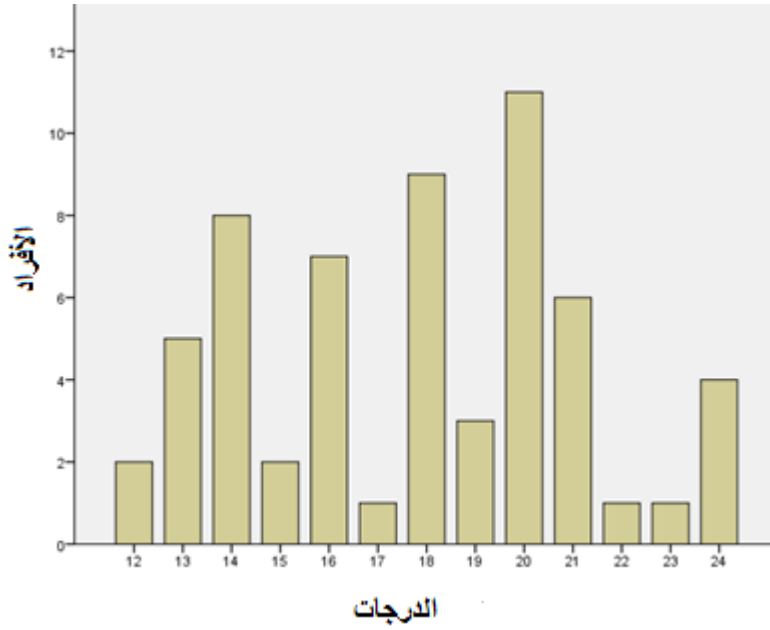
الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	
3.331	17.77	60	أفراد العينة

من خلال الجدول رقم 15 يتبين لنا ان المتوسط الحسابي مرتفع اذا ما قورن بالمتوسط النظري الذي هو 16 وبانحراف معياري قدر ب3.331 وقد تم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة الفرق بين استجابات المبحوثين والمتوسط النظري "16" فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (16): يبين الفروق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين

الفرق عن المتوسط النظري 16			أفراد العينة
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
0.00	59	4.10	

من خلال قيمة T البالغة 4.10 عند درجة الحرية 59 وبدلالة 0.00 وهي اصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري 16 بفروق دالة احصائيا ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 15 البالغ 17.77 وهو اكبر من قيمة المتوسط النظري 16 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو وجود مساهمة للتدريب في استقرار العاملين، والرسم البياني التالي يؤكد ذلك لأنه يوضح ان معظم استجابات المبحوثين كانت على القيم المرتفعة:



الشكل رقم (20) : التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات المحور الرابع
المصدر: من اعداد الطالبة

5-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

- الفرضية الخامسة: " توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية"
- الجدول رقم(17): يوضح الفروق في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية حسب متغير الخبرة المهنية

الدلالة.Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.48	0.87	70.490	4	281.960	داخل المجموعات
		80.489	55	4426.890	بين المجموعات
			59	4708.850	المجموع

من خلال قيمة تحليل التباين أحادي الاتجاه البالغة 0.87 عند درجة الحرية بين المجموعات 55 وداخل المجموعات 4 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.48 وهي أكبر من 0.05 نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

2-6 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

- الفرضية السادسة: "توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المهام المسندة"

الجدول رقم(18): يوضح الفروق في آراء العمال حول مساهمة التدريب في

تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية حسب متغير المهام المسندة

Sig. الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.01	4.28	307.632	2	615.263	داخل المجموعات
		71.817	57	4093.587	بين المجموعات
			59	4708.850	المجموع

من خلال قيمة تحليل التباين أحادي الاتجاه البالغة 4.28 عند درجة الحرية بين المجموعات 57 وداخل المجموعات 2 من خلال قيمة الدلالة البالغة 0.01 وهي أقل من 0.05 نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المهام المسندة.

2-7 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

- الفرضية الرئيسية : " يساهم التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية "

وبغرض اختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود الاستبيان التي تقيس مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (19) : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين على بنود الاستبيان

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	
8.93	73.95	60	أفراد العينة

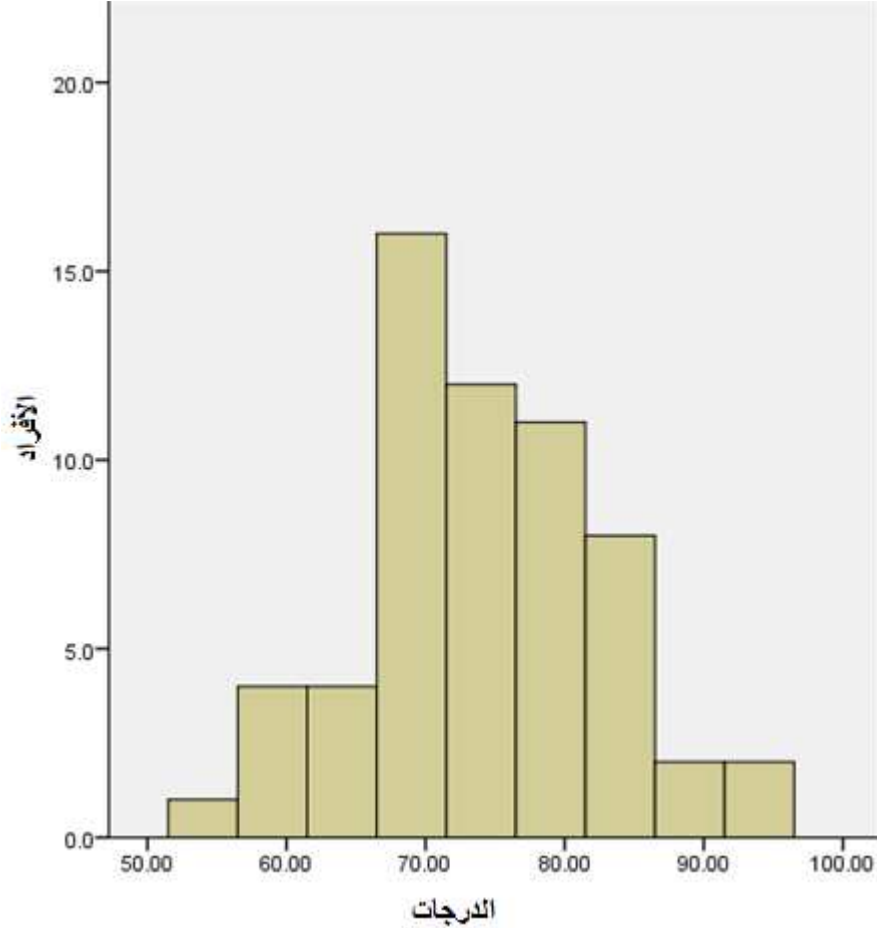
من خلال **الجدول رقم 19** يتبين لنا ان المتوسط الحسابي مرتفع اذا ما قورن بالمتوسط النظري الذي هو 64 وانحراف معياري قدر ب 8.93 ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين تم حساب **One-Sample Test** فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (20): يبين الفرق بين المتوسط النظري واستجابات المبحوثين

الفرق عن المتوسط النظري 64			
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	أفراد العينة
0.00	59	8.62	

من خلال قيمة T البالغة 8.62 عند درجة الحرية 59 وبدلالة 0.00 وهي اصغر من 0.05 نستنتج أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري 64 بفرق دالة احصائيا ومن خلال إشارة T الموجبة وقيمة متوسط المبحوثين من الجدول رقم 19 البالغ 73.95 وهو اكبر من قيمة المتوسط النظري 64 نستنتج ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو وجود مساهمة للتدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية، والرسم

البياني التالي يؤكد ذلك لأنه يوضح ان معظم استجابات المبحوثين كانت على القيم المرتفعة:



الشكل رقم (21) : التمثيل البياني لاستجابات الأفراد على عبارات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبة

3- تفسير النتائج و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة :

3-1 تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- الفرضية الجزئية الأولى: "يساهم التدريب المهني في تحسين أداء العاملين"

من خلال حساب المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الأول والبالغ 19.22 ومقارنته بالمتوسط النظري الذي هو 16 تبين أنها تختلف عنه ثم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة هذه الفروق بين المتوسطين فأشارت قيمة الدلالة

البالغة 0.00 بما أنها اصغر من 0.05 الى أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائيا ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 19.22 وهي اكبر من 16 و إشارة T الموجبة والتي قدرت ب 9.02 استنتجنا ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو البديل الذي يأخذ درجة أعلى في تصحيح الاستبيان أي البديل "نعم" في دراستنا بما أن كل العبارات ايجابية وتتجه في نفس اتجاه الفرضيات وهذا ما أشار الى وجود مساهمة للتدريب في تحسين الأداء حسب آراء العمال ذلك أن من الأهداف الأساسية للتدريب ومن أنواعه حسب التراث النظري تدريب العمال على مهارات جديدة واكسابهم معارف من شأنها أن تطور من طريقة ادائهم لعملمهم بأقل جهد ووقت وهذا ما أكدته نتائج الدراسة والا أصبح التدريب مغرما لا طائل منه ما لم يعد على المؤسسة بعائد مادي يفوق تكلفته ولا يكون ذلك الا من خلال رفع انتاجيتها كما وكيفا ما يقابل تحسن اداء العمال أي أن فرضيتنا الجزئية الأولى قد تحققت.

- وهذا ما أكدته دراسة الأستاذ مجاهدي الطاهر 2002 بعنوان "التدريب المهني وأثره على الأداء" التي استنتجت أن إجابات العاملين على أسئلة الاستبيان قد دعمت الافتراض القائل بأن للتدريب أثر ايجابي على جودة المنتج الذي يقدمه العامل كما برهنت إجابات 60% من أفراد العينة أن للتدريب أثر ايجابي على زيادة إنتاجية العامل وكذلك أظهرت النتائج بنسبة عالية أن التدريب المهني يجعل العامل يحافظ على معدات العمل وسلامتها والتقليل من أخطاء العمل .

- اضافة الى دراسة عشيان العتيبي 2005 بعنوان "مدى توافق برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفي" التي توصلت إلى أن التدريب مفيد من أجل تحسين أداء العمال الوظيفي الا اذا اعترضته المعوقات التالية:

-عدم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين.

-عدم تحديد الاحتياجات بدقة.

- غياب التقويم للبرامج التدريبية.

3-2 تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- الفرضية الجزئية الثانية: " يساهم التدريب المهني في التقليل من حوادث العمل " من خلال حساب المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الأول والبالغ 18.85 ومقارنته بالمتوسط النظري الذي هو 16 تبين أنها تختلف عنه ثم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة هذه الفروق بين المتوسطين فأشارت قيمة الدلالة البالغة 0.00 بما أنها اصغر من 0.05 الى أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائيا ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 18.85 وهي اكبر من 16 و إشارة T الموجبة التي قدرت ب 9.14 استنتجنا ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو البديل الذي يأخذ درجة أعلى في تصحيح الاستبيان أي البديل "نعم" في دراستنا بما أن كل العبارات ايجابية وتتجه في نفس اتجاه الفرضيات وهذا ما أشار الى وجود مساهمة للتدريب في التقليل من حوادث العمل حسب آراء العمال و يرجع ذلك الى أن البرامج التدريبية الفعالة يجب أن تتضمن جزءا خاصا للتوعية والوقاية من الحوادث وكيفية التعامل السليم مع الآلات والمعدات وكذلك ظروف العمل اضافة الى اطلاع العمال على اللوائح والقوانين والعقوبات المفروضة مقابل التساهل فيها ما ينتج عاملا واعيا وحريصا وقادرا على تجنب الأخطاء وهذا ما أكدته نتائج دراستنا، أي أن الفرضية الجزئية الثانية أيضا قد تحققت.

- وهذا ما يتفق مع دراسة الأستاذ دوباخ قويدر 2009 بعنوان "مدى مساهمة الأمن الصناعي في الوقاية من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية" فقد توصل الى أن العمال يستفيدون من التدريب الخاص بمجال الأمن الصناعي، وكذا محتويات أساليب التوعية الوقائية التي توفرها المؤسسة لوقايتهم من إصابات حوادث العمل والأمراض المهنية.

3-3 تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- الفرضية الجزئية الثالثة: " يساهم التدريب المهني في تحفيز العاملين " من خلال حساب المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الأول والبالغ 18.12 ومقارنته بالمتوسط النظري الذي هو 16 تبين أنها تختلف عنه ثم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة هذه الفروق بين المتوسطين فأشارت قيمة الدلالة البالغة 0.00 بما أنها اصغر من 0.05 الى أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائيا ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 18.12 وهي اكبر من 16 و إشارة T الموجبة التي قدرت ب 4.69 استنتجنا ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو البديل الذي يأخذ درجة أعلى في تصحيح الاستبيان أي البديل "نعم" في دراستنا بما أن كل العبارات ايجابية وتتجه في نفس اتجاه الفرضيات وهذا ما أشار الى وجود مساهمة للتدريب في تحفيز العاملين حسب آراء العمال ذلك أن التدريب المهني بما أنه تطوير للقدرات فهذا في حد ذاته بمثابة حافز للعامل اضافة الى أن هذا التطوير يزيد من حظوظه للتحصل على علاوات ومكافئات وكذلك اقتناص فرص الترقية كما أن التدريب الموجه للاتجاهات يساهم في اشباعه بروح المثابرة والابداع وتحمل المسؤولية والطموح وكلها مؤشرات عن تحفيزه أي أن فرضيتنا الجزئية الثالثة هي الأخرى قد تحققت.

- وهذا كذلك ما توصلت اليه دراسة لطفى دنبري 2002 وهو أن للتدريب دور مهم في تحسين أداء العمال حيث ساهم في خلق الدافع لديهم للعمل أكثر، كما ساهم في رفع وزيادة مهاراتهم وبتجلى ذلك في أن مستوى العمال الذين استفادوا من دورات تدريبية أحسن بكثير من أولئك الذين لم يستفيدوا منها.

3-4 تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- الفرضية الجزئية الرابعة: " يساهم التدريب المهني في استقرار العاملين "

من خلال حساب المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على بنود المحور الأول والبالغ 17.77 ومقارنته بالمتوسط النظري الذي هو 16 تبين أنها تختلف عنه ثم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة هذه الفروق بين المتوسطين فأشارت قيمة الدلالة البالغة 0.00 بما أنها اصغر من 0.05 الى أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائيا ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 17.77 وهي اكبر من 16 و إشارة T الموجبة التي قدرت ب 4.10 استنتجنا ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو البديل الذي يأخذ درجة أعلى في تصحيح الاستبيان أي البديل "نعم" في دراستنا بما أن كل العبارات ايجابية وتتجه في نفس اتجاه الفرضيات وهذا ما أشار الى وجود مساهمة للتدريب في استقرار العاملين حسب آرائهم وذلك لأن التدريب يجعل العامل أكثر توافقا مع مهنته بإكسابه المهارات اللازمة لأدائها مادام تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامجها يتم على أساس متطلبات مناصب العمل وتحقيق هذا التوافق بين قدرات العامل وما تتطلبه وظيفته يجعله يتمسك بها ولا يفكر في مغادرتها على عكس ما ان لم يكن متوافقا معها اضافة الى أن التدريب الموجه الى الاتجاهات يسعى الى رضا العامل وجعله أكثر انتماء و ولاء لمؤسسته التي يعمل بها ما يستبعد امكانية تركه لها، وهذا ما ثبت ميدانيا و يدعم تحقق فرضيتنا الجزئية الرابعة.

- وتتفق هذه الفرضية مع دراسة **ناجي سفير 1980** التي توصل فيها الى أن مغادرة العمال للمؤسسة تختلف باختلاف السلم التأهيلي فالعمال ذوي التأهيل الضعيف هم من الشباب، وهذه الوظيفة هي أولى وظائفهم ويعتقدون أنها لا تتماشى مع قدراتهم وطموحاتهم لذلك يحاولون أن يجدوا بديل مرضي.

وتتعارض مع ذات الدراسة في استنتاج أن العمال الذين تحصلوا على شهادات الكفاءة المهنية من المؤسسة، يرى الباحث أن طبيعة التكوين رفيع المستوى الذي توفره المؤسسة يسهل لهم الطريق لمغادرتها.

إضافة إلى دراسة كينيث و تايلور التي توصلت إلى أن الأفراد الذين تركوا العمل قد بلغت نسبتهم % 20 من أفراد العينة ، و تبين أنهم أقل رضا بالنسبة للمقاييس العشرة المذكورة في الدراسة والتي من بينها القدرة المطلوبة للعمل والتي تشير ضمناً إلى عدم استفادتهم من التدريب.

3-5 تفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

الفرضية الجزئية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية" من خلال قيمة تحليل التباين أحادي الاتجاه البالغة 0.87 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.48 وهي أكبر من 0.05 تبين أن أفراد العينة يتفقون في آرائهم حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية مهما اختلفت خبرتهم المهنية وقد يعود ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي يخضع لها العامل خلال مساره المهني مهما طال أو إلى درجة فاعليتها أي نقص إما في كميتها أو نوعيتها أو لأن المؤسسة لا تهتم بتطوير محتويات البرامج التدريبية لهذا يبقى العامل في تعامل مستمر مع نفس المعارف ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية وهذا ما يعني أن الفرضية الجزئية الخامسة لم تتحقق.

3-6 تفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

- الفرضية الجزئية السادسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العمال حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المهام المسندة"

من خلال قيمة تحليل التباين أحادي الاتجاه البالغة 4.28 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.01 وهي أصغر من 0.05 تبين أن أفراد العينة يختلفون في آرائهم حول مدى مساهمة

التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية باختلاف مهامهم أي أن التدريب المهني يكون فعالا في مهام دون الأخرى قد يرجع ذلك الى أن الأساليب المقدمة لكل فئة تختلف عن الأخرى أو لأن اختلاف المهام يعود في الأصل الى اختلاف مستويات العمال وقدراتهم ودرجات انشغالهم ما يؤثر على قدرة استيعابهم للبرامج التدريبية ما أدى الى وجود فروق في آرائهم حول مساهمة التدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المهام المسندة وهذا ما يعني أن الفرضية الجزئية السادسة تحققت.

3-7 تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الرئيسية : " يساهم التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية "

من خلال حساب المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين على بنود الاستبيان بصفة عامة والبالغ 73.95 ومقارنته بالمتوسط النظري الذي هو 64 تبين أنها تختلف عنه ثم حساب **One-Sample Test** لمعرفة دلالة هذه الفروق بين المتوسطين فأشارت قيمة الدلالة البالغة 0.00 بما أنها اصغر من 0.05 الى أن متوسط استجابات المبحوثين يختلف عن المتوسط النظري بفروق دالة احصائيا ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي 73.95 وهي اكبر من 64 و إشارة T الموجبة والتي قدرت ب 8.62 استنتجنا ان استجابات المبحوثين كانت تتجه نحو البديل الذي يأخذ درجة أعلى في تصحيح الاستبيان أي البديل "نعم" في دراستنا بما أن كل العبارات ايجابية وتتجه في نفس اتجاه الفرضيات وهذا ما أشار الى وجود مساهمة للتدريب في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية حسب آراء العمال وهذا أثبتته الفرضيات الجزئية سابقا والتي كنا قد اخترناها كنماذج عن هذه الأهداف أي أن الفرضية الرئيسية قد تحققت.

وفي الأخير مجمل الدراسات المذكورة انفا تدعم صحة هذه الفرضية مادامت تدعم صحة فرضياتها الفرعية

خاتمة

لقد اتضح جليا من خلال ما سبق أن التطور الذي يشهده العالم أصبح يعزى في أغلب الأحيان إلى ما تمتلكه كل المنظمة من معرفة، حيث أصبحت السلاح الأكثر تميزا في معركة التقدم والرقي، وأن من مظاهر هذا التطور، التحول من اعتبار العنصر البشري مجرد يد عاملة، إلى النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب استغلالها، كما يجب أن تحظى كل النشاطات المتعلقة به باهتمام كافي، كيف لا، وهو مصدر الفكر والإبداع، وهو القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة، ويعتبر المورد الوحيد من بين موارد المنظمة الغير قابل للتناقص والتقادم والتقليد، بل بالعكس فهو يتزايد ويتجدد باستمرار، والتدريب المهني من أهم الأنشطة المعتمدة بغرض تطوير هذا المورد والاستثمار فيه والرقي به الى المستوى المطلوب، وقد حاولنا في بحثنا هذا دراسة مدى مساهمة هذا النشاط في تحقيق الأهداف التي تسطرها ادارة الموارد البشرية وذلك عبر الإجابة عن تساؤلات مثلت إشكالية البحث، وللإجابة عليها ضمنا بحثنا جانبا نظريا أحاط بالمادة العلمية لمتغيرات الدراسة في فصلين، أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة و حاولنا اسقاط هذا الكم النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية وقد اخترنا مؤسسة مطاحن الحضنة كنموذج لإجراء هذه الدراسة، وهذا ما تطلب مبدئيا وضع الاطار المنهجي العام الذي يسير البحث وفقه ليحقق في الأخير الهدف من اجرائه، ولأن طبيعة البحث العلمي التراكمية والاستمرار فانه داما ما يبدأ بفكرة وينتهي بمجموعة من الافكار ليكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات، وانطلاقا من نتائج هذه الدراسة والتي أكدت على الدور الذي يلعبه التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية المختلفة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة فان أهم فكرة تبادرت الى ذهني هي تناول الموضوع بدقة أكثر فاعتماد الاستبيان وحده ما هو في

الأخير الا تقصي لأراء العمال حول صحة أو عدم صحة الفرضيات المبنية وذلك بتغيير منهج و طريقة جمع البيانات من خلال المقارنة بين مجموعتين تختلفان من حيث تلقيهم للدورات التدريبية ثم قياس أثر هذا التدريب بالاعتماد على التقارير والاحصاءات المضبوطة سواءا لتقييم الأداء أو أرقام حوادث العمل المسجلة أو حركة اليد العاملة من دخول وخروج ليكون البحث أكثر مصداقية وفائدة من الناحية العملية.

هذا من أجل اثراء الجانب الأكاديمي والبحث العلمي أما فيما يخص الشق المؤسسي وميدان الدراسة فمن خلال اطلاعي على الموضوع توصلت الى مجموعة من الاقتراحات قد تستفيد منها المؤسسة المختارة كنموذج أو غيرها من التنظيمات الاقتصادية وهي كالتالي:

- ✓ يجب تخصيص حصص مالية كافية لإقامة برامج تدريبية ذات أهمية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تقييم مدى تحقق الأهداف التدريبية .
- ✓ أهمية إنشاء إدارة خاصة للتدريب داخل مصلحة الموارد البشرية ،فمن شأن ذلك أن يرفع من فعالية العملية التدريبية و تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ تستطيع إدارة المؤسسة أن تستخدم البرامج التدريبية و العطل المخصصة لذلك كأداة لمكافئة العمال و تقدير مجهوداتهم وتحفيزهم.
- ✓ يجب على الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة المساواة بين العمال بالنسبة للإستفادة من الدورات التدريبية، و خاصة إذا تعلق الأمر بالأيام الدراسية، الملتقيات الوطنية و الدولية...إلخ .فمن شأن ذلك تحقيق فعالية التدريب.
- ✓ مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التدريبية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التدريبية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحيين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتدرب و المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بالتدريب بمراحله الأساسية و خاصة بالنسبة لتحديد الإحتياجات و كذا تقييم فعالية البرامج التدريبية لانهما الأساس في نجاحه.

✓ تنظيم دورات تدريبية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.

✓ تكثيف وزيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين خارج المؤسسة وذلك بالاستعانة بالمدرسين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم

✓ ضرورة استخدام أساليب غير تقليدية في التدريب مثل أسلوب تدريب الحاسوبية، و ذلك بغرض تعديل الإتجاهات لدى العمال و تحسين سلوكياتهم العملية تجاه الزبائن و الإدارة.

✓ تحقيق مكانة في السوق المنافسة يتطلب توفير مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتدرب على استيعاب محتوى البرامج التدريبية وتشجيعه على استخدام هذه الوسائل في عمله و تدريبه على استخدامها بطريقة جيدة.

✓ تنظيم دورات تدريبية خارج الوطن وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانونا والمؤهلة في مجال التدريب.

ويجب التنويه دائما بضرورة الإيمان بدور التدريب و إدارة الموارد البشرية عموما في تطوير المؤسسة الوطنية، فالموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي، و يرتبط استمرار المؤسسة و ازدهارها بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي و تجاوز الأزمات في سبيل البحث عن الريادة بين مختلف المؤسسات على المستوى الوطني و العالمي.

وأخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول :هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلازمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والإحسان، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت.

قائمة المراجع:

الكتب العربية:

- 1) أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004
- 2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، 1993.
- 3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 1999.
- 4) أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 5) أحمد محمد غنيم، أساليب الإدارة في عصر العولمة، مصر، دار الحارثي، 2005 .
- 6) أحمد مصطفى ، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001.
- 7) أياد محمود عبد الكريم و سعد زناد الميحاوي ، إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني ،المركز العربي لتدريب المهني و إعداد المدربين ، 2001 .
- 8) بشير صابح الراشدي ، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، دط، دار الكتاب الحديث ، الكويت 2000.
- 9) بن عبوا الجيلالي ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية للمؤسسات الألفية الثالثة مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
- 10) بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 11) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004.
- 12) جابر عوض السيد إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2005
- 13) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 14) جمال ذكي و السيد يس، أسس البحث الاجتماعي ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1962 .
- 15) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002.

- 16) حسن شحاته ،زينب النجار،معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، مراجعة حامد عمار ، القاهرة،
الدار المصرية اللبنانية ، 2003 .
- 17) حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004،
- 18) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2002.
- 19) رأفت السيد عبد الفتاح ، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار الفكر
العربي ، القاهرة، مصر 2001 .
- 20) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 21) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 22) سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب، مصر، 2000.
- 23) سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، طبعة 04 ، دار الفكر العربي، القاهرة،
1969.
- 24) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،
الأردن، 2006.
- 25) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، .
2003
- 26) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،
3، 2007.
- 27) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ،مصر،
2009.
- 28) الشرقاوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة
والنشر.
- 29) شنوفي حسين عبد الله ، سياسات الأفراد ،مصر، دار النهضة العربية ،1988.
- 30) صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة
للنشر، الإسكندرية، مصر ، 2002 .
- 31) صلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000.
- 32) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية،
مصر، 2004.

- 33) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر 2001.
- 34) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 35) طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 36) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد الصالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006.
- 37) عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ط 1، الرياض 2010.
- 38) عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة جامعة عين الشمس، مصر 1999.
- 39) عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، الاسكندرية 1977.
- 40) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1 ، 2008.
- 41) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 42) عبد الرحمان توفيق، موسوعة التدريب و التنمية البشرية العملية التدريبية، ج 2 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ، 1994 .
- 43) عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، عمان ، الدار العلمية ، 2000.
- 44) عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
- 45) عبد الله محمد أسعد ، ليلي إبراهيم العريان ، العلاقات الإنسانية ، وزارة التربية .
- 46) عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي ، طباعة والنشر والتوزيع الكتب الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية مصر 1996 .
- 47) عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، الكتاب السادس والخمسون، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.

- 48) عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 49) علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، الفجالة، مصر 1985.
- 50) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 51) علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003 .
- 52) علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
- 53) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ج 1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975 .
- 54) عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر و التوزيع، 1996 .
- 55) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.
- 56) فاروق شوقي البوهي، التخطيط التعليمي عملياته مداخله التنمية البشرية وتطوير أداء المعلم، القاهرة، دار قباء، 2001 .
- 57) فاروق مدّاس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
- 58) فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 59) فؤاد أبو إسماعيل، إدارة الأفراد :مدخل سلوكي وظيفي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 60) فوزي عبد الخالق وعلي احسان شوكت، طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات، المكتب العربي الحديث، عمان، الاردن 2007 .
- 61) قيس مومن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- 62) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق وللنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 63) محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 64) محمد جمال برعي، فن التدريب في مجال التنمية، مكتبة القاهرة، ط1، القاهرة 1970.
- 65) محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة 1993.
- 66) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2007.
- 67) محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 68) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر 2003.

- (69) محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية ، مصر ، 1999.
- (70) محمد طلعت عيسى ، البحث الاجتماعي مبادئه و مناهجه ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة 1963.
- (71) محمد عبد الرضا الشمري، السلامة والأمن الصناعي، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- (72) محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط 2 ، عمان ، الأردن 1999
- (73) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع العمل والتنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، مصر، 1972.
- (74) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- (75) محي محمد مسعد ،كيفية كتابة الأبحاث والاعداد للمحاضرات ،المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط 2، 2000.
- (76) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر 2008.
- (77) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى، مصر ، 2007.
- (78) مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، مصر للنشر والتوزيع، مصر 1996.
- (79) مصطفى محمود أبو بكر، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2008.
- (80) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.
- (81) مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الأردن، 2001.
- (82) مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن 2002.
- (83) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 149.
- (84) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2000

85) هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
الكتب المترجمة:

- 1) جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة ، الرياض ، دار المريخ، 2003 .
- 2) دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001 .
- 3) رونالد ريجيو ، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق، الأردن 1999.
- 4) لوي هارت ، و سائل التدريب الفعالية ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة ، . الطبعة الأولى ، القاهرة مصر ، دار الفاروق للنشر و التوزيع 2002
- 5) ويليام تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.

المجلات:

- 1) إبراهيمي عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 ، جامعة بسكرة، الجزائر، فيفري 2005 .
- 2) حسن البشر الطيب، الحالات الإدارية منهجها و مقوماتها ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد5، عدد3 ، الأردن1981.
- 3) زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002.
- 4) علي السلمي ،التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة،العدد 80 ، 1970 .

الرسائل والأطروحات:

- 1) حسين يرقى ، نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 1996 .
- 2) سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

- 3) شويح محمد مقومات و شروط القيادة الإدارية حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير ،المدرسة العليا للتجارة، 2001 .
- 4) عائض بن سعيد بن مئعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، 2009 .
- 5) مجاهدي الطاهر، التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت الماء الأبيض بتبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر 2002/2001.
- 6) محفوظ أحمد جودة تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 2001 .
- 7) مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2002/2003.

المعاجم:

- 1) أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة ،المجلد الأول، الطبعة الاولى، عالم الكتب ،القاهرة 2008.

الملتقيات:

- 1) رياض بن صوشة، نادية خريف، الأهمية الإستراتيجية للتدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
- 2) صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الادمج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 3) نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات

ومساهمته في تنافسية المؤسسات، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 23/22
فيفري 2012.

الكتب الأجنبية:

- 1) Alain Meignant: Menager La Formation, Édition Liaison, 3ème Édition, Paris, 1995.
- 2) Annik Saint Sauveur Et Jean Pascal Lama : Fonction Formation Dans L'entreprise, Le Manuel Du Responsable De Formation, Édition Garnier, Paris, 1984,
- 3) Armond Dayan, Manuel De Gestion, Ellipses/Auf, 1998.
- 4) Bernard Gullet , Améliorer La Formation Professionnelle Par L'étude Du Travail, Les Éditions D'organisation, Paris, 1973.
- 5) Bertrand Thiery Et Autres, Organisation Et Gestion De L'entreprise, Les Éditions D'organisation, 3 Ème Édition, Paris, 1998.
- 6) Charles Henri Bessetre Des Horts, Gerer Les Ressources Humaines Dans L'entreprise, Concepts Et Outils, Les Editions D'organisation , Paris, 1990.
- 7) Dolan Shimon L Et Schuler Randall S. La Gestion Des Ressources Humaines Au Seuil De L'an 2000. Ed Du Renouveau Pédagogique. Québec. 1995.
- 8) Ean Gerbier , Organisation Et Fonctionnement De L'entreprise , Paris , Ed. Tec Et Doc , 1993.
- 9) Giget Marc, La Dynamique Strategique De L'entreprise, Ed. Dunod, Paris, 1998.
- 10) Hafs Taieb Et Toulouse Jean-Marie, La Stratégie Des Organisations : Une Synthèse, Ed. Trancontinental, Canada, 1997.
- 11) Jean Gerbier Thomas Peters. Robert Waterman "Organisation", 4eme Edition, Nouveau Tirage, Dunod, Paris, 1975.

- 12) Jean-Pierre Citeau, Gestion Des Ressources Humaines: Principes Généraux Et Cas Pratiques, Dunod, 3ème Édition, France, 2000.
- 13) Pierre Casse, La Formation Performante, Opu , Alger , 1994. Montréal, 1993.
- 14) Sekiou Et D'autre, Gestion Des Ressources Humaines, 2 E Edition , De Boeck Université , Canada , 2001.
- 15) Sekiou Lakhdar, Gestion Du Personnel, Les Éditions D'organisation, Paris , 1986.
- 16) Sergr Barzucketti Et Jean François Claud: Evaluation De La Formation Et Performance De L'entreprise, Édition Liaison, Paris, 1995.
- 17) Vatie Raymond, Développement De L'entreprise Et Promotion Des Hommes, Entreprise13 Moderne D'édition, Paris , 1984.
- 18) Warether W Les Gosselink, La Gestion Des Ressources Humaines, Edition:Magraw Hill Canada1985.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس
صحيفة تحكيم الاستبيان

الى الأساتذة الكرام :

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي كنت قد أعدته من أجل معالجة موضوع بحثي والذي توجته بعنوان: "دور التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية" وقد جمعت البنود المكونة له بعد الاطلاع على التراث النظري للدراسة ومجموعة من المقاييس المعدة مسبقا في الدراسات التي تناولت المتغيرين ثم قمت بالتعديلات التي رأيتها ضرورية لتكييفه مع طبيعة موضوعي وعينة بحثي والان أطلب منكم افادتي بخبرتكم ومعرفتكم في التخصص بتحكيم عباراته واستبعاد التي رأيتم أنها غير مناسبة و تعديل التي تتطلب ذلك وأحيطكم علما أنني قد انطلقت من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- يساهم التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية

الفرضيات الفرعية:

- يساهم التدريب المهني في تحسين اداء العاملين
- يساهم التدريب المهني في التقليل من حوادث العمل
- يساهم التدريب المهني في تحفيز العاملين
- يساهم التدريب المهني في استقرار العاملين
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء العمال حول مدى مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء العمال حول مدى مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية تعزى المهام المسندة

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والعرفان

الطالبة: بن كروش فريحة

المشرف: د. علوطي عاشور

البيانات الشخصية

- الجنس:

أنثى

ذكر

- الخبرة المهنية:

من 05 - 09 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 14 - 19 سنة

من 10 - 15 سنة

أكثر من 20 سنة

- المهام المسندة : طبيعة العمل : (السلم الوظيفي الحالي)

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

- أسئلة الاستبيان:

العبارة	التدريب والأداء المهني	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	التدريب المهني يدفعني إلى العمل بجدية ومثابرة			
02	التدريب المهني يجعلني أضعف في نسبة إنتاجي			
03	التدريب المهني يجعلني أحقق جودة إنتاج عالية			
04	التدريب المهني يجعلني أحسن من عملي			
05	التدريب المهني ساعدني في التقدم المهني			
06	التدريب المهني جعلني أنجز أعمالي في الوقت المناسب			
07	التدريب المهني ساهم في التقليل من تكاليف إنتاجي			
08	التدريب المهني جعلني أتدارك جوانب النقص في أدائي			
09	التدريب المهني ساعدني في المحافظة على سلامة المعدات			
10	التدريب المهني قلل من أخطائي أثناء تأدية العمل			

العبرة	التدريب وحوادث العمل	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	مواضيع التدريب كانت واضحة			
02	العلاقة بين مواضيع التدريب وحوادث العمل كانت وثيقة			
03	أتاح لك مواضيع التدريب فرصة التعرف عن حوادث العمل			
04	أدت مشاركتكم في التدريب إلى تعلم أساليب تدخلية فعالة			
05	المعلومات المتحصل عليها حول حوادث العمل بعد المشاركة في التدريب كانت مفيدة			
06	أصبحت طريقة استعمال وسائل الوقاية من إصابات حوادث العمل بعد المشاركة في التدريب سهلة			
07	تجعل مرونة محتويات أساليب التوعية الوقائية العامل أكثر التزاما بها			
08	الاعتماد على أساليب التوعية الوقائية مهم للحفاظ على السلامة الصحية			
09	أساليب التوعية الوقائية ضرورية للتعرف على مخاطر حوادث العمل			
10	أصبحت أخطاء العمل بعد المشاركة في التدريب قليلة			
11	المشاركة في التدريب تسهم في الوقاية من إصابات حوادث العمل			

العبرة	التدريب والتحفيز	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	تساهم البرامج التدريبية في تقوية الرغبة في العمل والدافعية			
02	تساهم البرامج التدريبية في رفع الروح المعنوية للعاملين			
03	تساهم البرامج التدريبية في زيادة القدرة على حل المشكلات			
04	تهتم البرامج التدريبية بتعديل سلوك العاملين			
05	تتيح لي الإدارة فرصة المشاركة في تصميم البرامج التدريبية			
06	يتم اختيار الأفراد المحتاجين إلى التدريب بشفافية وحياد			
07	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاحتياجات الفعلية للعاملين ومناصب العمل			

			يتم مكافئة المتفوقين في الدورات التدريبية	08
			تتمى البرامج التدريبية فرصة العامل للترقية	09
			تولد البرامج التدريبية لدى العامل الرغبة في المشاركة في دورات أخرى	10
			تساهم البرامج التدريبية في تحفيز العاملين	11

العبارة	التدريب واستقرار العاملين	تقيس	لا تقيس	تعديل
01	تجعلك البرامج التدريبية تشعر بالانتماء للمؤسسة			
02	ترى أن البرامج التدريبية في مؤسستكم أحسن من المؤسسات الأخرى			
03	تجعلك البرامج التدريبية تتوافق مع وظيفتك الحالية			
04	تجعلك سياسة التدريب أكثر استقرارا في العمل			
05	تشعر بالعدالة في سياسة اختيار الأفراد الخاضعين لعملية التدريب			
06	تخصص البرامج التدريبية جزءا لتحسين اتجاهاتكم نحو المؤسسة			
07	يعتبر التدريب عملية تحضير لمستقبل مهني في مؤسستكم			
08	يعتبر التدريب عملية لرفع المستوى المهني			
09	حسب رأيك التدريب في مؤسستكم وسيلة للمحافظة على ولاء الموارد البشرية			
10	تتم استشارتك عن رغبتك في التدريب			
11	تتمى البرامج التدريبية فيك روح الإبداع والتجديد من طريقة أدائك لعملك			
12	تجعلك البرامج التدريبية أكثر طموحا إلى مناصب عليا في مؤسستكم			
13	يوفر لك التدريب مستقبل مهني واضح المعالم في المؤسسة			
14	البرامج التدريبية تساهم في تمسكك بالمؤسسة وعدم مغادرتك لها			

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



السيد(ة) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة المسيلة بعنوان: "التدريب المهني وعلاقته بتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية "

وذلك بهدف تبين أهمية التدريب المهني في المؤسسات من خلال مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة الموارد البشرية لذا يضع بين أيديكم إستمارة إستبانة راجيا تقديم المساعدة من خلال الإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية، فالرجاء منكم التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة المخصصة لها، وذلك أمام الإجابة التي ترونها مناسبة. علما أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع احترام ، وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والعرفان

الطالبة: بن كروش فريحة

المشرف: د. علوطي عاشور

البيانات الشخصية

- الجنس:

أنثى

ذكر

- الخبرة المهنية:

من 05 - 09 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 14 - 19 سنة

من 10 - 15 سنة

أكثر من 20 سنة

- المهام المسندة : طبيعة العمل : (السلم الوظيفي الحالي)

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

أسئلة الإستبيان

المحور الأول: التدريب والأداء المهني

الرقم	العِبارة	نعم	أحيانا	لا
01	التدريب المهني دفعني إلى العمل بجدية			
02	التدريب المهني جعلني أضاعف في نسبة إنتاجي			
03	التدريب المهني جعلني أحقق جودة إنتاج عالية			
04	التدريب المهني جعلني أنجز أعمالتي في الوقت المناسب			
05	التدريب المهني ساهم في التقليل من تكاليف إنتاجي			
06	التدريب المهني جعلني أتدارك جوانب النقص في أدائي			
07	التدريب المهني ساعدني في المحافظة على سلامة المعدات			
08	التدريب المهني قلل من أخطائي أثناء تأدية العمل			

المحور الثاني: التدريب وحوادث العمل

الرقم	العِبارة	نعم	أحيانا	لا
09	أتاحت لي مواضيع التدريب فرصة التعرف عن حوادث العمل			
10	المعلومات المتحصل عليها حول حوادث العمل بعد المشاركة في التدريب كانت مفيدة في هذا المجال			
11	أصبحت طريقة استعمال وسائل الوقاية من إصابات حوادث العمل بعد المشاركة في التدريب سهلة بالنسبة لي			
12	تنوع أساليب التوعية الوقائية المبرمجة ضمن البرنامج التدريبي يجعلني أكثر التزاما بها			

			13	تبين البرامج التدريبية العلاقة بين أساليب التوعية الوقائية وتحقيق السلامة الصحية
			14	تساهم البرامج التدريبية في التوعية الوقائية للتعرف على مخاطر حوادث العمل
			15	أصبحت أخطاء العمل بعد المشاركة في التدريب قليلة
			16	مشاركتي في التدريب ساهمت في الوقاية من إصاباتي بحوادث العمل

المحور الثالث: التدريب والتحفيز

لا	أحيانا	نعم	العبارة	الرقم
			تساهم البرامج التدريبية في تقوية الرغبة لدي في العمل	17
			تساهم البرامج التدريبية في رفع الروح المعنوية للعاملين لدي	18
			تساهم البرامج التدريبية في زيادة القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	19
			تهتم البرامج التدريبية بتعديل سلوك العاملين	20
			يتم مكافئة المتفوقين في الدورات التدريبية	21
			تنمي البرامج التدريبية فرصتي للترقية	22
			تولد البرامج التدريبية لدي الرغبة في المشاركة في دورات أخرى	23
			تساهم البرامج التدريبية في تحفيزي للعمل أكثر	24

المحور الرابع: التدريب واستقرار العاملين

الرقم	العِبارة	نعم	أحيانا	لا
25	تجعلني البرامج التدريبية أشعر بالانتماء للمؤسسة			
26	تجعلني البرامج التدريبية أتوافق مع وظيفتي الحالية			
27	تجعلني سياسة التدريب أكثر استقرارا في العمل			
28	أشعر بالعدالة في سياسة اختيار الأفراد الخاضعين لعملية التدريب			
29	يعتبر التدريب عملية تحضير لمستقبل مهني في مؤسستي			
30	حسب رأيي التدريب في مؤسستي وسيلة للمحافظة على ولاء الموارد البشرية			
31	يوفر لي التدريب مستقبل مهني واضح المعالم في المؤسسة			
32	البرامج التدريبية تساهم في تمسكي بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها			

نتائج التحكيم:

كانت نسب الموافقة على البنود في كل محور كالتالي :

بنود المحور الأول: التدريب والاداء

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
01	%85	%15
02	%100	%0
03	%100	%0
04	%85	%15
05	%100	%0
06	%85	%15
07	%85	%15
08	%100	%0

بنود المحور الثاني: التدريب والتقليل من حوادث العمل

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
09	%100	%0
10	%100	%0
11	%100	%0
12	%100	%0
13	%100	%0
14	%100	%0
15	%85	%15
16	%85	%15

بنود المحور الثالث: التدريب والتحفيز

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
17	%100	%0
18	%100	%0
19	%85	%15
20	%85	%15
21	%85	%15
22	%85	%15
23	%85	%15
24	%85	%15

بنود المحور الرابع: التدريب استقرار العاملين

البند	نسبة الموافقين	نسبة الراضين
25	%100	%0
26	%100	%0
27	%100	%0
28	%100	%0
29	%100	%0
30	%100	%0
31	%100	%0
32	%100	%0

جداول spss :

1- جدول الثبات:

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.927	.929	32

2- جداول الاحصاء الوصفي:

1-2 الفرضيات الفرعية:

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء	60	19.22	2.762	.357
الاستقرار	60	17.77	3.331	.430
التحفيز	60	18.12	3.489	.450
حوادث العمل	60	18.85	2.413	.312

2-2 الفرضية الرئيسية:

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجموع	60	73.9500	8.93370	1.15334

3- جداول الفروق عن المتوسطات النظرية:

1-3 الفرضيات الفرعية:

	Test Value = 16					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاداء	9.020	59	.000	3.217	2.50	3.93
الاستقرار	4.108	59	.000	1.767	.91	2.63
التحفيز	4.699	59	.000	2.117	1.22	3.02
حوادث العمل	9.147	59	.000	2.850	2.23	3.47

2-3 الفرضية الرئيسية:

One-Sample Test						
Test Value = 64						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المجموع	8.627	59	.000	9.95000	7.6422	12.2578

4- جداول التحليل أحادي التباين:

4-1 حسب متغير الخبرة المهنية:

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الاداء	.648	4	55	.630
حوادث العمل	.366	4	55	.832
التحفيز	.499	4	55	.737
الاستقرار	.624	4	55	.648
المجموع	1.777	4	55	.147

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاداء	Between Groups	25.993	4	6.498	.843	.504
	Within Groups	424.190	55	7.713		
	Total	450.183	59			
حوادث العمل	Between Groups	30.818	4	7.705	1.355	.262
	Within Groups	312.832	55	5.688		
	Total	343.650	59			
التحفيز	Between Groups	24.799	4	6.200	.492	.742
	Within Groups	693.384	55	12.607		
	Total	718.183	59			
الاستقرار	Between Groups	28.414	4	7.104	.624	.647
	Within Groups	626.319	55	11.388		
	Total	654.733	59			
المجموع	Between Groups	281.960	4	70.490	.876	.484
	Within Groups	4426.890	55	80.489		
	Total	4708.850	59			

2-4 حسب متغير المهام المسندة:

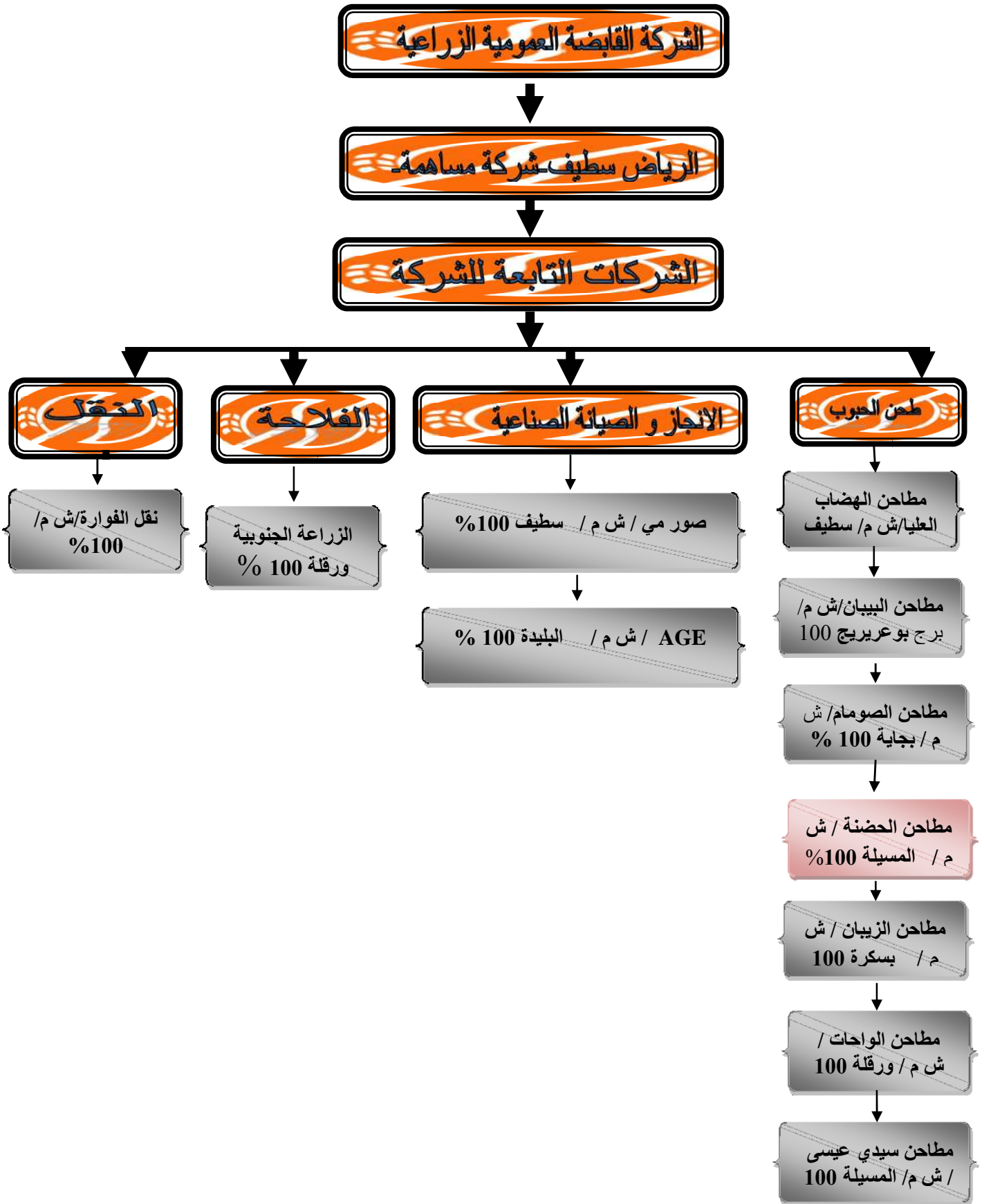
Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الاداء	1.907	2	57	.158
حوادث العمل	.806	2	57	.452
التحفيز	1.372	2	57	.262
الاستقرار	.797	2	57	.456
المجموع	1.636	2	57	.204

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاداء	Between Groups	25.346	2	12.673	1.700	.192
	Within Groups	424.838	57	7.453		
	Total	450.183	59			
حوادث العمل	Between Groups	51.221	2	25.611	4.992	.010
	Within Groups	292.429	57	5.130		
	Total	343.650	59			
التحفيز	Between Groups	28.284	2	14.142	1.168	.318
	Within Groups	689.900	57	12.104		
	Total	718.183	59			
الاستقرار	Between Groups	74.908	2	37.454	3.682	.031
	Within Groups	579.825	57	10.172		
	Total	654.733	59			
المجموع	Between Groups	615.263	2	307.632	4.284	.018
	Within Groups	4093.587	57	71.817		
	Total	4708.850	59			

الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف "





المسيلة في: 14/01/2014
مؤسسة مطاحن الرحمة
المسيلة -

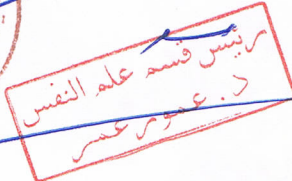
الموضوع: طلب التماس مساعدة

في اطار تثمين البحوث النظرية والميدانية، وخدمة للمجتمع المحلي يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم المحترمة تقديم يد المساعدة والعون للطلبة المذكورين في الجدول أدناه في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها ولكم جزيل الشكر على تعاونكم معنا مسبقا.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	فريجة بن كروش	1991/06/07 - عين الكلع	13/1092MPT/02
02			
03			

في الفترة الممتدة من :الى:.....

في انتظار ردكم الذي نتمنى أن يكون ايجابيا لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.



منصوري بلال