



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميعة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة : .الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

حراق مصباح

إعداد الطلبة :

- بلعطار مروة.
- بوالنمر لبنى.
- بوغاشيش سميحة.

السنة الجامعية: 2012/2013

شكر و تقدير

الحمد أولا و أخيرا إلى صاحب الحمد كله الذي يذكره البصائر و لا

تدرجُه الأبطار

إلى الذي أثار دربتنا و سدد خطانا و أمدنا بالصحة و العزيمة و ساقنا إلى

طريق النجاح

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لا يشكر الله"

فشكر كل الشكر إلى الأستاذ الكريم و مصباح حراق الذي دعمنا بنصائحه

وإرشاداته وملاحظاته والذي نكن له أسمى مشاعر الاحترام و التقدير

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

كما نتوجه بأسمى عبارات الشكر و العرفان إلى من قامت بكتابة هذه

المذكرة

بلعطار أحلام و دون أن ننسى كل من أمدنا بالعون سواء من قريب أو من

بعيد ولو بالكلمة الطيبة

سهيبة لبنى حرارة

اهداء

اهدي ثمرة جهدي خلال سنوات دراستي إلى:

صاحب الجهد الأول إلى الذي لا تراه البصائر ولا تراه الأبصار إلى الله عز وجل الذي لولا توفيقه ما كنا لنبصر.

إلى التي عشت فسا عيش لأجلها وان مت فسا موت لأجلها وأنا أعشقها، التي أنارت دربي إلى قمرى الوهاج إلى أعظم إنسانة في الدنيا إلى روح أمي الغالية "غنية" رحمها الله وأدخلها في جنان جنته.

إلى الأمل الذي ينيّر دربي لأضوي، إلى سراج عقلي وملهم حسي، إلى أجمل المعاني التي تنال التمجيد، إلى الذي أعتز لكونه أبي أجلي الآباء "محمد الشريف".

إلى التي سهرت على تربيّتي والتي أنارت دربي وتخطت الأشواق لتجلب الأزهار إلى أعظم إنسانة التي أحبها وأحبها حبا جما إلى أجلي وأعظم إنسانة إلى عمّتي الغالية "زهور". إلى من كانت لي عوناً وسند، إلى من فرحت لفرحتي وحزنت لحزني إلى من وقفت في الشدائد إلى جانبي، إلى من أحببت وأحب وسأحب ولولا هي لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم إلى عمّتي "منوبة"، وزوجها "إبراهيم"، وأبناءهما: "نصر الدين، معاد، لطفي، كاهنة".

إلى شقيقاتي روي: "سعيدة، أحلام (مفيدة)، نسبية" إلى أخي الوحيد: "عبد العزيز". إلى رفيقاتي الدرب في هذه المذكرة: "لبنى، سميرة، إلى أصدقاء العمر: يمينة، حسام، سامي. إلى كل من نسيناهم في هذا المجال الضيق هم في قلبي دائما، إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

مرورة

الهداء

باسم الواحد الأحد الفرد الصمد الذي خلق السماء بلا عمد ووزع الرزق ولم ينسئ أحد، بسم الله وكفى
والصلاة والسلام على النبي المصطفى أما بعد:

الى نبع العجب والحنان، منبع الصدق والأمان، الى التي سررت لأنام، وتعبت لأنام،

الى كل صباح نصبت عنه باخرة وكل سناء الدنيا نائمة

الى كل قطرة عرق زينتك جبينك وغيرك بالخضيب كاسيان

اليك يامن انخني ظمرك هرفنا وغيرك تمربن من المسؤوليات

اليك أمي نما مثلك أنجبت الدنيا أممات "الويزة" فاسأل الله أن يبارك في حياتك، وأن يعينني على برك.

الى النجم الساري في سما أفتي الى الغالي الذي سكن أعماقي، الى منبع الخير الدافق، الحنان الوافر.

اليك أيها الوالد الحبيب.....السعيد.

اشكرك شكرا لاحد له، لقد أمنتني في احوال دراستي وعطرت لي كل حياتي، أسأل الله أن يعيننا على
برك.

الى الشموع التي تنير البيت اخوتي الأعماء: محمد، نبيل، معاد، ياسمين، ليندة وخطيبها نوال، نوال

وزوجها فوزي، والى العصفير التي ملأت بيتنا تغريحا "أيوب، أحمد".

متمنية لهم دوام الصحة والعافية وأتمنى لهم النجاح في حياتهم العلمية والعملية.

الى كافة أساتذة وطلاب الدعوة المالية.

الى "زهور الياسمين حديقاتي: نوال، سمية، هبة.

الى كل من قاسمني في انجاز هذا العمل المتواضع.

الى اللتان كانتا خير سند وأرحب صدر طيلة المشوار الدراسي "مروة" "سميحة" وعائلتهما الكريمة.

الى من علمني أن العلم فوق الجميع وأن التواضع لا يلبسه الا الرضيع.

مؤلفه شكور.

لبيتي

اهداء

قال الله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" نحمد الله الذي وفقنا لانجاز هذا العمل.

أهدي هذا العمل إلى الذين قال الله عز وجل "وأحفظ لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني

ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى الوالدين الكريمين أطال الله فيهما .

إلى قرأني روي وشموع حياتي إخوتي :صونيا، لمياء، أمينة، رضا، بلال .

إلى أبناء أخواتي:وسيم، رحمة، عبد الرحمان، تقي الدين، مهدي.

كما لا أنسى إلى من كان معي دعما وعمونا وتعملن طيشي أحيانا وجنوني أحيانا أخرى، إلى

من تقاسمن معي عناء انجاز هذا العمل العزيزتين على قلبي " مروة، لبنى" وكافة عائلاتهن

المحترمة.

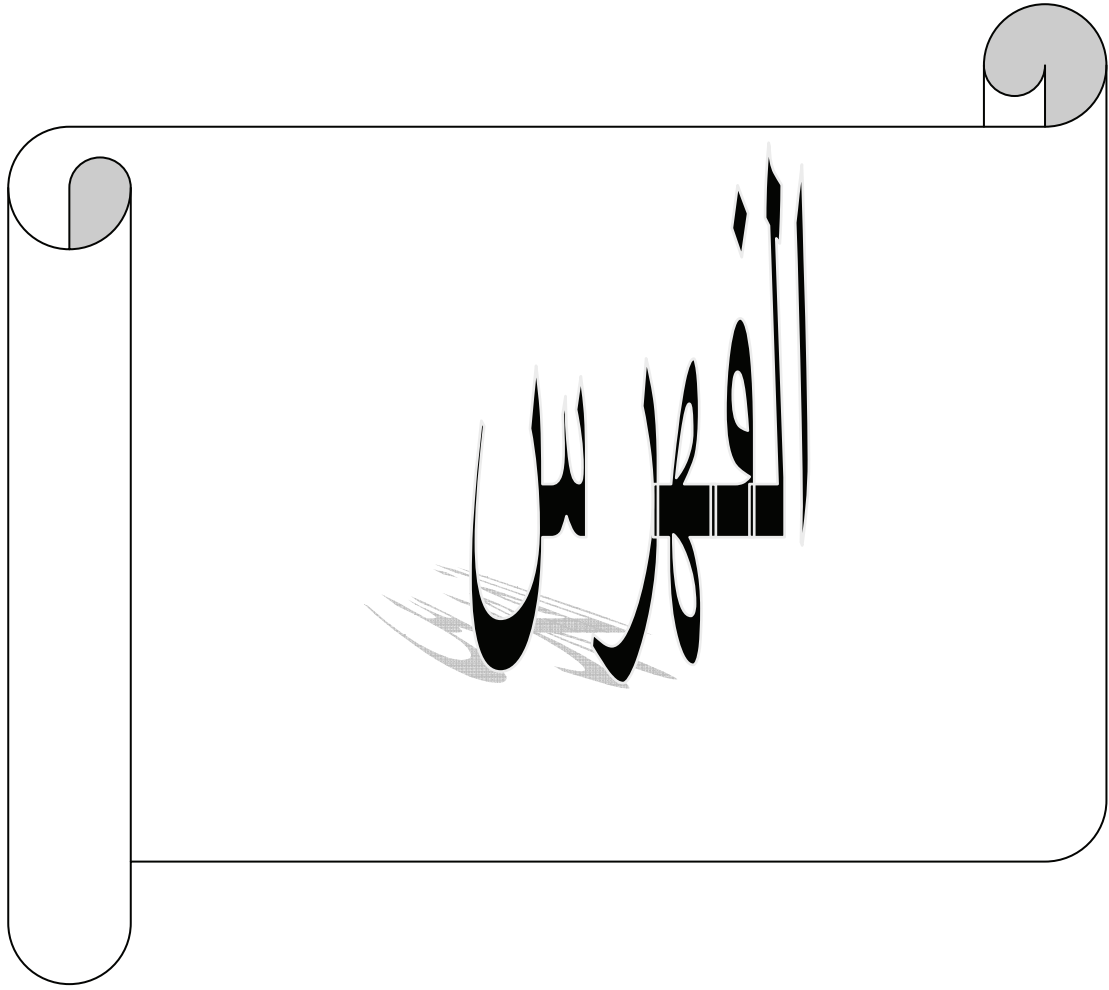
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الغالية "مهيدة" التي ساعدتنا طول مدة إعدادنا لهذا العمل

والسهر على تقديمه في أحسن شكل فلم تبخل علينا بنصائحها البناءة.

إلى كافة عائلة بوناشيش كبيرا وصغيرا وجميع الأصدقاء والأحباب الذين عرفتهم طيلة

حياتي.

سميحة



الفهرس

المقدمة

الفصل الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

2.....	مقدمة الفصل الأول.....
3.....	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.....
3.....	المطلب الأول: تطور التاريخي في إدارة الموارد البشرية.....
4.....	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
6.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
7.....	المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية.....
7.....	المطلب الأول: تعريف المورد البشري.....
8.....	المطلب الثاني: أهمية المورد البشري.....
10.....	المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية.....
11.....	المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية.....
11.....	المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة.....
12.....	المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية.....
13.....	المطلب الثالث: تدريب وتحفيز الموارد البشرية.....
14.....	المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية.....
16.....	خاتمة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: تدريب الموارد البشرية.

18.....	مقدمة الفصل الثاني.....
19.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب.....
19.....	المطلب الأول: مفهوم التدريب.....
20.....	المطلب الثاني: خطوات ومراحل عملية التدريب.....
22.....	المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية.....
23.....	المبحث الثاني: أساسيات التدريب.....
24.....	المطلب الأول: مبادئ التدريب.....
24.....	المطلب الثاني: أنواع التدريب.....
28.....	المطلب الثالث: أساليب التدريب.....
31.....	المبحث الثالث: أهمية التدريب وعوامل نجاح جهود التدريب.....
31.....	المطلب الأول: أهمية التدريب.....
32.....	المطلب الثاني: أهداف التدريب.....
33.....	المطلب الثالث: عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات.....
35.....	خاتمة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: كفاءة الموارد البشرية.

37.....	مقدمة الفصل الثالث.....
38.....	المبحث الأول: الكفاءة البشرية في المؤسسة وتطورها.....
38.....	المطلب الأول: ماهية الكفاءة وأهميتها.....
41.....	المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءة.....

42.....	المطلب الثالث:أنواع الكفاءة.....
44.....	المبحث الثاني:قياس كفاءات العاملين.....
44.....	المطلب الأول:مفهوم قياس الكفاءة.....
45.....	المطلب الثاني:أهمية نظم قياس الكفاءة.....
46.....	المطلب الثالث:..طرق قياس الكفاءة.....
53.....	المبحث الثالث: تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة.....
53.....	المطلب الأول:تسيير الكفاءة البشرية وتطبيقها.....
55.....	المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية.....
58.....	المطلب الثالث:مزايا وعيوب تطبيق تسيير الكفاءات.....
59.....	خاتمة الفصل الثالث.....

الفصل الرابع:دراسة ميدانية دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة ميله.

61.....	مقدمة الفصل الرابع.....
62.....	المبحث الأول:الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.....
62.....	المطلب الأول:تعريفه.....
63.....	المطلب الثاني:نشأته.....
65.....	المطلب الثالث:أقسامه.....
66.....	المبحث الثاني: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة ميلهCNAS.....
65.....	المطلب الأول:تعريف الوكالة ونشأتها.....
66.....	المطلب الثاني:مهام الوكالة وأهدافها.....
67.....	المطلب الثالث:مصالح الوكالة.....

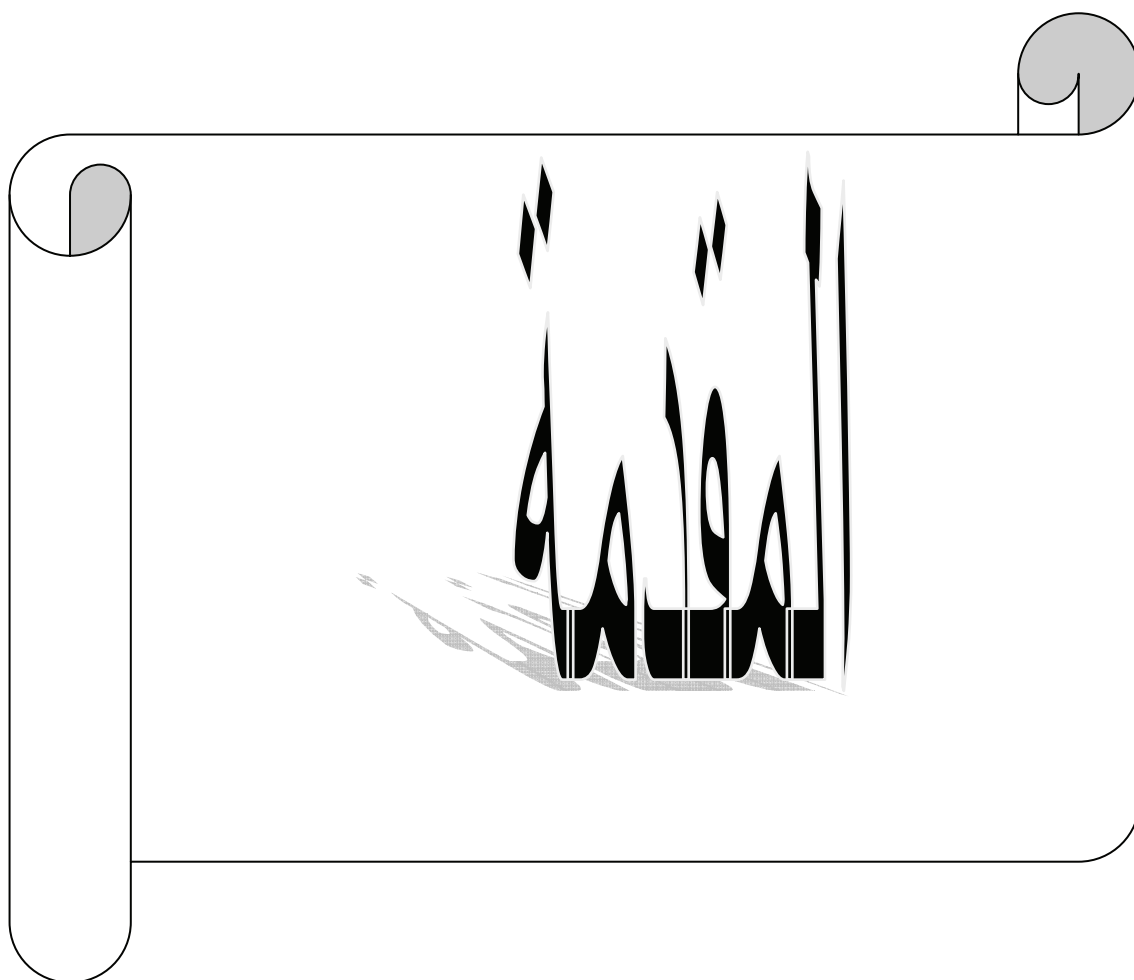
76.....	المبحث الثالث:توزيع الاستمارة واستخلاص نتائج الدراسة.....
76.....	المطلب الأول:أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.....
77.....	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والكفاءة.....
88.....	خاتمة الفصل الرابع.....
90.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

الملاحق.



المقدمة:

أصبح العالم اليوم يتميز بالدينامكية والمنافسة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، لذا أصبح على المديرين صياغة استراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد، هذا ما جعلها تعطي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية، الذي يعد أهم الركائز التي تساعد المنظمة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وذلك من خلال استغلال قدراته وطاقاته والعمل على تنميتها وصقلها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية الى التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد، وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة لذا زاد الاهتمام بالتدريب، فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات الأداء، فأصبح الآن يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد وزيادة قدراته وترقياته.

الاشكالية:

وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

الى أي مدى يساعد التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة التالية:

- ما أهمية الموارد البشرية في المنظمة؟
- ماهي طبيعة التدريب وطرقه؟
- ماهي أنواع الكفاءة، وكيف يتم قياسها؟
- هل استعمال برامج التدريب الجيدة يساعد في تحسين كفاءة الموارد البشرية؟

الفرضيات:

في ضوء الاشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- هناك مجموعة من الأسس الخاصة بنظام التدريب التي تساعد على فعالية التدريب والتي تبين أساليب وطرق التدريب وأنواعه التي تدخل في نظام التدريب ومكوناته.
- للتدريب دور فعال في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، كما لتدريب خطوات يمر بها لتنفيذ العملية التدريبية بطريقة صحيحة وملائمة.

أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهايتها للوصول إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت هذه الأهداف نظرية كمحاولة فهم وتفسير موضوع معين، أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة، أو إجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم التدريب، أنواعه، أهميته، أهدافه.
- توضيح و إبراز مراحل العملية التدريبية و كذا الأساليب المستخدمة في إدارتها.
- إبراز أهمية تدريب العمال لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- الخروج بتوصيات ومقترحات من أجل إيجاد نظام تدريب فعال يمكن من خلاله الوصول إلى كفاءة أعلى.

أهمية الدراسة:

تتحدد الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة في معالجة إحدى أهم الموضوعات التي تتمثل في التدريب والتي لها تأثير مباشر في السلوك الإنساني كونها عامل مهم في تحديد مستوى كفاءة العاملين في المنظمات.

المنهج المتبع في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما سنستخدم المنهج التاريخي خاصة فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجزء التطبيقي سوف نستخدم منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي من أجل التعمق والوصول إلى النتائج المتعلقة بالحالة المدروسة، بالإضافة إلى إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)، وكذلك جمع البيانات من خلال إجراء المقابلة، وتوزيع الاستبيان (الاستمارة) ومعالجته إحصائياً.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات أهمها:
في الجانب النظري:اعتمدنا على الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف الوثائق التي لها صلة بالموضوع.

في الجانب التطبيقي: والذي يعكس الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام برنامج إحصائي Excel لمعالجة بيانات الاستبيان، وترجمتها إلى نسب وتكرارات.

تنظيم الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى ثلاث فصول نظرية، وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: تحت عنوان "عموميات حول إدارة الموارد البشرية".

ويظم هذا الفصل مدخل لإدارة الموارد البشرية، ماهية الموارد البشرية، وفي الأخير تطرقنا إلى دور إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تحت عنوان "تدريب الموارد البشرية".

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول التدريب، أساسيات التدريب، وفي الأخير تطرقنا إلى أهمية التدريب وعوامل نجاح جهود التدريب.

الفصل الثالث: تحت عنوان "كفاءة الموارد البشرية".

قمنا بالتطرق إلى الكفاءة البشرية في المؤسسة وتطورها، قياس كفاءات العاملين، وفي الأخير تطرقنا إلى تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة.

الفصل الرابع: تحت عنوان "دراسة ميدانية دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة ميلة".

قمنا بالتطرق إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة ميلة CNAS، وفي الأخير قمنا بتوزيع الاستمارة واستخلاص نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

عموميات حول إدارة

الموارد البشرية.

مقدمة الفصل الأول:

إستأثرت إدارة الموارد البشرية بإهتمام واسع النطاق من طرف العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عمن سواه من حقول المعارف الإنسانية، سيما وأن العنصر البشري في جميع المنظمات الإنسانية وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية وحجمها الكبير أو الصغير والعام أو الخاصة أو التعاونية وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة، إذا أن العنصر البشري يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى من أنه يتميز بإعتبارات مختلفة وأكثرها شيوعا هو عدم السيطرة على أدائه، فالإنسان الفرد يعد محور التطورات التي إستطاع المجتمع الإنساني أن يحققها في مختلف ميادين التطور المشهود، حيث تشكل محطات ذات أهمية واسعة النطاق في إطار التطور الذي شهده القرن الحالي ولولا الإنسان لم تكن لتلك المحطات أن تحقق أفاق تطورها وسبل نجاحها.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

- مدخل في إدارة الموارد البشرية.
- ماهية الموارد البشرية.
- دور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل في إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التطورات التي مرت على القوى البشرية، وقد تمثلت هذه التطورات بما يلي:⁽¹⁾

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.

لقد تميزت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي إستطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى لمتطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إلا أنه في هذه المرحلة ينظر صاحب العمل إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلباته، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المتزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يحدده صاحب العمل، وبعد ذلك التطور ظهرت حالات الملاك والعبيد(الفلاحين)، أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنية والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهنة، وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية.

تميزت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً و ملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة... الخ، من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

(1) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:21-23.

ثالثا:مرحلة القرن العشرين.

لقد اتسم القرن العشرين ببروز حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب والتحفيز المادي وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم، وقد انطلقت فلسفة تايلر على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

كما شهد هذا القرن بروز فلسفة ماكس ويبر الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح أنداك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

كما ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو وقد برز هذا النموذج الفكري في التطور من خلال دراسات من خلال مصانع هورنن التي لعبت نتائج المحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

رابعا:نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين.

لقد شهدت هذه المرحلة وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، ولقد لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة أنداك ومن هذه التغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة وشدة المنافسة العالمية.
 - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
 - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
 - الاندماجات التي تحدث بين شركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض تكاليف والأسعار... الخ.
- وكل هذه المتغيرات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بكثير من التغيرات والتطورات سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والتي أسهمت بصورة فعالة بالنهوض المستهدف بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني:ماهية إدارة الموارد البشرية.

لقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعريفات والتي سنوردها على النحو الآتي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:"استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد⁽¹⁾."

⁽¹⁾الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة الجزائر ، 2008، ص: 10.

كما تعرف بأنها: "تلك الأنشطة المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتميبتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية".⁽¹⁾

وتعرف كذلك بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كالأفراد أو المجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف الآتية: تحليل، التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".⁽²⁾

كما أنه اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:⁽³⁾

1. **وجهة النظر التقليدية:** "يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين، وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات".
2. **وجهة النظر الحديثة:** "يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا يقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والنتائج المالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات".

وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.

بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات، وبالنظر إلى التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للموارد البشرية حيث يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة المناهج والخطط والتقنيات المعتمدة من قبل المؤسسة والتي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف محددة".

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:3.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16.

(3) أفيفصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 5.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

تناولنا في هذا المطلب أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية كعنصر هام في المؤسسة الاقتصادية ومتمثلة فيما يلي:

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز.

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

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
 - تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
 - تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على الموظف وأنظمة العمل.⁽¹⁾

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرها باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف وهي:⁽²⁾

1) الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

⁽¹⁾أفيسل حسونة ، مرجع سابق، ص 14.

⁽²⁾صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس، 2004، ص 12.

(2) أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي ألا إنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

(3) أهداف المنظمة : وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية.

إن الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير مختلف الوسائل لتطوير أداؤها وإمكانياتها وتنوع قدراتها الإبداعية وتحسين كفاءاتها العلمية والعملية هو أساس التنمية الحقيقية، إذ أن العنصر البشري هو صانع الحضارات وباني النهضة لهذا يجب على المنظمات توفير كل ما من شأنه لتنمية مواردها البشرية وتدريبها وتهيئة فرص العمل لها بما يمكنها من التوجه إلى كسب المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة التي تتطلبها سوق العمل.

المطلب الأول: تعريف المورد البشري.

تعددت تعريفات المورد البشري وعلى الرغم من كثرة التعاريف إلا أنها تتفق في المضمون وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

تعرف بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".⁽¹⁾

كما أنها تعرف بأنها: "جميع الأفراد العاملين بجهدهم سواء الإدارة أو الورشات أو غيرهم من هياكل المؤسسة".

وتعرف كذلك: "بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوى المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأنواع والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع".⁽²⁾

⁽¹⁾ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر بجامعة قالم، الجزائر، 2010، ص 10.

⁽²⁾ علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

وتعرف أيضا بأنها: "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين والذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وفقا للاتفاقيات التنظيمية التي توضع وتضبط وتوجه أنماطهم السلوكية".⁽¹⁾

وانطلاقا مما سبق يمكن أن نعرف الموارد البشرية بأنها: "كل العناصر البشرية الموجودة داخل المؤسسة والموزعة على مختلف المناصب والمصالح وتعمل على تحقيق أهداف محددة، كما تعتبر المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل مستويات الإدارية".

المطلب الثاني: أهمية المورد البشري.

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد اقتصادي لأنه إذا توفرت للدولة الموارد الطبيعية ولكنها تفتقر إلى وجود الموارد البشرية فيها، ففي هذه الحالة سوف تعجز الدولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية، فمن الملاحظ أن الدولة التي تتمتع بأعلى معدلات النمو الاقتصادي في العالم هي الدول التي تتميز بوجود قوى عاملة نشطة ومجتهدة، ومن ناحية أخرى نجد أن الدول التي تحقق معدلات النمو الاقتصادي ضعيفة هي التي تفتقر لوجود عنصر بشري كفاء.⁽²⁾

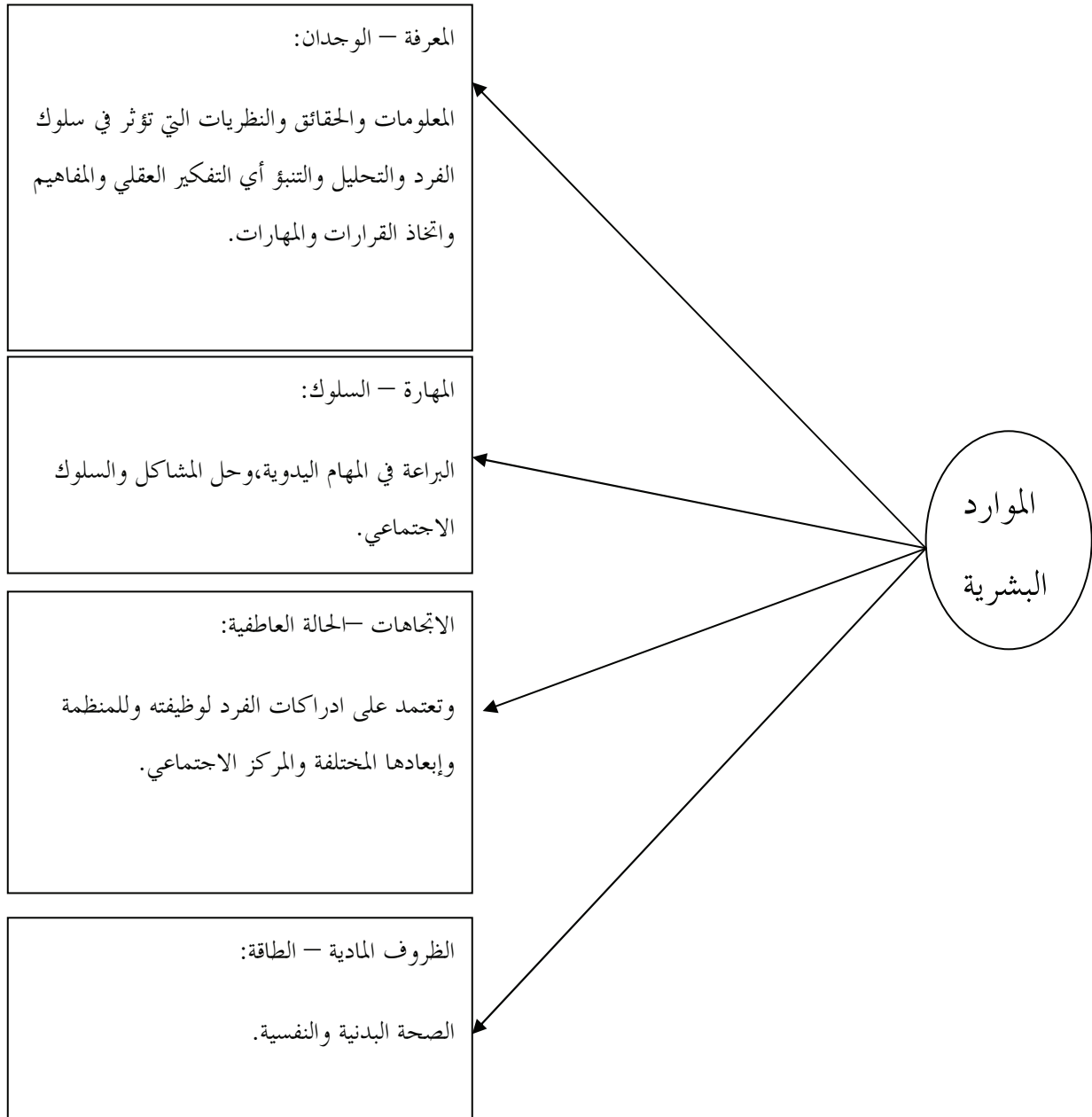
كما تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح المنظمات على مختلف القطاعات، فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة الموارد المادية إذ كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات، والخبرة، والمؤهلين، والقادرين على أداء وظائفهم فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من السلع والخدمات، وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية⁽³⁾، وذلك على نحو الذي يوضحه الشكل التالي:

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص11.

(2) محمد فوزي، أبو السعود، مقدمة في الموارد واقتصادها، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص5.

(3) عبد الحميد رجب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006، ص30.

الشكل رقم(1):الموارد البشرية.



المصدر:عبد الحميد رجب، مرجع سابق، ص31.

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية.

إن خصوصية المورد البشري تختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد بشري في الوقت نفسه، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات وقيد هذا المورد بداية من خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه.

كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وأن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من خصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائما للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر: ⁽¹⁾

أولا: النتائج الجيدة في السلوك وليست الإمكانيات المادية.

قام مجموعة من خبراء أوروبا في الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية هي نفسها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الأدائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام وهو "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

ثانيا: التحفيز بالترغيب.

إن التحفيز التقليدي أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وأن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت ظل التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

ثالثا: قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة.

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل، فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها.

⁽¹⁾ فيصل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 48.

رابعاً: الميول الاجتماعي للإنسان.

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل أنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

خامساً: تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية.

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطوره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وأن خصائص التفوق أقوى دائماً وأكثر دوماً إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

سادساً: طاقة الإنسان على احدث التغيير.

إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة والمغايرة وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقياً ورشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية.

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف إلا وهي:

المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة.

تعد من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من المواد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع الوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات.⁽¹⁾

إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على:⁽²⁾

- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة، مثل: الاستغناء عن بعض العاملين، والنقل، الترقية، التدريب.
- يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين والتدريب والتطوير... الخ.

المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية.

أولاً: استقطاب الموارد البشرية.

وتتم هذه بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.⁽³⁾

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما:⁽⁴⁾

1. **الاستقطاب الداخلي:** حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختيارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد.
2. **الاستقطاب الخارجي:** وتلجأ المنظمة هنا إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شأنه اغناء الوظائف بخبرات جديدة، وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁽²⁾ صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص29.

⁽³⁾ محمد بوزهرة، تطوير دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الماتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم لاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص:18.

⁽⁴⁾ J.M.Peretti, Human Resource Management, Paris, France, 1987, PP83-88.

ثانياً: اختيار الموارد البشرية.

هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحون وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحون وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تدريب وتحفيز الموارد البشرية.

أولاً: تدريب الموارد البشرية.

يقصد بالتدريب " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية ".⁽²⁾

والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية.

بقصد بالتحفيز: "اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للعاملين، كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة ".⁽³⁾

كما أنه يجب على المؤسسة عند تطبيقها نظام الحوافز تطبيق مجموعة من المبادئ والمتمثلة فيما يلي:⁽⁴⁾

- البساطة والوضوح والاختصار في وضع وصياغة بنود النظام.
- إمكانية تحقيق النظام وتحقيق التصرف والسلوك التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.
- ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الأفراد بأن جهودهم يؤدي إلى الحصول على التحفيز.
- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين وأن يكون ذلك على أساس مقدار أداء الفرد.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز والقناعة به والتحمس له والمحافظة عليه.
- التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

⁽¹⁾ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص78.

⁽²⁾ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص208.

⁽³⁾ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص39.

⁽⁴⁾ عنتر بن عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص296.

بالإضافة إلى هذه الشروط هناك شروط أخرى تتمثل في:⁽¹⁾

- مواكبة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- الاستمرارية في إعطاء الحوافز.
- توفير الدعم والتأييد للنظام.
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- تكييفها مع توقعات العاملين.
- وجود نظام جيد للقياس فهناك بعض أنواع الحوافز تستدعي ذلك.

وتحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:⁽²⁾

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وإرباح.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية.

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، حيث تمكنها من تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة ومدى إمكانية الاعتماد عليها مستقبلا، كل هذا يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال.

ويمكن تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدراتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري منتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية".⁽³⁾

⁽¹⁾ جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2003، ص444.

⁽²⁾ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص99.

⁽³⁾ عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص86.

كما أنه قد حضا بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة إلا أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة وتحقيق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء.⁽¹⁾

كما أنه يجب أن يكون هناك حوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء لأن ذلك من شأنه أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور لاكتشاف الأخطاء قد تكون هي السبب في ضعف تقييم الأداء.⁽²⁾

⁽¹⁾ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، مرجع سبق ذكره، ص152.
⁽²⁾ مؤيد السعيد سالم، علي حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص103.

خاتمة الفصل الأول:

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة، أو ذات أهمية كبيرة للمؤسسات عموماً ومنها مؤسسات الأعمال المعاصرة، في ظل الظروف الديناميكية الراهنة، ذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها.

كما أن أهم جانب أو عامل في المؤسسة والذي يجب أن يحظى بالاهتمام الكافي والذي يعتبر من العوامل الأساسية لمواجهة التحديات هو الاعتماد على العنصر البشري والمتمثل في العاملين في المؤسسة وكل ما يتعلق بدوافعهم، سلوكياتهم، قيمهم واتجاهاتهم لأنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تبقى وتنمو بدون توفر عاملين بمؤهلات مناسبة، وبدون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم، لكن ليست مهمة إدارة الموارد البشرية، من كون هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمردودية، وكفاءة المؤسسة وفعاليتها، لأن جل هذه العناصر المساهمة في هذه العوامل لها اتصال مباشر أو غير مباشر بالعنصر البشري، وبالتأثير على هذا الأخير يمكن المساهمة بشكل إيجابي في الكفاءة والفعالية.

الفصل الثاني:

عموميات حول التدريب.

مقدمة الفصل الثاني:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة، هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد، حيث أن الشعور من قبل الفرد بحاجة إلى التدريب يعتبر شعورا صحيحا، وكونه يشعر بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيين على جانب كبير من الأهمية .

وستتناول في هذا الفصل إلى:

- مفاهيم حول التدريب.
- أساسيات التدريب.
- أهمية التدريب وعوامل نجاح جهود التدريب.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب.

يعتبر التدريب حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة ولذلك وجب عليها تدريب اليد العاملة التي بحوزتها، لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات الحاصلة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب.

إن التدريب هي عملية يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف، تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال و وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة.

ويقول بايارز: "إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء، فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار طالما بقي على رأس عمله، مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المنظمة بشكل عام.⁽¹⁾

هناك الكثير من الكتاب من اهتم بمفهوم التدريب على أنه نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها.

التدريب: "هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء إكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال".⁽²⁾

التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية .

كما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين وبلوغ هدف محدد.⁽³⁾

التدريب: "هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة".⁽⁴⁾

(1) حنا نصر الله ، مرجع سبق ذكره، ص210.

(2) نجم الغزاوي، جودة التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص20.

(3) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، مرجع سبق ذكره، ص125.

(4) فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص137.

التدريب هو " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم ".⁽¹⁾

التدريب هو " النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة الفرد لأداء عمل معين فهو نشاط يهدف لتحسين مهارة الموظفين للقيام بعمل معين ".⁽²⁾

التدريب هو " مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم المالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها ".

المطلب الثاني: خطوات ومراحل عملية التدريب.

أولاً: خطوات التدريب.

تتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة وتبدأ هذه المراحل ب⁽³⁾

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** والتي تعني المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تغطيتها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
2. **تصميم برنامج التدريب:** والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام... الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب.
3. **مراحل تنفيذ برنامج التدريب:** والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.
4. **مرحلة تقييم برنامج التدريب:** وأخيرا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

ثانياً: مراحل عملية التدريب.

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة، ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل والعمليات الفرعية التالية:⁽⁴⁾

(1) جاري دبلسر، مرجع سبق ذكره، ص 264.

(2) علي محمد ربايعية، إدارة الموارد البشرية، دار صفراء ، عمان، الأردن، 2003، ص 53.

(3) فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 139-140.

(4) فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 140-141.

1. **تصميم البرنامج التدريبي:** المقصود بتصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة من أهم هذه الخطوات ما يلي:

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

ب. **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:** من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره.

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

ث. **اختيار أسلوب التدريب والتطوير:** هناك أساليب عدة للتدريب مثل: المحاضرة و عن طريق تمثيل الدور وغير ذلك من الطرق.

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

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

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

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

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

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

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

- مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي.
- الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج.
- الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيد بعد البرنامج التدريبي.
- ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية.

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة في، أي إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع إعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب.

أولاً: مسؤوليات التدريب.

عندما يدور التساؤل، من المسؤول عن التدريب؟ هل الإدارة العليا أم إدارة الموارد البشرية أم المشرف المباشر أم الموظف المتدرب؟ الواقع أن هؤلاء جميعاً مسؤولين مسؤولية مشتركة عن التدريب وهذا ما سنلاحظه الآن:

1. **الإدارة العليا:** إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، ولا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التدريب عملية أساسية للتطور والنمو.
2. **إدارة الموارد البشرية:** تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.
3. **المشرف المباشر:** لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، إن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي، من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.
4. **الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها، قد لا تكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف، مهارات، أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة.⁽²⁾

⁽¹⁾ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 140-141.

⁽²⁾ حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 23-24.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ونظراً لكون التدريب في الواقع العملي نشاطاً مستمراً في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة والفعالية، فإن الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم بوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة، ولذا فإن التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المنظمة المعنية يعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق أفاق استخدامه بالمنظمة.

ويمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كما ونوعاً والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين، لذا فإن البرامج التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه في الأداء.⁽¹⁾

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.

بما أن التدريب عبارة عن عملية مستمرة تسعى إلى إكساب الأفراد مهارات وتقنيات حديثة من خلال البرامج التدريبية المستمرة التي تعتمد على مبادئ وإجراءات عامة وأساسية، كما يجب الاعتماد على أساليب فعالة لنجاح عملية التدريب .

المطلب الأول: مبادئ التدريب.

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي:

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
2. **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
3. **الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

⁽¹⁾ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

4. **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومجددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان المكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
5. **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، بهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.
6. **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يندرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا...
7. **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات، الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

وهناك آخرون من حدد المبادئ في الأتي:⁽¹⁾

- أ. **الاستمرار:** التدريب عملية مستمرة.
- ب. **الإمكانية:** كل شيء قابل للتعليم.
- ت. **الذاتية:** التنمية عملية ذاتية.
- ث. **التفاعل:** التفاعل بين المدرب والمتدرب، قدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.
- ج. **التكامل:** النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.
- ح. **العمومية:** يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها الإدارية والفنية والمالية وغيرها.
- خ. **الإيجابية:** التدريب نشاط إيجابي.
- د. **الشمول:** التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.
- ذ. **المسؤولية:** التدريب مسؤولية كل مدير.
- ر. **العمق:** يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

⁽¹⁾نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص:25-26.

المطلب الثاني: أنواع التدريب.

حسب معايير محددة، يقسم التدريب إلى أنواع هناك من يصنف التدريب إلى تدريب رسمي و تدريب غير رسمي، ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة، و يمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية، المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة، المكان الذي يتم فيه التدريب، و الجدول التالي يبين أنواع التدريب هذه:

الجدول رقم(1): أنواع التدريب.

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الموظف الجديد. - التدريب أثناء العمل(موظفون جدد ،إدماج). - تدريب لتجديد المعرفة والمهارة (موظفون مندمجون بالعمل). - تدريب بغرض الترقية والنقل. (موظفون في مراحل متقدمة). 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب الفني و المهني. - التدريب التخصصي. - التدريب الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب داخل الشركة. - التدريب خارج الشركة. أ - في شركات خاصة. ب- في برامج حكومية.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص:323.

أولاً: التدريب حسب المرحلة الوظيفية.

1. توجيه الموظف الجديد:

عادة ما تكون هناك فترة اختبار للموارد البشرية حديثة التوظيف، و تعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التبرص، وخلالها يقوم الفرد بتعلم المعارف و المهارات الأساسية لأداء عمله. فضلا عن ذلك يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية للسنوات القادمة. إن هذه العملية تكفل الإدماج الجيد للفرد في عمله، و ذلك عن طريق استقبال الأفراد الجدد، تعريفهم بوظائفهم،متطلباتها من مسؤولية و سلطة، و كذلك تعريفهم بعلاقاتهم الرسمية و طرق الاتصال و الوسائل التي سيستخدمونها و غير ذلك، و هذا يتم من خلال تقديم محاضرات أو كتيبات أو تكلف الإدارة بعض الأفراد القدامى أو المشرفين للقيام بذلك، والهدف الرئيسي هنا هو تقديم معلومات عامة عن المؤسسة و العمل، و يمكن ذكر في هذا الصدد ما يلي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع...إلخ.
- ساعات العمل و نظام الحضور و الانصراف.
- ملابس العمل.

- الأجور و العلاوات و الاقتطاعات.

- قواعد الأمن الصناعي و السلامة... الخ.

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

2. التدريب بغرض تجديد المعارف و المهارات و الاتجاهات:

إن هذا النوع من التدريب لا يستفيد منه عموماً إلا الأفراد الذين قد استقروا في وظائفهم لمدة زمنية معينة. فتقدم المعارف و المهارات الناتج عادة عن تغير في وسائل و أساليب العمل، أو تغير في المحيط يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة، وبالتالي يترتب عن ذلك تدريب الأفراد من أجل تنمية معارفهم و مهاراتهم و تعديل اتجاهاتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.

3. التدريب بغرض الترقية و النقل:

هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد، و يخص ذلك بشكل أكبر الموارد البشرية التي أدت مهامها لفترة طويلة نسبياً، فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف و مهارات جديدة، و ربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، و هذا نظراً للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي و المنصب المقبل، و قد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية و نقلها، فمثلاً: عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى، فسواجده حتماً نوعاً آخر من المهام و الأنشطة و المسؤوليات، و بالتالي يحتاج إلى تدريب لاكتساب معارف و مهارات و اتجاهات تتناسب و طبيعة العمل الجديد، و تستخدم أساليب تدريبية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية، فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى، قبل أن يتقلد منصباً إدارياً أعلى و هو ما يسمى بالتدوير الوظيفي، المؤسسات اليابانية استخدمت كثيراً هذا الأسلوب، (كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية خارجياً - للرفع من مستواها التأهيلي - حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة).

ثانياً: التدريب حسب نوع الوظيفة: المتمثل فيما يلي:

1. التدريب المهني و الفني:

و تهتم الإدارة في هذه الحال بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية و ميكانيكية، و خاصة الأعمال الحرفية. و يعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف و الأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية و حركية، و في إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم الممتهين أصول و مبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع المهنة أو الحرفة، فحرفة الحلبي مثلاً: قد تتطلب عشر سنوات كاملة أو أكثر، و تستقبل المؤسسات طلبة التكوين المهني من أجل إتمام تكوينهم لفترة تدريبية معينة، و قد تقوم بتوظيفهم خاصة في أعمال الكهرباء و النجارة و البناء و غيرها.

2. التدريب التخصصي:

يتضمن التدريب التخصصي معارف و مهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء و المحاسبين، المهندسين... الخ، و يركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة التشغيلية و الوظيفية و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

3. التدريب الإداري:

و هناك من يسميه بالتنمية الإدارية، رغم أن مصطلح التنمية الإدارية يقصد به في عديد المؤلفات بالتطوير التنظيمي، ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا(الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهنا تصمم برامج التدريب على أساس تقديم المعارف و المهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرار، التفاوض... الخ، و يفضل الكثير التفرقة بين تدريب الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة و تنمية المدراء من جهة أخرى، فأعمال المدير أو الرئيس أو قائد المجموعة تعتمد على قدرات و مهارات التحليل و الفهم، الاستنتاج و استشراف المستقبل... الخ، هذا يعني " أن تنمية الإداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا عن كونها عملية تدريبية ".

و يلاحظ أن تنمية المدراء تتعلق ببعض الأعمال الروتينية " فهناك بعض الأنشطة التي تقوم بها الإطارات العليا و يمكن برمجتها، فالمدير يحتاج لمهارات إنصات جيدة، و مقدرة على إدارة المقابلات، و يحتاج أيضا إلى معرفة و تحليل و تصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين⁽¹⁾ " وهذا مما يمكن برمجته، و لكن في كثير من الأحيان، يراد من التنمية تحقيق الأهداف طويلة الأجل، و بالتالي إعداد المديرين من أجل إرساء و تثبيت ثقافة المؤسسة، و لذلك يعتبر التدريب من أهم الوسائل لتحقيق التنمية أو التطوير مجال الموارد البشرية.

ثالثا: التدريب حسب المكان.

يكون التدريب في مكان العمل كما يلي:

1. التدريب داخل المؤسسة:

قد تقوم المؤسسة باللجوء إلى التدريب الداخلي. و ذلك من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة و تقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها، و يمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية، كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم متخصصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخليا، و هذا يؤدي للاستفادة من الظروف الطبيعية للعمل من جهة، و تفادي الغياب الطويل للمتدربين من جهة أخرى، غير أن ذلك يتطلب الأخذ بالحسبان اعتبارات مادية كإمكانية توفر المؤسسة على مركز للتدريب.

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 218-219.

2. التدريب خارج المؤسسة:

و تستعين في هذه الحال المؤسسة بمؤسسات خاصة و مراكز مختصة في تقديم الخدمة التدريبية أو البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات و الندوات و الأيام الدراسية و غيرها، و هذا الأمر يتطلب مراعاة كفاءة هذه المصادر الخارجية، ناهيك عن التكاليف الناجمة عن اتخاذ القرار في هذا المجال، و بالنسبة للبرامج الحكومية، يجب التأكيد على مدى ملائمة ما تقدمه من معارف و معلومات، خبرات و تجارب لاحتياجات المؤسسة التدريبية من جهة و احتياجات الأفراد من جهة أخرى.

المطلب الثالث: أساليب التدريب.

إن فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل، و من بينها الإختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب، و لقد اختلفت الأساليب و تعددت في حين بقي الهدف واحدا، ألا و هو فعالية أنشطة التدريب و برامج و ضمان عملية التعلم، و فيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تدريب و تنمية الموارد البشرية:

أولا: المحاضرة.

تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية و التعليمية التي تستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين، فالمحاضرة إذا، تدخل في مجال الطرق التي تعتمد أساسا على الحديث و العرض، و دور المتدرب في هذه العملية دور سلبي عادة. فهو يقوم في معظم الوقت بالاستماع و تسجيل النقاط الأساسية دون المشاركة الفعالة في اكتشاف المعرفة أو بنائها، تستخدم المحاضرة عموما كأسلوب للتدريب من أجل نقل المعارف النظرية خاصة، و يصلح هذا الأسلوب في برنامج تدريبي يهدف إلى معرفة قانون جديد و تطبيقاته في العمل مثلا، غير أن الجانب العملي للقانون يفتح الباب أمام مفهوم الكفاءة، فمعرفة قانون العمل مثلا شيء، و القدرة على تطبيقه شيء آخر، و يمكن عند أية محاضرة فسح المجال في آخر الحصة للأسئلة المختلفة، ما يرفع من فعالية هذا الأسلوب.

ثانيا: الندوة.

بموجب هذه الطريقة تشترك مجموعة من المتدربين في دراسة و بحث موضوع معين، و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع و إعداد تقرير عنه، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء، و هذا الأسلوب يشبه كثيرا أسلوب المحاضرة، حيث يعتمد في الدورات التدريبية التي تهدف أساسا إلى نقل معارف نظرية جديدة أو تغيير أفكار و اتجاهات أو تعديلها، يشمل هذا الأسلوب الوظائف التي تتطلب شهادات و كفاءات عالية، فهو لا يصلح لتعليم المهارات الدقيقة و المبرجة بطريقة واسعة.⁽¹⁾

⁽¹⁾توفيق عبد الرحمان، التدريب، مركز الخبرات المهنية الإدارية، مصر، 1994، ص:192.

ثالثا: أسلوب التدريب في الصناعة.

يهدف هذا الأسلوب بصفة رئيسية إلى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار النشاط في ظروف قريبة من ظروف العمل و قد طور في مصانع الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية إبان الحرب العالمية الثانية، لتحسين أداء الموارد البشرية و زيادة إنتاجيتها، ومفاد هذا الأسلوب هو تعود الأفراد على آلية العمل، و يتم ذلك على ثلاث مراحل :

1. **المرحلة الأولى:** يتم خلالها تحليل العمل . و هو تحديد العمليات و الأدوات اللازم استخدامها، و التعرف على المهام و الأنشطة الرئيسية للعمل.

2. **المرحلة الثانية:** إعداد برنامج التدريب، تحديد المتدربين، المهام، الوقت.

3. **المرحلة الثالثة:** تنفيذ برنامج التدريب من طرف المدرب الذي يقوم بما يلي:

- تهيئة الفرد من أجل تعريفه بما هو مطلوب منه و دفعه لإنجازه.
- شرح العمل و كيفية أدائه و ضمان فهم المتدرب لكل الخطوات.
- يقوم المتدرب بالمهمة بمفرده مع التعليق على كل ما يقوم به، و هذا كاختبار أولي.
- التدريب على العمل بالتكرار حتى الوصول إلى النوعية المطلوبة و الكمية اللازمة.

رابعا: الإشراف المباشر.

يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب الفرد معارف و مهارات و اتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل، حيث يكون لكل متدرب فرد يشرف على تدريبه، و يقوم بتعليمه خبراته و مهاراته الخاصة، يلاحظ أن المتدرب يقوم باكتساب خبرات المدرب من خلال الحديث معه و الملاحظة المباشرة لأدائه، و هكذا يكتسب الفرد المهارات اليدوية والاتجاهات التي يبينها المدربون وهذا عن طريق عملية التقليد.

خامسا: التمارين و الأعمال التطبيقية.

و تهدف هذه الطريقة إلى تدعيم تعلم المعارف و المهارات، حيث يقوم المدرب بتقديم المادة التعليمية على شكل دروس معينة، ثم يطلب بعد ذلك من الفرد القيام بتطبيق ما تعلمه على شكل تمارين أو أعمال تطبيقية . و تستعمل هذه الأساليب في التعليم الأكاديمي خاصة . كما يمكن أن تستخدم في المؤسسات لتعليم المهندسين بعض التقنيات الإدارية و التسييرية التي تستخدم في إدارة المشاريع مثلا.

سادسا: التدريب على رأس العمل.

و يعرف بالتدريب في الوظيفة، و " يتم التدريب في الوظيفة بتدريب الفرد في نفس موقع العمل، بحيث يتولى شخص معين تدريبه لغاية ما يصير جاهزا لتنفيذ العمل بنفسه، و قد يكون الشخص المكلف بالتدريب موظفا سابقا أو شخصا متخصصا بالتدريب". و يستخدم هذا الأسلوب غالبا في إدماج الأفراد الجدد في وظائفهم للرفع من أداءهم في أقرب أجل، و تفادي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبوها فتعيق السير العادي للنشاط بالمؤسسة أو بوحدة من الوحدات.

سابعاً: دراسة الحالات.

الحالة هي وصف لموقف عمل معين، تكتب على شكل قصة قصيرة تعد لأغراض الدراسة بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة و المتكررة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف، و تقرير كيفية معالجته، و يعتمد على هذا الأسلوب في التدريب على مهارات التحليل و تشخيص المشاكل و اتخاذ القرارات، و هو يطبق منهجية الاكتشاف في التعلم، تسمح الحالات بوجود رؤى مختلفة، و بالتالي اقتراح حلول مختلفة لنفس الحالة أو المشكلة. و تستخدم خاصة في تدريب الإطارات و المديرين الذين تتصف أعمالهم بجانب كبير من التغيير و ألا تأكد.⁽¹⁾

ثامناً: البريد الوارد.

يكون التدريب بالبريد الوارد بتزويد المتدرب بسلة فيها ما يشابه مذكرات و رسائل ترد اعتيادياً إلى شاغل وظيفة معينة، و يتم مطالته بأن يبت فيها كما لو استلمها فعلاً، فيحدد لكل منها القرار و الإجراء المناسب في كل حالة، إن البريد الوارد هو بمثابة ألعاب يقوم بها كل متدرب، فهي طريقة ممتعة و محفزة. فالمتدرب يتصرف و كأنه مسئول عن الوثائق و المذكرات التي يفترض أنه يعالجها، فيرتب أهميتها، يعالجها و يتخذ القرارات الخاصة بكل وثيقة كأى إداري بالمؤسسة، و لابد من الإشارة للدور الكبير الذي تمثله المعلومات المرتدة التي يزود بها الفرد عن قراراته و كذا القرارات النموذجية في تثبيت المهارات و المعارف التي يتعلمها.

تاسعاً: تقمص الأدوار.

لعب الأدوار يقوم على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع، و يطلب من المتدربين المشاركة بتقمص أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة.

و الهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين، تغيير الاتجاهات، و اكتساب مهارات قيادية و بعض التقنيات كالقيام بالمقابلات... الخ.

عاشراً: المحاكاة.

يشبه الأسلوب السابق من حيث خلق ظروف تحاكي الواقع العملي و وضع المتدرب في موقف معين ليتدرب عليه و على معالجته، و الهدف من وراء هذا الأسلوب هو التدريب على مهارات التشخيص و التحليل لمواقف معقدة، و كثيراً ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة في التدريب على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار، فعلى سبيل المثال، تستعمل المحاكاة في

⁽¹⁾سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص453

التدريب على قيادة الطائرات و التي تستدعي من المتدرب معارف و مهارات و اتجاهات جد عالية و متخصصة، بالإضافة إلى ذلك، يستخدم هذا الأسلوب في تدريب السماسرة (أسلوب المباريات) في أعمال السوق المالية (البورصة) و التي تحتوي على درجة كبيرة من المخاطرة و عدم التأكد. تعتبر المباريات واحدا من أساليب المحاكاة، فالمباريات تستخدم أيضا في تدريب الأفراد على التعامل مع المواقف التي تتضمن نوعا من المخاطرة و عدم اكتمال المعلومات، و يتم التدريب بتوزيع الأفراد إلى مجموعات متنافسة، ثم تقوم كل مجموعة باتخاذ قرارات متسلسلة كاستثمار معين، إنتاج منتج جديد، اقتراض... إلخ، و تقييم نتائج سلوك و قرارات كل مجموعة و تعاد إليها حتى تتعرف على ما يمكن اعتباره قرارا صحيحا، و على الأخطاء لتصحيحها.

حادي عشر: تدريب الحساسية.

هو أسلوب يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد. و ذلك من خلال تحسيسهم بسلوكياتهم واتجاهاتهم السلبية ومساعدتهم على تغييرها أو تعديلها. إن هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب مختص في هذا المجال، حيث يجمع المتدربون في مجموعة ويوضعون في موقف معين، و تتعرض مختلف السلوكيات الصادرة عنهم إلى الملاحظة و المناقشة، إن معرفة أثر اتجاه معين أو سلوك معين على المجموعة ككل وعلى الأفراد الآخرين أمر أساسي. فكلما أمكن للفرد التعرف على سلوكياته و السلوكيات ذات الأثر السلبي على الجماعة أو الأفراد، كلما أمكن له من تغييرها بما يتماشى و أهدافه من جهة، أهداف الجماعة و المؤسسة ككل من جهة أخرى.⁽¹⁾

المبحث الثالث: أهمية التدريب وعوامل نجاح جهود التدريب.

يلعب التدريب دورا كبيرا في رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة ومنه زيادة إنتاجيتها، وهذا ما يبين لنا أن للتدريب أهمية كبيرة، إلا أن نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بعوامل عديدة.

المطلب الأول: أهمية التدريب.

1. تزويد الفرد العامل القدم أو الحديث بالكفاءة المطلوبة.
2. مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.
3. تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها.
4. تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة وعن طريق ذلك يمكن أن تتحقق المواءمة بين، culture organisationnelle الفرد وعمله.
5. إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
6. تخفيض التكاليف الإنتاجية عن طريق تدريب الموارد البشرية، في مجال تبسيط العمليات وتقليل هدر في المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.

⁽¹⁾سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص:460،457.

7. تظهر أهمية التدريب في توفير القيادات الإدارية عن طريق مساهمة التدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، وذلك بتعميق قدرة المدربين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات.
8. زيادة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب على حجم النتاج وجودته.
9. رفع معنويات الأفراد وذلك لاكتسابهم القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقتهم بنفسهم ، ويحقق نوع من الاستقرار النفسي.
10. تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.
11. استمرارية التنظيم واستقراره وثباته يعني قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المدربين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي فتعني قدرة التنظيم على التكيف في أجل **flexibilité** سبب من الأسباب (المرونة قصير) مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهداف التدريب.

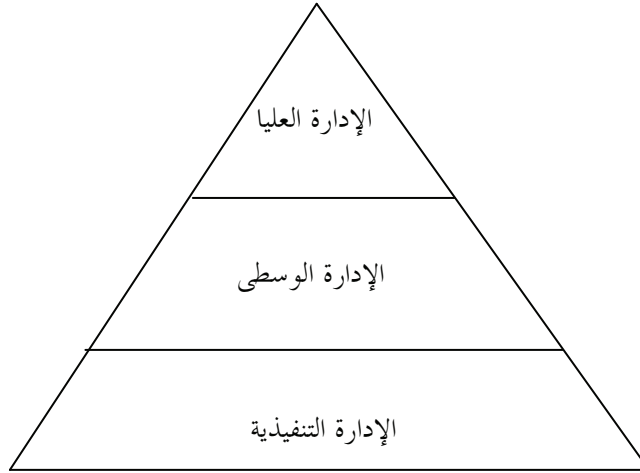
ويمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية كالآتي:

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة التنفيذية.

ولأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث تختلف من مستوى إلى آخر حيث الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية فان قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية التنفيذية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام، لذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع من الأهداف وهي موضحة في الشكل التالي:

⁽¹⁾ خديجة حريق، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

شكل(2):مستوى العاملين في الإدارة على مستوى المنظمة.



المصدر:محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره،ص:219.

1. الأهداف التدريبية الإبداعية و الابتكارية:وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.
2. الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.
3. الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية:وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

وبصورة عامة يمكن أن نحدد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وبالآتي والأشكال التالية توضح ذلك:

1. إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب أداء الأمثل فيها.
2. تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.
3. صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
4. رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
5. تحقيق أهداف الدولة.⁽¹⁾

⁽¹⁾نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص:22-23.

6. المطلب الثالث: عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات.

في سبيل نجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية كالتالي:⁽²⁾

1. تبني الإدارة العليا لفكرة التدريب على أنها حاجة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال تطوير العنصر البشري.
2. توفير المساندة والدعم المعنوي والمالي لبرنامج التدريب في المنظمات من الإدارة العليا.
3. أن تبني برامج التدريب في المنظمات بموجب دراسات لواقع المنظمة والاحتياجات الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.
4. أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي Systems Approach الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر من المداخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
5. أن يتم التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
6. يجب أن تعتمد معايير محددة في خطة التدريب، يسعان بها في مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدفة في الخطة.
7. يجب إعطاء الأولوية في مجال التدريب للوظائف التي يصعب شغلها عن طريق التعيين من الخارج.
8. يجب أن يتسم بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية والإدارية والكتابية، بحيث يتم إعطاء الأولويات وفق الإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.
9. يجب إيجاد الحوافز للمتدربين لترغيبهم وحفزهم على الالتحاق بالدورات التدريبية (إتباع الوسائل المادية أو المعنوية في التحفيز).
10. ينبغي الاستفادة من التقييم للبرامج التدريبية بحيث يفاد منها في إعادة النظر بالأساليب المتبعة و المناهج والخطط، في محاولة لإدخال التعديلات المستمرة بما يزيد من فاعلية برامج التدريب بشكل مستمر.

⁽²⁾حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص ص:243،244.

خاتمة الفصل الثاني:

سعت المنظمات الإنسانية في العصر الحديث إلى الاهتمام بشكل كبير بالجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر في سلوك المسار الوظيفي للعامل لذلك فإن أهمية التدريب لا تكمن في الحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالأداء فحسب، وإنما وفرة البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المنظمة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياستها وقراراتها تساهم بشكل كبير في رفع درجة الولاء للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا، وهو ما يؤدي دون أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء، لذا فإن التدريب ضرورة حتمية لتحسين الأداء وفاعليته في إنجاز الأهداف على الرغم من أن التدريب يعتبر نشاطا إضافيا يؤدي إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة أعباءها ويمثل إضاعة لوقت الكثير من العاملين لكن الواقع العملي يشير بأن الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد التي يرجى الحصول عليها من جراء اعتماده يبرر بوضوح الجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين وفاعليته.

الفصل الثالث:

كفاءة الموارد البشرية.

مقدمة الفصل الثالث:

إن التحول إلى عنصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة.

فنتيجة التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم مؤخرا، ظهرت فقرات كبيرة في استخدام الإنسان المتزايد لأدوات وتكنولوجيات مختلفة، من أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي كان لها تأثير كبير في تطوير الكفاءات وذلك من خلال استعمالها في تسيير المعارف بالطرق الحديثة والمتطورة، وأيضا في مجال التكوين وذلك باستعمال وسائل عصرية كالإعلام الآلي والانترنت وغيرها، فكل من التكوين والتحفيز والتدريب يلعب دورا فعالا في تطوير وتنمية الكفاءات، إذ أصبح يعتبر أهم أداة لتحسين مستوى الأداء.

وستتناول في هذا الفصل:

- الكفاءات البشرية في المؤسسة وتطورها.
- قياس كفاءات العاملين.
- تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة.

المبحث الأول: الكفاءة البشرية في المؤسسة تطورها.

تعتبر الكفاءة البشرية عنصرا أساسيا من عناصر النمو و التقدم الاقتصادي، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة البشرية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه، حيث تتخذ المؤسسة قراراتها أساسا فهي تعتمد على الكفاءات المتوفرة لديها، و قبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي يمكن اكتسابها و المخاطر التي تنتج عنها.

المطلب الأول: ماهية الكفاءة وأهميتها.

إن البحث عن كيفية تحقيق المنظمات للتفوق أصبح حاليا محور الاهتمام الرئيسي للفكر المعاصر ويعد مفهوم الكفاءة وأهميتها كمثال للمحاولات الساعية في هذا الاتجاه.

أولا: تعريف الكفاءة.

إن كلمة كفاءة مستعملة في عدة ميادين ومشاركة بين تخصصات مختلفة، فالكفاءة مستعملة في ميدان علم النفس الذي يهتم بدراسة السلوك الداخلي والخارجي للشخص، ومستعملة في تحليل الوظائف والأفراد ومستعملة كطريقة للتكوين المهني والتعليم والتعلم، ولهذا فان تعاريف الكفاءة متنوعة ومختلفة باختلاف المفاهيم والسياقات المستعملة من طرف الباحثين.

وفيما يلي أهم التعريف التي توضح معنى الكفاءة:

يعرف الفكر الإداري الكفاءة على أنها: " المهارات والخصائص الشخصية الواجب توفرها لتحقيق الأداء في العمل المؤدي للنجاح الإداري"، وقد أشارت الجمعية الأمريكية لكلليات الإدارة AACSB إلى عدد من مهارات الكفاية الإدارية الواجب توفرها في المسؤول الإداري كل منها على قدرة إدارية Ability تعبر عن تلك المهارات وذلك على النحو التالي الذي يلحظه الجدول التالي:⁽¹⁾

(1) الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص:5-6.

الجدول رقم(2):مهارات الكفاية الإدارية المحققة للنجاح الإداري.

م	المهارات (SKILLS)	القدرة (ABILITY) المعبرة على المهارة.
1	القيادة	القدرة على التأثير في الآخرين لانجاز الأهداف.
2	الموضوعية	القدرة على التقييم النفس بصورة موضوعية.
3	التفكير التحليلي	القدرة على التغيير وتحليل المواقف.
4	المرونة السلوكية	القدرة على تعديل السلوك للوصول إلى الأهداف.
5	الاتصال الشفهي	القدرة على تغيير الأفكار شفهيًا.
6	الاتصال الكتابي	القدرة على تغيير الأفكار من خلال الكتابة.
7	التأثير الشخصي	القدرة على ترك انطباع شخصي جيد.
8	مقاومة الضغوط	القدرة على الأداء تحت ظروف.
9	التعامل مع ظروف عدم التأكد	القدرة على الأداء في ظل المواقف الغامضة واتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد.

المصدر: الشيخ الداوي، نحو تسيير استراتيجي بالكفاءة، لمؤسسة الاسمنت في الجزائر، جامعة الجزائر، 1999، ص:5-6.

- حسب اتفاقية ACAP2000 المبرمة في ديسمبر 1990 فهي تعرف الكفاءة على أنها "علم فعلي عملي صحيح".

"un Savoir etre Operational Valide" الكفاءة مهما تكون مراقبة من طرف المؤسسة فان معرفتها تكون "خارجية" تسبب عن تنظيم المؤسسة.

- في 1996 استعمل لأول مرة مدير "Thmson.cff" أداة جديدة للتخطيط سماها المخطط الاستراتيجي للكفاءات، وهو أداة أعمال ووسيلة تسمح للطبقة المسيرة أو المسيرين بالتوقيع وتحقيق معادلة الاحتياجات الخاصة بالنشاطات في المؤسسة.

- في التقني تعرف الكفاءات كعلم تسييري إداري أو كبعد شخصي في حل وتشخيص المشاكل وتحفيز الآخرين.

- وعند "Boyatzis" الكفاءة هي "ميزة موجودة في الفرد، ممكن أن تكون تحفيز أو طباع أو قدرة الفرد أو مظهر للصور والدور الاجتماعي أو المعرفة المستخدمة"⁽¹⁾.

⁽¹⁾فاطمة بلواعر، وآخرون، كفاءة وفعالية أداء المورد البشري داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، ميله، 2009 ، ص:33.

- الكفاءة هي "بناء الفرد أو الجماعة لمعرفة تمكنهم من الاستخدام -في ظروف معينة-الموارد الداخلية (المعارف، المهارات، الخصائص الشخصية) والموارد التي يوفرها المحيط والتوفيق بينهما.⁽¹⁾
 - كما تعرف أيضا على أنها "استخدام وتفعيل الفرد العامل لثلاثة أشكال للمعرفة، المعرفة النظرية، المهارات، ومعرفة سلوكية من أجل بلوغ النجاح في المهمة التي وكل بها.⁽²⁾
- من ما تم ذكره يمكن استخلاص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة، المهارات والسلوكيات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد.

ثانيا: أهميتها.

إن ارتفاع الكفاءة البشرية يعتبر أمرا مهما لكل من الفرد والمنظمة:

1. أهمية كفاءة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:

- المساعدة في تحقيق الإستراتيجية.
- تحقيق أهداف العمل.
- تحقيق كفاءة التشغيل.
- الاعتناء بالاحتياجات الشخصية للفرد.
- التكيف مع التغيير.
- تخطيط العمل.
- تقييم وتوفير عمليات الموارد البشرية.
- التدقيق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية العمل.
- الرقابة على العمليات الإدارية.

2. أهمية كفاءة الموارد البشرية بالنسبة للفرد:

- تحسين التزام الفرد.
- استراتيجيات الموارد البشرية تتفق مع العمل.
- عمليات الموارد البشرية تدار بكفاءة عالية.
- استجابة برامج وسياسة الموارد البشرية للاحتياجات الشخصية للفرد.
- الاستماع للعاملين والاستجابة لهم.

⁽¹⁾ philippe charupy et christaine eteve ,dictionnaire encyclopedique deleducate de la foruayion ,ed,nathan universte, 1998,p82.

⁽²⁾ jean marie peretti,dictionnaire de ressources,ed vinibert,2eme ed,2001,p60.

- التجديد والتغيير والتحول التنظيمي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءة.

خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية كانت الكفاءة محرك حقيقي للنضال للفائدة الجماعية، المناجحت العالمي ومبادئ الإنتاج الإجمالي والاختصاص المهني يحددون نجاح المنظمات خاصة، والاقتصاد عامة.

هيئة الأسواق العالمية تغيرت كثيرا بعد تطور الأسواق الجديدة في اليابان، في غرب شرق آسيا، في إفريقيا وفي الهند كانت المنظمات الأمريكية والأوروبية مؤسسة ومنظمة تنظيما جيدا وكانت تواجه منافسة حادة، فحاولت إيجاد طرق أخرى لضبط وتقوية فائدتها التنافسية، وهذه الطرق مرتبطة بأهمية تنظيم الإنسان، فالمنظمات تبحث على أكثر مرونة وتهتم كثيرا بكفاءات الأفراد وأفواج العمل، وتعتبر كعوامل النجاح في إحدى البلدان كالمملكة المتحدة بالإنجليزية " National vocation qualification" قد أعدت معايير تعرف شروط التعيين للوصول إلى تشغيل معين وتحمل المسؤوليات، هذه التأهيلات عرفت لدى العاملين لتأسيس قدراتهم لإثبات كفاءة معينة في الأوضاع الواقعية.

واعتبرت كخيارات للتأهيلات الخبيرة عن طريق التكوين المهني، هذه العمليات اعتمدت على الوصف الدقيق للكفاءات لمختلف الوظائف المتخصصة، ووضعت اختبارات صارمة لمراقبة العمال إذ كانوا يتجاوزون مع المعايير وهذا يولد طريقة مندجة مطبقة

في الوظائف اليدوية، التقنية الإدارية والتسييرية .

هذه التطورات لا سيما في المملكة المتحدة كانت لها انعكاسات في الو،م،أ أين أنشئ في 1944 " National Standarts Bed" لجنة مكلفة بوضع وطني لمعايير القدرات والكفاءات.

المعايير هي نفسها قاعدة النظام ويختص بتعريف معايير لمستويات الكفاءات المطلوبة لتحقيق مهمة أو أداء أو وظيفة ما.

القنصلية الوطنية للتأهيلات للمملكة المتحدة تعرف مفهوم الكفاءة كالتالي: "إمكانية توظيف المعلومات المفهومة العملية والفكرية للوصول إلى نتيجة مرضية لتوظيف عدد هام في العمل".

الأمريكيون يهتمون بتأثير جودة المناجحت على فائدة تنافسية.

جمعية المناجحت الأمريكية مكلفة مكتب مستشارين في المناجحت MCBER وهي جمعية تدري الخاصيات والميزات التي يتميز بها المسيرين الجيدين عن المسيرين المتوسطين، المشروع كان مسير من طرف Rchard Boyatz الذي توصل إلى الفرق بين الاثنين.

⁽¹⁾ عبد القادر مدني، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جدة، العربية السعودية، 1993، ص:45.

التطورات الأمريكية الحديثة في هذا المجال شددت أهمية القدرة على التدريب في المنظمة والقدرة على اكتساب كفاءات جديدة، إذن التنظيمات المتبعة تركز على مبادئ تسيير الكفاءات.⁽¹⁾

خلال السنوات 20 الأخيرة اكتسبت مؤسسات عديدة خبرة من تعريف مظاهر الكفاءات كذلك في التطور ومشاريع التنمية " Assesment Ceutrs " لعبت دورا هاما في ظهور مفهوم تسيير الكفاءات.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءة.

تنقسم الكفاءات إلى ثلاثة أقسام:

أولا: الكفاءات الفردية.

هناك عناصر عديدة تحدد الكفاءة الفردية حسب Dejeux هي:

- لا نجد لها معنى حقيقي إلا في الفعل ولا نجد لها إلا عند الانطلاقة في الفعل.
- الكفاء هو الذي يملك البرهنة والقادر على الفعل واكتساب المعلومات للوصول إلى هدف صعب، وهو بناء مستمر، والشخص يختار الكفاءات المكتسبة سابق ليوافقها مع الحالة الحاضرة.
- تكتسب الكفاءات عن طريق عملية التكوين الموجهة أو الممارسة وتتواجد الكفاءات عن طريق معلومة تتبعها الأخرى، ولا يكفي أن يقول الإنسان أنه كفء حيث أن للكفاءة جهة خفية، فالظاهر منها متكون من القدرات والمعارف والطبائع والدور الاجتماعي، أما الخفي منها يتمثل في الأوصاف المعنوية والقيم وجزء من المعارف.
- للكفاءة منفعة اقتصادية بالنسبة لصاحب العمل والأخير على السواء وحسب هذا التعريف مستوى الكفاءة يقيم عن طريق النتائج المحصل عليها بمقارنة القدرات المستعملة بالقدرات الموجودة فعليا، والفوارق تبين العجز الموجود.

ثانيا: الكفاءات الاجتماعية.

هي معرفة من قبل Dejeux C. كتراكم بين الكفاءات التي يملكها الأفراد تزيد بمفعول جماعي الصادر من ديناميكية العمال فهي تضع المناجمت في مقياس أو قاعدة أين يمكنه أن يساهم في خلق هذا المفعول الجماعي الذي يسمح بتجاوز زيادة الكفاءات الفردية.

أحد عوامل تسيير الكفاءات اهتمت خصوصا بقدراتها لإدخال أو تحويل الكفاءات الفردية في المشروع الجماعي.

⁽¹⁾فاطمة بلواعر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:38.

في الواقع الأنظمة الجديدة للعمل تحتاج إلى التوظيف بفعالية أي:

- جماعية العمل.
- مبدأ التعاون.
- تبادل المعلومات.
- القدرة على العمل في أفواج تشكل الالتزامات الجديدة للأوضاع الحالية للعمل التي تتجارب مع التغيرات.

تنمية أفواج المشاريع والأهمية المرتبطة المناجمت عن قرب تبين الضرورة التي تتأثر بها المؤسسة لتجديد الكفاءات الفردية للوصول إلى الأهداف العامة.

وهكذا طريقة الكفاءات ليست واضحة بذاتها فهي لا تأخذ معنى إلا بالنسبة لهدف محدد، هذا للمسيرين الواجب عليهم مسؤولية هذا التجديد، فمن جهة وجد وأن مشاركتهم في الحركات الفردية تذيب القرارات التي تتعلق بتعاونهم على تقييم كفاءاتهم الفردية، ومن جهة أخرى فتعاونهم يتحملون العمل جماعة وهذا يعني خلق الشروط التي تنمي التآزر والتضامن الضروريين لنجاح مشاريعهم الجماعية.

ثالثا: الكفاءات التنظيمية.

تسمى أيضا كفاءات المؤسسة وهي محجوزة على المستوى الكلي (العلم) وتتوقف على أن المؤسسة تعلم الفعل بمقابل ما تملك.

" Ce L'entreprise Soit Fait ,Par opposition a qu'elle possede ". إذن الكفاءة التنظيمية هي مفترضة أساسا على إستراتيجية المؤسسة.

إن فكرة كفاءة المؤسسة كعنصر محدد لإستراتيجية هضت بمفعول نظرية الموارد، وعلى نفس المستوى الإستراتيجية تختص بتعريف التطورات أي تحسنات النشاطات والعمليات، إن الكفاءة التنظيمية هي تعود لأنواع النشاطات وروتينيات تنظيمية التي فيها يمكننا دمج معارف ومهارات جميع الأفراد.

إذن الكفاءة التنظيمية تتجه نحو قطب الجماعية مما يزيد من دعم الكفاءات لتكون المؤسسة أكثر صلابة مقابل المؤسسات المنافسة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ طبع مسبكة، وآخرون، المورد البشري ومساره الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، ميلة، 2009، ص: 95.

المبحث الثاني: قياس كفاءات العاملين.

تمثل الكفاءة الإنتاجية تأليفاً أمثلاً بين العناصر المستخدمة في الإنتاج، فيمثل حينئذ قياسها مدى نجاح العاملين أو فشلهم في إدارة نشاط معين و كثيراً ما يلجأ إليها الباحثون نظراً للعديد من المحاسن.

المطلب الأول: مفهوم قياس الكفاءة.

بعد أن تتم عملية اختيار الفرد وتعيينه يجب التأكد من أن قدراته تستخدم بشكل جيد وهذه المرحلة تعني قياس كفاءة العاملين والتي من خلالها يتم الاطلاع على نقاط الضعف لديهم، وهناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفين للدلالة على قياس أداء العاملين، منها مثلاً: تقدير الكفاءة والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء العاملين لأعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى.

كما يستخدم البعض اصطلاح "كفاية العامل" ويعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً على معاملة زملائهم ومرؤوسيههم، وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة وتصرفاته مع من يعملون معه، وطبقاً لهذا الاصطلاح فان مقاييس كفاية العاملين تستخدم بهدف العلاوات أو إجراء الترقيات أو التقلات أو لتدعيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وحل مشاكل الأفراد والصعوبات التي تعترضهم في العمل.

كما أن البعض يعبر عن قياس الأداء بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب" واعتماداً على هذا المفهوم فانه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال⁽¹⁾.

الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم: وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة، وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.

ويعرف بيش "BEACH" تقييم الكفاءة على أنها "التقييم المنظم للفروع واحترام أدائه في العمل وكرامته في التطور".

أما فيلدمان وأرنولد "Fielduman et Arnold" فيعرفه بأنه "عملية قياس وتقييم مستوى أداء أعضاء المنظمة"⁽²⁾.

(1) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الشروق، 2005، ص: 86.

(2) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور علي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص: 499.

إن عملية تقييم الكفاءة إذن عملية شاملة تخص كل الأفراد الموجودين بالمنظمة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم، وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة، وأن تقدم أي عامل في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق كفاءة وجدارة كبيرة دون خضوعه لاختبارات أخرى، ويمكن القول بأن قياس الكفاءة هو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات من العاملين في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الكفاءة بحيث قياس الكفاءة دوري ومنظم، وتستخدم البيانات في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أهمية نظم قياس الكفاءة.

تعتبر هذه النظم من أدوات الإدارة الحديثة في تسيير أعمال المفاضلة بين العاملين على أسس علمية سليمة وتدعم العلاقات بين رؤساء العمل ومرؤوسيههم وتنمي بين الإدارة والعاملين كما نحقق المزايا الآتية:

- توحيد الأسس والأساليب عند تقرير أو قياس كفاءة العاملين، أي جعل طرق التقدير أو القياس المعتمدة واضحة بالنسبة لكل المشرفين الذين يستعملونها في قياس كفاءة العاملين.
- تساعد هذه النظم على قياس مدى تقدم العامل أو عدمه في عمله بمعايير وأوزان مادية معينة، حيث تتطلب عملية قياس الكفاءة وجود معايير وأوزان وهي المقاييس التي تتم على أساسها عملية المقارنة أي مقارنة مستوى الكفاءة الفعلي للعامل بالمعايير المحدد للحكم على مستوى كفاءته.

فبدون وجود معايير محددة للكفاءة مسبقا لا يمكن لعملية قياس الكفاءة أن تكون فعالة، وتحديد معايير الكفاءة يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية، بينما يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية، ففي الأعمال الإنتاجية يمكن لمعايير الكفاءة أن تكون بالنسبة لكمية إنتاج معينة أو بلوغ درجة جودة محددة أو التقليل في التكاليف... الخ، أما في الأعمال الإدارية وفي كل الوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الذهنية فان الكفاءة لا يعبر عنها بالكمية أو النوعية بل بمعايير سلوك العاملين ومعايير الصفات الشخصية، ومن أمثلة هذه المعايير: إدارة الاجتماعات، معالجة شكاوي العمال، المواظبة، التعاون، قيادة المرؤوس، كذلك الصفات الشخصية ومن أمثلتها: المبادرة، الدافعية إلى العمل، الانتباه والالتزام الفعلي... الخ، ويمكن تلخيص أهمية نظم قياس الكفاءة في النقاط التالية:

- تساعد نظم قياس الكفاءة في الحكم على مدى تحقيق التوازن اللازم بين متطلبات العمل ومؤهلات أو خصائص الموارد البشرية الضرورية لإتقان هذا العمل.
- تعمل كذلك على كشف الكفاءة للقضاء على نقاط الضعف لدى العامل، وكيفية الإجراءات للعلاج أو تحسين مستوى الكفاءة للقضاء على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة والحفاظ عليها.

- تستخدم بيانات قياس الكفاءة في الأغراض الإدارية، فنتيجة القياس تشكل مرجعا هاما لاتخاذ قرارات التحويل والترقية وتقدير المكافآت.⁽¹⁾

المطلب الثالث: طرق قياس الكفاءة.

تختلف الطرق العلمية الحديثة عن الطرق القديمة في تحديد العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع التقدير الملائم للكفاءة أو الجدارة، وكذا التوقع في عملية تحليل سلوك العامل تحليلا سليما، والواقع أن الطرق القديمة كانت تخلو من كل تفسير أو تحليل، إذا أنها كانت تقوم على أساس من التقدير العام الذي يضعه رئيس العمل عن مرؤوسيه بحسب اعتقاده الشخصي دون سند أو ثابت يحدد ذلك، وأن مثل هذا التقدير الشخصي كثيرا ما يحظى بالحكم على كفاءة العامل على أن ذلك يساعد في تغليب العاطفة وانتشار الوساطة وتفشيها، ولذلك فإنها تقابل دائما بالرغبة والشك والنقد وحتى الاعتراض من قبل المرؤوسين الأكفاء الذين يصيبهم العنف وتشدد الحكم الشخصي غير السليم لدى الرؤساء، ومن ثم تتضح لنا ضرورة قيام العدل بين العاملين على أسس المودة في القياس كما تفصح عنها عمليات تحليل العمل قصد الوقوف على حقائقه ومتطلباته، وهناك نوعين من الطرق لقياس جدارة العاملين، طرق تقليدية وطرق حديثة.

أولا: الطرق التقليدية في تقييم الكفاءة.

وهي طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

1. طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أسس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كما تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممتازا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي، والذي يعبر عن تقدير كل منهم برقم من (1) إلى (5) (أي ضعيف = 1، متوسط = 2، جيد = 3، جيد جدا = 4، ممتاز = 5).

(1) أمين شاعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص: 467.

جدول رقم (3): نموذج لتقييم الكفاءات بطريقة التدرج البياني.

الموظف (ج)	الموظف (ب)	الموظف (أ)	الصفات
5	2	2	التعامل مع الزملاء.
3	3	3	العلاقة مع المرؤوسين.
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء.
1	4	4	الدقة في المواعيد.
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل.
2	1	2	القدرة على التفاهم.
15	18	17	المجموع

المصدر: وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد أ، ب، ج على التقديرات المبينة في الجدول والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم، وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن، وكذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة ما يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.

2. طريقة الترتيب الفردي:

تقتضي ترتيب العامل بالنسبة للمجموعة التي ينتمي إليها ويعمل معها، وبجانب ذكر الترتيب تعطى تقديرات كذلك عن العوامل الجوهرية اللازمة لعمله، وهي الطريقة الأسهل في تقييم كفاءة العاملين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة أسماء العاملين معه، ويحدد فيها أحسنهم كفاءة بدءاً من الأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة وذلك بالاعتماد على أكثر من مقيم للتقليل من التغيرات.

3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية: $\frac{n(n-1)}{2}$ حيث ن هي عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، وعلى هذا كان لدينا خمسة أفرادهم أ، ب، ج، د، هـ، فإنه يتم تكوين عشر مجموعات على الشكل التالي:

أب، أ ج، أ د، أ هـ / ب ج، ب د، ب هـ / ج د، ج هـ / د هـ.

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلاً "أ ب" وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة وهكذا التكرار وذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (4): نموذج لتقييم الكفاءة بطريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته.	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	2
د	2	2
هـ	1	5

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص:374.

يتضح من هذا الجدول أنه بمقارنة كل عامل مع عامل آخر فإنه العامل (ب) كان الأفضل في أربع مرات وبالتالي فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا.

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا في حالة اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، إذ لو كان 25 موظفا مثلا لكان على المشرف أن يجري (300) مقارنة وذلك بتطبيق المعادلة السابقة وهي $\frac{n(1-n)}{2}$ أي $\frac{25(1-25)}{2} = 300$ ، وهكذا إذ وصل عدد الموظفين إلى (30) لأصبح عدد المقارنات التي سيقوم بها المشرف تساوي حسب نفس المعادلة:

$$435 = \frac{30 \times 29}{2} = \frac{30(1-30)}{2} \text{ مقارنة.}$$

أي أن زيادة مقدارها خمسة في عدد الأشخاص المطلوب قياس أدائهم أدت إلى زيادة مقدارها (300-435) = 135 في عدد المقارنات.

كما أنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل، لأنها لا تحدد نواقض الأفراد ويكاد غرضها الوحيد هو اختيار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين التي تطبقها المنشأة في اختيار وتعيين الأشخاص مناسبين.⁽¹⁾

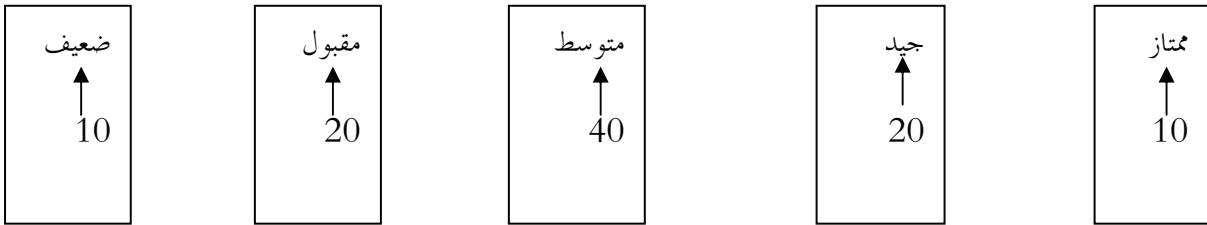
⁽¹⁾ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص:375.

4. طريقة التوزيع الإجباري:

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين، وتقدير أدائهم، وعلى هذا فإنه على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتندرج ارتقاء وانخفاض في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف للقارئ.

ويمكن تصور التوزيع الإجباري كما يلي:

شكل رقم (3): نموذج لتقييم الكفاءة بطريقة التوزيع الإجباري.



المصدر: حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 374.

وكما يتضح في الشكل السابق يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم، فإذا كان عدد العاملين مائة عامل يكون التوزيع كالأتي:

- 10 عمال في كل من طرفي الخطأ.
- 20 عاملاً بين متوسط والممتاز.
- 30 عاملاً بين المتوسط والضعيف.
- 40 عاملاً في نقطة الوسط.⁽¹⁾

ويمكن القول أن استخدام هذه الطريقة من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين.

⁽¹⁾ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص: 89-93.

ثانياً: الطرق الحديثة في تقييم الكفاءات.

نظراً لأهمية عملية قياس وتقييم الكفاءة بالنسبة للفرد والمؤسسة فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لقياس كفاءة الأفراد العاملين تهدف إلى تقليص درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي:

1. طريقة تسجيل الحوادث الهامة:

في ظل هذه الطريقة فإن المقيم لا يتغير بعوامل معينة يعتمدها في عملية تقييم الأفراد، فدائماً يتولى الملاحظة بشكل مستمر أثناء ممارستهم للعمل، وبعض التصرفات في سلوك الرؤوسين تكون بارزة بحيث يكون لها التأثير الفعال على النجاح أو فشل في العمل،

وبالتالي مثل هذه التصرفات تسجل على أساس أنها تشكل جوانب إيجابية أو سلبية يتم استخدامها في تقييم الأفراد.

مثال ذلك: ظاهرة زيادة حجم العمل بشكل غير مألوف في وظيفة ما، فإن الفرد يقابل هذه الظاهرة بتصرف معين، فإذا تمكن مثلاً من التحكم في ظاهرة ومعالجة الوضع فإن ذلك يكون جانب إيجابياً في تصرفاته ويستخدم كأساس للتقييم.

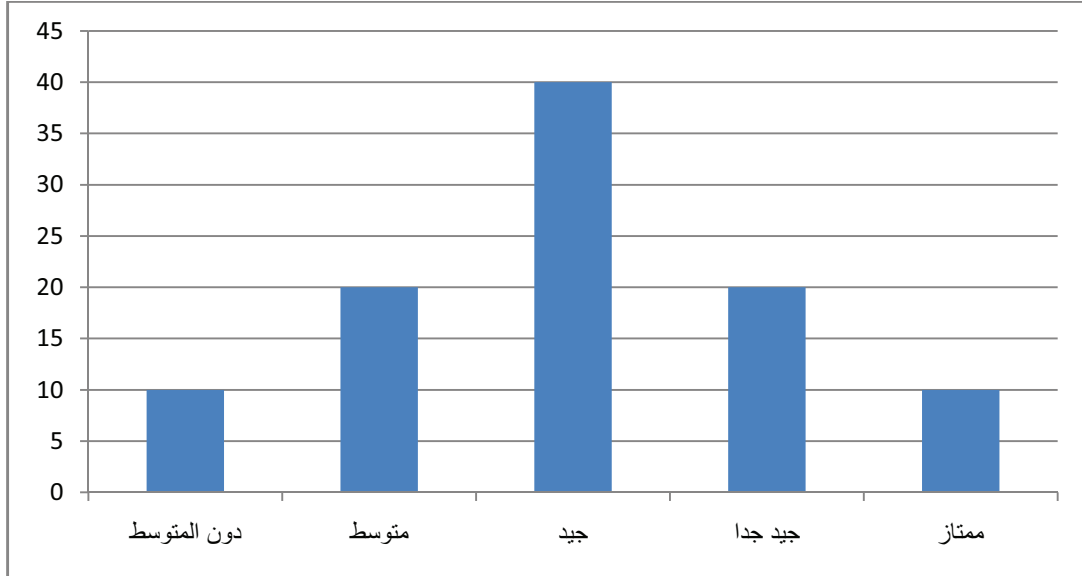
وتتميز هذه الطريقة بتعدد الصفات المعروفة في الوظائف والأعمال، بمعنى آخر بسرد المفردات المطلوب التثبيت من توفرها عن العمل.

2. طريقة التوزيع الإحصائي:

يقوم المقيم في طريقة التوزيع الإحصائي بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقاً للنسب التي يحتويها المقياس، وهذه الطريقة غالباً ما تستخدم للابتعاد عن خطأ التزعة المركزية، والتساهل والتشدد والذي يشوب المقاييس التدريجية، ومقياس التوزيع الإحصائي عادة ما تحتوي على 05 درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون توزيع النسب على درجات أو المجموعات نوعاً من التوزيع الطبيعي.

والمثال التالي يوضح كيفية توزيع 40 فرداً على 05 مجموعات متدرجة في الكفاءة.

شكل رقم(4): يمثل توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإجمالي.



المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 349.

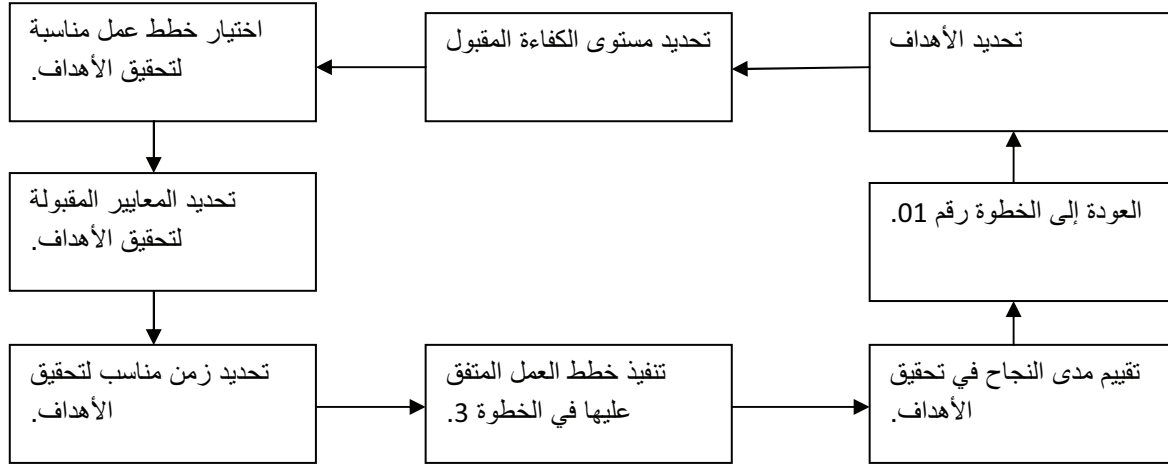
وطريقة التوزيع لا يصلح تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد محدود، بل يفيد تطبيقها عندما يكون عدد الأفراد الخاضعين للقياس كبير.

3. طريقة الإدارة بالأهداف.

تعني الإدارة بالأهداف إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف بمفرده ويطلب من المرؤوسين تنفيذها، وإنما يشركهم في تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها، وتقييم المرؤوسين ويتم على أساس مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها، وتتم الإدارة بالأهداف عبر الخطوات التالية:⁽¹⁾

⁽¹⁾ سهيلة محمد عباس، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، ص: 259.

شكل رقم(5): يمثل سلسلة المراحل في طريقة الإدارة والأهداف.



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

يجب على كل مؤسسة أعمال أن تتبع الخطوات التالية لتقييم كفاءة الأفراد التي ترسمها، ويجب أن تكون مفصلة، إن استخدام مختلف الطرق لقياس الكفاءة مثلا في الطرق التقليدية "طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين" رغم بساطتها سهولة تطبيقها فإنها تفتح المجال للتحيز، فجاءت الطرق الحديثة نتيجة الضعف الذي طرحته الطرق التقليدية، فمن أحدث الطرق الصالح للاستخدام هي طريقة الإدارة بالأهداف لأنها أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة التي تلتزم بها، الشيء الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الكفاءة.

يعتمد قياس الكفاءة على ضرورة لترتيب الموظفين والأعمال وفق استحقاقهم وجدارتهم وكفاءاتهم بهدف اختيار من يصلح للترشيح للترقية من بينهم، ويتطلب هذا الأمر تحديد المعايير ومستويات التي يمكن إتباعها للتمييز بين أصحاب الجدارة والكفاءة كما أنه يقتضي الحياد والتزاهة التامة بين صفوف المسؤولين عن قياس هذه الجدارة وتقييم الموظفين، وفيما يلي كشف تقييم للموظفين (قياس الجدارة)، اسم الموظف، اسم الإدارة، اسم التقييم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ caul –jouel et .derto: gestion de ressources humaines,paragraplus,1998,p :92.

الجدول رقم(5):يمثل كشف تقييم الموظفين(قياس الجدارة).

ض ج	ض	م د	م	ج	ج ج
					<ul style="list-style-type: none"> - الأخلاق. - القدرة على التكلم. - كمية العمل. - جودة العمل. - الحيوية والنشاط. - المبادرة. - التعاون مع الآخرين. - معلومات عن العمل. - إمكانية الاعتماد عليه. - المواطنة.

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص:390.

وبالطبع لاتكفي معرفة هذه الظواهر، وإنما من الضروري معرفة معدلاتها وأسبابها ومقارنتها بالسنوات السابقة وبالمنظمات المماثلة، فيمكن الحصول مثلاً على معدلات الاستقالة بقسمة الاستقالات على عدد الموظفين الثابتين في السجلات.⁽¹⁾

المبحث الثالث: تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة.

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور و الذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة و العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسيير قدماً نحو تسيير تلك الكفاءات وتطبيقها لتحقيق التقدم و الازدهار.

المطلب الأول: تسيير الكفاءة البشرية وتطبيقها.

إن المنظمات تمارس تسيير الكفاءات لعدة أسباب ولكن في إطار هدف واحد وهو تحقيق الفعالية والملائمة مع أشكال الجديدة للعمل والتنسيق، وبعد الدراسات تعطي أهداف ومبادئ انجاز وتطبيق تسيير الكفاءات.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص:390.

أولاً: تسيير الكفاءات البشرية.

قامت (Leuven/Gent) مدرسة المانجمنت في 1999 بأبحاث على مستوى 1500 مؤسسة رئيسية بلجيكا، ووجدت أن 54% تطبق تسيير الكفاءات، 20% فقط حضرت وسائل محددة أو خاصة (معجم الكفاءات في الجانب الوظيفي)، 34% من العمال بدون تكوين خاص، هذه النتيجة وضفت بعض الأسئلة المطروحة وجعلت من خلال التطبيق تعرف تسيير الكفاءات للتوظيف الجيد على المؤسسة أن تشغل عمال ناجحين وتكونهم وتنبههم وتكافؤهم.

- في إطار تسيير الموارد البشرية، تسيير الكفاءة هي مجموع النشاطات المخصصة موضوعية كليا لكسب وتطوير كفاءات الأفراد والإفراج بهدف تحقيق المهمة ورفع نتائج العمال، وهذا يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة وتجنيد عمال جدد بإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، كما يتعلق بضمان تنمية الموارد البشرية، تطوير العمال، التكوين، التجنيد والاختيار ليست هدفا بذاتها ولكن هي وسيلة لتحسين المؤسسة بصفة عامة.
- تسيير الكفاءات تطبق مبادئ نقل الموظفين (L 'integration) أفقيا وعموديا، النقل العمودي للموظفين يتعلق باختيار الكفاءات ونأخذها بعين الاعتبار في جانب كفاءة وظيفتها، ويتعلق باختيار الكفاءات الضرورية لتعيين عمل ما أو أكثر للوصول إلى نتائج معينة مساهمة أيضا في تحقيق مهمة وأهداف المؤسسة.

أما النقل الأفقي للموظفين فيخص تطبيق مصطلح الكفاءات في أحد الطرق والنشاطات المتعددة لتسيير الموارد البشرية.

- إن تسيير الكفاءات المتناسك الجيد يستلزم النقل العمودي والأفقي للموظفين الذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية والتكتيكية والعملية.

ثانياً: تطبيق تسيير الكفاءات البشرية.

بمجرد اعتبار تسيير الكفاءات كمرحلة بناء يمكن جدا تفادي عدة مشاكل وكثيرا من العمل العدم الفائدة.

لقد عرفنا الكفاءات كمجموعة من النشاطات، فهو يتركز في الواقع على العمل ولكن بطريقة منظمة، نقل العمال المخطط والمعقول لمختلف نشاطات الموارد البشرية.

في إطار مهمة وإستراتيجية المؤسسة بشكل الجوهر، فعند ظهور المفهوم الحديث المانجمنت، كثير من المستشارين والمسيرين في الموارد البشرية حاولوا إظهار مزاياها بوضع أنواع وطرق مصنعة، ففي قطاع السيارات نتحدث عن الجودة الفائقة عندما تكون قطع السيارات جد مصنعة ولكن لا تقدم خدمة، فيجب حدوث نفس الظاهرة في تسيير الكفاءات، وفي السنوات الأخيرة، مسير بريطاني في الموارد البشرية أتم تحضيره في تسيير الكفاءات بالجملة التالية: بسطوا، ثم بسطوا أكثر

"Simplify and Then Simplify again" في الواقع يجب أن تتوقف على جوهر تسيير الكفاءات وتطوير نموذج من الممكن استعماله، وهذه بعض النصائح أو التوصيات للمبتدئين في تطبيق تسيير الكفاءات:

- السهر على أن الإدارة تقدم مساعدة وتطبيق كاف.
- إتباع المصراع الاستراتيجي المترجم في النشاطات والكفاءات القاعدية وصياغة الكفاءات العامة.
- مناقشة شروط تقنية ضرورية ليكون استخدام تسيير الكفاءات ناجحا.
- تقديم كفاءات الاختيارات المنفذة.
- تأسيس معجم الكفاءات والدلائل المستخدمة في المؤسسة ويجب أن تكون جد حريصة على تحقيق معجم خاص للمؤسسة تبعا للتكنولوجيا الحديثة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية.

تتمثل العوامل المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية:

أولا: البيئة الداخلية.

إن العوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على كفاءة المورد البشري للمنظمة هي عوامل اقتصادية، اجتماعية، وتكنولوجية تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض وتتحد في تكوين تأثير هام.

1. العوامل الاقتصادية:

يمكن أن يؤثر الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر في كفاءة المورد البشري في المنظمة من خلال الانفتاح الاقتصادي والزيادة المتلاحقة في القوة الشرائية إلى زيادة الاستهلاك وانتشار تدخل الشركات المتعددة الجنسيات، حيث أدت حالات الاندماج وإشادة الإدارة إلى الآخرين إلى تغيير اتجاهات الأفراد وقيمهم المتعلقة بالعمل وخلقت أيضا الوعي فيما يتعلق بعرض الوظيفة وثقافة العمل.

وذلك مثل التغيير في التعامل مع طبيعة وظائف الموارد البشرية العديد من الشركات من شأن عمليات الموارد البشرية، وتعطي تركيزا أكبر على شراء الخدمة من المصادر الخارجية، تعد المصادر الخارجية للخدمة من أفضل التيارات سواء كانت تتعامل مع بيئات ثابتة أو متغيرة.

⁽¹⁾إيمان بوجابة، وآخرون، سياسات تسيير الكفاءات الإدارية في المؤسسة إنتاجية، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، ميله، 2009، ص:55.

2. العوامل الاجتماعية:

تتركز هذه العوامل على القيم واتجاهات العاملين والعمال التي يمكن أن تؤثر على كفاءة المورد البشري، يكون التغيير في أسلوب الحياة الذي يؤثر على مستوى الطلب، هو نتيجة لهذه القيم التي تترجم إلى استخدام يتحتم على الموارد البشرية.

3. العوامل التكنولوجية:

إن الأدوات والتغيرات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي هي من مهام الإبداع البشري، وأن الرغبة في الإبداع والتغيير مع التقدم التقني السريع يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وبالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتحتاج إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وبالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ونحتاج إلى هذا المسح المتفحص البيئي من أجل تحديد ما معنى التغيير التكنولوجي بالنسبة لعمليات الكفاءة للمنظمة وتمثل في الثقافة، الوظائف وإستراتيجية المستقبل.⁽¹⁾

ثانياً: البيئة الداخلية.

تشمل البيئة الداخلية على هيكل المنظمة وثقافة العمل والعمليات يعبر هيكل المنظمة عن الأسلوب الذي صممت به المنظمة والذي يوضح تتفق العمل للسلطة، قنوات الاتصال وعملية وضع القرار ومساهمة الأفراد لا بد أن تكون بصفة خاصة الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي وبالتالي وعلى تحسين العمل وتحقيق الأهداف والعكس صحيح إذ كانت الهياكل التنظيمية معقدة بحيث يصعب إدارتها وفهمها مما يؤثر على قنوات الاتصال وقدرات العاملين وفعالية الأداء.

ثالثاً: القدرات الأساسية.

تتكون القدرات من عدة عناصر أساسية وهي: المعرفة، المهارات، القيم، الاتجاهات، الإبداع، القيادة:⁽²⁾

1. المعرفة: وهي وعي الشخص بالموضوع في الوقت لأخر كلما كان العامل فاعل أكثر لأن الكفاءة ضرورة من ضروريات العمل في الوقت الحالي إذ كان الشخص ليس لديه معرفة الموضوع مما يعرقل سيره وأدائه.
2. المهارات: وهي قدرة الشخص على الإدارة الفعالة لوظيفته ويمكن اكتساب المهارات من خلال التدريب والخبرة التي تساهم في كفاءة العامل الجديد الذي ليس لديه خبرة ويحتاج إلى التدريب الذي يؤثر على كفاءته وتنقسم هذه المهارات إلى:

- مهارات التقليد: وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً.
- مهارات الإسقاط: تسمح انطلاقاً من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.

(1) عبد القادر مدني، مرجع سبق ذكره، ص: 63-64.

(2) عبد القادر مدني، مرجع سابق، ص: 64.

- **مهارات الإبداع:** وتمكن هذه المهارات من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويشغله وإيجاد الحلول وحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.
 - **القيم:** هي مجموعة من المعتقدات الجوهرية التي يعتنقها المرء طوال فترة من الزمن فكلما كان للفرد مبادئ ومعتقدات رشيقة زادت في كفاءته وهذا من خلال عملية اتخاذ القرارات والعكس صحيح.⁽¹⁾
 - **الاتجاهات:** تنعكس اتجاهات الأفراد على كفاءة وفعالية أداء المورد البشري داخل المنظمة وهذا خلال تصرفهم بطريقة معينة اتجاه الأفراد والأنظمة كلها وعلى سبيل المثال لو كان هناك شخص لا يجب العمل وسط الإضرابات فسيجد نفسه بلاوعي ويكون اتجاهها سلبيا اتجاه مهام العمل.
 - **الإبداع:** هو إحدى قدرات المنظمات التي عادت لا تقدر المنظمة أهميته ولا تستقبله في كفاءة أداء المورد البشري ولكن الإبداع وحده لا يكفي وإنما المهم استقلال المنظمة لهذا الإبداع في تحريك رؤية العمل والتقدم، هذا مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة للمنظمة وبالمثل، نجد أن المنظمات التي استغلت عملية الإبداع في وظائف الموارد البشرية قد حققت تطورا، وانتقلت خطوة إلى الأمام التي لم تصل إليها المنظمات الأخرى التي لم تفعل ذلك ومن هنا تكمن مسؤولية الموارد البشرية في الإبداع وترجمة المعرفة المتاحة لديهم إلى تطبيقات عملية وبمتهى الدقة.
 - **القيادة:** لا تشير كفاءة القيادة بالضرورة إلى قدرات القائد من خلال منظور المكانة الوظيفية لقائد الموارد البشرية من ناحية والحالة العامة من ناحية أخرى ولكن ما يهم هنا الكفاءة التي تضيف قيمة للوظيفة عن طريق بعث روح الحماس في العاملين كما يجب أن تكون لديهم القدرة على الترابط مع العاملين كما أن القيادة هي القوة الدافعة لكفاءة المورد البشري وهذا من خلال استخدام خيالهم والتعبير عن ذاتهم وتشجيع عملهم.
- كما يوجد هناك عدة عوامل أخرى تساهم في زيادة الكفاءة نذكر منها:
- استقرار الجانب النفسي والمادي والاجتماعي للعمال.
 - تحقيق عملية ربط مصالحه الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
 - التضحية وبذل الجهد وبالتالي المشاركة الفعالة.
 - الفرصة في إبداع الرأي وحرية التعبير.
 - منح الصلاحيات وهو عملية إعطاء الأفراد قدرات أوسع لممارسة التحكم والتحمل.
 - إشراك الأعضاء في تحديد الأهداف وتقييم أداء بعضهم البعض.

(1)فاطمة بلواعر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:40-41.

- وجود أسس إدارة الحوار ويتطلب الإفادة من التجارب الشخصية وأسلوب التفاعل مع الآخرين، تعادل العادات والتقاليد، احترام الآخرين وإدارة الحوافز فن لا يقوم على المهبة وحدها بل يتطلب عملا متواصل مع الذات وممارسة يومية مع الآخرين.
- تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد والمجموعات يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مزايا وعيوب تطبيق تسيير الكفاءات.

إن تطبيق تسيير الكفاءات يؤدي إلى عدة مزايا، كما أنه يؤدي إلى سلبيات.

أولاً: مزايا تسيير الكفاءات.

تسيير الكفاءات تقدم مناجد واضحة من بينها:

- خصوصيات الكفاءة تعطي للمتعاونين نظرة واحدة على ما تنتظره منهم وهذا ما يقلل من الأخطاء في التقييم.
- عند تطبيق تسيير الكفاءات فان المنظمة تهتم بتطوير متعاونيها، هذه العناية بحد ذاتها محفزة.
- جلب خصوصيات الكفاءات في الوظائف تعطي المتعاملين نظرة شاملة على إمكانياتهم المهنية في إطار تنظيمي وعلى الكفاءات التي يتوجب عليهم تطويرها لممارسة وظيفة أخرى.
- المتعاونون يرون العلاقة ما بين كفاءتهم الخاصة والنتائج المحصل عليها وإسهاماتهم في إنجاز أهداف المؤسسة.
- إن نظام تسيير الكفاءات هو نظام هادف ومفيد في التطبيق.

ثانياً: عيوب تسيير الكفاءات.

إن رد المؤسسات على الحواجز والموانع التي تعيق السير الحسن للكفاءات هو:

- النظام جد معقد.
- المتعاونون مع المؤسسة لا يفهمون جيدا ما هو المقصود بالكفاءة وتسيير الكفاءات.
- إن تسيير الكفاءات لن يكتب له النجاح إلا إذا كان مدمج في أنماط تطويرية أخرى للمؤسسة.
- خصوصيات الكفاءة ليست دائما سهلة للتحديث.⁽²⁾

⁽¹⁾إيمان بوغاية، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:60،59.

⁽²⁾طبع مسبكة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:104.

خاتمة الفصل الثالث:

نظرا للتعقيدات التي يفرضها المحيط سواء الداخلي أو الخارجي جعلت المنظمات يتمتعون بالكفاءة والجدارة من أجل تحقيق أهدافها وتحمل جميع المسؤوليات المتعلقة بوضع القرارات في ظل محيط غير مستقر يسوده حالة عدم التأكد باعتباره العنصر البشري عنصرا فعالا حركيا في دفع وتيرة النمو وحب الاهتمام به من خلال إشباع رغباته وإرضائه من جهة، ومن جهة أخرى حسن وتسييره وإرشاده على أفضل كفاءة وجدية في العمل لذلك تسعى أغلب المنظمات إلى التحكم في هذا المورد الفعال من ناحية وتوجيهه والتأثير عليه بمختلف الوسائل المتاحة لديها ذلك من أجل تحسين أدائه وتنمية مهاراته حتى يساهم في تحقيق أهدافها بفعالية.

الفصل الرابع:
دراسة ميدانية في
الصندوق الوطني
للضمان الاجتماعي
وكالة ميعة.

مقدمة الفصل الرابع:

يعتبر التدريب من الأمور التي تحتاج إلى تنسيق ومقارنة مع كفاءة العاملين، ولإيجاد تأثير التدريب على كفاءة العاملين في المنظمة الذي يختلف من منظمة لأخرى والنتائج عن اختلاف ظروف وعوامل محيط المنظمة الداخلي والخارجي، قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بميلا، وقد تم تقسيم الفصل الرابع إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، والمبحث الثاني وكالة ميلا، والمبحث الثالث تقييم الكفاءة بالوكالة(صندوق الوطني للضمان الاجتماعي) .

المبحث الأول: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

يعتبر الضمان الاجتماعي ركيزة مهمة في بناء المجتمع، وعنصرا أساسيا بالنسبة للحياة الأفراد في المجتمع، سواءا كعمال في القطاع العام أو خارج القطاع العام، على اعتبار أنه يعطي للعمال العديد من المزايا والإيجابيات، كتعويض النفقات المصروفة على المرض والحوادث المهنية وغيرها من الأخطار الغير المتوقعة وهذا في مقابل دفع مبلغ تأمين صغير من طرف كل مؤمن، إضافة إلى هذا، يتيح نظام الضمان الاجتماعي للدولة التكفل بمتطلبات الحماية الاجتماعية لأفراد المجتمع بتكاليف قليلة جدا، وهذا عن طريق تأسيس نظام تضامني بين مختلف طبقات المجتمع.

المطلب الأول: تعريفه.

الضمان الاجتماعي تجسيد فعلي لإثبات الحق الوطني لكل فرد:

يتعلق الضمان الاجتماعي بمنح تعويض للأشخاص الذين لهم الحق في ذلك وهذا تبعا لحجم الضرر لحق بهم، كما يقوم الضمان الاجتماعي بتحسين وضعية العمال أثناء عملهم وذلك لحمايتهم من الأخطار المهنية التي قد يتعرضون لها والمتمثلة في حوادث العمل والأمراض المهنية وذلك بدفع التعويضات اللازمة مدى الحياة بمعنى إعانة العامل بعد إحالته على التقاعد.

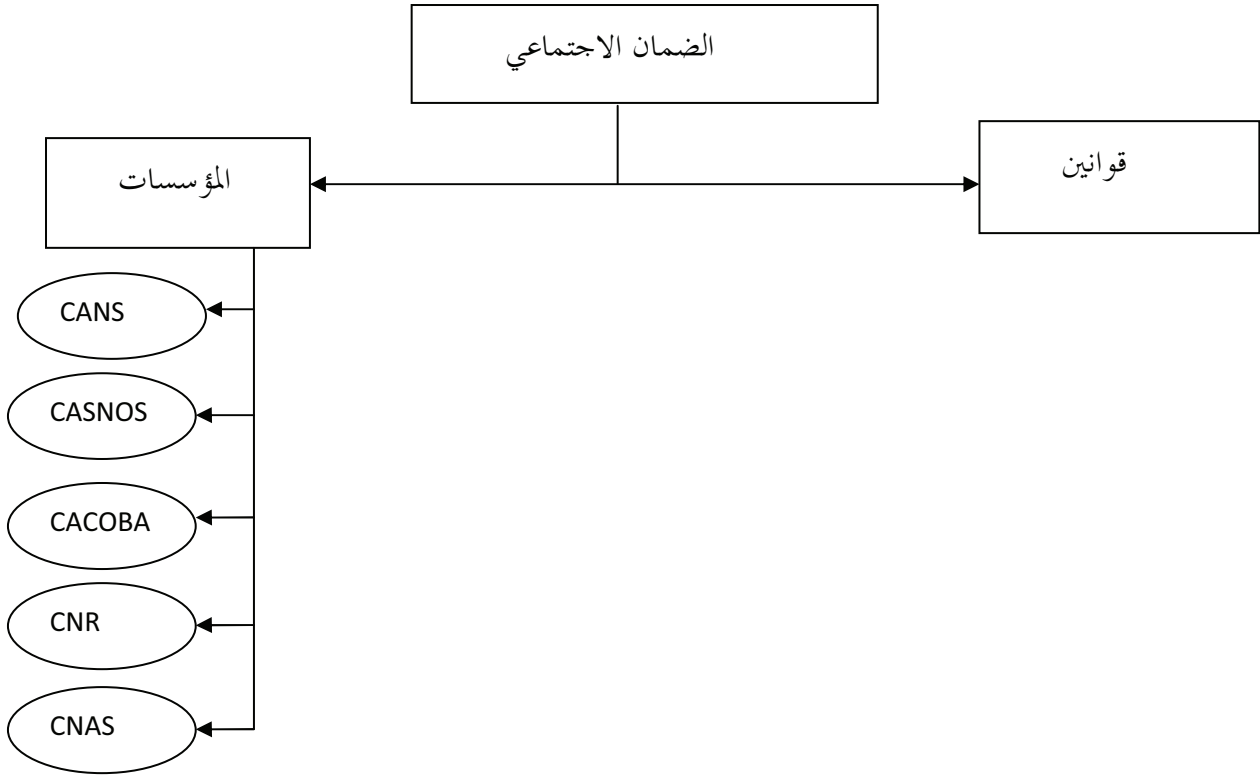
فالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والعمال الإجراء CAISSE NATIONALEDES ASSURANCES SOCIALES DES TARA VAILLEUR SALARIE هو مؤسسة وطنية ذات طابع اجتماعي إداري مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة ولها 48 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني تسعى كلها إلى إرضاء العمال الإجراء فهي تعتبر همزة وصل بين المؤمن والمؤمن عليه

المطلب الثاني: نشأته.

تم إنشاء في 12/87 بعد مرسوم 83 الذي يحث على لامركزية الضمان الاجتماعي.

ويمكن تقديمه في رسم تخطيطي كما يلي:

الشكل رقم (6): لامركزية الضمان الاجتماعي.



المصدر: وثائق من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

المطلب الثالث: أقسامه.

CNR: الصندوق الوطني للتقاعد.

CANC: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

CANS: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

CASNOS: الصندوق الوطني لغير الإجراء.

CACOBATH: الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال في قطاعات البناء والأشغال

العمومية والري.

عند إنشاء الضمان الاجتماعي تمركز في ثلاث مناطق: شرق، وسط، غرب.

- في الشرق عرف باسم: CASOREC.

- في الوسط عرف باسم: CASORAL.
- في الغرب عرف باسم: CASORON.

وحاليا صناديق الضمان الاجتماعي مسيرة بموجب مرسوم 92/07 المؤرخ 4 جانفي 1992م، الذي يتعلق بالطابع القانوني والتنظيم الإداري والعالي للضمان الاجتماعي.

إن فكرة إنشاء مصلحة الضمان الاجتماعي في الجزائر قديمة تعود لعهد الاستعمار أين كانت تعرف باسم (GUBRNATIONAL)، وذلك على مستوى الشرق الجزائري ، وأنشئت لهذا الغرض عدة فروع أهمها:

- الصندوق الداخلي على مستوى العالي (CASIC).
- الصناعة والفروع التابعة لها (CASIREC).
- المباني والأعمال العمومية وفروعها (CASBAREC).

وبعد الاستقلال بدا العمل بها في 1 جانفي 1963، في إطار الوحدة حيث أنشئت وحدة مركزية للضمان الاجتماعي مقرها الجزائر العاصمة يشمل جميع الوحدات على مستوى القطر الجزائري حيث عرفت في:

- الشرق باسم: CASOREC.
- الوسط باسم: CASORAL.
- الغرب باسم: CASOROL.

وموجب المرسوم 233/88 المؤرخ في 20 اوت 1985 المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي تم تأسيس الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية الإجراء، الذي تم تغيير تسميته إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والذي يعف بأنه:

"مؤسسة تستند في نصوصها إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ولا تحض الميزانية الخاصة من طرف الدولة بل تمول نفسها بنفسها وذلك عن طريق اشتراكات المؤمنین تم تحل نسبة مئوية كل شهر إلى المديرية الولائية بالعاصمة".

إما بعد مجيء المرسوم الوزاري 83 المؤرخ في 2 جويلية والذي يحث على لامركزية الضمان الاجتماعي تم إنشاء عدة وكالات على المستوى التراب الوطني تضم 18000 عامل موزعين إلى ثلاث وكالات:

- وكالات من الدرجة الأولى: تتمركز بالجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة ، وعنابة.
- وكالات من الدرجة الثانية: وتوجد بجيجل، سكيكدة ، بجاية، والبليدة.
- وكالات من الدرجة الثالثة: وكمثال على ذلك وكالة ميله للضمان الاجتماعي.

وكل من هذه الوكالات ترجع في تسييرها إلى المديرية العامة للعاصمة التي تضم بدورها 11 مديريات فرعية هي:

- مديرية الوقاية.
- مديرية الإحصاء والتنظيم.
- مديرية الإعلام الآلي.
- مديرية الانجاز والوسائل.
- مديرية الإدارة والتكوين.
- مديرية المفتشية العامة.
- مديرية النشاط الاجتماعي والصحي.
- مديرية الاداءات.
- مديرية التحصيل والمنازعات.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية المراقبة الطبية.

المبحث الأول: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة ميله CNAS.

المطلب الأول: تعريف الوكالة ونشأتها.

أولا: تعريف الوكالة.

هناك عدة تعاريف منها:

تعريف الأول: مصلحة الضمان الاجتماعي لولاية ميله CNAS عبارة عن مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى تمنح تعويضات للأشخاص الذين لهم الحق في التعويضات عند حدوث إي ضرر وهي مؤسسة تدخل ضمن إطار المؤسسة العمومية التابعة للوظيفة العمومي بحيث تقدم خدمات للأشخاص القاطنين داخل وخارج الجزائر وهي تنتمي إلى 48 وكالة منتشرة عبر كافة التراب الوطني.

تعريف الثاني: هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

ثانيا: نشأتها.

أنشأت وكالة ميله للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية كسائر الوكالات الولائية عبر التراب الوطني بموجب المرسوم رقم 233/85 المؤرخ في 20 اوت 1985 المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي.

بعده وفي سنة 1992 صدر المرسوم رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المتضمن النظام القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي الذي غير التسمية إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء من جهة ومن جهة أخرى شهد انفصال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء.

كإشارة فانه عند إنشاء التامين على البطالة لفائدة الأجراء المعرضين لفقدان غير إداري أو بسبب اقتصادي لمناصب عملهم بموجب المرسوم التشريعي رقم 11/94 المؤرخ في 15 ذو الحجة 1414هـ الموافق ل26 ماي 1994 في انتظار تهيئة هياكل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (حسب المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 26 محرم 1415هـ الموافق ل06 جويلية 1994م والتعلق بقانون الصندوق الوطني للتأمين على البطالة فان كافة مهمات وصلاحيات هذا الأخير أوكلت إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء CNAS.

وبدأت الوكالة تشتغل تدريجيا في جانفي 1986 دون إي يكون لها مقر ثابت لان المقر الأصلي المشيد حول لمقر الولاية ثم مقر للأمن الوطني فيما بعد.

وبالوزارة شرعت الوكالة في بناء المقر الحالي الكائن بجي بوالطوط منذ 1993 ليتم استلامه سنة 1997 وتدشينه من طرف السيد الوزير المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، وقد قدرت تكلفة الانجاز ب 5.923.376.888 دج دون قطعة الأرض.

تضم الوكالة نحو 100.000 مؤمنا اجتماعيا موزعين على المراكز والفروع البالغ عددها 13 وكالات وهي: مقر الولاية ميله، فرجيو، شلغوم العيد، التلاغمة، القرارم قوقة، واد العثمانية، واد النجاء، الرواشد، سيدي مروان، تسدان حدادة، بينان، بوحاتم، تاجنانت.

المطلب الثاني: مهام الوكالة وأهدافها.

أولا: مهام الوكالة.

كما هو موضح في المادة 06 من المرسوم 223/85 المهام المسندة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء في إطار القوانين المعمول بها وتمثل في:

1. مباشرة النشاطات على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
2. تسيير صندوق الإعانة والنجدة.
3. تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية، حوادث العمل والأمراض المهنية.
4. تسيير المنح العائلية.
5. تسيير الأداءات للمستفيدين من الاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
6. إصدار رقم الضمان الاجتماعي للمؤمنين الاجتماعيين وأرباب العمل.
7. دفع مصاريف مختلفة للجان أو السلطات القضائية المدعوة للبت في النزاعات الناتجة عن قرارات الصندوق.
8. تنظيم وتنسيق المراقبة الطبية.

9. إصدار بطاقات الشفاء.

10. المساهمة في تغطية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

11. إبرام الاتفاقيات.

ثانياً: أهدافها.

لمؤسسة الضمان الاجتماعي أهداف عدة نذكر منها:

1. ضمان استمرارية.
2. منح تجسيد فعلي لاثبات الحق الوطني الشرعي لكل فرد.
3. منح تعويضات للأشخاص الذين لهم الحق فيها.
4. تعتبر مركز دفع للعمال المتقاعدين الأجراء وغير الأجراء.

المطلب الثالث: مصالح الوكالة.

توزع الوظائف داخل المؤسسة حسب الهيكل على مديريات ومصالح هي على التوالي:

أولاً: المديرية العامة:

تنقسم إلى عدة أقسام وهي:

- أمانة المدير.
- مصلحة الوساطات.
- مصلحة الأمن.
- مصلحة الإحصاء.
- المراقبة الطبية.

المديرية يكون فيها المدير هو المسؤول على تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول الأول في تسيير

الوكالة وتمثل صلاحيتها فيما يلي:

- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية للوكالة.
- المسؤول المباشر والرئيس لجميع المصالح الموجودة بالمؤسسة.
- يترأس مجلس الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه.

- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج.
- المصادقة على القوائم، الاجتماعات والجداول المالية خلال السنة... الخ.

وهناك:

أ. أمانة المدير (الإدارة): تقوم بهذه المهمة سكرتيرة واحدة مهمتها هي:

- تلقي الرسائل وتحويلها إلى المدير واخذ المواعيد المقررة معه.
- تنظيم المستندات والملفات إلى جانب ذلك تقديم الوثائق والمراجع التي تتطلب من رئيسها.

ب. مصلحة الوساطات:

أنشأت مؤخرًا بهدف تحقيق العلاقات بين قاصدي الصندوق والمؤمنين والمؤمن الاجتماعي وأرباب العمل لحل مشاكلهم وتوجيههم في أحسن الظروف.

ت. مصلحة الأمن:

التي تشكل من أعوان يسهرون بالتناوب على السير الحسن للمؤسسة من الناحية الأمنية خصوصًا أنها تستقبل يوميًا عددًا هائلًا من الزوار، أرباب عمل، ومؤمنين.

ث. مصلحة الإحصاء:

تقوم مصلحة الإحصائيات بإحصاء شامل وعام لجميع مصاريف و مداخيل المؤسسة وترتكز على الخصوص على مصاريف المواد والمنتجات الصيدلانية الخاصة بالمؤسسة حيث أن هذه المصلحة لها ارتباطات بجميع مصالح المؤسسة الأخرى مثل: علاقاتها بالصندوق وأيضًا العيادة الطبية والوحدة الرئيسية وفروعها 13 يقوم كل فرع من هذه الفروع بإحصائيات لازمة وذلك من خلال:

- التأمين على المرضى.
- التأمين على الأمومة (الولادة).
- التأمين عن العجز.
- التأمين على الوفاة.

ج. المراقبة الطبية والإدارية:

- المراقبة الطبية: دورها استشاري بالدرجة الأولى فيما يخص علاقتها مع مراكز الدفع وفروعها، لذا يلجأ عمال ومراكز وفروع الدفع في غالب الأحيان إلى طلب رأي الطبيب الاستشاري في حالة الشك أو التوضيح مثل: جراحة الأسنان، الوصفات الطبية، كما لها نشاط ثاني يتمثل في مراقبة المؤمن الموجددين في الحالات الآتية:

- عطل مرضية.
- أمراض عادية.
- حوادث العمل.
- أمراض مهنية.
- **المراقبة الإدارية:** وتتم المراقبة الإدارية للمؤمنين تحت أوامر مصالح للتأكد من حالة المؤمن الصحية، لذا تقوم بمراقبة وجوده في المنزل وذلك لعاملين اثنين هما:
 - تفادي التزوير والتحايل على الصندوق.
 - من خلل عملية المراقبة يضطر المؤمن للمكوث في البيت من اجل الراحة وبالتالي تحسن صحته.

ثانيا: نيابة المديرية للإدارة العامة.

وتشمل العديد من المصالح التي ينحصر دورها في الاهتمام بالعمال وبأحوالهم الاجتماعية وتقديم التسهيلات لهم والتي تتمثل في:

1. **مصلحة المستخدمين:** وتتكفل هذه المصلحة بشؤون المستخدمين وتسييرهم ومتابعتهم على جميع المستويات أي منذ دخولهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد وذلك من خلال ملف فرد يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعامل (حالته العائلية، العطل المرضية، العطل المدفوعة الأجر، الغيابات، الترقية السنوية حسب الأقدمية، العلاوات، العقوبات، قرارات الترسيم، تسوية الوضعية الإدارية للمستخدمين).
2. **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة، بتمويل جميع المصالح والفروع والمراكز التابعة للوكالة وذلك من خلال تسيير المخزون الذي يحتوي على المطبوعات وحافظات الأرشيف وتجهيزات المكاتب والأجهزة الالكترونية وأدوات تنظيم قطع غيار السيارات ولها عدة مهام حسب مصالح الوكالة حيث:
 - أ. **مصلحة الطرود:** وتستهمل كوسيط بمختلف المصالح فيما يخص استقبال المراسلات وتوزيعها وكذلك إصدارها.
 - ب. **مصلحة التخزين:** تقوم هذه المصلحة بتسيير المخزون وتزويد مصالح الوكالة بمختلف وسائل العمل من وثائق خاصة بكل مصلحة معتمدة طريقة "FIFO" "FIRST IN FIRST OUT" أي "الداخل أولا الخارج أولا".
 - ت. **مصلحة تسيير الخطيرة:** تخص هذه المصلحة العتاد خاصة وسائل النقل، اذ تقوم بنقل المشتريات الخاصة بالمخزون ونقل العمال في مهام مختلفة خاصة بالمؤسسة.
 - ث. **مصلحة الفواتير:** وتقوم هذه المصلحة بتحرير مختلف الفواتير واستلامها.
3. **مصلحة النشاط الاجتماعي والصحي:** وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاث فروع تتمثل في:
 - أ. **تسيير الممتلكات:** يتمثل دورها في شراء العتاد والتجهيزات الخاصة بالمكاتب لتمويل مختلف المصالح الخاصة بالوكالة.

ب. مساعدات اجتماعية: ويتمثل دورها في تقديم المساعدات للمؤمنين وتوجيههم في حال عدم معرفتهم لاكتساب حقوقهم المهضومة من قبل الوكالة.

ت. تسيير صيدلية: ولها مكتب خاص تابع للوكالة ويتكلف بكل الفواتير المتعلقة ببيع وشراء الأدوية الخاصة بالصيدلية.

4. روضة وحضانة الأطفال:

هي مصلحة اجتماعية بالدرجة الأولى تتكلف برعاية أطفال العمال من مختلف المؤسسات دورها مساعدة المرأة العاملة من الدرجة الثانية، إذ تقوم الوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالإجراء بتسييرها والكاتنة بحج العربي ابن رجم بميلة، ولها القدرة على استقبال 20 طفل إلا إن الأطفال المسجلين حاليا يقدر بربع 1/4 العدد الأول وهذا راجع لارتفاع مبلغ مساهمة الأولياء الذي يحدد حسب دخلهم.

5. مصلحة الأجور:

إن المؤسسات بمختلف أشكالها تقدم لمستخدمها مكافآت وذلك نظرا للمجهودات العضلية والفكرية المبذولة لصالحها وهذا المقابل يدعى الأجر كما تتحمل المؤسسات أعباء أخرى تدفعها نيابة عن عمالها مثل: أعباء الشراء والبيع.

أ. تعريف الأجر: يتمثل الأجر في ذلك المبلغ المالي الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل معين ويدفع في الغالب بعد كل ساعة عمل يقوم بها أو يوم أو أسبوع وفي اغلب الأحيان شهريا كما يحسب الأجر بناء على المقاييس التي تخص كل عامل كنوع العمل، الأقدمية الترتيب السلمي إلى غير ذلك..... الخ.

ب. تعريف الراتب: يتمثل الراتب في ذلك المبلغ الذي يدفع شهريا كمكافئة للموظفين العمال وإطارات المؤسسة.

ثالثا: نيابة المديرية للمالية والتحصيل.

1. مصلحة المالية:

تتم هذه المصلحة بجميع الأمور المالية لدخول وخروج الأموال استنادا إلى طلبات التسديد الآتية من كل المصالح وذلك بعد التأكد من صحة الوثائق المرفقة.

يكون التسديد عن طريق البنك بواسطة شبكات بنكية أو عن طريق الصندوق نقدا أو عن طريق الحساب الجاري البريدي CCP ومثال ذلك التحويل وإعداد شبكات لمصلحة المستخدمين كالسلفات الاجتماعية وكذا تغذية بعض المصالح أو الفروع فكل يشرف على تسجيلها رئيس المصلحة في يوميي البنك والصندوق حيث يبين فيها المصاريف التي تم إنفاقها والقيمة الحقيقية للرصيد المتبقي والذي يتمثل دوره في السهر على التسيير الحسن للمصلحة وتطبيق السياسة المالية وإعداد الميزانية في نهاية كل دورة محاسبية ومتابعة الحسابات وتحليلها مع توقيعها.

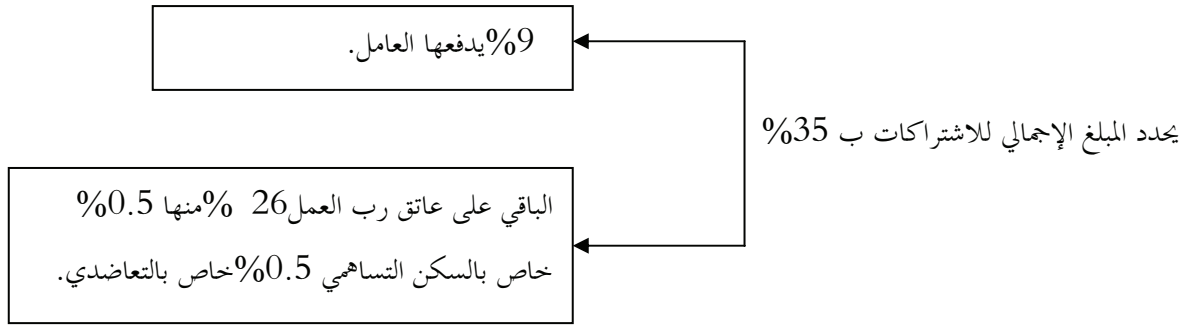
كما تقوم المصلحة بمراقبة صحة المعلومات القادمة من كل المصالح والتأكد من الأرقام والقيام بالتسجيلات المحاسبية بوجود الوثائق التالية: (مذكرة الإدخال، الإخراج، الفاتورة).

2. نيابة التحصيل: لهذه النيابة أهمية كبيرة وترجع أهميتها لنشاطاتها المتميزة وتقوم هذه الأخيرة بتحصيل الأموال من أرباب العمل سواء كانوا حواص أو عموميين أو مصالح إدارية وتقوم كذلك بتفريغهم وانخراطهم وتفرغ هذه النيابة إلى:

أ. مصلحة الاشتراكات:

هي المصلحة التي تقوم بالمتابعة الدائمة والمستمرة للمفات أرباب العمل والمتعلقة بالمبالغ الواجب دفعها كل شهر أو كل ثلاثي دفعة واحدة حسب عدد العمال "من 1 إلى 9 عمال يدفع كل ثلاثي، وأكثر من 10 عمال يدفع كل شهر حيث يقع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي على ذمة صاحب العمل الذي يلتزم باقتطاع الاشتراكات عند دفع كل اجر ولا يجوز للعمال إن يعترضوا على هذا الاقتطاع وتكون أساسا اشتراكات الضمان الاجتماعي من مجموع عناصر المرتب أو الدخل المتناسب ونتائج العمل باستثناء:

- الأداءات ذات الطابع العائلي (منحة التمدرس، تعويض الأجر الوحيد).
- المنح المتمثلة في المصاريف (تعويض النقل).
- منح تعويضات ذات طابع استثنائي (تعويض التسريح أو التقاعد).
- تعويضات متعلقة بشروط خاصة كالسكن والعزلة (العمل بالتناوب).



وهذه نسب الاشتراكات المطبقة على بعض الفئات الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا ويتم تصنيفها حسب الجداول التالي:

الجدول رقم(6): نسب الاشتراكات المطبقة على بعض الفئات الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا.

النسب				التوزيعات
المجموع	التعاضدية	العامل	رب العمل	
14	/	1.5	12.5	التأمينات المرضية
1.25	/	/	1.25	تأمينات حوادث العمل
16	/	6.5	9.5	التقاعد
1.5	0.5	0.5	0.5	التقاعد المسبق
1.75	/	0.5	1.25	البطالة
34.5%	0.5%	9%	25%	المجموع

المصدر: وثائق من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

- وفي حالة عجز هذه المصلحة على استرجاع المبالغ لسبب أو لآخر فان مصلحة المنازعات تقوم بالتدخل.
 ب. مصلحة المنازعات: تعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع مصلحة الاشتراكات فيما يخص المشاكل المتعلقة بأرباب العمل
 المدنيين للمؤسسة زد على ذلك المنازعات الخاصة بالمؤمنين أنفسهم ويتمثل تدخلها في حل النزاع الحاصل بين هاتين
 الفئتين:

- منازعات مع أرباب العمل:

وتكون عند عدم دفع أرباب العمل للاشتراك وبالتالي إكراههم على التسديد بالطرق القانونية المنصوص عليها في التشريع
 والمتمثلة في: إنذار أول، إنذار ثان مكتوب للمحكمة، وعند عدم الاستجابة يتم الحجز على الرصيد، أو قيامهم بإصدار
 شيك بدون رصيد حيث يتم إنذارهم قبل متابعتهم قضائيا.

- المنازعات مع المؤمنين:

يمكن للمؤمن الذي يرى بأنه لم يحصل على حق من حقوقه أن يتابع المؤسسة قضائيا بلجونه إلى مصلحة المنازعات التي
 تتكفل بذلك.

ت. مصلحة الترقيم والانتساب: تقوم هذه المصلحة بالتكفل بأرباب العمل أولا وذلك بإعطائهم أرقاما فردية وتصنيفهم
 بالكيفية المناسبة التي تحدد المبالغ المدفوعة لصالح تامين العمال ثم بعد ذلك يكون التكفل بالمؤمنين العمال الإجراء،
 المتربص، الفئات الخاصة، المعوقين، الأرامل، المتقاعدين، أرامل العمال، وذلك بإعطائهم بطاقة الترقيم التي تعتبر وثيقة

إجبارية لتعامل المؤمنين مع الصندوق وهذا كله يتم بعد تكوين ملفات لتقديمها لهذه المصلحة سواء بالنسبة لأرباب العمل أو العمال المؤمنين.

أما مصلحة الانتساب أدخلت في شهر أكتوبر سنة 1995 وتكفل بانتساب جميع المؤمنين ودوي حقوقهم بغرض توحيد الجهود على مستوىين وتعويض مصاريف العلاج وكذلك دفع منح عائلية وتحسين الخدمات المقدمة للمؤمنين وكذلك بإدخال الإعلام في هذه المصلحة وتوحيد مرجع العمل وهو ملف المؤمنين الاجتماعي بحيث يكون متضمن ما يلي:

- طلب التصريح بالانتساب للمؤمن الاجتماعي.
- شهادة ميلاد أصلية.
- شهادة مدنية للحالة العائلية (إذا كان العامل متزوجا).

ويستوجب على المستخدم إن يقدم طلب الانتساب للاستفادة من التأمينات الاجتماعية خلال 10 أيام التي تلي توظيف العامل ويستوجب أيضا على مؤسسات التعليم العالي أو التقني للتكوين المهني وما شابهها إن تقدم طلب الانتساب لجميع الطلاب خلال 20 يوم التي تلي التسجيل ويؤدي عمد الانتساب في الأجل المحددة ب 10 أيام إلى إجراء تفرضا هيئة الضمان الاجتماعي على المؤسسة تقدر ب 500 دج عن كل عامل غير منتسب وتقدر العقوبة الإضافية بنسبة 20% عن كل شهر متأخر.

ث. مصلحة مراقبة أرباب العمل : لهذه المصلحة دور هام في عملية تحصيل مستحقات الصندوق كما لها صلاحيات خاصة أثناء قيام موظفيها بالمراقبة والمباشرة في أماكن تواجد العمال (الورشات، والإدارات) بحيث يكون دورهم الرئيسي هو إحصاء عدد العمال ومراقبة دفاتر رب العمل للتأكد من صحة التصريحات لمبالغ الاشتراك المقدمة لمصلحة الاشتراكات.

والقوانين المعمول بها تحتم على المستخدم إن يقوم بالتصريح بالأجرة الحقيقية، ثم تأتي مرحلة التفتيش حيث كل رب عمل يراقب محاسبا أين تراقب محاسبته (اليومية، الميزانية ... الخ).

- كما يطلب منه تقديم كل السجلات والوثائق كاملة وتتم المقارنة بين محاسبته والتصريحات التي قام بها الضمان الاجتماعي سنويا يوجد تقريبا 3500 منحصر و 9 مراقبين ولائيا، وتتم المراقبة كل عام أو عامين حسب الإمكانيات.
- ومن مهامها أيضا التحري إن كانت الحوادث مهنية إي متعلقة بالعمل أولا، فإذا كان هناك شك تتدخل هذه المصلحة بالقيام بالمراقبة في عين المكان (سماع أقوال الضحية، الشهود، المستخدم) والرد على مصلحة التعويضات إذا كان الحادث لديه علاقة بالعمل أولا.

ج. مصلحة الوقاية : تركز هذه المصلحة أساسا على مدى معرفتنا لمعالم الشغل لهذا فمن الضروري معرفة الإخطار وذلك للقيام بالوقاية المناسبة ومتابعة المؤمنين في أماكن عملهم تفاديا للحوادث والأمراض المهنية وهذا بخلق تعاون موازي بين العمال وأرباب العمل وكذلك وضع سياسة مناسبة فيما يخص الإصلاح والوقاية من الأخطار المهنية ولهذا المصلحة دورين:

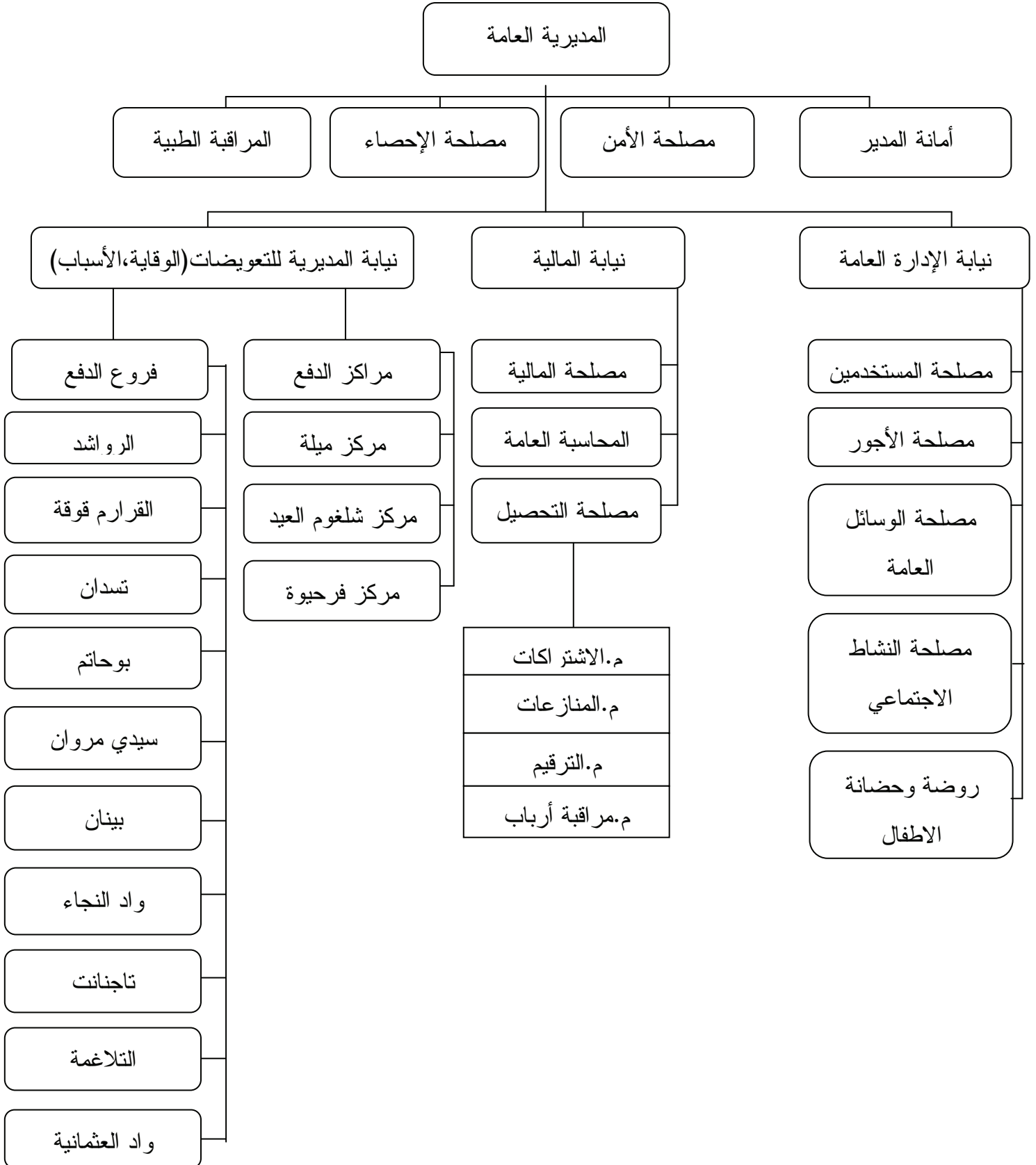
- أمانة المصلحة تتولى إحصاء حوادث العمل والأمراض المهنية وهذا بعد استلام تصريحات حوادث العمل باستخراج الإحصاءات التكنولوجية والمالية لكل سنة وإرسال الحصيلة السنوية للحوادث إلى مديرية الوقاية بالجزائر العاصمة.
- القيام بالتحريات في ميادين العمل التي جرت فيها الحوادث فان كانت خطيرة فيستوجب توقيف العمل ومعالجة هذا الحادث لتفادي إعادة حدوثها.

ح. نيابة المديرية للتعويضات : فروعها متعددة كما يتبين لنا في المخطط الهيكلي حيث ينحصر نشاطها في تعويض المؤمنين لمصاريفهم العلاجية المختلفة مثل عطلمهم المرضية ، حوادث العمل، المنح العائلية ، ولهذا النيابة أمانة تقوم بتسجيل البريد الوارد ويتمثل غالبا في شكاوي المؤمنين والصادرة إلى مختلف الفروع الخاصة بالوكالة من وثائق توضيحية لمختلف التغيرات المتعلقة بالعناصر التي تنظم نشاط هذه الفروع وزيادة على ذلك البريد الصادر إلى مختلف المؤسسات.

وهذه الفروع موزعة في اغلب جهات الولاية حيث أعطيت لها أرقام تصاعديّة لتمييزها عن بعضها وهي:

- (1) مركز الدفع ميله، (2) مركز الدفع فرجيوه، (3) مركز الدفع شلغوم العيد، (4) فرع تلاغمة، (5) فرع القرارم قوقة، (6) فرع العثمانية، (7) فرع واد النجاء، (8) فرع تاجنانت، (9) فرع سيدي مروان، (10) فرع الرواشد، (11) فرع تسدان حدادة، (12) فرع بوحاتم، (13) فرع بينان.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.



المصدر: وثائق من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

المبحث الثالث: توزيع الاستمارة واستخلاص نتائج الدراسة.

المطلب الأول: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

أولاً: أداة الدراسة.

في إطار جمع وتحليل بيانات البحث ثم استخدام الأدوات التالية:

1. المقابلة : تم استخدام المقابلة تدعماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ومعرفة إبعاده الميدانية، كما تعتبر الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، ويمكن تعريفها بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج"⁽¹⁾.

وقد تم استعمالها مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط.

2. الاستبيان : يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على المعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتعرف بأنها: "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب"⁽²⁾، وقد تم استخدام الاستبيان أداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

أ. بناء أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ولتكشف دور تدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد وضعت الأسئلة وفق نموذج الاستبيان المغلقة لتكون البيانات أكثر دقة، وتتكون الاستبيان من:

- الجزء الأول من الاستبيان يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الانبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص76.

(2) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:15.

- الجزء الثاني من الاستبيان ويتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة، ويتكون من: بيانات حول التدريب والكفاءة.
ب. اختبار أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات التسيير، وذلك لإبداء آرائهم نحو وضوح صياغة كل عبارة ومدى ملائمتها للمحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بإجراء ما يلزم حذفه وتعديله في ضوء مقترحاتهم، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته سبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة المختارة.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج EXCEL وهو يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي وضفت في هذه الدراسة ما يلي:

- المدى:

يستخدم لتحديد طول خلايا مقياس لديكارت الخماسي المستخدم في كل محور من محاور الاستبانة .

حيث إن: المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى.

- المتوسط الحسابي المرجح:

وهو مقياس من مقاييس النزعة المركزية، تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب والكفاءة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة.

يعني بمجتمع الدراسة "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلاله بيانات ومعلومات حولها، ويسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة".⁽¹⁾

(1) نائل عبد الحفيظ العولمة، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الأردن، 1997، ص: 91.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بميلة، علما أن عدد العاملين بهذا الصندوق 430 عاملا، وهم موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(7):توزيع مجتمع الدراسة.

النسبة المئوية	عدد أفراد المجتمع	أفراد المجتمع
33%	140	الإطارات السامية
16%	70	الإطارات
37%	160	أعوان التحكم
14%	60	أعوان التنفيذ
100%	430	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على مصلحة إدارة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن مجتمع الدراسة يتكون من أربع فئات:

الفئة الأولى: وتمثل فئة الإطارات السامية ويقدر عددهم ب: 140 اطار سامي، يمثلون 33% من مجتمع الدراسة.

الفئة الثانية: وتمثل فئة الإطارات ويقدر عددهم ب: 70 اطار، يمثلون 16% من مجتمع الدراسة.

الفئة الثالثة: وتمثل فئة أعوان التحكم ويقدر عددهم ب: 160 عون تحكم، يمثلون 37% من مجتمع الدراسة.

الفئة الرابعة: وتمثل فئة أعوان التنفيذ ويقدر عددهم ب: 60 عون تنفيذ، يمثلون 14% من مجتمع الدراسة.

2. عينة الدراسة.

وتعني "طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارهم بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة بما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هذه الدراسة"⁽¹⁾.

ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار حجم العينة بطريقة عشوائية بنسبة 20% من عدد العاملين بـ CNAS والبالغ عددهم 430 عاملا.

- بالنسبة للإطارات السامية أخذت نسبة 20% من بين 140 فرد، وهو ما يمثل 28 فردا.

- بالنسبة للإطارات أخذت نسبة 20% من بين 70 فرد، وهو ما يمثل 14 فردا.

- بالنسبة لأعوان التحكم أخذت نسبة 20% من بين 160 فرد، وهو ما يمثل 32 فردا.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:150.

- بالنسبة للأعوان التنفيذ أحدثت نسبة 20% من بين 60 فرد، وهو ما يمثل 12 فردا.

- خصائص عينة الدراسة:

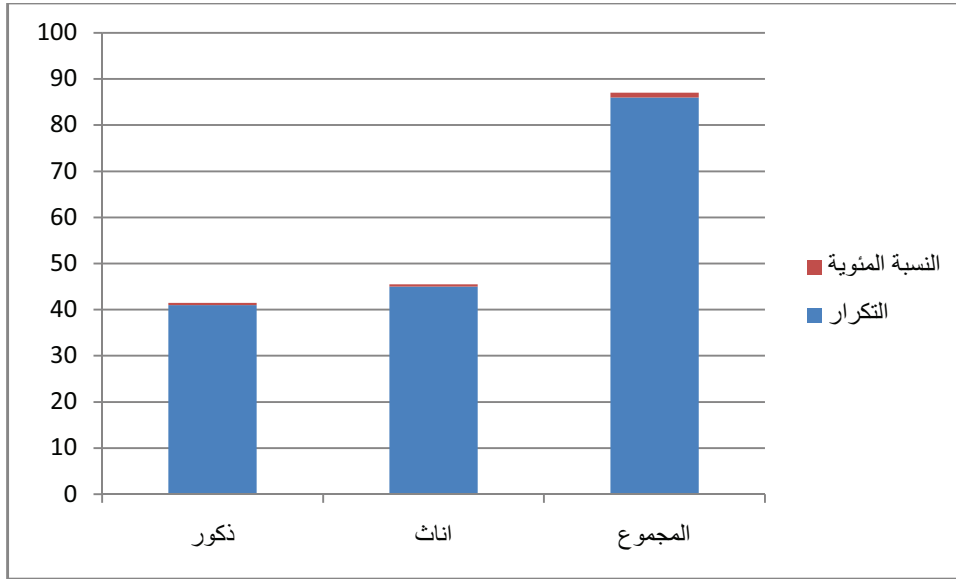
أ. توزيع أفراد عينة البحث وفق الجنس:

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
48%	41	ذكور
52%	45	إناث
100%	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

الشكل رقم (8): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا للجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن (45) من أفراد العينة إناث وهم يمثلون 52% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين يبلغ عدد الذكور (41) رجل أي بنسبة 48%، ويمكن تفسير تقارب عدد الإناث والذكور إلى طبيعة العمل بالصندوق، لان العمل به لا يحتاج إلى جهد عضلي وإنما يحتاج إلى مجهود فكري .

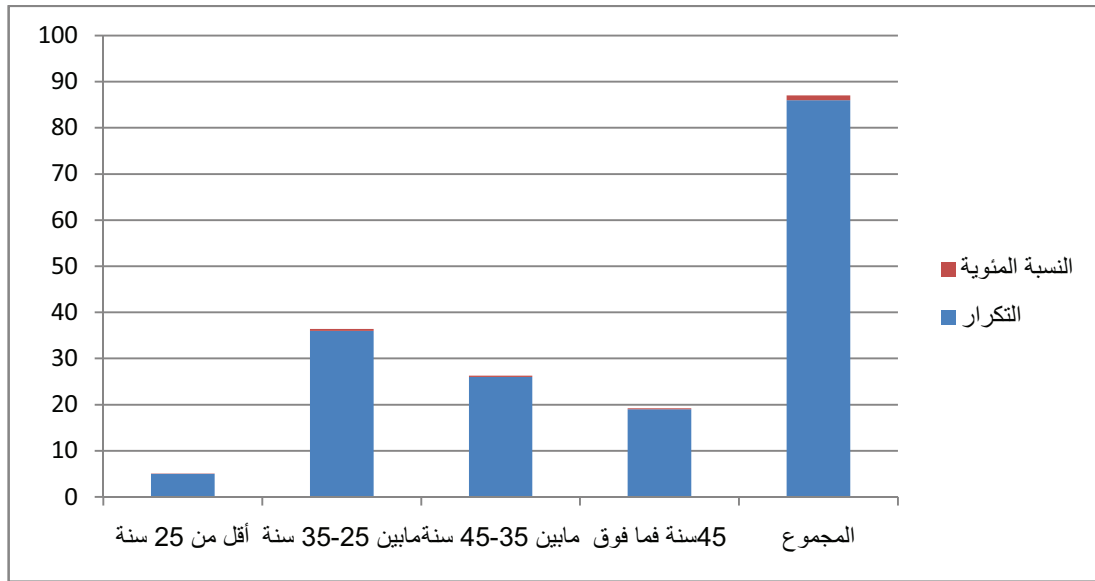
ب. توزيع أفراد العينة وفقا للسن:

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة وفق للسن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
5,81%	5	أقل من 25 سنة
41,86%	36	ما بين 25-35 سنة
30,23%	26	ما بين 35-45 سنة
22,1%	19	45 سنة فما فوق
100%	86	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة.

الشكل رقم (9): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا للسن.



المصدر من إعداد الطلبة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة (41,86%) تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35 سنة ، كما أن (30,23%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و45 ، هذا يعني أن الغالبية العظمى لأفراد العينة أي (72,09%) تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 45 سنة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء ويكون في صالح المؤسسة، كما يقل المعدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرسه على عمله وعدم تفريطه فيه، أما نسبة الطاقة الشابة في المؤسسة والتي تعبر عنها الفئات العمرية الممتدة من أقل من 25 سنة فهي قليلة نوعا ما مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

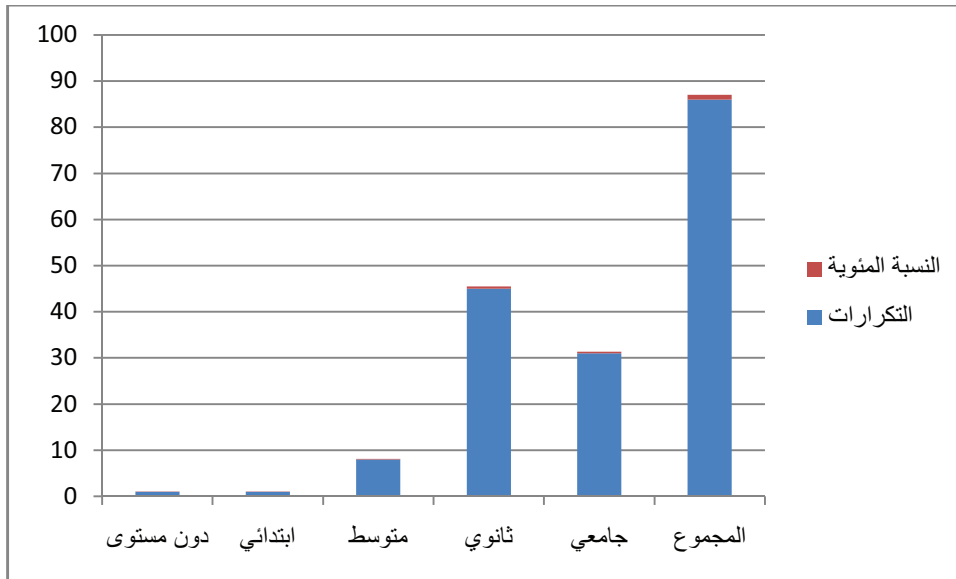
ت. توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق للمستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
1,16%	1	دون مستوى
1,16%	1	ابتدائي
9,3%	8	متوسط
52,33%	45	ثانوي
36,05%	31	جامعي
100%	86	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة.

الشكل رقم (10): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.



المصدر: من أعداد الطلبة.

يتضح من الجدول أعلاه إن نسبة 11.62% أي 10 أفراد ينحصر مستواهم التعليمي بين دون مستوى ومستوى ابتدائي ومستوى متوسط، بينما نسبة 52.33% وهي تشكل الغالبية أي 45 فردا مستواهم الثانوي وهي تشكل فئة أعوان التحكم والإطارات، بينما نجد نسبة 36.05% أي 31 فردا مستواهم جامعي وتشكل هذه الفئة فئة الإطارات السامية.

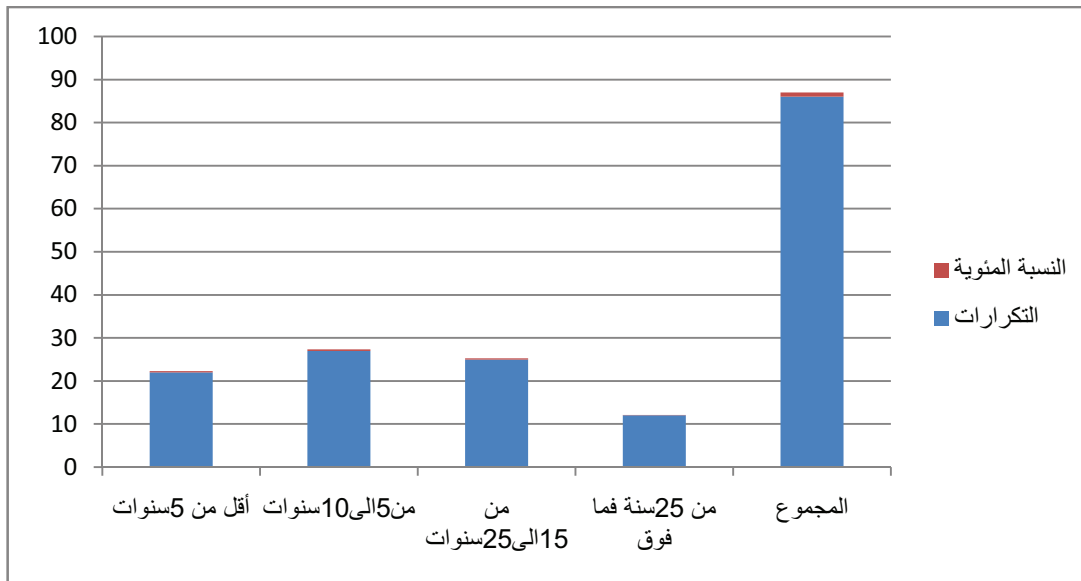
ث. توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق للخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	25,58%
من 5 إلى 10 سنوات	27	31,40%
من 15 إلى 25 سنوات	25	29,07%
من 25 سنة فما فوق	12	13,95%
المجموع	86	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم (11): مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعا للخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أغلبية العاملين لديهم خبرة مهنية معتبرة نسبيا حتى يبلغ عدد العمال الذين تتجاوز مدة عملهم في المؤسسة 10 سنوات هو 27 عاملا أي ما يعادل 31.40% من حجم العينة، وهذا ما يدل على قلة دوران العمل بالمؤسسة بالنسبة للعاملين، ومنه يمكن القول إن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة مهمة في حياة المؤسسة ومكسبا لها.

- بيانات حول التدريب والكفاءة:

س6: يمثل الجدول التالي رقم (12): سؤالاً طرحناه على عينتنا في الدراسة حول مشاركة في الدورة التدريبية.

النسبة	التكرار	الفئة
61.63%	53	نعم
38.37%	33	لا
100%	86	المجموع

من الجدول نلاحظ إن أغلبية إجابات تتجه إلى إن معظم أفراد العينة شاركوا في الدورة التدريبية، وذلك بالنسبة 61.63% إي 53 فردا.

أ. يمثل الجدول التالي رقم (13): الإجابات حول نوع التدريب الملتقى.

النسبة	التكرار	نوع التدريب
58.49	31	داخل المؤسسة
41.51	22	خارج المؤسسة
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من الجدول نلاحظ إن أكبر نسبة إجابة تمثلت في التدريب داخل مؤسسة بنسبة 58.49%، أي 31 فردا، هذا يعني إن مؤسسة تولي اهتماما تكسب معارف النظرية والمهارات التطبيقية بالقدر الذي تليه لاكتساب الخبرات الميدانية داخل المؤسسة.

ب. يمثل الجدول التالي رقم (14): الإجابات حول طلب التدريب.

النسبة	التكرار	طلب التدريب
52.83%	28	نعم
47.17%	25	لا
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من الجدول نلاحظ إن أغلبية المشاركون في الدورات التدريبية كانت بطلب من طرف المشارك نستنتج أنهم يمتلكون ثقافة تدريبية يرغبون تجسيدها من خلال هاته الدورات، إما في حالة لا فيكون الاختيار المشارك بناء على أساس المنصب أو الوظيفة.

س7. يمثل الجدول التالي رقم(15): الإجابات حول رد الفعل اتجاه قرار التدريب.

النسبة	التكرار	رد الفعل حول القرار
52.33%	45	بحماس
33.72%	29	بتحفظ
13.95%	12	باستياء
100%	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من الجدول نلاحظ أغلبية المشاركون في أفراد العينة كان رد فعلهم بحماس وباستعداد كبير ويرجع ذلك لرضاهم عن هذا التدريب.

س8. يمثل الجدول التالي رقم(16): الإجابات حول قدرة التدريب على حل مشاكل المتعلقة بالعمل.

النسبة	التكرار	الرأي
86.05%	74	نعم
13.95%	12	لا
100%	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من الجدول نلاحظ إن أفراد العينة يرون إن للتدريب فوائد كثيرة من بينها حل لمشكلات المتعلقة بالعمل، وذلك من خلال اكتساب معارف أخرى ومهارات يمكن للتدريب تشغيلها عند الوقوع في مشاكل بالعمل.

س9. يمثل الجدول التالي رقم(17):الإجابات حول الهدف من التدريب.

النسبة	التكرار	الهدف
30.19%	16	اكتساب معارف أخرى
43.40%	23	تطوير مهارات
26.42%	14	ترقية
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من الجدول نلاحظ أن أفراد المشاركون يطمح أغلبيتهم إلى تطوير مهاراتهم، واكتساب معارف أخرى والتي تتحقق تلقائيا بالمشاركة، بينما نجد فئة صغيرة تطمح إلى الترقية.

س10. يمثل الجدول التالي رقم(18):تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المتدرب.

النسبة	التكرار	تحقيق الأهداف
47.17%	25	نعم
13.21%	7	لا
39.62%	21	بعضها
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من الجدول نلاحظ إن أغلبية المشاركون قاموا بتحقيق أهداف المرغوبة، حيث انه كلما كان طموح مرتفع كلما ارتفعت معها الأهداف وتحققت.

س11. يمثل الجدول التالي رقم(19):مناسبة البرنامج التدريبي.

النسبة	التكرار	مناسبة البرنامج التدريبي
92.45%	49	نعم
7.55%	4	لا
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ إن أغلبية الساحقة من الأفراد المشاركين يرون إن البرنامج التدريبي مناسب، لأنه يمكنهم من استيعاب المهارات والمعارف.

س12. يمثل الجدول التالي رقم(20):هل كانت مدة التدريب كافية لاستيعاب برنامج التدريب.

النسبة	التكرار	الرأي
50.94%	27	نعم
49.06%	26	لا
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ إن العاملين المشاركين في الدورة التدريبية موافقين على مدة التدريب اكبر من غير الموافقين، لان لمدة التدريب دور هام في مدى استيعاب البرنامج التدريبي الملتقى.

س13. يمثل الجدول التالي رقم(21):مستوى المدرب.

النسبة	التكرار	مستوى المدرب
90.57%	48	نعم
9.43%	5	لا
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ إن أغلبية المشاركين كانوا راضيين عن مستوى المدرب، وبالتالي مكنهم ذلك من استيعاب البرنامج التدريبي وفهمه، واكتساب معلومات عنه.

س14. يمثل الجدول التالي رقم(22):هل تعتقد إن تكوينك كامل.

النسبة	التكرار	الرأي
56.60%	30	نعم
43.40%	23	لا
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ إن أغلبية المشاركون يعتقدون إن تكوينهم كامل، نتج عن التكوين والتعليم الجامعي، البرامج وطرق التكوينية، كفاءة المكون...الخ.

س15. يمثل الجدول التالي رقم(23):قياس كفاءة العامل.

النسبة	التكرار	قياس كفاءة العامل
%54.65	47	طرق تقليدية
%45.35	39	طرق حديثة
%100	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ إن أغلبية الأفراد المشاركين يعتقدون إن طرق قياس كفاءة العامل تكون على أساس طرق تقليدية.

س16. يمثل الجدول التالي رقم(24):التدريب يحسن من كفاءة العامل المتدرب.

النسبة	التكرار	الرأي
%56.98	49	دائما
%39.53	34	أحيانا
%3.49	3	نادرا
%100	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ إن أغلبية الأفراد المتدربين يعتقدون إن التدريب يحسن كفاءة العمال المتدربين.

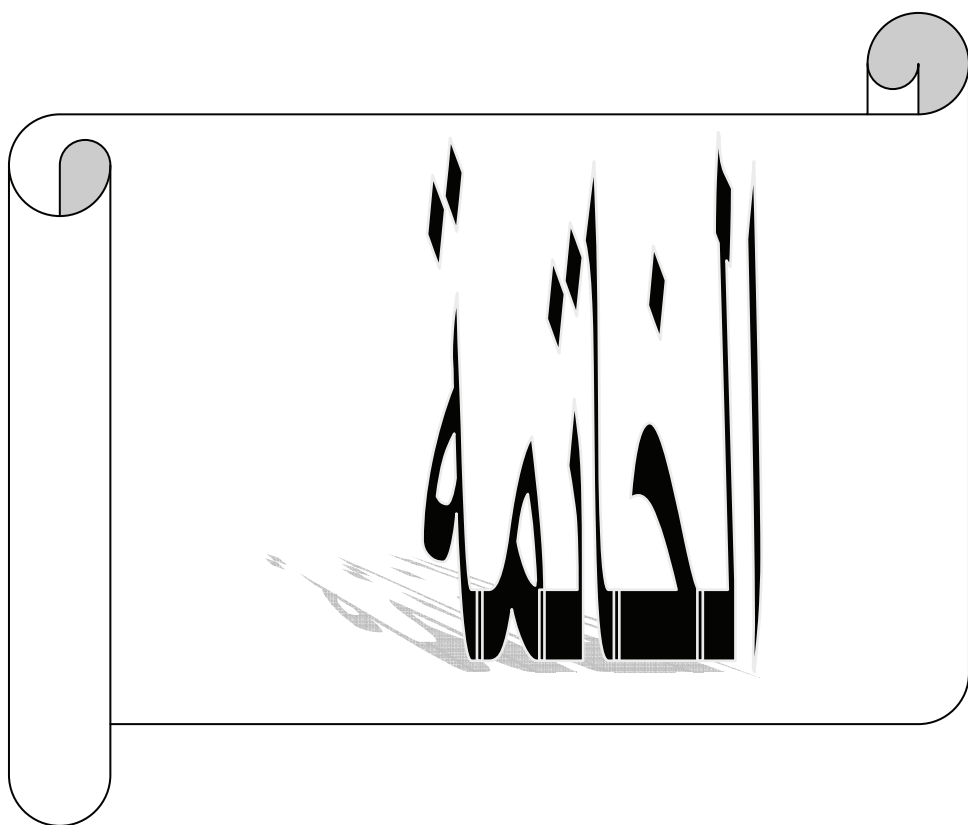
س17. التدريب يحسن كفاءة كلا من العمال والمؤسسة :

وكانت الاجابة بنعم لان هذا شيء أكيد لان التدريب يسمح بالاطلاع على كل تحديد يخص العمل التي يتولي المؤسسة القيام به، من الاطلاع على مختلف القوانين والتنظيمات الخاصة بكيفية العمل، ومناقشة هذه القوانين للتمكن من تطبيقها أحسن تطبيق، وكذا تحديد مختلف النقائص والايجابيات التي أتى بها، ومن انه فان العلاقة طردية بينهما.

خاتمة الفصل الرابع:

توصلنا من خلال دراستنا التطبيقية بمؤسسة الضمان الاجتماعي، وكالة ميلا بأن عامل التدريب بها يعد مشكل كبير يؤخر وتيرة العمل لعدم تكافؤ الخبرة والمعطيات الجديدة المتغيرة بتغير مستجدات البيئة الخارجية.

كما لا حضا اعتمادا المؤسسة على الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الكفاءة، مما يؤدي إلى عدم اهتمام الأفراد بالتطوير والتحسين والتجديد نتيجة اطمئنائهم إلى أنهم سوف يرقون بعد انقضاء فترة معينة من العمل، مما يحرم المؤسسة من استغلال طاقات الأفراد المخفية والتي غالبا ما تنكشف إن كانت هناك منافسة فيما بينهم.



خاتمة المذكرة:

يعتبر المورد البشري أهم ما تمتلكه المؤسسات، ونتيجة المقارنات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة بوضوح استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ويعتبر الاهتمام به هو المحور الذي يدور حوله جهود تدريبية وتحسين أداءه حتى تصبح مشاركته في تطوير أداء المؤسسة حقيقة ملموسة.

إن الحديث التدريب والكفاءة وعلاقتها بالموارد البشرية من جانب النظري يعكس في معظم الأوقات واقعها داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث وجدنا بالوكالة الضمان الاجتماعي CNAC بميلة، كمثال عن المؤسسة الاقتصادية.

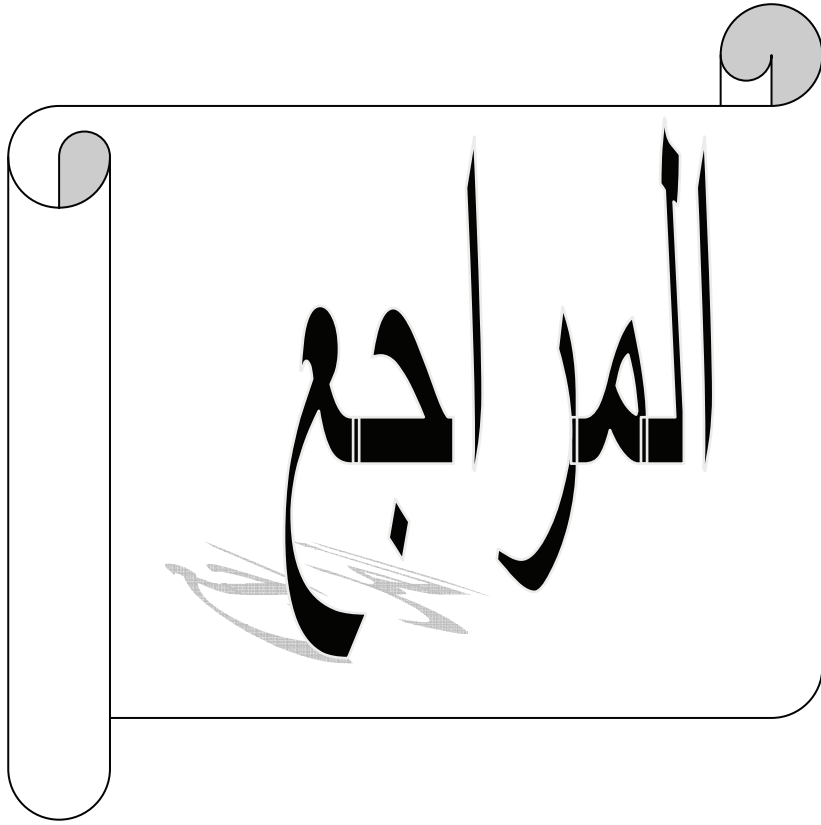
ومن خلال دراستنا توصلنا إلى بعض النتائج والاقتراحات المتمثلة فيما يلي :

أولا: النتائج.

- البرامج التدريبية الموضوعية لا تناسب كل العمال، حيث يتم جدولة دورات تدريبية في أوقات من الصعب التخلي على الفرد العامل داخل المنظمة.
- تعتبر عملية التدريب استثمارا في الموارد البشرية .
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في عملية التقييم داخل المدارس التدريبية.
- إن التدريب ما هو إلا نظام فرعي ينطوي تحت نظام فرعي آخر و هو نظام تنمية الموارد البشرية.
- إن النجاح الفعلي لعملية التدريب في المؤسسة تكون انطلاقته من التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي تتم عبر ثلاثة أبعاد، حيث يتعلق البعد الأول بتحليل التنظيم، أما الثاني فهو يخص تحليل الوظائف، و البعد الأخير نجده يتعلق بتحليل الأفراد.
- تقوم عملية تصميم البرنامج التدريبي أساسا على وجود الاحتياجات التدريبية و توفر الإمكانيات المادية لها.
- تشمل عملية تصميم البرنامج التدريبي على العناصر التالية: وضع محتويات الخطة التدريبية و ذلك بالتعرف على أهداف البرنامج التدريبي و الزمان المراد أن تتم فيه العملية التدريبية و مكان التدريب،أساليب التدريب،توفر المساعدات التدريبية،إعداد المدربين، وضع ميزانية التدريب، وذلك حتى يبدأ تنفيذ البرنامج التدريبي من منطلق سليم .
- تمر خطوات عملية التدريب في المؤسسة بثلاثة مراحل هي:تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي.

ثانياً: التوصيات.

- يجب تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية ، كما يجب زيادة الفترة الزمنية المتاحة لعقد الدورات التدريبية حتى تتعظم درجة الاستفادة.
- يجب التوسع في استخدام أساليب تدريبية أخرى لمواكبة العاملين للمستجدات كما يجب التفتت الإدارة التي أثار التدريب حتى يشعر العاملين المشاركين في الدورات بان الدورة التدريبية من اجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الأفاق.
- يجب إن يكون المدرون أكفاء وقادرين على إيصال المعلومات إلى المشاركين في الدورة التدريبية.
- ضرورة القيام بالدراسات و البحوث الميدانية التي تحدم زيادة الكفاءة للتدريب بالوحدة.
- ضرورة تحديد الأهداف الموضوعة للبرامج التدريبية بدقة ووضوح لدى كافة أطراف العملية التدريبية، وخاصة المتدربين.
- ينبغي أن توافق البرامج التدريبية تخصصات العمل للأفراد المتدربين.
- ضرورة الاهتمام بالتدريب لما له من أثار ايجابية على المتدرب.
- ينبغي أن تتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالوحدة تحديدا دقيقا حتى و إن استدعى الأمر في ذلك إلى اللجوء إلى أخصائيين من الخارج.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- أمين شاعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- توفيق عبد الرحمان، التدريب، مركز الخبرات المهنية الإدارية، مصر، 1994
- جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2003.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999.
- الشيخ الداوي، نحو تسيير استراتيجي بالكفاءة، المؤسسة الاسمنت في الجزائر، جامعة الجزائر، 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- عبد الحميد رجب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006 .
- عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011.
- عبد القادر مدني، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جدة، العربية السعودية، 1993
- علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- علي محمد ربايعية، إدارة الموارد البشرية، دار صفراء، عمان، الأردن، 2003 .
- عمار بوحوش، محمد محمود الانبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

- عنتر بن عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد فوزي، أبو السعود، مقدمة في الموارد واقتصادها، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الشروق، 2005.
- مؤيد السعيد سالم، علي حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2006 .
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور علي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- نائل عبد الحفيظ العولة، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الأردن، 1997.
- نجم الغزاوي، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2010.

مجالات:

- الشيخ الداوي ، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة الجزائر، 2008.

مذكرات:

- إيمان بوغابة، وآخرون، سياسات تسيير الكفاءات الإدارية في المؤسسة إنتاجية، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، ميله، 2009.
- خديجة حريق ، إستراتيجية التدرّب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
- فاطمة بلواعر، وآخرون، كفاءة وفعالية أداء المورد البشري داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، ميله، 2009 .
- فيصل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- محمد بوزهرة، تطوير دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم لاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.

- مسيكة طيع، وآخرون، المورد البشري ومساره الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، ميله، 2009.

مراجع باللغة الفرنسية:

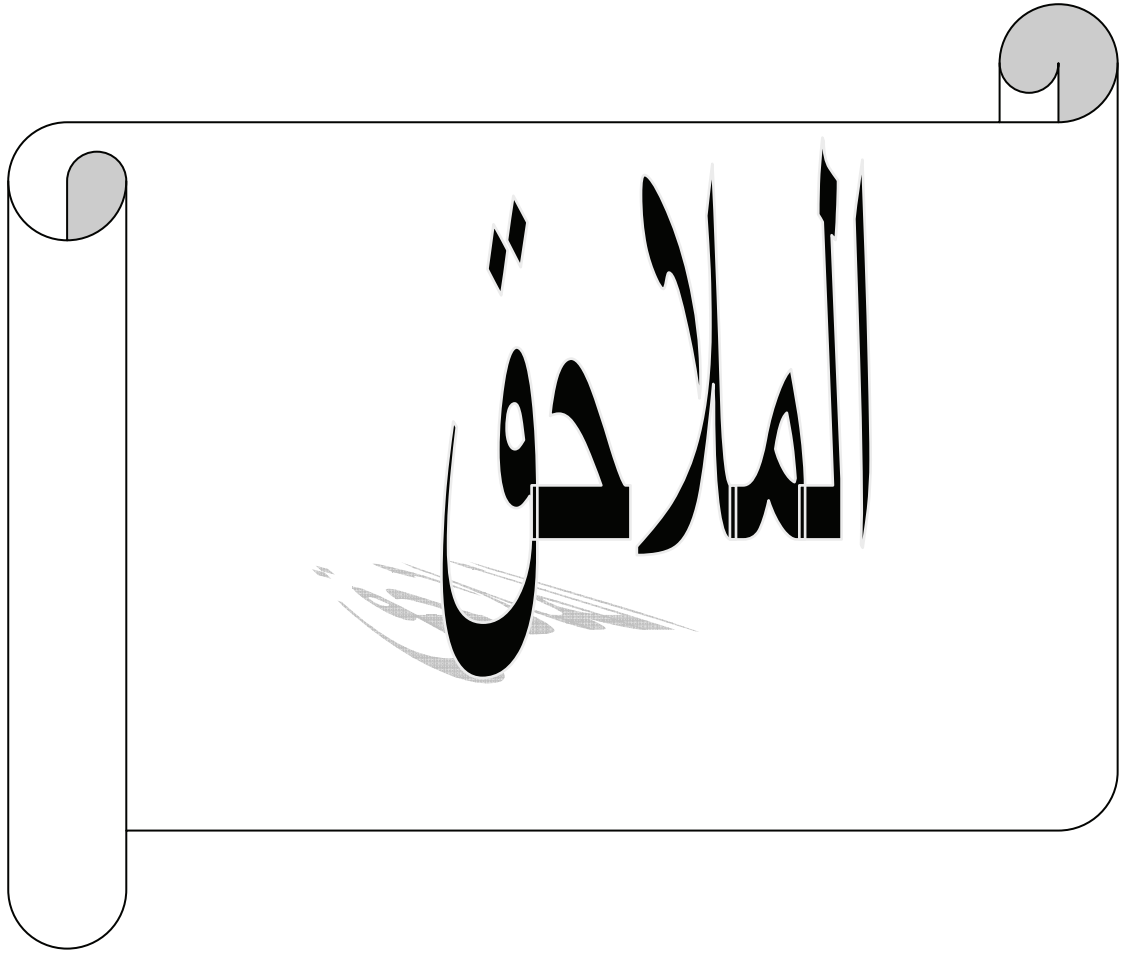
- caul –jouel et .derto: gestion de ressources humains,paragraplus,1998.
- J.M.Peretti,Human Resource Management,Paris,France,1987,PP83-88.
- jean marie peretti,dictionnaire de ressources,ed vinibert,2eme ed,2001.
- philippe charupy et christaine eteve ,dictionnaire encyclopedique deleducetet de la foruayion ,ed,nathan universte, 1998.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	الموارد البشرية.	1
32	مستوى العاملين في الإدارة على مستوى المنظمة.	2
49	نموذج لتقييم الكفاءة بطريقة التوزيع الإيجابي	3
51	يمثل توزيع الأفراد على الدرجات في التوزيع الإيجابي.	4
52	يمثل سلسلة المراحل في طريقة الإدارة والأهداف	5
63	لامركزية الضمان الاجتماعي.	6
75	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	7
79	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للجنس	8
80	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للسن	9
81	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي	10
82	مخطط أعمدة بيانية لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للخبرة المهنية	11

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أنواع التدريب.	25
2	مهارات الكفاية الإدارية المحققة للنجاح الإداري.	39
3	نموذج لتقييم الكفاءات بطريقة التدرج البياني.	47
4	نموذج لتقييم الكفاءة بطريقة المقارنة الثنائية بين العاملين	48
5	يمثل كشف تقييم الموظفين (قياس الجدارة).	53
6	نسب الاشتراكات المطبقة على بعض الفئات الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا	72
7	توزيع مجتمع الدراسة	78
8	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	79
9	توزيع عينة الدراسة وفق للسنة	80
10	توزيع عينة الدراسة وفق للمستوى التعليمي	81
11	توزيع عينة الدراسة وفق للخبرة المهنية	82
12	سؤالا طرحناه على عينتنا في الدارسة حول مشاركة في الدورة التدريبية	83
13	الإجابات حول نوع التدريب المنتقى	83
14	الإجابات حول طلب التدريب	83
15	الإجابات حول رد الفعل اتجاه قرار التدريب	84
16	الإجابات حول قدرة التدريب على حل مشاكل المتعلقة بالعمل	84
17	الإجابات حول الهدف من التدريب	84
18	تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المتدرب	85
19	مناسبة البرنامج التدريبي	85
20	هل كانت مدة التدريب كافية لاستيعاب برنامج التدريب	85
21	مستوى المدرب	86
22	هل تعتقد إن تكوينك كامل	86
23	قياس كفاءة العامل	86
24	التدريب يحسن من كفاءة العامل المتدرب	87



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

استبيان

مذكرة لنيل شهادة ليسانس

**دور تدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية
دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
CNAS وكالة ميله**

اشراف د: حراق مصباح.

اعداد الطالبات:

- بلعطار مروة.
- بوالنمر لبنى.
- بوغاشيش سميحة.

بسم الله الرحمن الرحيم

احيط سادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، تحت عنوان "دور تدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية".

طلبنا ورجاؤنا منكم بالإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية بما له من أهمية في اعداد مذكرتنا. علما بأن اجابتكم سوف تحاط بالسرية التامة واستعمالها لغرض علمي بحث فقط.

نشكركم لتعاونكم معنا.

- البيانات الشخصية:

يرجى وضع اشارة (X) امام الاجابة المناسبة:

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - أنثى | <input type="checkbox"/> | 1.الجنس: - ذكر |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - من 25 الى 35 سنة | <input type="checkbox"/> | 2.السن: - أقل من 25 سنة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - 45 سنة فما فوق | <input type="checkbox"/> | - من 35 الى 45 سنة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - من 5 الى 15 سنة | <input type="checkbox"/> | 3.الخبرة المهنية:- أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - من 25 سنة ما فوق | <input type="checkbox"/> | - من 15 الى 25 سنة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - ابتدائي | <input type="checkbox"/> | 4.المستوى التعليمي:- دون مستوى |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - ثانوي | <input type="checkbox"/> | - متوسط |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - جامعي |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - أعوان التحكم | <input type="checkbox"/> | 5.الوظيفة:- أعوان التنفيذ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> - الاطارات السامية | <input type="checkbox"/> | - الاطارات |

- بيانات حول التدريب والكفاءة:

6. هل سبق وأن شاركت في الدورة التدريبية؟

نعم لا

7. ما نوع التدريب الذي تلقيته؟

داخلي خارجي

8. هل كان هذا التدريب بطلب منك؟

نعم لا

9. في حالة لا كيف تم اختيارك؟

10. كيف كان رد فعلك اتجاه هذا القرار؟

بحماس بتحفظ باستياء

11. هل تعتقد أن التدريب قادر على حل المشكلات المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

12. ما هو هدفك الذي تسعى إليه من خلال التدريب؟

ترقي تطوير مهارات اكتساب معارف أخرى

13. هل حققت الأهداف التي تسعى إليها؟

نعم لا بعضها فقط

14. هل البرنامج التدريبي مناسب لك؟

نعم لا

15. هل كانت مدة التدريب كافية لاستيعاب برنامج التدريب؟

نعم لا

16. هل كان المدرب في المستوى؟

نعم لا

17. هل تعتقد أن تكوينك كامل؟ نتج عن ماذا؟

نعم لا

18. على أي أساس يتم قياس كفاءة العمال في الوكالة؟

طرق تقليدية طرق حديثة

19. هل ترى بان تدريب يساهم في تحسين كفاءة العامل المتدرب؟

دائما أحيانا نادرا

20. هل يساعد التدريب الجيد العامل على كفاءة عمله؟

نعم لا

21. التدريب يحسن كفاءة كلا من العمال والمؤسسة، ما هو رأيك؟

.....

.....

.....

.....