



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
-جامعة محمد خيضر بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:.....
رقم التسجيل:03/PG/D/SOC/13

عنوان الأطروحة:

علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل

- دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة النسيج TIFIB -بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذة الدكتورة:

سامية عزيز

إعداد الطالبة:

صباح حيمر

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
قاسمي شوقي	أستاذ	جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا
سامية عزيز	أستاذ	جامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا و مقرا
شاوش اخوان جهيدة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد خيضر بسكرة	مناقشا
جميلة بن زاف	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا
عريف عبد الرزاق	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا
بوزغاية باية	أستاذ محاضر - أ-	جامعة حمه لخضر-الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 1443-1444هـ/ 2021-2022م



شكر و عرفان:

الحمد لله الذي وفقنا إلى ما نسعى للوصول إليه.

يشرفني ويسعدني أن أدون في هذه الصفحة
أسمى وأخلص العبارات وأصدق الكلمات شكرا
وعرفانا بفضائل أستاذتي الكريمة:

سامية عزيز

التي كانت سببا في ميلاد هذا البحث

وفي تلقي ملاحظاتها القيّمة؛ فكانت المصحح
والمدقق

وتتبع مراحل نموه حتى استقام على الصورة التي
هو عليه.

ومن الحكمة والأدب أن يكن الإنسان
المحبة لكل من أسدى له معروفا، وساعده على
تخطي مسألة أو قضية من قضايا الحياة إجمالا.

عن الطالبة

صباح حيمر

بسكرة في 06/01/2022م

الفهارس

أولاً: فهرس الجداول

الصفحة	جدول يوضح	جدول رقم
26	يوضح الاختلافات بين التدريب والتعليم.	01
27	يوضح المقارنة بين التدريب والتطوير.	02
92	يوضح تكلفة التدريب	03
127	يوضح بيانات العمل خلال شهر	04
158	يوضح تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل الكفاءة الإنتاجية	05
189	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	06
190	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
192	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	08
193	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	09
195	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية:	10
201	يوضح مدى إتاحة فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة في مجال العمل	11
202	يوضح التركيز على الجوانب النظرية أم التطبيقية	12
203	يوضح مدى وضوح المادة التدريبية	13
204	يوضح اعتماد المؤسسة في تقديم المعارف على مشرفين مباشرين	14
204	يوضح الأسلوب الذي يفضله التعامل في تلقي المعارف	15
205	يوضح برامج التدريب تعمل على تغطية الجانب الذي يجهله العامل من تخصصه	16
206	يوضح مدى متابعة المتدربين بعد فترة التدريب	17
206	يوضح مدى تجاهل الإدارة لآثار التدريب	18
207	يوضح التدريب يساهم في تغطية جوانب العجز لدى العامل	19
208	يوضح بعد فترة التدريب يبدو أداء العمل الحالي صعب	20

الفهارس

209	يوضح هل بعد فترة التدريب تزيد القدرة على أداء خدمات ذات جودة عالية	21
209	يوضح هل التدريب يساعد على المحافظة على سلامة المعدات و الآلات	22
210	يوضح هل التدريب يساهم في التخفيض من معدلات حوادث العمل	23
211	يوضح هل التدريب يساهم في التخفيض من نسبة الأخطاء المهنية	24
212	يوضح هل التدريب يساهم في التقليل من الجهد المبذول في أداء العمل	25
213	يوضح هل التدريب يعمل على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	26
214	يوضح هل التدريب يشعر العامل بالرضا عن العمل	27
214	يوضح هل التدريب يجعل العامل يشعر بالمسؤولية تجاه عمله	28
215	يوضح هل التدريب يرفع الإحساس بالانتماء للمؤسسة	29
216	يوضح هل التدريب يزيد من القدرات المهنية للعامل	30
216	يوضح هل التدريب يساعد على ضمان الاستقرار الوظيفي	31
217	يوضح هل الاستفادة من دورات تدريبية يقوي الرغبة و الدافعية في العمل	32
218	يوضح هل التدريب يساهم في تعديل سلوكيات العامل	33
219	يوضح مدى رغبة العامل في إجراء دورات تدريبية	34

ثانياً: فهرس الأشكال

الصفحة	شكل يوضح	شكل رقم
31	يوضح التدريب كنظام متكامل.	01
44	يوضح نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية.	02
46	يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي.	03

51	يوضح مصفوفة الموقف الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية	04
76	يوضح إشكالية تقييم التدريب وهيكلتها	05
80	يوضح نماذج تقييم التدريب	06
103	مفهوم الكفاءة الإنتاجية	07

ثالثاً: فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
//	الفهارس
//	فهرس الجداول والأشكال
//	فهرس الموضوعات
أب	مقدمة
04	الفصل الأول: موضوع الدراسة
05	1- إشكالية الدراسة
08	2- أهمية الدراسة
08	3- أسباب اختيار الموضوع
09	4- أهداف الدراسة
10	5- تحديد المفاهيم الإجرائية
11	6- الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني: نظام التدريب في المؤسسة
21	تمهيد
22	1- ماهية التدريب.
42	2- الاعتبارات التدريبية
56	3- تصميم البرامج التدريبية
69	4- تنفيذ البرامج التدريبية.
72	5- تقييم فعالية البرامج التدريبية.
95	خلاصة الفصل.
97	الفصل الثالث: الكفاءة الإنتاجية للعامل
98	تمهيد.
99	أولاً: ماهية الكفاءة الإنتاجية.
122	ثانياً: قياس الكفاءة الإنتاجية.
148	خلاصة الفصل.

149	الفصل الرابع: التدريب المهني كأداة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية
150	مدخله:
151	أولاً: دور الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية:
160	ثانياً: التدريب على الكفاءة
163	ثالثاً: عمليات التدريب وفق مفهوم الكفاءة الإنتاجية:
171	رابعاً: العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والتدريب:
176	خامساً: قياس العائد على التدريب:
181	خلاصة الفصل:
182	الفصل الخامس: الإجراءات النهائية للدراسة
183	أولاً: الإجراءات النهائية للدراسة:
183	ثانياً: مجالات الدراسة:
185	ثالثاً: النهج المستخدم
187	رابعاً: عينة الدراسة:
196	خامساً: الأدوات والأساليب الإحصائية:
200	الفصل السادس: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية.
201	تمهيد:
201	أولاً: تفرغ ومراجعة البيانات:
220	ثانياً: تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة:
221	خاتمة
223	قائمة المصادر والمراجع
239	الملاحق
245	ملخص البحث

مقدمة

إن الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة و التطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية، و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، هذه الأخيرة تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد التي تتمتع بها المؤسسة.

و لقد ثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة و هي أن أهم تلك القوى و أعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد، مما تطلب على إدارة الموارد البشرية البحث في مواردها البشرية لتعظيم الاستفادة منها من جهة كيفية إدارتها من جهة أخرى و كذا تطوير مفاهيمها+ و أساليبها الإدارية لتشجيع التغيير و تهيئة الظروف أمام العقول البشرية.

و كما ومتفق عليه فان عملية إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة عناصر هي الحصول على الأفراد و تكوينهم و تنميتهم و تحفيزهم ثم المحافظة عليهم، و تتوقف فعاليتها على فعالية كل عنصر من هذه العناصر.

واحدة من أهم السياسات التي تتبعها المؤسسات في سد أي خل أو نقص في مهارات العاملين هي الأخذ بعملية التدريب كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد و محاولة جعلهم يستخدمون طرق و أساليب مختلفة في أداء أعمالهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء.

فالتدريب من المواضيع التي عالجت كيفية الاستثمار في المورد البشري بتطوير قدراته الفنية و السلوكية، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك و اتجاهات الأفراد و التغيير في إمكانياتهم العلمية و العملية و الوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة و الكفاءة العالية في مجال عملهم.

كما أن التدريب من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير و التطوير داخل المؤسسات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار ايجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل و تساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير.

و على هذا الأساس يطرح الدارسون في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع قضية ذات أهمية بالغة و هي انه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مفتوح أو مغلق فإن الحقيقة التي أكدتها مختلف الأبحاث الامبريقية(تايلور، فيول، فيبر...الخ)تبقى قائمة، و هي ضرورة ربط متغير التدريب المهني بالأهداف الأساسية للمنظمة.

و في دراستنا هذه تم ربط متغير التدريب المهني بإحدى أهم الأهداف الأساسية للمؤسسة و هي الكفاءة الإنتاجية و التي تعتبر من المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد و الجماعة، كما أن مدى وصول المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية يتوقف على مدى فعالية البرنامج التدريبي.

وبناء على ما سبق، نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص العلاقة التي تربط التدريب المهني كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد و الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة صناعة النسيج بولاية بسكرة.

ولتحقيق هذا المسعى انقسمت الدراسة إلى ستة فصول تطرقنا في الفصل الأول إلى موضوع الدراسة متطرقين إلى إشكالية الدراسة، الأهمية، المفاهيم، المعالجة النظرية، الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- أهمية الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- تحديد المفاهيم الإجرائية

6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، فهي تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها المنظمة ومصدرا من المصادر المهمة لفعاليتها، خاصة عندما تتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي تمارسها في المنظمة، وبحجم هذه الأهمية تصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية حتى تصبح هذه الموارد أكثر استعدادا لقبول متطلبات المهام التي تتاط بهم، وهذا ما جعل نشاطات مثل الإعداد والتحفيز والمحافظة على هذه الموارد نشاطات ضرورية لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها.¹

كان المورد البشري في الماضي يعمل بشكل اكبر من الزمن الحاضر لكن لم يكن يحض بالاهتمام كما هو الحال الآن، لقد أصبح ينظر إليه على انه مورد هام من موارد المؤسسة سواء كانت خدمية أم صناعي، خاصة أم عامة، وينظر إلى المورد البشري بأنه أساس جميع العمليات التي سعى المفكرون والممارسون في مجال الإدارة والتي تتم داخل المنظمة، فضلا عن قدرته على خلق وتنفيذ الاستراتيجيات والابتكارات التي تساعده على تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ومن هذا المنطق عملت المنظمات على تنمية هذا المورد وتأثيره، والارتقاء به، وتعد العملية التدريبية بمراحلها وخطواتها وبرامجها وظيفية هامة وأساسية في جهاز إدارة الموارد البشرية لأي منظمة، ويعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير المورد البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف، تنمية قدراته، مهاراته، تعديل اتجاهاته وسلوكاته وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته، تحسين أدائه، زيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه.

¹ رملي عمير ، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي ،مذكرة ماستر 2، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، البويرة 2012، ص13.

كان التدريب قديماً يقوم على التلمذة الصناعية عند أصحاب الحرف، إذ كان العمال الجدد يعهد بهم إلى بعض العمال القدامى لتدريبهم على العمل الجديد، وبعد فترة يوكل إليهم القيام بالعمل بمفردهم، وكثيراً مايفشل العمال القدامى في توصيل معلوماتهم إلى العمال الجدد، مما أدى إلى التفكير في تقديم برامج تدريبية منظم.

أصبحت عملية التدريب المهني أكثر شرعية لتحقيق نجاح المنظمة المعاصرة، إذ يلعب التدريب دوراً رئيسياً في تقوية كفاءاتهم، وإمدادهم بالجديد من المعلومات والمعارف التي تساعدهم على الرفع من مستوى أدائهم.

تسعى الدول النامية إلى تبني استراتيجيات وخطط لاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية لتحقيق قدر من التقدم و التطور، وانطلاقاً من هذا التصور فقد أثارت قضية استغلال وتدريب القوى العاملة ثلاث نقاط رئيسية:

- الفائدة المالية التي تجنيها الدولة من عملية التدريب.
- انعكاس تلك الفائدة على مسألة التنمية.
- قيمة ما يمكن أن تؤدي إليه تلك الفائدة من زيادة في درجة الثقة في توجهات واستراتيجيات الدولة.

على الصعيد المحلي (الجزائري) شعرت الدولة بالعجز الواضح في تسيير القوى العاملة تكوينها وتدريبها هذا نتيجة الاهتمام بالجانب التقني وإهمال نظيرها البشري الذي يعد المحرك الفعال للتنمية والتطور.

ويستدل على أهمية التدريب مؤشرات عديدة من أهمها الإنتاجية والتي تعتبر من المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد الجماعة، كما ساهم الاهتمام بالإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلى البحث عن محدداتها وطرق قياسها وتحليل العوامل المؤثرة فيها وتقديم الحلول المساعدة على زيادتها ومنه فقد أثرت جملة من الإشكاليات تتعلق بهذه الأخيرة من تكوين وتدريب واختيار وتوجيه، وغيرها من

الركائز التي وقفت حجرة عثرة أمام تطور المؤسسات وما نتج عنه من ركود اقتصادي وتسريح عمال وإفلاس و غلق... الخ

وعلى هذا الأساس جاءت إشكاليتنا على النحو التالي:

ما علاقة التدريب المهني الذي يتلقاه العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة؟

ولتوضيح أكثر نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما علاقة المعارف التي يتلقاها العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟

2- ما علاقة المهارات التي يتلقاها العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟

3- ما علاقة السلوكيات (الاتجاهات) التي يتلقاها العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية

للمؤسسة؟

2- أهمية الدراسة:

يمكن أن نعتبر أن أهمية دراسة العلاقة بين التدريب المهني الذي يتلقاه العامل ومستوى الكفاءة الإنتاجية إلي تحققها المؤسسة مزدوجة نظرية وعلمية. ويعتبرا لعمل من أهم عناصر الإنتاج وأكثرها تأثيرا على إنتاجية المؤسسة، وإذا كان مستوى الكفاءة الإنتاجية يتوقف على أداء عناصر الإنتاج، فإنه يتركز بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري، كما تظهر أهمية الدراسة في تبيان طبيعة العلاقة التي تربط التدريب المهني و مستوى الكفاءة الإنتاجية.

ازدادت حاجة المؤسسات الجزائرية أكثر من أي وقت مضى إلى إحداث تغييرات جذرية واعتماد الوسائل العلمية والعملية التي تمكنها من رفع إنتاجيتها وتحسين كفاءتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أصبح السعي نحو تنمية النتاج وتوزيعه ورفع الدخل وتعدد مصادره الشغل الشاغل لدى المسؤولين الجزائريين، ولأجل تحقيق ذلك يستدعي الأمر البحث عن السبل الناجعة والكفيلة برفع مستوى كفاءة إنتاج العمال بالمؤسسة الجزائرية، حيث تتمكن من بلوغ المستوى المطلوب من الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما يدعونا لدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية.

3-أسباب اختيار الموضوع:

لقد تفاعلت مجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية وتساندت لتكون موجهها قويا دفعنا لاختير هذا الموضوع، وهذا يحتم علينا الإفصاح عنها كعنصر ذو أهمية في مسار البحث العلمي وتحقيقا لأساسياته، فمسألة اختيار الموضوع لا تعني الباحث بقدر ما تهم المتلقي، لأنها تمثل طرحا يلزم البحث كعقد أكاديمي، وهي توضح عمق الموضوع وأصالة طرحه، وعليه يمكن أن نحدد مبررات اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

3-1- أسباب موضوعية:

- تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري الحديث و في إدارة النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الجزائرية.
- تحول وجهة التركيز من المواد الخام لإنتاج السلع إلى التركيز على عناصر المعرفة و العقل البشري، و بالتالي لا بد من التركيز على مجمل الظروف التي يعمل العامل تحت ظلها.
- لا زالت المؤسسات الجزائرية لا تهتم العامل نظرا لطبيعة الاقتصاد الوطني الذي هو بالأساس اقتصاد ريعي.
- الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في التكيف مع تطورات العصر.

3-2- أسباب ذاتية:

- رغبتنا في التقصي حول علاقة كل من اكتساب المهارات و المعارف و السلوكات داخل المؤسسة بمستوى كفاءتها الإنتاجية.

4 - أهداف الموضوع:

يتعلق تحديد الأهداف بقضية غاية في الأهمية وهي ربط الدراسة بما نتطلع إليه بناء على جملة من المؤشرات ووفق ما هو متاح من إمكانيات، وتبعاً لهذا نجد أن الأهداف تتعلق بمعطى عام وآخر خاص و يتحدد فيما يلي:

الهدف العام: الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط التدريب الذي يتلقاه العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة.

5- تحديد المفاهيم الإجرائية:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية والمنهجية لتوجيه مسار البحث، وتبيننا لتطبيقاته، على اعتبار أن مفاهيم الدراسة تطرح بالضرورة القضايا البحثية التي تنبثها الدراسة، فضلا عن المضامين التي نريد تفصيلها وحدود هذه المفاهيم وانسجامها ضمن السياق النظري والميداني للدراسة الراهنة.

عملية تحديد المفاهيم تعد من أهم المراحل التي يمر بها البحث الاجتماعي لاتصالها بما سبقها وما سيأتي، وتتضمن هذه الخطوة مجمل المفاهيم الاجتماعية المارة في الدراسة وعلى الباحث أن يقوم بتحدد دقيق للأبعاد الاجتماعية للمفهوم والوصف الشامل لمعانيه وذلك بعبارات سهلة وبسيطة ومتداولة في أدبيات علم الاجتماع، ونظرا لاختلاف التوجهات النظرية والإيديولوجية للمهتمين والمختصين في الدراسات الاجتماعية والإنسانية فلا نجد اتفاق بينهم حول كثير من المفاهيم المستخدمة، فالمفهوم هو العنصر الأساسي الذي تتكون منه المعرفة العقلية، أو هو ببساطة عبارة عن رمز اغو فكرة تعبر عن الأشياء في الواقع أو في الذهن، ونحن نصل إلى تكوين المفاهيم عن طريق عمليتين رئيسيتين هما التحليل والتأليف ومنه فإننا نصل إلى تحديد مفاهيم دراستنا الحالية بناء على الإطار النظري الخاص الذي تبنيناه كاتجاه له محدداته وأطره الفكرية، وأيضا بالنظر إلى الواقع الاجتماعي وما يفرضه علينا على اعتبار أن تحديد المفاهيم يكون أولا بصفة مجردة باستخدام سياق أكثر بساطة وثانيا إجرائيا وهو يشير إلى ما يكون عليه المفهوم في الواقع ويتضمن مجموعة من المؤشرات التي تمكن الباحث من الاسترشاد به في الميدان.

ما تضمنته دراستنا مجموعة من المفاهيم الأساسية الآتية: التدريب، التدريب المهني، الكفاءة، الكفاءة الإنتاجية، والعامل.

- 1- **التدريب:** التدريب هو عملية اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات لمجموعة من الأفراد بغية رفع كفاءتهم المهنية للحصول على أقصى إنتاجية ممكنة.
- 2- **التدريب المهني:** هو تغيير حالة الفرد إلى حالة جديدة مستهدفة ومخطط لها سواء كان ذلك التغيير في سلوكها زيادة معارفه أو صقل قدراته ومهاراته بغرض تأقلمه مع عمله الجديد أو الانتقال به من عمله الحالي أو درجته الحالية إلى درجة أعلى في نفس المجال لكنها بمهام أكبر وأوسع أو الانتقال به إلى وظيفة أخرى تختلف في نوع المهام والاختصاصات.
- 3- **الكفاءة الإنتاجية:** نقصد بالكفاءة الإنتاجية في بحثنا، الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة وهو الذي يتم في الوقت الملائم و بالتكلفة المناسبة.
- 4- **العامل:** وهو عامل التشغيل في أعمال الإنتاج وأعمال الصيانة، وحديثي الخدمة من المشتغلين بأعمال البيع.

6- الدراسات السابقة:

تشكل عملية البحث العلمي عامة والاجتماعي خاصة حلقة متصلة ضمن سلسلة تسمى تطوير المعرفة وميزتها هي التراكم العلمي، وعلى هذا الأساس فالدراسات السابقة مهمة من حيث أنها تساعد الباحث على فهم مشكلة بحثه فهما معمقا صحيحا، لأنه أمام فهم مشكلات بحثية تتطلب منه أن يكون حذرا أمام التساؤلات الكثيرة أو الانحرافات المعرفية التي يمكن أن تجعله جامد لا يتحرك.

6-1-2- الدراسة الأولى:

هذه الدراسة قامات بها الطالبة سليمة بوخنان من جامعة 20 اوت 1955 تحمل عنوان التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية "دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتر وكيمياء مركب -cpk- نموذجاً للسنة الجامعية 2007/2008.

إشكالية الدراسة: تدور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي هو: هل هناك علاقة بين التكوين المهني الذي يتلقاه العامل والكفاءة الإنتاجية التي تحققها المؤسسة ؟

أهداف الدراسة: تمثلت في التعرف على مدى مساهمة البرامج التكوينية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وكذا التعرف على مدى مساهمة البرامج التكوينية التي تنتهجها المؤسسة، وذلك في ضوء قياس مختلف التغيرات الحاصلة على العاملين بعد الاستفادة من البرامج التكوينية.

فرضيات الدراسة: تمثلت الفرضية الرئيسية في: هناك علاقة ارتباطية بين التكوين المهني الذي يتلقاه العامل ودرجة الكفاءة المهنية للعاملين، وانبثقت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تمثلت في: أولاً "هناك علاقة بين زيادة مهارات العمال وزيادة الإنتاج"، ثانياً "زيادة المعارف تساهم في زيادة معدلات النتاج" ثالثاً "زيادة اكتساب الخبرة المهنية للعامل تساهم في الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية".

المفاهيم الرئيسية: التكوين، المهنة، الكفاءة، الإنتاج، الإنتاجية، التكوين المهني ضمن الكفاءة الإنتاجية.

الإجراءات المنهجية: أجريت الدراسة على 71 عاملاً بالشركة الوطنية للبتر وكيمياء مركب cp1-k نموذجاً باستخدام المسح الاجتماعي على اعتبار أن الباحث اختار المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج تمثلت في:

- التكوين المهني عامل أساسي يساهم في زيادة معدلات الإنتاج.

- تؤدي تنمية القدرات المهنية للعامل إلى زيادة معدلات إنتاجه وبالتالي الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

6-1-3- الدراسة الثانية:

دراسة قام بها الباحث بن عيشي عمار لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2012/2013 تحت عنوان: "البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات" -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -

إشكالية الدراسة: تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي: كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة من خلال إدارة البرامج التدريبية ؟

أهم أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات.

فرضيات الدراسة: تمثلت الفرضية الرئيسية في: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة، وتفرعت عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية وهي كالآتي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية وتحقيق الجودة الشاملة.

المفاهيم الرئيسية: و هي البرامج التدريبية، الجودة، الجودة الشاملة.

الإجراءات المنهجية: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني.

أدوات الدراسة: استعان الباحث بالاستمارة في دراسته معتمدا إياها كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، أما التحليل الإحصائي فقد اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي spss (الحزمة الإحصائية المطبقة في العلوم الاجتماعية اصدار 17).

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن تحديد، تصميم، تنفيذ، تقييم البرامج التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة.

6-2- الدراسات العربية:

6-2-1- الدراسة الأولى: دراسة بعنوان "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام" دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة.

دراسة تكميلية قام بها الباحث خالد عبد اله المرباني الغامدي لنيل شهادة الماجستير.

إشكالية الدراسة: تتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هو التدريب في زيادة كفاءة أداء الموظفين ؟

- ما مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون؟
- ما هي فترة التدريب المناسبة للاستفادة من الدورات التدريبية بكفاءة عالية؟

أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين، ومعرفة نقاط القوة و محاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب وتوضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفتل وقلة الاستفادة منها.

فرضيات الدراسة: تمثلت في:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وزيادة كفاءة أداء موظفي القطاع العام.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين.

المفاهيم الرئيسية: تمثلت في: التدريب، الكفاءة، الأداء، كفاءة الأداء، موظفي القطاع العام.

الإجراءات المنهجية: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الأدوات الآتية: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة فحص السجلات.

نتائج الدراسة: تمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد العينة على دور التدريب في رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين، وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم.

الدراسة الثانية:دراسة تحمل عنوان: "واقع التدريب ومعوقاته في المؤسسات الإصلاحية" من إعداد الباحث صلاح بن دحمان السرحاني دراسة تكميلية للحصول على درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية.

إشكالية الدراسة:تكمّن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:ما واقع التدريب في المؤسسات الإصلاحية وما هي المعوقات التي تواجهه؟

أهداف الدراسة: تكمن أهداف البحث في النقاط الآتية:

- التعرف على واقع التدريب بالمؤسسات الإصلاحية واتجاهات النزلاء نحوه.
- التعرف على المعوقات التي تعوق التدريب المهني بالمؤسسات الإصلاحية.
- التعرف على علاقة التدريب المهني بعدم العودة للجريمة من وجهة نظر النزلاء.

- التعرف على سبل الحد من المعوقات التي تحول دون فاعلية التدريب المهني بالمؤسسات الإصلاحية.

المفاهيم الرئيسية:المؤسسات الإصلاحية، النزيل، السجن، التأهيل، التدريب المهني.

الإجراءات المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي.

أدوات الدراسة:اعتمد الباحث أداة الاستبيان باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة.

نتائج الدراسة:

- يرى غالبية المبحوثين انه توجد علاقة بين التدريب المهني وعدم العودة إلى الجريمة.

- يرى اغلب المبحوثين أن هناك معوقات تحول دون فاعلية التدريب المهني بالمؤسسات الإصلاحية.

6-2-2- الدراسة الثانية:

بالتطبيق على الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة من إعداد الباحثة منى رشيد الرشيد وفي إطار الحصول على شهادة الماجستير أعدت الباحثة بحث بعنوان: "تقييم فاعلية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة " لسنة 1996.

إشكالية الدراسة: حددت الباحثة مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى تأثير فاعلية لتدريب بالفرع النسوي بمعهد الإدارة العامة على كفاءة أداء المرأة العاملة بالأجهزة الحكومية.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استعراض أهم الأساليب والمعايير المستخدمة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية و في قياس أثرها على أداء التدريبات.

المفاهيم الرئيسية: و هي: التدريب، فاعلية التدريب، الكفاءة، كفاءة المرأة العاملة.

الإجراءات المنهجية: اتبعت الباحثة في بحثها المنهج الوصفي التحليلي المقارن.

أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على أسلوب المقابلة المقننة و أسلوب الاستبيان.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الموظفات الحكوميات لهن احتياجات تدريبية وأن التدريب يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة أداء المرأة العاملة بمعهد الإدارة العامة.

6-2-3- الدراسة الثالثة: و هي دراسة بعنوان: "اثر التدريب المهني على الأداء

على الاختبارات النفسية لمهنة السائق " دراسة ميدانية على المركز التدريبي التابع

لوزارة النقل وهي دراسة قام بها الباحث محمود السيد أبو النيل لمتطلبات تنيل شهادة الدكتوراه.

إشكالية الدراسة: تدور مشكلة الدراسة حول المشكل التساؤل الآتي: ما اثر التدريب المهني على الأداء على الاختبارات النفسية لمهنة السائق؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة اثر التدريب المهني الذي يتلقاه السائقون على الأداء على الاختبارات النفسية الأدائية لدى مجموعة من السائقين.

فرضيات الدراسة: لقد افترضت الدراسة وجود فرق دال على الاختبارات النفسية الأدائية لدى السائقين قبل التدريب وبعده.

المفاهيم الرئيسية: التدريب، التدريب المهني، الأداء، الاختبارات النفسية، السائق.

الإجراءات المنهجية: فيما يتعلق بالأدوات استخدم الباحث خمس أدوات هي: اختبار تشتت الانتباه - اختبار المتحركين - اختبار زمن الرجوع - اختبار القوة العضلية - اختبار قوة الإبصار.

نتائج الدراسة: اتضح من الدراسة أن:

- للتدريب اثر على أداء السائقين.
- وجود فرق له دلالة بيت قبل التدريب وبعده على الأداء، في اختبائي تشتت الانتباه وقوة الأبصار.
- باقي الاختبار لم يؤثر فيها الداء بالتدريب.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة إلى معالجة التدريب من زوايا مختلفة، وأكدت على أهمية التدريب في تطوير مهارات كفاءات العاملين، كما بينت أن للتدريب دور فعال في تنمية

الموارد البشرية، كما تطرقت الدراسات إلى الكفاءة الإنتاجية ضمن جوانب مختلفة باعتبارها أكثر المداخل الإدارية شمولاً وعطاءاً بالإضافة إلى الدور الذي تلعب في تنمية وتطوير المنظمات.

تتشابه دراستنا الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستمارة كأداة بحث.

تم إجراء الدراسة على المشرفين والعمال والبالغ عددهم 350 فرداً، وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرداد 204 استمارة، وبعد فحص الاستمارات تم استبعاد 17 منها بسبب عدم جدية الإجابة عليها، وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة، وبذلك يكون مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة 187 استمارة.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف إلى مجموعة من الجوانب البحثية المهمة منها: المنهجية العلمية، الأدوات العلمية المستخدمة، الأساليب الإحصائية كما استفاد الباحث من لدراسات السابقة في تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية إذ بعد التدقيق في النتائج وكذا المشكلات والرؤى التي انطلق منها أصحاب هذه الدراسات يمكن أن نؤكد على جملة من الحقائق التي تخدم المشكلة القائمة للمعالجة وأهمها:

- تتجلى مقدرة الفرد في أي نشاط من النشاطات تبعاً لما لديه من معلومات، مهارات، ثقافة تكوين، وخبرة كافية، كما تتجلى هذه المقدرة على الرغبة في الأداء.

- التدريب والتنمية وتقييم الأداء وخلق الدافعية لدى الأفراد العاملين وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية هي جميعاً عبارة عن استثمارات تؤثر مباشرة في دوافع الأفراد العاملين والروح المعنوية لهم، مما يساهم في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

الفصل الثاني:

نظام التدريب في المؤسسة

تمهيد

1- ماهية التدريب.

1-1 مفهوم التدريب.

1-2 مبادئ التدريب.

1-3 أهمية التدريب.

1-4 أهداف التدريب.

1-5 أنواع التدريب.

2- الاحتياجات التدريبية

2-1 مفهوم الاحتياجات التدريبية.

2-2 أسس تحديد الاحتياجات التدريبية

2-3 أنواع الاحتياجات التدريبية..

2-4 أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية

2-5 الموقف الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية.

2-6 خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.

2-7 طرق جمع المعلومات لرض تحديد الاحتياجات التدريبية.

3- تصميم البرامج التدريبية

3-1 مفهوم تصميم البرامج التدريبية.

3-2 عناصر تصميم البرامج التدريبية.

3-3 خطوات تصميم البرامج التدريبية.

3-4 مراحل تصميم البرامج التدريبية.

4- تنفيذ البرامج التدريبية.

4-1 معنى تنفيذ البرامج التدريبية.

4-2 إجراءات تنفيذ البرامج التدريبية.

5- تقييم فعالية البرامج التدريبية.

5-1 التقييم والفعالية.

5-2 مبادئ التقييم

5-3 أساليب تقييم البرامج التدريبية.

5-4 قياس فعالية البرامج التدريبية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الإدارة الأشمل لها، وحقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المرجوة.

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالعملية التدريبية من قبل مختلف المنظمات وأقر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التدريب والتأثير الايجابي له على أداء المنظمة مما أدى إلى زيادة الاستثمار فيه وارتفاع نسبة مخصصاته.

جاء هذا الفصل كمحاولة نهدف من خلالها التعرف على موضوع التدريب،

مبرزين في ذلك مراحل العملية التدريبية من:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

1. ماهية التدريب.

1.1. مفهوم التدريب:

يمثل التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها واختصاصاتها كما يعد الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، لذا يلقي التدريب اهتماما متزايدا من قبل المنظمات المعاصرة¹ لاسيما في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على الأهداف المؤسسة. سنتطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة بمفهوم التدريب ثم التعرف على بعض المصطلحات المرتبطة بالتدريب.

1.1.1. تعريف التدريب:

تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة عنه، إلا أن كلها يصب في جوانبه المختلفة، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

يعرف "فيليبو pilipo" التدريب في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية" بقوله: هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين²

كما يعرفه السيد عليوة بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.³

وتعرفه سهيلة محمد عباس وحسين علي على انه: عملية تعلم المعارف والطرق والسلوكيات الجديدة المؤدية إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم.⁴

¹ يوسف رحيم الطائي مؤيد عبد المحسن الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، 2006، ص 270.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد عمان، 2004، ص 1.

³ السيد عليوة، تنمية مهارات شؤون العاملين، دار اترك، مصر، 2003، ص 52.

⁴ سهيلة محمد عباس وحسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 107.

ويعرف زوليف مهدي حسن "التدريب بأنه: عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه

والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة".¹

يعرف برنار مارتوري ودانيال كروزيه **Bernard Martori et Daniel Cruzet** التدريب بأنه "مجموعة الأنشطة الهادفة إلى تعليم وتحصيل معلومات اقتصادية، اجتماعية وثقافية"²

يعرف سعيد السالم وعادل حرحوش الصالح التدريب بأنه: "العملية المنظمة التي من خلالها يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم".³

أما إبراهيم الدين رمضان فيعرف بأنه: "مجهود ونشاط منظم ومخطط لاكتساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين لوصول أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة".⁴

من التعاريف السابقة للتدريب يمكن أن نستنتج النقاط الآتية:

- ✓ التدريب نشاط إنساني.
- ✓ التدريب نشاط مخطط له ومقصود يتكون من مجموعة مراجع مصممة.

¹ زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص113.

² Bernard Maratory et Daniel Crozet , Gestion Des Ressources Humain, dound ,paris ,2001, 2001 ,p 81.

³ سعيد السالم وعادل، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص130.

⁴ إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسة التعليمية، أطروحة دكتوراه للإدارة الاقتصاد قسم إدارة الأعمال الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، ص 19.

- ✓ الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.
- ✓ التدريب نشاط مستمر لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- ✓ التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

دواعي ومسببات القيام بالعملية التدريبية:

- بغض النظر عما نمارسه من عمل فان هذا العمل يتغير مع الزمن، وتأتي هذه التغيرات وفق مسببات عديدة منها:¹
- التطورات التقنية والتكنولوجية.
 - تغير أنظمة وإجراءات العمل.
 - القوانين والتشريعات الجديدة.
 - التغيرات البيئية وتغيرات حاجات الزبائن.
 - ظهور مواد إنتاجية جديدة.

من خلال النقاط السابقة يمكن للباحثة أن تعرف التدريب بأنه: "نشاط مخطط ومستمر يتكون من مجموعة برامج مصممة لهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد".

¹ مخلوفي عبد السلام، بن زيان ووسام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب نحاول في ما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب منها:

➤ **التكوين:** يقصد به "كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات " ¹
ومن الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.¹

➤ **التعليم:** هو تزويد الفرد بمعلومات ثقافية وعلمية تجعله صالحا لاتخاذ اتجاه معين في الحياة.

غالبا ما يتبادر الكثير من الخلط بين المفهومين، إلا أن الفرق يبرز في أن التدريب هو تطبيق للمعرفة أما التعليم فهو يعمل على إرساء عمليات وأساليب للتفكير المنطقي السليم.²

كما يختلف التدريب عن التعليم بكون هذا الأخير تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص في حال العمل أما الأول فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد عموما³، واستغلال عملية التعليم من أجل أغراض الحياة العملية.⁴
فمصطلح التعليم يدل على التعلم النظامي بالمدارس والجامعات، بينما يشير مصطلح التدريب إلى تعلم تخصصي لأغراض مهنية.

¹ احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2001، ص 88.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 183.

³ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص 443.

⁴ عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة القحطاني، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية العربية السعودية، 2005، ص 29.

والجدول التالي يمثل أهم الاختلافات بين التدريب والتعليم:

جدول رقم (1): يوضح الاختلافات بين التدريب والتعليم.

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة محددة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع.	أهداف سلوكية لجعل العمال أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.
الزمن	طويل الأجل	يمكن أن يكون قصير جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات.
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

المصدر: مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية الشركة العربية للنشر، القاهرة،

1996م، ص 303.

➤ **التنمية:** تعرف التنمية على أنها: "تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا

أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.¹

وعلى الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب يوجه للحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، أما تنمية العاملين فتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم فعملية التنمية تسعى إلى توسيع مهارات الفرد.²

¹البقي محمد عبد الله، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية السعودية، ص 26.

²مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994، ص 303.

وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.¹

➤ **التطوير:** يمثل "الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التطورات للتغيرات البيئية التكنولوجية" يرى البعض أن التمييز بين التطوير والتدريب أمر قليل الأهمية، لكن هناك فرق بينهما، فالتدريب يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم، أما التطوير فيمثل: اكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً وفق التطورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية فالتطوير وعملية إستراتيجية.²

يمكن إبراز أهم الفروق بين التدريب والتطوير في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح المقارنة بين التدريب والتطوير.

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق عمل جماعي
الإطار الرقمي	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية للمهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار

وائل، عمان، الأردن 2003 ص 186.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 171.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 333.

2.1. مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحلها المختلفة وذلك حتى تحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه المبادئ.¹

➤ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.

➤ **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي واقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية بعيدا عن التغير والمعايير الدعائية.²

➤ **الهادفية:** حيث لا بد أن تكون واضحة موضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.

➤ **الشمولية:** لا بد أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.³

➤ **التدرجية:** يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة الأكثر تعقيدا.

➤ **الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة.

توفير القادة والمشرفين الذين يحصل منهم العامل على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.⁴

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 186.

² مدحت محمد بو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، دار اينترناك، القاهرة، 2005، ص 38.

³ محمد حسن غانم، دليل التدريب للعمل في مجال الخدمة النفسية، دار المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2009، ص 17.

⁴ أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ير منشورة، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010.

➤ مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معنياً يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب

➤ **الواقعية:** بمعنى انه يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب جميع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

(1) **خلق الدافع:** كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفعالية بمتدرب يجب أن يرتبط التدريب نجاحه حقيقة له يرغب في إشباعها مثل تحسين الأداء أو زيادة مستوى الدخل.¹

(2) **التوافق:** التعلق بمحتوى برنامج التدريب، فلا بد أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب، فلا بد أن ينظم جزء مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، وذلك بغية القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى التدريب.²

➤ **التوقيت:** فلا بد من مراعاة التوقيت المناسب عند وضع البرامج التدريبية، أي مناسب لظروف المتدربين، بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الميزانيات الجدد... الخ.

➤ **المشاركة:** فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط بل تؤدي إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول.

➤ **التكرار:** حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، ويرى علماء النفس أن التكرار لا بد أن يوزع على فترة زمنية طويلة نسبياً حتى تكون له دافعية.

➤ **النقل:** أي إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى الواقع العملي وهذا ما يضمن فعالية التدريب.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، بدون سنة نشر، ص 162.

² عبد الغفار حنيفي، حسين فؤاد، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بدون دار نشر، الإسكندرية، 996، ص 582.

ويضيف صلاح عبد الباقي مبدأ آخر للتدريب وهو أن ينظر للتدريب كنظام

متكامل:

➤ **التدريب نظام متكامل:** أي هناك هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي،

فالتدريب ليس نشاط عشوائي فقط، ولا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، ويمكن

إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كمايلي:

أ / -التكامل في مدخلات التدريب وهي:

-الأفراد المطلوب تدريبهم.

-الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدربين.

-القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.

-المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

ب-التكامل في الأنشطة التدريبية والمتمثلة في:

-توصيف وتحليل الأوضاع التنظيمية والإدارية.

-توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.

-توصيف وتحليل سلوك الفرد وتقييم أدائه.

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

-تصميم البرامج التدريبية.

-تنفيذ البرامج التدريبية.

-متابعة وتقييم النشاطات التدريبية.

ج/-التكامل في نتائج التدريب وهي:

-النتائج الاقتصادية والمتمثلة في انخفاض التكاليف، تحسين النتائج، تحقيق الوقت

اللازم لأداء العمل.

-النتائج السلوكية للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.

-النتائج البشرية المتمثلة في إعداد أكبر عدد من العاملين الذين تتوفر فيهم خبرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات محددة.

والشكل التالي مثل التدريب نظام متكامل:¹

شكل رقم (1): التدريب كنظام متكامل.



المصدر: أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار

الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص.80

3.1 أهمية التدريب:

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة في العديد من العناصر، فهو يؤدي

إلى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمة الأعمال، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

➤ قائد التدريب للمنظمة: يحقق التدريب للمنظمة فوائد عدة من بينها:

-تحسين ربحية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

-تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات.

-تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.

أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص.80.

- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمنظمة.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

- توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي

تشرطه مواصفات الوظيفة.¹

➤ فوائد التدريب للأفراد العاملين: وذلك بـ:

- يساعد العاملين على اتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم

في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.²

- تحقيق أهداف الفرد كالحوافز والترقية تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات

جديدة.³

- يزود الموظف الجديد بالمهارات والمعارف التي تمكنه من أداء واجبات عمله

بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس التدريب بنتائج ايجابية على الموظف القديم، فيمكن من

خلاله من مواكبة التطورات والتعرف على المهارات الجديدة.

➤ فوائد وأهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التدريب الفعال إلى تحقيق نتائج فاعلة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية تتمثل

في:⁴

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي للأفراد العاملين.

- توفير القيادات الإدارية نتيجة لدور التدريب في تنمية القيادات الإدارية التي من

الممكن أن تساهم بتوجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.

¹ احمد الخطيب وعبد الله رامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتاب الحديث، اردب،

عمان الأردن، 2008، ص22.

² Jaque Soyer. Fonction Formation. 1^{er} edition D'organisation, Paris , 1998 , P 292.

³ مبارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال

إفريقيا، العدد السابع، الشلف، جامعة حسيبية بن بوعلي، ص273-288.

⁴ خالد عبد الحسن مطر هاتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الأردن، 1999، ص 203.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- دعم العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها، وتنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

4.1. أهداف التدريب:

هي الغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، لذا فإن تحديد الهدف من التدريب يعد خطوة مهمة في نجاح التدريب، وتتمثل الغايات الأساسية في التدريب في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد، من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المطلوب فتحقيقه من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع التدريب يهدف التدريب على اختلاف أنماطها إلى تحقيق مايلي:¹

أ- **تنمية المعارف:** أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا لمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل.

ب- **تنمية المهارات:** وذلك لأداء المهام بكفاءة وفاعلية.

ج- **تنمية السلوك:** نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة.

¹صالح محمد النويجم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005، ص 10.

د- إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة على مستوى تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى ليسد بهم العجز.¹

ه- زيادة الإنتاج: التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

و- رفع الروح المعنوية: حيث أن امتلاك المهارات يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار مما يرفع من الروح المعنوية لديهم في الاقتصاد في الإنفاق، فالتدريب مردود أكثر من كلفته، فباستخدام الآلة بأصول وبوسائل سليمة تقلل من النفقات.

ز- وفرة قوة احتياطية بالمؤسسة: حيث للمؤسسة: حيث يشكل التدريب مصدرا مهما للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المراكز التدريبية من مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة.² ويضيف بعض الباحثين إلى الأهداف السابقة الذكر مايلي:

➤ تذكير العاملين بأساليب الأداء: ويتم ذلك بتعريفهم أول بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل وعليها بطريقة استخدام ماسيحدث من أدوات وأجهزة وآلات.

➤ الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى ليسد بهم العجز فيها.

¹ عقلة محمد الميظبن وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 18.

² يوسف رحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، مرجع سابق، ص 278، 279.

➤ تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية: وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها وتحسين صورتهم في أذهانهم وبالتالي دعم مركزها التنافسي.

➤ تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في انجاز عملهم.¹

كما يقسم البعض أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي:²

أ- أهداف تدريبية عادية (روتينية): وهي التي تتكرر وتتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من عين لآخر وتقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل وتشتمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد والشروط العامة للخدمة.

ب- أهداف تدريبية إبتكارية: تضيف نوعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب وتحاول رفع مستوى الأداء في التنظيم.

ج- أهداف شخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترفيه واحترام الآخرين وتأكيد الذات.

د- أهداف تدريبية لحل المشكلات: تتوجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتضيف وسائل علمية منظورة في علاجها.

¹ ابن عيش عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013، ص 15.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، الأردن، 2003، ص 38

1-5 أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم هذه المعايير مايلي:

1. 5.1 حسب مرحلة التوظيف: ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة

أنواع وهي:

- **توجيه الموظف الجديد:** قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تجعل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برامج تقييم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بان يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين.

ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوعاً أو اثنين على الأكثر بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وان الكثير من آلات تتميز بالتعقيد.

الأمر الذي لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية إنما يجب عليه تلقي تدريب مباشر على الآلات.¹

- **التدريب بغرض تجديد المهارة:** ويكون حينما تكون هناك أساليب بل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك -ماهو في دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.

¹ أمين الساعاتي، مرجع سابق، ص ص 114، 116.

- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** فقد يكون هناك احتمال اختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد نظيرتها المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف في المعارف والمهارات مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة.

ويمكن تطور نفس الأمر حينها يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية احد العمال.

- **التدريب للتهيئة للمعاش:** نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العمال من كبار السن إلى الخروج للمعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن فرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.¹

2.5.1. حسب نوع الوظيفة: ينقسم التدريب حسب نوع الوظيفة إلى ثلاث أنواع

تتمثل في:

- **التدريب المهني:** يصب اهتمام هذا النوع من التدريب على المهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والتجارة والميكانيك والصيانة واللحامة وغيرها.

تمثل التلمذة الصناعية احد أنواع التدريب المهني، وفيه تقوم الشركات او نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال، ويحصلون غالبا على شهادات فنية /مهنية، وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

- **التدريب التخصصي:** ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والمهارات هنا تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة...الخ.

¹بطرس الشكر لطيف لؤي، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2008،

- **التدريب الإداري:** الذي يتضمن المعارف والمهارات الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرارات وتوجيهه، وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل وغيرها.

1. 5. 3. حسب مكان الوظيفة: ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين

هما:

- **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثالها أعمال الكهرباء والميكانيك.... الخ. ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسات.¹

- **التدريب التخصصي:** يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة، ويشمل هذا النوع على العمال الجدد وحتى القدامى.²

3.3.5. التدريب الإداري:

يتضمن هذا النوع من التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيهه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص326.

² المرجع نفسه ، ص326.

1. 5. 4 حسب المكان:

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين هما:¹

- **التدريب داخل المؤسسة:** ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدرسين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية ودعوة مدرسين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذه.

كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو مايسمى في مكان العمل، وقد يأخذ هذا النوع صوراً مختلفة منها:

➤ **التدريب عن طريق المشرف المباشر:** سواء كان مشرف أو رئيس العمال، وبموجب هذا النوع فإنه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرئيسي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.²

➤ **التدريب عن طريق العامل القديم:** وهنا يتولى عملية التدريب احد العمال القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل، ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمدرسين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب المتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة.

- **التدريب خارج المؤسسة:** بعض المؤسسات تفضل أن تنتقل كل أو جزء من نشاطها التدريب خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب³

¹المرجع السابق، ص 326.

²محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 195.

³Rom Lear Piere , Gestion des ressources humaines , Armand colin , Paris , 1993 ,p

ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج، ولكن يعاب عليه أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة، كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان.

وبالإمكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق عدة أساليب نذكر منها:¹

➤ المحاضرات: وتكون هذه الطريقة مفيدة وناجحة عندما يتطلب موضوع دراسة وتحليل بعض المفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة أو النظريات المعمول بها، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تفتح للدارس فرصة التعبير عن رأيه أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات.

➤ الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: هذه الطريقة تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وغالبا ما تطرح هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية والسياسات الإدارية، والعلاقات العامة، ويتوجب على قائد الندوة والمؤتمر أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان نجاح الربحية للمؤتمرات أو الندوة أو الحلقة

➤ تمثيل الأدوار: وذلك باستخدام موقف معين أو حالة أو مشكلة شائعة الحدوث في المؤسسة، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيلية واتخاذ كل القرارات الخاصة، وفي الوقت نفسه، يعطى لمتدرب آخر دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده كان مثل الأول دور المشرف الذي ضبط موظفاً لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف، ومن خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات عديدة يعلق عليها المدرب والمتدربون.²

¹ جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 171.

² محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 196.

➤ الوسائل السمعية والبصرية: الأفلام الإيضاحية مثلا تسهل تعلم الكثير من المهارات لاسيما الصناعية، كما أن توزيع نشرات مطبوعة على العمال يمكن أن يفيد المؤسسة بشكل سريع ويتأكد نجاح هذا الأسلوب باستخدامه جنبا إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى "المحاضرات الندوات".¹

➤ دراسة الحالة: تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا، إذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات، وتبدأ هذه الطريقة أما لعرض الحالة بعد ذلك، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور، كما أنها توضح له تعدد الاتجاهات.

الاتجاهات والآراء حول حل المشكلة المطروحة من بقية المتدربين.

➤ المباريات الإدارية: تشير هذه الطريقة إلى استخدام موقف تدريبي يتشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف ويمكن تطوير هذه الطريقة في احد صورها كمايلي:

-تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين تنافسيتين يمثل كل منها منظمة أو قسم معين.

-تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.

-تختار كل مجموعة مديرا لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم

المعني، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.²

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 146.

² المرجع السابق، ص 147.

➤ البريد الوارد: في محاولة أخرى له لإبراز الوقائع، والحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد من البريد اليومي وعلى المتدرب أن يحدد انساب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.

➤ الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع المتدرب على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة تساعد المتدرب على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة.

➤ العصف الذهني: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، حيث أن الهدف هو وضع أكبر عدد من الآراء حول مشكلة ما.

2- الاحتياجات التدريبية:

1.2. مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تأهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه¹، ثم إن التقويم السليم للاحتياجات يضمن لنا أن يكون التدريب ملائماً وفي محكه، وان تكلفة البرامج تبررها الفائدة الناتجة، كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة.

¹فارس سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ديوان جامعة دمشق، دمشق، 008، ص 192.

ويمكن البدء بالقول بان الحاجة إلى التدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات الآتية:

- الأداء المطلوب والمستهدف.
- الأداء الفعلي.
- الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي (القصور، العجز).

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالآتي.¹

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

وقد وردت مصطلحات كثيرة لمصطلح الاحتياجات التدريبية منها:

"إن الاحتياجات التدريبية عبارة عن مؤشرات تكشف عن مدى القصور أو العجز بين الأداء المطلوب أو الأداء الفعلي".²

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب المواجهة في موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى التدريب المناسب لكل فرد أي انه إذا كانت لدينا فكرة عن العمال الذين هم بحاجة إلى تدريب بأنه يكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم".³

كما يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات

¹ عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 147.

² هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، ط2، فرجينيا، الولايات المتحدة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995، ص 284.

³ Bernard Gill et Amel, Lioration de Formation Professionnelle Par L'étude de travail , paris , p 88.

تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية أو اقتصادية أو بسبب التقية أو التنقلات، إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً¹.

ومن الكتاب من عرض الاحتياجات التدريبية على شكل معادلة حسابية:

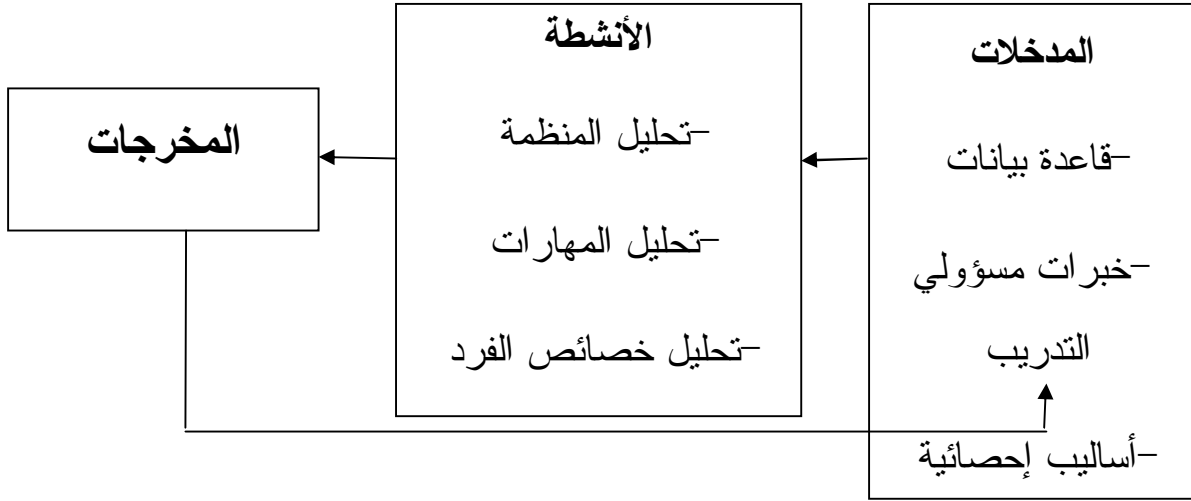
الاحتياجات التدريبية = إجمالي عدد الموظفين - عدد الموظفين غير المحتاجين

للتدريب.

الاحتياجات التدريبية = احتياجات انجاز العمل - الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة.²

والشكل الآتي يوضح نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية.

شكل رقم (2) نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية.



التغذية المرتدة

التقييم المستمر بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 171.

¹ السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، 2007 ص 62.

² هشام الطالب، مرجع سابق، ص 284.

وعلى اعتبار أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي مرحلة جزئية من النظام التدريبي ككل فهي إلى جانب ذلك يمكن اعتبارها نظام فرعي له مدخلات وعمليات ومخرجات، يمكن تلخيصها كمايلي:

أ/- المدخلات: تتمثل في المعلومات المتوفرة في سجلات المؤسسة والتقارير مثل الهيكل التنظيمي -دفاتر شؤون العمال التي تبين تركيب القوى العاملة وكشوف الإنتاجية والأداء ومعادلة الغياب والشكاوى، والتظلمات وغير ذلك من المعلومات تحتفظ بها المؤسسة في دفاترها وتقاريرها، ومن المدخلات أيضا خبراء التدريب الذين قد يكونوا من داخل المؤسسة أو مستشارين من خارجها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل المعلومات.

ب/- العمليات: تتكون من الجهود الذي يبذله خبراء التدريب ومستشاروه في تحليل التنظيم وتحليل الأفراد عن طريق قراءة البيانات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها، وكذلك عن طريق جمع معلومات أولية بواسطة المقابلات والتجارب والاستقصاء والملاحظات.

ج/- المخرجات: هي عبارة عن الاحتياجات التدريبية التي يجب مقابلتها، ونوع التدريب اللازم ومحتوياته وموضوعاته والأفراد الذين يجب تدريبهم، فقد تكون هذه الاحتياجات معلومات أو مهارات أو قدرات معينة يلزم توفرها لمقابلة متطلبات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، كما قد تكون مشكلات محددة يلزم علاجها أو نواحي نقص معينة يلزم تكميلها وتحسينها.¹

ويمكن توضيح العناصر المكونة للنظام الفرعي في الشكل الآتي:

¹ عبد الله، حسين وعبير طه سوداني، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين، رؤية تحليلية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد 8، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 46.

الشكل رقم (3) تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي.



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 77.

وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- يعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
- يعتبر تحديد الاحتياجات العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموارد الشرعية لتأدية الأعمال المسندة إليهم.¹

2.2. أسس تحديد الاحتياجات التدريبية:

- يقوم تحديد الاحتياجات التدريبية على عدة أسس أهمها:
 - تحليل أهداف المنظمة وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية، وفي ضوء أهداف المنظمة يجري تصميم أهداف إدارة التدريب من حيث إعداد وتطوير العناصر البشرية القادرة على الوفاء بأهداف المنظمة.

¹ علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص 73.

-تحليل الأفراد أي دراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والاتجاهات ومعدلات الإنتاجية والغياب... الخ لتحديد مدى كفايتها لدى كل شخص في أدائه لدوره المسهم في تحقيق أهداف إدارته، ومن ثم في تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم تحديد من يحتاج للتدريب وعلى ماذا سيتدرب.

-تحليل التنظيم أي مدى وضوح الأهداف والاختصاصات أو المهام، ومدى الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في الاختصاصات الوظيفية القائمة، لتحديدي الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريباً وعلى ماذا.

-تحليل المنافسة ودرجة حدتها في مجالات مثل الجودة والسعر، وخدمات ما قبل أو بعد البيع... الخ.

-تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء والمتطلبات من القدرات.

-استقصاء آراء العاملين والعملاء بشأن رؤاهم في احتياجاتهم التدريبية.

-تحليل تقارير تقييم الأداء للتعرف على دواعي القصور التي تمثل احتياجات تدريبية.

-تحليل تقارير التفتيش بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين¹

-تحليل الشكاوى المقدمة من العاملين رؤسائهم أو مرؤوسيههم أو تلك المقدمة من عملاء المنظمة ضد موظفيها.

-تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو ينتدبون أو يرقون، ومن ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.

-تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة للتعرف على مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.

¹القوقا إبراهيم عبد المجيد، اثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007، ص ص 85، 86

-تحليل تجهيزات الأداء وأوجه التطوير المخططة بها وما تتطلبه من قدرات جديدة.

-تحليل مؤشرات مثل الغياب والتمارض ومعدل دوران العمالة، وحوادث وإصابات العمل ومسبباتها التي ترجع لقصور في الاتجاهات والقدرات من حيث العاملين ورؤسائهم وزملائهم.

-تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.

-ملاحظة الميدانية للعاملين من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء والعملاء.

هذا ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية.¹

وفي هذا السياق يقول الصيرفي: انه قد يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مرحلتين:

أ- **التحديد المبدئي للاحتياجات التدريبية:**وهنا يلمس المدير أو الرئيس المباشر حاجة أو مشكلة تدريبية تستلزم البحث والتحليل وربما لايمكن بالأساليب والأدوات الموجودة في حدود الوقت المتاح له من التحديد الدقيق لهذه الحاجة التدريبية كما قد يقوم الفرد ذاته بالمبادرة فينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

ب- **التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية:** وهنا يستلم المشكلة التدريبية اختصاصي أو مسؤول التدريب في الشركة أو مستشار خارجي إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة وتحليلها والوصول إلى تحقيق دقيق للاحتياج التدريبي الموجود.²

3.2. أنواع الاحتياجات التدريبية:

يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى:

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ب س نشر، ص ص 236-237.

² المرجع السابق، ص ص 237-238.

- حسب الهدف: وتشمل احتياجات عادية لتحسين أداء العاملين، احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العاملين، احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة.
- حسب حجم التدريب: وتشمل احتياجات فردية واحتياجات جماعية.
- حسب الفترة الزمنية: وتظم احتياجات عاجلة، احتياجات قريبة المدى، احتياجات بعيدة المدى
- حسب أساليب التدريب: احتياجات التدريب العملي، احتياجات التدريب النظري.
- حسب مكان التدريب: احتياجات تدريبية على رأس العمل، واحتياجات تدريبية خارج العمل.¹

2. 4. أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

- أهداف عادية: وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة، وعقد برامج تنشيطية.
- أهداف حل المشاكل: وتعنى أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.²
- أهداف إبتكارية: وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة بحيث ترتفع من مستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة، وتحقيق التميز والتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 18.

² سعدية محمد شاهر سلطان، الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2008، ص 37.

يرى الطعاني أن أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في:

➤ توضيح الفئة المستهدفة من التدريب.

➤ تحديد معدلات الأداء المناسبة.

➤ يساعد في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية.

➤ يساهم في تقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية.

➤ إتاحة الفرص لتحسين أداء العاملين، وزيادة كفاءتهم من خلال انتقال اثر

➤ تصنيف مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم ومجالات التدريب اللازمة لديهم.¹

2. 5. الموقف الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية: إن المعنى الحقيقي لعملية

تحديد الاحتياجات التدريبية يقوم على محورين رئيسيين هما:

-محور الأداء.

-محور الإمكانيات والفرص.

وهذين المحورين يشكلان ما يعرف مصفوفة الموقف الإداري لتحديد الاحتياجات

التدريبية والمبينة فيما يلي²:

¹عدنان احمد العجلوني، بناء برنامج تدريبي لتنمية الكفايات المهنية لمدرسي مؤسسة التدريب المهني في الأردن في ضوء امتلاكهم لها وبيان أهميته التطبيقية من وجهة نظر ذوي الاختصاص، أطروحة دكتوراه، فلسفة في التربية، تخصص مناهج وطرق تدريب التربية المهنية، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية دراسات التربية العليا، جامعة عمان، عمان، 2005، ص 27.

² حسين احمد الطعاني، التدريب، مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، الأردن 2002، ص 31.

الشكل رقم (4) مصفوفة الموقف الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية

<p>اللازمة ↑ الفرص التدريبية الحالية</p>	4	1
	<p>(-) الأداء الحالي (+) الفرص اللازمة</p>	<p>(+) الأداء المستهدف (+) الفرص اللازمة</p>
	<p>المستهدف ← الأداء الحالي</p>	
	3	2
	<p>(+) الأداء الحالي (+) الفرص الحالية</p>	<p>(+) الأداء المستهدف (-) الفرص اللازمة</p>

المصدر: حسين احمد الطعاني، التدريب، مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، الأردن 2002، ص 21.

من الشكل السابق يتضح لنا ما يلي:

2. **المربع الأول:** مؤسسات متميزة لديها وضوح كامل في المعايير والجدول وخطط العمل المتعلقة بالمستقبل كما أن لديها الإمكانيات المادية والبشرية التي توفر لها الفرص التدريبية اللازمة.

المربع الثاني: ويظم المؤسسات التي لديها وضوح كامل في متطلبات التدريب اللازمة وفقا لخطط ومعايير وجدول زمنية محددة، إلا أن الفرص التدريبية الحالية لا يمكن من خلالها الوفاء بهذه الاحتياجات، وقد يكون ذلك السبب عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية لجهاز التدريب الداخلي أو عدم إيمان ودعم الإدارة العليا لعملية التدريب.²

المربع الثالث: ويظم المؤسسات التي لديها أي تصور عملي محدد عن معايير الأداء أو نظام الفعالية الكلية وطبيعة أدوات القياس اللازمة لمدخلات العمل المختلفة، كما انه ليس لديها سوى الفرص التدريبية الحالية والتي تم تحديدها عادة في شكل رقمي ليس له أية دلالة أو معنى سوى إضافته كرقم في التقارير السنوية لهذه

المؤسسات، فغالبا مايرد بها هذه العبارة على سبيل المثال: "ولقد تم تنفيذ 300 ألف ساعة تدريب خلال عام 1993م "دون إعطاء أي دلالة على جدوى هذا التدريب ".
المربع الرابع: ويظم مؤسسات لديها وفرة في الوسائل والمعدات والأجهزة التدريبية وكذلك الكفاءات البشرية، إلا أنها لا تتوفر لديها الرؤية الإستراتيجية أو المنهجية المتعلقة برسالة التدريب ورسالة المنشأة ككل، أو موقع التدريب في تنمية العنصر البشري بها.¹

وعلى ذلك نجد أن العبرة النهائية للحكم على مدى منهجية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في مدى توفر ثلاثة عناصر رئيسية:

➤ **الكفاءة:** ويعنى بها حسابات التكلفة أو العائد الخاص بإدارة هذه العملية.

➤ **الفعالية:** ويقصد بها هل ما نقوم به من تدريب، مهما كان كفاء هو التدريب المطلوب أم أننا نؤدي بكفاءة عملا غير مطلوب أم ندرّب على احتياج غير موجود.

➤ **التكيف:** ويقصد به القدرة الذاتية للنظام المستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية على الاستجابة لمتطلبات الموقف الإداري الحالي والمستهدف، وذلك تقاديا للعديد من مجالات الفقد والهدر في البرامج والأنشطة التدريبية كثيرة الحدوث في المؤسسات الكبيرة ومنها على سبيل المثال:

- تكرار البرنامج لعشرات المرات نظرا لبراعة مدرب بعينه وليس نتيجة الاحتياج له.

- تكرار نفس المحتويات من عام لآخر رغم تغير وتعدد المجالات التطبيقية الجديدة.

- الإصرار على تنفيذ نفس الموضوع أو تلقين نفس المعلومات رغم دخولها إلى مرحلة الموت أو الانحدار في دورة حياة البرنامج.

¹ حسين احمد الطعاني، المرجع السابق، ص 21.

2. 6. خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك أربع خطوات أساسية يمكن إتباعها لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين بالمنظمة وهي:¹

2. 6. 1. تحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع: وهي فحص الأداء الحالي للأفراد وللمنظمة في ضوء مجموعة من معايير الأداء، سواء أكانت موجودة من قبل أم تم إدخالها واعتمادها حديثا وتشتمل عملية الفحص على خطوتين هما:

- **تحليل الوضع الحالي للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد،** سواء أكانوا يعملون أم من المتوقع التحاقهم بالعمل قريبا، ينبغي أن يتناول هذا التحليل أيضا أهداف المنظمة ومناخها وبيئتها والقيود الداخلية والخارجية على عملها.

- **تحديد ملامح الوضع المرغوب فيه والذي يعد ضروريا لنجاح العاملين والمنظمة** ويركز هذا التحديد على المهمات الوظيفية والمعايير، إلى جانب المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا النجاح.

2. 6. 2. ترتيب الحاجات حسب الأولوية والأهمية: تؤدي الخطوة الأولى إلى التعرف على عدد كبير من الحاجات التدريبية، وفي هذه الخطوة ينبغي فحص هذه الحاجات في ضوء أهميته الأهداف المنظمة، وبالتالي ينبغي تحديد ما إذا كانت هذه الحاجات حقيقية أو تستحق الاهتمام وتحديد درجة أهميتها في ضوء حاجات المنظمة ومتطلباتها، ومن المعايير التي تساعد في تحديد درجة الأولوية والأهمية (التكلفة المتوقعة لتلبية الحاجة عند الأفراد الذين تعنيهم هذه الحاجة، اثر الاحتياجات على المستفيدين من خدمات المنظمة، موقف إدارة المنظمة من الاحتياجات وضرورة وجود حل لتلبيتها).

2.6.3. تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود احتياجات والفرص الحالية

لتلبيتها: حيث يتم التعرف على مواطن المشكلات، وفرص حلها في المنظمة.

¹ المرجع السابق، ص 22.

4.6.2. تحديد الحلول الممكنة والفرص المتوقعة: إذا لم يؤدي الموظفون أعمالهم بفعالية، وتمكنا من تحديد أسباب ذلك فإننا ننتقل إلى البحث عن الحلول الممكنة لحل هذه المشكلة وتلبية هذه الحاجة، وقد يكون التدريب هو الحل إذا كانت هناك فجوة في المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات، ولكن التدريب لا يكون هو الحل في حالة الحاجات غير التدريبية مثل ضعف الروح المعنوية بسبب سياسة المنظمة وقراراتها¹

2. 7. طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

1.7.2 المقابلة: وهي عبارة عن لقاء بين مسؤول التدريب، والمتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وتتم المقابلة بطريقة مقصودة، وتحدد فيها الأسئلة، وترتب ترتيباً منطقياً يساعد على الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسهولة، وتحتاج إلى مستوى جيد من الخبرة من قبل القائم والمقابلة، حتى يستطيع الوصول إلى الاحتياجات الفعلية للعاملين.

2. 7. 2 قوائم الاستقصاء: يمكن للإدارات المختلفة اختيار برامج التدريب التي

تعبر عن احتياجاتهم التدريبية من خلال قوائم الاستقصاء التدريبية المعدة لهذا الغرض، وتوفر هذه القوائم قدراً كبيراً من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها كمصدر أساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية الأكثر شيوعاً، غير فيها قد تستغرق وقتاً طويلاً، وقد تقل فاعليتها في الحالات التي لا يعطيها مديرو الإدارات الاهتمام الكافي²:

¹المرجع السابق، ص32.

²عبد الرحمن بن سعيد بن بنيل الشهراني، برنامج مقترح قائم على الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمنطقة عسير في ضوء احتياجات التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة الملك خالد، العربية السعودية، 2008، ص 55.

3.7.2. الاختبارات: الاختبارات وسيلة دقيقة لجمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية، وتعرف الاختبارات بأنها مجموعة من الأسئلة ذات النماذج المختلفة تهدف إلى قياس وتحديد طبيعة الفجوة بين أداء الفرد الفعلي والأداء المرغوب تعتبر جيدة لملاحظة أداء الفرد بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتعرف على القصور الذي يحتاج إلى تدريب لتفاديه.¹

4.7.2. تحليل المشكلات: من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل أو الإنتاج ومعرفة الأداء الحقيقي للمشكلة، وغالبا مايساهم التدريب في علاج المشكلات بكفاءة، وعند إجراء عملية تحليل المشكلات يجب أن يتم تتبع خطوات العمل التي نتجت فيه المشكلات مع الأفراد المعنيين من خلال البحث في أسبابها وكيفية علاجها مع تحديد الإجراءات اللازمة لحلها.²

5.7.2. تقييم الأداء: وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية الجودة، الوقت، التكاليف ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه لتصحيحها.

¹شريف عاطف عدوان، اثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة مؤسسة إيداع الأبحاث والدراسات والتدريب ، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 30.

²زياد بركات، الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية لمحافظة صول كرم، فلسطين، المؤتمر العلمي الثالث حول تربية المعلم العربي وتأهيله، جامعة الجرش الأهلية، الأردن، 6-9/4/2010، ص11.

6.7.2. دراسة التقارير والسجلات: تظهر دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف لدى الأفراد التي يمكن علاجها بالتدريب، وبالتالي فهي مصدر من مصادر المعلومات لمسؤولي التدريب، وعن طريقها يمكن تحديد نوع التدريب اللازم¹ مما سبق نلاحظ انه لا توجد طريقة وحيدة مثلى لتحديد الاحتياجات التدريبية، فالوسيلة التي تصلح لمنظمة ما قد لا تصلح لمنظمة أخرى، وبنفس المنطق، فان الأسلوب الذي يصلح لمنظمة ما وفي وقت معين قد لا يصلح لنفس المنظمة في وقت آخر.²

3. تصميم البرامج التدريبية:

1.3. مفهوم تصميم البرامج التدريبية:

ويقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات التدريبية من نقص معلوماتي أو مهاراتي.

الغرض من التصميم هو تلبية الاحتياجات التدريبية حيث يتم التصميم بناء على معطيات عديدة أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية، فيتحدد لمصمم البرنامج التدريبي ما هو نوع التدريب المطلوب؟ وأين نحتاجه؟ ومتى نحتاج التدريب؟ وماهي أهدافه التي يجب أن تتحقق؟ وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية نصل إلى تصميم برنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.³

¹شادي محمد حلس، اثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 24.

²صلاح محمد النويجم، مرجع سابق، ص 40.

³حازم بن عبيد بن حازم القتامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية العربية السعودية، ص 70.

2.3. عناصر تصميم وتحديد البرنامج التدريبي:

يتضمن تصميم البرنامج التدريبي موضوعات عدة أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد المحتوى التدريبي، ثم تحديد أساليب التدريب، ثم تحديد مساعدات التدريب، وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج، وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

1.2.3. تحديد أهداف البرنامج التدريبي: يعد تحديد أهداف البرنامج التدريب الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين، ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها. ومن هنا يمكن تصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:

- أهمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته، وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- تزويد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.¹

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 339.

2.2.3. محتوى التدريب: يقصد بالمحتوى التدريبي كل مايقدم للمتدربين من موضوعات، وأنشطة تم تغييرها في ضوء أهداف البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية.¹

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب محددة لاحتياجات المؤسسة، وان يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والنفسية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق للمحتوى والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لابد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد أو العامل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة.²

3.3. خطوات تصميم البرامج التدريبية:

هناك عدد من الخطوات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية، ويجب الاستناد على نتائج المرحلة السابقة ألا وهي مرحلة التحليل، حيث تم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن أهم الخطوات ما يتعلق بالأهداف التدريبية وهكذا، فان تصميم برامج التدريب يتطلب إتباع الخطوات الآتية:³

-تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الهدف من التدريب.

-تحديد أسلوب التدريب.

-اختيار المدربين.

¹عايد بن علي محمد البلوي، برنامج تدريبي قائم على البرامج التفاعلية في تعليم الرياضيات وتعلمها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى العربية السعودية، 2012، ص 55.

²Jean M aire de Ketele ,Guide de Formateurs, Bruyelle de Boeck, Wes mael, 1988, p 38-40

³محمد بلال إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 150.

-توفير التسهيلات المادية والفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

➤ دور مسؤول التدريب:

إن لمسؤول التدريب دورا كبيرا في تصميم برامج التدريب وكذا تقييم فعالية هذه الأخيرة، وخاصة في المؤسسات الكبيرة وتلك التي تولى التدريب والتنمية البشرية أهمية كبيرة، ولهذا، يتعين عليه أن يتميز بقدرات وكفاءات في هذا المجال باعتبار أن إدارة العملية التدريبية وبالتالي المسؤولية عن التدريب أصبحت وظيفة ومهنة في آن واحد وهكذا، فهناك قائمة عديدة بالمعارف التي يحتاج إليها مسؤول التدريب، والتي يمكن تصنيفها ضمن أربع مجموعات كما يلي:¹

-القدرة على التوفيق بين متطلبات الأفراد، الوحدات، المؤسسة ككل من التدريب.

-القدرة على توفير برنامج تدريبي ذي جودة وسعر مناسب.

-القدرة على إدارة العملية التدريبية بطريقة مثلى.

-القدرة على التحكم في تكاليف التدريب ومتابعتها.

1.3.3. التوفيق بين متطلبات الأفراد، الوحدات، والمؤسسة:

وفي هذا المجال، يمكن تعداد مختلف المعارف الميدانية والعملية الضرورية، وعموما، هذه المعارف تتعلق بالقدرة على التحاور والتعبير عن مشاكل العمل، بالإضافة إلى تقديم الإرشادات لمختلف رؤساء المصالح والقدرة على التفاوض مع إدارة المؤسسة فيما يخص الأولويات بالنسبة للأنشطة التدريبية المختلفة، ويمكن ذكر أهم المعارف في هذا المجال كالآتي:

-منهجية البحث.

-متابعة وإدارة المشاريع.

¹Jacqueline Barrau.Françoise Kittel.Martine , moule La Fonction ressources.ED Dunod. Paris.2000,2004 , p 99.

-اقتصاد المؤسسة (التشغيل، الإجراءات)

-القوانين والتشريعات في المجال التدريبي.

-التفاوض.

-معرفة الأفراد المختصين بتحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك معرفة

المصطلحات الخاصة المستعملة في النشاط داخل المؤسسة، معرفة مختلف الوظائف

والمهن ومختلف فرص التدريب الموافقة لتلك الوظائف والمهن...الخ.

2.3.3. توفير برامج التدريب ذات الجودة والسعر المناسبين:

في هذا الموضوع، يقوم مسؤول التدريب باستغلال جيد للمخصصات المالية

للعملية التدريبية

فالحصول على خدمات التدريب من الخارج يتطلب القدرة على التفاوض من اجل

استقطاب خدمات ملائمة بالسعر المناسب، والقدرة على وضع خطة أو برنامج للتدريب

وكذا تقييم نوعية هذا الأخير.

ومن جملة المعارف الضرورية لكذا مهمة، نذكر الآتي:¹

-الهندسة البيداغوجية (الأهداف).

-معايير الجودة في التدريب (ISO).

-متابعة المشاريع.

-التفاوض التجاري.

-خصائص الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.

-نماذج دفتر الأعباء والمناقصات بالمؤسسة.

-الجهات التي تقدم الخدمات التدريبية، نوعيتها، وأسعارها...الخ.

¹ ibid , p 99.

4.3.4. مراحل تصميم البرنامج التدريبي:

3. 4. 1 تحديد محتوى البرنامج في ظل الأهداف التدريبية:

أ- وضع الأهداف التعليمية:

إن وضع الأهداف التعليمية ضروري لبدء عملية تصميم البرنامج التدريبي، فهو بمثابة بداية مراحل التصميم، ويمكن أن تتبثق هذه الأهداف عموماً من ثلاثة توجهات أساسية:

-التكيف ضمن منصب العمل.

-ضمان قدرة الأفراد على شغل مناصب جديدة.

-تحسين كفاءات الموارد البشرية.

إن الأهداف المبنية والمصاغة على أساس متطلبات الأداء الحالية تساعد المستفيد من التدريب على فهم ما هو منتظر منه، وتساعد كذلك المسئول عن التدريب أو المدرب على تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي أكثر فعالية.¹ بالإضافة إلى ذلك، فلا يجب أن تتباعد الأهداف التعليمية عن الأهداف الأساسية للتدريب والتي تتبثق عن أهداف التنظيم ككل.

إن وضع الأهداف التعليمية يتطلب الرجوع إلى عملية تقدير الاحتياجات التدريبية، فهي المصدر الأهم " غير أن تحليل الأنشطة (تحليل الوظائف) يتدخل في كثير من الأحيان في وضع الأهداف التعليمية والتي توجه العملية التدريبية.²

إن أهداف البرامج التدريبية أي أهداف التدريب التعليمية، تمثل في حقيقة الأمر كل المهام والأنشطة الجزئية التي تتكون منها الوظيفة التي يقوم بها الفرد، فمثلاً، إذا كان

¹محمد بلال اسماعيل، مرجع سابق، ص 150.

²ibid , p 100.

هناك طبيب يقوم بعمله في القسم الجراحي بمؤسسة صحية ما، فسيقوم بتحقيق هدف أساسي، ألا وهو معالجة المريض.

وضمن نجاح العملية الجراحية التي يقوم بها، ولكن في سبيل تحقيق ذلك، عليه القيام بالمهام الفرعية كالتشخيص، طلب القيام بالأشعة، طلب التحاليل، قراءة التحاليل والأشعة، القيام بالعملية الجراحية متابعة المريض حتى الشفاء، وهكذا فإن الهدف التعليمي أو التدريبي يتطلب وضع أهداف لكل مرحلة من مراحل العمل فلا يمكن لكل مهمة منجزة على حد أن تعبر عن العمل كاملاً، لكنها تعبر بمفردها عن وحدة لقياس العمل المنجز، وعندما يتم القيام بجميع المهام بطريقة صحيحة، يقال أن الفرد يستطيع القيام بعمله، ولهذا فالهدف التعليمي النهائي يمثل المخرجات المرجوة للتدريب.

ولكن الطريق يبقى طويلاً قبل تحقيق الهدف المنتظر من البرنامج التدريبي والذي يعني بالنسبة للمتدرب القدرة على أداء وممارسة السلوك الصحيح في مكان العمل.¹ وهكذا، فإن كل مهمة أو وظيفة يقابلها عدة أهداف ومجموع هذه الأخيرة يشكل ما اسمه الهدف التعليمي النهائي، ومن خصائص الأهداف التعليمية كأهداف التدريب، كونها تتبع تسلسلاً تدريجياً (هيراركياً) معيناً، فالمفاهيم والمهارات البسيطة تسبق تلك التي تتميز بالصعوبة والأهمية، يمكن لبعض الأهداف أن تسبق أخرى حتى ولو كانت هذه الأخيرة أبسط من سابقتها، والأهم هو أن يظم محتوى البرامج التدريبية كل المعارف والمهارات والاتجاهات التي تخدم الأهداف التعليمية النهائية منها والجزئية، هذه الأخيرة التي يجب احترام تسلسلها المنطقي لخدمة العملية التدريبية.

¹Tracy William R. Human resources management and development hand book.AMACOM books.N ew York.1994.p 1207.Document en ligne.Consulté le 25/09/2006.www.netlibrary.com

ب- تسلسل النشاط التعليمي:

هي مرحلة جد هامة بالنسبة لتصميم البرنامج التدريبي، خاصة وأنها تعيني مباشرة بعملية التعليم (التلقين)، وفي هذه المرحلة يجب تقسيم الأهداف التعليمية إلى فئات ثلاث كما يأتي:¹

-الأهداف المستقلة عن بعضها.

-الأهداف المرتبطة ببعضها.

-الأهداف المدعمة لبعضها (المكملة لبعضها).

إن استقلالية الأهداف التعليمية تعني عدم وجود اثر لتعلم معارف أو مهارات معينة على تعلم باقي المعارف والمهارات الأخرى، غير انه وبالنسبة للأهداف التعليمية المرتبطة، يجب على المتدرب أن يتحكم بمهارات معينة قبل أن ينتقل إلى التدريب على المهارات الأخرى، أما الأهداف المدعمة لبعضها فمعناها أن التحكم في المعارف أو المهارات سيساعد -فيما بعد- في فهم وممارسة مهارات أخرى دون أن يكون هناك ارتباط بينها، فمثلا، إذا تعلق الأمر بتعلم كيفية تشغيل آلة ما أو توقيفها، فيمكن للفرد أن يتعلم كيفية توقيفها دون أن يتعلم كيفية تشغيلها، غير أن تشغيل الآلة يدعم ويساعد على فهم كيفية التوقيف بسرعة.

إن الوضوح في الأهداف والعلاقة التي تربطها وكذا التسلسل المنطقي لها أمر بالغ الأهمية، والاعتماد على ما يعرفه المتدرب مسبقا يساعد على وضع تسلسل جيد للأهداف التعليمية، بالإضافة إلى الانتقال إلى ما هو بسيط ومفهوم إلى ما هو أكثر تعقيدا كما سبق الإشارة إليه، يجعل المتدرب يحصل على البرامج التدريبية مضمونا ومحتوى

¹Jonassen David H, Tessmer martin , Hannum Wallace H , task analyses methods for instruction design. Lawrence Erlbaum associates inc. Mahwah , New Jerse. 1999. p11. Document en ligne. Consulté l25/06/2006. www.netlibrary.com

بطريقة أفضل، ومن ثم التحكم في السلوك الصحيح والوصول إلى التحسين في الأداء والتغيير المنتظر.

ج-اختيار أسلوب التدريب:

إن التقديم الجيد والفعال لمحتوى البرنامج التدريبي أو بالأحرى للمادة التعليمية، يتطلب حسن اختيار الأسلوب التدريبي، إن عدد الأساليب كبير جداً، فمنها ما يصلح لموضوع معين ومنها ما يصلح لموضوع معين ومنها ما يصلح لموضوع آخر، ومن أجل الوصول إلى الاختيار الصائب، على مسئول التدريب وبالتعاون مع أخصائي للوسائل التدريبية وباقي أفراد مصلحة التدريب أن يأخذ بالحسبان العوامل الآتية:¹

- موضوع التدريب.
- خصائص المتدربين.
- حجم مجموعة المتدربين.
- المدة الزمنية المتوفرة للتدريب.
- التسهيلات المتوفرة.
- مهارات المدرب.
- ومن أمثلة الأساليب التدريبية:
- المحاضرات.
- التمارين التدريبية.
- تقمص (لعب) الأدوار.
- النقاش التدريبي الجماعي.
- التدريب على رأس العمل.
- التدوير الوظيفي.

¹مالكولم، مرجع سابق، ص 92.

-المباريات التدريبية...الخ.

ومن الأكد أن المفاضلة بين بعض الأساليب التدريبية تكون نتاج بعض التجارب السابقة، والتي أظهرت نجاح بعض الأساليب مقارنة مع أساليب أخرى، إلا انه هناك طرق عديدة تستخدم لاتخاذ القرار في هذا المجال كطريقة شجرة القرارات. وتجدر الإشارة إلى أن كل أسلوب يستخدم نمطا بيداغوجيا معيناً، فعلى سبيل المثال، تعتمد المحاضرة على الحديث والإلقاء اللغوي والرمزي مباشرة، ولذلك قدرة على تغطية عدد كبير من المتدربين في آن واحد، وكذا عرض حجم كبير من المعارف والمعلومات، وبالرغم من ذلك فهذا النمط لا يصلح للتدريب على المهارات اليدوية.¹ إن اختيار الطريقة البيداغوجية يرجع أساساً إلى احتياجات المستفيدين من التدريب وخصائصهم المختلفة حيث يجب مراعاة ما يحبذ هؤلاء من أساليب في التعلم والتدريب، وعموماً، فإن المتدربين يميلون إلى التعلم عن طريق الممارسة، تبادل الأفكار وإبداء الرأي ويرى ذلك من العوامل المساعدة على التحصيل والفهم، زد على ذلك أهمية التعرف على خبراتهم السابقة وخاصة فيما يخص مشاركتهم في دورات تدريبية سابقة.²

وهناك عوامل أخرى تحدد نوعية التقنية البيداغوجية المستعملة، فالهدف التدريبي أو التعليمي له دور في اختيار التقنية البيداغوجية، ومن ذلك الأسلوب التدريبي والمواد التعليمية، فإذا كان الهدف اكتساب معارف جديدة، فالطرق المبنية على الحديث والإلقاء، أي أسلوب المحاضرة يكون فعالاً، وإذا كان الهدف هو تنمية مهارات معينة، فإن الطرق المبنية على النشاط كأسلوب دراسة الحالة تكون أنجع، وأما بالنسبة لعامل الزمن، فلا بد أن نشير إلى أن الطريقة البيداغوجية المختارة هي التي تحدد الزمن

¹مالكولم، مرجع سابق، ص 93.

²مالكولم، مرجع نفسه، ص 93.

المطلوب لتقديم البرامج التدريبية، ومن ثم يبقى على المدرب وضع البرنامج الزمني أوقات الراحة، أوقات الأسئلة، وذلك بهدف إدارة البرنامج التدريبي إدارة جيدة.

د- اختيار المدربين:

إن تصميم برامج التدريب الجيدة مرهون أيضا بمدى القدرة على اختيار المدربين القادرين على نقل المعارف والمهارات اللازمة إلى الأفراد، وتحقيق بذلك الأهداف التدريبية والتعليمية المتوخاة، ولهذا، فإنه يجب اختيار المدربين الأكفاء، والمدربون الأكفاء هم أولئك الذين يتمتعون بالخصائص الآتية:¹

- مهارات في ديناميكية الجماعات.
- القدرة على خلق الحماس بالنسبة للموضوع.
- مهارات بناء الفريق.
- مهارات بناء الفريق.
- اهتمام عالي بالتدريب.
- مستوى خبرة ومهارات عالية بالنسبة لاستخدام تقنيات وأساليب التعليم المختلفة.
- مستوى معرفة ومهارات عالي بالنسبة للمادة محل التدريب (المحتوى).
- إلمامه بمفاهيم حول كيفية تعلم الأفراد.
- مهارات اتصال جيدة.
- مرونة.
- مهارات عالية في توجيه الحوار.
- قدرة حقيقية على التعامل كقدوة.
- القدرة على تكيف المواد التعليمية مع احتياجات المتدربين.
- مهارات عالية في قيادة الفرق... الخ.

¹Arthur Diane.Managing human resources in Small and mid-sized companies.AMACOM books.New York.1995. p 263. Document en ligne.consulté le 20/09/20060.www.netlibrary.com

- وهكذا، فعلى المؤسسة إن تحدد الأفراد القادرين على القيام بمثل هذه المهام، والذين يتوفرون على أهم هذه الخصائص السابقة، وللوصول إلى ذلك، فإنها تقوم بتدريب المدربين وهذا ما يقوم به الكثير من المؤسسات حالياً.

إن اختلاف المدربين واختلاف أنماط سلوكياتهم تجاه العملية التدريبية وتجاه

المتدربين أمر طبيعي، وهناك من يصنف المدربين إلى أربعة أصناف:¹

-المدرّب المحاضر.

-المدرّب القائد.

-المدرّب العملي.

-المدرّب النفسي، ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة بالعلوم السلوكية وكيفية

تعديل الاتجاهات ومن ثم السلوك.

2.4.3. توفير التسهيلات المادية والفنية اللازمة:

أ-وضع الميزانية التقديرية:

إن وضع الميزانية التقديرية هو عمل يستدعي مساهمة المستويات الإدارية العليا ومصالح أخرى، وهذا ما يجعلنا في حاجة إلى التعريف بالخطّة التدريبية التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق أهداف التنمية البشرية، فخطّة التدريب: هي بمثابة الترجمة العملية والمالية لخيارات إدارة المؤسسة حول الوسائل التي تخصصها في فترة معينة، من أجل تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للموارد البشرية وانطلاقاً من خطّة التدريب هذه يلاحظ ن البرامج التدريبية تتطلب بالإضافة إلى الجوانب الفنية، والتي تتمثل في الأنشطة التعليمية، الأساليب وغير ذلك، فإنها تستدعي وضع ميزانية تقديرية للأنشطة التدريبية بالمؤسسة، بمعنى تقدير ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية والتي تتمثل غالباً في الآتي:²

¹مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 245.

²Alain Meignant. Op cit.p 191.

- التكاليف البيداغوجية.
 - التكاليف التقديرية لأجور المدربين.
 - مصاريف التنقل والمبيت للمتدربين.
 - تكاليف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة والموجهة للتدريب (قاعات، آلات).
 - تكاليف تشغيل مصلحة التدريب بالمؤسسة.
 - الضرائب الإلزامية التي تدفعها المؤسسة في حالة وجود عطلة التدريب الفردية...الخ.
- إن التوجهات الحالية في مجال التدريب تفرض بعض الوسائل والأدوات في إدارة التدريب.
- وقد سبقت الإشارة إلى بعض المفاهيم الجديدة مثل مفهوم هندسة التدريب، حيث يعتبر التدريب مشروعاً له أهدافه ومتطلباته. ويجب هنا التنبيه إلى الأداة الرئيسية والمحورية التي تعتمد عليها هندسة التدريب ألا وهي دفتر الأعباء، هذه الأداة التي تعتبر بمثابة وثيقة تتضمن المعطيات الآتية:
- إطار برامج التدريب والأهداف العامة وكذا الأهداف الفرعية.
 - تحديد نوعية المستفيدين من التدريب وكذا عددهم، فئاتهم...الخ.
 - المعارف والمهارات والاتجاهات التي تهدف المؤسسة إلى تدعيمها أو تغييرها أو إكسابه للأفراد.
 - الطرق البيداغوجية، البرنامج الزمني.
 - الوسائل والمواد التعليمية، الميزانية التقديرية، توزيع الأدوار بين مختلف الأعوان
- المساهمة في النشاط التدريبي...الخ.¹
- إن دفتر الأعباء يعبر عن العلاقة الموجودة بين من يقوم بتقديم الخدمة التدريبية والمؤسسة، وعلى أساس هذه الوثيقة تتم متابعة العملية التدريبية ومختلف البرامج

¹Weiss Dimitri.Op cit.p 553,554.

التدريبية التي تخطط لها المؤسسة، وهو يفيد في التقريب بين جهات مختلفة داخل المؤسسة، وكذا التقريب في وجهات النظر، وبالإضافة إلى ذلك، فدفتر الأعباء يستعمل كوسيلة لتقييم مدى فعالية الأنشطة أو المشاريع التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

ب- توفير التجهيزات والوسائل التدريبية:

قد تكون التجهيزات التدريبية لدى المؤسسة غير متوفرة بالكمية والنوعية اللازمين أو مكلفة، ويمكن أن تتوجه المؤسسة نحو الخدمات التدريبية الخارجية من أجل تفادي هذه المصاريف وخاصة إذا كان لهذه الجهات صورة جيدة وصيتا كبيرا. وهناك حالات كثيرة تحتم على المؤسسة اللجوء إلى المصادر الخارجية. فمثلا قد يكون الحجم المالي للاستثمار في التدريب كبيرا كما في بعض البلدان حيث يقارب نسبة 10% من الكتلة الأجرية، مثل هذه القوانين قد يدفع المؤسسات إلى إجراء التدريب خارج المؤسسة، وقد يكون لجوء هذه الأخيرة إلى التدريب الخارجي راجع إلى عدم توفرها على المدربين الأكفاء أو البرامج التدريبية المناسبة داخليا، وقد تفضل المؤسسات العمومية الندوات والمؤتمرات والملتقيات التي تنظمها الجهات الحكومية.

4. تنفيذ البرامج التدريبية:

1.4. معنى تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع، وإن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يتضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة الموالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج

التدريبى كان يكون برنامج القيادات الإدارية العليا أو الوسطى، أو لتدريب المدربين، أو البرامج ذات الطابع الفنى فى المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.¹

وهناك بعض الأمور التى يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم.
- التأكد من تهيئة المدربين فى المكان، والوقت المحدد.
- توفير مستلزمات التدريب من قاعات، ومساعدات تدريبية.
- التعرف على خبرات، وتطلعات المدربين.
- التعرف على توقعات المشاركين، وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
- دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب، وتقدير المدرب على جهوده التى بذلها.²

تنفيذ البرامج التدريبية هو التطبيق العملي لما تم التحضير له، حيث تتحدد عملية التنفيذ فى ضوء متطلبات محتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية لدى المتدرب.³

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما هو من تحديد مكان التدريب⁴، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

¹Weiss Dimitri.Op cit.p 558.

²علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 61.

³أديب برهوم وآخرون، اثر التدريب على جودة الخدمات الصحية فى المستشفيات، وزارة التعليم العالى، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، سوريا، 007، ص 210.

⁴بن زاهي منصور والشايب، محمد السابسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية -نظرية سيكولوجية -ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 198.

➤ **الجدول الزمني للبرنامج:** يشتمل على المدة الزمنية للبرنامج بالأسابيع، وعدد أيام الأسبوع المخصصة للبرنامج، وعدد الساعات الأسبوعية، وعدد الساعات اللازمة لكل موضوع أو وحدة تدريبية نظريا وعمليا.¹

مكان التدريب: يجب تحديد واختيار المكان الذي سيتم فيه التدريب، وتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما التدريب الجماعي، والذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد والتدريب الفردي الذي يتم فيه تدريب كل فرد على حدة. وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التدريب، يكون قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث اختيارات وهي:

- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، أي في المنظمة نفسها.
 - في قاعة مخصصة للتدريب داخل المنظمة.
 - في مكان خارج العمل والمنظمة، كان يكون في معهد تدريب متخصص، أو عن طريق استئجار قاعة في احد الفنادق مثلا.
- الحالة الأولى تناسب التدريب الفردي، والحالتان الثانية والثالثة تناسبان التدريب الجماعي، أي تدريب مجموعة من الأفراد معا وفي وقت واحد، وقد يكون التدريب هنا في مراكز تدريب أو معاهد متخصصة أو جامعات أو منظمات أخرى.²
- وبصفة عامة فان اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما:³

➤ مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

¹ الشعلان احمد فهد، نحو تقييم امثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، مجلد 10، العدد 19، 2000، الرياض، السعودية، ص 69.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 263.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 240.

►مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

2.4. إجراءات تنفيذ البرنامج:

تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين وتوفير المساعدات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، واخذ قصور وغياب المتدربين وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض.¹

5. تقييم فعالية البرامج التدريبية:

يعالج هذا الجزء مرحلة مهمة من مراحل العملية التدريبية، ألا وهي مرحلة تقييم نشاط التدريب، وذلك من خلال تقييم البرامج التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف التدريبية المسطرة، بالإضافة إلى تقييم نتائج التدريب على مستوى الوحدات الإنتاجية والمؤسسة ككل.²

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354.

²Shafritz Jay M.personnel management in government: politics and process. Marcel Deckler Inc.New York. 1992.p479.Document en ligne. Consulté le 10/10/2006.www.netlibrary.com

1.5. التقييم والفعالية:

1.1.5. ماهية التقييم:

إن تقييم فعالية البرامج التدريبية يعتبر المرحلة النهائية بالنسبة لمراحل إدارة العملية التدريبية، وهو يتم على ضوء الأهداف المسطرة للبرامج التدريبية، والتي يمكن أن تكون أهدافاً جزئية وأهدافاً نهائية، وتبقى عملية تقييم النشاط التدريبي من العمليات صعبة التحقيق لما للتدريب من جوانب لا يمكن في العديد من الأحيان صياغة متغيراتها صياغة كمية ودقيقة، وهذا قد يعطي ذريعة لأصحاب المؤسسات الإقتصادية وأرباب العمل الذين لا يؤمنون كثيراً بأهمية التدريب ودوره في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي لعدم القيام بتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومن ثم تقييمها، وذلك اعتقاداً منهم أن ذلك يساعد على تقليص التكاليف، غير أنه ومع مرور السنين اوجد المختصون في مجال التدريب وعلماء الإدارة طرقاً مختلفة لتقييم البرامج التدريبية، فدون وجود جيد للبرامج التدريبية، فإنه لا يمكن الحكم على جودة هذه البرامج من جهة، ولا يمكن تأكيد فعالية أنظمة التدريب على المدى الطويل من جهة أخرى.

إن مجهودات التقييم بالنسبة للتدريب والتنمية في ميدان الموارد البشرية لها أوجه مختلفة، فهل يمكن وضع طريقة موحدة ومعيارية أي نموذجية لتقييم فعالية البرامج التدريبية؟ وإذا حدث وان قام عدد كبير من الأفراد بالمؤسسة بتعلم تقنيات جديدة، فسيفي من الضروري البحث عن طرق أكثر فعالية لقياس تأثير ذلك على الفعالية الكلية للمؤسسة، فهل سترتفع هذه الأخيرة، تنخفض أم تبقى ثابتة؟ وتبقى المقاربات أو المنهجيات المتبعة في عملية التقييم مختلفة ويعود هذا الاختلاف إلى عدة عوامل منها ما يتعلق بإمكانات المؤسسة المالية والمادية والبشرية، وبخاصة قدرات إدارة الموارد البشرية، ضف إلى ذلك تعدد الجوانب والمجالات التي يؤثر فيها التدريب.¹

¹ عبد المعطي محمد، مرجع سابق، ص 74.

إن برامج التدريب لن تكون مكتملة على الإطلاق، ولكن على العكس، فهي مصممة لكي تكون محل مراجعة ومتابعة. ويتم ذلك على أساس المعلومات التي توفرها عملية التقييم، والتي تعتمد على مقاييس تتميز بالصدق والثبات.

التقييم عملية منظمة لتقدير القيمة أو تحديد أهمية الخطوات أو الأنشطة التدريبية، وعموماً فالتقييم يؤدي إلى تفعيل التدريب ويساهم في التأكد من أهمية التدريب، كما يبرر الاستمرار فيه. وتهدف عملية التقييم إلى قياس مدى كفاءة وفعالية خطة التدريب وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.¹ لا يجب أن تخرج عملية التقييم عن الإطار العام للتدريب وعن الأهداف المنتظرة، بالإضافة إلى ذلك فإن الاستمرار في تقديم الخدمات أو البرامج التدريبية وتعميمها على فئات العمال الأخرى مرهون بنتائج التقييم النهائية، يمكن لهذه الأخيرة أن تقدم قاعدة لبناء برامج مستقبلية وتصميمها بطريقة جيدة وتقدير الميزانية التي تخصص لتغطية تكاليفها.

الحديث عن تقييم التدريب يجرنا إلى التطرق إلى مفهوم مصداقية أو صدقية التدريب، فلا يمكن الكلام عن نوعية وجودة التدريب بطريقة عامة، فقد يكون التدريب ناجحاً بالنسبة لفئة من الأفراد ولا يكون كذلك بالنسبة للآخرين.

ويبين اروين جولد شاتين (Irwin Goldstein) مصداقية التدريب حسب التسلسل

الآتي:²

-مصداقية التدريب ذاته، والذي يبررها مستوى الأداء في الظروف التدريبية.

-مصداقية الأداء، والتي يبررها مستوى الأداء في مكان العمل.

-المصداقية التنظيمية الداخلية، والتي تعبر عن إمكانية تعميم البرامج التدريبية

على مستوى مؤسسات أخرى.

¹Ibid.. p 480.

¹ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص 124.

إن هذه المستويات الأربعة تزيد من مدى تعقيد عملية التقييم، وذلك لصعوبة معرفة مدى صلاحية البرامج التدريبية بالنسبة لفئات أخرى من المتدربين وكذلك بالنسبة لمؤسسات أخرى، وهذا يعني أن فعالية البرامج التدريبية لا تقتصر على نجاح الحصة التدريبية أو مدى تعلم المتدربين فحسب، بل تعني أن يكون البرنامج فعالاً بالنسبة لعدد الفئات ولعدد من المؤسسات التي لها حاجات تدريبية مماثلة.¹

2.1.5. مستويات تقييم برامج التدريب:

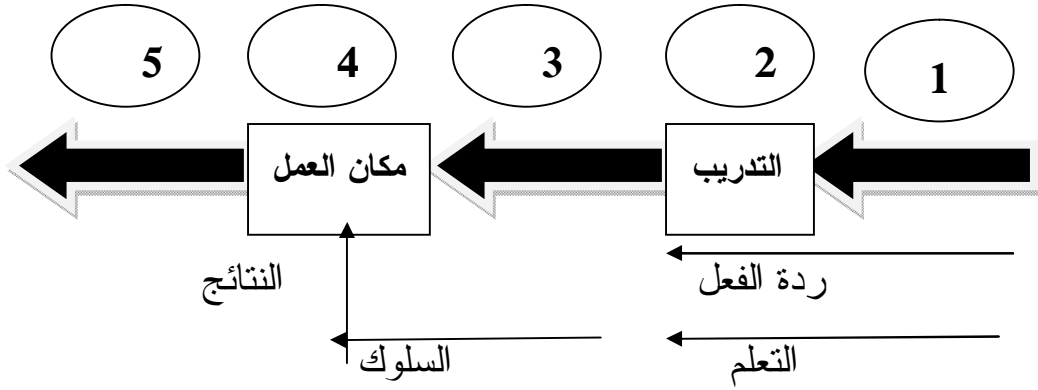
يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية على عدة مستويات، فتقييم هذه البرامج يمكن أن يتم ضمن فترة التدريب كما يمكن القيام بتقييم المتدربين بعد نهاية التدريب مباشرة أو عند العودة إلى العمل، وأما المستوى الأخير فيتعلق بتقييم اثر التدريب على أداء الوحدة التنظيمية أو المؤسسة ككل، أي مدى المساهمة في تقليص التكاليف وزيادة العوائد، أو قياس درجة المساهمة في تحسين الإنتاجية، التقليص من المشاكل الاجتماعية والتقنية كدوران العمل، ونسبة الأعطاب.

إن مستويات التقييم تعني وجود ترتيب زمني معين لعمليات التقييم، فهناك عملية قصيرة الأجل وأخرى متوسطة الأجل وأخرى طويلة الأجل، فقياس أو تقييم المرودية المالية أو حتى النتائج الاجتماعية تتطلب اخذ الوقت اللازم وانتظار مرور مدة من الزمن حتى تترجم فيها المعارف والمهارات والاتجاهات إلى سلوكيات حقيقية وأرقام حقيقية، ويمكن تقديم نظرة عامة ومبسطة عن هذه المستويات من خلال الشكل الموالي، والذي يبين إشكالية التقييم من خلال توضيح العلاقة بين التدريب ومكان العمل (المؤسسة):²

¹Sharfritz Jay M. Op cit.p 482.

²Sharfritz Jay M. Op cit.p 483.

شكل رقم -05- إشكالية تقييم التدريب وهيكلتها



Fred Nickols , 2003 , **Evaluating , There is no cookbook: المصدر**

Approach. p 4. Document en ligne , consulté le 14/02/2006

http://home.att.net/-OPSINC/evaluating_training.pdf

يبين هذا الشكل العناصر التي تشكل جوهر تقييم البرامج التدريبية، وللتوضيح

أكثر، يجب الوقوف على ما تعنيه الأرقام الخمسة في النموذج:¹

➤ قبل التدريب.

➤ أثناء التدريب.

➤ بعد التدريب أو قبل العودة إلى العمل.

➤ في مكان العمل.

➤ بعد الخروج من العمل.

ويعتمد هذا النموذج على أهم معايير التقييم التي وضعها لأول دونالد كيركباتريك

(يوضح أكثر لاحقاً)، والمتمثلة ب: رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج، وترتبط هذه

الأخيرة بالمراحل السابقة حيث:

- يتم تقييم رد الفعل أثناء وبعد التدريب (2 ، 3).

- يتم تقييم التعلم لدى المتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب (1 ، 2 ، 3).

- يتم تقييم التغيير في السلوك بعد التدريب وأثناء العمل (3 ، 4).

¹Fred Nickols , evaluatingtraining_Op cit.p 5.

- يتم تقييم النتائج في مكان العمل (4).

- أما بالنسبة للمرحلة (5) مرحلة ما بعد العمل، فالتساؤل المطروح هنا هو حول الفائدة التي تعود بها الأنشطة التدريبية على الموارد البشرية خارج العمل، وكذلك تلك التي تعود على المجتمع ككل.

ويمكن النظر إلى تقييم البرامج التدريبية من زوايا مختلفة كما سبق فيما يخص مصداقية التدريب وبالتالي، التحقق من مدى فعالية التدريب الداخلية والخارجية.

3.1.5. الفعالية الداخلية والخارجية للبرامج التدريبية:

إن الحكم على برامج أو نظم التدريب بالجودة لا يكون إلا من خلال التحقق من مدى فعاليتها.

وتعني الفعالية بالدرجة الأولى تحقيق الأهداف، ويمكن تقييم الفعالية عن طريق:¹

- تقييم الفعالية الداخلية، وتأخذ بعين الاعتبار نتائج التدريب (برنامج التدريب) دون الخروج على منظومة التدريب، أي قياس أدائه دون الأخذ بالحسبان تطبيق هذه النتائج أو آثارها خارج المنظومة.

- تقييم الفعالية الخارجية، وتأخذ بعين الاعتبار النتائج والآثار الناجمة عن النظام والتي تتجلى خارجه وهذا يعني التساؤل حول ما إذا كانت الايجابيات المنتظرة من المنظومة قد تحققت في إطار الأهداف المسطرة.

بعد التطرق إلى فعالية البرنامج التدريبي أو منظومة التدريب، نشير إلى الفرق بين فعالية برامج التدريب وفعاليتها، فبالنسبة للفعالية، فهي ما يتعلق بمقدرتها على تحقيق الأهداف، أي أن هذه البرامج تكون فعالة إذا حققت أهدافها أو على الأقل نسبة مقبولة منها، أما بالنسبة للفاعلية، فهذا يدخل إضافة إلى مدى تحقيق الأهداف، ما تم استخدامه

¹François-Marie Gérard. Mesure et évaluation en éducation , 2001 , vol. 24 , n^o2-3 , 53-77.

p 57. Document en ligne. Consulté le

12//03/2007. www.beif.enseignement/publication/eeeeee.pdf

وتخصيصه من موارد مادية وبشرية، وماتم قضاؤه من وقت من أجل إتمام هذه البرامج.

وهذا مثال لتقريب مفهوم الفعالية الداخلية والخارجية:¹

نفترض أن نسبة 80% من المتدربين قد أكملوا التدريب، وتمكن 80% من تحصيل نسبة 80% من المعارف والمهارات المحتواة في البرنامج، هنا يمكن حساب الفعالية الداخلية كالآتي:

$$\text{فعالية البرامج الداخلية} = 80\% \times 80\% \times 80\%$$

$$= 0.8 \times 0.8 \times 0.8$$

$$= 51.2\%$$

وبالنسبة للفعالية الخارجية فهي تتعلق بما تم تحقيقه خارج بعد البرنامج التدريبي سواء كان ذلك بالنسبة لنقل المعارف وبالنسبة لتحسين الأداء، فإذا تم نقل نسبة 80% من المعارف والمهارات المحصلة إلى مكان العمل، فتكون الفعالية الخارجية لنقل المعارف كما يلي:

$$\text{الفعالية الخارجية لنقل المعارف} = 80\% \times 80\% \times 80\% \times 80\%$$

$$= 40.96\%$$

وبالنسبة للفعالية الخارجية مع افتراض إمكانية تحسين الأداء بعد تطبيق هذه المعارف والمهارات ولتكن نسبة تطبيق وتحسين نتائج الأداء 80%. فتكون الفعالية الخارجية لتحسين الأداء:

$$\text{الفعالية الخارجية لتطبيق المعارف} = 80\% \times 80\% \times 80\% \times 80\% \times 80\%$$

$$= 32.8\%$$

¹Ibid.p58.

بالإضافة إلى حجم وأهمية المعارف والمهارات التي يوفرها التدريب ومسايرتها للتطورات والتحولات العلمية والمهنية، فنوعية البرامج التدريبية وجودتها ترتفع بارتفاع فعالية هذه البرامج وفعاليتها. ولهذا، فإن هذه البرامج ستلاقي القبول لدى الإدارة العليا للمؤسسة، وبالتالي تزيد ثقة هذه الأخيرة في النشاط التدريبي بالمؤسسة.

4.1.5. النماذج الأساسية لتقييم البرامج:

من الضروري اختيار نموذج لتقييم التدريب، ولاشك أن إدارة الموارد البشرية ستعطي الأهمية الكبرى لهذه الخطوة الحساسة. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة اختيار إستراتيجية التقييم، والتي يقوم بها مسؤول و التدريب عند إعداد أدوات التقييم، وعليه، فإن هذه النماذج والتي سيأتي بيانها، يمكنها أن:¹

تساعد على تقييم ما إذا حصل تحسين بالعمل نتيجة للتدريب.

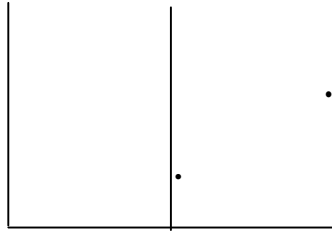
-تساعد على تقييم كل برنامج وضع لتحسين الإنتاجية ونوعية مناخ العمل.

-تساعد على تقييم فعالية الأنشطة المختلفة لوظيفة الموارد البشرية.

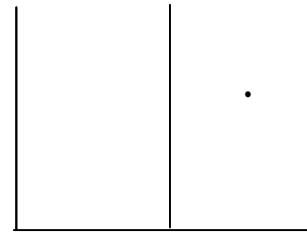
بالإضافة إلى ذلك، فإن المعرفة الكافية بأدوات وتقنيات جمع البيانات والمعلومات هي بمثابة مكمل لهذه النماذج والطرق والتي يمكن توضيحها من خلال الأشكال الآتية:

¹Shimon L Dolan , Randall S Schuler. OP cit. P 431.

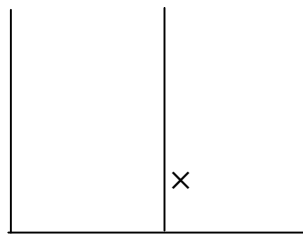
شكل رقم -06- نماذج تقييم التدريب



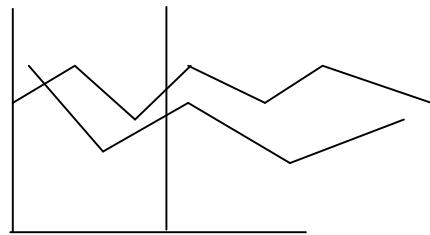
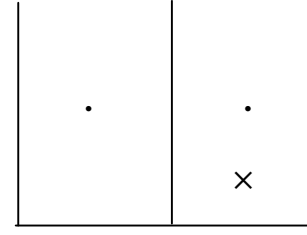
ب- قبل وبعد التدريب



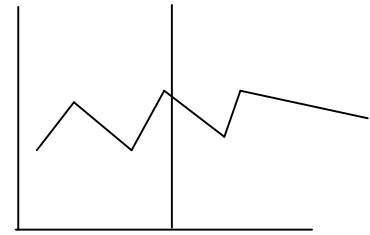
أ- بعد التدريب فقط



ج- بعد التدريب مع مجموعة شاهدة -د قبل وبعد التدريب مع مجموعة شاهدة



و- سلسلة تاريخية مع مجموعة شاهدة



ه- سلسلة تاريخية

المصدر: Shimon L Dolan. Randall S Schuler. Op cit. p 433

هذه النماذج المختلفة تعبر عن المنهجية المستعملة في مجال التقييم، وتجدر الإشارة إلى إن لكل طريقة من هذه الطرق نفس الهدف، ألا وهو الكشف عن التغيير في السلوك أو الأداء الناتج عن التدريب، غير أن بعض النماذج يكون أفضل من بعض، فالنماذج التي تقيس نتائج التدريب بالاعتماد على معلومات قبلية وبعديّة للتدريب تكون أنجع وأفيد من تلك التي تعتمد على المعلومات البعدية فقط، أما النماذج التي تعتمد على المجموعة الشاهدة فهي أفضل من تلك التي لا تعتمد عليها.

إن الرسم (أ) يبين طريقة التقييم الأكثر استعمالاً حالياً بالمؤسسات، وخاصة في البلدان التي لا تعرف تقدماً في مجال الموارد البشرية، وهو النموذج الأقل قدرة على الحكم على فعالية برنامج التدريب، وهذا لعدم وجود مقارنة بين مستوى المعارف وكذا الأداء والنتائج على مستوى الأفراد أو التنظيم قبل التدريب وبعده.

إن الرسم (ب) يبين استخدام المعارف والمهارات القبلية أو معلومات عن الأداء على مستوى الموارد البشرية أو التنظيم ككل، وبالتالي، فهذه الطريقة تسمح بمعرفة التغيير الحاصل في المعارف والمهارات وكذا الأداء بعد التدريب، غير أنه لا يمكن الربط مباشرة بين التدريب والتغيير في السلوك والأداء إلا إذا كانت هناك معطيات إضافية تؤثر على صدقية المعطيات القبلية أو البعدية.¹

النماذج التي تحتوي على مجموعة شاهدة تكون فعالة أكثر في تقييم اثر البرامج التدريبية على المعارف والمهارات، السلوك والأداء، وكذلك بالنسبة لنتائج الأداء التنظيمي، فبإمكانها أن تعزل اثر التدريب أكثر.

أما بالنسبة للسلاسل التاريخية وخاصة النموذج (و)، فهي في حقيقة الأمر تعطينا صورة قريبة من الواقع عن العلاقة بين البرامج التدريبية من جهة والتحسين الذي يطرأ على قدرات المتدربين ومستويات أدائهم من جهة أخرى، فالسلسلة التاريخية مع مجموعة شاهدة تساعد على عزل اثر ونتائج التدريب بشكل فعال.

2.5. مبادئ التقييم:

1.2.5. التقييم عمل منظم:

إن النظر إلى التقييم على أنه نظام متكامل ومتفاعل مع أنظمة أخرى يجعل مسؤولي التدريب يأخذون كل الاحتياطات من أجل توفير كل المعلومات اللازمة عن الأنظمة فرعية أو أنشطة التدريب المتكاملة، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ

¹Shimon L Dolan, Randall S Schuler. OP cit. P 431.

بالحسبان القيم والمعايير السائدة بالمؤسسة السياسات والعمليات التشغيلية، وهذا حتى تحصل على نتائج صحيحة ودقيقة.

إن تقييم البرامج التدريبية عمل منظم، حيث يجب تصنيف كل مكونات العملية التدريبية أو بالأحرى مكونات البرامج التدريبية، ويجب حينئذ التمييز بين:¹

- البرنامج التدريبي في مجمله.

- مديرو التدريب.

- الوثائق والمواد الخاصة بالتدريب.

- الدروس.

- المتدربون.

- التمارين والاختبارات... الخ.

وهكذا، فلكل جزء من أجزاء البرنامج التدريبي مقاييس خاصة بالتقييم، وهذا ما يجعل عملية التقييم تكون واضحة المعالم.

أ- تفعيل عملية التقييم:

➤ عوامل أساسية:

لتقييم البرامج التدريبية ينبغي التفطن إلى بعض العوامل المفيدة من أجل توجيه النشاط التقييمي في الاتجاه الصحيح، والخروج بنتائج تتميز بالصحة والصدق، وأهم هذه العوامل هي:²

¹Nilson Carolyn D.How to manage training. A guide to design and delivery high performance. Book. New York.1998. p 23.Document en lunge.Consulté le 10/04/2006.www.netlibrarycom

²Ibid.. p 232.

- **الصدق:** يجب التأكد من أن موضوع التقييم محدد بوضوح، ويحتوي على معايير واضحة ويجب التأكد أيضاً من أن المعلومات المطلوبة هي المعلومات الملائمة والصحيحة.

- **احترام أخلاقيات المهنة:** يجب الانتباه إلى أن القيام بالتقييم سيكون عرضة للعديد من المسائل كالتحيز، العدالة، تضارب المصالح، المصادقية... الخ، ويجب تصميم كل عملية للتقييم بالأخذ بعين الاعتبار أخلاق المهنة، ومراجعة هذه المسائل مع احد الأشخاص الذين يثق بهم المقيم قبل بدء التقييم إن أمكن.

- **قابلية التنفيذ:** يستحسن برمجة التقييم في أوقات مناسبة، وذلك حتى يتمكن المقيم من القيام بمهامه الوظيفية المعتادة، بالإضافة إلى ذلك، يجب التأكد من أن نتائج التقييم تسمح بتحديد الفرق الايجابي بالنسبة لموضوع التقييم.

- **الاستخدام:** التأكد من أن نتائج التقييم تصل إلى الأفراد محل التقييم في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، وان تجمع وتوثق وتقدم بالطريقة التي تخدم المؤسسة... الخ.

➤ من يتولى التقييم:

إن تحديد المسئول المباشر عن عملية التقييم يمكن أن يكون نتاج الضرورة، ولكن إذا كان لدينا الاختيار فعلينا وضع الرجل المناسب في المنصب المناسب، " إن الأفراد الذين سيقومون بالتقييم يجب أن يتميزوا بالكفاءة للقيام بعملية التقييم في كل جوانبها، تحديد البيانات، جمعها، تحليلها، استخدام أدوات القياس كالاستبيان والمقابلة، وكذلك بالنسبة لعرض النتائج:¹

¹Ibid. , p 265.

3.5. أساليب تقييم البرامج التدريبية:

1.3.4. معايير تقييم البرامج التدريبية:

إن المعايير المستخدمة في تقييم فعالية برامج التدريب غالباً ما تكون متشابهة، فهي تعتمد كما سبق الإشارة إليه على مبدأ تجزئة البرنامج التدريبي بغية تبسيط المهمة، وهناك عدة مداخل أو مقاربات بالنسبة لوضع معايير التقييم، فمعايير التقييم إذاً، هي مجموع المؤشرات التي تعبر عن مختلف جوانب ومتغيرات البرنامج التدريبي التي يعتمد عليها في إعطاء تقدير لمدى نجاح هذا الأخير في تحقيق أهدافه المداخل الرئيسية لتقييم البرامج التدريبية:

هناك عدة مداخل رئيسية ولعل أهمها هو معايير كيرك باتريك (Kirk Patrick, 1959)، وتوجد عدة مداخل لتقييم التدريب، وسيتم عرض أهمها:

• مدخل كيرو CIRO:

تعبر هذه الأحرف باللغة الانجليزية عن المعايير المستخدمة في تقييم التدريب، ولقد قام كل من بيتر داو مايكل بيرد، نيل ركهام بتحديد مستويات التقييم، والتي تمثل المعايير المعتمدة، وهي:¹

- تقييم السياق. (Context evaluation)

- تقييم المدخلات. (Input evaluation)

- تقييم رد الفعل. (Reaction evaluation)

- تقييم المخرجات. (Output evaluation)

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم المدخلات يقصد به ما يدخل إلى النظام أو البرنامج التدريبي كالأفراد ذوي القدرات المحدودة... الخ، وبالنسبة لمخرجات المنظومة أو البرنامج والتي ستعرض بدورها إلى التقييم، فهي تعبر عن كل ما ينتج عن البرنامج

¹ عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مرجع سابق، ص 335.

ليخدم أهدافه، ومثال ذلك، الأفراد ذوي المعارف والمهارات المستحدثة والمطورة، المادة العلمية الجاهزة للاستخدام في التدريب، نتائج الأداء... الخ.

• مدخل باركر: 1973

جعل هذا الأخير معايير التقييم كالآتي:

- أداء الوظيفة.
- أداء المجموعة.
- رضا المشارك (المتدرب).
- المعلومات التي حصل عليها المشارك.

ويختلف هذا المدخل عن سابقه فيما يخص تقييم السياق أي الظروف الذي يتم في ظله التدريب بالإضافة إلى عنصر المدخلات، لكنه يؤكد على المخرجات من تحسين للأداء وتحصيل للمعارف والمهارات.

ويلاحظ لتقييم المدخلات كما هو في معيار كيرو (CIRO) أهمية كبيرة، فتقييم المدخلات يساهم في معرفة مدى التغير الحاصل في المعارف والمهارات لدى الأفراد، بالإضافة إلى ذلك، فهو يمكن من التدخل في مرحلة مبكرة من أجل القضاء على بعض المشاكل التي ستعيق تنفيذ البرنامج التدريبي، وهذا في إطار ما يعرف بالرقابة القبلية.

• مدخل الشركة الأمريكية للهواتف AT&T:

ويطلق عليه هذا الاسم لأنه نشر في دراسة قامت بها الشركة، وهذا المدخل يشبه إلى حد بعيد مدخل كيرك باتريك، وأهم المعايير المستخدمة لدى أصحاب هذه الطريقة تتمثل في أربعة:¹

- مخرجات تتعلق بردود الأفعال.
- مخرجات تتعلق بالقدرة.
- مخرجات تتعلق بالتطبيق.

¹ المرجع السابق، ص 337.

- مخرجات تتعلق بالقيمة.

• مدخل كيرك باتريك: (Kirk Patrick 1959)

إن المعايير التي وضعها كيرك باتريك شائعة الاستخدام، وهي تعبر عن معظم جوانب التقييم إن كيرك باتريك قد بنى مستويات اثر التدريب، وقد ألح على المدربين في أن يقيموا كل مستوى من اجل تبرير الموارد المخصصة للنشاط التدريبي.¹ وقد جعل المعايير الأساسية لتقييم فعالية البرامج التدريبية أربعة وهي:

-رد الفعل: أي كيف قضى المتدربون الفترة التدريبية أو الدورة التدريبية.

-التعليم: ما إذا تعلم المتدربون معارف مهارات، اتجاهات جديدة.

-السلوك: هل حدث تغير في السلوك (الأداء) عند العودة من الدورة التدريبية،

وهل يطبق التحصيل فعلا في أداء العمل والمهام ؟

-النتائج: هل زاد الربح أو الإنتاج بعد التدريب وانخفضت التكاليف من بين هذه

المعايير ما هو متعلق بالمدى القصير كرد الفعل مثلا: التعلم، ومنها ما هو متعلق بالمدى

الطويل وهي تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها بعد زمن، وبخاصة تلك التي تتعلق

بالاحتياجات الإستراتيجية والخطط طويلة الأجل لزيادة الأرباح وتحسين المناخ

الاجتماعي، وعلى ذكر هذه الأهداف تجدر الإشارة إلى أن الأهداف الاجتماعية التي

يحققها التدريب لا تقل أهمية على الأهداف الاقتصادية وبالإضافة إلى ذلك، فقد أشارت

نتائج دراسته أجريت على 500 مؤسسة إلى أن التدريب يستخدم كوسيلة للتحفيز في

95% من الحالات (المؤسسات) وهو فعال في تحقيق هذا الهدف بالنسبة ل 93% من

المستجوبين.²

ولهذا يجب الحذر عند وضع معايير ومقاييس التقييم، ويجب أن وتوضح بالرجوع

إلى الأهداف المعدلة للتدريب والمحددة في دفتر الأعباء، وفي البرامج التدريبية التي

¹Nilson Carolyn. Op cit.p 233.

²إبراهيم حسني بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 267.

تركز على الأهداف الاجتماعية وتحسين مناخ العمل، يمكن أن تكون معايير التقييم بالإضافة إلى التكاليف التدريبية دافعية الأفراد والجماعات، معدل الغياب، النزاعات... الخ.

وما يمكن استنتاجه من النماذج الأربعة المستعملة في عملية تقييم التدريب أنها تشترك في النقاط الآتية:¹

- تقوم هذه البرامج الأربعة على نتائج التدريب، سواء كانت بالنسبة للفرد، أو المؤسسة ككل.

- تلجا غالب المؤسسات إلى الاعتماد على تقييم ردود الأفعال بالنسبة للمتدربين، وذلك بسبب صعوبة تقييم جميع المستويات الأربعة.

- إن تقييم ردود الفعل للمتدرب قد يكون مغلط، حث نجد في حالات رد فعل ايجابي تجاه البرنامج، إلا أن أداء العامل لا يتحسن.

- نتيجة لصعوبة عملية قد تؤدي بالمؤسسة إلى الاستغناء عنها أو البحث عن الأساليب الأخرى التي تتضمن دقة في النتائج.

4.5. قياس فعالية برامج التدريب:

1.4.5. المقاييس المتعلقة برد الفعل:

تستخدم هذه المقاييس في قياس مستوى الرضا عن البرامج التدريبية، ويطلق عليها أيضا اسم "مقاييس السعادة"، وهذا لأنها تقام مباشرة بعد انتهاء الدورة التدريبية وتهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة درجة الارتياح لدى الأفراد أو التذمر تجاه البرنامج التدريبي، ولذلك فاتجاهاتهم ستنمى بالرضا في اغلب الأحيان، وهذا يمثل عائقا أمام المقيم في البحث عن الظروف الحقيقية التي تم فيها التدريب، وبالتالي، قد ينحرف عن

¹François Denys, Yves Frederik La gestion des cadres: pratiques actuelles d'évolution.ed visiber. Paris, 1995, p 109.

النتائج الصحيحة، وعادة ما يكون جمع المعلومات الأسلوب عن طريق الاستبيان أو المقابلة الشخصية.

يتكون هذا المقياس من الأسئلة التي تقيس ردة الفعل لدى المتدربين فيما يخص الجوانب الآتية:¹

- تقييم البرنامج التدريبي في مجمله.
- تقييمهم لملائمة التدريب مع احتياجاتهم وأهدافهم.
- نوعية الطرق والوسائل البيداغوجية والوثائق.
- خدمات المدرب وكذلك المتدخلين في التدريب.
- إمكانية تطبيق المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة في ظروف العمل الحقيقية.

- الظروف العامة التي دار فيها البرنامج التدريبي (المقرات، الإيواء.... الخ).
- اقتراحاتهم من أجل تحسين الجوانب السابقة.

2.4.5. المقاييس المتعلقة بالتعلم:

يطرح السؤال هنا حول حجم ونوعية المعارف والمهارات التي قد اكتسبها المتدربون، ويعبر هذا المقياس عن عملية التقييم البيداغوجي التي يتميز في معظم أحيانه بقياس الجوانب النظرية والعملية الظاهرة والقابلة للملاحظة والقياس، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المقاييس تقيس مدى الاحتفاظ بالمعلومات المحصلة ضمن البرنامج أو الدورة التدريبية، وتستخدم في ذلك الاختبارات (tests) والامتحانات (examens) خاصة.

في غالب الأمر، يكون هناك تخوف لدى المتدربين من الامتحان، وهذا أمر طبيعي، إلا انه يحتم على المدرب أن يذكر باستمرار بالدور الحقيقي للامتحانات، ويبين

¹باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة، 2002، ص 140.

للمتدربين كيف تمكنهم هذه الأخيرة من معرفة مستوى أدائهم للعمل وطريقة الأداء الصحيحة، وعلى هذا الأساس، لا بد له من أن يجعلها في خدمتهم، كأداة للتشخيص تبين بوضوح نقاط القوة والضعف وعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الاختبار على شكل:¹

- تركيب جهاز معين.

- في مكان محدد.

- ضمان تشغيل الجهاز.

- ضمان نظافة المكان بعد التركيب.

إن الاختبارات لا تنفي استعمال طرق أخرى لقياس التعلم كالاستبيان والمقابلة الشخصية.

3.4.5. المقاييس المتعلقة بالسلوك:

ويقصد بذلك، قياس عملية نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة إلى مكان العمل وترجمتها إلى السلوك المنتظر الذي من شأنه تحسين مستوى الأفراد والجماعات، وللمشرفين في هذا المجال، دور كبير في ملاحظة وتثبيت السلوك الجديد في العمل، تشجيعه وتمميته، لذلك يجب أن يكون المشرفون على دراية تامة بما تعلنه الأفراد في البرنامج التدريبي، وهذا حتى لا يقوموا بمعارضة سلوكيات الأفراد الجديدة. فكما يقال: الإنسان عدو لما يجهله.

إن بناء مقاييس فيما يتعلق بالسلوك أمر يحتاج إلى جهد، لأنه من العسير معرفة إذا كانت التغييرات السلوكية التي حدثت في العمل هي فقط نتاج التدريب.

- إذا كانت هناك قوى أخرى أثرت بدون تحقيق أهداف التدريب (متغيرات أعاققت

عملة نقل التعلم).

¹Mitchell Garry. The trainer 's hand book ; The AMA guide to effective training.

AMACOM book.New York.1998. p 130. Document en ligne. Consulté le 12/12/2006.www.netlibrary.com

إن التقنيات الممكن استخدامها لبناء مقاييس في هذا الصدد يمكن أن تكون:

-الملاحظة المباشرة.

-المقابلة الشخصية.

-الاستبيان، وفيه يقوم المقيم بإخبار المتدربين بوقت التقييم أو جمع المعلومات، وهذا يدفعهم لبذل جهد من أجل نقل المعارف والمهارات المحصلة وتحويلها إلى سلوك حقيقي.

- استخدام الإحصائيات، فإذا أخذنا إحصائيات عن عدد حوادث العمل، فإن انخفاضها يمكن أن يبين نجاح برامج التدريب في مجال نقل المعارف والمهارات إلى مكان العمل، من خلال استخدام أفضل لوسائل الحماية والسلامة المهنتين.

ويمكن تكوين مقاييس نقل التعلم كما يظهر مثلا في الاستبيان الآتي:¹

أ- هذا البرنامج التدريبي اكسبني أشياء استطعت تطبيقها في عملي، (تعليق، أعط مثلا عمليا).

.....

ب- هذا البرنامج التدريبي جاء في الوقت المناسب لي لبي احتياجاتي

(تعليق)

.....

ج- المضمون والبيداغوجية كانا جيدين.

(تعليق، ما الذي يمكن أن يتحسن؟)

.....

د- مديري ساعد على تسجيل في الدورة التدريبية أو أعانني على التطبيق عند

عودتي.

(تعليق)

.....

¹Ibid. p 145.

4.4.5. المقاييس المتعلقة بالنتائج:

وتعتبر عادة هذه المقاييس عن التحسن والتطور الذي يظهر على مستوى الوحدات التنظيمية الأقسام والمؤسسة ككل، تعرف هذه المقاييس بنتائج أو نواتج الأداء التنظيمي ويتعلق الأمر بالمدى المتوسط والطويل وتعتبر أكثر موضوعية، فارتفاع مستوى الأداء التنظيمي يظهر على شكل ظواهر اغلبها قابل للملاحظة والقياس، " فمقاييس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته، قيمة المبيعات والربحية، معدل دوران العمل، الغياب، نسبة الشكاوى... الخ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي.¹

يمكن لنتائج هذه المقاييس أن تتأثر بظروف العمل الداخلية وكذا البيئة الخارجية، فعلى صعيد البيئة الخارجية، يمكن أن يحدث ركود أو رواج للسوق، أو ارتفاع للأسعار أو انخفاض... الخ، وأما بالنسبة لمحيط العمل الداخلي، فلا يمكن إصدار حكم على فعالية برامج التدريب إلا بتوفير الوسائل والتجهيزات ودعم المتدربين لممارسة المعارف والمهارات الجديدة في مكان العمل.

➤ تحليل التكلفة والعائد:

إن تحليل التكلفة والعائد يعني مقارنة تكاليف البرامج التدريبية بالإيرادات الناتجة عن التحسن في الأداء التنظيمي الذي يعزى إلى التدريب.

➤ تكاليف التدريب:

نفقات أو تكاليف التدريب عنصر مهم في تقييم البرامج التدريبية من حيث فاعليتها، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك حسب مصدرها، ويجب معرفتها قبل الخوض في تقييم الفعالية الاقتصادية لأنشطة التدريب.²

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 203.

² p.Candau.audit social:méthodes et techniques pour un management Ed Vuibert. Paris.

1985. p 235

إن تكاليف التدريب تمثل تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة، تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة، ويمكن توضيح الهيكل العامة لهذه التكاليف من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم -3-تكلفة التدريب

مصدر المعلومات	نوع التكاليف
	-تكاليف ثابتة بالنسبة للمؤسسة:
	-تكاليف مصلحة التدريب.
	-تكاليف المقرات.
	-المعدات.(الاهتلاك).
	-إعداد البرامج.
	-النشر.
	-جمع الاحتياجات.
	-التكاليف القانونية:
	-تكاليف اجتماع نخبة التدريب.
	-تكاليف المعلومات الإلزامية.
	-التكاليف المباشرة للتدريب:
	-تكاليف ثابتة للبرنامج (داخلي، خارجي).
	-مدربون.
	-وسائل بيداغوجية.
	-كراء محلات.(مقرات)
	-تكاليف متغيرة للبرنامج:
	-أجور المدربين.
	(اقتطاعات اجتماعية متضمنة)
	-النقل.
	-الإيواء.
الميزانية، مصلحة التدريب.	
المحاسبة.	
السلم الإداري من اجل تقييم الوقت	
المستغرق.	
مدير الأفراد(1) (مديرية الأفراد).	
الميزانية، الفواتير.	
المحاسبة.	
المحاسبة.	
المحاسبة.	
الإنتاج.	
المحاسبة.	
مدير الأفراد.	

	<p>-التكاليف غير المباشرة:</p> <p>-انخفاض الإنتاج لغياب المتدرب.</p> <p>-تكلفة الإحلال.</p> <p>-ساعات إضافية.</p> <p>-توظيف.</p> <p>-تكاليف إدارية:</p> <p>-مسك ومعالجة الملفات.</p>
--	--

المصدر: P, Candau. Op cit. p 237

(1) تم استخدام مصطلح مدير الأفراد بالنسبة للكاتب وهذا نظروف تأليف الكتاب، أما حاليا ففي معظم المؤلفات، يستخدم مصطلح إدارة ومدير الموارد البشرية.

يمكن ملاحظة أن التكاليف الناجمة عن التدريب متعددة ومختلفة، ولذلك يجب التحكم فيها بطريقة جيدة ومعرفة مصادرها بدقة ومن ثم حسابها، وهذا بهدف مقارنتها مع العوائد المالية الناتجة عن التدريب.

➤ العائد:

إن العائد من التدريب صعب القياس، وكما سبق الإشارة إليه، فالعائد الناتج عن التدريب، أي الإيرادات يمكن أن ترجع إلى التدريب تتعلق بطريقة مباشرة بالعوامل التالية:¹

- التحسين في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- التحسين في سرعة الأداء.
- التحسين في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- توفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 364.

وهكذا، فإن ارتفاع الإنتاجية يؤدي مباشرة إلى ارتفاع الإيرادات مع افتراض أن العوامل الأخرى تبقى ثابتة، ويمكن استخدام بعض المؤشرات كمقاييس يعتمد عليها في تحليل التكلفة والعائد:¹

نصيب الفرد من التدريب = إجمالي ميزانية التدريب / متوسط عدد العاملين

نصيب الأجر من التدريب = إجمالي ميزانية التدريب / إجمالي ميزانية الأجر

تكلفة يوم التدريب الواحد = إجمالي ميزانية التدريب / عدد أيام التدريب

عدد الأيام التي يتدرب بها العامل الواحد = أيام التدريب الكلية / متوسط عدد العاملين²

ويمكن مقارنة هذه النسب بما يحدث في مؤسسات أخرى مماثلة وفق عملية "بنتش ماركين Benchmarking" لتقييم فعالية التدريب، بالإضافة إلى ذلك، فمعرفة متوسط تكلفة التدريب للفرد الواحد وقياس التغير في الإنتاجية على المستوى الفردي ومن العوائد المحتملة، يساهمان في تقييم العائد على التكلفة بالنسبة للبرامج التدريبية، كما يمكن مقارنة تكلفة التدريب الكلية ومقارنتها بالارتفاع المسجل في حجم الإنتاج، ثم إن حساب العائد يتطلب عملا كبيرا، وهو ممكن إذا استطعنا تفعيل مختلف أنشطة وظيفية الموارد البشرية واستخدام التقنيات الحديثة التي وصل إليها المختصون في هذا الميدان، وبالنسبة للمؤشر النهائي الذي يقدر نسبة الإيرادات على التكاليف الخاصة بالتدريب، فهو يكتب كما يلي:³

العائد على الاستثمار = المبلغ الناتج عن زيادة الوحدات المنتجة أو تقليص

النفقات/

² نفس المرجع، ص 365.

² منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 237.

³ نانسي ديكسون ترجمة ، سامي علي، فرص تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، الإدارة

العامة للبحوث، الرياض، 1415 هـ، ص 196.

تكلفة البرنامج التدريبي

يعتبر مؤشر العائد على الاستثمار الذي يتجاوز نسبة 1، مقبولاً أو جيداً، وإذا تعذر حساب العائد عن التدريب، فإن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى حساب التكلفة فقط، وتتخذ قراراتها بتقدير التكلفة المقبولة من تلك المرفوضة اقتصادياً. فإذا وجدت الإدارة التكلفة مرتفعة ويصعب تحملها، تقرر عدم الاستثمار في التدريب.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

- التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة.
- يعتبر التدريب العنصر المسئول عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يتلقى عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال.
- إن تصنيف التدريب إلى أنواع، يخضع معايير ومبادئ على أساسها التصنيف.
- تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب، لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح، وتحديد أهداف البرنامج التدريبي وتجاوز الانحراف في الأداء ما بين الفعلي والمتوقع.
- تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة وفق ثلاث طرق وهي:

* تحليل التنظيم بأهدافه وهيكله وأسلوب عمله، وتحليل العمل أو الوظيفة كواجبات ومسؤوليات وظروف العمل، وتحليل الفرد كمعلومات ومهارات واتجاهات.

* تبدأ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مباشرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية.

* إن تحديد أهداف التدريب تعتبر الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي لذلك لابد من تحديدها بطريقة دقيقة وموضوعية.

- * مرتبط نجاح البرنامج التدريبي بالتحديد الدقيق لمحتواه، واختيار الزمان والمكان الملائم في عملية التنفيذ.
- * إن اختيار الأسلوب الملائم في عملية التدريب، وتحديد الفئة المستهدفة من عملية التدريب واختيار المتدربين شرط ضروري في عملية التدريب.
- * تسمح عملية تقييم التدريب بمعرفة ماذا فعل المدربون وما هي السبل التي تجعل البرامج التدريبية عملية فعالة.
- * تتم عملية تقييم فعالية التدريب على ثلاثة مراحل قبل وأثناء ثم بعد التدريب.
- * يتطلب التدريب تحديد الميزانية الملائمة والتي تضمن تغطية تكاليفه.

الفصل الثالث:

الكفاءة الإنتاجية للعامل

تمهيد.

أولاً: ماهية الكفاءة الإنتاجية.

1- مفهوم الكفاءة الإنتاجية.

1-1- المفهوم اللغوي.

1-2- المفهوم الاصطلاحي.

1-3- مفاهيم مرتبطة بالكفاءة الإنتاجية.

2- أهمية الكفاءة الإنتاجية.

3- العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية.

4- معايير الكفاءة الإنتاجية.

5- أنواع الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: قياس الكفاءة الإنتاجية.

1- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية.

2- أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية.

3- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية.

4- مقوماته نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية.

5- صعوباته قياس الكفاءة الإنتاجية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الباحثين والحكومات والهيئات الدولية بدراساتها ومحاولة تحديد معناها والعوامل المؤثرة فيها.

كانت في نهاية القرن 18 م تعبر الرغبة على الإنتاج، ثم تطورت وأخذت معنى آخر في بداية القرن 20 م، إذ أصبحت مقياس للعلاقة ما بين ناتج معين ومجموع أو احد عناصر الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية، إلى أن الاختلاف ظل قائما في طريقة قياسها ويبرز ذلك من خلال وجود العديد من النماذج وطرق القياس المستعملة. تحقيق أهداف المؤسسة من حسن استغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة وزيادة رقم الأعمال، الأرباح وتحسين نوعية الإنتاج مرتبط بشكل أو غير مباشر بعنصر الإنتاجية، إذ أنها نتيجة تفاعل كل من الكفاءة والفاعلية بمعنى استعمال اقل الموارد المادية والبشرية المتوفرة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس فان أي تغيير في قيمة الإنتاجية يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسة، لذلك فان الهدف لا يكمن في قياس الإنتاجية، بل في معرفة تطورها وتفسير النتائج المتوصل إليها وتحديد العوامل المؤثرة فيها، واقتراح الحلول المناسبة في تحسينها، وأمام ذلك يتوجب علينا الوقوف على المعاني المختلفة لمصطلح الكفاءة الإنتاجية، وكذلك العوامل المؤثرة فيها وأنواعها وأساليب قياسها، كما يتوجب تحليل مختلف عناصرها والطرق الممكنة لقياسها بالإضافة إلى ذلك يسلط هذا الفصل الضوء على بعض الصعوبات التي يمكن ان تواجه المؤسسة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: ماهية الكفاءة الإنتاجية

يعتبر مصطلح الكفاءة الإنتاجية احد المصطلحات العصرية التي بدأت تفرض نفسها بقوة في أدبيات علوم الإدارة والموارد البشرية كمدخل حديث لإعادة الهيكلة والإصلاح الإدارية رغم اختلاف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، لاسيما أن ظاهرة الكفاءة الإنتاجية متعددة الجوانب التي تتحرك خيوطها في مجالات متعددة.

1- مفهوم الكفاءة الإنتاجية

1-1- المفهوم اللغوي:

في اللغة العربية نقول فلان كفاء جمع أكفاء.

كافاً: كافاً على الشيء مكافاً: جازاه.

نقول فلان كافاً فلان: تزوجها والجمع من كل ذلك أكفاء¹.

الكفاء والكفاءة: حالة يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر.

ونقول لاكفاء له: لا نظير / لا مثيل له².

كفاءة: أهلية، جدارة، قدرة الإنسان على أن يؤدي عملاً ما أداءً حسناً³.

في اللغة الانجليزية نجد الكتاب يستعملون مصطلح « *productivity* »

وفي اللغة الفرنسية نجدهم يستعملون مصطلح « *productivity* » وكلاهما يعبران عن الكفاية أو كفاءة الإنتاج أو الإنتاجية.

يرجع استخدام مصطلح الكفاءة الإنتاجية إلى علم النفس، حيث استخدم سنة

1920 م في ماضيين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام

به "ماك سيلاند" سنة 1970 م من خلال كتابه

المعنوي: « *testingforcometence* ».

¹ ابن منظور، لسان العرب، المحيط، معجم لغوي علمي، دراسات العرب، بيروت، 76، ص 269.

² المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، ط 31، ص 690.

³ جوزيف الياس، المجاني المصور، معجم مدرس، دار المجاني، بيروت، 1999، ص 698.

- مفهوم الإنتاجية:

حظي مفهوم الإنتاجية، باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والاختصاصيين، وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق وواضح لمفهوم الإنتاجية، غير انه لا يزال يشوبه الغموض، وتتوارد بشأنه الآراء العديدة، وذلك راجع إلى اتساع ميدان استعمالها، واختلاف أساليب وطرق حسابها.

ساد الغموض مفهوم الإنتاجية نفسها حتى عند أولئك الذين يدركون أهميتها¹، وقد ظل مفهوم الإنتاجية مثيرا للجدل والنقاش حتى بداية الأربعينات، إذ اتسم ببعض الدقة والوضوح وذلك على ضوء الدراسة الشهيرة للاقتصادي المجري - L >> « Rosta, S » والتي تمحور موضوعها حول الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية والدراسات النظرية، والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها.

ظل الاهتمام متواصلا حول مفهوم الإنتاجية بعد الحرب العالمية الثانية، إلا انه بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث في هذا المجال فان ذلك زاد من تعقيدها وحيث نتج فيها ظهور مفاهيم متعددة ومعان مختلفة، إذ يقول الاقتصادي الأمريكي - S >> « Fabricant : الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة، الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يعنون به أشياء مختلفة أما الاقتصادي² >> « W. E. G. Salter » فقد عبر عن هذه الحالة بان كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة فالبعض هي مقاييس لكفاءة العامل، والبعض الآخر الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن.³

¹J-Fourastie. *La Productivité que sais-je ?* PUF. 11eme édition , Paris , 1987, p4.

²عادل جودة وغسان قلاوي، الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، بيروت، 972، ص 20.

³خير كاظم، محمود هائل، يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صنعاء للنشر، عمان، 001، ص 43.

لذلك يمكننا القول بان مفهوم الإنتاجية نسبي تعذر القول بوجود مفهوم مطلق لهذه الفكرة فهو يتأثر بعوامل واعتبارات اقتصادية واجتماعية وفنية وبيئية، الأمر الذي أدى إلى ظهور تعاريف كثيرة ومتنوعة كلها تصب في جوانب محددة لمفهوم الإنتاجية، ومن بين أهم التعاريف مايلي:

rather team intelligence في إطار تنمية الحركة الأمريكية

للكفاءة «**Doservatoire des PME Européenne 2003**».

1-2- المفهوم الاصطلاحي:

فيما يتعلق بالتعاريف، فقد ورد العديد منها، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين في هذا المجال، ومن أقدمها نجد التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات "بتوسكي"، حيث يعتبرها على أنها: " دراية المؤلف بلغته: "فالدراية حسب هذا التعريف هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة. وانطلاقا من هذا الغموض الذي يشوب مصطلح الكفاءة الإنتاجية من الأجر بنا أن نتطرق إلى مجموعتين رئيسيين من المفاهيم.

أولا: مفاهيم الكفاءة الإنتاجية في الفكر الرأسمالي:

طبقا للمنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي فان الكفاءة الإنتاجية تعني الإنتاج بالنسبة لكل عنصر¹ في عناصر الإنتاج، فهذا التعريف، يمكن فهمه بطريقتين مختلفتين، ما على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد أو بجميع عناصر الإنتاج، ولهذا سنتطرق إلى:

¹ وحيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها قياس العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1983، ص

1- المفاهيم الجزئية للكفاءة الإنتاجية: تبنى على أساس علاقة الإنتاج بعنصر العمل فقط بغض النظر عن بقية العناصر الأخرى.

1-1- الكفاءة الإنتاجية للعمل: وهي علاقة الإنتاج أو المخرجات بعنصر العمل فقط بغض النظر عن بقية العناصر الأخرى.

1-2- الكفاءة الإنتاجية لرأس المال: وهي علاقة الإنتاج برأس المال فقط.

1-3- الكفاءة الإنتاجية للمواد: وهي علاقة الإنتاج بعنصر المواد في العملية الإنتاجية.

فالكفاءة الإنتاجية هنا تعني كفاءة المؤسسة في استخدام هذه العناصر (كل عنصر على حدا) ويجب الإشارة هنا إلى أن معظم الدراسات التي اهتمت بدراسة الكفاءة الإنتاجية الجزئية نجدها تركز دائما على احتساب الكفاءة الإنتاجية للعمل إلى الحد الذي أصبح فيه ذكر الكفاءة الإنتاجية يعني مباشرة الكفاءة الإنتاجية للعمل¹.

2- المفاهيم الكلية للكفاءة الإنتاجية: وتعني علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في تحقيقه وتحتوي على ما يلي:

2-1- الكفاءة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: وهي العلاقة بين السلع والخدمات المنتجة وجميع العناصر التي استخدمت في الحصول عليه، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاج = الإنتاج / رأس المال + العمل + المواد

2-2- الكفاءة الإنتاجية الكلية للعمل: وهي علاقة الإنتاج بالعمل ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الكفاءة الإنتاجية الكلية للعمل = الإنتاج / العمل الكلي

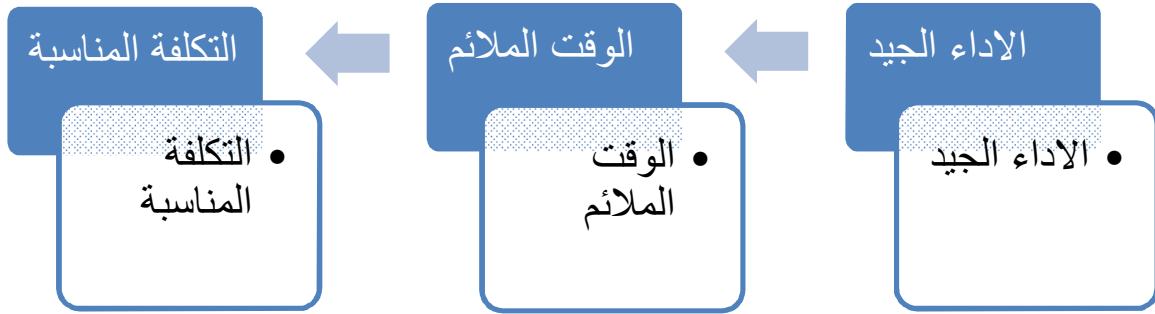
¹ وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص 10.

• الكفاءة الإنتاجية هي النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم لإنتاج هذه الكمية خلال مدة زمنية معينة.¹

• الكفاءة الإنتاجية هي قياس الناتج المحقق باستخدام عوامل أو مدخلات معينة وهي تعني في الحقيقة التوازن بين جميع عوامل الإنتاج التي تغطي أعظم ناتج بأقل مجهود أو بأقل قدر من المدخلات.²

يتبين لنا أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتكون من ثلاث أجزاء على النحو التالي:

شكل رقم (7): مفهوم الكفاءة الإنتاجية.



المصدر: أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

أي هو التوافق بين الأداء الجيد والوقت الملائم والتكلفة المناسبة، أو بمعنى آخر لا يمكن تصور وجود أداء جيد دون أن يواكبه التحام في الوقت الملائم، وإذ أمكن الأداء في الوقت الملائم فلا قيمة لذلك ما لم يلازمه معقولية التكاليف، ولكي يتضح ذلك لابد أن يكون لكل من الأداء والوقت والتكلفة مستوى قياسي يمكن القياس على أساسه

¹ الشنوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل، الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999 م ص

² شوقي حسين عبد الله، إدارة وظيفة الإنتاج، دار القاهرة، 1972 م، ص 39.

كما تعرف الكفاءة الإنتاجية على أنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.¹

ينصرف مفهوم الكفاءة الإنتاجية إلى الأبعاد الثلاثة للناتج: الكمية، القيمة، الجودة كما يمكن أن ينصرف تعريف الإنتاجية إلى العلاقة بين الناتج وبين الوقت المستغرق في تحقيقه، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية.²

ثانيا: مفاهيم الكفاءة الإنتاجية في الفكر الاشتراكي:

إن معظم كتاب الفكر أو الاقتصاد الاشتراكي يتفقون بان الكفاءة الإنتاجية تعنى الكفاءة الإنتاجية الخاصة بالعمل سواء أظيف إليها أم لم يضاف، وهي بذلك تعبر عن فعالية العمل والقدرة على الإنتاج في وحدة من الزمن، وينبغي ان نميز هنا بين مفهومين.

1. **الكفاءة الإنتاجية للعمل الحي:** وهي العلاقة بين كمية والعمل الإنساني الحالي الذي بذل في إنتاجه أو تحقيق هذه الكمية هي تنطبق مع الكفاءة الإنتاجية الخاصة بالعمل في الفكر الاقتصادي الرأسمالي، وتحسب كمايلي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل الحي} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الحيالعمل}}$$

2. **الكفاءة الإنتاجية للعمل الاجتماعي:** وهي تمثل العلاقة بين كمية الناتج والعمل الكلي للمستلزمات وهي تنطبق مع الكفاءة الإنتاجية الكلية للعمل الفكر الاقتصادي الرأسمالي، وهي تساوي:

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، ط 3، 1985، ص 21.

² صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار نشر الثقافة، القاهرة، 1999، ص 16.

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل الاجتماعي} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الكلية العمل}}$$

بغض النظر عن الفكر الاقتصادي الرأسمالي أو الاشتراكي، فإن كل مفاهيم الكفاءة الإنتاجية تدور حول النقاط التالية:

- هي علاقة كمية، لأي نسبة ما أنتج من ناحية وما استخدم من مواد لتحقيق هذا الناتج من ناحية ثانية.

-تعتبر الكفاءة الإنتاجية عن كفاءة الوحدة الاقتصادية أو كفاءة استخدامها لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج.¹

مما سبق يمكن أن يغطي التعاريف الآتية:

• الكفاءة الإنتاجية تعنى تحديد أفضل كمية من المستخدمات الإنتاجية التي يمكن الجمع بينها لإنتاج حجم معين من الإنتاج على أساس التكنولوجيا السائدة، وعلى أساس إشعار هذه المستخدمات، حيث يمكن تحديد التكلفة الكلية لكل مجموعة من هذه المستخدمات واختيار تلك التي تكون تكاليفها اقل.

كما يعرف بعض الاقتصاديين الكفاءة الإنتاجية على أنها: "كمية ودرجة جودة إنتاجية الفرد في الساعة".²

كما يذهب آخرون إلى أن الكفاءة الإنتاجية: "تتكون من جانبين أحدهما تنظيمي وهو حساب الكفاءة والآخر تطبيقي يتعلق باستخدام نتائج القياس لأغراض التخطيط والمتابعة والتقييم".

كما تعرف على أنها: " الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة، وهو الذي يتم في الوقت الملائم، بالتكلفة المناسبة، وهي المقاسة بوسائل القياس المباشرة وغير

¹Toufik. Chaureh , p 375.

²عادل حسن، مرجع سابق، ص160.

المباشرة، واتباع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعية أي كان نوعها والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظل الظروف العادية للعمل¹ مما سبق يمكن القول أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتبلور في أماكن الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر محددة (العمل، الموارد، رأس المال) بعبارة أخرى، تركز الكفاءة الإنتاجية على دعائم ثلاث تمثل في الأداء السليم، الوقت السليم التكلفة المناسبة.

3-1 مفاهيم مرتبطة بالكفاءة الإنتاجية:

إن إظهار الفرق بين مصطلح الكفاءة وباقي المصطلحات المشابهة يتضح من خلال إبراز المعنى الذي يأخذه كل مصطلح. وصف كوين **R. Quinn** حالة التباين لمصطلح الكفاءة الإنتاجية بالقول: "إن تغيير الإنتاجية أصبح يعني أشياء عديدة، فالأكاديميون ينظرون إليه على أنه النسبة بين المدخلات والمخرجات، وهم يقصدون بذلك الكفاءة، أما بالنسبة للإداريين فهم يقصدون بذلك للأداء الشامل".

أما "بيركيد وهنيقان" **P. Hennigan et J. Burkhead** " فيؤكد بأن الكفاءة الإنتاجية عرفت بعبارات متعددة مثل الكفاءة، الفاعلية، توفير التكاليف، قياس العمل فاعلية الإدارة، معايير أو مستويات العمل... الخ.

ومن خلال إظهار المفاهيم المختلفة لمصطلح الكفاءة الإنتاجية نستنتج أن هناك اختلاف بين مصطلح الكفاءة الإنتاجية وباقي المصطلحات.

بالنسبة لمصطلح الإنتاج فيمثل الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من خلال ممارسة أنشطة وعمليات مختلفة لأجل صناعة سلع معينة خلال فترة زمنية أو تقديم خدمة نافعة¹.

¹ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 ص ص

أما الكفاءة الإنتاجية فهي تعبر عن علاقة أو مقياس أو مؤشر، ولذلك يعتبر الإنتاج احد متغيري العلاقة الممثلة بمدلول الكفاءة الإنتاجية.²

ويعبر عن الإنتاج بالمرجات وذلك باستخدام المدخلات، أما الكفاءة الإنتاجية فيعبر عنها بالعلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.

إن ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية لا يعني بالضرورة زيادة الإنتاج، وبالرغم من أن الزيادة الأولى قد تؤدي في بعض الأحيان في الزيادة الثانية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة.

بالنسبة لمصطلح الكفاءة الفردية فيتمثل في القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق الكفاءة الفردية.

بل تتجسد في اثر التداؤب الذي يتحقق نتيجة انه مزج الكفاءات الفردية التي تتقاسم ثقافة مشتركة للمؤسسة، ومعرفة علمية تنظيمية جماعية.

والكفاءة لا تكتسب أي أهمية إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء إلى جانب محيط العمل إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد.³

• أما مصطلح الفعالية فعدة ما ينظر إليها من زاوية: النتائج التي يصل إليها المسيرين، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة.

¹ جلال إبراهيم العيد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 002، ص 22.

² عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2005/11/13/12، ص 110.

³ سعيد عمير، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات في التنمية داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي والتنافس للمؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خير بسكرة، في 2005/11/13/12، ص 97.

وانطلاقاً من هذا المعنى لمفهوم الفاعلية، يمكننا أن نفرق بينها، وبين الكفاءة، فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف.

ويتصور آخر يمكن النظر إلى الفعالية على أنها: " متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من العوامل والمتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة ".

وحسب هذا المفهوم، تكون الكفاءة احد المتغيرات التي تؤثر في الفعالية وتحدد مستواها.

وما يتضح لنا من خلال ما سبق أن كل من مصطلح الفعالية والكفاءة مرتبطان بالإدارة وكلما زادت الفعالية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة، فإذا كانت الفعالية ترتبط بالقيادة، فإن الكفاءة ترتبط بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم مسطرة، في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، فعندما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حال عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تتجز ولكن بدون وضوح الأهداف ومن جهة النظر المنهجية لا بد من التمييز بين الكفاءة والاستعداد، مفهوم القابلية يشير إلى وجود اختلافات ثابتة بين الأفراد فطرية أكثر مما هي مكتسبة، ومفهوم الأهلية يكون ذو معنى أكبر في حال مناصب العمل المستقرة.¹

¹ سعيد عمير، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات في التنمية داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي والتنافس للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خير بسكرة، في 12/13/11/2005، ص 97.

وهناك من ربط مفهوم الكفاءة الإنتاجية بثلاث تعاريف وهي قياس التقدم التقني، قياس اقتصاد الوسائل، قياس الفعالية (المردودية) لنظام إنتاجي معطي، يتعلق التعريف الأول بدراسات وتفكير اقتصادي كلي مستمد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية العامة التي عرفتتها المجتمعات البشرية، نتيجة النهضة التقنية، أما التعريف الثاني فيتعلق باستعمال الموارد على المستويين الجزئي والكلي، وفي هذا المعنى فإن الإنتاجية تمثل عنصرا هاما في إعداد القرارات المتعلقة باستثمارات والتكوين والتشغيل والأجور والأسعار وغيرها من مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، أما بالنسبة للتعريف الثالث فيتعلق بتسوية المشاكل التقنية على مستوى المؤسسة كتنظيم الإنتاج والمخزونات وتنظيم طرق العمل وتحسين عمل مختلف الأقسام وتوزيع العلاوات الجماعية والفردية وغيرها بهدف تحقيق الفعالية.¹

2- أهمية الكفاءة الإنتاجية:

تستمد الكفاءة الإنتاجية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى كفاءة حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق وحسن الاختيار بين البدائل وسلامة التوجيه.

وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في التصورات الحديثة وتبرز أهمية الكفاءة الإنتاجية في العديد من العناصر أهمها:

¹ سعيد ياسر عامر وخالد يوسف الحلف، إدارة الأفراد، سلسلة التميز الإداري، مركز وايد سير فيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999، ص21.

1- إن التخلف يرجع في جزء كبير منه إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل وللمواد الأولية وللآلات وغيرها.¹

ولهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملاً رئيسياً لزيادة العمل.

2- تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس مال العامل، الأمر الذي يتم حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العامة منها والشكل التالي يمثل العلاقة بين الإنتاجية والتطور الاقتصادي للدولة بصفة عامة²

3- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة التوفيق بين جميع الأطراف، حيث تواجه قوى ضاغطة في: المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها، في نفس الوقت مطالبة العمال بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل، وتحسين ظروفه بالإضافة إلى اهتمام أصحاب رأس المال بزيادة الأرباح، ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة اجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.

4- إن تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

¹ سعيد يس عامر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 77، 79.

² تادر احمد أو شيخة، الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية الإسكندرية، بدون سنة، ص 26، 27.

5- مما يزيد من أهمية الكفاءة الإنتاجية مواد ارتباطها المباشر بالمستوى المعيشي للفرد والمجتمع، فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العمال والمؤسسة والمجتمع ككل.

6- كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة¹.

3-العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية:

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الإنتاجية، لذا فقد أكد العديد من الباحثين والاقتصاديين بان العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل على كافة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني وغيرها من العوامل الأخرى وفي هذا المجال يمكننا القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وان كل تصنيف يقوم على أسس ومبادئ منها ما يلي:

- التصنيف حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج.
- التصنيف حسب طبيعة وخاصة كل عامل اجتماعي، اقتصادي.
- التصنيف حسب المكان والموقع الجغرافي داخلية وخارجية.
- التصنيف حسب التحكم والسيطرة على العوامل.
- التصنيف حسب الزمن.²

¹ عمرو وصفي عقلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 31.

² وجيه عبد الرسول، مرجع سابق، ص 105.

وكل نوع من التصنيفات السابقة يلقي التأكيد والمعرضة، لذلك سوف نتطرق بشكل تفصيلي إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية على أساس الموقع الجغرافي، ثم نشير إلى أهم التصنيفات الأخرى.

3-1 العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي:

يمكننا تمييز نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية هما:

3-1-1-العوامل الداخلية:

تتميز هذه العوامل بأنها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تبرز في أقسام المؤسسة ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت.

ويمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى ثلاث أنواع:¹

- عوامل مادية وتقنية.

- عوامل تنظيمية.

- عوامل بشرية.

أ- العوامل المادية والتقنية:

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة للمدخلات العملية الإنتاجية إلا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث انه كلما كانت نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومطابقة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية كما أن توفر

¹B. Sansal , OP-Cit , P 29.

المؤسسة على آلات إنتاجية حديثة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية.

ب- العوامل التنظيمية:

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى انه بالرغم من توفير جميع المدخلات بقى غير كافي ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية. كما على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من اجل القيام بأعمالهم المطلوبة وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من اجل تحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

ج- العوامل البشرية:

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ أن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم. لذلك لا بد من الإدارة الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسة.

وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال:¹

- التدريب.- الاتصال الجديد.
- تحسين ظروف العمل.- تلبية حاجيات العمال.
- الترقية.- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ط2، ص 324

- تحسين عمل النقابة داخل المؤسسة.

3-1-2- العوامل الخارجية:

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجية عن إدارة المؤسسة، حيث انه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ إلى التكيف معها، ومن أهم العوامل الخارجية ما يلي:

أهمية السوق:

نقصد ذلك الوضع الحال في السوق والتنبؤات المستقبلية، مقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايدا، فان ذلك عامل محفز على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أساليب عديدة منها: تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار شراء آلات حديثة... الخ. كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع الأمنية والسياسية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.

أ- القوانين الضريبية:

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع إلى أن الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة.

ج- سلوك ورغبات المستهلكين:

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج دون غيره فتحدد الأسباب تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي فان إنتاجيتها سوف تزداد.¹

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 325.

3-2- تصنيفات أخرى:

3-2-1- أسلوب البروفيسور « R. Sutermeister »: (2)

يتم تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ما يلي:

أ- الجانب الفني:

يرتبط بالتقدم الفني الذي يعتبر احد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الإنتاجية من خلال التأثير على الأداء الوظيفي، ويتمثل التقدم الفني في نوعية المواد الأولية المستخدمة الطرق المستخدمة في عملية الإنتاج والطرق الوظيفية، حيث أن العلاقة مباشرة بين التقدم الفني والأداء الوظيفي.¹

ب- الجانب الإنساني:

تتمثل في الأداء الوظيفي الناتج عن تفاعل عاملي القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري وتتأثر قدرة الفرد بالمعرفة والمهارة، أما المعرفة فتتأثر بمعدل الخبرة والتدريب ودرجة الاهتمام، في حيث أن المهارة يمكن اكتسابها من الاستعداد والخبرة والتدريب

ج- العوامل الفسيولوجية:

من العوامل الفسيولوجية المؤثرة على الإنتاجية تلك التي ترتبط بالصحة البدنية والجسمانية المتعلقة بالسلوك الوظيفي للأعضاء، وان كان تأثيرها محدودا نسبيا إلا انه لا يمكن إهمالها ومنها: الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية... إلخ

د- العوامل الاجتماعية:

تؤثر العوامل الاجتماعية على الإنتاجية وذلك من خلال إشباع الحاجات، وخلق حالة الرضا الوظيفي، وتتمثل بعض هذه العوامل في: النقابات، النمط القيادي، التنظيمي الرسمي وغير رسمي.

¹Prokopenko Joseph , « GererLaProductivité », manuel pratique , B.I.T Genève 1990 , P 12.

3-2-2- أساليب البروفيسور Kukoleka:

تنقسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى نوعين هما:

النوع الأول: العوامل الموضوعية:

تعرف على أنها العوامل التي تستطيع المؤسسة المسيطرة عليها وتقسّم كذلك إلى:

- عوامل اجتماعية من أمثلتها درجة تطور القوى المنتجة، الحالة الصحية معدلات الوفيات، العادات والتقاليد....إلخ

- عوامل فنية: منها جودة المواد الأولية، ظروف العمل، حجم الإنتاج، تنظيم

العمل...إلخ

النوع الثاني: العوامل الذاتية:

يقصد بها العوامل التي تخص المؤسسة والعاملين فيها، لذلك قد تستطيع المؤسسة

السيطرة على هذه العوامل ومنها: درجة استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، مهارات

العمال، نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة.

4- معايير الكفاءة الإنتاجية:

للكفاءة الإنتاجية عدة معايير يمكن إدراجها في: خمسة أنواع هي الكفاءة الإنتاجية

الإجمالية الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية، الكفاءة الإنتاجية النوعية، الكفاءة الإنتاجية

المعيارية الإجمالية، الكفاءة الإنتاجية المعيارية الفرعية، وفيما يلي نتعرض بالشرح

لكل منها:

1- معيار الكفاءة الإنتاجية الإجمالية: يؤخذ في حساب هذا المعيار جميع

المخرجات وجميع المدخلات، ويستخدم لقياس كفاءة أداء العمال في مؤسسة بأكملها أو

خط إنتاجي معين فيما، ويمكن حساب هذا المعيار بالعلاقة التالية:

معيار الكفاءة الإنتاجية الإجمالية = الإنتاج / عوامل الإنتاج

2- معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية (الإرادية): يختلف هذا المعيار عن سابقه في انه يأخذ القيمة المالية لكل من المدخلات والمخرجات كوحدة قياس، أي بعد ضرب كل من المدخلات والمخرجات في أسعارها، وعليه فان هذا المعيار يحسب كما يلي:

معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية = قيمة الإنتاج بالدينار / قيمة الموارد الإنتاجية بالدينار

3- معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية: يمكن إيجاد الكفاءة الإنتاجية بالنسبة لعنصر واحد من عناصر الإنتاج وذلك عن طريق قسمة الإنتاج على عنصر الإنتاج ويتم ذلك على أساس الكميات أو السعر، وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل واحد من عوامل الإنتاج، اقتصادية أو عينية بالكفاءة الإنتاجية النوعية، ويعاب على هذا المعيار كونه يعكس فقط التغيرات التي تحدث في: عنصر الإنتاج المقاس دون أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في: العناصر الأخرى، فقد تزداد نسبة كمية الإنتاج في ساعة عمل الفرد العامل ليس نتيجة زيادة إنتاجية عناصر إنتاج أخرى.

ويمكن صياغة هذا المعيار في العلاقة التالية:

معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية = الإنتاج (بالكمية أو الدينار) / عامل من عوامل الإنتاج (بالكمية أو الدينار)

وتستخدم معايير الكفاءة الإنتاجية النوعية بالأساس في: قياس كفاءة عامل من عوامل الإنتاج وكفاءة خط إنتاجي معين.

4- معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الإجمالية: حسب المفاهيم السابقة لمعيار الكفاءة الإنتاجية فان مستوى الكفاءة الإنتاجية الذي نحصل عليه لا يكفي للحكم على الكفاءة لان تقييم الكفاءة لا يمكن أن يتم إلا بالمقارنة بين متغيرين في نقطتين زمنيتين متتابعتين أو في: نقطة زمنية واحدة في الحالة الأولى تتم المقارنة بين كفاءتين فعليتين في فترتين مختلفتين، أما في الحالة الثانية فتتم المقارنة بين الكفاءة الفعلية والكفاءة المعيارية في فترة زمنية واحدة.

ونشير هنا إلى أهمية هذه المقارنة في إعداد سياسات وخطط تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة.¹

وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية تمثل العلاقة بين حجم الإنتاج والموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية فإنها تعكس لنا كذلك مستوى تشغيل العوامل الإنتاجية وحسن أو سوء استخدام هذه العوامل.²

بعبارة أخرى، يتضمن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة نقطتين رئيسيتين هما التشغيل (كامل أو غير كامل والاستخدام (صحيح أو غير صحيح) ولذلك فإنه يمكن تحسين العلاقة بين العوامل الإنتاجية على مرحلتين هما مرحلة التشغيل ومرحلة الاستخدام وفي ما يلي شرح لهاتين المرحلتين.

4-1- مرحلة التشغيل الكامل: يتم في هذه المرحلة تشغيل الطاقات المعطلة في

كل عوامل الإنتاج، لأجل تفادي هذه الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، ولهذا فإن الكفاءة الإنتاجية ترتفع عن طريق زيادة الكفاءة التشغيلية، وتقاس هذه الأخيرة بإجراء المقارنة بين الإنتاج الفعلي وبين الإنتاج الممكن تحقيقه في حالة تشغيل كل العوامل الإنتاجية تشغيلاً كاملاً، ومنه نحصل على العلاقة التالية:³

$$\text{الكفاءة التشغيلية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج الكامل}}$$

من هنا يتبين لنا أن الكفاءة التشغيلية تزداد من خلال ارتفاع الإنتاج الفعلي إلى مستوى التشغيل الكامل، بهذا المعنى تتحقق الكفاءة التشغيلية الكاملة عندما تكون الكفاءة التشغيلية مساوية للواحد.

¹ عبد السلام أبو قحط، مرجع سابق، ص 225

² مرجع نفسه، ص ص 226-227.

³ عبد السلام أبو قحط، المرجع السابق، ص ص 227-228.

4-2-مرحلة الاستخدام الصحيح:

عند افتراض إن كل المواد الإنتاجية تعمل بدون أي عامل معطل فإن الإنتاج الفعلي سيعادل مع الإنتاج الكامل، كما أوضحناها، إلا أن هذا الاعتبار يعتبر مقبولا فقط بالنسبة للمؤسسة التي تتوفر على قدر محدود من الموارد الإنتاجية والتي تعمل على استخدامها استخداما كاملا لكن الاستخدام الكامل لا يستلزم بالضرورة الاستخدام الصحيح، لذلك تسعى المؤسسة إلى بلوغ مرحلة الاستخدام الصحيح لأن ذلك يشير إلى استخدام الموارد الإنتاجية بكفاءة بعبارة أخرى يعبر الاستخدام الصحيح عن الوصول إلى المستوى الذي يتحقق عنده الحجم الأمثل للإنتاج، أي المستوى التي تبلغ عنده التكلفة الحقيقية للوحدة إلى أدنى مستوى ممكن، ومنه يمكن القول أن الكفاءة الإنتاجية في هذه الحالة هي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي (الكامل)}}{\text{الإنتاج الأمثل (الصحيح)}}$$

ويبين لنا هذا المقياس مدى إسراف المؤسسة في: استخدام مواردها الإنتاجية، حيث يعكس لنا النسبة بين ما تحصل عليه المؤسسة فعلا من ناتج إلى ما كان يمكنها الحصول عليه لو أنها استخدمت مواردها استخداما امثلا.

5- معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الفرعية: من المعروف أن كفاءة المؤسسة

ككل هي نتيجة لكفاءة كل فرع من فروعها، ومن ثم فإن الكفاءة الإنتاجية كمعيار تعتبر كذلك نتيجة لكافة الوفورات المنجزة في هذه الفروع، ولذلك يجب وضع معايير فرعية تبين مدى تطور الكفاءة في كل فرع من فروع نشاط المؤسسة، مثل الإنتاج وإدارة الأفراد¹

وغيرها، بعبارة أخرى يجب إعداد وتصميم معايير أخرى ثانوية لكفاءة العوامل أو الموارد المستخدمة في كل فرع من فروع النشاط التابعة للمؤسسة.

¹ عبد السلام أبو قحط، مرجع سابق، ص 228.

مما سبق يتبين لنا أن قياس الكفاءة وتحديد درجتها هي عملية ذات بعدين يتمثلان في تحديد معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، وبعدها تأتي عملية المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء المرفوعة سابقا، والقصد من ذلك هو تحديد درجة كفاءة إدارة المؤسسة، حيث ترتفع هذه الأخيرة كلما ارتفعتا تمكنت المؤسسة من تقريب الأداء الفعلي من الأداء المعياري.

تجدر الإشارة إلى أن المعايير التي يجب وضعها يشترط أن تعكس أمرين هامين هما التشغيل الكامل للموارد المتاحة والاستخدام الصحيح للموارد المستعملة بالكامل¹. ومن المهم هنا الإشارة إلى أن مقاييس الكفاءة الإنتاجية السابقة الذكر لم تبين اثر عوامل الإنتاج في المقياس الذي يقارن الأداء الفعلي بالأداء المعياري (الصحيح). لكن في حقيقة الأمر يعتبر المعيار العام محصلة لمجموعة من المعايير الفرعية، فعند تحديد المعايير الفرعية لقياس مدى كفاءة نواحي النشاط الفرعية يجب أن نضع مقارنتنا على أساس المدخلات والمخرجات².

5-أنواع الكفاءة الإنتاجية:

يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة الإنتاجية: كفاءة إنتاجية ذاتية وكفاءة إنتاجية فعلية.

5-1-الكفاءة الإنتاجية الذاتية: لكل مصنع أو وحدة إنتاجية إمكانيات وطاقات متميزة خاصة بها تختلف عن طبيعة الوحدات الإنتاجية الأخرى، وهذه الإمكانيات والطاقات تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة، قد تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها، ولكنها تعطي في النهاية درجة كبيرة من المستوى الذاتي يختلف قليلا عن المستوى القياسي.

¹ مرجع نفسه ، ص 231.

² علي الشريف و احمد ماهر، مرجع سابق، ص 112.

باستخدام الدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بالمؤسسة، يمكن تحديد أفضل أداء يمكن استخراجه من هذه العناصر في الوقت المحدد وبالتكلفة الملائمة وفي ضوء النتائج المستخرجة من هذه الدراسة تتحدد المستويات الذاتية التي يفترض بالعناصر المستخدمة تحقيقها.

تتغير الكفاءة الإنتاجية الذاتية تبعا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة، أو بتغير الظروف المحيطة والإمكانات، ومن بين المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية نجد مواد أولية جديدة، إضافة الآلات المتطورة، القيام بدورات تدريبية وعلى الإدارة الناجحة أن تسعى دائما إلى رفع مستويات كفاءتها الإنتاجية الذاتية والقيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات والمستويات القياسية بقصد الوصول إليها أو الاقتراب منها¹.

5-2- الكفاءة الإنتاجية الفعلية: يقصد بها النتائج اليومية للتشغيل والأداء الفعلي

لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام المستمر لهذا الأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال.

فمن طريق استخدام مختلف وسائل القياس تتمكن المؤسسة من تجميع عدد من النتائج التي يحققها كل عنصر، وبالتالي تتمكن من تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية السائدة في الصناعة المماثلة.

إذن الكفاءة الإنتاجية تنشق إلى صنفين، ذاتية وفعلية، فالأولى تتغير تبعا لتغير الظروف المحيطة بها وكذا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة.

لذلك يتوجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على الرفع من مستوى كفاءتها الذاتية والقيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات والمستويات القياسية المراد الوصول إليها.

¹ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 15.

أما الصنف الثاني فيختلف عن نظيره الأول، فهو يتعلق بالنتائج اليومية لأداء العمال بواسطة عملية قياس مستمرة للأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال. فالمؤسسة هنا بحاجة لكلا الصنفين في تقييم مستوى أداء أعمالها، فكل صنف مكمل للآخر.

ثانياً: قياس الكفاءة الإنتاجية

1- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل:

تتم عملية القياس وفق ثلاث مراحل متتالية، وتعد هذه المراحل تسلسلاً منطقياً في تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية ومقارنتها بالذاتية لمعرفة الانحرافات وتصحيحها وفق الإجراءات المعمول بها، وقد يؤدي الأمر إلى تعديل بعض المستويات القياسية إذا كانت أكبر بكثير من إمكانيات وقدرات الأفراد لذا فإن قيام إدارة المؤسسة بإجراءات تصحيحية يعد بمثابة رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وفيما نتعرض بالشرح لهذه المراحل.¹

1.1 مرحلة القياس الأولية لوضع معايير لقياس الأداء: تقوم على مستوى هذه

المرحلة بدراسة شاملة لعنصر العمل في ظل الظروف الواقعية للمؤسسة والإمكانيات والقدرات الذاتية للأفراد أثناء العملية الإنتاجية، والغرض من ذلك هو تأكد الإدارة من أن المجهود الذي يبذله كل فرد في العملية الإنتاجية هو مجهود ضروري وليس ضائع، وللتأكد من ذلك لابد للإدارة من دراسة وتحليل جميع العمليات المتعلقة بعنصر العمل بدقة وعناية حتى نتوصل إلى أفضل وأسهل استخدام للمجهود البشري ويتم ذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية لدراسة الزمن والحركة، فكلما تمكنت الإدارة من قياس مقدار العمل الضروري أو المطلوب أدائه من الفرد في اليوم كلما تمكنت من تحديد المستويات القياسية أو معايير الأداء يتم على أساسها تحديد الكفاءة الإنتاجية الذاتية

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراء العمل، دار وائل، عمان، 2002، ص 218.

لأفراد، ونشير هنا إلى أن دراسة الزمن والحركة التي قامت بها المدرسة العلمية بقيادة "تايلور وجلبرت" وغيرهم أعطت نهجا جديدا حول دراسة العمل، حيث أصبحت هذه الدراسات لا غنى عنها لأي مؤسسة تريد رفع الكفاءة الإنتاجية لأفرادها العاملين، لذا نرى من الضروري التعرض لكل من دراسة الزمن والحركة.¹

دراسة الزمن: إن الغرض من دراسة الزمن هو وضع مستلزمات قياسية أو أنماط زمنية تستخدم كرمز معياري للأداء أو لانجاز الأعمال، ويعرف الزمن المعياري بأنه: "مقياس لزمن العمل المتوقع استغلاله باستخدام الجهد البشري أو الميكانيكي أو الاثنين معا عندما يشترك هذا الجهد في أداء عملية معينة وبسرعة معقولة دون أن يجهد نفسه في العمل، ويعبر عن الزمن المعياري سواء بعدد الوحدات المنتجة في: الساعة أو الدقيقة أو بعدد الساعات أو الدقائق اللازمة لكل وحدة من وحدات الإنتاج.

لدراسة الزمن يجب أن يفكك العمل إلى العناصر التي يتكون منها، ويتم ذلك من خلال ملاحظة المكلف بالدراسة لأحد العمال، فبعد تحديد عناصر العمل وتدوينها في سجل خاص بدراسة الزمن يقوم المكلف بالدراسة يستحيل الوقت اللازم الذي يأخذه كل عنصر أثناء قيام العامل بعمله، مع الأخذ بعين الاعتبار زمن الاجتهاد والتأخيرات المسموح بها.

وتتم عملية القراءة لازمة العناصر عدة دورات حتى يتبين للمكلف بالدراسة انه قد تحصل على القدر الكافي من البيانات اللازمة التي يستخدمها في تحديد الزمن المعياري للعمل وتعتبر عشر دورات عادية كافية لقراءة كل عنصر، لكن قد يتطلب الأمر مزيدا من القراءات بالنسبة للأعمال الهامة.تطلب وضع الزمن المعياري عدة خطوات تتمثل فيما يلي:²

¹ عادل حسين، مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 203.

² صلاح الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص 253-256.

-تحليل البيانات المجمعة من دراسة الزمن لإيجاد الزمن الذي استغرقه كل عنصر.

-اختيار الرقم الأمثل للزمن الخاص بكل عنصر واخذ متوسط للقراءات واعتباره نموذجاً.

-استبعاد العناصر غير المكررة.

-احتساب أزمنة العناصر المتكررة في العمل، وفي حال تكرر العنصر المعين مرتين يضرب في اثنين.

-جمع أزمنة العناصر المكونة لكل دورة عمل.

الوصول إلى الوقت النموذجي لدورة العمل، وضربه في سرعة أداء العامل التي يقدرها القائم بالدراسة بناء على ملاحظته للعامل وحكمة على درجة مهارته، فإذا أخذت دورة العمل 5 دقائق، وكان معدل سرعة الأداء 11% فإن الزمن المعياري لدورة العمل في هذه الحالة يكون كما يلي:

$$110 * 5 = 5.5 \text{ دقيقة} / 100$$

مع إضافة زمن الإجهاد والتأخيرات، وبالتالي يصبح الوقت النموذجي لدورة العمل محدداً بطريقة علمية صحيحة.

-دراسة الحركة: من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة صناعية التحسين في وسائل القياس التي تساعد على وضع طرق عمل جديدة أو وسائل إنتاج تساعد في تخفيض تكاليف الوحدة من السلع، ومن بين الوسائل المتبعة في هذا الإطار القيام بتخفيض العمل البشري المطلوب لأداء العمليات أو ما يعرف بدراسة الحركة، ويقصد بها دراسة الطرق القائمة للحركة التي يؤديها العمال أثناء العمل ومحاولة التوصل إلى طرق أخرى لتحسين أداء الأعمال.

وتعمل دراسة الحركة على تخفيض مجهود العامل المطلوب أدائه، وذلك بتحديد الحركات الأساسية اللازمة لأداء عمل أو الاستغناء عن الحركات غير الضرورية،

وتقصير بعض الحركات ثم تصميم أكثر الطرق كفاءة في ترتيب هذه الحركات مما يجعلها اقل اجتهادا للعامل.

ولدراسة الحركة عدة طرق أهمها:¹

- **خرائط العمليات:** وتكون في شكل بياني توضح نتائج الأنشطة المحققة عندما يؤدي الفرد عمل معين، ونحدد معظم خرائط العمليات لهذه الأنشطة وفقا لخمس تصنيفات: العمليات، النقل، التفتيش، التأخير التخزين، وتوضيح خرائط العمليات لتسهيل مهام العامل، وكذلك لاكتشاف أي نقص أو عدم كفاءة في الأداء، كما تساعد خرائط العمليات القائم بالتحليل بإعطائه صورة شاملة تفصيلية عن وقت العملية أو العمليات المطلوب دراستها، وبذلك يتمكن من التعرف على الاحتمالات المختلفة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار أو إدخال تحسينات عليه.

يتبين مما سبق أن دراسة الزمن والحركة هي دراسة موضوعية لطرق أداء العمل.²

تجدر الإشارة إلى أن هناك دائما طرق أفضل في أداء العمل، يمكن الوصول إليها عن طريق الدراسة المستمرة لعنصر العمل، وتحليله إلى ابسط عناصره، الأمر الذي يحسن من مستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل.³

2- أساليب قياس الكفاءة الإنتاجية:

هناك أساليب عديدة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعامل التي يمكن للمؤسسة استخدامها بما يتناسب وظروف العمل المتواجدة بها، وفيما يلي: نعرض أكثر الطرق أو الأساليب استعمالا:

¹ صلاح الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 258.

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 51.

³ عادل حسن، مشاكل الإنتاج الصناعي، مرجع سابق، ص 225.

1- قياس الكفاءة الإنتاجية في الساعة: وذلك بقسمة كمية الإنتاج المحققة أثناء المدة الزمنية المطلوب قياسها على عدد ساعات العمل خلال نفس المدة، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \text{كمية الإنتاج/إجمالي عدد الساعات}$$

وما يلاحظ على هذه الطريقة أنها بسيطة وسهلة التطبيق، إلا أن المؤسسة تواجه بعض المشاكل عند تطبيقها، ومن أهم هذه المشاكل:

- انه يمكن فقط استخدامها في المؤسسات التي تنتج منتوجا نمطيا (له مواصفات ثابتة)

- قد تدفع العمال إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية عن طريق تحميل الآلات فوق طاقتها، مما يؤثر سلبا على استعمال الآلة (تسريع استهلاكها) وهذا ما يؤثر على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة على المدى البعيد.

2- قيمة ناتج العمل في وحدة زمنية مع تثبيت الأسعار: حسب هذه الطريقة

يتم قياس الكفاءة الإنتاجية عن طريق قسمة مجموع قيم المنتجات خلال فترة زمنية معينة على مجموع ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \text{مجموع قيم المنتجات/ مجموع ساعات العمل}$$

تتميز هذه الطريقة بالدقة وذلك في حال ثبات الأسعار، لكن باعتبار أن الأسعار عرضته للتقلب من حين لآخر، نتيجة لظروف الطلب والعرض في السوق أو نتيجة لسياسة الدولة التسعيرية، فإنه يجب إلغاء تأثير الفروق السعرية عند استخدام هذه الطريقة ويمكن تجنب تلك الفروق السعرية عن طريق حساب قيم المنتجات لجميع السنوات المعينة بأسعار ثابتة¹.

¹صلاح الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 187.

3- طريقة القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة: غالبا ماتقاس الكفاءة الإنتاجية للعامل بالقيمة المضافة التي تحسب بطرح مبلغ المبيعات من قيمة المستلزمات التي استخدمت في عملية الإنتاج خلال فترة زمنية محددة، وتقارن تلك القيمة بكمية العمل المستخدمة، أي أن إنتاجية العامل تقاس في هذه الحالة بقسمة القيمة المضافة خلال فترة معينة على عدد ساعات العمل أو على عدد العمال في نفس الفترة، كما هو موضح في العلاقة التالية:

الكفاءة الإنتاجية للعامل = القيمة المضافة / عدد ساعات العمل أو عدد العمال

ويلاحظ هناك اختلاف وحدات القياس يمكن أن يؤدي إلى اختلاف نتيجة تقييم الأداء ولتوضيح ذلك لدينا البيانات المعطاة في الجدول الموالي والمتعلقة بمؤسستين¹ (أ) و (ب):

*قد يدخل في قيمة المستلزمات عدة عناصر أهمها: تكلفة المواد، تكلفة الأجزاء نصف المصنعة، تكلفة الخدمات (الوقود، الكهرباء، الإهلاكات).

جدول رقم (4) يوضح بيانات العمل خلال شهر²

بيان	مؤسسة (أ)	مؤسسة (ب)
- عدد العمال يوم كامل (8 ساعات).	15	20
- عمال يعملون نصف يوم (4 ساعات)	5	-
- عدد العمال الإجمالي.	20	20
- القيمة المضافة.	4000	4000

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 192.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص ص 32-34.

² عبد القادر محمد عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1995، ص 192.

ففي حال استعمال عدد العمال في قياس إنتاجية العمل بالمؤسستين نحصل على

$$\text{مايلي: } 200 = 20/4000$$

- إنتاجية العمل بالمؤسسة (أ):

$$200 = 20/4000 \text{ : (ب) إنتاجية العمل بالمؤسسة}$$

ومن خلال مقارنة قياس إنتاجية العمل بالمؤسستين وفقا لعدد العمال نلاحظ نفس

النتائج أما إذا قمنا باستخدام عدد ساعات العمل عوض عدد العمال فإننا نحصل على

نتائج مختلفة: باعتبار أن عدد ساعات العمل = (عدد أيام العمل) * (عدد ساعات العمل

يوميا) * عدد العمال.

وإذا افترضنا أن بالشهر 8 أيام إجازة، فإن عدد أيام العمل في الشهر تساوي 22

يوما ومنه فإن عدد ساعات العمل بالمؤسسة (أ): $(15*8*22) = 3080$ سا.

وعدد ساعات العمل بالمؤسسة (ب): $(20*8*22) = 3520$ سا.

في هذه الحالة يمكن حساب إنتاجية العمل بالمؤسستين كما يلي:

$$\bullet \text{ إنتاج العمل في الساعة بالمؤسسة (أ): } 1.3 = 3080/4000$$

$$\text{إنتاج العمل في الساعة بالمؤسسة (ب): } 1.14 = 3520/4000$$

وهكذا يمكن استنتاج أن إنتاجية العمل في الساعة في المؤسسة (أ) أكبر منها في

المؤسسة (ب) ويبين هذا المؤشر أن مستوى أداء المؤسسة (أ) أعلى منه في المؤسسة

(ب).

وخلاصة القول أن الإنتاجية الزمنية للعمل تعتبر أكثر دلالة من الإنتاجية

المتوسطة للعمل (لكل عامل)¹

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 36.

ويعتبر هذا دليلا واضحا على ان هذه الطريقة تتميز بدقة النتائج المحصل عليها، إذ أنها تعتمد على بيانات محاسبية تعبر عن العمليات المالية التي تمت خلال الفترة التي يجري فيها القياس¹

من هنا يتبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية على مختلف أنواعها تتحدد أساسا بالقياس بالمقارنة بين عدد المستويات، فهناك مستويات داخل المؤسسة تتم المقارنة فيها على فترات زمنية متتالية أو متباعدة توضح اتجاه الكفاءة الإنتاجية الفعلية وتبين الانحرافات المختلفة على المستويات الذاتية ونظيرتها التي تحققها مثيلا من المؤسسة في نفس القطاع.

3- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل:

ليسهل على إدارة المؤسسة القيام بتحديد دقيق وواضح لمستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل فإنها تستخدم في ذلك وسائل خاصة لهذا الغرض، وتنقسم هذه الوسائل إلى مباشرة وتقيس أداء العامل أثناء العمل، وأخرى غير مباشرة تتم بقياس الجانب البعيد نسبيا عن حركة وأداء الفرد أثناء العملية الإنتاجية، لكن رغم اختلاف دور كل منهما فإنهما في نفس الوقت متكاملين ويساعدان في تحديد سليم ودقيق للكفاءة الإنتاجية للعمل عن طريق ربط كل من النتائج التي يقررها كل منهما:

1. الوسائل المباشرة: تعمل وسائل القياس المباشرة على إعطاء نتائج جهود الأفراد عن طريق مقارنة ما يقومون به من أعمال بالمعايير القياسية المطلوبة في هذه الأعمال زيادة على ذلك، تقوم وسائل القياس المباشرة بقياس الوقت المستغرق في إتمام العمل، وتكلفة العمل، وتكلفة الوقت الضائع، والأداء المعيب ن وكل ماله صلة بالعمل البشري.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 193.

الجدير بالذكر أن النتائج التي تفرزها وسائل القياس المباشرة يجب أن تدرس وتحلل وتقيم من قبل الجهة المختصة بالقياس، لإمداد الإدارة بكل المعلومات اللازمة للحكم على الكفاءة الإنتاجية الفعلية للأفراد، ولمعرفة نقاط قوة أو ضعف أداء الأفراد، وعلى هذا الأساس تتحدد فاعلية وقدرة وسائل القياس في إبراز صورة واضحة ومبسطة أمام الإدارة، الشيء الذي يساعده على تقييم أداء الأفراد بطريقة سليمة.

يمكننا القول أن الوسائل المباشرة لقياس الكفاءة الإنتاجية هي الوسائل التي تقيس الأداء الفعلي للعامل أو لمجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل، فمن خلالها يمكن الحكم على جودة عمل الأفراد، نظرا لكونها تقيس وتراقب الأداء المباشر للعامل سواء أكان على الآلة أو في مكان العمل، بعيدا عن المؤثرات الخارجية، مثل الظروف الاجتماعية للعامل التي قد تؤثر على حقيقة الأداء الفعلي للعامل¹

الانحرافات المعيارية: تبين لنا حجم تباين لنا حجم الانحرافات بين المستويات

القياسية ونظيرتها الفعلية للأداة، ويعبر عنها بمعادلة رياضية كمايلي:

$$B = \frac{\sqrt{(\sum m^2)}}{n}$$

حيث B: تمثل الانحراف المعياري nm.

m: الانحراف المتوسط.

n: عدد الانحرافات.

يتطلب تحديد الانحراف المعياري إعداد جداول للنتائج على الأداء الفعلي عن كل عملية ولكل عامل، كما هو الحال بالنسبة للوسيلة السابقة، والهدف من تحديد هذا الانحراف هو معرفة مدى تطابق أو تباعد النتائج الفعلية للمستويات القياسية المدونة في الجداول والمحددة حسب دراسة عملية وموضوعية.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 193.

تتميز هذه الوسيلة بتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والقياس للأفراد، باعتبار أن المستويات القياسية هي الممثلة لمستوى الكفاءة الإنتاجية، مما يسمح للإدارة بإعطاء حكم سليم على الأداء الفعلي للأفراد، وما يؤخذ على هذه الوسيلة هو إعطاؤها رقما شاملا يحدد ما إذا كان الانحراف سالبا أم موجبا، ولمعرفة ذلك لابد من الرجوع إلى الجداول الأصلية إلا أن ذلك لأي منع من اعتبار هذه الوسيلة من أكثر الوسائل نفعا للإدارة اتخاذها للقرارات الرشيدة¹

معدل سرعة الأداء: يتمثل في النسبة بين الزمن القياسي الذي يفترض أن يتم فيه الأداء والزمن الفعلي، ويختلف هذا المعدل عن نسبة الأداء الفعلي، حيث يستخدم المعدل لقياس الزمن اللازم لإتمام عمل معين، في حين أن النسبة تستخدم لقياس ومعرفة كيفية أداء هذا العمل مقارنة بالزمن القياسي، ويمكن التغيير عن معدل سرعة الأداء بالمعادلة التالية²:

$$TP = TS / TR$$

حيث: TP معادل سرعة الأداء من الوسائل المباشرة البسيطة التي تقيس سرعة عامل في انجاز العمل المطلوب، فكلما زادت سرعة الانجاز مع الحفاظ على مواصفات الجودة المطلوبة كلما تحققت كفاءة إنتاجية عالية، كما يسمح هذا المعدل بمعرفة الوقت الضائع في عملية الإنتاج إلا انه لايمكن الاعتماد كله على معدل سرعة الأداء عند قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل، لان الزمن لايمثل الأجزاء من مكونات الأداء الكفاء للعامل³

إنتاجية العامل: تتم بنسبة كمية الإنتاج السليم إلى كمية المواد الأولية المستخدمة، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

¹ احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 157.

² صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 64.

³ صلاح عباس، مرجع سابق، ص 65.

إنتاجية العامل = كمية الإنتاج الجيد للمخرج / كمية المواد الأولية المدخلة

وبحسب هذه الإنتاجية تستطيع المؤسسة تقييم ما يحققه كل عامل من إنتاج جيد، كما يمكنها من معرفة التطور الحاصل في إنتاجية العمل في مستوى جودة المنتجات. تقارير النشاطات الدورية: تعتبر من أكثر الوسائل انتشارا واستخدام قياس انجاز الأعمال ويمكن تعريفها على أنها: "التقرير السنوي أو صف السنوي الذي يحرره الرئيس المباشر عن مرؤوسيه بقصد تقرير درجة كفاءة كل منهم"، والغرض من إعدادهم هو تكوين أساس لدى إدارة المؤسسة لمنح العلاوات الدورية أو الترقية أو التدريب أو النقل أو أي غرض آخر.

عادة مايقسم النشاط الدوري إلى عدد من العوامل التي يمكن اعتبارها مقومات الكفاءة الفردية، ومن أمثلة هذه العوامل التعاون، جودة العمل، الابتكار، المواظبة.... الخ، وغيرها من العوامل التي تختلف من وحدة إنتاجية لأخرى حسب ظروف كل منها ووفقا للاعتبارات التي تراها أساسية في تكوين الكفاءة الفردية¹. يشترط أن تتوفر في تلك التقارير العناصر الموضوعية للتقييم، والقدرة على اكتشاف الصفات والقدرات الشخصية التي تمكن العامل من التحكم في وظيفته، وفي حال حصوله على درجة كفاءة ضعيفة بحي إشعاره كتابيا بالتقارير مع السماح له بالتظلم والنظر في تظلمه².

ولابد من التسوية بضرورة تمتع الرئيس المباشر بالموضوعية والعدل في كتابه التقارير، وان يبتعد عن أخطاء التقييم الشائعة كالتشدد والتحيز والتوسط وغيرها، التي لا تعطي تقييما عادلا وسليما لكفاءة الفرد في العمل، حيث كثيرا ما يترتب عن مثل

¹ نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2000، ص 220.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 318.

هذه الأخطاء سوء العلاقة بين العامل ورؤسائه من جهة، وبين العامل والإدارة من جهة أخرى¹.

***تقارير الرقابة على الأداء:** تتطلب هذه العملية وضع وصف رسمي للأعمال ومسئولياتها وصلاحياتها، كما يجب على المسؤول المباشر للأفراد إعطاء التوجيه اليومي للأعمال في إطار الوصف الرسمي، وتلخيص الأداء اليومي للعمال بصفة دورية ومنتظمة، ويتم ذلك باستخدام تقارير تتضمن عناصر تنظيمية لها أرقام قياسية، حيث تمكن الإدارة من مراقبة أداء العامل من حيث الكم، الكيف، الزمن، وكل ما يبذلونه من جهد في إخراج عمل منتج، ويكون هذا التقرير مقسما إلى نفس العناصر المكونة منها البيانات القياسية، ثم تأتي عملية المقارنة بين الأرقام القياسية والأرقام الفعلية لأجل استخراج النتائج التي تساعد في تقييم أداء العامل.

وقد تكون هذه التقارير يومية أو أسبوعية حسب ظروف الوحدة الإنتاجية، حيث يتم من خلالها تبيان تطور الفرد في العمل ومدى تقدمه في تأديته.

***العمل المنتج هو المستوى القياسي للعمل، أي مستوى العمل الذي يجب أن يؤديه الفرد أو الجماعة.**

وتتميز تقارير الرقابة على الأداء بإعطائها وصفا رسميا لكل وظيفة انطلاقا من الدراسات الدقيقة للحركة والزمن، كما تعتمد على أساس علمي ومادي، إضافة إلى أنها تسمح للرؤساء بوضع تقسيم عادل دون تقرير شخصي، لكن هذا لا يعني أن هذه الوسيلة تخلو من خصائص، فمن عيوبها نجد تطلبها لقياس دقيق لزمن كل نشاط يقوم به العامل وقد يصعب ذلك في الوحدات الإنتاجية الصغيرة، إلا أن هذا العيب لا يقلل

¹ احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 166.

من أهمية هذه الوسيلة نظرا لكثرة استخدامها في المؤسسات الكبيرة، حيث أن النتائج النهائية لعناصر التقرير توضع في شكل نسبة مئوية، مما يزيد من فعالية الوسيلة¹.

2- الوسائل غير المباشرة:

تهتم بقياس الجاني البعيد نسبيا عن حركة وأداء العامل أي أنها تهتم بقياس وتحديد الأرقام الإجمالية وليس تفاصيل مكونات هذه الأرقام، كما تهتم بالظواهر البشرية مثل التغيب، التأخر عن العمل، الروح المعنوية وغيرها، ولكي تتم عملية القياس بفعالية لابد من اللجوء إلى الوسائل غير المباشرة المتعلقة بالتكلفة التي تحدد عناصر المصروفات وتقابلها ببعضها البعض لمعرفة مدى كفاءة الإدارة في استخدامها للموارد المتاحة كما يتطلب الأمر استخدام الوسائل غير المباشرة المتعلقة بالإنتاج والعمل تهدف إلى الوصول إلى تقييم سليم للكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويمكن حصر هذه الوسائل في ثلاث مجموعات تظم كل مجموعة نوع معين من البيانات، فالأولى ترتبط بالإنتاج والأخرى تخص التكلفة والثالثة تتعلق بالعمالة.

2-1- الوسائل غير المباشرة المرتبطة بالإنتاج: تختص هذه الوسائل بالكفاءة

الإنتاجية للعمل انطلاقا من دراسة البيانات الخاصة بالإنتاج التي تظهر في سجلات الإنتاج والحسابات الختامية، في نهاية كل فترة زمنية لاتقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن سنة كما تبين النتائج المتعلقة بالرقابة على جودة الإنتاج للتعرف على كفاءة أداء العمال.

*نسبة الإنتاج الإجمالي إلى عدد العمال: أي متوسط نصيب الفرد من الإنتاج،

ويعبر عن هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإنتاج الإجمالي إلى عدد العمال} = \text{كمية الإنتاج الإجمالي} / \text{عدد العمال}$$

¹ احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 166.

- تتميز هذه النسبة بمرونة كبيرة في التطبيق، حيث يمكن تطبيقها في أي وحدة إنتاجية والملاحظ أن هذه النسبة ترتفع في المؤسسات الصناعية التي تعتمد على الآلية ولا تحتاج لعدد كبير من العمال، والعكس صحيح، وهنا يتوجب وضع رقم قياسي لهذه النسبة يمثل التحميل السليم لها، بحسب ظروف كل مؤسسة وعدد عماله¹.

نسبة الانجاز:

تحسب من خلال مقارنة الإنتاج الفعلي بالنتاج المخطط للوحدة الإنتاجية، بحسب تقديرات وتنبؤات الإدارة لحجم الإنتاج، ويعبر عن هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الانجاز} = \frac{\text{الحجم الفعلي للإنتاج}}{\text{الحجم المخطط للإنتاج}} \times 100$$

نحصل على الحجم الفعلي للإنتاج من السجلات الخاصة التي تحتوي كافة أنواع المنتجات النهائية أما الحجم المخطط للنتاج فهو الحجم الذي خطته الإدارة حسب خطتها السنوية، ويعتبر الحجم المخطط بمثابة الهدف الذي ترغب الإدارة في الوصول إليه (الرقم القياسي للإنتاج)².

بالنسبة للإنتاج المعيب إلى النتاج الكلي: تسمح لنا بتحديد مدى الخسارة التي يسببها النتاج المعيب، كما تمكن هذه النسبة إدارة المؤسسة من التعرف على الكفاءة الإنتاجية للأفراد في إخراج إنتاج سليم، زيادة على ذلك تبين لنا مستوى التخفيض في النتاج المعيب الذي يمكن أن يحدث ويؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية بالارتفاع، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإنتاج المعيب إلى الإنتاج الكلي} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المعيب}}{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}$$

ويتم تقييم الإنتاج الكلي للمنتجات المعيبة أو السليمة على أساس سعر التكلفة أو سعر البيع أيهم أقل، حيث يمكن بسهولة حصر قيمة الخسائر التي تحتملها الوحدة الإنتاجية نتيجة لانخفاض قيمة هذا الإنتاج المعيب عن تكلفته الصناعية، إلا أن التقييم

¹مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، ط 2، عمان، 2005، ص 143.

²أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 164.

الفعلي للإنتاج باستخدام هذه النسبة، ومن ثم تحديد قيمة خسائر الإنتاج المعيب، يستدعي ضرورة قيام إدارة المؤسسة بنوعية العامل وتوجيهه نحو تخفيض التكاليف لما لذلك من أهمية بالغة في تحديد الكفاءة الإنتاجية، فتخفيض حجم المنتجات المعيبة يعني تخفيض تكلفة المنتجات وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة¹.

- **الوسائل غير المباشرة المرتبطة بالتكلفة:** تتمثل في الوسائل التي تعتمد على البيانات المالية الموجودة في قوائم التكاليف وتصور مجموعة من العلاقات بين مختلف عناصر التكاليف، وفي مايلي أهم هذه الوسائل:

متوسط نصيب الطن من تكلفة العمالة: ويقصد به نسبة الإنتاج الإجمالي خلال مدة زمنية معينة إلى تكلفة العمل، ويعطى بالعلاقة التالية:

متوسط نصيب الطن من تكلفة العمالة = تكلفة العمالة / الحجم الإجمالي للإنتاج

بالطن

تحسب تكلفة العمالة انطلاقاً من كل ما اتفق من أموال للحصول على عمل للأفراد أما الحجم الإجمالي للإنتاج فهو عدد الأطنان التي تم الحصول عليها من إنتاج، وهذا خلال فترة زمنية قد تكون سنة أو ستة أشهر وتعطى هذه الوسيلة لإدارة المؤسسة السقف الأعلى للتكلفة الذي لا يمكن تجاوزه في الإنفاق على العمال، كما تمكنها من رسم سياسة التوظيف والتدريب وحجم زيادة العمالة أو خفضها حسب متطلبات العمل.

نسبة الزيادة في الإنتاج إلى الحوافز المالية: تعتبر الحوافز المالية مهمة بالنسبة للعمال حيث تعتبر كمكافأة عن الزيادة في المجهود الذي يبذله الأفراد في العمل وما يقابلها من زيادة بتكلفة عنصر العمل، ويعبر عنها بالعلاقة التالية²:

نسبة الزيادة في الإنتاج إلى الحوافز المالية = الزيادة في الإنتاج/قيمة الحوافز

المالية

¹ السيد عبد المقصود دبان وآخرون، في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 324.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 312.

وتحسب الزيادة في الإنتاج عند بداية تطبيق نظام الحوافز المالية حتى نهاية فترة القياس أما قيمة الحوافز المالية فهي المصاريف التي تحملتها المؤسسة في شكل حوافز مالية للعمال، فإذا كانت مرتفعة (النسبة) ذلك على ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للعمال، وما يميز هذه الوسيلة الرقابة المستمرة على أداء العمال وإنتاجهم إلا انه يعاب على نظام الحوافز.

دفعه بعض العمال لبذل مجهود فوق طاقتهم في سبيل الحصول على الحافز. على الرغم من هذه العيوب يبقى استخدام نظام الحوافز بكلفة أداة فعالة تساعد الإدارة على زيادة مستويات الإنتاج، فتطبيق نظام حوافز مالية فعالة له تأثير مباشر على زيادة الإنتاج وأرباح المؤسسة، لذا من الضروري استخدام هذه الوسيلة لمعرفة أثرها على الكفاءة الإنتاجية للعامل.

2-2- الوسائل غير المباشرة المتعلقة بالعمل: وتعمل على قياس الأداء الجماعي

للأفراد والظواهر المحيطة بجو العمل، وعليه فهي تقوم بقياس الكفاءة الإنتاجية للأفراد كمجموعة أو كجهد مشترك إلا أنها تختلف قليلا عن الوسائل غير المباشرة المتعلقة بالإنتاج والتكلفة.¹

يرجع هذا الاختلاف إلى اهتماماتها بمهارات الأفراد وخبراتهم السابقة وما يختلجهم من مشاعر وأحاسيس، فعلى سبيل المثال كثرة الاستقالات أو كثرة حوادث العمل يؤدي إلى حالة عدم الاستقرار والقلق في العمل، مما يؤثر على مستوى كفاءة الفرد ونعرض فيما يلي مجموعة من الوسائل غير المباشرة التي تساعد الإدارة في التعرف على مدى قوة عنصر المال والصعوبات التي تعرقل مسار العمال في تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة:

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص 312.

- معدل التغيب: يعطى معدل التغيب نسبة للعمال الغائبين عن العمل إلى عدد العمال المفروض تواجدهم في العمل كما يسمح بقياس مدى النقص في القوى العاملة اللازمة لسير العملية الإنتاجية.

ويمكن حساب هذه المعادلة بقسمة عدد العمال الغائبين على إجمالي عدد العمال في الوحدة كما هو موضح بالصيغة التالية:

$$\text{معدل التغيب} = (\text{عدد العمال الغائبين} / \text{إجمالي عدد العمال في الوحدة}) \times 100$$

يسمح لنا هذا المعدل بالتعرف على مواظبة العمال وانتظامهم في % العمل، من خلال مقارنته بالمعدل المقبول الذي يقدر بـ 3%، فف حالة ارتفاع رقم المعدل عن النسبة المقبولة، ذلك يعني انه لدينا على عدم الانتظام والفوضى في مكان العمل، الأمر الذي ينعكس بالسلب على مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

معدل التغيب العام: يحسب من خلال حصر مجموع أيام للغياب بسبب الراحة الأسبوعية والإجازات السنوية والعرضية للدراسية، وفترات التدريب والعطلات الرسمية والإجازات المرضية وإصابات العمل أيام التأخير، والغياب دون إذن ويحسب هذا المعدل على أساس عامل / اليوم ونسبتها إلى إجمالي عدد الأيام المتاحة في السنة، ويكتب معدل الغياب العام كمايلي¹:

$$\text{معدل الغياب العام} = A / (B + \%) \times 100$$

حيث:

A: عدد أيام الراحة الأسبوعية × عدد العمال.

B: عدد أيام الإجازات السنوية + عدد أيام الإجازات العرضية + عدد B

أيام الإجازات الدراسية وفترات التدريب + الإجازات المرضية + عدد أيام

إصابات العمل + عدد أيام التأخير والغياب بدون إذن × عدد العمال.

¹سمير حسون، الاقتصاد السياسي، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، عمان، 1993، ص 264.

+ عدد أيام العمل الفعلية $C = B + C$.

نحسب أيام العمل الفعلية بإيجاد متوسط عدد العمال في السنة مضروباً في 365 يوم بعد استبعاد العدد الإجمالي للغاب، ويمكن الحصول على بيانات عناصر معدل الغياب العام من النماذج البسيطة التي يتضمنها التقرير الموحد لتقييم الأداء، ومن السجلات اليومية لضبط الوقت وشؤون الأفراد¹.

ومما سبق مكن القول أن معدل الغياب العام هو عبارة عن قسمة عدد الأيام المفقودة خلال الفترة المعنية على عدد أيام العمل الإجمالية خلال نفس الفترة، كما هو مبين في العلاقة التالية:²

معدل الغياب العام = عدد الأيام المفقودة خلال الفترة / عدد أيام العمل الإجمالية خلال الفترة × 100

إن دراسة مكونات معدل الغياب العام يسمح بالحصول على نسبة دقيقة لغياب العمال الأمر الذي يساعد الإدارة على معرفة حركة أداء العمال، كما تمكن الإدارة من معرفة احتياجاتها من عناصر العمل الكفاءة لضمان عدم انقطاع العملية الإنتاجية وما يؤخذ على هذه الوسيلة هو إعطاؤها لنتائج مضللة في حال عدم دقة وصحة بيانات العناصر المتحصل عليه، خاصة وأن هذه النسبة تجيب لمدة سنة كاملة، إلا أنه يمكن تفادي هذا الأمر بحساب نسبة الغياب العامة لمدة شهر، وعلى الرغم من ذلك تبقى هذه الوسيلة قادرة على إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة الغياب وإبراز أسبابها أمام الإدارة للتعامل معها وفق الإجراءات المناسبة.

*معدلات المواظبة: تعتبر مواظبة العمال من الظواهر الحميدة التي يستحب انتشارها في كافة المؤسسات الصناعية، فهي تبين انتظام العمال من حي الحضور في

¹ أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 220، ص 222.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 488.

الوقت المحدد للعمل والخروج منه في الوقت المحدد، الأمر الذي يمكن العمال من القيام بأعمالهم بطريقة منظمة وسليمة إلا أن هناك العديد من الأفراد الذين يمكنهم الحضور إلى عملهم في الوقت المحدد، فيتأخرون عن زملائهم ويعطلون سير العملية الإنتاجية، ويحسب معدل المواظبة كمايلي:

$$\text{معدل المواظبة} = \frac{\text{عدد العمال غير المواظبين}}{100} \times 100$$

عدد العمال في الإدارة / القسم / المجموعة

تحسب عناصر معدل الوظيفة انطلاقاً من سجلات الحضور والانصراف للوقت المحدد للعمل مع تدوين أي تأخير في حضور العامل لكل يوم، ويسمح هذا المعدل بمعرفة النسبة القياسية التي يستطيع أن يستمر فيها العمل بالعدد الموجود من العمال، وإذا تجاوز معدل المواظبة للرقم القياسي الذي يمكن أن يستمر به العمل، سيتأثر سير العمل بالتوقف جزئياً أو كلياً ولذلك يسمح هذا المعدل بتقييم انتظام العمل من يوم لآخر ويبين الوقت اللازم لكل علم تحتاجه العملية الإنتاجية من حد أدنى لليد العاملة، فكلما كانت معدلات المواظبة في إطار النسبة المسموح بها الاستمرار في العمل، كلما أدى ذلك إلى إمكانية تحقيق كفاءة إنتاجية عالية¹.

*نسبة تأخير التشغيلية: تقيس هذه النسبة التأخير في التشغيلية الواحدة أو في عدد من التشغيلات، حيث تقوم الجهة المختصة بتحديد الزمن القياسي انطلاقاً من الدراسة العلمية للحركة والزمن، وهو الوقت الذي يجب أن تستغرقه التشغيلية الواحدة وتحسب نسبة التشغيلية كالاتي:

$$\text{نسبة تأخير التشغيلية} = \frac{(\text{الزمن الفعلي} - \text{الزمن القياسي})}{\text{الزمن القياسي}} \times 100$$

*التشغيلية هي جزء من أجزاء العملية الإنتاجية، بمعنى عدد التشغيلات يكون عملية إنتاجية كاملة.

¹صلاح عباس، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 33.

وتساعد نسبة تأخير التشغيلية في تنبيه الإدارة إلى وجود أخطاء في التشغيلية المعينة والتي أدت إلى تأخر عملية انجاز الإنتاج في الوقت المحدد كما يستدعي اخذ التدابير اللازمة لتصحيح تلك الأخطاء، كما تسمح هذه النسبة للإدارة بمتابعة الأداء ومراقبة نتائجه ومراقبة خطط الإنتاج وعملياته التي تحدد حسب توقيت زمني معين، وكل ذلك يمكننا من معرفة تأثير التأخير على الكفاءة الإنتاجية.¹

***معدلات الحوادث:** يتوجب على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بموضوع الحوادث في العمل والسعي إلى تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، ويتم ذلك عن طريق إتباع برامج للسلامة والأمن الصناعي لحماية العمال من أخطار العمل وللمحافظة على معنويات مرتفعة للعاملين، فالشخص المصاب تتدهور حالته النفسية وتتأثر بذلك حالة زملائه في العمل حيث تتأثرهم حالة الشعور بالخوف والقلق، وينعكس ذلك سلباً على الكفاءة الإنتاجية للعمال وتساعد معدلات الحوادث في تبيان الأنواع المختلفة من الحوادث التي يتكرر وقوعها في مدة زمنية معينة، كما تقيس هذه المعدلات ما ينتج من خسائر مادية ومالية ومدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية، ومن أبرز معدلات الحوادث نجد معدل تكرار الحوادث ومعدل شدة الإصابات.²

***معدل تكرار الحوادث:** يسمح بحصر عدد حوادث العمر التي وقعت للعامل، كما يساعد في استخراج نسبة الحوادث إلى عدد العمل الفعلية في النسبة باستخدام الصيغة التالية:

***معدل تكرار الحوادث = (عدد الحوادث التي أقعدت المصاب/ عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العمال) × المليون**

يقصد بالحوادث التي أقعدت المصاب تلك الحوادث التي تتطلب لعلاجها إعطاء العامل إجازة مرضية ويحظى بالمليون رقم ثابت لعدد ساعات العمل في السنة أما عدد

¹ احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 213.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 555.

ساعات العمل الفعلية لجميع العمال فنحصل عليها من ناتج ضرب عدد العمال في عدد ساعات عمل كل منهم، حسب بيانات تسجيلات الانصراف والحضور. ويبين معدل تكرار الحوادث مدى تطبيق برنامج الأمن الصناعي في الوحدة الإنتاجية فكلما التزمت الإدارة والعمال بتطبيق هذا البرنامج كلما انخفض عدد الحوادث وتحسنت الحالة النفسية نتيجة شعورهم بالأمن والسلامة.

*معدل شدة الإصابات: يبين لنا هذا المعدل ماتفقده المؤسسة من وقت نتيجة لإصابة عامل أو عدد من العمال، ويستخرج هذا المعدل على النحو التالي¹:

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{(الوقت المفقود (بالأيام)) / عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{لجميع العمال}} \times 100$$

يعبر الوقت المفقود عن الوقت الضائع نتيجة للإصابات التي أحدثتها الحوادث، والتي ينتج عنها توقف العمال المصابين عن العمل، ويترتب عن ذلك تعطل العمل جزئياً وتحمل المؤسسة لتكاليف وخسائر قد تكون كبيرة في بعض الحالات، كل هذا يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية بالانخفاض، لذلك يتوجب على إدارة المؤسسة تهيئة ظروف عمل ملائمة للعمال وتعيينهم وتوعيتهم بأهمية تطبيق برنامج الأمن والسلامة في العمل حتى يتجنب كل من الطرفين الآثار الوخيمة (العمال والمؤسسة)².

*معدل دوران العمل: في بعض الأوقات تتعرض المؤسسة إلى تغير قوتها العاملة نتيجة لاستقالة أو تقاعد أو وفاة بعض العاملين، أو نتيجة تسرع بعض منهم عند انكماش نشاطها أو تعيين أفراد جدد في حال توسع النشاط، وتلجأ إدارة المؤسسة إلى استخدام معدل دوران العمل لمعرفة التغيرات التي قد تحدث في عدد العمال بغرض دراسة أسبابها وإيجاد الحلول السريعة لتغطية النقص في العمالة³.

¹ جبرمي سترانكس، ترجمة بها، شامين، الصحة والسلامة في العمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 107.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 109.

³ عقيل جاسم عبد السموي طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، 1998، ص 297.

يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل دلالة على انخفاض لروح المعنوية لدى العمال وعدم استقرار قوة العمل ويكتب هذا المعدل على النحو التالي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \left(\text{عدد العمال الذين تركوا العمل خلال فترة معينة} / \text{متوسط عدد العمال لنفس الفترة} \right) \times 100$$

يسمح معدل دوران العمل بمعرفة مدى استقرار القوى العاملة في العمل، كما يسمح للإدارة بوضع مستوى قياسي لهذا الاستقرار حسب إمكانياتها وطبيعة نشاطها وبما يضمن لها استمرار العمل، كما يمكن هذا المعدل الإدارة من معرفة الأقسام التي تعاني من ارتفاع في معدل دوران عملها، ومن هنا تبرز أهمية استخدام هذا المعدل كوسيلة قياس فعالة تبين مدى توافر الاستقرار والانتظام في العمل الأمر الذي يسمح بتحقيق أقصى كفاءة إنتاجية.

معدل الشكاوي والتظلمات: يلجأ العمال إلى الشكاوي للتعبير عن اعتراضهم على القرارات التي تملئها الإدارة، لذلك يتوجب على الإدارة الاهتمام بأمر هذه الكاوي والتظلمات وان تضع لها مستوى قياس تعمل على عدم تجاوزه كما يتعين عليها العمل على تخفيض هذه الشكاوي والتظلمات وإيجاد الحلول الملائمة لها، لان تفاقم مثل هذه المشاكل قد يؤدي مستقبلا إلى التمرد على الأوامر أو إلى إضراب يشل حركة المؤسسة. ويمكن حساب هذا المعدل باستخدام العلاقة التالية:¹

$$\text{معدل الشكاوي والتظلمات} = \left(\text{عدد الشكاوي والتظلمات في المدة} / \text{متوسط عدد العمال في نفس المدة} \right)$$

تجدر الإشارة إلى أن عدد الشكاوي والتظلمات يتضمن الشكاوي التي تثبت صحتها فقط إلى جانب أحقية الشاكين فيما اشتكوا فيه، زيادة على ذلك يستحسن إضافة

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 109.

أنواع الشكاوي التي ترد إلى المؤسسة من العملاء والموردين والمستهلكين حتى يكون هذا المعدل أكثر تمثيلاً للكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

يسمح معدل الشكاوي والتنظّمات بمعرفة مدى كفاءة الإدارة وفعاليتها في حل مشاكل العمال، فكلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم مقدرة الإدارة على الوفاء باحتياجات العمال، لذا يستدعي الأمر أهمية إدراك الإدارة لضرورة تحفيظ هذا المعدل عن طريق حل المشاكل قبل وقوعها وإعطاء التقييم العادل لمختلف فئات الأفراد العاملين ومكافأتهم على مجهوداتهم المبذولة، لأن ذلك سيرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد ويساهم في تحسين مستوى كفاءتهم الإنتاجية¹.

من خلال عرضنا لوسائل قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل تبين لنا أن الوسائل المباشرة تقوم بتقييم سير عمل الفرد أثناء العملية الإنتاجية، في حين تركز الوسائل غير المباشرة على قياس النواتج الإجمالية للعمل، لكن يمكن القول أن كل من الوسائل المباشرة وغير المباشرة تشكل كلا متكاملًا باعتبار أن نتائج الأعمال بالمؤسسة مرتبط ارتباطًا وثيقًا بسلوكيات الأفراد أثناء سير عمليات الإنتاج، ورغم تعددها وتنوعها فإنه يمكن باستخدامها جميعًا للحصول على قياس سليم للكفاءة الإنتاجية للعمل نظرًا لأن كلا منها يركز على جانب معين من أداء العمال².

4- مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل:

لنجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، يشترط توفر مجموعة من المقومات تسمح لعملية القياس أن تعطي نتائج صحيحة ودقيقة، ومن أهم هذه المقومات توفر هيكل تنظيمي فعال تتحدد فيه الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات بصورة واضحة ومتناسقة، وكذا ضرورة توفر خبرة إدارية وتنظيمية تمكن المؤسسة من إدارة أفرادها

¹ احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص ص 241-242.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 227.

العاملين بطريقة كفاءة عالية كما ستوجب الأمر السعي الدائم نحو تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في موارد المؤسسة.

-تصميم هيكل تنظيمي فعال: حسب عدد الدارسين في ميدان الإنتاج يعتبر تصميم هيكل تنظيمي فعال أول خطوة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ويعرف الهيكل التنظيمي الفعال على انه:

"ذلك الهيكل الذي يحدد بدقة ووضوح الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية التي تتضمنها الأنشطة الرئيسية للمؤسسة بحيث تخلق بين هذه الوظائف تدرجا وتسلسلا منطقيا ومتناسقا مع ضرورة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب"¹.

كما يعمل الهيكل التنظيمي الفعال على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد وتوضيح العلاقات التنظيمية وطرق اتصالها، ويؤمن الهيكل التنظيمي تدفق العمل والمعلومات بين الأقسام والأفراد، الأمر الذي يسمح بتهيئة الأجواء للقيام بعملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعملية في أحسن الظروف².

-خبرت إدارية وتنظيمية: من مقومات نجاح عملية القياس أيضا ضرورة توافر خبرة إدارية تتميز بالكفاءة والفعالية، وبالاقتناع التام بأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبنقته في فعالية معايير القياس المطبقة، ونشير من هنا إلى أن إدارة الموارد البشرية والمادية تحتاج لمن يقوم بالتنسيق فيما بينها لضمان حسن الاختيار بين البدائل لصناعة المؤسسة وللسير الحسن لمختلف الأنشطة والوظائف والعمليات.

يستدعي هذا توافر قيادة إدارية فعالة تهتم بالعنصر البشري مع التركيز على ربط أهدافه بأهداف المؤسسة للحصول على أعلى مستويات الكفاءة في الإدارة سيما وان

¹ احمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مرجع سابق، ص 33.

² احمد محمد المصري، الإدارة والدير المعاصر، مرجع نفسه، ص 106.

الدراسات تشير إلى ضرورة الحفاظ على الفرد العامل من خلال برامج صيانة للعنصر البشري كلما تحسن أداء الأفراد وتحققت كفاءة إنتاجية عالية¹.

تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في الموارد: يمثل العمل من وجهة نظر التكاليف ذلك الجهد المادي أو العقلي الذي يبذله الأفراد لصناعة منتج معين. وتمثل تكلفة العمل الثمن أو التعويض المدفوعة مقابل استخدام العنصر البشري. تعتبر تكاليف العمل وسيلة لتحقيق أهداف الإنتاج، لذا يتوجب على الإدارة أن تقوم بمراقبتها من خلال نظم محاسبة التكاليف التي تقوم بالآتي:

- تحليل التكاليف الفعلية للعمل وتوضيح أسبابها ومكوناتها واتجاهاتها بالنسبة لمستويات الإنتاج وإيجاد العلاقة بين التكلفة والكمية.²

* يقصد بصيانة الموارد البشرية مجموعة العوامل التي تدفع العمال للارتباط بالمؤسسة أو الانفصالات.

قياس التكاليف ومقارنة التكاليف الفعلية لعنصر العمل بالتكاليف المعيارية التي توضع مسبقا وتحديد الانحرافات عن معايير التكلفة ودراسة أسبابها.

- البحث عن طرق لضبط التكلفة، أي إبقاؤها بالتناسب مع مستويات الإنتاج.

يقوم محاسب التكاليف بقياس ومقارنة ما حققته تكلفة العمل من انجازات مقارنة بالأداء والتكاليف المخطط لها، وتحديد الانحرافات لمعالجتها، يتعين عليه عندئذ أن يقوم بتحديد المقدار الكلي لتكاليف العمل الذي يحمل على تكاليف الإنتاج ومن ضمن تكاليف عنصر العمل توجد التكاليف المتعلقة بهدر الموارد، حيث تسعى المؤسسة لتقلصها عن طريق ضبط الجودة، إلا أنها تتحمل بالمقابل مجموعة من التكاليف مثل تكاليف الوقاية لتجنب الأخطاء ومراقبة العمليات وتكاليف المنتجات المعيبة وغيرها،

¹ سعيد يس عامر وخالد، يوسف الخلف، مرجع سابق، ص 88.

² أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 36.

وكل هذه التكاليف تتحملها المؤسسة، لذلك كلما استطاعت إدارة المؤسسة التحكم فيها كلما تمكنت من تحسين الكفاءة الإنتاجية لأفرادها¹.

تقوم الجهة المختصة بالرقابة على الجودة تضمن الإدارة عدم هدر العمال للموارد حيث تحثهم على أداء مهامهم على أكمل وجه، ولا بد للمؤسسة بهذا الصدد من تعبئة عمالها وتحسينهم بأهمية تكاليف الإنتاج، فزيادة التكاليف لاتقدم مصلحة العمال والإدارة وبالتالي كلما انخفضت التكاليف ارتفعت الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة هو ضمان لبقاء ونمو المؤسسة في المستقبل².

5- صعوبات قياس الكفاءة الإنتاجية:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، أبرزها:

- صعوبة اختيار فئات القوى العاملة: حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية العامل، ويفصل اخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.
- صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل: وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها عامل / ساعة، عامل / شهر، عامل / اليوم، والمقياس الأكثر استعمالا هو مقياس عامل / ساعة نظرا لدقته.
- صعوبة جمع أزمنة العمل: نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي الى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل.

¹كمال أبو زيد خليفة، الرقابة على عناصر التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 157.

²علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 136.

- صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة: وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المؤسسة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.

- صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد.¹

- صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

- كما لا يجب أن تنسى تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل، مما يصعب معه تحديد مدى مساهمتها في مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

من هنا يبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البساطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية².

خلاصة الفصل:

ما يمكن الخروج به من هذا الفصل أن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة إنتاجية كانت أم خدمية، هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف تسعى إليها المؤسسة حسب طبيعة نشاطها وإمكانياتها، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تحسين أداء الطاقات البشرية.

تتسم الكفاءة الإنتاجية بأهميتها من حيث اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، كما أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة في التنسيق وحسن الاختيار بين البدائل وسلامة التوجيه.

¹ مأمون الدراكمة وطارق الشلبي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، 2001، ص 81.

² عمر وصفي عقلي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 38.

الفصل الرابع:

التدريب المهني كأداة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية

مدخل:

أولاً: دور الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

1. أهمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءة الإنتاجية:
2. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية:
3. تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

ثانياً: التدريب على الكفاءة

1. الإطار المفاهيمي للتدريب على الكفاءة:

ثالثاً: عمليات التدريب وفق مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

- 1- الاعتبارات الأساسية في التدريب على الكفاءة:
2. مبادئ التدريب وفق مفهوم الكفاءة الإنتاجية:
3. الأسس التي ينبثق عليها التدريب على الكفاءة:
4. مجالات التدريب على الكفاءة الإنتاجية:

رابعاً: العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والتدريب:

1. اعتبارات تطبيق البرامج التدريبية لتحقيق الكفاءة:
2. التدريب على الكفاءة كنظام:
3. المقارنة بين الأهداف الأساسية للتدريب والكفاءة الإنتاجية:

خامساً: قياس العائد على التدريب:

1. أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:
2. مؤشرات قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

خلاصة الفصل:

مدخل:

يعتبر تدريب الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة احد متطلبات تحقيق الكفاءة الإنتاجية فهو يساعد على إحداث التغيير اللازم في مواردها البشرية، كما يعد ضرورة حتمية لضمان نجاح المنظمة في تنفيذ برامجها للوصول لتحقيق أهدافها. يمثل التدريب بحسب الموارد البشرية من أهم شروط تحقيق الكفاءة الإنتاجية، والهدف منه يكمن في جعل كل فرد في المؤسسة على دراية ووعي كاملين ببرامج الكفاءة الإنتاجية ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية.

يتطلب نجاح المؤسسة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية الاهتمام بتزويد الأفراد بالمهارات والقدرات اللازمتين لتحقيقها، وذلك من خلال العمل على تدريبهم عن طريق توفير برامج مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تتعكس على أداء العامل وقدراته.

ينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة معرفة أهمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وكذلك محاولة إيجاد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (تدريبها) وهدف المؤسسة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: دور الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

1- أهمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءة الإنتاجية:

المورد البشري هو الوسيلة الأولى لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا يجب معاملته كشريك وليس كأجير، فاحترامه، تقديره وتمية الشعور العائلي لديه، فإشعاره بأنه ضمن أسرة واحدة وأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة عامل أساسي في نجاح تحقيق أهداف المؤسسة في تحقق الكفاءة الإنتاجية.¹

إن المورد البشري يشكل مطلباً هاماً نحو تحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي يستوجب أن يكون محل اهتمام في جميع النواحي الخاصة به ابتداءً من وضع نظام الاختيار، والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب المستمر لكافة المستويات وفقاً لنوعية المهارات والمعارف السلوكية اللازمة لكل مستوى.

على قادة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية أن تولي عناية كبيرة بموردها البشرية، الأمر يتعلق بـ:

- الاهتمام بعقل الإنسان وبقدراته الذهنية وبتحسين إمكانياته في التفكير والابتكار وتهنئ له الفرصة والإمكانية للمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
- الاهتمام بمحتوى العمل، والبحث عما يحشد القدرات الذهنية للفرد العامل.
- التفهم والإدراك الحقيقي لأهمية المورد البشري في صنع حاضر ومستقبل المنظمة.

عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001¹ ص165.

إن تدريب الموارد البشرية يهدف إلى خلق قيمة للعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم يقول بورتير (PORTER) أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز العمال¹.

2- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية:

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها، والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

1) تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتأتي أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المؤسسة، وأن الانجاز الجيد يحتاج إلى قيام المؤسسة بتدريب وتثقيف وتعليم عمالها، لكي تتمكن المؤسسة من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.²

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل مستوى الكفاءة الإنتاجية، إذ أن توفر الكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام بالافراد بدءا من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

¹Porter. M.Lavantageconcurrentiel.Dunodparis2000p08

²هيثم حنا الياس عيسوية، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2005، ص49.

تساهم إدارة الموارد البشرية في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها، ويتطلب ذلك جهودا واتصالات واضحة ومكثفة لشرح أسباب التغيير ومبرراته وتوقعات ادوار العاملين والتأثيرات المحتملة عليهم، إن جهود الإدارة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية يترتب عليها تغيرات في أسلوب العمل وعلاقاته، ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على الأساليب والعمليات الحديثة والمتطورة¹.

مما سبق تتجسد العلاقة إدارة الموارد البشرية وهدف المؤسسة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال ما يلي:

➤ قدرة الموارد البشرية على فهم واستيعاب أهداف المؤسسة في تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية ومستلزمات تطبيقها، لما تمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، فضلا ن إلمامه بمهارات متنوعة، وهذا يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة².

➤ إن للعاملين المهرة اثر كبير في تطوير إنتاجية المؤسسة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها.

➤ إن العمل الجماعي يحقق غايات إدارة الموارد البشرية، باعتباره المفتاح التكتيكي لتحسين الإنتاج، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص 67.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل، عمان، الأردن، 1999م، ص 242.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً وفعالاً في تطبيق المؤسسة برامجها الرامية إلى تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية، و يظهر هذا الدور في عدة طرق منها:

➤ خلق فلسفة الكفاءة الإنتاجية ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية والعمل على نشرها في المؤسسة من خلال طرق الاتصال المختلفة.

➤ المشاركة في تصميم وتقديم و صياغة تصورات واتجاهات الكفاءة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الكفاءة الإنتاجية وترسيخها.

- تقديم إدارة الموارد البشرية الدعم من خلال التدريب الكافي والضروري لتحسين وتطوير العمل من جهة، والعمل على تغيير ثقافة المؤسسة وتوجيهها نحو ثقافة الكفاءة الإنتاجية والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة والتقليل من مقاومة التغيير لديهم.⁽¹⁾

في الأخير يمكن القول أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية هي علاقة قائمة على أساس التبادل والتكامل، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف وبالمقابل مطلوب من فلسفة الكفاءة الإنتاجية أن تستوعب الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برامج المؤسسة الرامية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية باعتبار أنها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد، واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح برامج المؤسسة الرامية إلى تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.

3- تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الموارد البشرية ببناء فرق عمل في المؤسسة، وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون وتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

⁽¹⁾نسرين محمد عبد الحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في قطاعي التأمين والبنوك في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، ص56.

تطبيق برامج المؤسسة لأجل تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها¹.

3.1. التغيير في ادوار العاملين: والذي يشمل النواحي الآتية:

أ- **الوظائف و المهام:** فقد أصبح تحسين العمليات بالمؤسسة مسؤولية العاملين فيها وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات على تحسين العمليات بالمؤسسة.

ب- **فرق العمل:** هي حجر الزاوية في تطبيق برامج المؤسسة، وخاصة فرق العمل متعددة المهام، واحد أنواعها هي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهنة معينة، ويتم تصفية هذه الفرق بعد انتهاء المهمة.

يمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقا لتحسين الأداء أو لأداء العمل أو ذات كفاءات متنوعة تستطيع التدخل عن طريق تمكين العمال من المشاركة في تصميم برامج المؤسسة الرامية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تحقق ولاءهم للبرامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه.

ج- **المساعد الوظيفي:** ظهرت مسميات الوظائف الجديدة مثل المساعدين والمسهلينوهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة، و لتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل المتعددة المهام فان العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحون مساعدين كما أن الرؤساء يصبحون مسهلين. كما أن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، وكذلك فان المشرفين والمهندسين يتفاعلون معا ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالا.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشامل في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القات هرة، مصر، 2008م، ص75.

2.3. التغيير في أداء العاملين: وهذه التغيرات تمثلت في:

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية المبني على الكفاءة الإنتاجية فان فرق العمل في المؤسسة أصبحت تتوافر لديهم بيانات عن العملية الإنتاجية، فيقومون بإجراء تحسين في هذه العمليات من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل خاصتهم.

ب- المكافأة الخاصة: بينما تقوم فرق العمل بتسجيل النتائج المتعلقة بعملها، فان هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة، وهذه المكافأة الخاصة هي:

➤ مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس: وهذه النتائج تكون أولية مثل انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، زيادة معدل الاستجابة للعملاء.

➤ مكافأة منتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، وتمنح للعمال الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء، أو بانخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتج.

➤ مكافآت جماعية: لفرق العمل ككل أو ليست للأفراد وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

ج - التدريب: إن تطبيق مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتطلب تدريب العمال على معارف جديدة وأدوات لحل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الإنتاج.

تقييم الأداء: في ظل مفهوم الكفاءة الإنتاجية لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين، وإنما يوجد تقييم المرؤوس من قبل المرؤوسين، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

وفق فلسفة الكفاءة الإنتاجية يصبح دور الفرد أكثر أهمية في عملية تقييم الأداء حيث يشترك في وضع المعايير المقبولة، مع إعطاء الفرصة للارتقاء بانجازه بطريقة تتلاءم مع ظروف العمل المستجدة

هناك تكامل بين مبادئ الكفاءة الإنتاجية وعملية تقييم الأداء، وبالإمكان تعديل أنظمة تقييم الأداء الحالية لتتلاءم مع تطبيقات مبادئ الكفاءة الإنتاجية وفق المبادئ التالية:¹

➤ الاهتمام بتوقعات الزبون كونها تولد توقعات عمل الفرد.

➤ الاهتمام بالمهارات السلوكية التي تؤثر في تحقيق الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية.

يتميز نظام تقييم الأداء وفق مفهوم الكفاءة الإنتاجية بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من المعايير الغير ملموسة، وبما أن المقيم هو الإنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فان تقييمه سيكون متحيزا ولا يعطي نتائج صحيحة.

د- الأجور والحوافز: فيظل مفهوم الكفاءة الإنتاجية تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية مثل الأجر، تملك أسهم بالمؤسسة، المشاركة في الأرباح، الاستفادة من ترقيات، تدريب العامل على كل ما هو جديد وبشكل مستمر.

ه- الاختيار والتعيين: لقد أضافت تطبيقات الكفاءة الإنتاجية بعدا جديدا لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من ادني سلم إلى قمته، وأهلية المرشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل بكفاءة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه، القيم القابلية التحليلية، قدرات ذهنية عالية لحل المشكلات إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة.

¹ عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص168.

إن إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الكفاءة الإنتاجية تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب المناسب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته، وهذا يعني اختيار الفرد يتم حسب الخصائص التي تجمع بين القدرة والرغبة، والجدول التالي يوضح تطبيقات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الكفاءة الإنتاجية ونظيرتها في ظل المدخل التقليدي:

جدول رقم(5) يوضح تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي

ومدخل الكفاءة الإنتاجية:

خصائص الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج الكفاءة الإنتاجية
الاتصالات	صاعدة/نازلة	صاعدة / نازلة / أفقية في جميع الاتجاهات
الاختيار والتعيين والترقية	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ضيق نطاق المهارات الوظيفية ➤ اعتماد الترقية على الانجاز ➤ الاعتماد على المسار الخطي 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ امتداد نطاق المهارات و تنوعها لحل المشكلات الوظيفية ➤ اعتماد الترقية على تسهيلات الجماعة ➤ الاعتماد على المسار الأفقي
تصميم الوظائف	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الكفاءة الإنتاجية ➤ الإجراءات المعيارية ➤ ضيق امتداد الرقابة ➤ الوصف التفصيلي للوظيفة 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الجودة ➤ الاهتمام بالعملاء ➤ الإبداع ➤ اتساع المدى ➤ الرقابي ➤ الاعتماد على فرق العمل ➤ التفويض و التوكيل
التدريب	➤ المهارات المرتبطة بالعمل من	➤ المدى الواسع من المهارات

<ul style="list-style-type: none"> ➤ المعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة ➤ حلا لمشكلات بطريقة مبتكرة ➤ الجودة والإنتاجية 	<p>النواحي الوظيفية والتكنولوجية</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ الإنتاجية 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الربط بين الأهداف الجماعية ➤ مراجعة وتقييم المديرين والزملاء والعملاء ➤ التأكيد على الجودة والخدمة 	<p>المديرين</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ الأهداف الشخصية ➤ مراجعة وتقييمهم ➤ التأكيد على التقييم الحالي 	<p>تقييم الأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ اعتماد العوائد على العمل الجماعي ➤ التشجيع على تحقيق العوائد المالية وغير المالية 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ المنافسة لتحقيق العوائد و زيادة المزايا الفردية 	<p>العوائد</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ إعداد سبل الوقاية اللازمة ➤ برامج السلامة ➤ برامج الأمن 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ التفاوض حول تقديم هذه الخدمات وعلاجها 	<p>الصحة و السلامة</p>

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات

وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009، ص

.405

ثانياً: التدريب على الكفاءة

1- الإطار المفاهيمي للتدريب على الكفاءة:

1.1. مفهوم التدريب على الكفاءة: من إهمال المبادئ التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية إن البشر هم أهم مورد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ولذلك نجد إن من أهم المقومات واللوازم الأساسية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية هو تدريب العاملين بشكل مستمر وبقناعة من جانب الإدارة انه استثمار طويل الأجل وإضافة حقيقية لمهارة وخبرة العمال، إذ لا بد على إدارة الموارد البشرية ان تعرف وتتفهم أن تفاعم مهارات العاملين وخبراتهم يمثل قوة تنافسية قوية طويلة الأجل.¹

يعتبر تدريب العاملين في المنظمة على المعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية، وتوعيتهم بأمر مختلفة تسهم في تسهيل تطبيقه من أهم الأسس التي يقوم عليها هدف تحقيق المؤسسة لمستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.

التدريب هو عملية مستمرة تحتاج إلى موارد مالية وبشرية مختصة للقيام بالتخطيط للتدريب وإعداد المواد التدريبية اللازمة وتنفيذه تقيمه وإدارته، حيث أشار **ديمينج Deming** إلى انه يجب تزويد العمال على كافة المستويات بالمعدات اللازمة والمناسبة من التدريب لإكسابه مال وعيب أهمية الكفاءة الإنتاجية ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة لفلسفة التحسين المستمر.²

حتى يتم تطبيق مفهوم الكفاءة الإنتاجية بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب العاملين بأساليب وأدوات هذا المفهوم حتى يقوم على أساس صحيح وصلب وبالتالي يؤدي إلى

¹ عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم و التطبيق، دار الكتب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 81.

² محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 و 10011 "رؤية اقتصادية فنية إدارية"، مكتبة الإشعاع، مصر، 2000م، ص 132.

النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة¹

ومن التعارف المقدمة للتدريب والتي لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية والتي لم نذكرها في الفصل الأول:

➤ التدريب هو التعديل الايجابي في سلوك الفرد بهدف اكتساب المعارف والمهارات فهو محاولة تعديل سلوك الفرد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل لأداء عملهم²

التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين.

➤ يتمثل التدريب في توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداء الأفراد و قدراتهم، فعملية التدريب يجب أن تنعكس على أسس عملية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد³، كما أن البرامج التدريبية موجهة للعاملين تتعلق بفلسفة الكفاءة الإنتاجية، الأساليب، الأنظمة متطلبات النجاح وغيرها من الأبعاد التي تضمن تحقيق الكفاءة الإنتاجية.⁴

¹ رشيد مناصريه، مرجع سابق، ص51.

² سمالي يحضه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23004، ص225.

³ موسى لالوزي، مرجع سابق، ص237.

⁴ حسن عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية، الأيزو، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008م، ص82.

➤ البرامج التدريبية تركز على مفاهيم ومبادئ الكفاءة الإنتاجية، وإعداد خطط عمل، ووضع برامج التحسين وبناء فرق عمل وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات قيادة الاجتماعات، أدوات تحليل العمليات، تجارب الآخرين، عمليات التحسين المستمر⁽¹⁾

➤ و تتصف البرامج التدريبية بالكفاءة والفعالية والتي تساعد العاملين على اكتساب العاملين للمهارات والسلوكية التي تمكنهم من تحمل أعباء العمل، والمهارات الفنية التي تمكنهم من تحسين جودة المنتجات⁽²⁾.

➤ لكي نضمن نجاح البرامج التدريبية الموجهة نحو هدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية لا بد أن تكون هذه البرامج منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل: أنظمة تقييم الأداء المكافآت... الخ⁽³⁾.

➤ التدريب هو أسلوب من أساليب التي تمكن العاملين في المنظمات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفعالية، وإكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة والحد من الأخطاء وإعادة العمال وتأديتها بشكل صحيح من المرة الأولى.

➤ التدريب هو نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الناجح والصحيح لمنهجية الكفاءة الإنتاجية.

⁽¹⁾ زياد خليل قبلان، الإدارة من المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه، الإدارة العامة التنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، الدانمارك، 2010، ص86.

⁽²⁾ احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارة، مصر، 2000، ص112.

⁽³⁾ سعد علي العنزي و احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2009، ص98.

من التعريف السابقة نستنتج ما يلي:¹

➤ إن التدريب نشاط مخطط ومنظم وداعم لمنهجية الكفاءة الإنتاجية.
 ➤ إن التدريب يمكن العاملين في المنظمات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفعالية وإكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من المساهمة في تحسين مستوى كفاءة العمل في المنظمة.

➤ إن التدريب شامل أي يشمل كل العاملين على المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لضمان نجاح تحقيق مستوى الكفاءة الإنتاجية في المنظمة.

➤ التدريب عملية مترابطة و متزامنة بالتحسين المستمر للأداء.

وفقا لما سبق نقترح التعريف الآتي للتدريب على الكفاءة الإنتاجية: "هو نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المهارات والمعارف اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف والمهارات موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية الكفاءة الإنتاجية،

والارتقاء بمستوى الأداء وتغيير السلوك الإنساني للأفضل"²

ثالثا: عمليات التدريب وفق مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

عند تطبيق نظام الكفاءة الإنتاجية على التدريب فإننا نسعى إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي أي رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب بشكل متنامي، مما يعني المزيد الارتباط بين ما يتعلمه العامل وما يحتاج إليه في تطوير

¹ عمر ياسين الخضير، الجودة الشاملة في المؤسسات المالية والمصرفية، ملتقى دولي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 27/26 أبريل 2006، ص 05.

² محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 147.

أداءه، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فرص التعليم، ويهدف تطبيق الكفاءة الإنتاجية في مجال التدريب إلى تحويل المنظمة إلى منظمة تعليمية، ويعني ذلك أن يتحول التدريب إلى احد مصادر التنمية للمنظمة.

باعتبار أن التدريب نظام مفتوح، فانه يحصل على المدخلان من المحيط الداخلي الخارجي في صورة معلومات تستخدم لتحريك و تنشيط سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية، وتضم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المحيط الخارجي وتبيان الفرص والتهديدات للنشاط التدريبي.
- دراسة وتحليل المحيط الداخلي للمنظمة وتبيان الإمكانيات المساعدة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة والمحتملة.
- تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب.
- تحديد العملاء المباشرين للمنظمة وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- تحديد احتياجات العملاء ترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.

وتمثل تلك العمليات منهاجاً متكاملًا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب التزاماً بمفاهيم الكفاءة الإنتاجية¹

¹حسن برفي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، ص132.

1-الاعتبارات الأساسية في التدريب على الكفاءة:

إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تأخذ في الحسبان عدة اعتبارات منها:

1.1.تحديد العملاء:العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة الذي يعاني من مشكلات في الأداء.

أصبح للعميل (المتدرب) أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة العميل احد المزايا التنافسية التي تسعى إلي تحقيقها اغلب المنظمات المعاصرة⁽¹⁾.

المتدرب هو العميل الداخلي للريب ويجب معاملته بالاحترام والمجاملة المناسبة وتقديم الخدمة الجيدة التي تلبي احتياجاته، ومن أهم مطالب الكفاءة إرضاء العميل الخارجي وخدمته لن تتحقق بدون إرضاء العميل الداخلي⁽²⁾.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة واحتياجاتها الإستراتيجية ولا يمكن ذلك دون أن تكون نقطة البداية هي العميل، ويمثل البحث والتنبؤ باحتياجات العملاء وتوقعاتهم عاملا أساسيا وحيويا للنجاح، إذ تركز الإدارة على إرضاء العميل داخل وخارج المنظمة⁽³⁾.

2.1.تطوير العمليات التدريبية:أي خضوع العمليات التدريبية لمنطق التحسين

المستمر، ويمكن أن يكون عن طريق:

➤تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.

➤تحسين أسلوب الأداء.

⁽¹⁾سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص197.

⁽²⁾مصطفى حافظ، التدريب و إعادة الجودة، www.iturabic.org

⁽³⁾محمد عبد الغاني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم و التدريب، موسوعة التدريب، مصر، 2004م، ص31.

➤ ترشيد تكاليف الانجاز والأداء¹.

3.1. تصميم التقنيات التدريبية: في إطار مفهوم الكفاءة الإنتاجية تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي، وقد تطورت التقنيات التدريبية ترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة والاتصالات²

4.1. تخطيط الموارد التدريبية: وذلك لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، أماكن، ووسائل الإيضاح.

5.1. اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالخبرة والدراسة اللازمة بشؤون وقضايا وأهداف المنظمة في الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية، إن المدرب الذي يعتمد على التدريب على الكفاءة سيكون حافزاً للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر المناهج التقليدية وهذا يحتاج إلى مهارات إضافية تتمثل في:³

➤ مهارات مبدئية تساعد في الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم.

➤ تنمية العلاقات وخلق الألفة بين الجميع، وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم.

➤ القدرات الشخصية التي تساعد على تحليل الموقف وإيجاد الحلول، الحصول على الالتزامات بالعمل وتوليد الموارد.

6.1. تحديد الفئات المراد تدريبها: وذلك أخذاً بالاعتبار النقاط الآتية:

إن معظم هذه الفئات المتخصصة من العمال يحتم عليهم عملهم أن يكونوا على احتكاك مباشر مع العملاء، وبالتالي فهم يلعبون دوراً حساساً وحاسماً في برامج تحسين الإنتاجية.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 257.

² يوسف جحيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص. 285.

³ علي عبد الله المهيدب، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، ص. 53.

- قد يكون من المناسب إن يبرمج لهذه الفئات برامج تدريبية مكثفة يتم التركيز فيها على موضوعات محددة لها علاقة مباشرة باهتمام تلك الفئات، ولأجل ذلك من الأفضل أن يكون هناك حوار مباشر بين الإدارة والفئات للتعرف على احتياجاتهم التدريبية قبل تصميم البرامج.
- يمكن تدريب هذه الفئات المخصصة كمجموعات على الرغم من أن ذلك يتناقض مع مبدأ تنوع المشاركين في التدريب، ولكن يبدو انه لا يمكن التخلي عن هذا الأسلوب.
- يجب تزويد العاملين بالمواد التدريبية المعدة مسبقا قبل بداية التدريب الفعلي لتعظيم النتائج المتوخاة مع البرنامج التدريبي المكثف.
- إن العنصر الأساسي الذي يجب أن تدرسه أي منظمة لنجاح التدريب على الجودة يكمن في التطبيق الفوري لما يكتسبه المشاركون من مهارات ومعارف في قاعات التدريب.

2- مبادئ التدريب وفق مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

- هناك مجموعة من المبادئ التي توضح حقيقة التدريب باعتباره شكل من أشكال تأكيد الكفاءة نذكر منها:
- الكشف عن احتياجات العملاء وذلك لمساعدة المختصين في التدريب.
 - إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية بل وعنصر ايجابي يعمل على التأثير المباشر في المتدرب من جهة والتأثير غير المباشر في الرئيس المتدرب وزملائه وكافة المتصلين به.
 - إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية، حيث يمثل مصدرا للمعلومات ويشارك في تحديد احتياجاته التدريبية وملتقى للخدمة التدريبية.

➤ لا ينحصر التدريب في العلاقة بين المدرب والمتدرب، وإنما يتعدى ذلك إلى الرئيس المباشر للمتدرب وكذا الزملاء المباشرين، والموردون وغيرهم من الأطراف الخارجية.

تلك هي المبادئ الرئيسية للتدريب التي تقرنا من مفهوم الكفاءة الإنتاجية والتي تقوم على المشاركة الكاملة من جميع أطراف المنظمة لوضع تقنيات وأدوات تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية موضع تنفيذ.

3- الأسس التي يبنى عليها التدريب على الكفاءة: هي جملة شروط متعلقة بالفلسفة التي اختارتها المنظمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

1.3. مقدار (كمية) التدريب: بالرغم من أهمية التدريب في إنجاح أهداف المنظمة إلا أن بعض المنظمات تبخل وتقتصد في موارد التدريب ولا تخصص ادني حد ممكن سواء من المال أو الوقت اللازم اعتقاداً منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف¹ إن سرعة تطبيق برامج المنظمة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، ولقد أفادت تجربة المنظمات التي قطعت شوطاً طويلاً في تحقيق الكفاءة الإنتاجية أن التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة، إلا أن كمية التدريب تواجه عدة مشكلات منها⁽²⁾.

➤ تدريب العمال غير الأكفاء لا يستطيعون تطبيق ما تعلموه.

➤ الوقت غير المناسب للتدريب يحد من فعاليته ويؤثر على معنويات المتدرب، فزيادة التدريب على الحد المطلوب تؤثر عكسياً على النتائج المراد تحقيقها.

2.3. التدريب داخل المنظمة وخارجها: من المهم إحداث التوازن بين التدريب في

المراكز المتخصصة والتدريب داخل المنظمة، ومعظم المنظمات بدأت في مراكز التدريب المتخصصة ثم انتقلت بالتدريج إلى التدريب الداخلي.

¹فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص106.

إن معظم المنظمات الناجحة في الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر من أجل التحسين المستمر للأداء، وغالبية هذه المنظمات يتم اعتمادها على استشاري واحد طوال مدة التطبيق، وكثير من المنظمات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى فالأسفل وفق مبدأ تسلسل الأوامر¹ (1)

معايير اختيار منظمة تدريبه متخصصة في تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية هي:

- **الالتزام:** بمعنى أن تكون المنظمة المسؤولة عن العملية التدريبية ملتزمة بما تعرضه من برامج فعالة.
- **المتابعة:** حيث تقوم المنظمة بمتابعة دورية لما تقدمه من خدمات تدريبية.
- **المرونة والمساندة:** حيث يتوافر لدى المنظمات التدريبية المرونة الكافية في تدريب كافة المستويات الإدارية بالمنظمة ومساندة العاملين في إحداث التغيير المطلوب.
- **المثابرة:** يجب أن تظهر المنظمة التدريبية المتخصصة صبرا ومثابرة على تطبيق فلسفة الإدارة بفعالية وكفاءة².

3.3. توجيه التدريب: إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون وما هي احتياجاتهم، إن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي فإن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائقاً أمام الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية، غير أن الحصول على التوازن المثالي بين كمية ونوعية التدريب وإعداد ونوعية المتدربين يعتبر أمراً في غاية الصعوبة لكنه ليس مستحيلاً.

¹ عبد الفتاح محمود سليمان: الدليل العلمي لإدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، دار ايتراك القاهرة، 2000، ص90.

² توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات داخل إدارة الجودة الشاملة، ص143.

4.3. توقيت وتسلسل التدريب: إنمبدأ عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم، لان تقديمه أو تأخيره لا يضيف قيمة حقيقية للمنظمة، وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالآتي:

➤ الفهم والإدراك.

➤ الأساليب.

➤ المهارات.

يتم تسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالآتي:

➤ الإدارة العليا.

➤ الإدارة الوسطى.

➤ القوة الفاعلة في الموقع.

هناك من المنظمات الناجحة من طبقت ما يسمى بالتدريب العائلي، وفيه يتم تقسيم العاملين في المنظمة إلى مجموعات سميت بالعائلات، حيث تقوم هذه الأخيرة بتدريب بعضها البعض، فتقوم المستويات الأعلى بتدريب المستويات الأقل، ومن الأساليب الأكثر انتشارا والتي تضمن نجاح التدريب هو تقديم التدريب قبل تطبيقه مباشرة، بحيث تكون المعلومات طازجة في أذهان الأفراد، كما أن التدريبات الخاصة بمهارات الفريق لا يجب أن تقدم إلا بعد تكوين الفريق.

4- مجالات التدريب على الكفاءة الإنتاجية:

1.4. التدريب لفهم وإدراك الكفاءة الإنتاجية: حيث يتم التركيز على الإطار

الفكري والفلسفي للكفاءة الإنتاجية، إذ يتضمن الموضوعات الآتية:¹

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص147.

- مفهوم الكفاءة وإعادها وتطورها.
- طبيعة إدارة الكفاءة.
- فلسفة الرواد الأوائل للكفاءة الإنتاجية.
- مبادئ الكفاءة الإنتاجية.
- المنطلقات الفكرية للكفاءة الإنتاجية.
- متطلبات تطبيقها ومراحلها ومعوقاتها.
- الأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.

2.4. التدريب على طرق التحسين: يعتمد هذا النوع من التدريب على تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول إلى نتائج محددة، منها طرق تحسين التدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات، التدريب على الأساليب الإحصائية... الخ

3.4. التدريب على مهارات الفريق: من موضوعاته طرق ومهارات الاتصال والمهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل الانجاز، مهارات اتخاذ القرار للفريق، وهي موضوعات تكون موجهة لقائدي الفرق والمنسقين.

رابعاً: العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية والتدريب:

1- اعتبارات تطبيق البرامج التدريبية لتحقيق الكفاءة:

يؤدي تطبيق مبادئ الكفاءة الإنتاجية في إدارة عملية التدريب إلى التفاعل المتبادل بين العاملين في التدريب، حيث يتعلم العاملون في التدريب من العملاء كيفية أداءهم لوظائفهم بطريقة أكثر فعالية.

تسعى معظم المنظمات على اختلاف أحجامها ونوعيتها إلى إدخال مفاهيم الكفاءة الإنتاجية وتطبيقها كأسلوب إداري ثبت فعاليته لتحقيق التميز، إدارة المنظمة ترى أن

التدريب استثمار يعود بالفائدة على المنظمة آن كما أن تطبيق منهجية الكفاءة الإنتاجية يتطلب تدريب مستمر، وذلك للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى مهارات قدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع و التكيف مع تطورات المحيط الخارج.

تأخذ في الاعتبار المنظمة ثلاث عمليات أثناء تطبيق البرنامج التدريبي: قبل عملية التدريب، خلالها بعدها، وذلك كما يلي:

• قبل عملية التدريب: باعتبار الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، لذلك ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم.

• خلال عملية التدريب: إذا ما ظهرت أي مشاكل وانحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر في التدريب بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التعديلات والتغيرات اللازمة، ومنه فان عملية المراقبة ضرورية خلال عملية التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

• بعد عملية التدريب: يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبالتالي تضيع تلك الجهود¹

يعمل التدريب على دعم هدف المنظمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال:

➤ تحسين مدخلات نظام التدريب: وهي معلومات عن العملاء الذين يمثلون المتدربين ومختلف الأشخاص الذين لديهم علاقة بالمتدربين، بالإضافة إلى مدخلات تنظيمية ومدخلات فنية ومدخلات إنتاجية ومدخلات ثقافية ومدخلات اقتصادية.

➤ رفع فعالية وجودة العمليات التشغيلية لنظام التدريب: فحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية وفق مفهوم الكفاءة الإنتاجية يجب أن تكون عملياته فعالة وتوفي

¹ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية الايزو10015، ص 211.

بالاحتياجات التدريبية، وتركز على رفع جودة الأداء للأفراد، وذلك من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد على أداء المهام والأعمال بفاعلية.

➤ تحسين مخرجات النظام: حيث تمثل المخرجات في النتائج التي يحصل عليها العملاء في شكل خدمات تدريبية تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات مما ينتج عنه تغيرات سلوكية وتحسين مستويات الأداء والقضاء على مشكلاته¹

يعد التدريب من أبرز متطلبات الكفاءة الإنتاجية، لأن تطبيقاتها تستدعي اكتساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلاً أن التغييرات في نظم ومستويات المنظمة تتطلب تدريباً مستمراً، وبالتالي فإن إدارة المنظمة وفق مفهوم الكفاءة الإنتاجية تبدأ وتنتهي بالتدريب.

2- التدريب على الكفاءة كنظام:

التدريب على الكفاءة يسعى إلى انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، ويستمر ويقوم هذا النظام على أربع أسس هي²

➤ إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
➤ الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية و المتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.

➤ الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
➤ التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.
يعتمد هذا النظام على أربع مجموعات هي:

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 259.

² محمد عبد الغاني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، موسوعة التدريب، مصر 2006 ص 54.

المدخلات: نظام التدريب على الكفاءة الإنتاجية يعتمد على الدقة و الفعالية في تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

العمليات: وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونات الخمسة المكونة لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:

- الأفراد العاملين في مجال التدريب.
- المواد العلمية المستخدمة كمحتوى للبرنامج من حيث حداثتها ومدى ملاءمتها لاحتياجات العملاء وسهولة عرضها.
- الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل: دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، مجموعات العمل، المناقشة... الخ.
- الآلات و الأجهزة المستخدمة و تتمثل في أجهزة متطورة تساهم بقدر كبير في تسهيل عملية وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة.
- مكان التدريب (البيئة) تمثل البيئة عاملا هاما و مؤثرا في استثمار العناصر الأربعة الأخرى في تحقيق الهدف المطلوب والبيئة نوعان:
- بيئة مادية: وتتمثل في مكان مجهز ومهيأ لراحة العميل.
- بيئة معنوية: وتشمل كيفية التعامل مع العميل في ظل مبادئ وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.

المخرجات: وهي تتمثل في نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات، ومخرجات هذا النظام المتمثلة في المنتجات والخدمات التي تذهب إلى العميل، وتمثل هذه المخرجات مدخلا للنظام من جديد، حيث أننا نسعى إلى إرضاء العميل في الدورة التالية وهكذا.

3- المقارنة بين الأهداف الأساسية للتدريب و الكفاءة الإنتاجية:

1.3. من حيث التعريف: تتفق الكفاءة الإنتاجية والتدريب في التعريف، حيث أن كليهما يركزان على العميل ويتوجهان لخدمته وارضائه من خلال إشباع احتياجاته النوعية والتدريبية.

2.3. من حيث نقطة البدء: نقطة البدء في إدارة التدريب وإدارة الكفاءة هي العميل، و الوقوف على حاجاته ورغباته حتى يمكن ترجمتها السلع وخدمات تشبع حاجات هذه الرغبات، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب، حيث أن جميع الأنشطة التدريبية موجهة أساسا لاحتياجات المتدرب.

3.3. من حيث تطور المفهوم: إن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الكفاءة والتدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد، أي القيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذ من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب والكفاءة الإنتاجية في شكل منافع للعميل سواء المتدرب أو المستهلك.

4.3. من حيث الوظيفة الأساسية: تهدف كل من إدارة الكفاءة الإنتاجية وإدارة التدريب إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، فالأولى تستهدف زياد القدرة التنافسية للمتدربين، وتحقيق التميز على منافسيها لتدعيم مركزها التنافسي من خلال إرضاء العميل، وهكذا بالنسبة للتدريب تستهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإبداع والابتكار والتحسين والتطوير الذي هو نتاج متميز للمتدربين الأكفاء¹

5.3. من خلال العلاقات: تقوم إدارة الكفاءة الإنتاجية على استثمار علاقة المورد-العميل، كما تقوم إدارة التدريب على إدراك واحترام علاقة المورد-العميل وفي جميع المجالات داخل المنظمة وخارجها.

¹الغزاوي، مرجع سابق، ص212.

6.3. من حيث مفهوم العملية: ينطبق مفهوم العملية في حالتها الإنتاجية والتدريب، بمعنى أن النتائج المستخدمة من أيهما لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال (الأنشطة) يستخدم فيها موارد مختلفة، ومن ثم فإن مفهوم العملية يجد مجالا للتطبيق في كل من الكفاءة الإنتاجية والتدريب باعتبار كل منهما نظام مفتوح.

تميز التدريب في إطار الكفاءة الإنتاجية:

يمكن توضيح مفهوم التدريب في ضوء الكفاءة الإنتاجية في:

- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- مساهمة المتدربين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- التركيز على طبيعة النشاطات وتحسينها وتطويرها بشكل مستمر بدلا من التركيز على النتائج والمخرجات.
- اتخاذ قرارات صحيحة بناء على معلومات وبيانات حقيقية وواقعية يمكن تحليلها والاستدلال بها.
- التحول من اكتشاف الخطأ في نهاية العمل إلى الرقابة منذ بداية العمل ومحاولة تجنب الوقوع في الخطأ.¹

خامسا: قياس العائد على التدريب:

يحظى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب باهتمام متزايد باهتمام متزايد من قبل الممارسين في حقل التدريب، ويعود سبب الاهتمام بالموضوع إلى فشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة. فالنظام التقليدي للمحاسبة ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلا من معاملته كعنصر استثماري فبالرغم من الترويج لتطبيقات تحديد العائد من الاستثمار في

¹ العزاوي، مرجع سابق، ص 214.

التدريب فقد لاحظ ميتشل عدم وجود إجراءات واضحة ومتفق عليها في دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب¹ وقد أشار العديد من الكتاب إلى الصعوبات المرتبطة بقياس العائد من الاستثمار في التدريب وربطها بالأداء المؤسسي.

ويرى فيليب أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية وأحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من الاستثمار تحليل التكاليف والمنافع ويمثل التدريب استثماراً من قبل المنشأة في الأفراد العاملين بها، لا يختلف الاستثمار في التدريب عن أوجه الاستثمار التي تقوم بها المنشأة.

ويسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد سواء الداخلية أو الخارجية من جراء مشاركتهم في البرامج التدريبية، الأمر الذي يؤدي إلى النظر لتلك الفوائد وإهمال التكاليف المترتبة عن تنفيذ البرامج التدريبية.

ويمكن إجمالاً للقائمين على التدريب من تحديد تكاليف أي برنامج تدريبي، والتي قد تشمل العناصر الآتية:

➤ تطوير أو شراء المادة التدريبية.

➤ المعدات والأدوات.

➤ رواتب المدربين والإداريين.

➤ تكاليف مكان إجراء التدريب والتنقلات.

وقد طور كير باتريك أربع مراحل يمكن أن نبني على أساسها برامج التدريب، وهذه المراحل هي:

➤ رد الفعل: أي هل كان المتدرب راضياً على البرنامج التدريبي بشكل عام.

¹ابتسام خالد يحي سلامة، www.tradreib.org.

- التعلم: أي ما هي المبادئ والحقائق والأساليب التي تم تعلمها.
 - السلوك: أي ما هي التغييرات التي طرأت على السلوك العام نتيجة التدريب
 - النتائج: أي ما هي النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجي، تحسين نوعيتها
- وقد أضاف فيليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب كمرحلة خامسة للإطار الذي وضعه باتريك.

ويلاحظ صعوبة قياس بعض جوانب التدريب، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل التكاليف المدفوعة للبرنامج التدريبي، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المتعلقة بالتغير في سلوكيات الموظف مثلا أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي، وهناك برامج من السهل قياسا العائد من الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات، حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحثا أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برامج إدارة المكاتب، إدارة الاجتماعات...الخ¹.

1- أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار فيالتدريب، وتجرى بعد عودة المتدربون التدريب منها:

استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف.

اختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

¹مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من التدريب، مرجع سابق.ص145.

المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء.

المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتثبيتها.

حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب خلال فترة التدريب.

اختبارات الأداء التي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه المتدرب.

معدلات الحوادث والإصابات في العمل.

معدلات دوران العمل.

معدلات الغياب عن العمل.

حجم الشكاوي المقدمة من العاملين والعملاء.

2- مؤشرات قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب:

1.2. نموذج المنفعة والتكلفة: احد الوسائل المستخدمة لتقويم التدريب وتحسين

العائد من الاستثمار على التدريب يتضمن مقارنة منافع التدريب بالتكاليف المترتبة، حيث يتم حساب تكاليف التدريب واهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب في المنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب تكاليف الفرص البديلة نظير غيابه عن العمل لحضور التدريب ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث أو المتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات الإنتاجية، مدة الإنتاج والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من حوادث الغياب وغيرها، وذلك باستخدام النسب المئوية.

وقد حسب فيليب العائد من الاستثمار في التدريب، فعندما تكون نسبة المنفعة

والتكاليف تساوي واحد، فهذا يعني أن المنفعة تساوي التكاليف، وعندما تكون نسبة المنفعة أكبر من الواحد فهذا يعني أن التدريب له جدوى، حيث أن إيرادات التدريب أعلى من تكلفته.

2.2. تحديد العائد من الاستثمار في التدريب:

ويرى فيليب أن انسب الصيغ لتقويم التدريب أن يستخدم صافي المنافع مقسومة على التكاليف، لتصبح الصيغة كالآتي:

تحديد العائد من الاستثمار = صافي المنافع من التدريب / تكاليف التدريب¹

¹مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من التدريب، مرجع سابق. ص 145.

خلاصة الفصل:

يعد التدريب احد المقومات الأساسية التي تركز عليها برامج الكفاءة الإنتاجية، لتمكين العاملين من المساهمة بنجاح في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكنهم من الأداء بشكل متميز.

التدريب هو أهم وسيلة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، وتجاهل التدريب يؤدي ممارسة العمل دون كفاءة وفعالية، مما يحد من التحديث والتطوير في الأداء.

يعد التدريب أمراً حيوياً في التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الكفاءة الإنتاجية التي تنظر للتدريب كعملية جماعية ضرورية نابعة من تغير العملية الإنتاجية، وبالتالي فإن أي منظمة تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية يجب أن تضع التدريب في سلم أولوياتها، حتى تصل برامج التدريب إلى كافة الأفراد بالمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال الزمني:

2- المجال المكاني:

3- المجال البشري:

ثانياً: المنهج المستخدم

1- مرحلة جمع البيانات:

2- مرحلة تحليل البيانات:

ثالثاً: عينة الدراسة:

خامساً: الأدوات والأساليب الإحصائية:

1- أدوات الدراسة:

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة الاجتماعية مجالاً للتفكير في منطلقين أساسيين هما التخطيط للبحث الميداني أولاً وتنفيذه ثانياً وهذا يتطلب ميزة إجرائية تتوافق مع طبيعة الموضوع وأسس النظرية والتي ترتبط اشد الارتباط بما تم اعتماده من أشكال وفروض يسمح لنا في هذه المرحلة منة تحديد مجالات الدراسة، ومنها التوصل إلى رسم الملامح النهائية للعينة والإفصاح عن المنهج المتبع والذي تتحدد به الأساليب والأدوات و كيفية إدراجها.

ثانياً: مجالات الدراسة:

إن مجالات الدراسة تتضمن تحديد ثلاث اطر هي: المجال الزمني، المجال المكاني، المجال البشري.

وتحديد هذه الأطر البحثية الثلاثة يعد ضرورة منهجية تستوجبها فيما بعد مرحلة التعميم و مسالة ارتباط النتائج بالإطار الزمني للدراسة و كلما حددنا مجال البحث بأطره الثلاث كلما عزلنا متغير و أثبتنا متغير آخر و بالتالي يتضح المتغير المرتبط بشكل كبير بالبحث و عزلنا باقي المتغيرات.

وبالتالي تحديد مجال البحث هو الذي يحدد لنا متغيرات الدراسة و ما يؤثر فيها بشكل محدد و يحدد علاقته بباقي المتغيرات، و عليه فان عزل المتغيرات يكون لاج لان تكون العملية أكثر دقة.

1- المجال الزمني:

أجريت الدراسة بين شهري سبتمبر و ديسمبر من سنة 1921.

2- المجال المكاني:

الإطار المكاني الذي أجريت فيه الدراسة هو مؤسسة النسيج tifib تقع ضمن المنطقة الصناعية لولاية بسكرة.

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية sonitex بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالصناعة النسيجية بالوطن، ففي البداية تم إنشاء مؤسسة للخياطة والصناعات النسيجية sonitex الجزائر، وذلك بموجب مرسوم رقم 218/66 والصادر بتاريخ 1966/21، وهدفها تحقيق إكتفاء في مجال النسيج بالإستغلال الأمثل للمواد المتاحة. تطورت هذه المؤسسة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة، وتستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف، والبوليستر والفيسكوز ... الخ.

إعادة هيكلة المؤسسة للصناعات النسيجية "sonitex" (SONITEX) بالكامل وأصبحّ وبعد سنوات عدة انفصلت مركبات عن المؤسسة الأم واستقلت بذاتها، حيث إنحلت مجال النسيج قائماً على المركبات أو المديریات المنفصلة نذكر منها "Ecotex" وهي مختصة في القطن و"ELATEX" مختصة في الغزل والنسيج الحريري أنشأت تحت القرار رقم 82/397 بتاريخ 1982/02/04 - مديريات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية. 1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DITRITEX 2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية. 3. المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية. 4. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX 5. المؤسسة الوطنية للألياف النسيجية الصوفية. 6. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية

3- المجال البشري: اعتمدت الباحثة على عينة من مجتمع البحث شملت 187 عامل حيث تختلف وظائفهم من إطارات - عمال مهنيين - مؤطرين.

ثالثاً: المنهج المستخدم: يعرف المنهج بأنه: "استخدام طريقة علمية منظمة في مواجهة مشكلاتنا العامة أو هو الأسلوب العلمي لحل مشكلة ما"، كما يعرف بأنه "الأسلوب أو الطريقة أو الوسيلة التي يستعملها الباحث بهدف الوصول إلى المعلومات التي يريد الحصول على المعلومات التي يريد الحصول عليها بطرق علمية و موضوعية مناسبة"، كما عرف بأنه الطريقة والأسلوب الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة معينة، و ذلك بهدف اكتشاف الحقيقة أو الوصول إليها¹ و عليه نجد أن الباحث واستنادا إلى المدخل النظري المتبنى وتبعاً لإشكالية بحثه يختار المناهج التي تتلاءم مع طبيعة موضوعه، ومع الظروف النفسية والاجتماعية والبيولوجية والتاريخية التي تسيطر على موضوع البحث.

بتحديد المنهج تتحدد تبعاً له مجموعة الأدوات والتقنيات والأساليب التي سيتم اعتمادها فيجمع البيانات النظرية والميدانية.

ونظراً لطبيعة المشكلة من حيث تشابكها، واختلاف توجهاتها وعلاقاتها الترابطية في سياقها الاجتماعي والاقتصادي وبناءً على كون المشكلة محل الدراسة لها اعتبارات عدة فقد وقع الاختيار على تطبيق المنهج الوصفي على اعتبار أنه يمكننا من وصف تأثير متغير مستقل بأخر تابع (التدريب المهني للعامل - مستوى الكفاءة الإنتاجية) ومنه فإن المنهج الوصفي يدرس الظاهرة كما تقع في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً²

¹ عبد الستار جبار الصمد، البحث العلمي و تطبيقات الإحصاء الرياضي. دار شموع، ليبيا، 2002.

² ذوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي. دار الفكر، عمان، 1992، ص 187.

وقد يبدو المنهج الوصفي سهلاً إذ يبدو أنه لا يتطلب سوى طرح بعض الأسئلة أو ملاحظة بعض المظاهر وتدوين النتائج، وهذا غير صحيح فالبحوث الوصفية تتجه نحو الوصف الكمي والكيفي للظواهر المختلفة وبالصورة التي هي عليها للتعرف على تركيبها وخصائصها، فالدراسة التي نحن بصدد القيام بها لا تقتصر على مجرد عملية الوصف لما هو كائن و جمع البيانات وتبويبها، وإنما سنتعدى ذلك إلى تنظيم البيانات وتصنيفها بصورة دقيقة وتحليلها بعمق بهدف " استخلاص الدلالات التي توضح الاتجاهات الكامنة فيها، ثم الوصول إلى تصميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة " من خلال تطبيق المنهج الوصفي سنلجأ إلى استخدام طريقة من طرق البحث فيه وهي طريقة المسح الاجتماعي والتي هي عبارة عن "دراسة للجوانب المرضية للأوضاع الاجتماعية القائمة في منطقة جغرافية محددة وهذه الأوضاع لها دلالة اجتماعية يمكن قياسها ومقارنتها بأوضاع أخرى يمكن قبولها كنموذج، وذلك يقصد تقديم نماذج إنشائية للإصلاح الاجتماعي"¹

ومما سبق ذكره فنحن في دراستنا أمام استخدام المنهج الوصفي باختيار أسلوب المسح الاجتماعي فيه، وذلك عن طريق تطبيق المسح بالعينة والتي تعني: "شمول جزء من المجتمع الإحصائي على أن يكون هذا الجزء ممثلاً دقيقاً لخصائص المجتمع المحسوب منه هذا الجزء"²

وتم تطبيق هذا المنهج مرورا بمرحلتين:

1- مرحلة جمع البيانات: المتعلقة بمؤشرات وملامح المشكلة المدروس، حيث قمنا

بإجراء بحث مكتبي واستطلاعي، وصولاً إلى الدراسة الأساسية بعد تحديد وضبط أدوات القياس المناسبة.

¹ عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي. مكتبة وهبة، مصر، ط 8، 1982، ص 221.

² عبد الحميد عبد المجيد البلاوي، أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي. دار الشروق، عمان، الأردن، ص

2- مرحلة تحليل البيانات: بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، حيث قمنا بتحويل البيانات الكيفية إلى كمية، وذلك بجدولتها في جداول واستخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اختبار K2 وفي الأخير استنتاج مستويات الدلالة.

رابعاً: عينة الدراسة: تعتبر العينة إحدى الركائز التي يقوم عليها البحث العلمي؟ حيث بواسطتها التأكد من صدق أو خطأ الفروض، وقابلية تعميم نتائج البحث من عدمه، ومنه سنحاول في هذا العنصر تبيان أهم الإجراءات المنهجية والعملية والتي بناءاً عليها يتم تصميم عينة البحث وذلك من خلال: نوع حجم العينة، حجمها، طريقة تعيين وحداتها.

سنحاول التفصيل في الإجراءات التالية من خلال مايلي:

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الأساسية في عملية تصميم العينة حيث تعتبر هذه الأخيرة جزء محدد كما ونوعاً يمثل عدداً من الأفراد يحملون الصفات الموجودة نفسها في مجتمع الدراسة (شرط أن تتاح الفرص لكل فرد من المجتمع الأصلي لمن يقع عليه الاختيار فيكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب الباحث) أي إعطاء فرص متكافئة لجميع أفراد مجتمع البحث الذين يقع عليهم الاختيار، وسبيل الباحث من هذه العينة هو المحاولة على موضوعية سحب العينة بطريقة علمية بسيطة¹.

في دراستنا هذه وقع اختيارنا على العينة الاحتمالية، وذلك للاعتبارات الآتية:

- تمثل اصدق تمثيل للأفراد المسحوبين من المجتمع الأصلي لأنها تعطي المجال لكل فرد أن تكون له فرصة الدخول في عينة البحث.

¹ عدلان احمد مسلم، البحث الاجتماعي الميداني - خطوات التصميم و التنفيذ- منشورات جامعة دمشق، الجزء الأول، 2002/2003، ص 26.

- تعطي للباحث تقديرا لفضله أو نجاحه في الدراسة.
- تساعد الباحث على تحديد حجم بحثه.
- تساعد الباحث على تحديد وحدات الدراسة و مفرداتها¹.

وحسب رأي الدارسين والمهتمين بالإجراءات المنهجية والإحصائية لتحديد حجم العينة فإنهم يعتبرون انه كلما كان مجتمع البحث كبيرا كلما قلت نسبيا حاجتنا إلى نسبة عالية من العناصر لبناء العينة وبالتالي يصبح من غير المفيد التضخيم في حجم العينة عندما يصل مجتمع البحث إلى أكثر من مليون عنصر، في حين انه كلما أردنا الدقة أو تخفيض خطأ المعاينة تخفض 5% إلى 1% وبما أننا أمام مجتمع أصلي يتكون من 350 عامل موزعة على 15 ورشة، ومن خلال اعتماد طريقة العشوائية البسيطة، لكون جميع المفردات معروفة ومتشابهة في الخصائص المراد دراستها فقد استخدمنا طريقة اليانصيب أو طريقة قصاصات الورق، حيث سجلنا أسماء العمال على شكل أرقام متسلسلة على بطاقات متشابهة ثم قمنا بخلط هذه الأوراق بعضها البعض حتى يختفي اثر الترتيب، بعدها قمنا باختيار عدد من البطاقات بعدد المفردات التي تتكون منها عينة الدراسة، والتي بلغ عددها 187 عاملا من بين 350 عاملا بنسبة مئوية تقدر ب: 53.43% كما هو موضح

$$350 \leftarrow 100\%$$

$$187 \leftarrow \text{س}\%$$

$$\text{س} = \frac{187}{100} * 350$$

$$\text{س} = 53.43\%$$

وبالتالي فإننا أمام عينة حدد حجمها تبعا لما سبق ب: 187 عامل.

¹ عدلان احمد مسلم، مرجع نفسه، ص42، 43

وقد تضمنت عينة الدراسة جملة من المواصفات و الخصائص نوضحها في الآتي:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات	ت	ن %
أقل من 25	3.3	17.6
29-25	27	14.4
34-30	34	18.2
39-35	11	5.9
45-40	82	43.9
المجموع	187	%100

حيث:

م: المتوسط الحسابي

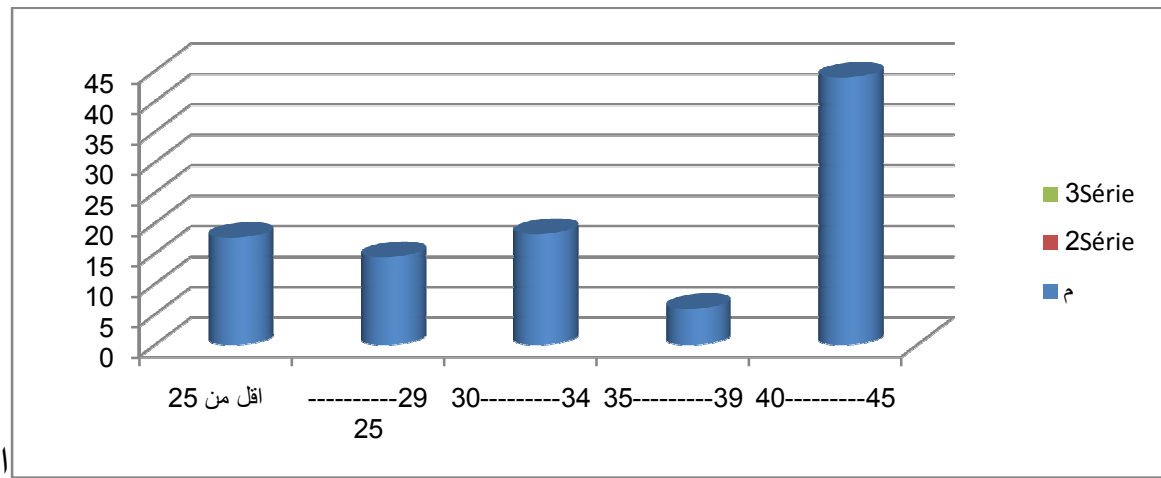
إن: الانحراف المعياري

ن: النسبة المئوية

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول المبين أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 45-40 سنة بنسبة 43%، ثم تليها الفئة العمرية 30-34 وفئة أقل من 25 سنة على التوالي، حيث نجد أن الفئة الأولى في نهاية حياتها المهنية وهذا ما يفتح للمؤسسة جوانب أخرى لإدارة و تسيير الأفراد كمجال للتنبؤ بالإحالة على التقاعد، وكذا فتح مجال تشغيل يد عاملة جديدة في المستقبل.

تلتها فئتي 30-34 وفئة اقل من 25 سنة بنسبة 18.2% و 17.6% على التوالي و في الأخير فئتي 25-29 بنسبة 14.1% و فئة 35-39 بنسبة 5.9% الأمر الذي يفسر أن للمؤسسة - أمام الفئات الأربعة الأخيرة- فرصة - على المدى الطويل - إمكانية تطوير مؤهلاتها عن طريق التكوين و التدريب من اجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لمؤسستهم

كما نلاحظ أن مجموع العينة شمل فئة اقل من 25 سنة، و هذا يشير إلى أن المؤسسة بوضعية اقتصادية تسمح لها بتشغيل يد عاملة جديدة.



الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

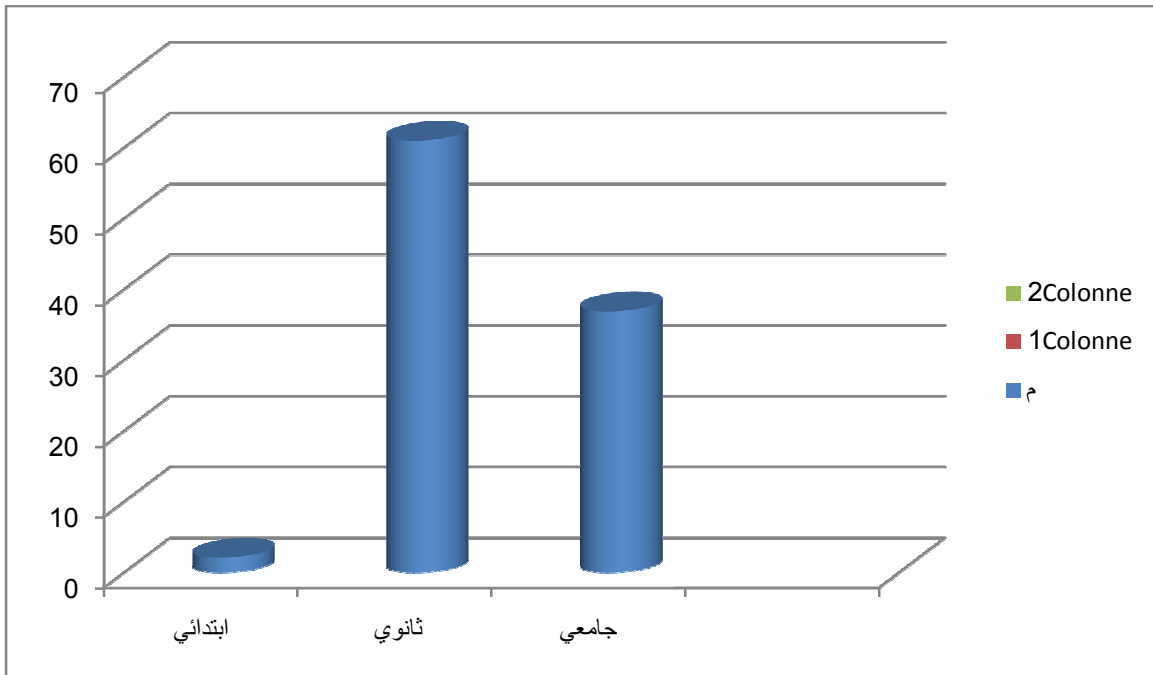
الجدول رقم: (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ت	ن %
ابتدائي	4	2.1
ثانوي	114	61
جامعي	69	36.9
المجموع	187	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن العمال ذوي المستويات الثانوية يشكلون غالبية العمال بنسبة 61% ثم تليها المستوى الجامعي بنسبة تقدر ب: 36.9% و في الأخير

المستوى الابتدائي بنسبة 2.1% و هذا ما يلفت الانتباه إلى أهمية إدخال يد عامة مؤهلة أو إحداث تربصات تكوينية لتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل.

وتعبر النسب المرتفعة في عدد العمال الموظفين من المستويات الجامعية و الثانوية عن اهتمام الإدارة بتوظيف يد عاملة حاملة لمستويات تعليمية عالية، و يعود السبب في ذلك إلا أن العملية الإنتاجية بالمؤسسة تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة العالية المهارة، أي العمل الإنتاجي بالمؤسسة يتطلب مستويات تعليمية عالية. و بالفعل فإن متابعتنا للعملية الإنتاجية بالمؤسسة تؤكد أن الأعمال التي يؤديها العمال في معظمها ليست بالأعمال البسيطة و الروتينية بل تحتاج إلى مهارات و قدرات فكرية كبيرة و أن الأدوات المستعملة في العملية الإنتاجية هي في معظمها أدوات معقدة و لا يمكن للفرد العادي أن يتقن مهارات استخدامها و هذا ما يؤثر بالإيجاب على مستوى الكفاءة الإنتاجية للعمال و خاصة أن المؤسسة تتطلع إلى تحديث تجهيزات إنتاجها على المدى القريب.



الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

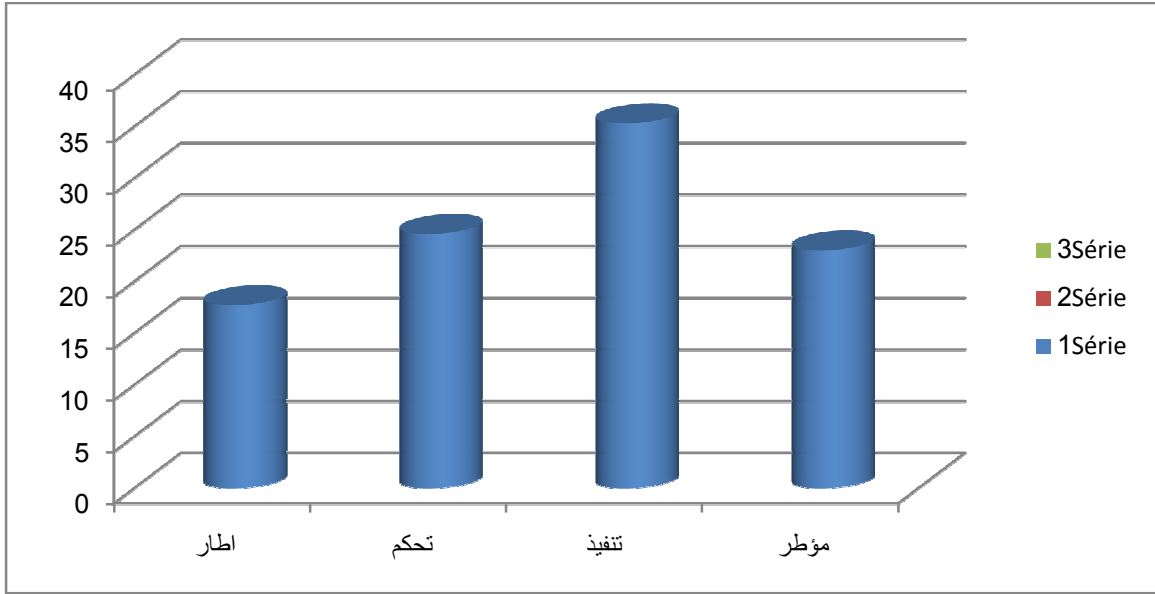
الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الدرجة العلمية	ت	ن %
إطار	31	17.1
تحكم	46	24.6
تنفيذ	66	35.3
مؤطر	43	23
المجموع	187	100

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 35.3% ينتمون لفئة عمال تنفيذ، في حين نجد 24.6% يعملون في قسم التحكم، ويتدرج ما نسبته 23% ضمن فئة مؤطر ونسبة 17.1% ضمن فئة إطار.

على العموم وبصورة إجمالية تعتبر نتائج هذه البيانات مرضية لان تقسيم العمل بطريقة واضحة ومحددة بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية، كما أن تنظيم الأوضاع الاجتماعية بشكل تسلسلي رئاسيا يعبر عن السلطة التي تتخذ شكلا هرميا يكون فيه كل رئيس مسؤول عن أعمال مرؤوسيه، و ذلك بتحديد المسؤوليات بطريقة واضحة مع تحديد واجبات والتزامات كل وظيفة استنادا لمبدأ تقسيم العمل، ومن ثم فإن الموظفين الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مكونون على أدائها تكوينا مناسباً.

ووفقا لتنظيم المناصب.وفقا لمبدأ التدرج الهرمي يكون العامل ذو مستوى عال ومؤهل لأداء الأعمال المنوطة به بكفاءة عالية، وذلك وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي يعهد للعامل واجبات وظيفية محددة بناء على مؤهلاته الفنية، وبهذه الطريقة يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.



الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	ت	ن %
أقل من 5 سنوات	71	38.5
أكثر من 5 سنوات	89	48.1
أكثر من 10 سنوات	25	13.4
المجموع	187	100

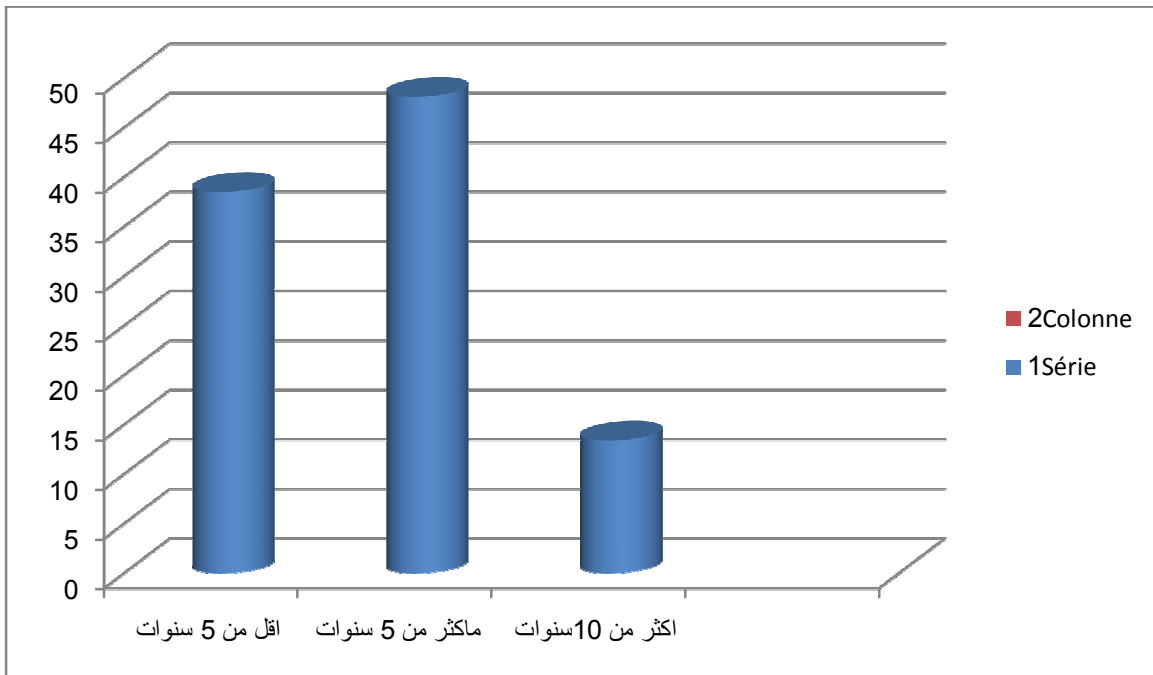
من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن أن نستدل على مدى ارتباط مؤسسة النسيج (SONITEX) ودرجة انتمائهم و ولائهم لها، وهذا لم يأتي وليد الصدفة وإنما يرجع للحوافز التي تمنحها لهم المؤسسة باستمرار مادية كانت أم معنوية، والنقل المجاني للعمال والرعاية الصحية وكذا الاهتمام بمواردها البشرية التي تساهم في تجديد معارفهم والتحطم في المعدات والوسائل التقنية وتوهمهم للتقدم في السلم الوظيفي.

وكل هذه العوامل ساهمت في بقاء وثبات العامل في مكان العمل الذي يعمل به وعززت من روابط الانتماء والتفاهم سواء مع الإدارة أو زملاء العمل كما أكسبته قناعات معينة وثقافة تنظيمية راسخة للاستقرار الوظيفي وعدم تغيير مكان العمل.

وهذا ما نلاحظه الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، حيث سجلنا:

- أعلى نسبة للاقدمية من 5 سنوات فما فوق ب 48.1% من إجمالي العينة.
- تليها مباشرة فئة اقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات بنسبة 38.5% و 13.4% على التوالي ويبدو من عملية التحليل أن غالبية عمال المؤسسة من فئة الكهول الأمر الذي يبين ارتباطهم بمكان العمل الذي يعملون به، كما أن شعورهم بأنهم عنصر فعال في زيادة إنتاجية المؤسسة وفي توجيه عنصر الشباب في العمل جعلهم يعتبرون أنهم كوادر بشرية نافعة للمؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها وأنهم عناصر أكثر تخصصا في المهنة التي يعملون بها ولديهم الخبرة والكفاءة أفضل من غيرهم، وعلى هذا الأساس يفضلون الاستقرار والثبات وعدم التغيير.

أما بالنسبة لفئة اقل من 5 سنوات فقد أظهرت البيانات الواردة في الجدول بأنها تمثل نسبة معتبرة من عمال المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تفتح المجال لتوظيف واستقطاب الشباب.



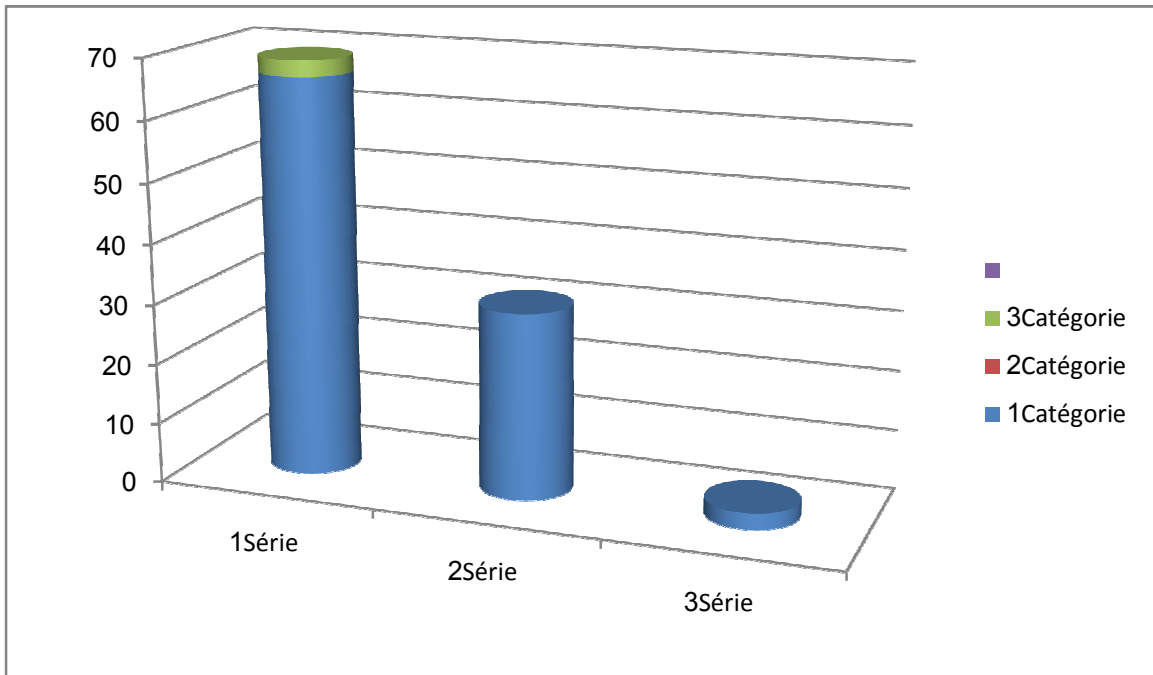
الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية:

عدد الدورات	ت	ن %
اقل من 5 دورات	124	66.3
من 5__10 دورات	58	31
أكثر من 10 دورات	5	2.7
المجموع	187	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن النسبة الأكبر كانت للعاملين المستفيدين من اقل من 5 دورات فقد بلغ عددها 124 عاملا بنسبة 66.3% تلتها فئة العاملين الخاضعين لأكثر من 5 دورات، فقد بلغت نسبتها 31%.

واقل نسبة تمثيل كانت للعاملين المستفيدين من أكثر من 10 دورات بلغ عددهم 5 عمال بنسبة 2.7% مما يشير إلى اهتمام دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتدريب العمال حسب موقعهم الوظيفي وخبرتهم العملية.



الرسم البياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد دورات التربص

خامسا: الأدوات و الأساليب الإحصائية:

1- أدوات الدراسة: لأجل فهم و تفسير الظاهرة محل الدراسة وإعادة بنائها في سياقها الطبيعي فقد كان من البديهي أن نلجأ في ذلك إلى استخدام مجموعة من التقنيات و الأدوات البحثية وهذا بهدف الوقوف على كل جوانب المشكلة البحثية سواء ما ظهر منها أو ما خفي، ضف إلى ذلك التحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها و هذا ليتسنى لنا إلا من خلال الاختيار السليم والدقيق لأدوات جمع البيانات ومدى مصداقية هذه الأدوات في الكشف عن كل حيثيات الدراسة، ونظرا لاختيارنا للمنهج الوصفي كمنهج أساسي في الدراسة فقد كان لزاما علينا أن نختار الأدوات المنهجية التي يرتبط بهذا المنهج.

1-1 الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في عملية البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات اللازمة للموضوع، ويعرفها إحسان محمد إحسان بأنها: "من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون و الطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي والطبيعي الذي يزود الباحث بالمعلومات"¹. فالملاحظة تعتمد على حواسنا وعلى مدى قدرتنا على ترجمة ملاحظتنا إلى دلالات بحثية فالملاحظة العلمية تمثل محاولة منهجية يقوم بها الباحث بدقة وموضوعية ووفق قواعد محددة بهدف الكشف عن تفاصيل الظاهرة التي يدرسها، بالإضافة إلى معرفة العلاقات التي تربط بين عناصر الظاهرة ومكوناتها الأساسية، كما تتميز بأنها ملاحظة مخططة بطريقة علمية منظمة بغرض تحقيق الأهداف التي حددها الباحث منذ البداية

¹ إحسان محمد إحسان الأسس التعليمية لمناهج البحث الاجتماعي، ص93.

ومن خلال ماسبق فقد اعتمدنا في بحثنا على أسلوب الملاحظة غير المباشرة من تتبعنا للملامح العامة لموضوع دراستنا والتمثل في التدريب المهني جاهدين إن نحلل المؤشرات

والعناصر الأساسية المؤثرة في فعاليته مع محاولة ربطها بالتغيرات الأساسية التي يعرفها مستوى الإنتاج، وبذلك فقد سمحت لنا الملاحظة بتكوين تصور مؤقت عن واقع العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال السلوكيات المختلفة لإفرادها والوظائف التي تقوم بها في محيطها الداخلي (المؤسسة)، وهذا ما سمح لنا بان نبني تصورا أوليا لخطوات البحث وصياغة أسئلة الدراسة المراد الإجابة عنها و تفسيرها كمرحلة أولى.

إن أهم خطوة سبقت هذه الملاحظات كانت محاولة ترتيب وتحديد التساؤلات التي يمكن للملاحظة الإجابة عنها، ومن جملة هذه الاستفسارات:

- ماذا نريد من خلال استخدام الملاحظة ؟
- محاولة معرفة وظائف العمال وتحديد بناؤهم الداخلي من خلال جملة العلاقات التي تحدد داخليا، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الفعلية المتبعة للتحسين من أدائهم وما مدى تأثير ذلك على مستوى إنتاجيتهم
- ما هي طبيعة البيانات المراد معرفتها ؟

وللإشارة هنا أن استخدامنا للملاحظة لم يكن مرحليا أي استخدمت في مرحلة معينة من ابحت بل صاحبتنا في كل مراحل البحث، و لكن الاختلاف كان في حدود استخداما¹.

¹زيدان عبد الباقي:قواعد البحث الاجتماعي، ص60.

1-2 الاستمارة:

إن اختيار الأداة التي من خلالها يتم جمع البيانات هي الإجابة عن السؤال: كيف نستجوب؟

وقد وقع اختيارنا على أداة الاستبيان والتي هي عبارة عن: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة"¹ وقد قمنا بإعداد استمارة أولية تجريبية تضم مجموعة من الأسئلة والتي تم تحديدها بناء على سؤال الانطلاقة وفرضيات الدراسة ومؤشراتها سلمت أولاً للمشرف وبعد الحصول على الموافقة المبدئية قمنا بإخضاعها للتحكيم من خلال توزيعها على مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع بهدف الاطلاع عليها وتقديم جملة من الملاحظات حول ما جاء فيها من محاور وأسئلة وترتيبها وصياغتها وبعد إعادة تصحيح ماورد فيها من أخطاء وإعادة صياغة بعض الأسئلة وترتيبها وكذا إضافة البعض الآخر تم إعادة الاستمارة النهائية، ثم تم توزيعها على مفردات العينة. وتضمنت استمارة الاستبيان 33 سؤالاً موزعة على أربعة محاور تمثلت في:

- المحور الأول: بيانات عامة و تضمنت 5 أسئلة.
- المحور الثاني: وخصص لمعالجة البيانات الخاصة بالفرضية الأول حول: تنمية المعارف وتحسين إنتاجية العامل داخل المؤسسة.
- المحور الثالث: وخصص لمعالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية حول: تحسين المهارات وتحسين إنتاجية العامل داخل المؤسسة.
- المحور الرابع: وخصص لمعالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة حول تدعيم السلوكيات (الاتجاهات) تحسين إنتاجية العامل داخل المؤسسة.

¹حسن الساعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي جديد، ص 182.

1-3 السجلات والوثائق: ليس شرطاً أن تكون جل المعلومات المستخدمة في البحث مستنبطة من خلال جمعها من مفردات العينة، حيث نجد هذه المعلومات في مصادر أخرى تضمنها مصالح محترفة تقوم هي نفسها بإعادة تناول المعطيات المتحصل عليها وإعداد مصدر للمعطيات الأولية وتكون عادة مدونة في السجلات والوثائق سواء الرسمية أو ما يتمثل في الجرائد والمجلات والدوريات وتظهر فائدة الإحصائيات التي تتضمنها في الطريقة التي تعرض بها، كما يمكن أن نعتبر السجلات والوثائق كشكل من أشكال الملاحظة الغير مباشرة تسمح لنا باختيار العينة وسحبها بالإضافة إلى ذلك فهي تسمح لنا من التأكد من البيانات التي سبق الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى عجزت في مرحلة ما في إفادتنا بما نريده من معلومات.

وقد إفادتنا هذه الأدوات في التعرف على المجال البشري للدراسة، استخراج معدلات الغياب، التعرف على طبيعة العلاقات بين (العمال - العمال) (العمال - الإدارة)... الخ ويمكن حصر هذه المعلومات في:

- معدلات غياب العمال.

- برنامج التربصات.

الفصل السادس:

تفريغ وتحليل البيانات الميدانية.

تمهيد:

أولاً: تدقيق ومراجعة البيانات:

1- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

1-1 علاقة تقدم المعارف بتحسين إنتاجية العامل في المؤسسة:

2- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

2-1 علاقة تحسين المهارات بتحسين إنتاجية العامل داخل المؤسسة:

3- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

3-1 علاقة تدعيم الاتجاهات بتحسين إنتاجية العامل داخل المؤسسة:

ثانياً: تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

1- على ضوء الدراسات المحلية:

2- على ضوء الدراسات العربية:

تمهيد:

بعد أن قمنا بعملية جمع البيانات من الميدان مباشرة عن طريق تطبيق الاستبيان كان لزاما علينا أن نقوم بالخطوات الآتية:

1- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:**1-1 علاقة تقديم المعارف بتحسين إنتاجية العامل في المؤسسة:**

جدول رقم (11) يوضح مدى إتاحة فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة في

مجال العمل

الإجابة	ت	النسبة
نعم	172	91.97
لا	15	8.02
المجموع	178	100

تبين من معطيات المحور الأول والمتعلق بعلاقة المعارف التي يتلقاها العامل داخل المؤسسة بتحسين إنتاجيته أن التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفايتهم النوعية في مجال اهتمامهم بعملهم اليومي فضلا عن اكتسابهم المعارف والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي يؤهلون لها.

بالنظر لمدى إتاحة الإدارة فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل، نجد أن ما نسبته 91.97 من إجابات المبحوثين تؤكد إتاحة الإدارة فرص التعلم، واكتساب معارف جديدة لعمالها، إذ أن زيادة واكتساب معارف جديدة لعمالها تساهم في أداء العمل بسهولة وبأكثر كفاءة كما أن تنمية القدرات المعرفية تجعل العامل

أكثر اهتماما بعمله، وأكثر حماسا ودافعية لزيادة إنتاجية المؤسسة التي يعملها، في حين أن ما نسبته 8.02% يقرون بعدم إتاحة المؤسسة التي يعملون بها فرص التعلم واكتساب معارف جديدة، الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى أدائهم.

جدول رقم (12) يوضح مدى التركيز على الجوانب النظرية أم التطبيقية

الإجابة	ت	النسبة
الجوانب النظرية	61	32.7
الجوانب التطبيقية	126	67.3
المجموع	187	100

أما الجوانب التي يتم التركيز عليها في تطبيق البرامج التدريبية إذا ما كانت نظرية هام تطبيقية، فقد دلت إجابات المبحوثين أن نسبة 67.3% من المبحوثين اكدوا أن التركيز في عرض البرنامج التدريبي يرتبط بالجوانب التطبيقية، ونسبة 32.7% افادوا أن التركيز في البرنامج التدريبي يرتبط بالجوانب النظرية.

التركيز على الجوانب النظرية بنسبة كبيرة يرجع إلى طبيعة العمل وخطورته، فالعامل مطالب بضرورة معرفة الحوادث والأعراض التي يمكن أن يتعرض لها في مجال عمله وعن طريق الدورات التدريبية يتم توعيتهم بكيفية إتباع إجراءات الأمن الصناعي.

تستعمل المؤسسة في إنتاج مختلف الأقمشة آلات تكنولوجية وحديثة، وهذا يتطلب رفع مستوى المؤهلات والخبرات العلمية التي ينبغي على العامل اكتسابها والتزود بهاو ذلك حتى لا يشعر العامل بالغت رضاه، مما ينعكس سلبا على أداء وإنتاجية المؤسسة وذلك لن يكون إلا باندماج العامل في دورات تدريبية تمكنه من استيعاب التقدم التكنولوجي والتكيف مع التغيرات البيئية.

حسب رئيس وحدة الإنتاج، فإن إدخال التكنولوجيات الجديدة يجعل من العمال يبتعدون عن العملية الإنتاجية ويفقدون القدرة على الابتداع والابتكار ومواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم في العمل، كما تجعلهم عاجزين عن اتخاذ القرارات المناسبة ويخافون من تحمل المسؤولية.

لذلك يكون التدريب الآلية أو الوسيلة الوحيدة لإزالة هذه العوائق من ناحية، كما أنه يحقق التوازن في المهارات من خلال وضع العامل المناسب في العمل المناسب، فحسبه فإن شراء المعدات التكنولوجية تكلف أموال باهظة، حيث يتم اقتناؤها بالعملة الصعبة، ومن أجل صيانتها والحفاظ عليها لمدة طويلة يكون التدريب أفضل السبل لتزويدهم بالمعلومات الضرورية والمعرفة الفنية لتسييرها والتحكم فيها.

أن قسم الإنتاج معرض في كثير من الأحيان وفي أثناء سير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها إلى حوادث عمل، ومن أجل التحكم في سير العملية الإنتاجية يكون التركيز على الجوانب التطبيقية في إطار عملية التدريب الوسيلة المناسبة والملائمة من أجل التأكد من فعالية التمكن من استخدام هذه الآلات، كما أن الجانب النظري في إطار عملية التدريب مهم جداً لأنه يزود العمال بالمعلومات والمعارف الضرورية التي تمكنه من أداء واجباته ومسؤولياته، كما أنه يفيد في تزويد الفرد بالمهارات اللازمة والمتمثلة في تحليل المشكلات اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الاجتماعات... الخ.

جدول رقم (13) يوضح مدى وضوح المادة التدريبية

الإجابة	ت	النسبة
نعم	08	4.3
لا	179	95.7
المجموع	187	100

فيما يتعلق بوضوح المادة التدريبية فان نسبة 4.31 من إجابات المبحوثين تؤكد أن المادة التدريبية المقدمة أثناء التدريب غير واضحة، في حين أن نسبة 95.7 من إجابات المبحوثين 95.7 تؤكد وضوح المادة التدريبية، مما يؤكد تعظيم الاستفادة منها، فكلما كانت المادة التدريبية واضحة كلما كانت نسبة الاستفادة منها وتوظيفها عالية والعكس صحيح.

أما فيما يتعلق بالكيفية التي تتبعها المؤسسة في تقديم المعارف فقد أقر ما نسبته 16.1 من المبحوثين أنهم يفضلون تلقي المعارف من طرف مشرفين مباشرين، في حين أقر ما نسبته 83.9 من إجابات المبحوثين أنهم يفضلون تلقي المعارف من طرف متخصصين وخبراء خارج المؤسسة.

جدول رقم (14) يوضح مدى اعتماد المؤسسة في تقديم المعارف على مشرفين

مباشرين

الإجابة	ت	النسبة
نعم	30	16.1
لا	157	83.9
المجموع	178	100

فيما يتعلق بالكيفية التي تعتمدها المؤسسة في تقديم المعارف، فقد أقر ما نسبته 16.1 من المبحوثين أنهم يفضلون تلقي المعارف من طرف مشرفين مباشرين في حين أقرت ما نسبته 83.9 من إجابات المبحوثين أنهم يفضلون تلقي المعارف من طرف خبراء و متخصصين خارج المؤسسة.

جدول رقم (15) يوضح الأسلوب الذي يفضلته التعامل في تلقي المعارف

الإجابة	ت	النسبة
نعم	170	70.5

لا	17	37.43
المجموع	187	100

وفيما يتعلق بالأسلوب الذي يفضله العامل في تلقي المعارف فقد أكدت نسبة 70.5 من إجابات المبحوثين أن الأسلوب المفضل هو أسلوب المحاضرات، وهو ما يؤكد عدم تنويع المؤسسة في الأساليب التدريبية، الأمر الذي ينعكس بالسلب على مستوى أداء العامل ومستوى إنتاجية المؤسسة.

جدول رقم (16): يوضح برامج التدريب تعمل على تغطية الجانب الذي يجهله

العامل من تخصصه.

الإجابة	ت	النسبة
نعم	103	50.2
لا	84	49.7
المجموع	187	100

تستخدم أهداف المؤسسة كأساس لتحديد معايير لتقييم البرنامج التدريبي، حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، وقد كشفت المعلومات والبيانات الإحصائية إن نسبة 50.02 من العمال أكدوا أن البرامج التدريبية المقدمة ساهمت بشكل كبير في تغطية جوانب العجز المتعلقة بالتحكم في الوسائل التقنية، الدقة في ادعاء العمل ن السرعة في انجاز العمل، وقد أضاف المبحوثين جملة أخرى من المؤشرات المتعلقة بآثار التدريب على الفرد العامل أهمها الرضا الوظيفي، اليقظة، الذكاء، حسن التعامل مع المواقف الصعبة، الابتكار... الخ

أكد المبحوثين بعد انتهائهم من دورات تدريبية كان أداءهم يتحسن مقارنة بأدائهم قبل التدريب، كما أن قدرتهم في التحكم في التكنولوجيا تكون بشكل أدق، وغالبا ما ترتفع معدلات الإنتاج بعد هذه الدورة، وهذا ما أكده رئيس قسم الإنتاج.

تؤكد نسبة 43.7 من العمال أن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له ببرامج التدريب، لأنه حسب رأيهم التدريب يكون من أجل التدريب فحسب، ولا يوجد أي أهداف محددة تحققه بعد الدورة التدريبية، ولذلك فعلى الإدارة أن تقوم بترشيد ثقافتها وتحديد الأهداف التدريبية بشكل واضح، لأن التدريب يمثل أحسن أنواع الاستثمار في مجال الموارد البشرية كلما كانت طرق التدريب بمختلف مراحلها ومحتوياتها لها علاقة مباشرة بالوظيفة التي يمارسونها، وهنا يمكن للعامل أن ينقل اثر ما تعلمه من خلال ممارسته.

جدول رقم (17) يوضح مدى متابعة المتدربين بعد فترة التدريب.

النسبة	ت	الإجابة
87.2	163	نعم
12.8	24	لا
100	187	المجموع

يتبين من معطيات الجدول المتعلق بمدى متابعة المتدربين بعد فترة التدريب ان ما نسبته 87.2 من إجابات المبحوثين تؤكد استفادة المتدربين من متابعة بعد فترة التدريب وهذا ما يدل اهتمام إدارة المؤسسة بالبرامج التدريبية التي تقدمها و مدى استفادة العامل منها في مجاله الوظيفي، في حين ان نسبة 12.8 تؤكد عدم متابعة الإدارة لهم بعد فترة التدريب و لذلك على إدارة المؤسسة متابعة عمالها بعد فترة التدريب لضمان نجاح الدورة التدريبية و أداء جيد من طرف عمالها الأمر الذي يؤدي الى الاستفادة من عمال تمتعون ب كفاءة إنتاجية عالية.

جدول رقم (18) يوضح مدى تجاهل الإدارة لآثار التدريب

النسبة	ت	الإجابة
43.7	84	نعم
50.2	103	لا
100	187	المجموع

كما أكد المبحوثين بعد انتهائهم من دورات تدريبية كان أداءهم يتحسن مقارنة بأدائهم قبل التدريب، كما أن قدرتهم في التحكم في التكنولوجيا تكون بشكل أدق، وغالبا ما ترتفع معدلات الإنتاج بعد هذه الدورة، وهذا ما أكده رئيس قسم الإنتاج.

تؤكد نسبة 43.7 من العمال أن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له ببرامج التدريب، لأن حسب رأيهم التدريب يكون من أجل التدريب فحسب، ولا يوجد أي الهدف محددة تحقق بعد الدورة التدريبية، ولذلك فعلى الإدارة أن تقوم بترشيد ثقافتها وتحديد الأهداف التدريبية بشكل واضح، لأن التدريب يمثل أحسن أنواع الاستثمار في مجال الموارد البشرية كلما كانت طرق التدريب بمختلف مراحلها ومحتوياتها لها علاقة مباشرة بالوظيفة التي يمارسونها، وهنا يمكن للعامل أن ينقل اثر ما تعلمه من خلال ممارسته لعمله.

2- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

2-1 علاقة تحسين المهارات بتحسين إنتاجية العامل داخل المؤسسة:

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعرفة والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

جدول رقم (19) يوضح هل التدريب يساهم في تغطية جوانب العجز لدى العامل

الإجابة	ت	الإجابة
96.3	180	نعم
3.7	07	لا
100	187	المجموع

كشفت البيانات الاحصائية أن ما نسبته 96.3 من المبحوثين اقرروا انه كلما زادت معارفهم كلما أصبح العمل الذي يزاولونه سهلا، إذ بذلك تزداد قابليتهم للاستجابة لتنفيذ الأوامر دون تماطل ويزيد بذلك الالتزام بأوقات العمل وتقل شكاويهم ونسبة تغيبهم، ويمكن إرجاع ذلك حسب رئيس وحدة الإنتاج إلى انه بمجرد مشاركة العامل في دورة تدريبية فهذا يعني انه محل اهتمام المؤسسة وان لديه مكانة اجتماعية بين العمال الذين تم انتقاؤهم لذا الغرض، كما أن العامل واع أكثر من المسيرين في الإدارة بالفائدة التي تعود إليه من التكوين لأنه أكثر ارتباطا بالوسائل والمعدات التكنولوجية وأكثر عرضة للمخاطر.

جدول رقم (20) يوضح هل بعد فترة التدريب يبدو أداء العمل الحالي صعب

الإجابة	ت	النسبة
نعم	180	96.3
لا	07	3.7
المجموع	187	100

بالرغم من انو غالبية المبحوثين الذين أجابوا بان العمل الذي يزاولونه له علاقة بالتدريب إلا أن نسبة 3.7 نفوا ذلك، فحسب رأيهم فهم يتلقون التدريب من اجل التدريب فحسب فالمعارف المكتسبة تمثل بالنسبة لهم تراكما معرفيا يمكن الاستفادة منه في أي مجال من مجالات حياتهم الثقافية، الاجتماعية الاقتصادية فليس رأيهم فليس بالضرورة أن تتدرب من اجل ادعاء مهام بشكل جيد فالمعرفة هي الأساس الأول في تعديل السلوك.

بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا انه بالرغم من استفادتهم من دورات تدريبية فان العمل الذي يزاولونه في الفترة الحالية لا يزال صعبا، وبعد استجوابهم تبين أن السبب

هو انخفاض عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها، وعدم القدرة على استعمالهم للمعدات والماكينات الإنتاجية الحديثة.

جدول رقم (21) يوضح هل بعد فترة التدريب تزيد القدرة على أداء خدمات ذات

جودة عالية

النسبة	ت	الإجابة
95.2	178	نعم
4.8	09	لا
100	187	المجموع

تتشعب وظائف الإدارة وتتعدد نتيجة تطور أهدافها وواجباتها و الظروف البيئية التي تعمل من خلاله ويأتي تقييم الأداء على رأس الوظائف الإدارية، وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمقيمين (مشرفين مدراء أو مقيمين (عمال).

معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجاته غالى التطوير وتعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ؟ عن طريق الدقة والتقويم تتمكن المؤسسة من الحكم على الدقة سياسات التكوين والتطوير لمواردها البشرية.

جدول رقم (22) يوضح هلال تدريب يساعد على المحافظة على سلامة المعدات

و الآلات

النسبة	ت	الإجابة
99.5	186	نعم
0.5	01	لا
100	187	المجموع

تشير الشواهد الكمية أن غالبية المبحوثين بنسبة 95.2% اقروا وان التدريب يزيد من ثقتهم بقدراتهم المهنية ودرجة رضاهم عن العمل ويخفض من نسبة أخطائهم المهنية، وكذا الجهد المبذول في أداء مهامهم، فحسب رأيهم فان المشاركة في دورات تدريبية تلقن العاملين مجموعة من المعارف النظرية والتقنية ذات العلاقة المباشرة بالعمل الذي يزاولونه، كما أنها تزيد من درجة وعيهم بالمخاطر المهنية التي يمكن أن تواجههم خلال العمل، وتساعدهم على الاقتراب أكثر من الآلة والعمل معها بأكثر مرونة وأكثر يقضه مما يخلق لديهم العور الراحة وتزيد درجة رضاهم عن العمل.

جدول رقم (23) يوضح هل التدريب يساهم في التخفيض من معدلات حوادث

العمل

الإجابة	ت	النسبة
نعم	187	100
لا	00	00
المجموع	187	100

بالنسبة للتخفيض من حوادث العمل، فعن طريق التدريب والتعليم تزيد درجة الوعي بإجراءات وطرق العمل الصحيحة، وذلك من خلال إرشاد الأفراد وتوجيههم فيما يتعلق بالضوابط والتعليمات الخاصة بالصيانة والمحافظة على الآلات وتلقيهم الطرق الصحيحة لكيفية تسيير المعدات التكنولوجية الحديثة لقسم الإنتاج، مما يقلل من انفعالاتهم لعدم شعورهم بالعجز والاعتراب أمام وسائل الإنتاج وليسوا مجرد آلات تنافسهم معدات تقنية متحركة، كما أن الدورات التدريبية تقيد العامل بارتداء معدات الوقاية الشخصية، وإتباع أسلوب العمل السليم والالتزام بتعليمات الصحة والسلامة، وهذا ما أكده جل المبحوثين.

جدول رقم (24) التدريب يساهم في التخفيض من نسبة الأخطاء المهنية

النسبة	ت	الإجابة
98.4	184	نعم
1.6	03	لا
100	187	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلقة بزيادة المعارف والتقليل من الأخطاء المهنية بالنسبة للمتدربين، واضح ما نسبته 98.4 من المبحوثين أن زيادة المعارف تقلل من الأخطاء المهنية وتزيد شعورهم بالرضا الوظيفي، لأن الدورات التدريبية تساهم في تثقيفهم وتوعيتهم من خلال تلقينهم تعليمات وإرشادات وتعليمات تتعلق بالسلامة المهنية؟ كما أن الدورات التدريبية تحيط العامل بكل الأخطار المتعلقة بالمخاطر المهنية وسبل الوقاية الواجب عليه اتخاذها.

كما يمكن حصر أهمية زيادة المعارف في التقليل من الأخطاء المهنية فيما يلي:

- توفير الاحتياطات والتدابير اللازمة لحماية المؤسسة والعاملين فيها من أخطار الحريق والانفجارات أو تخزين المواد الخطيرة القابلة للاشتعال.
- توعية الأفراد العاملين بالمخاطر الصحية الناتجة بسبب ظروف بيئية مثل منع انتشار الغازات السامة، الأبخرة الضارة في بيئة العمل التي تتولد نتيجة العملية الصناعية... الخ
- حماية العمال خلال ممارستهم للعمل من العوامل الضارة بالصحة مثل: ضرورة تأمين الإضاءة الجيدة لمنع تعرض الفرد للإصابة أو السقوط.

جدول رقم (25) يوضح هل التدريب يساهم في التقليل من الجهد المبذول في أداء

العمل

النسبة	ت	الإجابة
85.6	160	نعم
14.4	17	لا
100	187	المجموع

تنشعب وظائف الإدارة و تتعد كنتيجة حتمية لتطور أهدافها، وواجباتها التي تعمل من خلالها، ويا تقييم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية ادعاء الأفراد العاملين فيها، وتحيدا القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات كل فرد غالى التطوير وتعد وظيفة تقييم ادعاء الفرد من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على سياسات التكوين التدريب لمواردها البشرية، وتحقيق أهدافها التنظيمية وزيادة كفاءتها الإنتاجية.

تشير الكمية والمتعلقة بالتدريب والجهد المبذول في أداء المهام أن غالبية المبحوثين بنسبة 85.6 بالمائة من المبحوثين وبالخاص قسم الإنتاج اقرروا بان التدريب يزيد من ثقتهم بقدراتهم المهنية، ويزيد من درجة رضاهم عن العمل، لان المشاركة في دورات تدريبية يلقي الأفراد العاملين مجموعة من الانفراد العاملين مجموع من المعارف النظرية والتقنية ذات العلاقة المباشرة بالعمل الذي يزاولونه، كما أنها تزيد من درجة وعيهم بالمخاطر المهنية التي يمكن أن تواجههم انثناء العمل، وتساعدهم اكسر على الاقتراب من الآلة والعمل معها بأكثر مرونة والثريقضه، كما يخفف لديهم الشعور بالراحة وتزيد درجة رضاهم عن العمل.

3- تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

3-1 علاقة تدعيم الاتجاهات بتحسين إنتاجية العامل داخل المؤسسة:

يعتبر التدريب من الوظائف الأساسية والأنشطة الضرورية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة على حد سواء، كما انه بمثابة وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعامل، ومدخل من مداخل تعديل الاتجاهات، وأداة لتحسين العمل، وزيادة إنتاجية المؤسسة لذا لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره نوع من الاستثمار.

جدول رقم(26):يوضح هل التدريب يعمل على تعميق أداء الفريق بدلا من

الأداء الفردي

الإجابة	ت	النسبة
نعم	173	92.5
لا	14	7.5
المجموع	187	100

في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بمساهمة التدريب بتعميق أداء الفريق بدلا من أداءه الفردي، أن 173 عامل بنسبة 92.5% من عمال المؤسسة يشيدون بمساهمة التدريب في تعميق الأداء الجماعي بدلا من الأداء الفردي، فبعد استفادتهم من دورات تدريبية يكتسب العمال قدرات ومهارات مهنية مشتركة، تساعدهم بشكل كبير في إنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل أدق وبمدة زمنية محددة.

أما ما نسبته 7.5% من عمال المؤسسة فقد أنكروا مساهمة التدريب في تعميق الأداء الفردي، فحسب رأيهم العمل الفردي يساهم في تفعيل روح المنافسة مما يؤدي إلى زيادة جودة وكفاءة المنتج عكس العمل الجماعي.

جدول رقم(27):يوضح هل التدريب يشعر العامل بالرضا عن العمل

النسبة	ت	الإجابة
95.4	178	نعم
4.3	09	لا
100	187	المجموع

في هذا الإطار تشير الشواهد الكمية المتعلقة بمساهمة التدريب في شعور العامل بالرضا عن العمل وبالنسبة للمتدربين بمؤسسة صناعة النسيج واضح 178 عامل بنسبة 95.4 من عمال المؤسسة أن قدرتهم على التحكم وتسيير وسائل الإنتاج تزيد من ثقتهم بنفسهم وتشعرهم بالارتياح والرضا عن عملهم، لأنها تمثل احد العوامل التي تساهم في المحافظة على أوضاعهم المهنية، وتحسين مركزهم الاجتماعي في المؤسسة، كما تزيد من شعورهم بالاطمئنان، على مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة فقدرتهم على التحكم وتسيير وسائل الإنتاج تجعلهم يحتلون مكانة هامة بين زملائهم في العمل وتزيد من درجة احترامهم لبعضهم ودرجة تقديرهم لمهاراتهم وقدراتهم.

نسبة 4.3 فقد أنكروا مساهمة التدريب في شعورهم بالرضا الوظيفي، فحسب رأيهم فان صعوبة العمل وخطورته تشعرهم بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم وان التدريب الذي يتلقوه لا يغطي جوانب العجز في أدائهم.

جدول رقم: (28):يوضح هل التدريب يجعل العامل يشعر بالمسؤولية تجاه عمله

النسبة	ت	الإجابة
98.4	184	نعم
1.6	3	لا
100	187	المجموع

هناك العديد من العوامل الاجتماعية التي يعاني منها العمال داخل مؤسساتهم والتي تلعب دورها المباشر في بروز عدد من الظواهر المرضية التي تعاني منها المؤسسات الصناعية كظواهر التغيب عن العمل، التباطؤ في العمل، عدم الالتزام في تنفيذ الأوامر والتعليمات، انخفاض الإنتاجية.

يمكن وان نجل أهم العوامل التي تساهم في ظهور الظواهر الصناعية السلبية، والتي تحول دون تحقيق كفاءة إنتاجية عالية للمؤسسة، عدم شعور العامل بالمسؤولية تجاه عمله.

تشير الاحصاءيات أن ما نسبته 98.4 من عمال المؤسسة يقرون بان السماح بإبداء آراء بحرية المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة، يؤثران في أداء العمل، فحسبهم فان فن عدم السماح بالتعبير عن الأفكار والمقترحات يقاقل روح المبادرة والابتداع ويزيد من درجة الإهمال والتسيب في العمل، وعدم الالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات الرؤساء، وهذا ما يؤثر على معدلات الإنتاج

جدول رقم (29) يوضح هل التدريب يرفع الإحساس بالانتماء للمؤسسة

الإجابة	ت	النسبة
نعم	186	99.5
لا	01	0.5
المجموع	187	100

إن التطور والتقدم الذي تحققه المؤسسة يؤدي بها إلى إبراز سمعتها وكفاءتها بين المؤسسات الأخرى في المجتمع، مما يكون له اثر في إعجاب واعتزاز الأفراد بانتمائهم للمؤسسة، حيث يشعر الأفراد العاملين بان نجاحهم هو من نجاح المؤسسة، مما ينعكس على الروح المعنوية بصور عديدة منها انخفاض حوادث العمل، زيادة

معدلات الإنتاج.

تشير الاحصائيات التي جمعت ميدانيا بان 99.5 من عمال المؤسسة أكدوا أن التدريب عامل أساسي يساهم في شعور العامل بانتمائه للمؤسسة، فحسب رأي المبحوثين فان الدورات التكوينية تمثل اعترافا ضمنيا باهتمام المؤسسة بالعمال والسعي إلى الاستجابة إلى تطلعاتهم من خلال تجديد معارفهم وتنمية قدراتهم وتأهيلهم بشكل يمكنهم من التحكم في دواليب الإنتاج.

جدول رقم (30) يوضح هل التدريب يزيد من القدرات المهنية للعامل

الإجابة	ت	النسبة
نعم	185	98.9
لا	02	1.1
المجموع	187	100

كشفت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلقة بمساهمة التدريب في زيادة القدرات المهنية لدى العامل لن ما نسبته 98.9 من العينة الجمالية للمبحوثين اقرروا أن التدريب يساهم في زيادة قدراتهم المهنية من خلال جملة من المؤشرات متمثلة في التحكم في وسائل الإنتاج والدقه في ادعاء العمل وغيرها من المؤشرات.

جدول رقم (31) يوضح هل التدريب يساعد على ضمان الاستقرار الوظيفي

الإجابة	ت	النسبة
نعم	185	98.9
لا	02	1.1
المجموع	187	100

يعتبر الاستقرار الوظيفي احدي المواضيع الهامة التي يعالجها علم الاجتماع الصناعي ولا شك انو شعور العامل بعدم الاستقرار الوظيفي هو مواجهته ما حدي

المواقف الآتية صعوبة العمل وخطورته، مشاكل في محيط العمل مع الرؤساء والزملاء عدم ملاءة الأجر للمجهودات المبذولة يؤدي بالضرورة غالى عدم التوافق والانسجام في ادعاء وممارسة وظائفهم تشير الاحصاءيات إلى انو ما نسبته 98.9 من المبحوثين يؤكدون أن استفادتهم من دورات تدريبية ساهم بشكل فعال ف يتحقق مستوى عالي من الاستقرار الوظيفي و قدرة عالية على أداء مهام موكلة إليهم فاعلهم متزوجون ولديهم أولاد، وهم يمثلون المسؤول الأول عن رعاية أسرهم، ضف إلى ذلك فصعوبة العمل وخطورته غالبا ما تؤدي غالى حدوث إصابات وحوادث بسبب حدوث انفجارات على مستوى الآلات، وحسب رأي المبحوثين بقسم الإنتاج فان أكثر أنواع الإصابات وقوعا في العمل هي إصابات اليد القدم، الحروق وقد لاحظنا وعي كبير للمبحوثين في قسم الإنتاج بأداء المهام الموكلة إليهم رغم صعوبتها وطورتها وأكدوا على حرصهم أن يكونوا مستيقظين، وحذرين لتجنب وقوع الحوادث، فهذا الأخير يؤدي غالى خسارة في العنصر البشري، والاقتصادي يتحملها الفرد والمؤسسة والمجتمع، وهذا ما يؤكد على ضرورة إجراء دورات تدريبية بشكل منتظم.

جدول رقم (32) يوضح مدى الاستفادة من دورات تدريبية يقوي الرغبة و

الدافعية في العمل

الإجابة	ت	النسبة
نعم	184	98.4
لا	03	1.6
المجموع	187	100

من خلال تحصيل إجابات المبحوثين فان نسبة 98.4 اقرروا بوجود علاقة بين الاستفادة من دورات تدريبية وزيادة الرغبة و الدافعية في العمل، وهذا راجع إلى:التدريب يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة تماما لانفراد العاملين

للتطوير والتميز للترقي في العمل كما يزود التدريب المهني العاملين معارف ومهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة، فبالنسبة لهؤلاء المبحوثين فالتدريب المهني يساعد في ربط هدفهم بهداف المؤسسة، مما يحفزهم على أداء عملهم بأكثر حماس وأكثر دافعي لتحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية، كما أكد المبحوثين في مؤسسة أن التدريب يزيل ويعالج نقاط الضعف لأداء المؤسسة سواء كان الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، وبذلك يمكن أن يتحسن مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويساهم في تطويرها واستمرارها tifib، فالعمل يطمح دوماً بالي تحقيق هدفه الشخصية وهداف المؤسسة على حد سواء.

جدول رقم (33) يوضح هل التدريب يساهم في تعديل سلوكيات العامل

الإجابة	ت	النسبة
نعم	167	90.7
لا	20	9.4
المجموع	178	100

بالنسبة لتعديل السلوكيات، فقد كشفت البيانات الإحصائية عن وجود توافق بين زيادة المعارف وتعديل السلوكيات، حيث نجد أن نسبة 90.7 من مبحوثي مؤسسة tifib اقروا أن: كلما زادت معارفهم كلما أصبح العمل الذي يزاولونه سهلاً وزادوا من تعديل سلوكياتهم المتعلقة بالقابلية للاستجابة لتنفيذ الأوامر دون تماطل، والتقليل من نسبة الشكاوي، التقليل من نسبة التغيب، ويمكن إرجاع ذلك حسب المبحوثين إلى أن مجرد مشاركة العامل في دورة تكوينية فهذا يعني أنه محل اهتمام المؤسسة وأن لديه مكانة اجتماعية بين العمال الذين تم انتقاؤهم لهذا الغرض كما أن

العامل واع أكثر من المسيرين في الإدارة بالأهمية التي تعود عليه من التدريب لأنه أكثر ارتباطاً بالوسائل، والمعدات التكنولوجية وأكثر عرضة للمخاطر.

غالبية عينة المبحوثين الذين أجابوا بأن العمل الذي يزاولونه له علاقة كبيرة بالتدريب، إلا أن نسبة 9.4 من المبحوثين أكدوا أن زيادة المعارف لا تساهم في تعديل سلوكياتهم فحسب رابهم فهم يتلقون التدريب من أجل التدريب فحسب، فالمعارف المكتسبة تمثل بالنسبة لهم تراكم معرفياً يمكن الاستفادة منه في أي مجال من مجالات حياتهم الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، فليس بالضرورة حسبهم أن تكون من أجل أداء المهام بسهولة وزيادة الإنتاجية فالمعرفة هي الأساس الأول في تعديل السلوك بغض النظر عن سهولة أو صعوبة العمل الذي يزاولونه.

جدول رقم (34) يوضح مدى رغبة العامل في إجراء دورات تدريبية

الإجابة	ت	النسبة
نعم	184	98.4
لا	03	1.6
المجموع	178	100

أكد غالبية المبحوثين بقسم النتائج عن رغبتهم في إجراء دورات تدريبية جديدة، وذلك يمكن إرجاعه للعوامل الآتية:

الدورات التدريبية تثبت في أذهانهم أفكار جديدة تجاه العمل وتجاه تحقيق أهداف المؤسسة كما إنهم يبحثون بالضرورة عن تحقيق ذواتهم وتقدير الآخرين للجهود المبذولة، وزيادة إنتاجية المؤسسة في كل مرة بشكل أحسن من المرة السابقة، وبالتالي تحقق تطلعاتهم وطموحاتهم الشخصية في الترقية، ويزداد اطمئنانهم على مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة وهو ما يثبت لهم ثقافة الاستقرار الوظيفي بها وعدم تغيير مكان العمل.

رابعاً النتيجة العامة للدراسة .

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج حول علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل يمكننا القول انه لا يمكن تجاهل الدور الذي تقوم به العملية التدريبية ، وما تحدثه من تغيرات على مستوى أداء العاملين فيها .
فالعامل دائماً بحاجة إلى المزيد من التعلم فالمؤسسة هنا بحاجة إلى تفجير طاقاته وقدراته الكامنة لاستغلالها بشكل أفضل، ولا يتم إخراج هذه المهارات إلى العمل من خلال تخصيص برامج ودورات تدريبية تجعل من أدائهم يتحسن ويتطور لتكون المر دودية في العمل باتجاه الزيادة لا النقصان، بالتالي تكون كفاءة المؤسسة الإنتاجية في تقدم مستمر، وهو الهدف المراد تحقيقه من وراء النشاط التدريبي.

ثانياً: تفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

بناء على استفادتنا من مجموع الدراسات المحلية والعربية كسبه مقارنة، سنحاول أن نناقش أهم نتائج دراستنا على ضوء تلك الدراسات ببعديها المحلي والعربي، وذلك وفق العناصر الآتية:

2- على ضوء الدراسات العربية:

- إن للتدريب دوراً هاماً في كفاءة أداة الأفراد العاملين.
- هناك معوقات تحول دون فاعلية التدريب المهني بالمؤسسات الإنتاجية.
- استمرارية احتياجات العمال للتدريب بصفة مستمرة.
- توجد فروق ذات دلالة بين نقرات العامل قبل التدريب وبعده.

فَاتِمَةُ

انطلاقاً مما تقدم ومن خلال دراستنا والمتمثلة في دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، حاولنا الكشف عن ماهية النشاط التدريبي وأهميته في المؤسسات الإنتاجية، وما يمكن أن يحدثه من إيجابيات ترفع من قيمة المؤسسة إنتاجياً انطلاقاً من أساليب فعالة.

بعد نظرنا إلى النقاط المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الجانب النظري والذي تخدمه بشكل مباشر ألقنا هذا الأخير بشق ميداني بغية التحقق من صدق الفروض.

وبعد ما تبينا النتائج وتحليلنا وفق الفرضيات يمكننا القول أنه لا يمكننا تجاهل الدور الذي تقوم به العملية التدريبية، وما تحدثه من تغييرات على مستوى أداء العاملين فيها، فالعامل دائماً بحاجة إلى المزيد من التعلم فالمؤسسة هنا بحاجة إلى تفجير طاقاته وقدراته الكامنة لاستغلالها بشكل أفضل، ولا يتم إخراج هذه المهارات إلى العمل من خلال تخصيص برامج ودورات تدريبية تجعل من أدائهم يتحسن ويتطور لتكون المر دودية في العمل باتجاه الزيادة لا النقصان، بالتالي تكون كفاءة المؤسسة الإنتاجية في تقدم مستمر، وهو الهدف المراد تحقيقه من وراء النشاط التدريبي.

وفي نهاية المطاف يمكننا القول أن التدريب وتنمية قدرات العاملين ضرورة حتمية حتى تبقى المؤسسة في تقدم.

كما يمكننا القول أن مهما كانت درجة مساهمتنا في دراسة هذا الموضوع، فإن بعض الثغرات تبقى دائماً موجودة، وهي حالة ملازمة لشكل البحث، لذا فمحاولتنا تهدف إلى تمديد الأرضية لبحوث ودراسات أخرى .

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المعجم

1- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، ط 31.

ثانياً: المراجع العربية

3. إبراهيم حسني بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2002م.
4. ابن منظور، لسان العرب، المحيط، معجم لغوي علمي، دراسات العرب، بيروت، 76
5. إحسان محمد إحسان، الأسس التعليمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، 1982.
6. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2005م.
7. احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2001 .
8. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2004.
9. أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
10. احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارة، مصر، 2000.
11. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
12. باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة، 2002.
13. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات داخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999م.

14. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة.الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
15. جلال إبراهيم العيد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
16. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
17. جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012.
18. جوزيف الياس، المجاني المصور، معجم مدرس، دار المجاني، بيروت، 1999.
19. جيرمي سترانكس، ترجمة بها، شامين، الصحة والسلامة في العمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
20. حسن الساعاتي:تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي جديد، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2003م.
21. حسن عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية، الايزو، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008م.
22. حسين احمد الطعاني، التدريب، مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، الأردن 2002.
23. خالد عبد الحسن مطر هاتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الأردن، 1999.
24. خير كاظم، محمود هايل، يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صنعا للنشر، عمان، 001.
25. ذوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي.دار الفكر، عمان، 1992.

26. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، 2015.
27. زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003
28. زيدان عبد الباقي:قواعد البحث الاجتماعي،مكتبة القاهرة الحديثة، 1980م.
29. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط2، 2004.
30. سعد علي العنزي و احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2009.
31. سعيد ياسر عامر و خالد يوسف الحلف، إدارة الأفراد، سلسلة التميز الإداري، مركز وايد سير فيس للاستثمارات والتطوير، القاهرة، 1999.
32. سمير حسون، الاقتصاد السياسي، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، عمان، 1993.
33. سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
34. سهيلة محمد عباس وحسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999
35. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم. دار المعارف، القاهرة، 1975.
36. السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
37. السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، 2007.
38. السيد عبد المقصود دبان وآخرون، في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

39. السيد عليوة، تنمية مهارات شؤون العاملين، دار اترك، مصر، 2003.
40. شوقي حسين عبد الله، إدارة وظيفة الإنتاج، دار القاهرة، 1972 م،
41. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية.مخبر علم الاجتماع البحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
42. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مطبعة الإشعاع الإسكندرية، 2001.
43. صلاح الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل، الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999 م.
44. صلاح الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة دار المعرفة، الإسكندرية ، 1998م.
45. صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
46. صلاح محمد النويجم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية في مدينة الرياض،الفهرس العربي للاستشهادات ، 2005 .
47. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار نشر الثقافة، القاهرة، 1999.
48. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم.دار غريب، القاهرة، 1993.
49. عادل جودة وغسان قلعوي، الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، بيروت، 972.
50. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ،2002م.
51. عادل حسين، مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
52. عبد الفتاح محمود سليمان: الدليل العلمي لإدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، دار ايترك القاهرة، 2000.

53. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي. مكتبة وهبة، مصر، ط 8، 1982.
54. عبد الحميد عبد المجيد البلاوي، أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي. دار الشروق، عمان، الأردن، 2007م.
55. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبيه، مجموعة النيل العربية، مصر، 1994.
56. عبد الستار جبار الصمد، البحث العلمي و تطبيقات الإحصاء الرياضي. دار شموع، ليبيا، 2002.
57. عبد السلام أبو قحط، محاضرات في نظريات التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2000م.
58. عبد الغفار حنفي، حسين فؤاد، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بدون دار نشر، الإسكندرية، 996.
59. عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، المفهوم و التطبيق، دار الكتب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
60. عبد القادر محمد عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1995.
61. عدلان احمد مسلم، البحث الاجتماعي الميداني - خطوات التصميم و التنفيذ- منشورات جامعة دمشق، الجزء الأول، 2002/2003.
62. عقلة محمد الميذين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
63. عقيل جاسم عبد سمو طارق عبد الحسين العكلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، 1998.
64. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، ط 3، 1985.

65. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، ط2
1998.
66. علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، دار غريب ، القاهرة ، 2007م.
67. علي الشريف واحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة ، الدار الجامعية ، بيروت
1987م.
68. علي عبد الرزاق حليبي، المجتمع التنظيمي:مدخل التراث و المشكلات،
الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1987م.
69. علي عبد الله المهيدب، إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها على الأجهزة
الأمنية، جامعة نايف العربية، 2005.
70. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن، 2003.
71. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، جامعة الملك سعود، الرياض،
1983.
72. عمر وصفي العقيلي، إدارة القوى العاملة،مؤسسة زهران ، عمان ،الأردن ،
1996م.
73. عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار
وائل، عمان، الأردن، 2001 .
74. فارس سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ديوان جامعة دمشق، دمشق،
2008.
75. فريد عبد الفتاح زين الدين،إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق، مجلة
العلوم الإنسانية، 2004م
76. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعة
للدراسات، لبنان، ط2، بدون سنة نشر.

77. كمال أبو زيد خليفة، الرقابة على عناصر التكاليف، دار الجامعة، الإسكندرية، 1998.
78. ماجد ملحم أبو حمدان: أصول كتابة البحث العلمي الاجتماعي، جامعة دمشق، 2018.
79. مأمون الدراركة وطارق الشلبي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، 2001.
80. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشامل في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القات هرة، مصر، 2008م.
81. محمد بلال إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
82. محمد حسن غانم، دليل التدريب للعمل في مجال الخدمة النفسية، دار المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2009.
83. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
84. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
85. محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 و10011 "رؤية اقتصادية فنية إدارية"، مكتبة الإشعاع، مصر، 2000م.
86. محمد عبد الغاني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم و التدريب، موسوعة التدريب، مصر، 2004م.
87. محمد عبد الغاني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم و التدريب، موسوعة التدريب، مصر 2006.

88. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، الأردن، 2003.
89. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
90. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، بدون سنة نشر.
91. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد عمان، 2004.
92. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، ط 2، عمان، 2005 .
93. مدحت محمد بو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، دار ايتراك، القاهرة، 2005.
94. مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من التدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مؤتمر الإستشارات و التدريب، القاهرة، 2004.
95. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994 .
96. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2002م.
97. منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث.الإسكندرية، 2003.
98. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل، عمان، الأردن، 1999م.
99. موسى اللوزي، التنظيم وإجراء العمل، دار وائل، عمان، 2002.
100. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
101. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2000.

102. نادر احمد أبو شيخة، الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية الإسكندرية، بدون سنة نشر.
103. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ط2.
104. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.
105. نانسي ديكسون ترجمة , سامي علي، فرص تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1415 هـ.
106. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية الايزو2015.
107. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، ط2، فرجينيا، الولايات المتحدة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995.
108. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها قياس العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1983.
109. يوسف جحيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.

ثالثا المذكرات و الأطر:

1. إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات تحديث و تفعيل التدريب في المؤسسة التعليمية، أطروحة دكتوراه للإدارة الاقتصاد قسم إدارة الأعمال الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.
2. أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. أطروحة غير منشورة، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010.

3. البقمي محمد عبد الله، الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية السعودية.
4. بن عشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013.
5. حازم بن عبيد بن حازم القتامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية العربية السعودية، 2004.
6. حسن برفي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007م.
7. رملي عمير، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر 2، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج معهد العلوم الانسانية و الاجتماعية، البويرة 2012، ص13.
8. زياد خليل قبلان، الإدارة من المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراه، الإدارة العامة التنفيذية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، الدانمارك، 2010.
9. سعدية محمد شاهر سلطان، الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2008
10. سملاي يحضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 23004.

11. شادي محمد حلس، اثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
12. شريف عاطف عدوان، اثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين (دراسة حالة مؤسسة إيداع الأبحاث والدراسات والتدريب)، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
13. صالح محمد النويجم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2005.
14. عايد بن علي محمد البلوي، برنامج تدريبي قائم على البرامج التفاعلية في تعليم الرياضيات وتعلمها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى العربية السعودية، 2012.
15. عبد الرحمن بن سعيد بن بتيل الشهراني، برنامج مقترح قائم على الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمنطقة عسير في ضوء احتياجات التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة الملك خالد، العربية السعودية، 2008.
16. عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة القحطاني، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية العربية السعودية، 2005.

17. عدنان احمد العجلوني، بناء برنامج تدريبي لتنمية الكفايات المهنية لمدربي مؤسسة التدريب المهني في الأردن في ضوء امتلاكهم لها وبيان أهميته التطبيقية من وجهة نظر ذوي الاختصاص، أطروحة دكتوراه، فلسفة في التربية، تخصص مناهج وطرق تدريب التربية المهنية، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية دراسات التربية العليا، جامعة عمان، عمان، 2005.
18. القوقا إبراهيم عبد المجيد، اثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007.
19. نسرين محمد عبد المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في قطاعي التأمين والبنوك في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن.
20. هيثم حنا الياس عيسوية، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2005.
- رابعاً الملحقان:**

1. بن زاهي منصور والشايب، محمد السايبي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية -نظرية سيكولوجية- ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
2. سعيد عمير، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات في التنمية داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات.الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات،

- المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي والتنافس للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خير بسكرة، في 2005/11/13/12.
1. عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2005/11/13/12.
2. زياد بركات، الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية لمحافظة صول كرم، فلسطين، المؤتمر العلمي الثالث حول تربية المعلم العربي وتأهيله، جامعة الجرش الأهلية، الأردن، 6-2010/4/9
3. عمر ياسين الخضير، الجودة الشاملة في المؤسسات المالية والمصرفية، ملتقى دولي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 27/26 أبريل 2006.
4. مخلوفي عبد السلام، بن زيان ووسام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
- خامسا المجلات:**
1. أديب برهوم وآخرون، أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، وزارة التعليم العالي، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، سوريا، 2007.
2. بطرس الشكر لطيف لؤي، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2008.

3. الشعلان احمد فهد، نحو تقييم امثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مجلد 10، العدد الرياض، السعودية، 19، 2000،
4. عبد الله، حسين وعبير طه سوداني، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين، رؤية تحليلية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد 8، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
5. مبارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي.

سارما المواقع الإلكترونية:

1. .Document En Lunge.Consulté Le 10/04/2006.Www.Netlibrarycom
2. ابتسام خالد يحي سلامة، www.tradreib.org.
3. مصطفى حافظ، التدريب وإعادة الجودة، www.iturabic.org.
4. Arthur Diane.Managing Human Resources In Small And Mid-Sized Companies.AMACOM Books.New York.1995. Document En Ligne.Consulté Le 20/09/20060.Www.Netlibrary.Com
5. Mitchell Garry. The Trainer 'S Hand Book ; The AMA Guide To Effective Training. AMACOM Book.New York.1998. Document En Ligne Consulté Le 12/12/2006.Www.Netlibrary.Com
6. Jonassen David H,Tessmer Martin , Hannum Wallace H , Task Analyses Methods For Instruction Design. Lawrence Erlbaum Associates Inc.Mahwah , New Jerse.1999.P11.Document En Ligne.Consulté L25/06/2006.Www.Netlibrary.Com
7. Shafritz Jay M.Personnel Management In Government: Politics And Process.Marcel Deckler Inc.New York. 1992 Document En Ligne. Consulté Le 10/10/2006.Www.Netlibrary.Com
8. Tracy William R. Human Resources Management And Development Hand Book.AMACOM Books.N Ew York.1994 Document En Ligne.Consulté Le 25/09/2006.Www.Netlibrary.Com
9. Document En Ligne. Consulté Le 12//03/2007.Www.Beif.Enseignement/Publication/Eeeee.Pdf

10. Tracy William R. *Human Resources Management And Development Hand Book*. AMACOM Books. New York. 1994 Document En Ligne. Consulté Le 25/09/2006. www.Netlibrary.Com

سابعاً المراجع الأجنبية:

11. Bernard Gill Et Amel, *Lioration De Formation Professionnelle Par L'étude De Travail* , Paris
12. Bernard Maratory Et Daniel Crozet , *Gestion Des Ressources Humain*, Dound ,Paris ,2001, 2001.
13. François Denys, Yves Frederik *La Gestion Des Cadres: Pratiques Actuelles D'évolution*. Ed Visiber. Paris, 1995
14. François-Marie Gérard. *Mesure Et Evaluation En Education* , 2001 , Vol. 24 , N°2-3 , 53-77.
15. Jacqueline Barrau. Françoise Kittel. Martine , *Moule La Fonction Ressources*. ED Dunod. Paris. 2000, 2004.
16. Jaque Soyer. *Fonction Formation. 1^{er} edition D'organisation*, Paris , 1998.
17. Jean M Aire De Ketele , *Guide De Formateurs*, Bruyelle De Boeck, Wes Mael, 1988.
18. J-Fourastie. **La Productivité Que Sais-Je ?** PUF. 11eme Edition , Paris , 1987.
19. Nilson Carolyn D. *How To Manage Training. A Guide To Design And Delivery High Performance*. Book. New York. 1998.
20. P. Candau. *Audit Social: Méthodes Et Techniques Pour Un Management* Ed Vuibert. Paris. 1985.
21. Porter. M. *L'avantage concurrentiel*. Dunod paris 2000 p08
- i. Prokopenko Joseph , « **Gerer La Productivité** », Manuel Pratique , B.I.T Genève 1990
22. Rom Lear Piere , *Gestion Des Ressources Humaines* , Armand Colin , Paris , 1993.

الاعرف

أولاً: استمارة تحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

السنة: سادسة دكتوراه

الاختصاص: تنمية موارد بشرية

استمارة تحكيم

علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة النسيج TIFIP

إشراف البروفيسور:

إعداد الطالبة:

- ميمر صباع

سيدي العامل، نوجه إليه هذه الاستمارة في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه تهدف إلى الكشف عن العلاقة التي تربط التدريب المهني بمستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل. لذا نرجو منك أن تجيب على الأسئلة التي تحتويها، وذلك بوضع علامة (X) على الإجابة التي تتناسبك، مع الملاحظة أن إجابتك لا تستخدم إلا لأغراض البحث وشكرا على تعاونك.

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تناسبك؟

- 1- السن: أقل من 25 سنة من 25-30 من 35-40 45 فما فوق
- 2- المستوى التعليمي: دون الثانوي ثانوي ليسانس دراسات عليا
- 3- الوصفة المهنية: إطار تحكم تنفيذ مؤطر
- 4- عدد السنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- عدد الدورات التي تحصلت عليها على تدريب: أقل من 5 دورات من 5-10 دورات أكثر من 20 دروة

المحور الثاني: علاقة تنمية المعارف بتحسين إنتاجية العامل بالمؤسسة.

1- هل تتاح لك فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل؟

- نعم لا

2- في إطار التدريب هل تم التركيز على الجوانب النظرية؟

- نعم لا

3- هل كانت المادة التدريبية واضحة ومفيدة

- نعم لا

4- هل تعتمد المؤسسة أسلوب المشرفين المباشرين في تقديم المعارف؟

- نعم لا

5- هل تفضل أسلوب المحاضرات في تلقي المعارف؟

نعم لا

6- هل عملت برامج التدريب التي تلقيتها على تغطية الجانب الذي تجهله من

تخصصك؟

نعم لا

7- بعدما عدت من الدورة التدريسية هل تجاهلت الإدارة آثار التدريب؟

نعم لا

8- هل يتم متابعتك بعد فترة التدريب؟

نعم لا

المحور الثالث: علاقة تحسين المهارات بتحسين إنتاجيته العامل داخل المؤسسة

9- هل تعتبر أن التدريب يساهم في تغطية جوانب العجز في أدائك؟

نعم لا

10- بالنسبة للمعارف التي تلقيتها أثناء فترة التدريب هل يبدو عملك الحالي

صعب؟

نعم لا

11- بعد المشاركة في برامج تدريبية، هل تشعر أنك قادر على أداء خدمات ذات

نوعية عالية؟

نعم لا

12- هل التدريب يساهم في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات؟

نعم لا

13- هل التدريب يساهم في التخفيض من معدات حوادث العمل في المؤسسة؟

نعم لا

14- هل ساهم التدريب في التخفيض من نسبة أخطائك المهنية؟

نعم لا

15- هل قلل التدريب من جهدك المبذول في أداء مهامك؟

نعم لا

المحور الرابع: علاقة تدعيم الاتجاهات (السلوكيات) بتحسين إنتاجية العامل داخل المؤسسة

16- هل عمل التدريب الذي تلقينته على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء

الفرد
نعم لا

17- بعد التدريب، هل نشعر برضاك من العمل؟

نعم لا

18- هل جعلك التدريب تشعر بالمسؤولية تجاه عملك؟

نعم لا

19- بعد التدريب الذي تلقينته، هل ارتفع إحساسك بانتمائك للمؤسسة؟

نعم لا

20- بعد إجراء التدريب، هل زادت ثقتك بقدراتك المهنية؟

نعم لا

21- هل يساهم التدريب في ضمان استقرارك الوظيفي؟

نعم لا

22- هل تعتقد أن استفادتك من دورات تدريبية يقوي لديك الرغبة والدافعية في

العمل؟

نعم لا

23- هل ترى أن التدريب يساهم في تعديل سلوكياتك الوظيفية (قلة الشكاوى، قلة

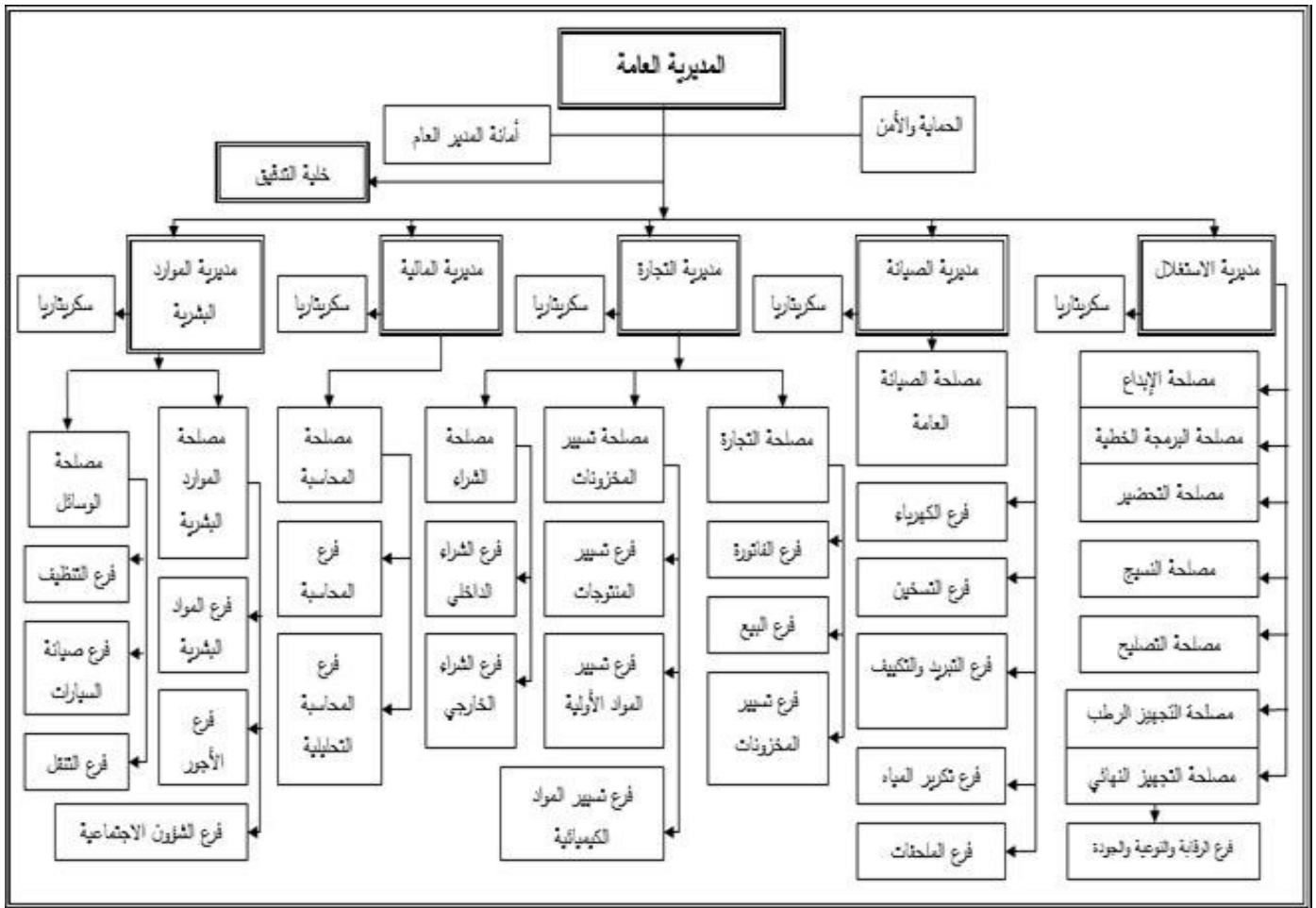
..... الخ)؟

نعم لا

24- هل تشعر بالرغبة في إجراء دورات تدريبية؟

نعم لا

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإنتاجية



ملخص البحث باللفظ المرية :

يعد العنصر البشري من أهم القوى المؤثرة على كفاءة المنظمة وأعظمها أثرا في حركتها، الأمر الذي تطلب على إدارة الموارد البشرية البحث في مواردها لتعظيم الاستفادة منها .

و إنطلاقا من هذا الطرح تناولنا موضوع عنوانه "التدريب المهني ودوره في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة " .

وهذا مامكنا من طرح التساؤل الرئيسي الآتي "معلقة التدريب الذي يتلقاه العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة ؟

وينبثق على هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية تمثلت في :

-معلقة المعارف التي يتلقاها العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ؟

-معلقة المهارات التي يتلقاها العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية ؟

-معلقة الاتجاهات التي يتلقاها العامل بمستوى الكفاءة الإنتاجية ؟

بناء على ماتقدم تثبت الدراسة الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى :توجد ظروف ذات دلالة إحصائية بتأثير على المعارف التي

يتلقاها العامل داخل المؤسسة بمستوى الكفاءة الإنتاجية.

الفرضية الثانية : توجد ظروف ذات دلالة إحصائية بتأثير المهارات التي يتلقاها

العامل داخل المؤسسة بمستوى الكفاءة الإنتاجية .

الفرضية الثالثة : توجد ظروف ذات دلالة إحصائية بتأثير الاتجاهات على

مستوى الإنتاجية للمؤسسة .

وتبعاً لما تم تحديده في إشكالية الدراسة بالدرجة الأولى ، فإننا نستند إلى النظرية

في وصف وتحليل تأثير التدريب على مستوى كفاءة المؤسسة الإنتاجية وعليه فقد

جاءت هذه الدراسة في ستة فصول كمايلي :

الفصل الأول : تضمن الإطار النظري للمؤسسة.

الفصل الثاني :تضمن فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة.

الفصل الثالث : تضمن الكفاءة الإنتاجية للعامل.

الفصل الرابع : تضمن التدريب المهني كأداة لتحقيق الطفاءة الإنتاجية.

الفصل الخامس : تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل السادس : تضمن تفريغ وتحليل البيانات .

أما بالنسبة لأهم الخطوات المنهجية لهذه الدراسة فقد تمثلت في :

مجال الدراسة : تم اختيار مؤسسة "TIFIB" للنسيج المتواجدة في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة .

عينة الدراسة : حدد حجمها ب187 عامل باستخدام العينة الإجمالية .

منهج الدراسة : فقد وقع الاختيار على تطبيق المنهج الوصفي على اعتبار أنه يمكننا من وصف تأثير متغير مستقل بآخر .

أدوات الدراسة : استخدام أداة الملاحظة باعتبارها من أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في عملية البحث العلمي ومصدرا أساسيا في الحصول على البيانات الأزمة للموضوع .

كما تم الاستعانة بالاستمارة في جميع البيانات عن طريق نموذج مصمم من مجموعة أسئلة موجهة للأفراد العاملين يتكون من 33 سؤال توزعت على ثلاث محاور .

نتائج الدراسة : بعد معالجة البيانات الميدانية وتحليلها توصلت الدراسة من خلال مؤثرات الفرضية الأولى لجملة من النتائج أهمها :

- المعارف التي يتلقاها العامل داخل المؤسسة في إطار دورات تدريبية تؤثر بالإيجاب على مستوى كفاءة الإنتاج من خلال المهارات التي يكتسبها العامل داخل المؤسسة فإن العامل سيساهم بشكل فعال في تحسين مستوى إنتاجية داخل المؤسسة .

- أما الاتجاهات والسلوكيات التي يكتسبها العامل فهي تلعب دورا في تفعيل عملية الإنتاج ورفع مستوى كفاءة أداء العامل داخل المؤسسة وهذا ما بينته مؤثرات الفرضية الثالثة .

Summary of the research in English :

The human element is one of the most important forces affecting the efficiency of the organization and the greatest impact on its movement, which requires the management of human resources to search for its resources to maximize the benefit from them.

Proceeding from this proposition, we discussed a topic entitled "Vocational Training and its Role in Achieving Productive Efficiency for the Institution".

This enabled us to ask the following main question: "What is the relationship of the training that the worker receives to the level of productive efficiency achieved by the institution?"

Three sub-questions emerge from this main question:

What is the relationship of the knowledge that the worker receives to the level of productive efficiency of the organization?

What is the relationship of the skills that the worker receives to the level of productive efficiency?

What is the relationship of the trends that the worker receives to the level of production efficiency?

Based on the foregoing, the study proves the following hypotheses:

The first hypothesis: There are statistically significant conditions that affect the knowledge that the worker receives within the organization at the level of production efficiency.

The second hypothesis: There are statistically significant conditions in the impact of the skills that the worker receives within the institution at the level of production efficiency.

The third hypothesis: There are statistically significant conditions in the impact of trends on the level of productivity of the institution.

According to what was identified in the problem of the study in the first place, we rely on the theory in describing and analyzing the impact of training on the efficiency level of the productive institution. Accordingly, this study came in six chapters as follows:

The first chapter: includes the theoretical framework of the institution.

Chapter Two: Ensures the effectiveness of the training system within the institution.

Chapter Three: Ensures the productive efficiency of the worker.

Chapter Four: It includes vocational training as a tool to achieve productive efflorescence.

The fifth chapter: includes the methodological procedures of the study.

Chapter VI: It included the unloading and analysis of data.

As for the most important methodological steps of this study, they were:

Field of study: The TIFIB Textile Corporation, located in the industrial zone of Biskra, was selected.

The study sample: its size was determined by 187 workers using the total sample.

Study Methodology: The choice was made to apply the descriptive approach on the grounds that it enables us to describe the effect of an independent variable on another.

Study tools: The use of the observation tool as one of the most important methodological tools used in the scientific research process and an essential source in obtaining the necessary data for the subject.

The questionnaire was used in all the data through a model designed from a set of questions directed to working individuals, consisting of 33 questions distributed over three axes.

Results of the study: After processing and analyzing field data, the study concluded, through the effects of the first hypothesis, of a number of results, the most important of which are:

The knowledge that the worker receives within the organization in the context of training courses that positively affect the level of production efficiency through the skills that the worker acquires within the organization. The worker will contribute effectively to improving the level of productivity within the organization.

As for the trends and behaviors acquired by the worker, they play a role in activating the production process and raising the efficiency level of the worker's performance within the organization, and this is what was shown by the effects of the third hypothesis.

تم بحمد الله

.....تحياتي الخاصة لكل من له لسمته في إنهاء هذا البحث

عمر صباح