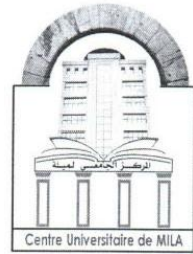


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - ميله -
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير



ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

شعبة: علوم اقتصادية

تخصص: مالية

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة سونلغاز - ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

تحت إشراف الأستاذ:

- حيمر حمودي

إعداد الطلبة:

- بن عثمان خولة

- بوزرزور شريفة

- ماجدة روبية

السنة الجامعية 2010-2011

إهداء :

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا ولولا الله ما كنا لنهتدي إليه.

أهدي ثمرة نجاحي إلى من علمني الكفاء والحكمة وهداني إلى البينة سيد المرسلين طه الحبيب.

إليك منبع العنان التي حملتني في بطنها وضمنتني إلى صدرها وعلمتني أن الجنة تحت قدميها إلى
الشمعة التي تشرق من أجل أن تنير لي دربي مثال التضحية، إليك يا أرحم أم أنتهي الإحناء
الأبدى إلى أن تسلم الروح إلى بارئها.

إليك أولا وثانيا وأخرا يا أمي.

إلى من علمني مبادئ الحياة وعرفني بأن الكرامة فوق كل المساومات، إلى الذي لم يعرف
الراحة يوما من أجل أن يراني علما، إلى الذي لا يكن ولا يمل، إلى من دعا لي سترًا من الله.

إليك بكل فخر واعتزاز يا أبي.

إلى سلاحي وسندي وعضدي أخواني يعقوب ومهدي أدامهما الله لي.

إلى من تقاسمت معي طعم الحياة خلوقا ومرها وكنت فشورة لاني منهم وبينهم ومعهم وفاء
وزوجها وابنتيها شهد ولميس وزينب وزوجها وابنها شهاب الدين.

إلى أعمامك فؤاد.

إلى كل أخواني وأخواتي وأولادهم وخاصة مليكة وحسينة حفظهما الله

إلى أعمامي وعماتي وأولادهم، والكتاكيت تقي الدين، معتز بالله، إقبال، بشري، نهاد.

إلى جدي وجدتي.

إلى أعمام صديقاتي اللواتي قضيت معهن أجمل أيام عمري، افتقدن من قبل مفارقتهن، اليكن
صديقاتي وداد، إيمان، وفاء، مريم، سارة، رنا، سميرة، آسيا، أميرة، ابتسام، شريفة، أمال،
أحلام، وأصدقائي، صدام، سمير، يوسف، فارس، بلال، مصطفى.

إليك يا توأم روحي يا من افتقدت معك الإحساس بالعربة والألم، تحبها ونحب اللي يحبها إليك
أميرة.

إلى كل من أعانني على عملي هذا من قريب أو من بعيد خاصة وديع.

ماجدة

تشكر وعرفان:

بعد مسيرة جمعت اطوار دراستنا ختمت بمحطة نهائية قادها الاستاذ

الفاضل "حمودي حيمر" الذي نتقدم اليه بجميل الشكر والتقدير، فهو

الذي لا يمل ولا يكل كونه دائما في مقدمة التفوق وجميع العطاء، وبذلك

فإننا ممتنين له على المجهود الذي بذله من اجل توجيهنا وحتى خرجنا

بعمل بعد ثمرة الاجتهاد والعمل والذي احتضنه منه ان كان فكرة فنا

سئم وما وهن حتى خرج الى الوجود.

اللهم وفقه حتى يكون في قمة ما يصبو اليه واحفظه لما فيه رضاه

والخير له انك انت ولي ذلك والقادر عليه.

ماجدة

شريفة

خولة

الفهرسة :

المحتوى	رقم الصفحة
- قائمة الفهرسة.	
- قائمة الأشكال.	
- قائمة الجداول.	
- المقدمة العامة.	أ
- الفرضيات.	أ
- أهمية الموضوع.	أ
- أسباب إختيار الموضوع.	أ
- الأهداف من الموضوع.	ب
- إشكالية الدراسة.	ب
- فرضيات الدراسة.	ج
- المنهج المستخدم.	ج
0 الجانب النظري :	
- الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية	
- مقدمة الفصل	3
- المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها.	4
- المطلب الأول : مفهوم وظيفة الموارد البشرية.	4
- المطلب الثاني : أهداف وظيفة الموارد البشرية.	4
- المطلب الثالث : أهمية وظيفة الموارد البشرية.	6
- المبحث الثاني : أنشطة وظيفية الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى.	8
- المطلب الأول : أنشطة الموارد البشرية.	8
- المطلب الثاني : علاقة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.	9
- المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستثمار	
- المطلب الأول : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	11
- المطلب الثاني : الإستثمار في تنمية الموارد البشرية.	11
- المطلب الثالث : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.	12
- المبحث الرابع : تسيير الموارد البشرية.	12
- المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية.	13
- المطلب الثاني : الإستقطاب والتوظيف.	13
- المطلب الثالث : التدريب والتكوين.	14
- المطلب الرابع : تقييم أداء الموارد البشرية.	19
- المطلب الخامس : وضع نظام الأجور والحوافز.	22
- الفصل الثاني : تدريب الموارد البشرية.	24
- مقدمة الفصل.	31
- المبحث الأول : ماهية التدريب.	31
- المطلب الأول : مفهوم التدريب.	31
- المطلب الثاني : مبادئ وأسس التدريب.	33
- المبحث الثاني : أنواع التدريب وشروط فعالية نظام التدريب وخطواته.	36
- المطلب الأول : مراحل عملية التدريب وخطواتها.	39
- المطلب الثاني : أنواع التدريب.	42
- المبحث الثالث : تحديد الإحتياجات التدريبية.	

42	- المطلب الأول : ماهية تحديد الإحتياجات التدريبية.
42	- المطلب الثاني : خطوات تحديد الإحتياجات التدريبية.
48	- المطلب الثالث : أدوات ووسائل تحليل الإحتياجات التدريبية.
51	- المبحث الرابع : تصميم البرنامج التدريبي.
51	- المطلب الأول : تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
54	- المطلب الثاني : إختيار المدربين.
55	- المطلب الثالث : تحديد ميزانية التدريب.
56	- المطلب الرابع : شروط فعلية نظام التدريب.
56	- المبحث الخامس : تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أثره.
56	- المطلب الأول : إختيار أساليب التدريب في المؤسسة.
56	- المطلب الثاني : تنفيذ ومتابعة البرنامج التدريبي.
60	- المطلب الثالث : تقييم آثار التدريب.
64	- خلاصة الفصل.
68	- الفصل الثالث : أداء الموارد البشرية.
68	- مقدمة الفصل.
68	- المبحث الأول : ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.
68	- المطلب الأول : تعريف وتقييم أداء الموارد البشرية.
70	- المطلب الثاني : أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية.
71	- المطلب الثالث : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.
71	- المبحث الثاني : نشاطات تقييم أداء الموارد البشرية.
71	- المطلب الأول : المسؤولية عن إجراء تقييم أداء الموارد البشرية.
74	- المطلب الثاني : خطوات قياس أداء الموارد البشرية.
75	- المطلب الثالث : الطرق الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية.
78	- المبحث الثالث : الصعوبات التي يواجهها نظام تقييم الأداء وعوامل نجاحه.
78	- المطلب الأول : العلاقة بين رضا العاملين ومستوى الأداء.
79	- المطلب الثاني : عوامل نجاح تقييم أداء الموارد البشرية.
80	- المطلب الثالث : الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء.
81	- خلاصة الفصل.
82	0 الجانب التطبيقي :
82	- الفصل الرابع : واقع عملية التدريب في مؤسسة سونلغاز.
83	- منهجية وحدود البحث.
83	- تمهيد.
83	- المبحث الأول : ماهية مجمع سونلغاز.
83	- المطلب الأول : التعريف بمجمع سونلغاز.
83	- المطلب الثاني : أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
84	- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز.
85	- المبحث الثاني : ماهية مديرية التوزيع بميلة ونشاطاتها.
86	- المطلب الأول : تعريف مديرية التوزيع بميلة ونشاطاتها.
86	- المطلب الثاني : مميزات عامة عن مديرية التوزيع وأقسامها ومكاتبها.
86	- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز.
89	- المبحث الثالث : التدريب في مؤسسة سونلغاز.
90	- المطلب الأول : أنواع التدريب في مؤسسة سونلغاز.

90	- المطلب الثاني : طريقة التدريب في مؤسسة سونلغاز.
93	- المبحث الرابع : تحليل البيانات
93	- المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية.
95	- المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بالثقافة التدريبية.
101	- المطلب الثالث : البيانات المتعلقة بدور التكوين في تحسين الأداء.
102	- الخاتمة
	- المراجع
	- الملاحق

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	- توضيح تقييم الأجور الرواتب.	25
02	- إجراءات تحديد الحاجة إلى التدريب.	45
03	- نماذج من قاعات التدريب.	61
04	- توضيح كيفية العمل بطريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي.	76
05	- الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز.	85
06	- لهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز - المديرية الجهوية بميلة -	89

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	- التخطيط الإستراتيجي وخطة الموارد البشرية.	12
02	- نموذج الكراس التنفيذي لدورة تدريبية.	59
03	- دورة إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات الأخرى في تقييم أداء العاملين.	72
04	- تحليل البيانات الشخصية من حيث الجنس.	93
05	- تحليل البيانات الشخصية من حيث السن.	94
06	- تحليل البيانات الشخصية من حيث المستوى التعليمي.	94
07	- تحليل البيانات الشخصية من حيث الخبرة المهنية.	95
08	- تحليل البيانات الشخصية من حيث الفئة المهنية.	95
09	- المشاركة في الدورات التدريبية.	95
10	- التكوين لمتلقى.	96
11	- طلب التكوين.	96
12	- رد فعل المشاركين في الدورات التدريبية.	96
13	- توافق إحتياجات التدريب مع المتطلبات.	97
14	- مدى قدرة التدريب على حل المشكلات.	97
15	- الأهداف المحققة من خلال التدريب.	97
16	- تحقيق الأهداف.	98
17	- مناسبة البرنامج التدريبي.	98
18	- مدى توافق مدة التدريب مع استيعاب برنامج لتدريب.	98
19	- ظروف التدريب.	99
20	- مستوى التدريب.	99
21	- نسبة تحقيق الأهداف.	100
22	- إنتساب المدربين.	100
23	- التكوين الكامل ناتج عن.	100
24	- دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.	101
25	- علاقة التدريب بالعمل.	101

يعتبر العنصر البشري أساس العملية الإنتاجية والمحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة خاصة إذا كان يتمتع بمهارات وقدرات ومعارف عالية ذو قابلية لإكتساب الجديد من المعلومات والأساليب الجديدة لأداء الأعمال الموكلة إليه حيث أن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أثرت على المؤسسات الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية والإهتمام بها وتكوينها وتدريبها.

قد سعت الدول إلى جمع طاقاتها البشرية قصد تحقيق البناء التقدمي فاتخذت التدريب أسلوباً لتحقيق ما تصبوا إليه فقد احتل موضوع تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة موقعا محوريا وأصبح يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التحديث والتطوير ويمكن القول أن موضوع التدريب يحتل موقعا متقدما على سلم الأولويات ويظهر هذا الإهتمام بالتدريب من خلال الموارد المادية التي تخصص كل مؤسسة تطمح نحو الرقي والتقدم.

1- أهمية الموضوع :

تعمل العملية التدريبية بتغطية النقائص وتكوين قوة بشرية تحقق الجودة بفعالية كبيرة مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها ونجاحها، وبالتالي فهناك ضرورة مملّة للتعرف على واقع العملية التدريبية في مؤسساتنا الصناعية وهل تهتم المؤسسات الجزائرية بعملية التدريب كعملية محورية أساسية في رفع كفاءاتها الإنتاجية وتحقيق فعاليتها إعتباراً أنه :

- ضرورة حتمية تسمح للأفراد العاملين بمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية الإقتصادية والإجتماعية المتسارعة والتي غالبا ماتؤدي إلى تقادم المهارات.

- تساهم عملية التدريب في تطوير القابليات لدى الأفراد العاملين وتكييفهم وإدماجهم وتوجيههم لتكون أهدافهم مماثلة لأهداف المنظمة.

- محاولة التعرف على أبعاد التدريب بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية.

- تسمح لنا بتكوين إتجاه إيجابي نحو هذه العملية التنموية.

2- أسباب إختيار الموضوع :

سعي أي منظمة من خلال وجودها إلى تحقيق الهدف، وهذا يكون من خلال مدى الفعالية في مواردها البشرية التي لديها، إذ يجب عليها أو من الضروري توجيه وتنظيم الأفراد بالمؤسسة، والعمل على إدماجهم داخلها وتبني أهدافها والنشاط في اتجاه تحقيقها، وتعتبر عملية التدريب من أبرز الوظائف المسيرة للأفراد داخل المؤسسة بالإضافة لأهمية موضوع العملية فإن هناك أسباب تقف وراء إختيار إقتصاد الموضوع هي :

- كون التدريب من أهم الأسس التنموية في إدارة الموارد البشرية.

- باعتبار أن التدريب من أهم الأسس التنموية في إدارة الموارد البشرية.

- باعتبار التدريب من أهم العمليات التي تمنح يد عاملة مؤهلة يستدعي إجراء دراسات وبحوث حول هذه العملية.

- إبراز المساهمة الفعالة للعملية التدريبية في حفظ الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تعتبر العملية التدريبية إحدى العمليات المتعلقة بالعنصر البشري والذي يلعب دور هام في تنمية الإقتصاد الوطني.

- محاولة معرفة كيف تتم العملية التدريبية وأهم الصعوبات التي تواجهها.

3- الهدف من الموضوع :

إنه لا في بحث علمي أهداف تؤسسه من أجل التوصل إلى حقائق علمية وهذا لأن البحث العلمي يتمثل في الدراسات المنتظمة والدقيقة لظاهرة معينة باستخدام المنهج العلمي، وتكمن أهداف الدراسة الحالية لعملية تدريب الموارد البشرية في مؤسسة إنتاجية جزائرية كما يلي :

- تهدف الدراسة النظرية إلى تقديم هذا الموضوع من خلال دراسات الباحثين والمهتمين بهذه الوظيفة من خلال الخلفية النظرية للموضوع.

- أما الدراسة الميدانية تحاول إبراز واقع عملية التدريب في مؤسسة جزائرية وإظهار طبيعة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة لسير الدراسة في مجال التدريب.

4- إشكالية الدراسة :

رغم أهمية الموارد المادية والتكنولوجية في تحسين مستوى أي مؤسسة إلا أن الموارد البشرية تبقى هي المحدد الأساسي لهذا المستوى، فمستوى أداء الموارد البشرية يحدد بعاملين أساسيين هما : القدرة على العمل والرغبة فيه، فالرغبة في العمل يمكن زيادتها من خلال ما تقدمه المؤسسة في حوافز مادية ومعنوية أم القدرة على العمل فتكون بزيادة مهارات ومعارف الأفراد المتعلقة بأعمالهم وهذا لن يتحقق إلا من خلال التدريب ومن المنطلق تبرز أهمية التدريب باعتباره يترك أثر على مستوى الأفراد.

وعليه نطرح السؤال المحوري التالي :

ماهو تأثير التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؟

والذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

- أين تكمن أهمية الموارد البشرية؟

- كيف تتم المراحل المختلفة لعملية التدريب وهل يساعد في الرفع من إنتاجية العامل داخل المؤسسة؟

- ماهي أساليب تقييم الأداء البشري داخل المؤسسة؟

5- فرضيات الدراسة :

- إعتمدنا على مجموعة للإجابة على هذه الإشكالية إعتمدنا على مجموعة من الفرضيات :
- وضع برنامج تدريبي جيد يؤدي إلى ضمان نجاح العملية التدريبية.
- الظروف الملائمة للدراسات التدريبية تؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد.
- الأفراد يقبلون على التدريب بغرض تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية من خلال تحقيقهم لأهداف المنظمة.

6- المنهج المستخدم :

لإنجاز هذا البحث والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة مسبقاً، فقد إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا بالنسبة للجانب النظري حيث يفيد في وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة اعتمدنا على منهج دراسة الحالة.

7- خطوات البحث :

- من أجل شرح الموضوع وتبسيطه قمنا بتقسيمه إلى قسمين :
- قسم نظري : ويحتوي على ثلاث فصول :
- الفصل الأول : دراسة الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسة .
- كما يتضمن الفصل الثاني : دراسة حول عملية التدريب ومبادئها وأهدافها داخل المؤسسة.
- أما الفصل الثالث : فيحتوي على أداء دراسة حول أداء الموارد البشرية وطرق تقييمها.
- قسم تطبيقي : ويتضمن الفصل الرابع : وفي هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بميلة حول الواقع التدريبي في هذه المؤسسة ومدى نجاعته في الوصول إلى أهداف هذه المنظمة.

تمهيد الفصل الأول :

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف بالمنظمة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لديها و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق .

إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات , حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية و تمكين المنظمات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية . ولا عجز أن ما تسمح من ارتفاع أرباح شركة و نزول أرباح شركة أخرى بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك, فالموارد البشرية تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئا ماليا على المنظمة إذا لم تحسن استعمالها, كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي.

المبحث الأول: ماهية وظيفة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها:

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الموارد البشرية :

هناك عدة تعاريف لوظيفة الموارد البشرية والتي تطرق لها الكثير من العلماء حيث عرفها glueck على أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بالإمداد بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها⁽¹⁾.

كما عرفها chruden and sherman على أنها تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في النشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسسيهم بفعالية أكثر⁽²⁾.

أما بالنسبة للعهد البريطاني فيعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يريدون أفراد، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها جزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبملاقاتهم داخل المشروع، وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف⁽³⁾.

وعموماً يمكننا القول بأن وظيفة الموارد البشرية هي الوظيفة التي نظمن تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتطويرها لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، بتحفيزها وتنظيم كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: أهداف وظيفة الموارد البشرية :

"استطاعت في السنوات الأخيرة وظيفة تسيير الموارد البشرية أن ترقى إلى مستوى نمو ملحوظ لهذا الأخير ودوره في زيادة الإنتاج، ورفع مستوى التكوين، واستقطاب المهارات، وتحسين وضعية العاملين، إن هذا التطور كان مبنياً على أسس وأهداف متينة استطاعت من خلال إدارة الموارد البشرية الوصول إلى ما هي عليه الآن. وفي ما يلي أهم أهداف وظيفة الموارد البشرية :

1- تحسين وضعية العاملين : ويتمثل في نوعية الاتصال بين الأفراد والإدارة وكسب راضهم، ولتحقيق هذا الهدف يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية :

(1): فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط¹، عمان، الأردن، 2008، ص⁶.

(2): المرجع نفسه، ص⁷.

(3): حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص³.

- عدم استخدام الشدة واستبدالها باللين.

- الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني في وضع التغيرات الفنية.

- اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة العاملين.

ويتوخى من هذه العناصر الجزئية رفع شعور المستخدمين نحو ضرورة تحقيق أهداف المؤسسة.

2- تحقيق الكفاءة الإنتاجية : إن إدارة الموارد البشرية ليست مسؤولة على السير الحسن للمستخدمين فحسب، بل تتعدى إلى مسؤوليات أخرى فهي مسؤولة أيضا على رفع الإنتاج كما ونوعا، ولا يكون هذا على حساب مستخدمين بمعنى أنه لا يجب على إدارة الموارد البشرية اعتبار هؤلاء العمال كوسيلة من وسائل الإنتاج كآلات هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يجوز للإدارة أن تحقق أهدافها قبل أهداف العمال، فيجب عليها إتباع أسلوب التوازن الذي يعتبر من أهدافها وسبيل لنجاحها.

3- المزاوجة بين الهدفين السابقين : إن إدارة الموارد البشرية إلى تحسن وضعية العمال وتحقيق الكفاءة الإنتاجية في آن واحد، فالهدف الثالث هو تحقيق التوازن بين الهدفين السابقين حتى لا يطغى أحدهما على الآخر.

4- "تحقيق التعاون بين كافة المستويات العاملة في المؤسسة بالتعاون ضرورة حيوية لتحمل المسؤولية وتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.

5- العمل على تنمية الفهم والمهارات الأساسية في العلاقات الإنسانية.

6- تنمية القيادة الديمقراطية والإيجابية حتى يتسنى توليد الحماس وخلق روح الانتماء إلى الجماعة .

7- مراعاة الجانب العاطفي : إن أكثر التجارب دلت على أثر الانفعالات العاطفية في فعالية العمل وزيادة إنتاجية استقصاء العوامل التي تؤثر فيه وقد دلت هذه التجارب على أن العلاقة بين الأجر والإنتاج أقل من العلاقة بين الانفعالات العاطفية والإنتاج وتشمل هذه الانفعالات شعور العامل نحو عمله ونحو زملائه ورئيسه ونحو المؤسسة ككل⁽¹⁾

(1): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 37-36

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية: (1)

تتبع أهمية الموارد البشرية من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القدرة على الأداء و العطاء المتميز كما ترتبط هذه الأخيرة بأهمية العنصر البشري نفسه و يقول عالم الإدارة بيتر داركر بهذا الصدد إن إدارة الناس و ليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز، و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسة.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث و الدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية و رفع الأداء و تفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس و التميز و الإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام و التقدير و المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- و أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية.
- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة و نموه و كبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل

بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية قامت بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد الذي اعتبرهما مدخل الموارد البشرية يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج. و من الأسس و المبادئ التي يقوم عليها المدخل:

- المورد البشري هو استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته و يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات إدارة الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص:14-15.

- بيئة العمل لابد أن تهيء و تشجع الموارد البشرية على تنمية و استغلال مهاراتهم.
- برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- و نرى أن هناك عنصر خامس و هو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO و الذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل تبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمال labour union و الذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعليق ، لذا نرى أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريق مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه و تدريبه.

و أورد الضحيان أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارليو (أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتباراً من 1990-2000م وسميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام 2000م وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة و تخصصاً و حيادية و أن يتعرف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية) و لاجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود من الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية . هذه الأربعة بنود هي المزايا و التعويضات ثم التدريب و التطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل.

بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج و فعال إذا ما أحسن استغلاله و تدريبه و هذا ما يساعد على تقدم الدول الكبرى، لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل و قامت بوضع الخطط الإستراتيجية، لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دول كندا⁽¹⁾.

و بفضل اهتمام ماليزيا بالفرد انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول المصدرة للتقنية العالمية.

لقد انطلقت السياسة التنموية الماليزية من اهتمامها بالإنسان الفرد من خلال الخطة الإستراتيجية رؤية آفاق 2020. و العمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها و تعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فعال و حقيقي في تجربة بلاده التنموية. فالهدف المركز الرابع من برنامج الاستشراف المستقبلي الماليزي (رؤية 2020) هو تأسيس مجتمع قيمي كامل يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي و القيم المعنوية و المعايير الأخلاقية الرفيعة.

(1): فيصل حسونة - مرجع سبق ذكره - ص: 15-16.

المبحث الثاني : أنشطة وظيفة الموارد البشرية و علاقتها بالإدارات الأخرى

المطلب الأول : أنشطة الموارد البشرية

- تقوم مديرية الموارد البشرية بالأنشطة التالية :⁽¹⁾

1- التوظيف :

إن التوجيه السليم للعامل يشمل التعريف بالوظيفة و إعداد وصف مفصل لكل عملية في وظائف المؤسسة و انطلاقا من الأماكن الشاغرة يتم تحديد ميزات الوظيفية فيما يخص المؤهلات المطلوبة في المترشحين من خبرة و مهارة جسدية و عقلية و ثقافية . بعدها تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للنظام القائم و إدخال التعديلات التي تفرضها الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسة. بمعنى آخر يجب دراسة سلوك الفرد المتقدم للوظيفة للتعرف على التغيرات التي تؤثر عليه و أيضا على اثر الظروف البيئية الماضية و الحافزة على قدرة و كفاءة و سلوك الفرد المتقدم للوظيفة و توجيهه إلى السلوك الهادف بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

2- الترقية :

يقصد بالترقية تشغيل الموظف بصيغة أخرى ذات مستوى أعلى بحيث تفوق وظيفته الحالية من حيث المسؤولية و المركز ، فالترقية تكون حسب قدرة و كفاءة و خبرة و مهارة الفرد ، فهي دافع نفسي تعبر عن طموحات الفرد التي يسعى إلى تحقيقها ، و من مزايا الترقية ما يلي :

- توسيع المنافسة الداخلية على المناصب
- توسيع خبرة العمال
- رفع معنويات العاملين و تقوية الولاء للمؤسسة

3- التحفيز :

إن تحفيز العمال يهدف إلى التأثير على سلوكهم و توجيهه بما يكفل التحقيق الاقتصادي الأمثل لأهداف المؤسسة ، و تحفيز العمال لا يكون إلا بإشباع حاجاتهم الاقتصادية و لكن أيضا من خلال إشباع حاجاتهم السيكولوجية و الاجتماعية هناك نوعين من الحوافز :

(1): منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، و وكالة المطبوعات التكوين ، 1989 ، ص ص 20-21

أ- حوافز مادية : و لها تأثير هام على سلوك و طريقة تفكير الأفراد كما لها دور هام في العملية التحفيزية و تتمثل في : الأجور و المرتبات .

ب- حوافز معنوية : و تتمثل في الاحترام و التقدير .

4- التكوين :

و هو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد و ينمي مهاراتهم الميدانية ، فالتكوين عملية شاملة و معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخول له الإطلاع لوضعية معينة و انجاز المهام التي تتطلبها .

5- تقييم الأفراد :

إن تقييم الأداء هو وسيلة لقياس مقدرة الأفراد و خبراتهم و عاداتهم الشخصية فتقييم الأفراد يساعد على وضع كل فرد في المكان الذي يلائم صفاته و مؤهلاته ، لما يسمح لإدارة المؤسسة من معرفة الوظائف المناسبة لكل فرد و هكذا فان برامج تقييم الأفراد وسيلة للحكم على مقدرة و كفاءة كل فرد.⁽¹⁾

المطلب الثاني : علاقة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى :⁽²⁾

تعتبر وظيفة الموارد البشرية المحرك الرئيسي لباقي الإدارات الأخرى داخل المنشأة فهي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة ، ومن ثم لابد أن يكون هناك تكامل بينها و بين الإدارات الأخرى ، و إذا حدث انفصال أو عدم تنسيق فان النتيجة هي الفشل . وتتطلب عملية التكامل أن تضع وظيفة الموارد البشرية أهدافها و خططها و سياستها ، و نظم و إجراءات التنفيذ تقف مع أهداف و احتياجات المنشأة ، و لذلك يجد على إدارة المنشأة تحديد العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية و الإدارات و الأخرى لمنع تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينها .

إن أعمال وظيفة الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بكافة إدارات و أقسام المنشأة ولكن هذا الارتباط قد يخلق الكثير من المشاكل بين مدير الموارد البشرية و بين المديرين الآخرين في نفس المنشأة ، فقد يصر هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الموارد البشرية داخل إدارتهم ، فيطالبون مثلا بالحق في اختيار الأفراد الذين يعلمون تحت رئاستهم ، و إذا حدث خلاف في ذلك فأنهم يحملون وظيفة الموارد البشرية مسؤولية فشك أو عدم قدرة و كفاءة الأشخاص الذين سبق أن قاموا باختيارهم للعمل بالمنشأة ، و إزاء هذا الموقف السلبي من كلا الطرفين ، لابد أن تتدخل الإدارة العليا و تتخذ كافة الإجراءات لمنع و تقليل النزاع بين مختلف الإدارات .

(1): منصور أحمد منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

(2): صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية و مصر ، 2002 و ص : 98.97

و هناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المنشأة للحيوية دون الوقوع في أي نزاع ، و يتجلى ذلك من خلال التمييزيين الأعمال في المنشأة كما هو موضح فيما يلي :

1- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة ، و يجب أن تعطي لها كافة الصلاحيات و السلطة التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه ، و هذا منعا لتدخل مديروا الإدارات الأخرى في المنشأة في هذه الأعمال .

مثال ذلك / الأعمال المتعلقة بحفظ سجلات العاملين و تلك المتعلقة بالخدمات التي تقدم للعالمين.

2- أعمال مشتركة ، و يكون لمدير الموارد البشرية و المديرين الآخرين دورا محددا في أدائها ، حيث يسود التعاون التام بينهم .مثال ذلك : نشاط الاختيار و التعيين مادة ما يتم على مراحل مختلفة ،بعضها يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية ، و البعض الآخر في الإدارات الأخرى ، وأخيرا بالاشتراك معا في شكل لجان أو اجتماعات مشتركة .

3- أعمال يلتزم مديرو الإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي و الرقابي ، باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المنشأة لكل ، وأيضا المسؤولة عن سلامة تطبيق المديرون الآخرين لهذه السياسات .

4- مثال ذلك : يلتزم مديرو الإدارات الأخرى بتقديم بيانات و إحصاءات خاصة بالعالمين تحت رئاستهم كبنيات الحضور و الغياب ، و معدل دوران العمل ،مدى حاجة العاملين الى تكوين حالتهم المعونة و مدى رضاهم عن العمل و تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل جميع البيانات التي تستلمها من الإدارات الأخرى ، ثم إعداد المقترحات المناسبة⁽¹⁾.

و أخيرا يمكننا القول أنه ينبغي أن يتم حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية و الدارات الأخرى ، و إن يتم تحديد مراحل تنفيذ هذه الأعمال و دور كل من الإدارات المختلفة ، حتى لا يكون هناك نزاع ، و بالتالي الوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة و التي تكون لصالح نجاح و ازدهار المنشأة.

(1): صلاح الدين عبد الباقي : (مرجع سبق الذكرة) ص : 98

المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الإستثمار :

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بصفة عامة , فهناك إدراك متزايد لإمكانية الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية .

المطلب الأول : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

حسب الإستراتيجي مايكل بورتر إن إدارة الموارد البشرية هي المغزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الصناعات , لذلك فأنا المسؤوليات الأكبر و الأهمية التنافسية اليوم تمكن في إدارة الموارد البشرية الموجهة إستراتيجيا⁽¹⁾.

و إن هدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ينطوي على الاستغلال الفعال لهذه الموارد , لتحقيق المتطلبات و الأهداف الإستراتيجية المنظمة .

و حسب راندل شولر إن "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل و التكيف"⁽²⁾

و ما نفهمه من التعريف أن غدارة الموارد البشرية تعمل على خلق التكامل التام , بين أدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية المنظمة و حاجات الإستراتيجية , و ذلك عبر كل مجالات سياسات الموارد البشرية .

كما أوضح شولر أن استراتيجيات الموارد البشرية تركز على تحالف كل من ممارسات و سياسات و برامج الموارد البشرية للمنظمة , مع الخطط على مستوى المنظمة و وحدات الأعمال الإستراتيجية , و تختلف هذه السياسات و البرامج حسب البيئة لذلك يجب تحقيق نوع من الاتساق و التوافق بينها .

و مما يزيد من أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية التحديات التي تواجه المنظمة , و تفرض نفسها على البيئة العمل , بل وتفرض إحداث تغييرات لمواكبتها , وإدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات فهي المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد و هي الموارد البشرية , وعلى المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية و أن تتكيف معها بتعديل سياستها و ممارستها و تحديدها , و أن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف و المتغيرات مثل .. العولمة , المنافسة و التنوع في مزيج القوى العاملة , و الاتجاه إلى التقليل من المستويات الإدارية , و التقليل من حجم العاملة , و إدماج وحدات أو إلغاء و الاتجاه إلى اللامركزية ز غير ذلك . و هذا يتطلب مهارات خاصة للأفراد في المستويات الإدارات خاصة الأدنى , كمهارات التفاوض و الإدارة بالمشاركة و تكوين الأفراد في ممارسة عملية اتخاذ القرارات , وإعادة هندسة العمليات لتحسين الإنتاجية و الكفاءة من خلال إحداث تغييرات رئيسية في العمل و كيفية أدائه , وكيفية تطبيق الهيكل و تبسيط الإجراءات .

و لتأثر الموارد البشرية بالتغير يجب تقديم يجب تقديم برامج تكوينية تفهم الأفراد معنى و سبب التغير , وبرامج تنمية مهارات , حل الصراعات , و الاهتمام بتقديم برامج لتنمية الاستخدام التكنولوجي الجديد , أو ممارسات جديدة و تنويع المهارات المطلوبة .

كل ما سبق ذكره يؤكد لنا ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية كقوة دافعة في إستراتيجية المنظمة هو الاستثمار في تنمية الموارد البشرية الذي يقدم فرصة لخلق قوى عاملة تمكن من تحقيق ميزة تنافسية .

(1): راوية حسن : مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية , جامعة الإسكندرية 2003, ص 156

(2): راوية حسن : نفس مرجع : ص 157

المطلب الثاني: الاستثمار في تنمية الموارد البشرية :

ترجع الزيادة في أهمية الاستثمار في الموارد البشرية إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة , ومن العوامل التي تزيد من أهمية تبني وجهة نظر استثمارية اتجاه الموارد البشرية هو تدعيم فكرة أن الموارد البشرية لكي تلعب دورا ذو دلالة في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة , يجب النظر إليها على أنها تساهم في تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة , فوجهة النظر هذه تقدم إرشادات ذات قيمة لمفهوم القيمة المضافة , ودراسة العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند مناقشة قرارات الاستثمار في الموارد البشرية , و تذكر من هذه العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عندما مناقشة قرارات الاستثمار في الموارد البشرية , و تذكر من هذه العوامل . القيم الإدارية للمنظمة , المخاطر و العوائب المترتبة على الاستثمار , الرشد الاقتصادي في التكوين , و بدائل الاستثمار في لموارد البشرية (1).

المطلب الثالث : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : (2)

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (SHRP) هو أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية , حيث يشير هذا المفهوم الى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد و النوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة و الأوقات السلمية و الصحيحة . ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين و توفير الأفراد الازميين لتنفيذ استراتيجية المنظمة , و الشكل التالي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و التخطيط للموارد البشرية .

جدول (1): التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية :

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية, اجتماعية, تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المنظمة	تحديد المهارات و القابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية .
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الاستراتيجية	تحديد خصائص و مواصفات الأفراد الحاليين و ضمان مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المنظمة
تحديد اية تغييرات في البيئة	تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الإستغناء من الموارد البشرية .

(1) : -2- cudin , F. Guerin .F.higyre , Gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie , Edition Duond , liège , 1999 .P321

(2): نوري منير، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، ر ع ت، الشف، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص:58

يلاحظ من الشكل أعلاه التكامل بين الخطة الإستراتيجية و خطة الموارد البشرية , إذ أن هذا التكامل يتم على خطوتين الأولى مناقشة الخطة الاستراتيجية بين كل من الإدارة العليا و ادارة الموارد البشرية و التي تشمل على مايلي :

- 1: عدد و نوع الأفراد الذين سوف تحتاجهم المنظمة للفترة القادمة التي تتراوح بين سنة إلى 5 سنوات .
- 2: تحديد الأفراد المتوفرين فعلا من الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة المطلوبة لتنفيذ النشاطات .
- 3: وضع خطة لست الفجوة ما بين العدد و النوع المطلوب و الفعلي .⁽¹⁾

المبحث الرابع: تسيير الموارد البشرية:

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:⁽²⁾

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها. ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة".

وتخطيط الموارد البشرية يمثل العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصلها على الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، والذين يكونون قادرين على إنجاز مهام وواجبات الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

والتخطيط المتميز للموارد البشرية يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وبأهدافها وبرامجها وبدونه قد تجد المؤسسة نفسها وجها لوجه أمام مشكلة نقص في الكفاءات اللازمة أو مشكلة فائض في أعداد بعض الموظفين أو عدم انسجام بين مؤهلاتهم والتخصصات المطلوبة لإنجاز أعمال المؤسسة.

وتأتي بعد هذه المرحلة مرحلة الجذب أو الاستقطاب، ثم مرحلة الاختيار والتعيين، ويفترض أن يتم فيها تعيين أشخاص أكفاء في الوظائف المناسبة وعلى أسس موضوعية يراعى فيها مبدأ الجدارة والكفاءة لأن الهدف هو اختيار أفضل الأفراد لشغل الوظيفة ويتطلب ذلك الحياد والموضوعية في تقييم المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وإعطاء فرص متكافئة للجميع، ولذلك تجري عدة اختبارات للمترشحين ليتم على أساسها اختيار الأكفاء، كما يتم تشكيل لجنة للتقييم والاختيار لضمان الموضوعية والحياد في قرار التعيين.

(1): نوري منير، مرجع سبق ذكره، 59.

(2): فيصل حسونة - مصدر سبق ذكره - ص: 41-42.

ويتضمن التخطيط المتميز للموارد البشرية عدة عوامل أهمها ما يلي

- تحديد الاحتياجات والكفاءات الوظيفية للمؤسسة.
- تقدير أعداد وأنواع الوظائف لمختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة.
- وضع الخطط لتوفير الموارد البشرية اللازمة لانجاز مهام ومشاريع المؤسسة والوحدات المختلفة فيها.
- التخطيط لتطوير العاملين في المؤسسة ورسم مسارهما الوظيفي لضمان تقدمهم الوظيفي والمهني.
- ترجمة احتياجات المؤسسة وأولوياتها إلى خطط وأنظمة عمل تتعلق بالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والحوافز والرواتب وما شابه.
- المحافظة على مستويات أداء فعال وإنتاجية عالية.

المطلب الثاني: الاستقطاب والتوظيف:

تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنيين أساسيين في نشاطهما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة، وكما أن هم عارض الوظيفة استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة فإن هم طالب الوظيفة بالمقابل قدراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا واعداء.

1- مفهوم الاستقطاب:(1)

بما أن الحاجة إلى استقطاب RECRUITEMENT الموارد البشرية دائما مستمرة فإن تلبية تلك الحاجات بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب، والمقصود بالاستقطاب اكتشاف الأفراد أقر القوى العاملة وجذبها لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب.

- أهمية الاستقطاب:(2)

يمكن القول بأن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة وفي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة

(1): زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت ذات سلاسل، ص:140.

(2) :cenzo, d.a, and s.p.robbsins, human resources management, 5ed, 1996, p :440

وللمنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة إذ إن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية:

1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

2- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

3- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، وكسب ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الإيجابية أمامهم، والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدن قيد الطلب.

4- جذب أكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل، وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تستند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

5- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

6- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف، ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الإستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المنظمات.

- تعريف التوظيف⁽¹⁾:

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير المناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً، فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة)، وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

ويمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والقدرة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

3- مصادر الاستقطاب والتوظيف⁽²⁾:

وهناك عدة مصادر للاستقطاب طالبي العمل نذكر من أهمها:

أ- المصادر الخارجية:

تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة ويرتبط اختيار المنظمة لمصدر من المصادر على عاملي الحاجة والسوق، إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات وغير متوفرة داخل المنظمة اللجوء إلى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان المحلي أو الدولي، إضافة إلى نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها وسياسة المنظمة ورأي المدراء والحاجة إلى التوظيف السريع وغيرها، وأهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الخارجية ما يلي:

1- وسائل الإعلام المختلفة من راديو تلفزيون، صحافة، لوحات إعلان أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة دقة الكفاءة المطلوبة.

(1): المرجع نفسه، ص: 160.

(2): أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 181.

2- وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة، وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل، وتستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين ممثلين في الوكالات لجذب الأفراد الكفوئين للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة.

3- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا، إذ يتم الاتصال بإدارة هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية، ففي أغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد مركز للتعيين، هذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خريجها بجميع المؤسسات ولذلك فهي وسيط بين المتخرج والمؤسسات الاقتصادية.

4- المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات وتكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.

ب- المصادر الداخلية⁽¹⁾:

إذ تعطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيها ممن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافز للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر، وداخليا يمكن للمنظمة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

1- الترقية:

تلجأ معظم لمنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال من وظائف جديدة أو مراتب أعلى، والترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد، لأن عامل الخيار فيها قد يريح بعض الأفراد، وقد يريك البعض الآخر منهم خاصة إذا أهملت المعايير الموضوعية والعدالة لعملية الترقية، إلا أن الإدارة الناجحة لا بد لها من دعم الترقية التي تركز على المعايير العلمية والعملية، وفي نفس الوقت تبتعد عن الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية والمحسوبية الغاشمة والظالمة.

(1): حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من موقع إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 175.

2- النقل والتحويل:

نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى سد فراغات من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة.

3-الأفراد السابقون:

استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها وأن جربت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل، قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر، كما يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية أو ترشيح من يرونه مناسباً لشغل الوظائف المطلوبة.

ومن الملاحظ أن الكثير من المنظمات تعتمد كثيرا على المصادر الداخلية لأن التركيز على هذه المصادر يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الموارد البشرية قياسا بكلفتها من الخارج، إلا أن هذه الطريقة تحمل بعض السلبيات مثل تقليل الإبداع والابتكار في المؤسسة.

الفرق بين الاستقطاب والتوظيف⁽¹⁾:

هناك فرق بين الاستقطاب والتوظيف، وإن كان أهداف النشاط الأول تصب في خدمة حصول النشاط الثاني، فالاستقطاب ليس سوى عملية اكتشاف الأفراد المرشحين المحتمل وضعهم في الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة، بينما التوظيف هو بالتحديد إعطاء المرشحين الذين تم اختيارهم للوظائف الشاغرة، أي وضعهم في الشواغر فالنشاط الاستقطابي الطبيعي يعتبر همزة وصل أو مخلا للنشاط التوظيفي.

يحقق النشاط التوظيفي أهدافه بعد انتقاء الأفراد الذين تم استقطابهم ووقع الاختيار عليهم وقبلوا عروض التوظيف، إذ يختلف الاستقطاب عن التوظيف في الأهداف والآليات، فهدف الاستقطاب الرئيسي من وجهة نظر المؤسسة جذب الأفراد إلى الوظائف الشاغرة بينما هدف التوظيف هو اختيار الأنسب والأفضل من الأفراد المتقدمين في الوظائف الشاغرة أو المحتملة، وتقديم عروض التوظيف لهم، أما من وجهة نظر الأفراد فالاستقطاب ليس سوى آلية للتعرف على الوظائف الشاغرة، ولا بد لهم من اختيار آلية ترشدتهم إلى القبول الأنسب والأفضل في الوظائف الشاغرة.

(1): حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 184-185.

ويشكل الاستقطاب الناجح تحديات وفرص هامة، فالتحديات تنتج بصورة أساسية عن ضيق ومحدودية سوق العمل، بحيث ينحصر هذا السوق في قلة من الأفراد الأكفاء مقارنة بكثرة الوظائف الشاغرة، أما الفرص فتنتج عن اتساع سوق العمل ومشاركة عدد كبير من الأفراد الأكفاء، مقارنة بالعدد المحدود من الوظائف الشاغرة يؤدي الاتساع حتماً إلى زيادة الفرص أمام المدراء لاستقطاب أفضل الموارد البشرية المتوفرة، من هنا يأتي دور المدراء في رصد أحوال سوق العمل وابتكار أدوات جديدة لإنجاح عملية الاستقطاب وتوجد مجموعة من العوامل المؤثرة في كنجاح الاستقطاب أبرزها:

التكنولوجية الحديثة، لأنها سهلت التواصل بين طرفي الاستقطاب وخفضت تكاليف هذا الاستقطاب.

التنوع في العمالة، حيث أصبح بالإمكان استقطاب موارد بشرية من أجناس وجنسيات وثقافات متنوعة

توقيت الاستقطاب، أي يجب حصر عملية الاستقطاب بفترة زمنية محدودة وقصيرة نسبياً.

قانونية الاستقطاب، لأن قرار الاستقطاب الذي يأخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية ذات الصلة يعتبر قراراً ناجحاً.

الاحتفاظ بالموارد المستقطبة، والذي يعني التمسك بالأفراد الأكفاء المستقطبين بهدف الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم بعد صدور قرارات توظيفهم.

المراجعة الدورية، يتعلق الأمر بالأهمية التي توليها المنظمة لمراجعة عمليات الاستقطاب بشكل دوري ومنظم.

المطلب الثالث: التدريب والتكوين:

1- تعريف التكوين:

تناول الباحثون وضع تعريف مختلفة للعملية التكوينية حيث عرفها أحدهم بأنها: كل عمل من شأنه وأن يزود العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان أداء المهام بدقائق العمل وظروفه، أو أنه خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغيير يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم⁽¹⁾.

أو كما عرفها أيضاً "بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهها خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تقصه

(1): نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، شركة العربية، مصر، 1991، ص 312.

والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة، ولأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجية، بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق⁽¹⁾.

2- أنواع التكوين:

يقسم العلماء التكوين إلى أنواع وفقا لاعتبارات منها مرحلة التوظيف، نوع الوظائف، موقع الوظيفة، وفيما يلي ذكر لهذه الأنواع من بعض الاعتبارات التي يقوم عليها كل نوع:

1- التكوين حسب مرحلة التوظيف :

أ- توجيه الموظف الجديد:

يحصل هذا النوع من التكوين للموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل، وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها كل المعلومات الهامة.⁽²⁾

ب- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد خاصة باستخدام أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستلزم كل ذلك تقديم تكوين مناسب، ومثال ذلك تألية أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات بإدخال أنظمة معلومات حديثة مستخدمين الكمبيوتر.

ج - التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل احتمالا كبيرا في اختلاف المهارات والمعارف المطلوبة للوظيفة المستقبلية الحالية، وهذا الفرق المطلوب في التكوين فيه ومن أمثلة هذا: رغبة المؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج وظيفة مشرف، أي من وظيفة فنية ينتقل العامل إلى وظيفة إدارية لذا يجب تمويله لتزويده بمعارف ومهارات إدارية وإشرافية.

(1): السيد عليوة، تنمية مهارات شؤون العاملين ، استيرك للطباعة و النشر ، ط1، مصر، البدر، 2001 ، ص: 51 .

(2): أحمد ماهر . مرجع سبق ذكره . ص:323.

د - التكوين للتهيئة المعاش:

في المنظمات الراقية العاملون الكبار السن يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالتقاعد⁽¹⁾.

1- التكوين حسب نوع الوظائف:⁽²⁾

أ - التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية وتمثل التلمذة نوعا من التكوين المهني والفني، حيث تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (صغار السن عادة).

ب- التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة أعمال محاسبية، والمشتريات، والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الكمبيوتر والمعارف والمهارات لا تتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، بل على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة وتخطيطها ومتبعتها واتخاذ القرار فيها.

ج- التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية وهي تشمل العملات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعة العمل، التنسيق والاتصال.

2- التكوين حسب الموقع:⁽³⁾

أ - التكوين داخل الشركة:

يتم هذا التكوين بعقد برامج داخل الشركة بمكونين من داخل أو خارج الشركة ويكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة فيها والإشراف على تنفيذها.

(1): أحمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص: 324.

(2): المرجع نفسه، ص: 325.

(3): المرجع نفسه، ص: 327.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل بحيث يتاح للمتكون أن يقلد مكنونه أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز هذا التكوين بتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل.

ب-التكوين خارج الشركة:

ويتميز بأن أدوات وخبرة التكوين متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، ويمكن الاستعانة في ذلك إما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية وعند الاستعانة بالتكوين الخارجي يجب الاطمئنان على جدية التكوين في هذا النوع وتفحص سوق التكوين.

المطلب الرابع : تقييم اداء الموارد البشرية:(1)

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لاية مؤسسة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال ادارة شؤون الافراد ومن ذلك الحكم على اهمية العاملين سبقاء في العمل واستحقاقهم لترقية. ورفع درجاتهم او رواتبهم او حتى الاستغناء عنهم وذلك ليس هو ان العاملين عناصر انتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولا باس لذلك التنظيم من التثبيت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة.

1/ مفهوم تقييم اداء الموارد البشرية :

- تعتبر عملية تقييم الاداء من السياسات الادارية الهامة المعقدة وهي مهمة ، لانها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة ادا مرؤوسيهم وبشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم اداءهم كا انها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر ادايهم اما رؤسائهم كما انها معقدة لان تقييم اداء بعض العاملين صعب ثياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها ، خاصة تلك الاعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الاعمال الادارية واعمال المشرفين واعمال البحوث وغيرها حيث الاعتماد الاساسي في عملية تقييم الاداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر ورايه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل .

(1): مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاي، عمان، الأردن، 1993، ص: 286-287.

- كما يعرف تقييم اداء الموارد البشرية بانه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الاداء وبشكل عام الى تحسين مستوى الانجاز عن الفرد بالاضافة الى تحقيق الغايات التالية: (1)

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد

- تحديد امكانيات الفرد المتوقع استغلالها

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد

2/ اهداف عملية تقييم الاداء: (1)

تقوم برامج تقييم الاداء بتحقيق هدفين :

أ) هدف اداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية والاستغناء.

ب) هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالاضافة لزيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

- في الواقع أن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هادين الهدفين معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى ومنه يمكن القول بأن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى :

-العدالة والدقة في المكافآت

-تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم

-توفير نظام إتصالي ذو إتجاهين

-غير أن الدراسة المسيحية التي قام بها (جيل ولوشه 1977) أوضحت أن هناك أهداف من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء منها :

(1): المرجع نفسه، ص: 287.

-تحديد الإحتياجات التدريبية.

-المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.

- تقديم الأهداف الخاصة بالأداء.

- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

تحديد أهداف النظام تعتبر من الأمور الهامة لنجاحه ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو لعدم دقتها وعدم وضوحها .

المطلب الخامس: وضع نظام الأجور والحوافز:

1- الأجور:(1)

الأجور تشير إلى أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة.

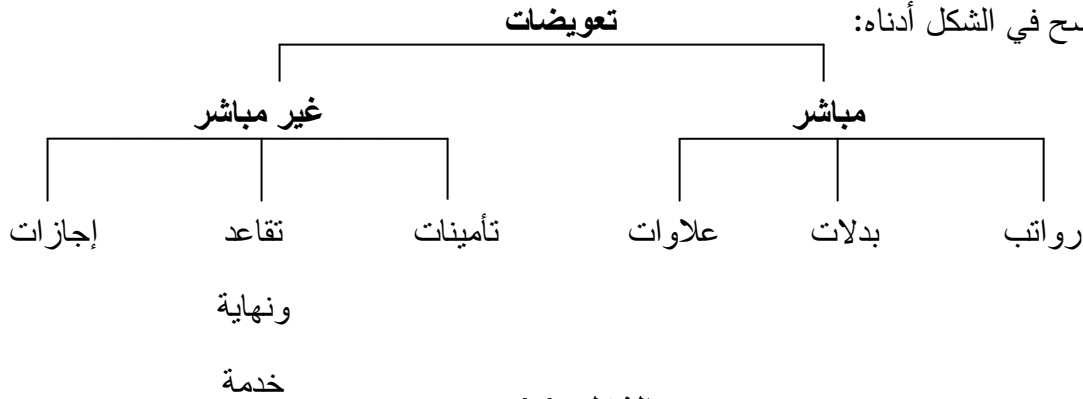
وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية(وحدة) الإنتاج.

تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات، ومهارات، وخبرات.

من خلال ما تقدم تبرز أهمية وضع أنظمة أجور عادلة للموظفين، ومن الطرق الأساسية في تحديد معدل الأجر الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناءا على الوصف والمواصفات الوظيفية وهو ما يسمى

(1): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 107-108.

ويمكن تقسيم الأجور والرواتب إلى تعويضات مباشرة (ترتبط مباشرة بالعمل) وغير مباشرة (لا ترتبط مباشرة بالعمل) كما موضح في الشكل أدناه:



الشكل: (1)

المصدر: فيصل حسونة، ص: 108.

2- أهمية الأجور والرواتب :

- أ - تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- ب - تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- ج - تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكاناتهم في العمل.

3- أهداف الأجور والرواتب :

- أ - جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
- ب - الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة.
- ج - تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.

4- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر :

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل :

أ - الإنجاز : والمقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به، ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً، فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

ب - الجهد : المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

ج - الأقدمية: الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي.⁽¹⁾

د - المؤهل العلمي : تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريا ليتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير، وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة ليتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجور.

هـ - صعوبة العمل : تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

و - قدرة المنظمة المالية : إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

ن - مستويات الأجور في سوق العمل : إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

(1): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ص: 108-109.

ي - **معدل التضخم السائد** : المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائد في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة، وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.⁽¹⁾

- **الحوافز**:⁽²⁾

1- تعريف الحوافز :

الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.

2- أنواع الحوافز :

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية :

أ - **الحوافز المادية** :تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز :

1- المكافآت والزيادة الدورية.

2- المشاركة في الأرباح.

3- أقلمة الحوافز المادية مع بنية العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل الحاجات الإنسانية تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشأ يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود، وهذه الوسائل تهيأ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم.

(1): المرجع نفسه، ص 109-110.

(2): المرجع نفسه، ص: 85-86.

ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمال إلى أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة أن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها.⁽¹⁾

ب - الحوافز المعنوية: (2)

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي للأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم.

تعتبر الحوافز المعنوية مكملّة ومرافقة للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز :

- ضمان العمل واستقراره.

- الحوافز الاجتماعية المعنوية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

- المركز والمكانة.

إن العمال لا يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع، ووضع أسماء المجدد في لوحات الشرف، أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت وتوفيرهم نحو التنافس العادل بين العمال، إعطائهم فترات فراغ للراحة، وغيرها من الحوافز المعنوية التي تدفع العامل إلى بذل جهد أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

(1): فيصل حسونة - مرجع سبق ذكره - ص: 87

(2): المرجع نفسه، ص: 88

3- خصائص نظام الحوافز الفعال: (1)

- 1- زيادة الإنتاجية.
- 2- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- 3- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- 4- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

4- شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز: (2)

- 1- عدالة الحواف وكفايتها.
- 2- الاستمرارية في إعطائها.
- 3- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- 4- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- 5- تكيفها مع توقعات العاملين.

(1): فيصل حسونة - مرجع سبق ذكره - ص: 92

(2): المرجع نفسه

خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل قمنا بدراسة لأبعاد دراسة عمل إدارة الموارد البشرية واكتمال أعمالها مع وظائف المنشآت الأخرى وتكوين خلفية عامة عن أهمية وظيفة الموارد البشرية في المنشآت على اختلافها وتطرقنا إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتأثيرها على أهداف المنظمة الإيجابية، وقد وجدنا أن تسيير الموارد البشرية ينطوي على تزويد المنظمة بالموارد البشرية المطلوبة كما يعمل على تخطيط الموارد البشرية واختيارها وتنمية الموارد البشرية والتي تعني العمل على تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية وإمكانياتها من أجل رفع فعالية المنظمة وتطويرها والتي من خلالها تحقق أهدافها

الفصل الثاني: تدريب الموارد البشرية

مقدمة:

إن وظيفة التدريب مكتملة لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية وتكتسي أهمية بالغة لأنها تتعلق بمستوى أداء ومهارات المورد البشري، وتحقق له الاستقرار والرضا الوظيفي، كما يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بواسطة القوى العاملة والمهارة والكفاءة. وسنحاول في هذا الفصل دراسة وإبراز أهمية العملية التدريبية من خلال التطرق إلى خصائص التدريب وأهدافه ودراسته بشكل عام مع التطرق لهذه التفاصيل بإيجاز.

المبحث الأول: ماهية التدريب:

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

توجد العديد من المصطلحات تشير إلى مفهوم التدريب بين مختلف الباحثين، ويرجع السبب إلى ترجمة المصطلحات الأصلية واختلاف مجال استخدامها، فاللفة الانجليزية training التي خست في البداية كل أشكال التمرن والتدريب في الأعمال العسكرية والصناعية لفئة المنفذين للأوامر والإرشادات لا غير، ومع أهمية التدريب لكافة المستويات والفئات العمالية استحدث مصطلح هو "تنمية المسيرين" دلالة على البرامج الهادفة إلى تزويد فئة القادة والمسيرين بمختلف مهارات التسيير، أما المشرع الجزائري فقد اكتفى عبر مختلف نصوص قوانينه بمصطلح "التكوين المهني" و "تكوين الإطارات" كتسمية شاملة لكل برامج التدريب دون تفريق بين المستويات والفئات بمختلف القطاعات اقتصادية كانت أو اجتماعية.

والتدريب لغة من "درب، يدرب، تدريبا، أي لقنه وعلمه ودره"⁽¹⁾ وهو يعني التمرن والتعلم أي محاولة فهم عمل ما وتكرار القيام به، أو مشاهدته من طرف الفرد العاجز عن أدائه سابقا إلى أن يصبح قادرا على أدائه، إذا التدريب عبارة عن التغيير الذي يطرأ على سلوك الفرد بممارسة العمل والتمرن عليه.

أما اصطلاحا فقد تمايزت تعاريف التدريب من باحث إلى آخر، وسوف نتناول أشهرها:

(1) سعيد عبد الفتاح، منجد اللغة والإعلام، دار المشرق للطباعة والنشر، بيروت، 1991، ص89

• كما يراه "ذرة صباغ" 1986 أنه "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات التي تساعد على تحقيق أدائهم"⁽¹⁾

• كما عرفه "د. أحمد عادل أحمد راشد" بأنه: "العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بالمهام والوظائف الحالية وذلك بغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر، أي أنه عبارة عن تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات التي تجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية وواضحة لتولي مناصب قيادية أعلى".⁽²⁾

• كما يمكن تعريف التدريب على أنه: "جهد إداري يؤدي إلى إمداد العاملين بالتعليمات والتوجيهات والمعلومات بالأسلوب الذي يضمن إلمامهم بدقائق عمل معين وظروفه، ومن شأنها أن تمدّه بمهارات فنية أو عملية أو سلوكية تمهد المسيرة لهم نحو تحقيق أهداف المنظمة".⁽³⁾

• فيما يراه الدكتور "محمد عساف" على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاتقن للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية".⁽⁴⁾

ورغم الاختلاف بين الباحثين في إعطاء تعريف موحد للتدريب إلا أنهم أجمعوا على أن التدريب عملية منظمة ومخططة تتميز بالاستمرارية والتجدد وتتم بإمداد الفرد بمعلومات أو إرشادات أو تعليمات محددة لأداء عمل ما، وقد تشمل هذه المعلومات أو الإرشادات والتعليمات النواحي النظرية والعملية والفنية والسلوكية في الأداء.

كما أكدوا أن قيام المؤسسة بعملية التدريب هو إحداث تغيير في سلوكيات واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذته لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهدافها، وهو يسهم بشكل كبير في التأثير

(1) : عقلة محمد البيضين، أسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،

2001، ص 13.

(2) : أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 181.

(3) : أحمد منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص 78.

(4) : أحمد عادل راشد، مرجع سبق ذكره، ص 183.

على سلوك وذهنية الفرد معا، حيث أن المتدرب يتقبل السلوكيات الجديدة من خلال تصرفاته مع المواقف المختلفة التي يكون أمامها أثناء سعيه إلى تحقيق أهدافه الشخصية من خلال تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

المطلب الثاني: مبادئ وأسس التدريب:

أولا: مبادئ التدريب:

يعتمد التدريب على جملة من المبادئ حتى يكون فعالا، نوجزها فيما يلي: ⁽¹⁾

(1) التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة:

إن التدريب نشاط ضروري لتهيئة الفرد لعمله ويكتسب صفة الاستمرارية من كونه على مدار الحياة الوظيفية فهو ليس مجرد حدث يقع لفترة معينة وفقط.

(2) التدريب نظام متكامل:

والمقصود هنا أنه تكامل وترابط في العمل التدريبي سواء من حيث التجانس الإيجابي لمكوناته، أي المتدربين والمعلومات المراد اكتسابها أو من حيث الأنشطة التدريبية كتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي أو من حيث نتائج المتدربين المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخلق سلوك جديد للمتدرب.

(3) التدريب نشاط متغير ومتجدد:

نظرا لكون التدريب يتعامل مع متغيرات داخلية وخارجية للمنشأة فلا بد أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان المدرب عرضة لتغير سلوكه وعاداته ومهاراته، كذلك الوظائف تتغير وفقا لمتطلبات الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل.

⁽¹⁾ : صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الإدارة والموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 189-193.

(4) التدريب نشاط إداري وفني:

أي أن التدريب عمل إداري يجب أن تتوفر فيه كل مقومات العمل الإداري الكفاء من وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج إضافة إلى توافر الموارد والرقابة المستمرة، أما من حيث أنه نشاط فني فهو يحتاج لخبرات متخصصة في تحديد الاحتياجات وإعداد الموارد التدريبية وتنفيذ ومتابعة البرامج البشرية.

(5) التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

ومن هذه المقومات ما يلي:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.
- توافر نظام سليم لقياس الأداء لكي تتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة لعملية التدريب.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية تجعل المدرب يدرك أن التدريب هو الوسيلة الوحيدة للحصول على تلك الحوافز.

ثانياً: أسس التدريب⁽¹⁾

يقوم نشاط التدريب على أسس نلخصها فيما يلي:

- اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية وليس غاية في حد ذاته.
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب.
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل، فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.

(1) : فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 137.

- تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- التدريب نشاط مستمر ما دامت المنظمة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.
- المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب:⁽¹⁾

- تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف المهمة في الإدارة وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:
- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيته.
 - يكسب الفرد ثقة وقدرة على العمل ويرفع روحه المعنوية.
 - يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
 - تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
 - التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
 - التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
 - يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
 - يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

ثانياً: أهداف التدريب:

يعمل التدريب على تحقيق الأهداف التالية:²

- يساهم في تزويد الفرد بتقنيات جديدة في التسيير كاستعمال الإعلام الآلي، التدريب على التكنولوجيا الجديدة، أساليب الاتصال، المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير.
- تمكين الأفراد من مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي لمواجهة تحديات العصر.

(1) : فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(2) : Joel Couden, Aderito Alain Sanches, Gestion des ressources humaines-paragraphic, 2^{ème} édition, Toulouse, 1997, P 196.

- تنمية الأفراد العاملين في مجالات أعمالهم تنمية متكاملة.
- يعمل على إشاعة روح التعاون بين الأفراد العاملين نتيجة تدريبهم على العمل الجماعي.
- يعمل على تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو عملهم وإكسابهم قيما إيجابية جديدة.
- يقلل من الأخطاء وضياع الوقت والجهد والنفقات.
- يساعد على اكتشاف مواهب الأفراد ومهاراتهم وإمكاناتهم، كما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف فيهم.
- يساعد التدريب في رفع الروح المعنوية للفرد عندما يشعر أنه قد أتقن عمله.
- يساعد التدريب على مساعدة الأفراد على أداء عملهم بطريقة أفضل وبأقل جهد ممكن.
- يساعد في رفع مستوى الأداء بالمنظمة أو الجهاز الزمني.⁽¹⁾ المبحث الثاني: مراحل وخطوات التدريب وأنواعه

المطلب الأول: مراحل عملية التدريب وخطواتها:

تتم العملية التدريبية من خلال المراحل التالية:⁽²⁾

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2- تصميم برنامج التدريب:

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل: الأقلام، السبورة... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب.

(1) : منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 21-22.

(2) : فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

4- مرحلة تقييم برنامج التدريب:

وأخيرا بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم البرنامج، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

كما يمكننا القول بأن العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة.⁽¹⁾

ويمكن تقسيمها إلى العمليات الفرعية التالية:

1- تصميم البرنامج التدريبي:

المقصود بتصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي:

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج

التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل

لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

ب- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها: من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات

اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط

وغيره.س

(1) : المرجع نفسه، ص 140.

ت-وضع المنهاج التدريبي: المقصود بالمنهاج التدريبي المادة التدريسية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

ث-اختيار أسلوب التدريب والتطوير: هناك أساليب عديدة للتدريب مثل المحاضرة وعن طريق تمثيل الدور وغير ذلك من طرق.

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

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

خ-تحديد فترة البرنامج: تختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناء على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم ومدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

د-توفير مستلزمات التدريب: ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من مستلزمات.

2-تنفيذ البرنامج التدريبي:⁽¹⁾

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

3-تقييم البرنامج التدريبي:

(¹) : فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

- المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب، وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم أثناء وبعد تطبيق التدريب ومن هذه النماذج نموذج "ك يز كباتريك" والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل - التعليم - السلوك - النتائج.

ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:⁽¹⁾

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

المطلب الثاني: أنواع التدريب:⁽²⁾

يأخذ التدريب أشكالاً وصوراً عديدة وفقاً لأهدافه واحتياجات كل من المؤسسة وأفرادها، وتبقى مهمة اختيار نوع من الأنواع مرهونة بطبيعة نشاط المنظمة بما فيها من التغييرات التنظيمية، كما يعتمد بشكل كبير على قدرات المديرين والوقت المخصص له وكذلك متطلبات البرنامج التدريبي. من خلال ما سبق يمكننا إبراز أنواع التدريب التالية:

أولاً: التدريب حسب المستوى الوظيفي:

ويتم تقسيم البرامج التدريبية وفقاً للمستوى التنظيمي إلى:

- أ- **التدريب المهني:** ويمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين يتم تعيينهم حديثاً في

(1) : فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره.

(2) : خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 141.

مهن تخصصية معينة أو ربما يشمل العاملين القدامى ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المعارف والمهارات الجديدة.

ب- **التدريب الإداري**: ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية التنظيمية، يشمل هذا التدريب أحياناً العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية إذ يتركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

ت- **التدريب التخصصي**: يهدف هذا النوع إلى تنمية المهارات والخبرات من أجل توفير الإمكانيات الضرورية لمواجهة مشاكل العمل والتخلص من العقبات والتحرر من الضغوطات التي تواجه العمال في أداء عملهم.

ث- **التدريب الإشرافي**: في هذا النوع يتم التركيز على تنمية مهارات ومعارف المشرفين باعتبارهم يتلقون مهمة قيادية وإدارة العمل الذي يمارسه غيرهم والغرض من هذا النوع هو جعل المشرفين يؤدون عملهم والمهام الموكلة إليهم بكل كفاءة وفعالية عالية.⁽¹⁾

ج- **تدريب المدربين**: يتم تدريب المدربين من أجل القيام بدورهم التدريسي إذ أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية (المعارف الفنية أو التخصصية) وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية بغرض رفع كفاءاتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم، ويتركز هذا النمط من التدريب على تزويد الأفراد المدربين بمهارات سلوكية فكرية ترتبط مباشرة بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعارف والخبرات للآخرين.⁽²⁾

⁽¹⁾ : المرجع نفسه، ص 142.

⁽²⁾ : المرجع نفسه، ص 142.

ثانياً: التدريب حسب الزمن: (1)

يعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

أ- **التدريب قصير الأجل:** غالباً ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة تمتد من أسبوع إلى 6 أسابيع، حيث يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة حيث يقوم المدرب بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون تفاصيل على هذا البرنامج، ومن عيوب هذا البرنامج عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية كما أن المدرب لا يملك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريسية بصورة كاملة وشاملة.

ب- **التدريب طويل الأجل:** يمتد هذا النمط من التدريب إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية، مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يملك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب في إيصالها للمتدربين، ومن عيوب هذا النوع من التدريب طول الفترة الزمنية وكذلك التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

ثالثاً: التدريب حسب نوعية الأفراد²

يأخذ هذا النوع من التدريب بعين الاعتبار أساسيين هما:

أ- **التدريب الفردي:** يمثل هذا النوع من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تمت ترقيتهم لمراكز إدارية وفنية عليا لذا فهو يقتصر على أفراد معينين.

ب- **التدريب الجماعي:** وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في

(1) : المرجع نفسه، ص 142.

(2) : المرجع نفسه، ص 143.

أحد المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وعلى هذا النمط يركز على تدريب جماعات وليس على الأفراد.

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية

المطلب الأول: ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية كما يلي: عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أول خطوة من خطوات العملية التدريبية، فمن خلالها يتم اعتماد مختلف المداخل والكشف عن هذه الاحتياجات وترجمتها في نهاية الأمر إلى أهداف للبرنامج التدريبي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عموماً عبر خطوتين أساسيتين ومتكاملتين هما:

أولاً: تحديد الاحتياجات على مستوى الأفراد:

تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها التدريبية انطلاقاً من تحديد القصور في المعلومات أو أداء الأفراد العاملين والذي يرجع في غالب الأحيان إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:⁽²⁾

1- أسباب متعلقة بالأفراد:

أ- **تقييم الأداء:** يؤدي هذا لاكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي كما هو موجود في التقييم وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم. حيث أن استخدام أسلوب المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة يؤدي إلى التعرف على وجود قصور وتحديده.

ب- **الترقية أو النقل:** تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين المتطلبات للوظيفة الجديدة.

(¹) : السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، متراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ط1، ص9.
(²) : أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 332.

ت-برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد، يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في معلوماته أو قدراته أو مهاراته وبالتالي إمكانية تدريبه.

ث-حوادث العمل: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تدريب هؤلاء الأفراد.

ج-الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يدركون أسلوب العمل ويجب تدريبهم.

ح-الشكاوي: إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.

خ-القيام بمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن قدرته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه.

2-أسباب متعلقة بالمنظمة:

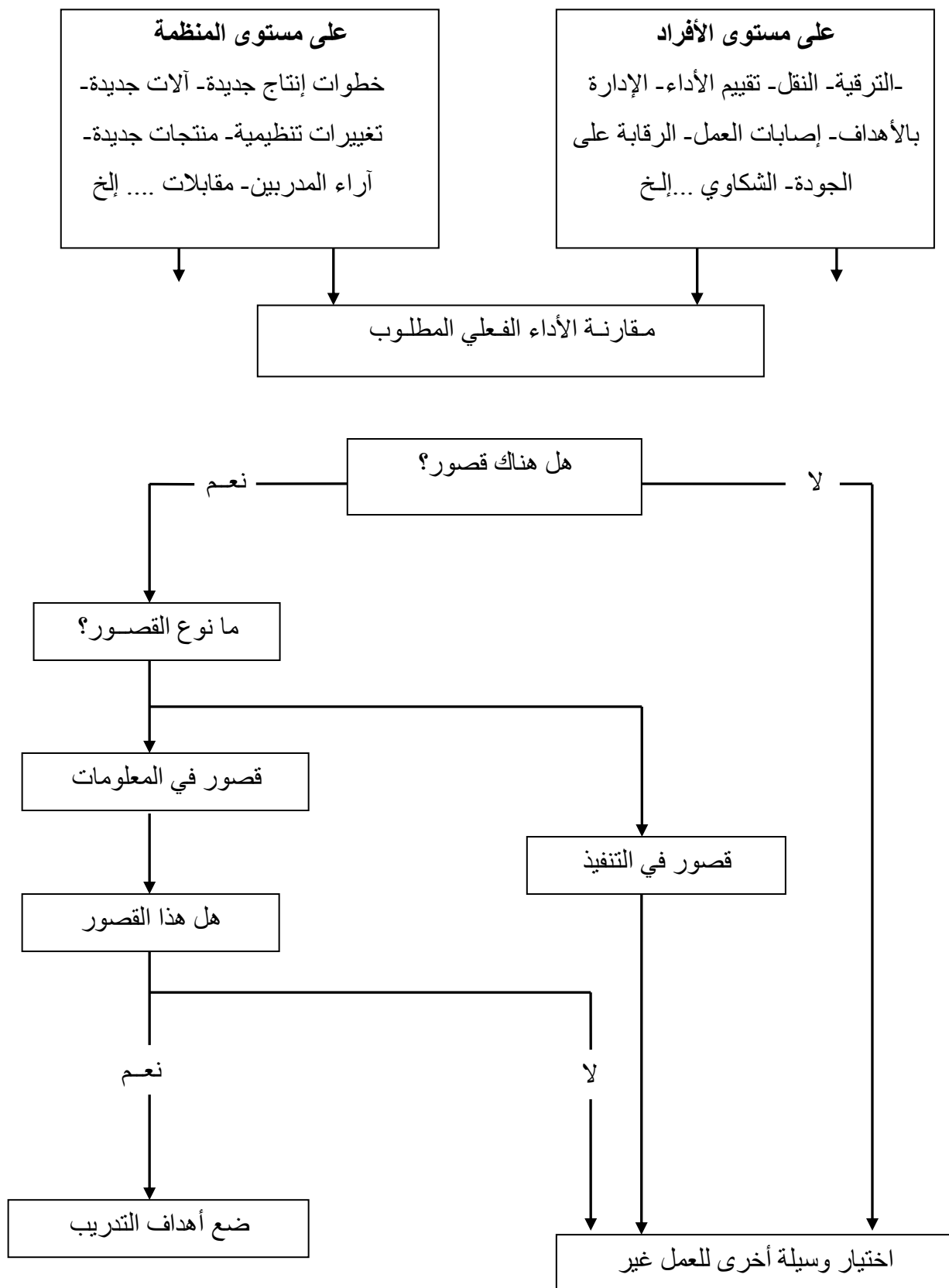
يمكن تحديد أن هناك قصورا في معلومات الأفراد ومهاراتهم وبالتالي الحاجة إلى تدريبهم وذلك بالنظر إلى عدة أسباب على مستوى المنظمة مثل:

– إنشاء وحدات جديدة، إضافة منتجات جديدة، إدخال آلات ومعدات جديدة حيز الاستعمال، الأخذ بمواصفات معايير إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلانات جديدة.

ويقوم المختصون في مجال التدريب على مستوى المنظمة باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المدربين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة إلى التدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير الأسباب السابقة الذكر على الأداء الواجب أو المطلوب في الفرد في

المستقبل، وما إذا كان يختلف عن الأداء الفعلي والمنظمة، حتى يمكن تحديد الهدف من التدريب ومحتوى برنامج التدريب.

الشكل رقم (2): إجراءات تحديد الحاجة إلى التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 329.

في الشكل السابق يقوم المختصون في التدريب بدراسة وتحليل أسباب القصور التي قد تكون متعلقة بالفرد و المنظمة، ثم يتم إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب بغرض تحديد درجة القصور ونوعه، فإذا كان متعلقا بطريقة التنفيذ لأسباب متعددة مثل سوء تصميم الوظائف، عدم توفر الإمكانيات، سوء ظروف العمل ... إلخ، فإن المنظمة لا تقوم بتدريب أفرادها وإنما تسعى لتجنب القصور والسيطرة على الأسباب المؤدية إليه.

وندرج في هذا الإطار أهم الوسائل والتقنيات التي تسمح بجمع المعلومات اللازمة ودراستها وفرزها

بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية وتتمثل في:⁽¹⁾

- 1- الملاحظة.
- 2- الاستمارة.
- 3- المقابلة.
- 4- الاختيار السيكولوجي.
- 5- طريقة الوقائع الهامة (الحرية).
- 6- طريقة دراسة الأخطاء.

ثانيا: تحديد الاحتياجات على مستوى الوظيفة:

تتم عملية تحليل احتياجات التدريب بالتنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية المكونة للمؤسسة، وتتضمن أساسا عنصرين أساسيين هما:²

1- تحليل العمل:

من خلال تحليل أهم العناصر المكونة للعمل والتي نختصرها في النقاط التالية:

(1) : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 190-202.

(2) : السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- واجبات العمل ومسؤولياته: من خلال الوصف الدقيق لنوع مختلف، وطبيعة الأنشطة والمهام التي يتركب منها العمل، ويبين أهميتها النسبية، وكذلك مقدار المجهودات المبذولة ذهنية كانت أو عضلية، وبيان مختلف مجالات المسؤولية المنوطة بشاغل منصب العمل.
- بيئة العمل الاجتماعية والمادية: نلخص أهمها في نوع العلاقات الإنسانية والمعاملات الاجتماعية التي تفرض ظروف ومواقف العمل وإقامتها والتعامل بها، وذلك بقصد تحديد القدرات الشخصية والسمات المزاجية التي يتطلبها الأداء الأمثل للعمل، كما تشمل أيضا الظروف الصحية، وكذلك المخاطر التي يخضع العاملون لتأثيرها وكذلك المخاطر التي يمكن التعرض لها.
- معايير الأداء: مؤشرات كمية ونوعية تعد ضمن مواصفات الأداء المعياري للعمل الذي يتناسب مع العمل النموذجي.س

2-تحليل الفرد العامل:

- إن ضرورة تحديد احتياجات التدريب بالدقة المطلوبة تستلزم الوصول إلى التقدير الصحيح لمواصفات العاملين من جهة وقياس كفاءة آرائهم من جهة أخرى للأعمال المسندة إليهم، يتسنى عندئذ مقارنتها مع مواصفات العمل حسب نوع الحاجة للتدريب هما والعنصران اللذان نلخص مكوناتهما في خمس عناصر رئيسية هي:

- القدرات العقلية: وتتمثل في الذكاء - الإدراك - التذكر ...إلخ، إذ أن معرفتها ضرورية للمؤسسة لتسيير الحياة المهنية لعاملها عبر مختلف الوظائف التي يشغلونها.
- القدرات البدنية: إذ أن كل شغل يتطلب خصائص وشروط صحية وبدنية معينة مثل القوة الجسمية، الاحتمال، التنسيق الحركي.

– قدرات التحصيل: وهي مجموع ما يكتسبه العامل من معارف ومهارات فنية من خلال تدريبه المتعلق بمجالات العمل، وهذا ما نجده في دراستنا لمعطيات الشهادات.

– الخصائص الشخصية: وتشمل الصفات الشخصية لسلوك ومزاج الفرد، وكذلك الحوافز التي تعتبر المحرك والدافع الأساسي للفرد العامل.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل تحليل الاحتياجات التدريبية:

توجد العديد من الأدوات والوسائل التي يمكن للمنظمة استعمالها في تحديد احتياجاتها التدريبية نورد أهمها في ما يلي:⁽¹⁾

1) التوجهات الإستراتيجية للمنظمة:

تعتبر الغايات النهائية والسياسات العامة للمؤسسة إطاراً توجيهياً لمختلف نشاطاتها العاجلة والآجلة وتنظيم لمواردها المعتمدة، ومن بين ما توظره التوجيهات الإستراتيجية سياسة الموارد البشرية التي من مهامها الرئيسية التوظيف والتطوير، والمحافظة عليهم يشكلان القسم الأهم من تلك السياسات التي أعدت فقط لإستراتيجية المؤسسة الشاملة.

2) التسيير التنبئي للموارد البشرية:

أداة فعالة في متناول المؤسسة التي تقصد ضمان المورد البشري الكفاء لكل هياكلها في الوقت المناسب، وتتناول هذه الأداة التدابير اللازمة للموافقة بين التغيير الديمغرافي الحاصل في هيكل المؤسسة والتغييرات الإستراتيجية المقصودة والتي تشمل من بين مجالاتها الأخرى تطور الوظائف ومهامها أو صورة الهيكل التنظيمي عبر كل هذه التغييرات التي يتنبأ بحدوثها.

وهناك وسيلتان متكاملتان تستعملان في هذا الإطار:

(1) : زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الكتب، القاهرة، 1980، ص 61.

أ- الهيكل التنظيمي التنفيذي:

وهو صورة تقديرية لما يكون عليه تنظيم الوظائف وحدود العلاقات ومستويات المسؤولية وحدود السلطة المخولة لشاغل الوظيفة في إطار متغيرات ومتحولات المحيط التي يتم التنبؤ بحدوثها.

ب- تسيير الحياة المهنية:

إن تتبع مسار احتراف كل العاملين والذي يمثل مختلف مراحل الحياة المهنية خاصة الأهداف الاقتصادية للمنظمة وفقا لمحيطها المتغير باستمرار وكذا تلبية الطلبات والطموحات المهنية والاجتماعية للعاملين وفق كفاءاتهم ومدة ولائهم.

(3) وثائق ومستندات المنظمة:

للمنظمة معطيات وبيانات كثيرة ومتعددة تتعدد نشاطاتها وتجاربها والأحداث التي تمر بها سعيًا للتكيف المناسب مع محيطها، ويمكن تحليلها من استنتاج المعطيات الكثيرة والهامة ومن خلال تشخيص أسبابها وتتبع آثارها وأثر تغيراتها. فعطل الآلات والكميات التالفة من الموارد والإنتاج، ودوران العمل، وشكاوي العاملين والعملاء وغيرها، آثار تغيراتها لم تنشأ من العدم، فهي مؤشرات تدل على سلوكيات معينة أن تقصي أسبابها وعدم تجاهل أبعادها فربما يكون نقص الكفاءة أحد بواعثها.

(4) الإعلام الآلي وأسباب معالجة المعطيات:

إن التطور الحاصل في مجال الإعلام الآلي جعل استغلاله في ميادين الحياة ضرورة لا تحتاج إلى تحليل بين أهمية هذه الأداة في تخزين البيانات ووقت معالجتها، سامحا في نفس الوقت باختيار المعطيات ومقارنة البدائل ونتائجها المتوقعة وبدقة تامة، ففي شغور مناصب عمل مثلا يسمح الإعلام الآلي بإعطاء معلومات عن كل العاملين الذين تتقارب مؤهلاتهم ومتطلباتهم مع تلك المناصب في ظل وقت قياسي ليستكمل تحديد الاحتياجات بتقنيات مناسبة لكل حالة.

المبحث الرابع: تصميم البرنامج التدريبي

المطلب الأول: تحديد أهداف البرنامج التدريبي

إن أهداف العملية التدريبية لا ينطلق من عدم بل هي تعبير عن وضعيات مقصودة وآفاق مرتقبة يتم تحديدها من خلال خصائص ومكونات الوسط الاجتماعي والمهني المقصور بالتغيير، وتسمح معطيات هذا التحليل بضبط منطلقات وأسس يلجأ إليها مصممو مناهج التدريب لبناء كل محاور نشاطات ووسائل الدورة التدريبية، وقد حدد الباحث Louis D'hainaut في هذا المجال بعض الخطوات اعتبرها كمنظمات يتم عبرها تخطيط الأهداف التدريبية هي:⁽¹⁾

- تحديد الأولويات الأساسية التي ستؤطر نشاطات التدريب، فهي تحديد غاياته ومقاصده.
- تحليل خصائص المحيط المهني والاجتماعي الذي سيمارس فيه المستهدفون بالتدريب أعمالهم من خلاله بعد نهاية التدريب.
- تحديد صورة واضحة عن المستهدفين بالتدريب انطلاقا من تطلعاتهم ومؤهلاتهم.
- تحديد العوائق التشريعية والاقتصادية والبشرية التي قد تعترض بلوغ الأهداف المنشودة.
- ضبط صورة جماعية عن الكفاءات النهائية التي ستكون عليها فئة المتدربين.

ونستخلص من المنطلقات السابقة أنها تتمحور حول نقطتين أساسيتين هما:

- خصائص فئة المستهدفين بالتدريب وذلك من خلال دراسة وتحليل مؤهلاتهم وتجاربهم قبل بدء التدريب وكذلك ما يتقرب إبلاغه من معارف ومهارات وسلوكات.
- خصائص محيط العمل الذي ينتمون إليه، من خلال نقض وتحليل كل مكوناته وظروفه المالية، وكذلك تلك التي ستميزه عند رجوع المتدربين إليه، أي تحليل البيئة الواقعية مع ارتقاب المؤثرات

⁽¹⁾: Louis D'hainaut et Nathan, Des fins aux objectifs, Paris, 1982, P 65.

التي سيتفاعل معها، والكيفية التي سيتم التفاعل معها وفقا للقدرات والإمكانيات الاقتصادية والبشرية المتاحة والاختيارات الإستراتيجية التي يرغب المسيررون في تحقيقها.

تجدر الإشارة هنا إلى أهم النماذج التي يتم الاعتماد ليها في تحديد وبناء الأهداف التدريبية:⁽¹⁾

✓ **النموذج الإداري:** يعتمد طريقة الاشتقاق التنازلي لانتقاء الأهداف التدريبية انطلاقا من غاية نهائية للتدريب يتم ترجمتها إلى أهداف عامة تنفرع بدورها إلى أهداف خاصة أو سلوكية إجرائية، ويتم هذا الاشتقاق وفق منظور محتواه أن ما سينجزه كل من المدرب والمتدرب من نشاطات جزئية يجب أن ينبثق مما سطر على مستوى الأهداف العامة التي تمثل نفس الغاية الأصلية من وجود الدورات التدريبية.

✓ **النموذج الاستقرائي:** يعتبر نقيض النموذج الإداري، ينطلق من الأسفل إلى الأعلى، فالأهداف التدريبية الخاصة تمثل السلوكات والانجازات التي يتم تحديدها من خلال تحليل احتياجات التدريب، إذ تشكل الأهداف التدريبية العامة محتوى مركب من جملة السلوكات التي تنتمي إلى نفس المجال من المعرفة أو المهارة، وكذلك تتشكل الغاية التي تؤطر الدورة التدريبية وفق خصائص وظروف كل دورة تدريبية، فهناك من القدرات والسلوكات ما لا يقبل التجزئة ويكتفي بصياغة أهداف عامة تعبر عن كفاءة مركبة ومتداخلة العناصر.

وعموما تقع الأهداف التدريبية في مستويين مختلفين من حيث الشمول والتفصيل هما:⁽²⁾

أولا: الأهداف التدريبية العامة: يتمثل هذا المستوى في التجسيد المباشر لمحتوى وهدف الدورة التدريبية بحيث يشكل المحاور الرئيسية للمكتبات المتضمنة للمعارف والمهارات والسلوكات التي تحدد ما يتوقع تحصيله من قبل المتدربين، وهي تتميز بالخصائص التالية:

(2) : خالد عبد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2005، ص 113.

- تعبر عن تفصيل لمضمون الهدف الأساسي من إجراء الدورة التدريبية.
- تتميز صياغتها بالتجريد الذي يفي مستوى الشمول الذي تتم به هيكله المحاور الأساسية لمختلف مجالات التدريب.
- تتميز بالاستمرارية التي تعني اشتغالها على قطبين تتخللهما عدة مستويات، يتضح لنا من خلال هذه الخصائص والأهداف التدريبية العامة في إعطاء صورة واضحة إجمالية عن طبيعة ومضمون التغيير الذي يستهدف التدريب إحداثه.

ثانيا: الأهداف التدريبية الخاصة:

لقد اضطر الباحثون في تصميم المناهج وهم يسعون إلى بلوغ الكفاءة بشكل ملموس إلى اعتماد مستوى أدنى في صياغة الأهداف التدريبية وذلك عبر صياغة النتائج المقصودة من عمليات التدريب في شكل سلوكيات وأنشطة واضحة الخصائص والمعايير، وهي ترجمة وامتدادها تم ضبطه وتخطيطه عبر المتسوقين الأولين، إذ يعني التخصيص هنا وصفا محددا لسلوكيات ومهارات دقيقة تكون قابلة للملاحظة والقياس قدر الإمكان، ويطلب من المتدرب إنجازها عبر مراحل ومقاطع معينة من مسار للتدريب وفقا لظروف ومعايير تراعي خصائص فوج المتدربين وبيئة العمل الحقيقية فيكون إنجاز تلك السلوكيات دليلا على مدى اكتساب المتدرب المؤهلات الضرورية التي يتم تحديدها وفقا لتحليل احتياجات التدريب، وتتميز بالخصائص التالية:

- تفسير واشتقاق الأهداف التدريبية العامة في الغالب التي تؤطرها وتضبط معالم صياغتها وهذا ما يفرض مستوى من الانسجام المنهجي بينهما.
- التعبير عن نتائج تعبر عن السلوكيات التي يفترض من المدرب إنجازها وفقا لشروط ومعايير تحدد معالمها وحدودها.

- قابلية المشاهدة والقياس لتسهيل الحكم على فعالية الأداء المرتقب وبالتالي تسيير تقويم فاعلية أدوار ونشاطات الطرفين المباشر بين العملية التدريبية.
- قابلية التطبيق في ظل ظروف بيئة العمل الواقعية بعد نهاية التدريب كنتيجة تمثل غاية الدورة التدريبية، وهنا يتم التأكيد على أهمية السلوك كمكون من معارف ومهارات جزئية.
- لا يمكن تحقيق معالم هذا الوصف إلا من خلال صياغة واضحة ودقيقة معتمدة على معايير وشروط موضوعية كفيلة بتوجيه وتحفيز الأطراف المعنية إلى بلوغها عن اقتناع وبمشاركة فعالة، وهو الأمر الذي دأب لأجله أهل الاختصاص ولا يزالون.

المطلب الثاني: اختيار المدربين وتقويم تحصيل المتدربين:

أولاً: اختيار المدربين: (1)

يعتبر المدرب محور العمل التدريبي حيث يحظى بالعناية اللازمة من طرف الإدارة والمشرفين عليها، وتختلف الصفات التي يجب توافرها في المدربين باختلاف نوع التدريب وأسلوب التدريب والمحتوى التدريبي، فلا يمكن مثلاً تشابه صفات مدرب يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال، مع صفات مدرب آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المديرين، وعلى القائمين على تصميم برنامج التدريب أن يأخذوا بعين الاعتبار الأهداف المرجوة ومحتوى ومستوى التدريب قبل أن يقوموا باختيار المدربين، وبالتالي فهناك بعض الصفات العامة يفضل توافرها في المدرب الناجح نوجزها فيما يلي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي.
- القدرة على التعامل والتفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.
- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة.

(1): أحمد ماهر، مرجع يبق ذكره، ص 346

– الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب.

ثانيا: تقييم تحصيل المتدربين:(1)

ويعني محاولة تقييم مستوى المعارف والمهارات والسلوكات التي اكتسبها العاملون من خلال متابعتهم لبرامج التدريب، ويتم ذلك بقياس وتقدير التغيرات الحاصلة بها بالكشف عنها بمختلف أدوات التقييم المستعملة، والتي تتجلى في مضمون الأجوبة على أسئلة الاختبارات والامتحانات المقدمة، أو الأعمال التي يطلب إنجازها أو التصرفات التي يتنبأ بها في ظل الظروف والمواقف التي يختبرونها من خلالها، وهناك ثلاث فترات يتداولها الباحثون في هذا المجال وهي:

أ- قبل بداية حصة جديدة.

ب- خلال التدريب.

ت- عند نهاية التدريب.

المطلب الثالث: تحديد ميزانية التدريب:(2)

يقوم المحترفون المختصون في تصميم وإعداد برامج التدريب بوضع ميزانية تقديرية للتدريب والتي تمكنهم من التعرف على التكاليف التقديرية الكلية لبرامج التدريب حسب النشاطات التي يحتويها، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، وفي المفاضلة بين مختلف البرامج التدريبية المقترحة، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح أن يكون برنامجا اقتصاديا، ويتمشى والقدرات وكذلك الإمكانيات المادية والمالية المتاحة للمنظمة، وذلك تقاديا للإشراف وتحقيقا لكفاءة التدريب، كما تؤثر الميزانية في تحديد قيمة اشتراك الدرس، وذلك في حالة قيام شركات خارجية بالتدريب، وتتضمن الميزانية التقديرية عملية التدريب مجموعة من عناصر التكاليف المختلفة من بينها

(1) : حسن محمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 24.

(2) : المرجع نفسه.

المرتبات التي يتقاضاها كل المساهمين والمؤطرين لعملية التدريب، من مستشارين ومصممين وباحثين ومشرفين ومدربين، تكاليف نقل وإيواء المتدربين، بالإضافة إلى تكاليف توفر الأدوات والمساعدات التدريبية اللازمة... إلخ.

المطلب الرابع: شروط فعالية نظام التدريب:

يجب أن يتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التدريب يجعله فعالاً ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
- أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر.
- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.
- أن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وأن يتم دعم ذلك من الإدارة.
- تدريب الرؤساء يجب أن يوجه إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات.

المبحث الخامس: تنفيذ ومتابعة برنامج التدريب وآثاره:

المطلب الأول: اختيار أساليب التدريب في المؤسسة:

يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وأهمها:

أ- أسلوب المحاضرات: (1)

(1) : محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1999، ص 299.

والمحاضرة هي "الموقف الذي يقوم فيه شخص يدعى المدرب، تتوفر فيه صفات معينة، وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة أمام مجموعة من الأفراد" يكونون بمثابة المستمعين المستفيدين من المعلومات التي يلقونها، ويتميز أسلوب المحاضرة بكونه الأكثر انتشارا نظرا لسهولة تطبيقه وقلة تكاليفه، ومواكبة عدد كبير من المتدربين، التطور الحاصل في المجالات العلمية المختلفة باللجوء إلى محاضرين أكفاء، الذين يعرضون الكثير من المعلومات من مصدرها الأصلي كشروحات مصممي الآلات.

✓ وما يؤخذ على هذا الأسلوب هو المشاركة السلبية للمتدرب، إذ لا تتعدى مشاركته في الاستماع وتدوين الملاحظات والمعلومات، كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار عموما الخصائص المختلفة للمتدربين.

ب- أسلوب التطبيق العلمي:

يقوم بموجبه المدرب بالقيام بأداء عمل معين بشكل سليم أمام فوج المتدربين مع شرح نظري وعملي موضحا لهم خطواته وإجراءاته النموذجية ليتم تقليدها من طرفهم مع المناقشة والاستفسار، ويعتبر الأكثر اعتمادا في تدريب العمال بمجاليه الصناعي والإداري لأنه يجسد الأهداف البيداغوجية المبتغاة من خلال المشاركة الفعلية للمتدربين في أداء العمل المطلوب عبر المحاولة والتجريب للمعلومات النظرية والفنية التي قد اكتسبوها، فيستخدمون الأدوات والآلات ويعايشون مشكلات الأداء بأنفسهم ويبحثون معا عن حلول يقتنعون بجوداها، ويتميز هذا الأسلوب بكونه مناسباً للأعمال اليدوية والإنتاجية كما أنه يساهم في زيادة فعالية التكوين عبر نقل المعلومات النظرية والفنية إلى الميدان التطبيقي الذي يهيئ المجال النظري للمتدربين ووعي خصائص ومكونات العمل، بينما يمكن المجال العلمي من اختيار جدوى المبادئ العملية من خلال تطبيقها.

✓ نستنتج مما سبق أن هذا الأسلوب يجب أن يأخذ حيزاً هاماً ضمن أساليب تكوين العاملين البيداغوجية والتخصصية في المدرب وإعداد الأجهزة والأدوات بالقدر الكافي.

ت- أسلوب أفواج المناقشة:

يقوم المدربون بمناقشة ما يعرض عليهم من مواضيع ضمن أفواج مختلفة العدد والأصناف، ويمكن استغلاله قبل شروع المدرب في تحليل الموضوع أو التركيز على أهم الخطوات والطرق التي يتم إتباعها.

ويقسم المدربون إلى أفواج لا تتجاوز الستة أفراد يتناقشون حول نفس الموضوع أو يكلف كل فوج مندوباً يلخص وجهة نظره ويدافع عن أفكاره.

ث- أسلوب دراسة الحالة: (1)

اشتهر أسلوب دراسة الحالة منذ سنة 1935 م بفضل جامعة هارفرد للأعمال التي جعلت منه الأسلوب البيداغوجي المميز في التدريب والتعليم بها.

وتنطوي الحالة على "وصف وجيز لجوانب وعناصر قصة واقعية أو مصورة تعرض على المتدربين بغرض دراسة ظروفها ومكوناتها ومناقشة مؤشرات والتدابير التي تم استخدامها، يتسنى تقديمهم لبدائل حلول وإجراءات تقترح كعلاج للمشكلة المعروضة من خلالها" ويتم عرض الحالة بأشكال مختلفة كتقديم ملفات أو تقارير خبراء أو شريط فيديو يبرز بعض مظاهر المشكلة ويتميز هذا الأسلوب بكونه يجسد المناقشة الجماعية الذي تتعدد فوائده ونتائجها بالنسبة للمتدرب، ويعاب عليه أنه لا يسمح تطبيقه على العدد الكبير لاعتمادها على المناقشة الحرة التي تكثر فيها الآراء والاقتراحات، كما تتطلب اتصاف المتدربين بخصائص الشخصية المتزنة التي تمكنهم من تقبل آراء واقتراحات الآخرين ومناقشتهم، وتقديم الحجج البناءة والمقنعة وهي مواصفات نجدها عند أفواج المتدربين.

(1) : زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 73.

✓ ومما سبق نستنتج أن أهمية هذا الأسلوب تبرز من خلال اعتماده على المشاركة الواسعة للمتدربين، التي تتيح للمدرب الماهر من خلال متابعة سلوكيات ونشاطات المتدربين استنتاج الكثير من المؤشرات الدالة على مؤهلاتهم واتجاهاتهم وقدراتهم التي تعتبر تغذية ناجعة تسمح له بتحديد وضعية التقدم نحو بلوغ الأهداف البيداغوجية والعلمية المسطرة، بالإضافة إلى ترتيب إجراءات كفيلة بالتصحيح والتعديل إن لزم الأمر.

ج- أسلوب تمثيل الأدوار: (1)

يستخلص هذا الأسلوب في قيام المتدرب بتقمص دور ضمن موقف تمثيلي، يبرز من خلاله مهاراته وأرائه وسلوكياته اتجاه الموضوع قيد التمثيل، ويمكن الغرض هنا في تحسين قدرات المتدربين في التعامل مع المواقف الشبيهة بما يحدث في أماكن العمل تحت إشراف المدرب الذي يوفر الشروط التي تطبع الأدوار بالجدية والموضوعية، ما يتيح للمدرب فهم الظروف الحقيقية للموضوع المشكل بكل أبعاده السيكولوجية والمهنية، ويساعد في أحداث تغييرات في اتجاهات وسلوكيات المتدرب من خلال ما يكتشفه الممثل للدور نفسه عبر تقمص شخصية لا تتفق مع تصرفاته واتجاهاته.

✓ ويأخذ على هذا الأسلوب صعوبة الفصل بين الواقع والخيال أثناء تمثيل بعض الأدوار حيث يخفي المتدرب جزءا من مواقفه وسلوكياته الحقيقية وكذلك صعوبة توفير الشروط النفسية والمادية التي تشتمل عليها مقتضيات المواقف موضع التمثيل.

ح- أسلوب البريد الوارد:

(1) : Pierre Jardellier, Développement Humain dans l'entreprise, Edition ; presse universitaire, France, 1986, P 126.

وفيه يتم إعطاء ملف به مجموعة من النصوص والمذكرات الخاصة بالعمل التي تشابه به تلك الواردة في البريد اليومي، وعلى المتدرب الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد انسب تصرف يراه عليها في كل بند من بنود البريد الوارد.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تنفيذ ومتابعة برنامج التدريب

إن تنفيذ البرنامج يتضمن أنشطة هامة هي وضع كراس التنفيذ وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج، وسوف نتطرق فيما يلي إلى كل منهما على حدة بنوع من التفصيل:²

أولاً: الكراس التنفيذي:

هو يوضح لنا الأسلوب الذي ستسير الدورة عملياً منذ ساعة الافتتاح حتى نهاية الدورة، ويتضمن عدد أيام البرنامج التدريبي، عدد الحصص الدراسية في اليوم، ساعة بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الراحة والاختبارات ومكان التدريب، مساعدات وأدوات التدريب ...
وشكل الكراس التنفيذي يكون كما يلي:

الجدول رقم (2): نموذج الكراس التنفيذي لدورة تدريبية

اليوم أو التاريخ	التوقيت من...إلى	المكان	المدرّب	موضوع التدريب	أسلوب التدريب	مساعدات التدريب	لباس المتدرب	ملاحظات

المصادقة

الدورة

التاريخ مسير

المصدر⁽¹⁾: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(1) : زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 75.
(2) : محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995، ص 120.

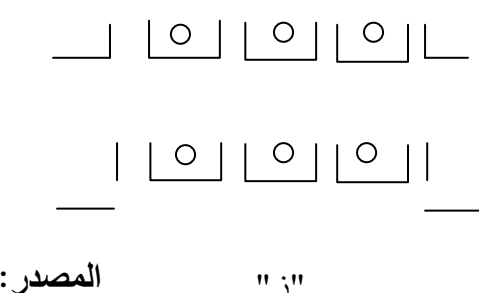
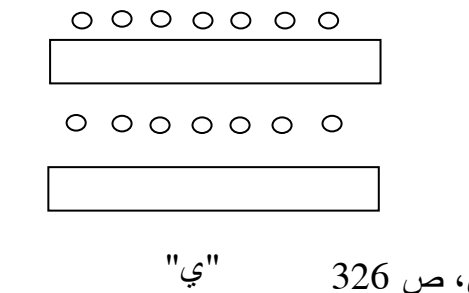
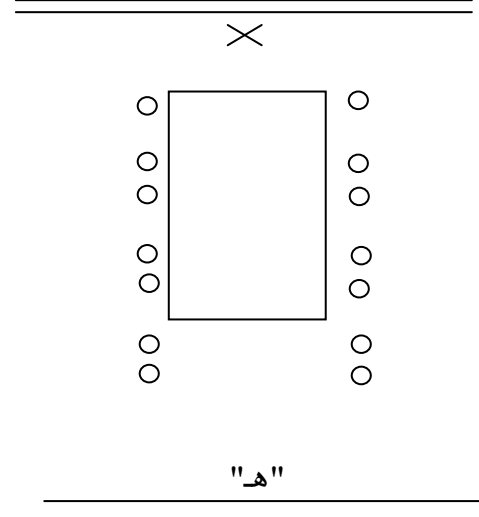
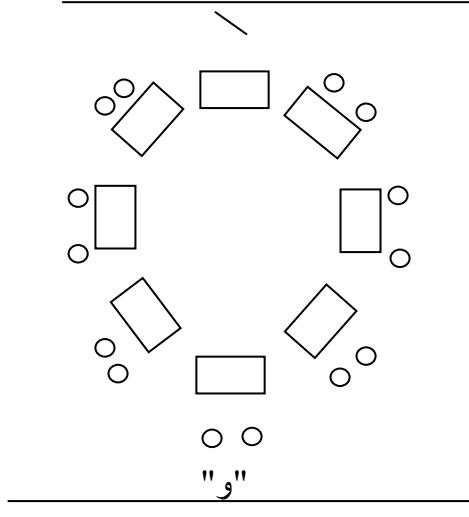
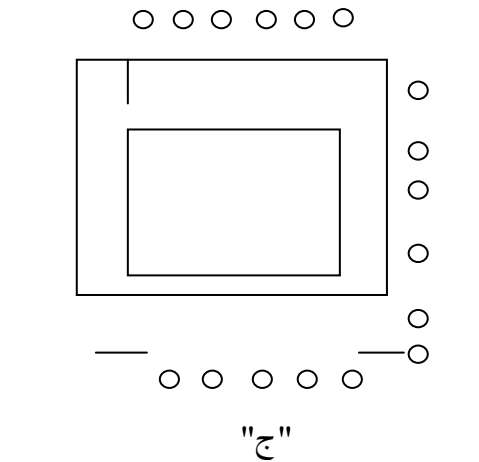
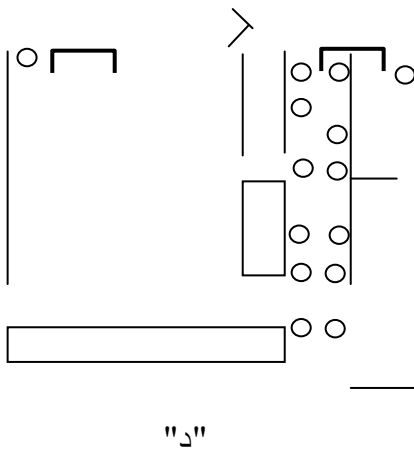
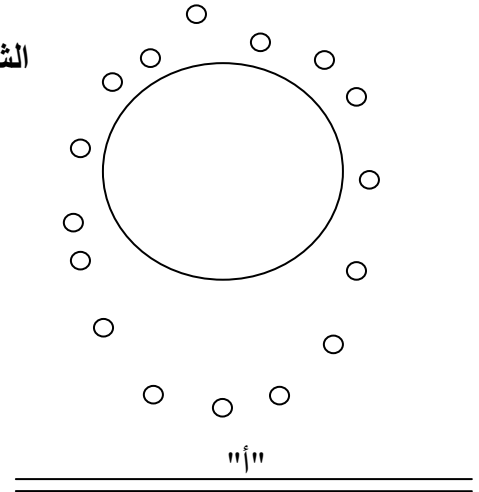
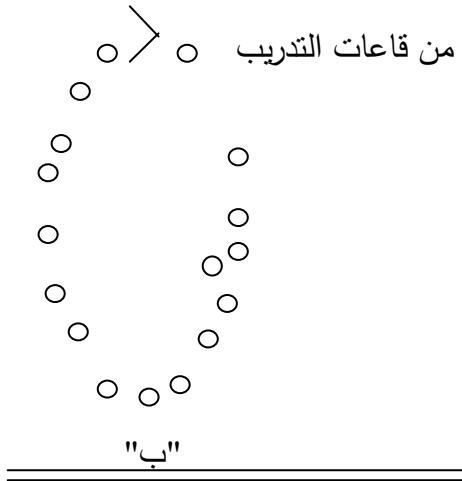
ثانيا: قاعات التدريب:⁽¹⁾

إن الترتيب الداخلي لحجرات وقاعات التدريب لها أثر واضح على المردودية العامة لها، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان وقوف المدرب لها تأثير كبير على إمكانية مشاركة واستجابة الأفراد الخاضعين للتدريب في المناقشة.

وفي الواقع هناك عدة نماذج وأشكال ممكنة لتصميم القاعات وترتيبها والشكل المولي يوضح لنا بعض النماذج الشائعة الاستخدام:

(1) : أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 325.

الشكل رقم (3) : نماذج من قاعات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 326

فعلى سبيل المثال نجد أن الشكل "أ" وهو القاعة المستديرة، يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة كما أن تغييرات لوجه وحركات الجسم بالنسبة للمدرب ملحوظة من جميع الدراسات مما يمكن من تعزيز الآراء والاتصال، لذا قد يكون من المفيد استخدام هذا النوع في أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وما شابه من أساليب.

أما الشكل "ب" إن كان يشبه الشكل "أ" نسبيا إلا أنه يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة تفصل بين مستويات المتدربين، وكل جانب من الطاولة يمكن أن يمثل أن جماعة تنتمي إلى قسم الإدارة أو منظمة مستقلة.

ثم الشكل "هـ" الذي يمثل الطاولة المستديرة التي بإمكانها أن تحد من المشاركة والمنافسة لأن الدارس في أول الطاولة لا يستطيع رؤية زميله في آخره، إلا أن الطاولة المستطيلة تسمح بوجود مدرب أو اثنين يعقب كل منهما على رأي الآخر.

أما الشكل "ج" فيقدم لنا طريقة رسمية في ترتيب المتدربين، حيث أن الطاولة المربعة يمكنها أن تفصل بين مستويات المتدربين، وكل جانب من الطاولة يمكن أن يمثل جماعة تنتمي إلى قسم الإدارة أو منظمة مستقلة.

الشكل "د" المنتظم على شكل حرف "ل" يسمح للمدرب بتقسيم التدريب إلى ثلاثة صفوف أو مجموعات، ويسمح بالمشاركة في بدء الرأي وإضافة نوع من الرسمية في ترتيب المتدربين، ويعاب على هذا الشكل أنه لا يسمح لكل المتدربين برؤية بعضهم البعض بوضوح، مغالبا ما يستعمل هذا الشكل في دورات التنمية الإدارية.

أما الشكلان "ز" و "ي" فيمثلان أشكال الدراسة في المدارس والجامعات، فالشكل "ز" عبارة عن كرسي يسند للكتابة ويقدم ميزة هامة هي المرونة حيث يمكن تغيير طريقة ترتيب المقاعد في صفوف إلى دوائر صغيرة وتسمح بالمناقشة الجماعية ودراسة الحالات وحل التمارين، أما الشكل "ي" لا يتيح قدرا كبيرا

من المناقشة والمشاركة ويتيح سيطرة عالية للمدرب على الدارسين، وإن كان لا يتيح للمدرب إمكانية التعرف على مدى تقدم المتدربين في حل التمارين وتفقد أرجاء الحجرة للإجابة على الأسئلة الشخصية للدارسين.

ثانيا: متابعة البرنامج التدريبي:⁽¹⁾

يقوم المشرفون على التدريب بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة وعلى مدى أيام البرنامج، وتسعى المتابعة إلى التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع.

وتشمل عملية المتابعة هذه مجموعة من الأنشطة تتمثل في التأكد من نظافة وسلامة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين ومدى توفر المساعدات التدريبية ومدى الالتزام بالجدول الزمني المسطر للدورة التدريبية وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سجل الراحة للمشاركين كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة أثناء التنفيذ، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية، وعدم توافر الإمكانيات الضرورية، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين أو بين المتدربين بعضهم البعض.

المطلب الثالث: تقييم آثار التدريب

إن الأسلوب الحديث في تصميم دورات التدريب على شكل مشروع استثماري والذي يتم من خلال تحديد احتياجات دقيقة تترجم إلى أهداف ونتائج واضحة الخصائص، يجب أن تتعدى آثاره تلك التغيرات التي تحدث على مستوى المعارف والمهارات الفنية والنواحي السلوكية للعاملين قصد تمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم كأفراد إلى تأثير مباشر وفعال على النواحي الاقتصادية والتنظيمية للمشروع، وعادة يتم تحديد تلك الآثار بمقارنة المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية قبل التدريب وبعده كزيادة الإنتاجية وما نتج عنها كتحسين في علاقات العمل وتطوير الخدمات والمعاملات مع العملاء والموردين إلا أن النتائج

(1) : المرجع نفسه، ص 327.

الإيجابية لا تبرز إلا إذا تم اتخاذ التدابير اللازمة من طرف المنظمة بتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تسمح بتطبيق وتجسيد ما تم اكتسابه من مهارات وسلوكات وإلا حدث العكس فتظهر العديد من الآثار السلبية.

✓ إن أهمية التقييم كإجراء ضروري في مجال التدريب جعلت الباحثين المختصين يدعون إلى الاحتياط في انتقاء أدوات التقييم ومراعاة شروط رئيسية كالموضوعية ومدى تحقيقها للهدف الذي استعملت من أجله، ونلخص هذه الأدوات فيما يلي:⁽¹⁾

1 - الأدوات التقليدية:

وتشمل الامتحانات والاختبارات الموضوعية

- **الامتحانات:** تهدف إلى اختبار مدى فهم وإلمام المتدربين لمحتويات البرنامج التي تم عرضها عليهم، وهي عادة تأخذ شكلين رئيسيين هما: الامتحانات الكتابية والشفوية، تسمح الامتحانات بفتح المجال أمام الممتحن لإبراز قدراته على عرض معلوماته وتنظيمها، وفي الإقناع والفهم، إلا أن عيوبها تظهر بوضوح في احتمال تأثير عوامل هامشية في تقرير الأجوبة (الخط، التعبير، الهندام، الفصاحة) أو عدم اتفاق المصححين على تقديرها.

- **الاختبارات الموضوعية:** وتمكن في وقت قصير من قياس عدد كبير من المعارف والمهارات والاتجاهات سواء من خلال الأسئلة المغلقة، أو إنجاز مختلف الأعمال التي تمثل مهام الأداء الفعلي للعمل، وتتسم بكونها مقننة من حيث الوقت والإرشادات، وتعتبر من أفضل الطرق لتقييم نتائج التدريب، وهي تشمل: اختبارات التحصيل واختبارات الشخصية.

2 - أدوات الملاحظة:

وتشمل كل من شبكات التقييم وقوائم التحقيق والاستشارة

(1) : السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص 15-17.

- **شبكات /التقييم:** يقتضي تصميمها التزام الدقة قدر الإمكان في مختلف المكونات الرئيسية التي تشكل المهارات والسلوكيات المراد قياسها، حيث تمثل تلك المكونات المعايير التي تم ملاحظتها وبالتالي قياس مدى تحقيقها أو انتقالها وذلك بواسطة ما يسمى التقييم الذي ينظم مستويات مندرجة تأخذ أصنافا متعددة كالأرقام أو الصفات أو الحروف الأبجدية.

- **قوائم /التحقيق والإشارة:** وهي من أبسط الطرق لقياس المهارات والمواقف التي تتم ملاحظتها، إذا هي عبارة عن جدول يشمل جرد كل الأنشطة أو التصرفات أو الخصائص التي يراد تقييمها، وبجانب كل منها خانة يؤثر عليها بعلامة (X) للدلالة على قدرات العامل لإنجاز ذلك النشاط، وتبرز عيوب هذه الطريقة من خلال أثر الميل إلى الوسطية فيتجنب منح درجات دنيا أو قصوى لأنشطة العامل، وكذلك أثر الأفكار المسبقة، فالسماع عن العامل أو معرفته قد تؤثر على تقديره وفقها.

3- أدوات استفتاء الآراء:

من أهمها الاستبيان والمقابلة:

- **الاستبيان:** يعتبر من الأدوات الأكثر انتشارا لسهولة تطبيقه وقلة تكاليفه مقارنة بباقي الأدوات، تشتمل فقراته على المحتوى الدقيق الذي يراد قياسه، ويتضمن أسئلة دقيقة في أغلبها ويجب أن يكون واضحا وسهلا ولا يكون مطولا حتى لا يفقد مفعوله.

- **المقابلة:** تعتبر مكملية للاستبيان، وتكمن أهميتها في تأكيد بعض البيانات التي لا تتضح عبر الأدوات الأخرى، ومعرفة الحقائق من المعنيين المباشرين بإجراء التدريب ونتائجه، وهي أداة سهلة وجاهزة تسمح للمتدرب باستخدامها مع كل حصة لاستطلاع آراء واقتراحات المتدربين حول مختلف الخطوات التي تتبع لبلوغ الأهداف المنشودة.

- ✓ وحتى تتم عملية تقويم التدريب بشكل فعال ينبغي توفير بعض الشروط نوجزها فيما يلي:
- يجب مشاركة كل المعنيين بأمر إجراءات التدريب ونتائجه في عمليات التدريب من تخطيط إلى التنفيذ ثم التقويم.
 - يجب أن تشمل كافة الوسائل والإجراءات والنشاطات التدريبية ما أمكن ذلك وإن تكون مستمرا أو موزعا على كافة التدريب حتى يمكن الحصول على بيانات صادقة.
 - يجب أن يعتمد على التحليل والتشخيص وعدم الاكتفاء بالوصف والقياس وذلك من خلال التعرف على التداخل والتفاعل الذي يربط كافة مكونات التدريب كنظام متناسق به مدخلات ومخرجات، بمعنى كشف مواطن القوة والضعف فيها وبحث أسبابها وآثارها.
 - يجب التركيز على معايير موضوعية تفسر من خلالها المعطيات والنتائج المحصل عليها وإن بدا واضحا اعتماد مختلف مستويات الأهداف التدريبية كمعايير الحكم على نشاطات آثار التدريب.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل يتبين جليا الأهمية الكبرى التي يكتسبها التدريب وما يمنحه من فوائد عديدة بالنسبة إلى الفرد والمؤسسة إذ يجمع بين أهداف كلا الطرفين كما أنه يعتبر عصب استقرار واستمرار المؤسسة.

إن عملية التدريب أضحت أهميتها تزداد يوما بعد يوم لما توفر من أيدي عاملة ماهرة وكفاءة تسد من احتياجات المؤسسة وتغطي عجزها ونقائصها التي تعاني منها.

وبما أن الفرد هو العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان نوعها وجب تنميته وتطويره على المسار الذي يحقق مكاسب عظيمة تخدم أهداف المؤسسة وتضمن لها استمراريتها لأن اليد العاملة المؤهلة والمتميزة تستحق التميز لمؤسستها وتضمن بقاءها.

تمهيد الفصل الثالث :

إن قياس أداء عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية منظمة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون المواد البشرية ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقاتهم للترقية أو تزيين درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الإستغناء عنهم وذلك لسبب هو أن العاملين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه ولابد لذلك التنظيم من التأكد من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام الموكلة إليها .

المبحث الأول : ماهية تقييم الأجاء البشري :

المطلب الأول : تعريف اداء الموارد البشرية وتقييم اداء الموارد البشرية :

أولا : تعريف أدء الموارد البشرية :⁽¹⁾

ويعني تحقيق نتائج اقتصادية مقابل بذل جهد معين ويلاحظ الأداء من خلال تقييم النتائج التي حققها العامل في وظيفته ضمن فريق أو مصلحة أو وحدة ككل، وتظهر هذه النتائج في شكل امتيازات تحصل عليها المؤسسة، مثل: زيادة القيمة المضافة وتحسين الإنتاج، ويعبر عن الجهد المبذول من طرف العامل بواسطة الوقت المستغرق في العمل والتكاليف العامة للموارد البشرية المستعملة في الإنتاج. ونشير إلى أن الكفاية البشرية تعني جعل التكاليف الاجتماعية مثلى من أجل تحقيق نتيجة ما تمثل غالبا تحقيق فائض اقتصادي.

ثانيا : تعريف تقييم اداء الموارد البشرية :

- تعددت التعاريف التي حول مفهوم الأداء وكذلك عملية تقييمه نظرا لتداخل مفهوم الأداء performance مع مفاهيم أخرى كالكفاءة compétence ومن بين تعاريف تقييم الأداء ما يلي:
- **تقييم الأداء :** عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه ⁽²⁾

(1): حمودي حيمر، أجر الكفاءة وآثاره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنية، الجزائر، 2008، ص: 76.

(2): مهدي حسن - إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية - عمان - درا المجدلوي - الأردن، 1993، ص: 286.

- عما عرف كعملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين شكل منصف وعادل لتحري مكافئتهم يقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم لها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.⁽¹⁾
- وعرف تقييم الأداء أيضا بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأراد عن طريق وسيلة معينة لتحكم علة مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا معاملة لزملائه ومروؤسية.⁽²⁾
- تقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل وتهدف برامج تقييم الاداء وشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:⁽³⁾
 - تسهيل تنمية وتطوير الفرد
 - تحديد إمكانيات الفرد المتوقع إستغلالها
 - المساعدة في تخطيط القوى العاملة
 - المساعدة في تحديد مكافأة الفرد
 - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
 - المساعدة في تخطيط القوى البشرية

(1): المرجع نفسه، ص 287.

(2): مهدي حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطبعة الجامعة، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1975 ص: 287.

(3): كامل بربر – إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

الحمراء، بيروت، 1997، ص: 122.

المطلب الثاني: أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية :

تسعى برامج تقييم أداء الموارد البشرية إلى تحقيق هدفين هما :⁽¹⁾

- 1- هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات بالنقل والترقية والاستغناء.
 - 2- هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أم معظم هذه البرامج تخدم الإداري بالدرجة الأولى.⁽²⁾
 - كما تهدف أنظمة تقييم الأداء البشري إلى :

- تحقيق العدالة والدقة في المكافآت .
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام إتصالي ذو اتجاهين.
- غير أن الدراسة المسيحية التي قام بها (جيل ولوثر 1977م) أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق الأنظمة المعاصرة لتقييم الأداء منها :⁽³⁾
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات آرائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة والوضوح.

(1): نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 2010، ص: 339.

(2): كامل بربر، - مرجع سبق ذكره - ص: 125.

(3): نوري منير - مرجع سبق ذكره - ص: 340.

المطلب الثالث : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية :

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم الموارد البشرية من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي: ⁽¹⁾

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع الموارد البشرية ومشكلاتهم .
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للإعمال .
- تنكين الموارد البشرية مع معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف .
- أسلوب تتبعه المنظمات لإستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومحددة .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها .
- يشكل فرصة للموارد البشرية لتدارك أخطارهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافئات وتعويضات مجزية .
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموارد البشرية طاقات غير مستغلة .
- يسهم في تعديل معايير الاداء البشري والمنظمات بشكل عام .
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب و توفير المكافئات والجوائز للموارد البشرية .

المبحث الثاني : نشاطات تقييم أداء الموارد البشرية :

المطلب الأول: ⁽¹⁾ المسؤولية عن إجراء تقييم أداء الموارد البشرية :

- بوسع المنظمة اتباع نظام تقييم بحيث كل من المسؤولية في المنظمة ومروؤوسهم إجراء التقييم كالتالي :

(1): ناصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 170-171.

(2): خالد عبد الحميد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، طر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص

:205-206-207-208.

- **الجدول رقم (3) :** دور إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات الأخرى في تقييم أداء العاملين

مسؤوليات تقييم الاداء	
إدارة الموارد البشرية	مدراء الادارات
- تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب	- إجراء تقييم للموظفين
- تدريب المدراء في إجراء تقييم	- تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وإعادتها
- تطبيق نظام التقييم الأداء بشكل دوري	- إدارة الموارد البشرية
- حفظ السجلات والقيود بالعالمين	- مراجعة تقارير الأداء مع العاملين

المصدر : خالد عبد الحميد هيشي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 206.

أ – المشرفون يقيمون رؤوسيههم :

- يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعينه الأعرق والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمروؤوسيه نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معه ولاعتباره المسؤول عنه اتجاه المستويات الإدارية الأخرى غلاً أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الإعتدال على التقديرات الشخصية للرئيس الذي قد لا يخلو من الإنحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمروؤوسيه ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي :
- إن أية تعديلات في تعويضات ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها .
- إن تبني التقديرات على الاداء الفعلي .
- ان تطبيق المعايير بشكل منظم على اداء العاملين
- ينبغي جمع معلومات حول الاداء و تحليلها قبل عملية التقدير و القياس
- ان يتم الاتصال و المكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس و المروؤوس وجها لوجه
- و في سبيل توخي الحيادية و الموضوعية قد تشكل لجان في المنظمة يشترك فيها اكثر من شخص في تقييم الموظف و الحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم و اشراك اطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن اكثر من رأي ويتم استخراج متوسط مستوى الاداء للعامل .

ب- المرووسين يقيمون رؤسائهم :

- يطبق هذا الاسلوب على نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية و من فوائده مساعدة المشرف على تحسين ادائه من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك بتعريف الادارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين و المسؤولين سواء سلبا او ايجابا ، كما يبقى المسؤولون اكثر تجاوبا responsive لمشاعر و ردود فعلي المرووسين مما يجعله اكثر حرصا في ادائه و سلوكه ، الا ان هذا الاسلوب لا يخلو من احتمال نقد الرؤساء و الشعور بالقلق و التوتر و الخوف ، و قد تشغل هذه المواقف من المرووسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم باكملها لو اسيء فهم و تطبيق هذا الاسلوب .

ج- الموظفون في نفس المستوى يقيمون زملائهم :

- ينذر اتباع هذا الاسلوب ، و قد يؤدي الى سلبيات في بعض الاحيان خاصة اذا طبق على مندوبي المبيعات ، مثل زيادة التنافر و التضارب الا ان هذا الاسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة و الاشراف و التحفيز للموظفين .

د - التقييم الذاتي :

- يستخدم هذا الاسلوب كاداة للتنمية الذاتية للموظفين toolself-developement ، تتطلب من الموظف و تجربته على التفكير في نقاط القوة و الضعف لديه ، و اقتراح سبل تحسين ادائه و المعايير لذلك .

هـ - مقيمون من الخارج outside raters :

- تلجا المنظمات الى الطلب من الخبراء من الخارج لاجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية و الفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي و تخصصي من جهات محترفة ، الا ان لهذا الاسلوب سلبيات من حيث انه مكلف في الجهد و المال و الوقت ، كما يؤدي الى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين و الانتقاص من كفاءتهم او الثقة بهم ، و قد تلجا المنظمات الى هذا الاسلوب للحصول على تقييم العملاء customers تجاه مندوبي المبيعات و موظفي المنظمة ، و مستوى ادائها في محاولة لتدارك نقاط الضعف و حل المشاكل القائمة .

المطلب الثاني : طرق و خطوات قياس أداء الموارد البشرية :

لقياس اداء الموارد البشرية عدة خطوات يمكن تحديدها كالآتي :⁽¹⁾

الخطوة الاولى : التعرف على طبيعة العمل المراد قياس اداء الموارد البشرية فيه و هو ما يعني تحليل و وصف و تصنيف و تقييم الوظائف .

الخطوة الثانية : تحديد اسس او معايير التقييم و اعلام المقيمين و المقيمين بها ، و لا بد ان تكون هذه المعايير واضحة بالنسبة للطرفين من عاملين و مشرفين ، و لا تخرج هذه الاسس عن :⁽²⁾

1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون : و التي قد تؤثر على مستويات ادائهم و من تلك الصفات مستوى الدافعية و القدرة على المبادرة و الحماس للعمل .

2- السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل : كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها او يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما الى ذلك من وحدات العمل.

3- النتائج التي يصل اليها او يحققها العامل كنسبة الربح او التكلفة او مستوى رضا المتعاملين معه: و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف أو العامل. و من البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس المرؤوس. إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء و تقييم المرؤوس.

4- قياس الأداء بالطرق المناسبة : سواء الملاحظة المباشرة او التقارير الاحصائية الشفوية او الكتابية

الخطوة الثالثة : إطلاع المرؤوس و مناقشته بالتقرير عن أدائه .⁽³⁾

الخطوة الرابعة : إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار في أي خروج عن المعايير المحددة.⁽⁴⁾

(1): نوري منير - مرجع سبق ذكره - ص: 345-346.

(2): محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، عمان، الأردن، 1990، ص85.

(3): نوري منير - مرجع سبق ذكره - ص:346.

(4): المرجع نفسه.

المطلب الثالث : الطرق الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية.

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة م-نها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل كما توجد عدة طرق من أجل ضمان تقييم الموارد البشرية تكيف مع الأهداف المرجوة و الشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهنة الممارسة وأهم هذه الطرق هي :⁽¹⁾

1- الطريقة الأنشائية أو طريقة التقرير : وهي أكثر استعمالا في القطاعات الإدارية . حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام لتقديم بعده المسؤول المباشر . يبدي فيه رأيه حول أدائه وقد يكون التقرير وصفا وانشائيا مختصرا وقد يكون تفصيليا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله .

2- الترتيب الرقمي أو الرمزي : تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل بحيث يحتمل كل جانب درجات وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من المستوى أداء موصف في هذا الجانب وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل وقد تعطي البنود المختلفة أوزانها مختلف حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة.

- تقوم هذه الطريقة على ترتيب عاملين طبقا لبعض الصفات التي تفق عليها كأساس لتقييم قد تكون من بين الصفات مثلا : التعاون مع الزملاء أو المعرفة بالواجبات بالمهام القدرة على اتخاذ القرارات الثقة في العمل تقبل أفكار جديدة القدرة على حل المشاكل .
- ويستخدم عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي من أ إلى ر في حالة الترتيب الرمزي وتمثل الرقم 1 أو الرمز أ

أعلى درجة توافر للصفة المعينة بينما الرقم 10 أو الرمز > أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين للتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها بسرعة

الشكل رقم (4): يوضح كيفية العمل بطريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي

المــــدى		
←		
منخفض جدا		عالي جدا
10 أو ر	مثلا الدقة في العمل	1 أو أ
7	مثلا العلاقة مع الزملاء	2

المصدر : نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 2010، ص: 348.

- غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم للتقييم كذلك فإن السرعة لدى الكثير للمقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذ ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا : العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني ؟ هل تعني شيئا محددا أو متفق عليه لكل الأفراد ؟

- 1- طريقة الاختيار الإجباري : تقوم هذه الطريقة على عدد كبير من العبارات التي تصف أداء المورد البشري ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في المورد البشري والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال عن ذلك
 - أ - هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.
 - ب - إنه شخص حاضر البديهة.
 - ج - هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.
 - د - من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).
 ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنتين منها عن النواحي غير مرغوب فيها .

و يطلب من الشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة البشرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط .

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.⁽¹⁾

4 - طريقة قوائم المراجعة :⁽²⁾

- وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل , وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الاجوبة والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه والجواب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان .

و تعتبر من أحداث الطرق المتبعة في تقييم الأداء وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد ونقوم بعدها بإدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه , خوفا من احتمال التحيز وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة

- هل لديه أفكار جديدة ؟ هل هو مواظب على الحضور ؟
- هل يقف إلى جانب مرؤوسيه ؟ هل هو سريع الملاحظة والفهم ؟
- هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات ؟ هل هو سريع الملاحظة والفهم ؟
- هل يمتاز باليقظة ؟ هل يتأكد من سلامة سعادته ؟
- هل يحترم مرؤوسيه ؟ هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

5. طريقة المقارنات الثنائية :⁽³⁾

تقوم على مقارنة أداء الموارد البشري أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في وقت الذي يمكن أن تستغرق في حالة كبر عدد

(1): مهدي حسن - مرجع سبق ذكره - ص: 306.

(2): نوري منير - مرجع سبق ذكره - ص: 355-356 .

(3): المرجع نفسه، ص: 356-357.

أ - طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره فلو كان التقييم لعضو هيئة التدريس في الكلية مثلاً مبدأ التقييم بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ومن ثم الذي يليه في حسن الأداء وهكذا حتى تنتهي من تقييم جميع المعنيين وهكذا نحصل على قائمة للمدرسين وقائمة لمراتبهم.

- وتسمى كذلك بطريقة الترتيب البسيط وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم وهناك مجموعة من الخطوات تعرف لاسم (الترتيب التبادلي) عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي كما يلي يبقى المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدرة من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يملك أقل ويعطيه رتبة الثاني ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية وهكذا تتم العملية حتى يبقى ترتيب جميع الأفراد.

ب- طريقة توزيع المقيمين حسب منحى التوزيع بحيث يتم تحديد 10% من الموظفين من الأداء الممتاز و 10% من الأداء الضعيف و 40% في الوسط و 20% فوق الوسط و 20% دون الوسط

المبحث الثالث : العلاقة بين رضا العاملين ومستوى الأداء والصعوبات التي يواجهها نظام تقييم الأداء:
المطلب الأول : العلاقة بين رضا العاملين ومستوى الأداء :

- من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر , وأن يؤدي عمله بشكل أكثر إتقاناً من العمل الغير الراضي وقد اهتم الباحثون بهذا الأمر: (1)

- يعتبر دكتور فروم Victor hwoom من يؤدي هذا الافتراض ألا وهو وجود علاقة سببية بين الرضا والأداء , إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمازض والإهمال وما إلا ذلك
- ولدى إختبار فروم هذا الافتراض من خلال دراسات ميدانية متعددة تبين أن علاقات الارتباط تتراوح بين 0.31 , 0.86 وبمتوسط يعبر عن علاقة ارتباط بسيطة بدرجة 0.14 بين الرضا الوظيفي والأداء ولكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها بولتر ولولر وغيرهم أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

- يتضح مما سبق انه يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز ' لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحقرهم من مزيد من العمل , ويشجع التنافس الشريف بينهم.

أما مسألة تأثير الرضا الوظيفي على استقرار العاملين وتقليل تغيبهم عن العمل فهي ظاهرة أقل جدلاً , ولذلك فإن هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة , وخاصة في مجال تحسين أساليب الإشراف ونمط القيادة للعاملين , لأن ذلك يعفيها لكلفة البحث واختيار وتعيين موظفين جدد.

- إن المنظمة التي لديها الحس الإداري يجب أن تنظر إلى ظاهرة تسرب العاملين سواء بشكل جزئي المتمثل في التغيب أو بشكل كلي المتمثل في الإنتقال إلى مؤسسات أخرى داخلية وخارجية نظرة جديدة لأنها ظاهرة تستحق الدراسة , لذلك لا يجب تجاهل أو التقليل من أهمية هذه المشكلة وتؤكد من أن جزءاً

(1): نوري منير - مرجع سبق ذكره - ص: 361.

ليس بيسير من هذه المشكلة يعود لأساليب التعامل في اتخاذ القرارات. وبإل العدالة في التوظيف وتولي المسؤوليات والوظائف الإدارية.

المطلب الثاني : عوامل نجاح تقييم أداء الموارد البشرية :

إن اتجاه حديث في تصميم أنظمة الأداء يتجه نحو التبسيط لأساليب وتنويعها زيادة مشاركة رؤوس في تحديد المعايير وأساليب القياس وتحديد النتائج كما تقدم , أي عدم اقتصار عملية التقييم على المشرف المباشر فقط , وفيما يلي نبين أهم عناصر نجاح نظام تقييم الأداء⁽¹⁾.

أ - **معايير الأداء** : ينبغي تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل , أما بخفضها أو رفعها تتناسب قدرات العاملين ومتطلبات العمل أن تتصف المعايير بالمرونة (قابلية للتعديل) والوضوح والإستيعاب من سائر العاملين.

- أن يتم شرح معايير المشرفين والعاملين على حد سواء يتسنى لهم تنفيذها بشكل فاعل.
- أن يراعي بتحديد المعايير العوامل البيئية (ظروف العمل) والعوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين.
- ب- **مشاركة الرئيس والمرووس** : كما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم وتقييم الأداء كلما تحقق الرضاء الوظيفي لهم وكلما زاد إلزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها.
- المشاركة تتطلب وضع خطط من قبل الرئيس والمرووس لتحسين الأداء وسيلة مستقبلا .
- المشاركة في مراجعة وتحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها.
- تتطلب المشاركة من المشرف اتخاذ موقف المرشد والمحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء (تجنب الإتجاه التقليدي بالتلويج بالعقاب)

ج- معرفة جديدة بالوصف الوظيفي :

- ينبغي أن يبين نظام التقييم أداء الإعتبار محتويات العمل وعناصر أساسية للوظائف المراد تقييمها
- د- **المقيمون** :
- يحبذ قيام أكثر من مقيم لتقييم أداء الموارد البشرية
- ينبغي إلحاق المقيم بدورات تدريبية لتعريفهم بأهداف وأساليب التقييم
- ينبغي أخذ منشورة واقتراحات المشرفين بشأن تصميم وتعديل نظام التقييم والمشاكل والصعوبات والحلول المقترحة لتدليلها .
- ينبغي وضع تعليمات إرشادية في نموذج تقييم لإرشاد المقيم بما ينبغي عمله وخطوات المطلوبة لإجراء التقييم

هـ- المرووسون :

- ينبغي شرح نظام التقييم الأداء للعاملين لتعريفهم بمزاياه وأهداف .
- ينبغي إشراكهم بقدر الإمكان في اقتراح المعايير وأساليب قياس لكسب تعاونهم والتزامهم بتطبيق النظام
- ينبغي تصميم إجراءات للتضليل والتلقي شكاوي العاملين ومحاوّل حلها ومناقشتها مع المقيم والإدارة العليا .
- ينبغي تزويد المرووسين بتغيير للقرارات المتخذة بشأنهم (الفصل والنقل) والمبررات لذلك .
- و- **أساليب القياس** :
- ينبغي كلما أمكن استخدام أكثر من أسلوب لقياس الأداء (التوزيع في الأساليب)
- ينبغي أن تتوفر في أساليب القياس عنصر الصدق *validité* والتبات *reliability*
- ينبغي الطلب من أكثر من مقيم واحد *multiple ratés* إجراء التقييم (تشكيل لجان) وذلك لتوخي الحيادية والموضوعية للتقييم .
- يحين مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد انتهاء المشرف من كتابة تعبئة تقرير الأداء

(1) : حنا نصر الله - مرجع سبق ذكره - ص، 203-204-205.

المطلب الثالث : الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء :

- لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطاً إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها :⁽¹⁾

- 1- **التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها :** إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناعه بالقائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماماً كبيراً فقد يكون العامل يحوز على رضا المقيم هو الأمانة , فإن كان الفرد أميناً فإن ذلك يدفع المقيم على منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح .
- 2- **التأثر بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم :** إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية قد تكون سنة مثلاً إلا أنه كثيراً ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مروضية في الفترة الأخيرة التي ستبقي عملية التقييم فإن كان أدائه الفرد انداك مناسب فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح و قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً فيعطيه تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً .
- 3- **التحيز الشخصي :** وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كتحييز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد . وقد يخضع التقييم مراجعة الرؤساء بغية خصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع هذا التحيز، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم
- 4- **الإتجاه إلى التقييم بعيداً على الحقيقة :** وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع أفراد عالياً , فيما يأتي بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضاً وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على الصورة الحقيقية كما يجب أن يؤديه لصورة واقعية , وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إحقاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه .

(1): المرجع نفسه، ص: 359-360.

خلاصة الفصل الثالث

مما قدمناه في هذا الفصل اتضح لنا انه من الضروري بعد تعيين العاملين , التأكد من مدى قيامهم بالأعمال الموكلة على الوجه المطلوب من خلال عملية تقييم أداء الموارد البشرية , ذلك لأن عملية التقييم من وجهة نظر إدارية جزء لا يتجزء من العملية الإدارية أيا كانت هذه العملية , فبدونها تكون الحلقة ناقصة مما يجعل العمل أحيانا نوعا من العبث .

منهجية وحدود البحث

1- عينة الدراسة :

أجرينا في فترة تربصنا داخل مؤسسة سونلغاز بولاية ميله حيث كانت دراستنا تخص مجموع فئة الإطارات وأعوان التحكم والمنفذين باعتبارهم ذوي كفاءة مهنية يمكنهم مساعدتنا في بحثنا.

2- مجتمع الدراسة :

إمتدت مدة تربصنا حوالي أربعة أشهر كانت إبتداء من 15 جانفي إلى 30 أفريل بسونلغاز- ميله، أجرينا خلالها عدة مقابلات مع مسؤولين وموظفين تضمنت كل الأسئلة والمناقشات التي تخدم موضوعنا.

3- الأدوات المستخدمة :

وهي تقنيات تسمح بجمع المعلومات اللازمة ودراستها وفرزها بغرض تحديد مدى دور التدريب في تحسين أداء النوارد البشرية وتتمثل في :

- **الإستبيان** : يعتبر من الأدوات الأكثر إنتشارا لسهولة تطبيقه وقلة تكاليفه مقارنة بباقي الأدوات تشتمل فقراته على المحتوى الدقيق الذي يراد قياسه، ويتضمن أسئلة دقيقة في أغلبها ويجب أن يكون واضحا وسهلا ولا يكون مطولا حتى لا يفقد مفعوله.

- **المقابلة** : تعتبر مكملة للإستبيان وتكمن أهميتها في تأكيد بعض البيانات التي لا تتضح عبر الأدوات الأخرى، ومعرفة الحقائق من المعنيين المباشرين بإجراء التدريب ونتائجه، وهي أداة سهلة وجاهزة تسمح للمدرب باستخدامها مع كل حصة لاستطلاع آراء واقتراحات المتدربين حول مختلف الخطوات التي تتبع لبلوغ الأهداف المنشودة.

وحتى تتم عملية التقييم بشكل فعال ينبغي توفير بعض الشروط نوجزها فيما يلي:

- يجب مشاركة كل المعنيين بأمر إجراءات التدريب ونتائجه في عمليات التدريب من تخطيط إلى التنفيذ ثم التقويم.

- يجب أن تشمل كافة الوسائل والإجراءات والنشاطات التدريبية ما أمكن ذلك وأن مستمرا وموزعا على كافة فترات التدريب حتى يمكن الحصول على بيانات صادقة.

- يجب أن يعتمد على التحليل والتشخيص وعدم الإكتفاء بالوصف والقياس وذلك من خلال التعرف على التداخل والتفاعل الذي يربط كافة مكونات التدريب كنظام متناسق به مدخلات ومخرجات، بمعنى كشف مواطن القوة والضعف فيها وبحث أسبابها وآثارها.

- يجب أن يركز على معايير موضوعية تفسر من خلالها المعطيات والنتائج المحصل عليها وإن بدا واضحا إعتداد مختلف مستويات الأهداف التدريبية كمعايير الحكم على نشاطات آثار التدريب.

تمهيد:

لقد انتهينا من الجزء النظري الذي تكلمنا فيه على كيفية تدريب الموارد البشرية ودوره في تحسين وترقية أداء الموارد البشرية و عليه فسنحاول في هذا الجزء التطبيقي إسقاط ما جاء به القسم النظري على شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز الموجودة و الكائن مقرها بولاية ميله و ذلك خلال الفترة 2011.

المبحث الأول : ماهية مجمع سونالغاز

المطلب الأول : التعريف بمجمع Sonelgaz:

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز و التي تعرف اختصارا باسم "سونلغاز" المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر، هي شركة ذات أسهم تلعب دورا أساسيا في الإنتاج والتوزيع في نظام متجانس تأسست سنة 1947 ومرت بعدة مراحل:

- في سنة 1947 تم إنشاء الكهرباء والغاز الجزائرية EGA.
 - في سنة 1969 تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب القانون الدستوري المادة رقم: 912 المؤرخ في 1969/07/26 الذي ظهر في الجريدة الرسمية بتاريخ: 1969/08/01.
- هذا القانون أعطى الشركة الوطنية الحرية الكاملة للتأقلم بطريق متجانسة في سياسة الطاقة الداخلية للدولة.

في 1983 تم إعادة هيكلة sonelgaz بحيث:

KAHRIF: أشغال الكهرباء.

KAHRAKIB: تركيب الهياكل التحتية ووضع الكهرباء.

Kanagaz: إنجاز قنوات النقل والتوزيع للغاز.

Inerga: أعمال الهندسة المدنية.

Etterkib: التركيب الصناعي.

- في سنة 1991 الوضعية الجديدة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغيرت طبيعتها القانونية وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-474 بتاريخ 1991/12/14.

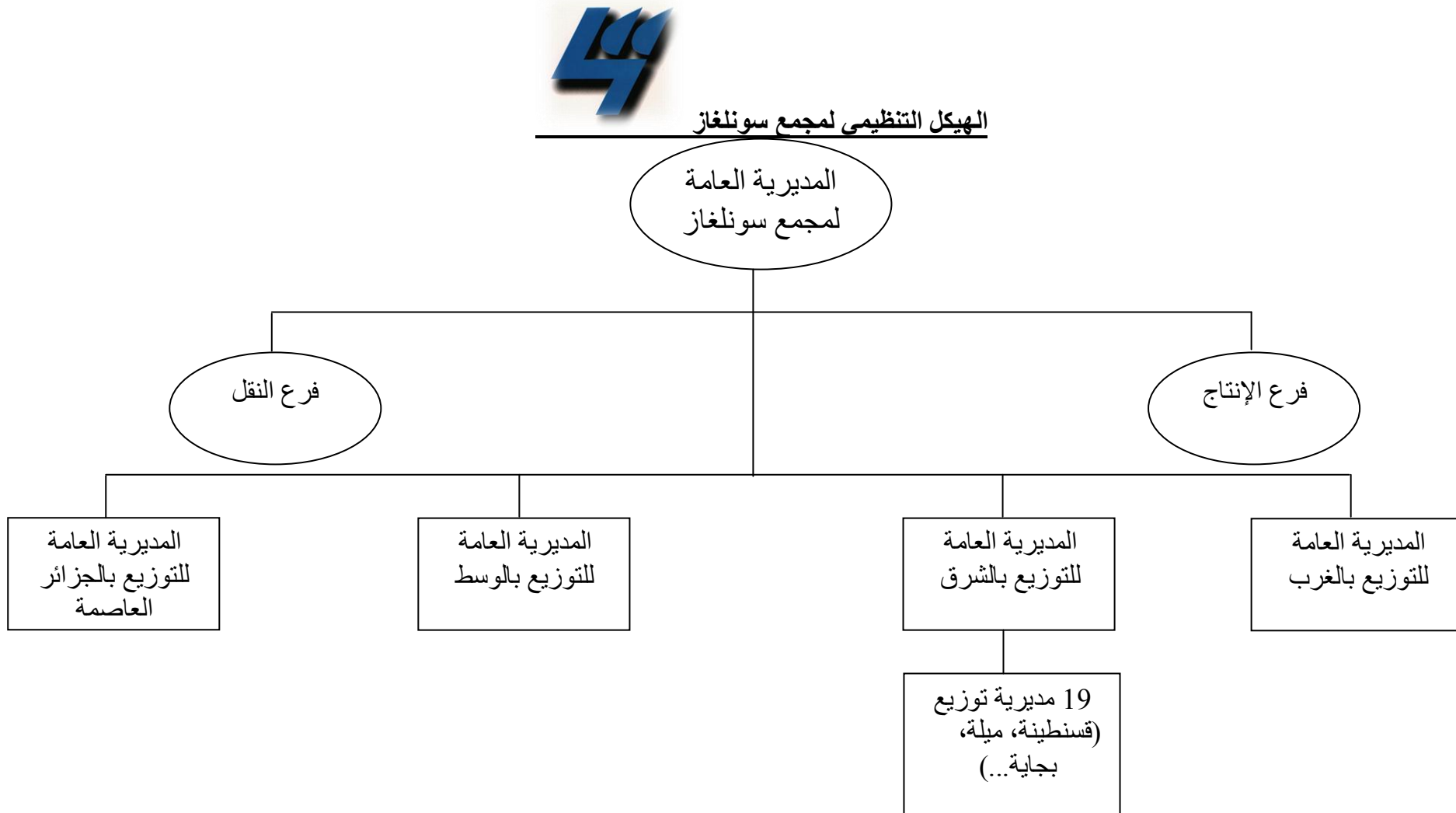
- في سنة 1995 سونلغاز EPIC بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 95-280 المؤرخ في 1995/12/17 تم التأكيد على طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

- سونلغاز تم إدراجها تحت وصاية وزارة الطاقة وأصبحت ذات طابع معنوي وتتمتع بالاستقلال المادي كما أنها تسير قواعد النظام العمومي في علاقتها مع الدولة أنها مشهورة تجارية في قراراتها مع الدخلاء و طبقا لنفس المرسوم أسندت إليها المهام التالية:

- ضمان الإنتاج و النقل و توزيع الطاقة الكهربائية.
- ضمان النقل و التوزيع العمومي للغاز.
- *في سنة 2002 المرسوم التنفيذي رقم 02-195 جوان 2002 يثبت قوانين المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز (sonelgaz) وقد تأكد قدوم المنافسين في هذا المرسوم حيث استبدلت عبارة "سونلغاز" بعبارة "الموزع" في معظم مواد المرسوم التنفيذي 02-06-1995 الذي جاء ليقتن نشاطات سونلغاز والمنافسين المحتملين ويحدد واجباتها والتزاماتها تجاه زبائنها
- و قد تم تحويل " المؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز " إلى شركة ذات أسهم " سونلغاز ش ذ أ " ، دون إنشاء شخصية معنوية جديدة لها و تنشط بواسطة فروعها لنشاطات إنتاج ، نقل و توزيع الغاز ، يقدر رأسمالها بمائة و خمسين مليار دينار جزائري (150000000000.00 دج) موزعة على مائة و خمسين ألف (150000) سهم.
- المطلب الثاني : أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز:**
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية .
- توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة و ترقيته و تنميته .
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن ينتج عنه فائدة لسونلغاز . و بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات و استكشافها و إنتاجها و توزيعها .
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع و أخذ مساهمات و حيازات كل حقبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج .
- *تمشيا مع التطور الذي عرفته سونلغاز الذي يتتافى مع مبادئ الخدمة العمومية وجب على الشركة أن تكيف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة التي تنص على عدم احتكار إنتاج الكهرباء و توزيع الغاز ، مما خول لها دخول المنافسة و ممارسة مسؤوليتها كاملة .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع سونالغاز:

الشكل رقم (5)



المبحث الثاني : ماهية مديرية التوزيع لولاية ميله :
المطلب الأول : تعريف مديرية التوزيع لولاية ميله و نشاطاتها:

أولا : تعريف مديرية التوزيع:

هي مديرية بالشرق تكمن مهامها بتزويد الطاقة عبر تراب ولاية ميله.
تقع مديرية سونلغاز للتوزيع لولاية ميله في وسط عمراني على مشارف طريق جيش التحرير الوطني و على مقربة من المؤسسات العمومية التالية:
*من الجهة الشمالية: ديوان الترقية و التسيير العقاري.
*من الجهة الجنوبية:مستشفى الإخوة مغلاوي.
*من الجهة الغربية مدرسة الشرطة.
*من الجهة الشرقية ثانوية ديدوش مراد.

ثانيا : نشاط مديرية التوزيع:

يتوزع نشاط المؤسسة فيما يلي:

- حماية و صيانة الشبكة.
- تزويد المستهلكين الجدد بالكهرباء و الغاز .

المطلب الثاني : مميزات عامة عن مديرية التوزيع و أقسامها ومكاتبها :

أولا : مميزات مديرية التوزيع :

مركز ميله للتوزيع عبارة عن عمارة مشيدة بالإسمنت محاطة بجدار الوقاية يبلغ ارتفاعه 2.5 م متكونة من 4 طوابق متماثلة يتم الصعود إليها عبر أدراج إضافة إلى طابق تحت السفلي يستعمل 5 ممرات لتخزين العتاد الكهربائي زيادة على هذا توجد حظيرة لسيارات المؤسسة و العتاد الثقيل خلف المؤسسة و هي محاطة بجدار الوقاية، يبلغ عدد المستخدمين فيها 69 إطارا، 156 تقني و 97 مستخدما تنفيذيا.

ثانيا : أقسام ومكاتب مديرية التوزيع لولاية ميله :

أ) مكتب الملحق المكلف بالاتصالات:

يعمل كوسيط في الإعلام بين المؤسسة و الموظفين و ذلك عن طريق تحسيس المواطنين حول أخطار الكهرباء و الغاز.

ب) مكتب الملحق المكلف الأمن:

هو مكلف بالوقاية و الأمن الصناعي يقوم بمراقبة الشبكات الكهربائية و الغازية المطابقة للمواصفات الأمنية.

ج) مكتب الملحق المكلف الأمن الداخلي: يهدف إلى تطبيق قوانين الأمن و حماية المنشآت العمومية

(د) قسم الإعلام الآلي : من مهامه:

- * تسيير مختلف قواعد المعطيات و الشبكات المحلية.
- * مساعدة مختلف المصالح بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.
- * حساب وإنشاء فواتير استهلاك الطاقة.

(هـ) قسم دراسة وتنفيذ الأشغال:

وينقسم إلى أربع مصالح:

* مصلحة دراسة أشغال الكهرباء: تهتم بدراسة التزويد بالكهرباء ذات الضغط المتوسط والمنخفض ومراقبة أشغال التزويد بالكهرباء.

* مصلحة دراسة أشغال الغاز: تهتم بدراسة التزويد بالغاز الطبيعية ومتابعة ومراقبة أشغال الغاز.

* شعبة الصفقات: من مهامها برمجة الأعمال والمناقصات.

* شعبة تسيير الاستثمارات: تقوم بدراسة فواتير الصفقات.

(و) قسم استغلال الكهرباء: وينقسم إلى خمسة مصالح:

* مصلحة تطوير الشبكات: تهتم بتطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية.

* مصلحة المراقبة والاستغلال: تهتم بالمتابعة اليومية لانقطاعات التيار الكهربائية وإعداد تقرير شهري

يبين جميع أعمال مصلحة المراقبة والاستغلال.

* مصلحة الصيانة الكهربائية: تهتم بإعداد برنامج سنوي لصيانة خطوط الكهرباء ومتابعتها، إعلام جميع

الزبائن عند الانقطاعات المبرمجة أثناء صيانة خطوط الكهرباء.

* مصلحة التحكم عن بعد: تسيير المحولات الكهربائية، مراقبة أجهزة التحكم عن بعد.

* شعبة أشغال تحت التوتر: القيام بالأشغال دون حدوث انقطاعات .

(ن) قسم استغلال الغاز: ينقسم إلى 3 مصالح:

* مصلحة تطوير الشبكات: تهتم بتطوير و توسيع شبكات الغاز.

* مصلحة استغلال الشبكات: تهتم بالمتابعة اليومية لانقطاعات الغاز.

* مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة الشبكة الغازية.

(ر) قسم المحاسبة المالية: ينقسم إلى 3 مصالح:

* مصلحة المالية : تقوم بمتابعة الحسابات المالية و إعداد التقديرات المالية للمدى القصير.

* مصلحة الاستغلال: التحقق من مدى مصداقية القيود المحاسبية و المالية و التنظيمات الداخلية و

الخارجية إضافة إلى ضمان النشاط الجبائي و تصفية الحسابات.

*مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير: تهتم بإعداد الحصيلة الشهرية و السنوية.

قسم الموارد البشرية: ينقسم إلى 3 مصالح:

*مصلحة الإدارة: من مهامها متابعة تكوين العمال.

*مصلحة تطوير الموارد البشرية: تقوم بمراقبة مصلحة الإدارة و التكوين.

(م) شعبة الشؤون العامة: تنقسم إلى:

*فوج الوسائل: يشرف على الهاتف، البريد، الآلة الناسخة.

*فوج الشراء: يهتم بشراء الأثاث، الأجهزة المستعملة.

*حظيرة السيارات.

(ف) قسم العلاقات التجارية: ينقسم إلى 3 مصالح:

*المصلحة التقنية التجارية: تقوم بتحصيل الفاتورات المرسلّة إلى الغدارة و الزبائن ذو الضغط المتوسط

كما تعمل على مراقبة الحسابات الخاصة بالزبائن.

*مصلحة الزبائن:

- استقبال الزبائن.

- الفوترة الخاصة بالزبائن ذو الضغط المتوسط.

- الفوترة الخاصة بالإدارات.

*المصلحة التجارية: تنقسم إلى 3 أفواج هي (فوج الكهرباء، فوج الغاز و فوج الزبائن)

(ق) مكتب المنازعات: هو مكتب تابع مباشرة للمدين يهتم بمتابعة جميع القضايا المطروحة أمام المحاكم

و المجالس القضائية التي تكون الشركة طرفا فيها سواء كانت مدعية أو مدعى عليها أو مدخلة في

الخصام بسبب نزاع قائم خارج مجال الشركة. كما يهتم أيضا بالمحافظة على جميع الوثائق الخاصة

بالشركة.

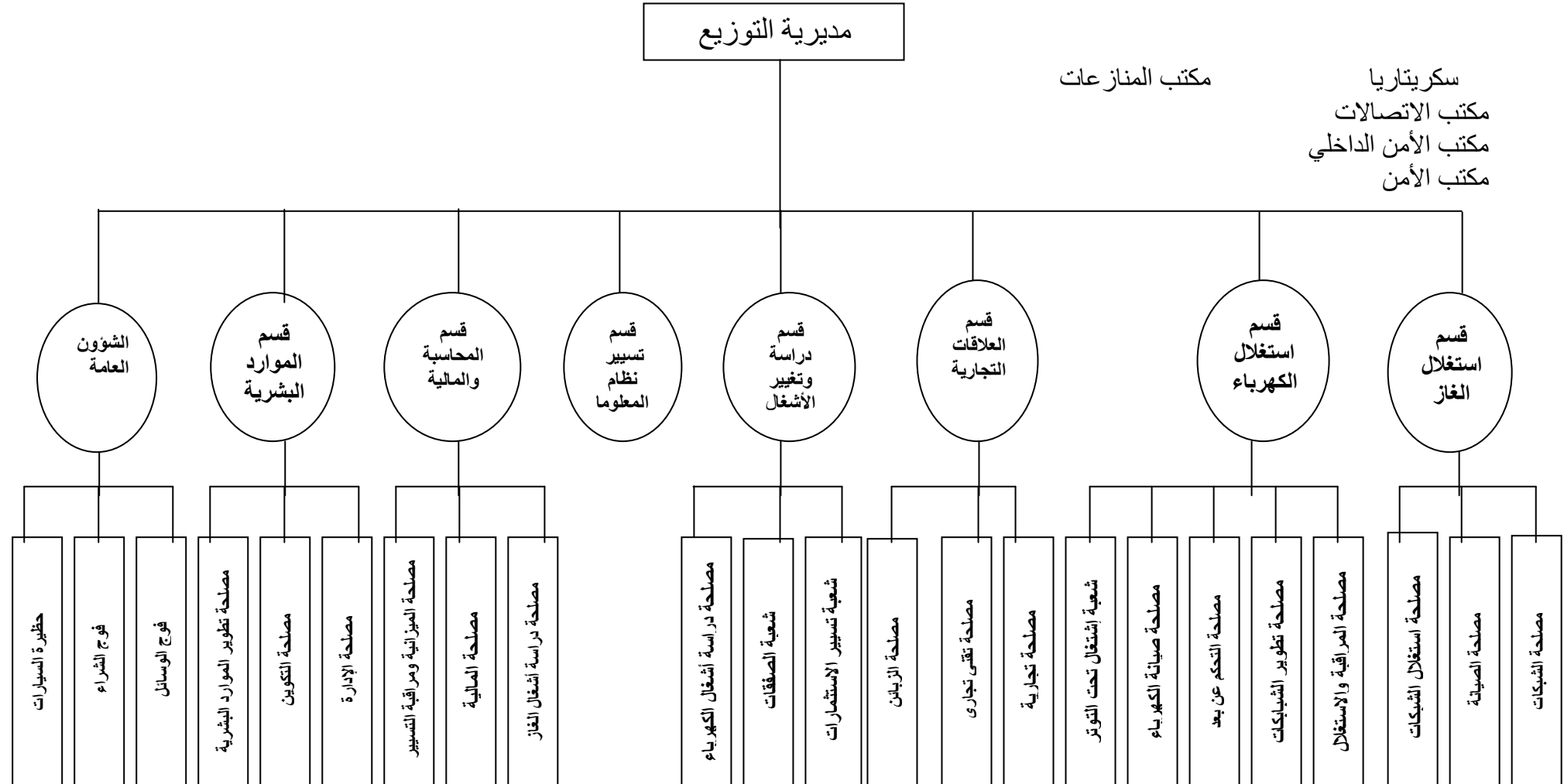
(ي) سكريتاريا: يقوم بمراقبة البريد الصادر و الوارد و إرساله إلى الجهات المعنية.



الشل رقم (6)

– المديرية الجهوية بميلة -

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المبحث الثالث : التدريب في مؤسسة سونلغاز :

المطلب الأول : أنواع التدريب في مؤسسة سونلغاز

أولاً: التدريب قصير المدى :

تكون مدة التكوين قصير المدى من 1 إلى 21 يوم، يختص في العلاقات الإنسانية، سيرة اجتماعية، حل وتحليل المشاكل، وطرق الإشراف (فئة التنسيق). حيث تتم عملية التدريب على مستوى المراكز الثلاثة، ويعنى بهذا التدريب عمال لهم شهادة ليسانس أو تقني سامي بالإضافة إلى ثلاث سنوات خبرة في مجال العمل، ويهدف هذا التدريب إلى ما يلي:

- التغيير في طريقة عمل معينة.
- رفع مستوى الموظف أو العامل في أداء العمل بالرفع من معارفه.
- تعلم تقنية جديدة في ميدان العمل .

ثانياً: التدريب طويل المدى :

تكون مدة التدريب طويل المدى من 6 أشهر إلى 30 شهر على مستوى المراكز الثلاثة حسب الاختصاص يتلقى فيه المتدرب تدريباً شاملاً في الاختصاصات التي تكون المؤسسة بحاجة ماسة إليها، ويختص فيما يلي:

- التكوين في ميدان الكهرباء و الغاز في قطاعات الإنتاج و النقل و التوزيع.
- التكوين في الميدان التجاري، المالي، التسيير لوحدة المؤسسة، و تهدف من خلاله المؤسسة إلى:
 - تغيير منصب العمل للعامل إما بغرض الترقية أو سد الحاجة أو وجود مناصب شاغرة.
 - خلق مناصب عمل جديدة تكون المؤسسة في حاجة لها.

المطلب الثاني : طريقة التدريب في مؤسسة سونلغاز :

أولاً: طريقة فتح دورات التكوين

*تحديد الاختصاصات المتاحة :

يتم تحديد الاختصاصات القابل للتكوين فيها في مراكز التدريب حيث تجتمع إدارة كل مركز و تحدد الاختصاصات ثم ترسلها إلى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقسنطينة D R H التي تدرسها دراسة مدققة من ناحية الجودة و التكلفة المترتبة عن ذلك . و في حالة الموافقة ترسل مصلحة الموارد البشرية بهذه البرامج إلى مديرية التوزيع التي توزعها على مختلف مناطق التوزيع الرئيسية التي ترسلها بدورها إلى المراكز التابعة لها عبر الولايات .

*تحديد المؤهلين للقيام بعملية التدريب:

- تقوم المراكز باختيار العناصر التي تتوفر فيها شروط التدريب من قبل مدير الموارد البشرية على مستوى كل مراكز التوزيع و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار المؤهل الدراسي و سنوات الخبرة و مردود الفرد في عمله و رأي الرئيس المباشر .
- تعاد المراسلة من مراكز التوزيع إلي إدارة منطقة التوزيع و يحدد بها الأشخاص الذين تم اختيارهم للقيام بعملية التدريب
- تقوم إدارة المنطقة بالإعداد و القيام لاختبار التأهيل الذي يتكون من اختبار كتابي و آخر عبارة عن جلسات لتحديد القدرات الذهنية و النفسية للفرد .
- تقوم إدارة المنطقة بإرسال أسماء العناصر الناجحة إلى إدارة المركز الذي يبدأ بالإعداد لإرسال العناصر المؤهلة لمزاولة تدريبها في مراكز التدريب .
- تقوم إدارة المركز بالقيام بالفحوصات الطبية اللازمة و التي تحدد بصفة نهائية إمكانية التحاق العامل أو الموظف بمركز التدريب لمزاولة تدريبه .

*تقديم العينة و إعداد الملف :

- تقديم العينة: عامل من المصلحة مرشح للقيام بعملية التدريب في إحدى المراكز و هذه معطيات عامة للعامل:
- اسم و لقب العون:
- الرتبة الحالية: 3 - 10 .
- منصب العمل الحالي: غازي توزيع .
- تاريخ بداية التكوين : 2011/01/09 .
- مدة التكوين : 06 أشهر .
- المنصب الجديد: رئيس فرقة توزيع الغاز .
- الرتبة الجديدة: 3 - 11.
- تاريخ الرجوع: 2011/ 07 / 17 .
- إعداد الملف: تقوم الإدارة الموارد البشرية على مستوى مركز التوزيع بإعداد الملف الذي يرافق العامل و الذي يسلم له حسب السلم الإداري في المصلحة و يحتوي هذا الملف على الوثائق التالية :
- التكليف بمهمة .
- قرار الانتداب .
- عقد التكوين .
- أمر بتنقل .

و بذلك يكون العامل جاهزا بصفة تامة للالتحاق بمكان التبرص في التاريخ المحدد مرفقا بملف .

ثانيا: الالتحاق بالمركز وكيفية التدريب

* عملية الالتحاق : بحلول تاريخ بداية التبرص المقرر يكون العامل المعني قد التحق بصفة فعلية بالمركز المختص الذي يقدم بمجرد وصوله أمر التكليف بمهمة الذي يؤشر عليه من قبل المركز و بالتالي يكون تحت وصاية المركز الذي يتكفل بجميع التكاليف و الاحتياجات للمتكون من ناحية :

- الأكل .
- الإيواء .
- الدراسة .
- الأدوات .

* علاقة العامل بالمصلحة أثناء مرحلة التدريب : بمجرد التحاق العامل بالمركز لا تصبح له أي علاقة مباشرة بالمصلحة إلا فيما يخص الناحية المادية (الأجر) أو ما يصل إليها من مراسلات مركز التدريب من شهادات مرضية أو غيابات و التي تدخل في احتساب مرتبه , أو في حالة عودة المتبرص الى مصلحته للقيام بتبرص تطبيقي داخل المصلحة و عدا ذلك فانه ليس للمصلحة أي علاقة بالعامل المتبرص .

* الدراسة داخل المراكز : تتم الدراسة داخل المراكز على شقين , جانب نظري يمثل 60 % من حجم الدراسة و هي تتم على يد أساتذة مختصين و بطرق بيداغوجية عالية الكفاءة داخل حجرات الدراسة التي تكون معدة و مجهزة بطريقة مناسبة للنشاط الذي سخرت من اجله و كذلك فان المعدات المتاحة و المتوفرة عالية الجودة و الكفاءة و بأحدث طراز , معدة للجانب التطبيقي من التكوين و الذي يمثل 40 % من حجم الدراسة و على سبيل المثال نقدم بعض المواد التي تدرس داخل هذه المراكز على سبيل الذكر و ليس على سبيل الحصر :

- الإعلام الآلي.
- تقنيات التعبير.
- دليل رسم الخرائط.
- الأمن الصناعي.
- تسيير فرقة.
- تسيير المحزونات.
- تكنولوجيا الغاز.
- دليل تقني في توزيع الغاز .
- منهج منشأة الغاز.
- تنظيم العمل.

- أشغال خاصة.

*نهاية فترة التكوين : بنهاية فترة التبرص تقوم إدارة المركز بإعادة التأشير على أمر التكليف بمهمة الذي يقدمه المتكون عند التحاقه بالمركز و هذا إذن بانتهاء فترة التبرص يعود بموجبه المتكون إلى مصلحته السابقة يقوم مركز التكوين بإرسال نتيجة العامل إلى المصلحة التي تقوم بإعداد محضر إعادة التنصيب لإعادة تنصيب العامل و نميز هنا حالتين:

- في حالة عدم النجاح يعود العامل إلى منصبه السابق دون أي متابعة.
- في حالة النجاح يوضع العامل في منصبه الجديد و تحدد له فترة تجربة تمتد من 3 إلى 6 أشهر قابلة للتمديد على أن لا تتجاوز 9 أشهر و ذلك حسب رأي الرئيس المباشر للعامل.
- و هذه أيضا تنتهي بحالتين :
- في حالة الأداء الهزيل يعاد العامل إلى منصبه السابق.
- في حالة تأدية العامل لعمله الجديد بصفة جيدة و حسنة يتم تثبيته بصفة نهائية في منصبه الجديد الذي يستفيد بموجبه من جميع مزايا المنصب الجديد.

المبحث الرابع : تحليل بيانات الإستبيان :

في هذا المبحث قمنا بتقسيم أسئلة الإستبيان إلى بيانات شخصية وثقافية متعلقة بالتدريب وأخرى متعلقة بالأداء. فنبدأ في :

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

1- من حيث الجنس:

الجدول رقم(4)

الجنس	أنثى	ذكر
التكرار	12	16
النسبة المئوية%	42,85	57,14

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التعليق: من خلال تحليل نتيجة أول إستفسار بالإستبيان المقدم للموظفين بسونلغاز بميلة لاحظنا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

2- من حيث السن :

الجدول رقم(5)

السن	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 فما فوق
التكرار	1	15	11	1
النسبة المئوية%	3,57	53,57	39,28	3,57

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التعليق: من جدول البيانات الشخصية نلاحظ أن أكبر نسبة في أعمار الموظفين هي النسبة المقابلة للسن ما بين 26 - 35 سنة.

3- من حيث المستوى التعليمي :

الجدول رقم (6)

المستوى التعليمي	ليس له مستوى	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
التكرار	0	0	3	8	16
النسبة المئوية%	0	0	10,71	28,57	57,14

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التعليق: من حيث المستوى التعليمي للموظفين ترتب أكبر نسبة من حيث المستوى الجامعي 57,14% ومن ثم نسبة 28,57% بالنسبة للمستوى الثانوي وأخيرا 10,71% للمستوى المتوسط، أما بالنسبة للإبتدائي والذين ليس لديهم مستوى فالنسبة تقدر ب 0% .

4- من حيث الخبرة المهنية :

الجدول رقم (7)

الخبرة المهنية	ليس له خبرة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11-20 سنوات	21 سنة فما فوق
التكرار	1	8	10	6	3
النسبة المئوية%	3,57	28,57	35,71	21,42	10,71

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: أكبر نسبة في الجدول من حيث الخبرة المهنية تتركز في:

- نلاحظ أن أغلب الموظفين من العين المدروسة يمتلكون خبرة مهنية تسمح لهم وتمكنهم من التسيير الجيد، هذه الخبرة تتمثل في 21 سنة فما فوق لكن هي نسبة جد ضئيلة مقارنة بأكبر نسبة والمتمثلة في 35,71% المقابلة ل: 6-10 سنوات.

5- الفئة المهنية :

الجدول رقم (8)

الفئة المهنية	إطار سامي	إطار	تحكم	منفذ
التكرار	3	6	15	4
النسبة المئوية%	10,7	21,42	53,57	14,28

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بالثقافة التدريبية:

1- المشاركة في الدورات التدريبية:

جدول رقم (9)

المشاركة في دورة تكوينية	نعم	لا
التكرار	18	10
النسبة المئوية%	64,28	35,71

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: يبلغ عدد المشاركين في دورات تمويينية كيف مآكان نوعها 18 مشارك من آلالهم سوف نقوم باستخراج نتائج في البيانات اللاحقة.

2- التكوين المتلقى :

الآءول رقم (10)

نوع التكوين	داآلي	آارجي	متآصص	آآسين مهني	آآءيد المعارف	نوع آآر
التكرار	4	4	3	5	1	1
النسبة المئوية%	22,22	22,22	16,66	27,77	5 ,55	5,55

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

3- طلب التكوين :

الآءول رقم (11)

طلب التكوين	نعم	لا
التكرار	12	6
النسبة المئوية%	66,66	33,33

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: بما أن أغلبية المشاركآ في الدورات التكوينية كانت بطلب من طرف المشارك نستنتج أنهم يمتلكون ثقافة تدريبية يرغبون آآسيدها من آلال هآته الدورات.

4- رد فعل المشاركين في الدورات التكوينية:

الآءول رقم (12)

ردود الفعل	بآآفظ	بآماس	بآستياء
التكرار	7	9	2
النسبة المئوية%	38,88	50	11,11

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: يكون المشاركون في الدورة التكوينية بحماس أكثر إستعداد من المشاركين بإستياء ويرجع ذلك لرضاهم عن هذا التدريب وهم الأغلبية من خلال قراءة الجدول.

5- توافق إحتياجات التدريب مع المتطلبات:

الجدول رقم (13)

التوافق	نعم	لا	لا أعلم
التكرار	11	2	4
النسبة المئوية%	61,11	11,11	22,22

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

6- مدى قدرة التدريب على حل المشكلات:

الجدول رقم (14)

مدى قدرة التدريب على حل المشكلات	نعم	لا
التكرار	17	1
النسبة المئوية%	94,44	5,55

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: بما أن للتدريب فوائد كثيرة من بينها حل المشكلات المتعلقة بالعمل وذلك من خلال إكتساب معارف أخرى ومهارات يمكن للمتدرب تشغيلها عند الوقوع في مشاكل بالعمل.

7- الأهداف المحققة من خلال التدريب:

الجدول رقم (15)

الأهداف	إكتساب معارف أخرى	تطوير مهارات	ترقية
التكرار	6	5	7
النسبة المئوية%	33,33	27,77	38 ,88

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: لكل فرد هدف يشارك لأجله في الدورات التكوينية من بينها الترقية التي يطمح إليها الأغلبية ومن ثم تأتي بعدها تطوير المهارات وإكتساب معارف أخرى والتي تحقق تلقائيا بالمشاركة.

8- تحقيق الأهداف :

جدول رقم (16)

تحقيق الأهداف	نعم	لا	بعضها فقط
التكرار	7	3	8
النسبة المئوية%	38,88	16,66	44,44

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: بطبيعة الحال كلما زادت الطموحات إرتفعت معها الأهداف وبالتالي الرغبة في تحقيقها.

9- مناسبة البرنامج التدريبي:

الجدول رقم (17)

مناسبة البرنامج التدريبي	نعم	لا
التكرار	15	3
النسبة المئوية%	83,33	16,66

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: للبرنامج التدريبي دور جد عميق في مدى إستيعاب المشاركين للمهارات والمعارف.

10- مدى توافق مدة التدريب مع إستيعاب برنامج التدريب:

الجدول رقم (18)

مدى التوافق بينهما	لا	نعم
التكرار	10	8
النسبة المئوية%	55,55	44,44

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: لمدة التدريب دور هام في إستيعاب برنامج التدريب وبالتالي يجب أن يأخذ هذا العامل بعين الإعتبار، ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن العاملين الغير موافقين على مدة التدريب أكبر من الموافقين.

11- ظروف التدريب:

الجدول رقم (19)

ممتازة		حسنة		ضعيفة	
ظروف التدريب	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
قاعة الدراسة	4	%22,22	10	%55,55	4
الإضاءة والتهوية	4	%22,22	7	%38,88	7
المساعدات التكوينية	8	%44,44	7	%38,88	3
				%16,66	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: يجب أن تكون ظروف التدريب ملائمة للمتدربين، هذه الظروف تتمثل في قاعة الدراسة من خلال تحليلنا بيانات الإستبيان كانت أغلبيتها بحسنة، الإضاءة والتهوية تباينت آراء المشاركين بين حسنة وضعيفة أما المساعدات التكوينية فأغلبية المشاركين أقرروا بأنها ممتازة.

11- مستوى المدرب:

جدول رقم (20)

مستوى المدرب	نعم	لا
التكرار	12	6
النسبة المئوية%	%66,66	%33,33

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: نلاحظ أن أغلبية المشاركين كانوا راضين عن مستوى المدرب وبالتالي يمكنهم الإستيعاب منه والفهم عليه واكتساب المعلومات عنه.

12- نسبة تحقيق الأهداف:

الجدول رقم (21)

نسبة تحقيق الأهداف	0-10%	11-20%	21-45%	46-80%	81-100%
التكرار	2	3	5	8	0
النسبة المئوية%	11,11	16,66	27,77	44,44	0

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: ترتبط نسبة تحقيق الأهداف بالبيانات السابقة المتعلقة بالأهداف المحققة من خلال التدريب في الجدول رقم (21) وبالتالي فأكبر نسبة في الجدول هي 46-80% .

13- إنتساب المدربين:

الجدول رقم (22)

إنتساب المدربين	داخلي	خارجي
التكرار	11	9
النسبة المئوية%	61,11	50

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

14- التكوين الكامل ناتج عن:

الجدول رقم (23)

نتج عن	كفاءة المكون	مدة التكوين الكافية	البرامج والطرق التكوينية	إستعدادك الشخصي للتكوين
التكرار	6	3	7	11
النسبة المئوية%	33,33	16,66	38,88	61,11

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: لكل عامل دور جد هام في التكوين الكامل للمشارك في التدريب، لذا يفضل توفر جميع العوامل من أجل تكوين كامل.

المطلب الثالث: البيانات المتعلقة بدور التكوين في تحسين الأداء

1- دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم (24)

علاقة التدريب بالأداء	دائما	أحيانا	نادرا
التكرار	6	15	7
النسبة المئوية%	21,42	83,33	25

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: للمدرب أهمية كبيرة في العملية التدريبية من خلال طريقة إيصاله للمعلومات والمعارف والمهارات التي يكتسبها إلى المشاركين، ولما كانت كانت الطريقة بسيطة وملائمة كلما كان الإستيعاب أكبر.

2- علاقة التدريب بالعمل:

الجدول رقم (25)

العلاقة بين التدريب والعمل	نعم	لا
التكرار	21	7
النسبة المئوية%	75%	25%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

التعليق: إن التدريب الجيد أكد يكسب الفرد مهارات ممتازة لكن بالنسبة إلى نفعه للعمل الجيد فذلك يرجع إلى طبيعة الفرد ومدى قدرته على العمل وتوظيف معارفه المكتسبة من التدريب.

3- التكوين يساهم في تحسين أداء العمال والمؤسسة معا:

بالطبع إذا كان التكوين جيد فذلك سيساهم في تحسين أداء المؤسسة لأنه هو العامل على تسييرها وإدارتها وبالتالي فالعلاقة طردية.

لقد تناولت الدراسة التي قمنا بها موضوع عملية تدريب الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية، حيث إتضح لنا دور الموارد البشرية داخل المؤسسة المعاصرة مما يدعو إلى ضرورة الإهتمام بعملية التدريب وتنظيمها وتخطيطها وجعلها فعالة.

وقد خلصنا إلى أن التدريب يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة من خلال تأثيراته المختلفة من تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية وشعورهم الجيد ودرجة إستقرارهم في المؤسسة ومستوى الرضى الوظيفي الكبير وهذه الدوافع تخدم مصالح المؤسسة وترفع مكانتها ولكن هذا لا يعني خلوها من بعض المشكلات التي تعيقها لذلك يجب القضاء على بعض المشاكل الموجودة التي تحد من أداء الموارد البشرية الذي يعود بالفائدة على المؤسسة.

ومن هنا تجدر بنا الإشارة في الأخير إلى النتائج والتوصيات التالية :

حسب الدراسة التطبيقية التي أجريناها في شركة توزيع الكهرباء والغاز لاحظنا مجموعة من النقائص والإختلالات في عملية التدريب داخل المؤسسة وهذا ما تبين من خلال المقابلة التي أجريناها مع المكلف بالدراسات وهي تتمثل فيما يلي :

- 1- هناك صعوبة في تحديد الإحتياجات التدريبية للعمال المشرفين عليهم، وبالتالي يؤثر على وضع أو تصميم البرنامج التدريبي.
 - 2- الإعتماد على المعاني العامة في صياغة أهداف التدريب بدل ضبطها، مما يؤدي غالبا إلى عدم الوصول إلى الأهداف الحقيقية.
 - 3- البرامج التدريبية الموضوعة لاتناسب كل العمال، حيث يتم جدولة دورات تدريبية في أوقات من الصعب التخلي على الفرد العامل داخل المنظمة.
 - 4- الإعتماد على الأساليب التقليدية في عملية التقييم داخل المدارس التدريبية.
 - 5- مواضيع التدريب في بعض الأحيان لا تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من الدورة التدريبية.
 - 6- الإعتماد على مساعدات تدريبية تقليدية كالسبورات
 - 7- الإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لعملية التدريب والذي يتجلى من خلال الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لهذا الجانب، وكذا خضوع العملية لخطة محكمة يتم تسطيرها لكل سنة وفق إحتياجات المؤسسة.
 - 8- تعتبر عملية التدريب إستثمارا في الموارد البشرية، ويتضح هذا من خلال عقود العمل التي تبرم بين العمال المستفيدين من التدريب وإدارة المؤسسة.
- التوصيات :

نظرا للإختلال في عملية التدريب داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز إرتأينا تقديم نوع من التوجيه كالمساهمة منا للتخفيف ولو جزئيا من هذه النقائص ونقترح مايلي :

- 1- التأكيد على ضرورة التشخيص التدقيق والعقلاني للشغرات والإختلالات التي تشكل جوانب القصور في أداء العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم الفعلية والمستقبلية.
 - 2- إعتداد مبدأ التناوب الوظيفي حتى يتسنى لجميع الأفراد الإستفادة من الدورات التدريبية.
 - 3- تحديد ضبط مسؤوليات مختلف الأطراف المشاركة في نظام التدريب، فلا تترك للإجراءات المألوفة والمصالح الشخصية لأن ضبط المسؤوليات يعتبر تأطير للعمل.
 - 4- الاعتماد على التقييم بمفهومه الواسع المتضمن للتقييم ثم التصحيح الشامل لكافة المراحل التدريبية.
 - 5- العمل على الرفع من مستوى المتدربين لتحقيق نتائج أفضل
 - 6- التعاقد والاتفاق مع مراكز التدريب الأخرى لتغطية جميع الاحتياجات وفي جميع التخصصات
 - 7- التخفيف من حدة المركزية فيما يتعلق بوضع البرامج التدريبية لأن المسؤولين في الوحدات هم الأدرى باحتياجات مرؤوسيههم من ناحية التدريب
 - 8- يجب أن تتوافق المواضيع التدريبية مع الاحتياجات المحددة وفقا لطبيعة ونوع القصور.
 - 9- ضرورة الاقتناء من طرف ادارة المحطة بأن التدريب استثمار في الموارد البشرية كآلية للتغيير الاستراتيجي أكثر منه اجراء وتكليفا لمؤهلات العاملين المنفدين.
- إن ما نشير إليه في الأخير الى أن نتائج هذه الدراسة تبقى نسبية مرتبطة بالزمان والمكان إلا أننا نأمل أن تكون قد أفادة البحث العلمي وشخصته وأثرت الواقع الاجتماعي لعملية التدريب.

المراجع المعتمدة

1- المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب :

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 2- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة، بيروت، 1981.
- 3- أحمد منصور، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 4- السيد عليوة، تنمية مهارات شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2001.
- 5- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ستراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 6- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- حسن أحمد الطلعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 8- خالد عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 9- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب خرشة، الطبعة الأولى، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 10- راوية حسن، مدخل إستراتيجي وقيمة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 11- زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الكتب، القاهرة، 1980.
- 12- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 14- صلاح الدين محمد عب الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الإدارة والموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 15- عقلة محمد البيضين، أسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالآراء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.

16- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

17- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، بيروت، 1997.

18- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1989.

19- محمد جمال يسري، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، مصر، 1999.

20- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، يوان المطبوعات الجامعية.

21- محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، عمان، الأردن، 1990.

22- مهدي محسن إدارة الأفراد في منظور كمي

23- مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1993.

24- منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2003.

25- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصدفي راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شركة العربية، مصر، 1991.

26- نوري منير، أستاذ محاضر بكلية العلوم الإقتصادية، ب ت، الشلف، ديوان المطبوعات الجامعية.

27- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.

28- ناصر الله، إدارة الموارد البشرية

ب - القواميس والمعاجم :

1- عبد الفتاح سعيد، منجد اللغة والإعلام، دار المشرق للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1991.

2- المراجع باللغة الأجنبية :

1- cudin , F. Guerin .F.higyre , Gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie , Edition Duond , liége , 1999 .

2- cenzo, d.a, and s.p.robbins, human resources management, 5ed, 1996.

3- Joel Couden, Aderito Alain Sanches, Gestion des ressources humaines-paragraphic, 2^{ème} édition, Toulouse, 1997.

4- Louis D'hainaut et Nathan, Des fins aux objectifs, Paris, 1982.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلّة

معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارة

فرع مالية

إستبيان حول :

- تدريب الموارد البشرية.

- دراسة ميدانية في سونلغاز - ميلّة -

غرضه :

معرفة العلاقة بين سياسة التدريب ومستوى أداء الموارد البشرية.

- الإجابة تكون بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة.

دفعة ماي 2011

لدائرة :

المصلحة :

- ضع علامة (*) في الخانة المناسبة :

1- السن : 25-18 ☐ 35-26 ☐

45-36 ☐ 46 فما فوق ☐

2- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

3- المستوى التعليمي : ليس له مستوى ☐ إبتدائي ☐

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الخبرة المهنية بالمؤسسة : ليس له خبرة ☐ 5-1 سنوات ☐
10-6 سنوات ☐ 20-11 سنة ☐ 21 سنة فما فوق ☐

5- الفئة المهنية : إطار سامي ☐ إطار ☐
تحكم ☐ منفذ ☐

6- هل سبق وأن شاركت في دورة تكوينية؟

نعم ☐ لا ☐

7- مانوع التكوين الذي تلقينته؟

☐	داخلي	☐	خارجي
☐	متخصص	☐	تحسين مهني
☐	تجديد المعارف	☐	نوع آخر

8- أكان تكوينك بناءا على طلب منك؟

☐	نعم	☐	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

9- في حالة لا كيف تم إختيارك؟

.....

.....

.....

10- كيف كان رد فعلك إتجاه القرار؟

☐	تلقيت القرار : بحماس	☐	بتحفظ	☐	باستياء
--------------------------	----------------------	--------------------------	-------	--------------------------	---------

11- هل طريقة تحديد احتياجات التدريب تتوافق مع متطلبات الوظائف؟

☐	نعم	☐	لا	☐	لا أعلم
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------

12- هل تعتقد أن التدريب قادر على حل المشكلات المتعلقة بالعمل؟

☐	نعم	☐	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

13- ماهو هدفك الذي تسعى إليه من خلال التدريب؟

☐	إكتساب معارف أخرى	☐	تطوير مهارات	☐	ترقية
--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------

14- هل حققت الأهداف التي تسعى إليها؟

نعم ☐ لا ☐ بعضها فقط ☐

15- هل كان البرنامج التدريبي مناسباً لك؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل كانت مدة التدريب كافية لاستيعاب برنامج التدريب؟

نعم ☐ لا ☐

17- ماهو انطباعك فيما يتعلق بظروف التدريب؟

ضعيفة	حسنة	ممتازة	
			قاعة الدراسة
			الإضاءة والتهوية
			المساعدات التكوينية

18- هل كان المدرب في المستوى؟

نعم ☐ لا ☐

19- ماهي نسبة تحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج التدريبي؟

0 - 10% ☐ 11 - 20% ☐ 21 - 45% ☐
46 - 80% ☐ 81 - 100% ☐

20- هل المدربين الذين يعملون على تدريبك؟

من داخل المؤسسة ☐

من خارج المؤسسة ☐

21- هل تعتقد أن تكوينك الكامل نتج عن؟

- كفاءة المكون

- مدة التكوين الكافية

- البرامج والطرق التكوينية

- استعدادك الشخصي للتكوين

22- حسب رأيك هل ترى بأن دور المدرب يساهم في تحسين أداء العامل المتدرب؟

نادرا

أحيانا

دائما

23- هل تعتقد أن التدريب الجيد للعامل يساعد على العمل بجدا؟

لا

نعم

24- التكوين يساهم في تحسين أداء العمال والمؤسسة معا، ما رأيك في ذلك؟

.....

.....

.....

.....

ملخص

إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات ، حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية و تمكين المنظمات من إستقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية و تعد وظيفة التدريب مكملة لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية و تكتسي أهمية بالغة لأنها تتعلق بمستوى أداء و مهارات المورد البشري و تحقق له الإستقرار و الرضى الوظيفي و يمكن المؤسسة من أن تحقق أهدافها بواسطة القوى العاملة و المهارة و الكفاءة ، و لكي تحقق وظيفة الموارد البشرية الغرض منها ان تخضع للرقابة و لقياس الأداء فهي عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية منظمة لأنه من خلالها يتم الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل وإستحقاقهم للترقية أو تنزيل رحابهم أو الإستغناء عنهم.

و تعتبر كل وظيفة من الوظائف الثلاثة مكملة للأخرى و لأي نقص في إحدى الوظائف سيؤثر سلبا على أهداف المنظمة و لهذا فإن أي منظمة سوف تسعى بكل وسائلها للجمع بين الوظائف الثلاثة

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ، الإستقطاب ، التدريب ، قياس و تقييم الأداء .

شرح المصطلحات :

الكفاءة : الكفاءة الإقتصادية هو مصطلح يسر الى الإستخدام الأمثل للموارد وذلك بهدف تعظيم الإنتاج من السلع والخدمات ويمكن القول أن أي نظام إقتصادي يعتبر أكثر كفاءة مقارنة بنظام آخر (من الناحية النسبية) إذ كان يمكن من تقديم المزيد من السلع والخدمات للمجتمع دون إستخدام مزيد من الموارد.

الكفاءة من منظور إداري تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المنتجات وهي من مقاييس نجاح المؤسسات أو هي الإستغلال العقلاني والأمثل والإقتصادي لموارد المؤسسة.

أما الفعالية هي تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

الموارد البشرية : تعرف على أنها مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع.

التدريب : يعتبر التدريب من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين ما يستطيع الفرد تقديمه وما يطلبه العامل لنفسه.

- خصت هذه الكلية في البداية كل أشكال التمرن والتدريب في الأعمال العصرية والصناعية لفئة المنفذين للأوامر والإرشادات لاغير.

- أما الشرع الجزائري فقد إكتفى عبر مختلف نصوص قوانينه بمصطلح "التكوين المهني" و "تكوين الإطارات" كتسمية شاملة لكل برامج التدريب دون تفريق بين مستويات العاملين وفئاتهم بمختلف القطاعات إقتصادية كانت أو إجتماعية.