



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة

التدريب والاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة سونلغاز "المديرية الجموية للتوزيع بمستغانم"

من إعداد الطالب:

بلوكريف محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة	الصفة
موساوي مباركة	أستاذة مساعدة	مستغانم	رئيسا
سليمان عائشة	أستاذة مساعدة	مستغانم	مقروا
قوبع خيرة	أستاذة مساعدة	مستغانم	مناقشا

مقدمة الفصل

لقد اكتسبت إدارة العنصر البشري أهمية بالغة في العصر الحالي بعدما مرت بمراحل ساهمت كلها في إظهار دور العنصر البشري ومساهمته في جميع المجالات من خلال أنظمة تطوير دور الفرد في المؤسسة وعلاقته بها، ودور المؤشرات المختلفة من حوافز، تدريب، ترفيات وتوفير ظروف عمل ملائمة... الخ.

انتقل الاهتمام بالعنصر البشري من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني ومن ثم كان الاهتمام العالمي بالعنصر البشري، فأصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بعمليات استقطاب واختيار أفضل الأفراد، عمليات التنمية والتدريب، التوجيه والترقيات، الحوافز، توفير شروط العمل المناسبة كالصحة، الأمن، التغذية... الخ.

وعلى هذا وجب التطرق إلى الاستثمار في رأس المال البشري وتبيان أهميته من خلال الأداء التنظيمي للمؤسسة، وقد أيقن الباحثون أن تطوير المؤسسات في الوقت الحالي لا يقتصر على مدى توفرها على الموارد المادية وإنما على مدى توفرها على رأس المال البشري ذو الكفاءة لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول رأس المال البشري أما في المبحث الثاني نتناول أهمية إدارة العنصر البشري كأحد موارد المؤسسة، في المبحث الثالث نتطرق إلى التحديد النقدي للأصول البشرية ومصادر تراكمها.

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال البشري

لمعرفة أهمية رأس المال البشري وجب الاستناد إلى بعض التعاريف الهامة المتعلقة برأس المال البشري والاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

قاد البحث عن عوامل التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي على الخصوص إلى الاهتمام برأس المال البشري.

1.1. نظرية رأس المال البشري: إن التكلم عن رأس المال البشري يتطلب معرفة كيفية ظهور هذا المصطلح.

1.1. ظهور اصطلاح رأس المال البشري: لقد تطور اصطلاح رأس المال البشري مع أبحاث الاقتصاديين المعاصرين حول مصادر النمو الاقتصادي وعلى رأسهم بيكر "Becker"، وشولتز "Schultz"، ويتمحور هذا المصطلح حول ما يلي:

✓ رأس المال البشري يشمل كل من الكفاءات والمعارف، ومهارات الأفراد.

✓ إن امتلاك رأسمال بشري يتطلب دفع أثمان مباشرة يمكن اعتبارها استثمارا في الموارد البشرية.

✓ تعتمد النظرية أساسا على أن العمل يقابله أجر مع توفير عناصر عديدة منها: صحة، أمن، تدريب...¹

يعبر رأس المال البشري عن قيام الأفراد بالإنفاق على أنفسهم بطرق متنوعة من أجل الحصول على عوائد مستقبلية نقدية أو غير نقدية، هذه النفقات تشمل التعليم، التدريب الرعاية الصحية، الاستعلام عن فرص العمل والهجرة لغرض الحصول على فرص عمل أفضل ونشر الثقافة والمعلومات عن طريق الهجرة، وقد يتبنى الأفراد في سبيل تنمية مهاراتهم طرق أخرى مثل الدراسات الحرة أو بالمراسلة، والقراءة والاطلاع.²

ويعتبر شولتز وبيكر من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينيات، أما قبل هذا فكان الاقتصاديون يجمعون عن استخدام مفهوم رأس المال البشري وانتقد كثيرون ذلك التعبير، حيث اعتقدوا انه يعامل البشر كرأس مال مادي يستخدم لتحقيق ربح المنظمة، إذ غالبا ما كان ينظر للعمال المهرة كعنصر مكمل لرأس المال المادي أو كحدث ناتج عن العملية الإنتاجية نفسها، إلا انه تدريجيا اكتسب ذلك المصطلح قبولا حيث يشير إلى الأموال التي يستثمرها الأفراد في أنفسهم ليتمكنوا من اكتساب القدرة على تحقيق مكاسب أفضل وتحقيق نمط معيشي أحسن لكونهم مفيدون للقطاع الإنتاجي والمجتمع ككل.

وبعد شيوع مصطلح رأس المال البشري بدأت الاهتمامات المتعلقة بالتعلم والتدريب وغيره من أشكال تنمية المهارات تتزايد وأصبحت تعامل كاستثمار.

¹ Yves Simon, *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Paris, 1978, P155.

² إيمان محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين التنمية البشرية، القاهرة، 23-25 نوفمبر 2000، ص13.

1.2. النظرة الاقتصادية لرأس المال البشري:¹ إن فكرة اعتبار الإنسان مكسب مادي بعد أن نطبق عليه مخطط التحليل المعد للمكاسب المادية أو المالية هي فكرة ليست ذات جذور فكرية تجديدية، فقد كان هناك بعض المفكرين الذين حاولوا تقويم الإنسان فأروا أنه يجب أن يكون مالياً وأن نبين القيمة الحقيقية له، إلا أن هذا الطرح اصطدم بالواقع خاصة في كيفية تقويم رأس المال البشري، ووصفه ألفريد مارشال بغير الواقعي، إن مظهر الموارد والتجهيزات يكفي لاعتبار طبيعتها كرأس مال، ولكن بالنسبة للموارد البشرية يكون الوضع مختلف لاختلف الناس في ذواتهم وكفاءاتهم سواء كانت المكتسبة أو الذاتية. ونجد على المستوى الكلي أن هناك ثلاث مظاهر تساعد على اعتبار الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الثروة الوطنية وهي:

➤ القيمة المدفوعة من أجل العناية بالإنسان؛

➤ كل نفقة من إنتاجية الفرد تزيد من الثروة وتنميها؛

➤ الموارد البشرية تشكل رأسمال مولد للثروة.

ومن وجهة نظر أخرى لـ: "جون باتيست ساي" و"ستيوارت ميل"، فيعتبرون أن الكفاءات هي ناتج النفقات التي أنفقت على العنصر البشري، فأغلب الاقتصاديين يحددون محتوى المفهوم بالكفاءات ولا يدخلون في ذلك الإنسان الذي يحملها مع أن الفصل فيزيائياً مستحيل. فـ "جون ستيوارت ميل" أخرج الإنسان من ذلك بقوله: "انه ليس ثروة ولكنه سبب في تواجد الثروة".²

خلاصة القول أن القيمة المالية للفرد تحدد عن طريق مصطلح رأس المال البشري، ويتم تقويم هذا الأخير من خلال القيمة الحقيقية للمردود المستقبلي الذي يمكن إنتاجه أو من خلال النفقات الحقيقية التي يتطلبها الإنتاج، وتظهر قيمة رأس المال البشري من خلال المردود المستقبلي له، وهذا يجعلنا نتميز بين قيمة الإنسان كرأس مال وقيمته من خلال المردود الاقتصادي.³

2. تعريف رأس المال البشري:⁴ أعطى كيندريك "Kendrick" تعريفاً لرأس المال البشري حيث أطلق عليه مصطلح رأس المال غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعلم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية في المستقبل.

تزايد الاهتمام برأس المال البشري من طرف: شولتز، بيكر الذين يعتبرون العنصر البشري هو منشئ المعرفة الجديدة ومنفذها، وهذه المعرفة هي أساس النمو وارتفاع الإنتاجية لكل من رأس المال المادي والبشري حتى في ظل ثبات الكميات المستخدمة من عنصري رأس المال والعمل.

1 Yves Simon, op-cit, P150-151.

2 أحمد محمد مندور وأحمد رمضان نعمة الله، مشكلات اقتصادية للموارد البيئية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص381.

3 Yves Simon, Ibid, P154.

4 إيمان محمد فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص3-4.

ثم ظهرت نظرية النمو الحديثة أو الداخلية التي ركزت على تراكم رأس المال البشري في تحقيق النمو كألة هامة بعدما كان الاهتمام مركزا على رأس المال المادي. وأوضحوا أن التعلم ينشأ عن التجربة ومحاولات حل المشكلة، أما التعلم المرتبط بتكرار نفس المشكلة فيكون عرضة لتناقص الغلة، إذن لتحسين مستوى الأداء يجب أن تتطور الحوافز بدلا من تكرارها.

قد قام ابراموفيتز "Abramovitz" بدراسة تجريبية لإبداء تزايد أهمية رأس المال البشري وذلك بدراسة النمو الاقتصادي لـ: الولايات المتحدة الأمريكية حيث وجد أن التقدم التكنولوجي يركز بشدة في القرن 19 إلى استخدام رأس المال المادي أما في القرن 20 فتحول إلى استخدام رأس المال البشري مما ساهم بشكل كبير في الإنتاجية، وعوائد التعلم والتدريب تشكل جزء كبير من مكاسب العمل في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل جزء كبير من العوائد على رأس المال.¹

والتعريف الذي سنتبناه هو الذي قدمه رمضان محمد مقلد: "رأس المال البشري هو عبارة عن المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل أو القوة العاملة والتي تكتسب من خلال التدريب والتعلم، والرعاية الصحية والمستوى التعليمي للفرد".²

1. رأس المال البشري والقدرات البشرية:

إن أنصار منهج التنمية البشرية: يرون أن الاستثمار في "رأس المال البشري" شاملا للصحة، التغذية، التعلم وتقييم بمعيار الدخل أو الناتج الإضافي الذي يتولد عن هذا الاستثمار فيعتبره مجديا طالما أن عائده يزيد عن تكلفته.

أما أنصار منهج القدرات البشرية: يرون أن رفع قدرات الناس على القراءة والكتابة أو الحصول على تغذية جيدة هي بذاتها أهداف ينبغي العمل على تحقيقها حتى لو كان القياس التقليدي للعائد الاقتصادي من الاستثمار في محور الأمية أو تحسين التغذية والرعاية الصحية مساويا للصفر وهذا احتمال بعيد إذا ما أحسن توجيه الاستثمار.³

ولفهم الترابط أو التناقض بين "تراكم رأس المال البشري" و"توسيع القدرات البشرية" باعتبارها مجالين بحث متباينين لكنهما متصلين، حيث يركز الأول على دور الفرد في زيادة إمكانية الإنتاج، ويركز الثاني على قدرة الفرد على العيش ب حياة تستحق الاحترام وعلى زيادة الخبرات الحقيقية المتاحة أمامهم، فالتعلم يجعل الفرد أكثر كفاءة في إنتاج السلع والخدمات إجمالاً يمكن القول أن التعلم يقود إلى الارتقاء برأس المال البشري. فحتى لو

¹ إيمان محمد فؤاد، مرجع سبق ذكره ، ص20.

² رمضان محمد مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص305.

³ عثمان محمد وإسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص06.

تم تثبيت مستوى الإنتاج، ثم الدخل، فإن التعلم يعود على الشخص بفوائد عدة (التواصل مع الآخرين، القدرة على المناقشة، الاختيار الواعي...)، وهكذا فإن منافع التعلم تتجاوز دوره في زيادة رأس المال البشري ومزايا القدرات البشرية ويرصد ويقيم المنافع الإضافية.¹

المطلب الثاني: التنمية والاستثمار في الموارد البشرية

تتطلب التنمية الاقتصادية استثمارات تغطي مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتوفير الظروف المناسبة لتحقيق العائد المتوقع من هذه الاستثمارات بنصب الاهتمام بالموارد البشرية.

1. تعريف الاستثمار: "هو تخصيص الأموال في مجالات مختلفة بشكل يؤدي إلى تعظيم العائد من هذه الموارد فهو إذن توجيه الموارد إلى المجالات الأكثر منفعة".²

ويعرفه الدكتور حسين عمر على أنه: "استخدام المدخرات في تكوين الاستثمارات (أو الطاقات الإنتاجية الجديدة) اللازمة لعملية إنتاج السلع والخدمات والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة وتجديدها"، ويرى الكاتب أن الاستثمار يتعدى عملية تكوين طاقات إنتاجية جديدة لإقامة المشروعات الجديدة أو لعملية التوسع لتكوين استثمارات بهدف المحافظة على الطاقات الإنتاجية الموجودة أو تجديدها وأن أي طاقة تحتاج إلى صيانة وتجديدات.³

من جهة أخرى يرى الدكتور محمد عصام زايد: "إن المشروع الاستثماري هو تخصيص موارد معينة لاستخدام معين خلال فترة محدودة من الزمن بغرض تحقيق عوائد مجازية مستقبلا، وهذه المشروعات يمكن أن تكون مشروعات جديدة أو تجديد أصول أو الإصلاح والتحسين".⁴

ومنه نجد أن التعريفات السابقة تحدد تعريف عملية الاستثمار على أنها تشمل إلى جانب الاستثمار في باقي الأصول من معدات وآلات وغيرها إلى الاستثمار في الموارد البشرية.

2. الاستثمار في الموارد البشرية: إن الاستثمار في القدرات البشرية أصبح موضوعا رئيسيا في سياسة التنمية، من حيث اتساع قاعدة المعرفة والابتكار والتركيز على البحث والتطوير والتكنولوجيا، وكلها أمور تؤكد أن الاستثمار في القدرات البشرية يؤدي إلى الإسراع في تطوير الإنتاج والإنتاجية، باعتبار التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات الناس وهي كمنهج جديد يهدف إلى تحسين أحوال الأفراد.⁵

¹ عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² كنجو عبدو كنجو وإبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص 281.

³ حسين عمر، الاستثمار والعولة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000، ص 37.

⁴ محمد عصام زايد، قياس وتقييم الاستثمار في التكوين الرأسمالي البشري، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1999، ص 04.

⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 118.

2.1. ماهية الاستثمار في الموارد البشرية: تهتم المنظمات بالتدريب لأن كل ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية والذي قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى فهم عمله على الوجه الصحيح، ولذلك سنهتم بالتدريب كأحد أهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وبه يتم تخطيط وتحديد سياسة المنظمة في المستقبل، والمنظمة المعاصرة أصبحت تعرف قوتها التنافسية من خلال برامجها التدريبية.¹

2.2. تعريف الاستثمار في الموارد البشرية: هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في رفع القدرات البدنية والعقلية والمهارة للإنسان، في طفولته وفي حياته العملية، ولذلك نجد أهم مجالات الاستثمار في الإنفاق على الصحة، التغذية، التدريب والتعلم. وهذا الرأي الذي يراه "شولتز" أن الإنفاق على التعليم والصحة هو إنفاق استثماري، وهذا ما دعا كل من "هاريسون" و"مايرز" للاعتقاد بأن رأس المال البشري سيظل المحرك الرئيسي والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية.²

2.3. ماهية التنمية البشرية: إن مفهومها واسع وشامل حيث يتضمن العديد من العناصر التي تجعل من الصعب تحديده بشكل دقيق، ونظرا لتعدد عناصر التنمية البشرية تقتضي محاولة تحديد مفهوم التنمية البشرية الإلمام بمختلف فروع العلوم الاجتماعية وأهمها علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم السياسة. أهم التعاريف التي وردت في تنمية الموارد البشرية:

* **تعريف 1:** هي عملية توسيع خبرات الناس وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حياة أفضل وتسهيل واكتساب المعرفة والصحة الجيدة والوصول إلى موارد الرزق اللازمة لتحقيق الحياة الكريمة بتمكينهم من التمتع بخدمات تعليمية وصحية جيدة والوصول إلى فرص عمل منتجة ومجزية.³

* **تعريف 2:** حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة 94-97 فهي عملية توسيع اختيارات الناس حيث يصبحون مركز التنمية ومحورها- تنمية الناس من اجل الناس بواسطة الناس- أي:

✓ تنمية الناس: تدريب وبناء قدرات الأفراد؛

✓ من اجل الناس: استخدام القدرات من اجل أنشطة إنتاجية؛

✓ بواسطة الناس: مشاركتهم في اتخاذ القرار.

ومنه فمفهوم تنمية الموارد البشرية يدعو للاستثمار في البشر من اجل توفير قوة عمل قادرة على إنتاج المزيد من السلع والخدمات ومن ثم تقاس كفاءة تنمية الموارد البشرية من منظور اقتصادي حيث يكون التركيز على توليد

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 119.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 1999، ص 197.

³ رمضان محمد مقلد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 307.

الدخل (القيمة المضافة) ونجد في مرتبة أقل البعد الإنساني في استخدام القدرات البشرية التي تم تدريبها ومجالات استخدامها وهكذا ينظر للفرد على انه عنصر حافظ للنظام ومشجع على التغيير.¹

3. الجوانب السلوكية والاقتصادية في تنمية الموارد البشرية:²

تعتمد نظرة المنظمة إلى تنمية الموارد البشرية على عدة جوانب سلوكية واقتصادية هي:

3.1. الجوانب السلوكية في تنمية الموارد البشرية: إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتماداً مباشراً

على قدرة العاملين بها في إنجاز ما هو مطلوب منهم وإحراز النتائج تبعاً لذلك، والتدريب يمثل أحد وسائل المنظمة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية لأفرادها بالشكل الذي يسهل نمو وتطور المنظمة وتحقيق قدرتها التنافسية. والتدريب في نطاق هذا المفهوم ولتحقيق أهداف المنظمة يجب أن يراعي النقاط التالية:

✓ المنظمة مجتمع بشري وإنساني يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة ومعلومة ومن المعروف أن لكل فرد سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته التي تختلف من فرد لآخر، وهذا المفهوم يجب أن يكون نقطة ارتكاز عند إعداد برامج التدريب.

✓ التدريب قد يكون وسيلة لاكتشاف قيادات جديدة تقود المنظمة بفاعلية وإيجابية نحو تحقيق أهدافها فهو يمنح الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه والاشتراك في مناقشة وحوار سياسات المنظمة المختلفة، فهو وسيلة لاكتشاف الطاقات النشطة والمبدعة.

✓ التدريب وسيلة لتطوير وحث العامل لبذل كل طاقاته أي أن التدريب محرك لدوافع الإنسان العامل.

✓ التدريب وسيلة الإدارة إلى تطبيق مبدأ الاتصالات ومن ثم خلق الترابط بين فريق العمل في كل المستويات وتحقيق جو من التعاون الإيجابي.

✓ التدريب وسيلة تعليمية وتربوية تؤدي إلى تغيير سلوك الفرد من خلال الأهداف التي تسطرها المنظمة.

2. الجوانب الاقتصادية لتنمية الموارد البشرية:³

أول ما يمكن الإشارة إليه في تنمية الموارد البشرية أن إعداد وتنفيذ برامج التدريب للعاملين يحتاج إلى عناصر هي: الوقت، الجهود، النفقات.

¹ مدحت خليل العراقي، التنمية البشرية والحتمية التكنولوجية، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين، 23-25 نوفمبر، 2000، القاهرة، ص28.

² منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص12.

³ نفس المرجع، ص218.

يعتبر التدريب من الوجهة الاقتصادية البحتة استثماراً للإنسان فهو العامل الذي يعد أعلى عناصر الإنتاج وواعدها، ومن ثم فإنه يتعين أن تحصل المنظمة على الحد الأقصى من العائد على التدريب بتكاليف مناسبة، ولتحقق هذا يجب:

- ✓ القيام بدراسة وتحليل للمنظمة ككل من أجل تحديد احتياجاتها من التدريب.
- ✓ تحليل ودراسة أجزاء المنظمة للتأكد من وجود التنسيق والتكامل المطلوب بين أقسامها وفروعها خاصة في مجالات العمل الوظيفية.
- ✓ متابعة ما إذا كان هناك إرشاد للعاملين من طرف رئيسهم المباشر، أو وجود إهمال من العمال والمسؤولين، مع تحليل ودراسة لقدرات العامل الفنية والعلمية والسلوكية للتأكد من كفاءته وهذا لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.
- ✓ اعتبار وظيفة التدريب وظيفية مكملة لباقي الوظائف خاصة وظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي القيام باستقطاب واختيار وتعيين العاملين وإنما من الضروري أن يعقب ذلك إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم.¹

المبحث الثاني: أهمية إدارة العنصر البشري كأحد موارد المؤسسة

تعد إدارة العنصر البشري كأحد موارد المنظمة باعتبارها من بين العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية من خلال ما تقدمه من جهود لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

إن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة تكمن في الوظائف المسندة لها وعلاقتها بالوظائف الأخرى وكذا أهم الأسس المبنية عليها.

1. وظائف إدارة الموارد البشرية: يرى الدكتور أحمد ماهر أن الأفراد مختلفون والوظائف مختلفة ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينهما ذلك أنه إذا دخلت إلى عمل ما ونظرت إلى الناس لوجدتهم مختلفين في الظاهر (الملامح، الأعمار، الخبرات، التعلم..)، واختلاف في الباطن (القدرات العقلية، فهم وإدراك الأمور، طريقة التعلم واكتساب المهارات..)، حتى وجود اختلاف في الميول إذ نجد الناس يختلفون في تفضيل نوع العمل والدوافع (دافع مالي للعمل، أو دافع اجتماعي لتحقيق الذات..). والإدارة المثالية للموارد البشرية

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص183.

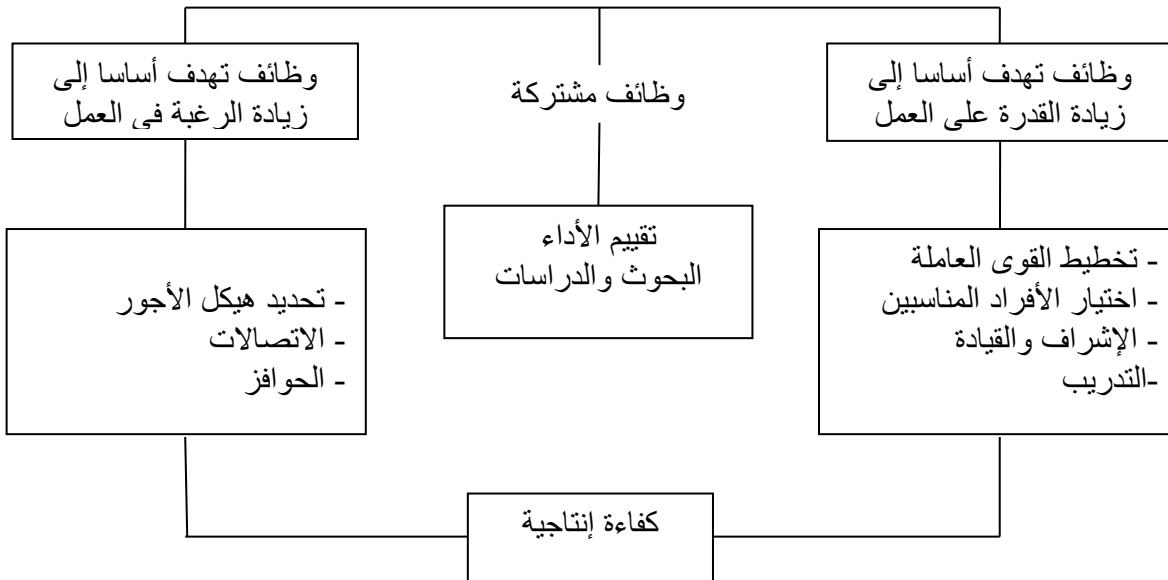
تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون وأن من يديرها عليه أن يقيس وأن يتعرف على هذه الاختلافات لينتقي من بين هؤلاء من يناسب العمل والوظيفة.¹

كما أن الوظائف مختلفة اختلافاً كبيراً حسب طبيعة النشاط (مالية، إدارية، تسويقية، إنتاجية..)، ومن حيث النوعية (حجم، وعظم المسؤولية..)، من حيث المواصفات المطلوبة لأدائها (تعلم، خبرة، مهارات، تدريب...)، وفي ظروف أدائها (إضاءة، حرارة، رطوبة، أصوات..). وعليه فدور إدارة الموارد البشرية: هو التوفيق بين الأفراد والوظائف بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له مع مراعاة خصائص الفرد وخصائص الوظيفة وهذا يتطلب معلومات الأفراد والوظائف.

وتكون إدارة الموارد البشرية كعملية تتكون من أربعة وظائف أو أبعاد هي:

1. البعد الذي يتعلق بالناس (الإدارة)،
2. الحصول عليهم،
3. إعدادهم،
4. تنشيطهم والإبقاء عليهم وهذه أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.²

الشكل رقم (1.1): وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها برفع الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997، ص44.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص22.

² مرجع سابق، ص22.

2 . علاقته إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى: باعتبار إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة هدفها رفع

كفاءة الإنتاج فهي تشمل إضافة إلى ما سبق:

✓ تدريب قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه،

✓ تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق أهداف الإنتاج للمشروع.¹

3. أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة

والكفاءة ومنه نركز على أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في:

✓ تدريب قوة عمل مستقرة ومنتجة،

✓ تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج،

✓ صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء،

✓ تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال،

✓ المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف

المنظمة.²

4 أسس إدارة الموارد البشرية وفق المدخل الحديث:³

✓ البعد الاستراتيجي للمورد البشري،

✓ البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين،

✓ الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء،

✓ الاستثمار في رأس المال البشري،

✓ توحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين بها،

✓ التسليم بأن المسؤولية لوظيفة إدارة الموارد البشرية هي بالدرجة الأولى للإدارة العليا أما إدارة الموارد البشرية

فدورها مساعد فقط،

✓ وظيفة إدارة الموارد البشرية تتطلب نظرة كاملة لمستقبل المنظمة ومنه تخطيط الموارد البشرية،

✓ ضرورة وجود هيكل تنظيمي يساعد على تحديد الوظائف المطلوبة من حيث مكوناتها والتي تتركز أساسا

على تخطيط الإطارات البشرية،

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص23.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص19.

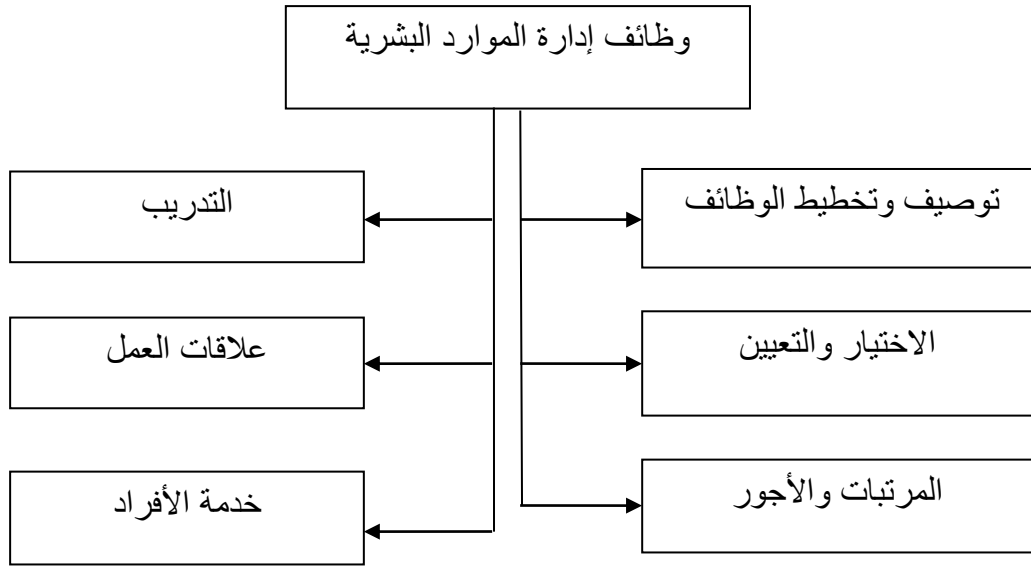
³ كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص47-48.

✓ وظائف إدارة الموارد البشرية هي عملية مستمرة في المنظمة من اختيار، وتوظيف تدريب، تقييم للأداء، وهي أعمال مستمرة تبدأ قبل دخول الفرد للمنظمة وتنتهي بتقاعدته.

5. **نشاطات إدارة الموارد البشرية:** نعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفة متكاملة باعتبار التكامل ميزة أساسية فيها وتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة وفق ما يلي:

- ✓ تكامل إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى،
 - ✓ التكامل بين مكونات إدارة الموارد البشرية وتقسيماتها الفرعية،
 - ✓ التكامل بين الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وهذا لاعتبارها جهازا مساعدا لباقي الأجهزة في المنظمة، فهذه الأجهزة تمتد باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة بطريقة تسمح بتكامل الأنشطة.¹
- وتظهر أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.1): أهم وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص45.

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص45.

المطلب الثاني: العنصر البشري في العملية الإنتاجية دوره وأهميته

إن العنصر البشري من بين أهم عوامل الإنتاج لذلك وجب التعرف على خصائصه ومميزاته.

1. العنصر البشري ومميزاته:

1.1. العنصر البشري: هناك عدة اصطلاحات تستخدم مثل العمال، القوى العاملة، الموظفون، الأفراد

والموارد البشرية والمقصود بها أولئك الأفراد الذين يعملون مقابل أجر أو دخل معين. والإنسان له طاقتان:¹

✓ طاقة جسمانية: تتوقف إلى حد كبير على قواه الجسمانية أو العضلية.

✓ طاقة ذهنية: يستخدمها لاكتشاف طرق أفضل لاستغلال طاقاته الجسمانية وتحسين مهاراته، هذه

الطاقة التي يمتلكها الفرد.

1.2. مميزات العنصر البشري: للعنصر البشري خصائص ومميزات من أهمها:²

✓ خصائص وجدانية وعاطفية: خلافا للوسائل المادية والمالية المتاحة فإن البشر يملكون الطاقات الوجدانية

والانفعالية التي تحرك لهم سلوكهم وتعطي أبعاد لخبراتهم فتوجيه الأداء وتنمية الخبرات وتوجيه الإدارة والممارسات تستهدف التأثير على العنصر البشري بالعواطف والطبيعة الوجدانية.

✓ خصائص التعلم والتكيف: الخبرات التي يمتلكها العنصر البشري تنتج له تغيرات في طاقاته وسلوكه أي أنها

تنتج آثار مستقرة على أداء العامل في المستقبل.

✓ الطابع الحركي المتغير لسلوك الفرد: أن الأهداف والطموحات لا تستقر عند حد معين وأنشطتهم

وممارساتهم تنتج آثار تعليمية لديهم، فالعنصر البشري لأي منظمة يمثل عنصر دائم الحركة والتغير.

✓ محددات سلوك الأفراد وكذلك جوانب وأثار لا تفصح عن نفسها مباشرة: أن بعض محددات سلوك

الأفراد خاصة المتعلقة بخصائصهم (الدوافع الحاجات، الاتجاهات، القدرات..) تمثل عوامل كامنة ومستمرة

لا يمكن الكشف عنها إلا عن طريق قياس غير مباشر وكذلك بعض عناصر السلوك تمثل النشاط الذهني

لا تفصح عن نفسها خارجيا.

1.3. أهمية العنصر البشري: إن الفرد أو العنصر البشري في العملية الإنتاجية هو الذي قلب موازين النظر

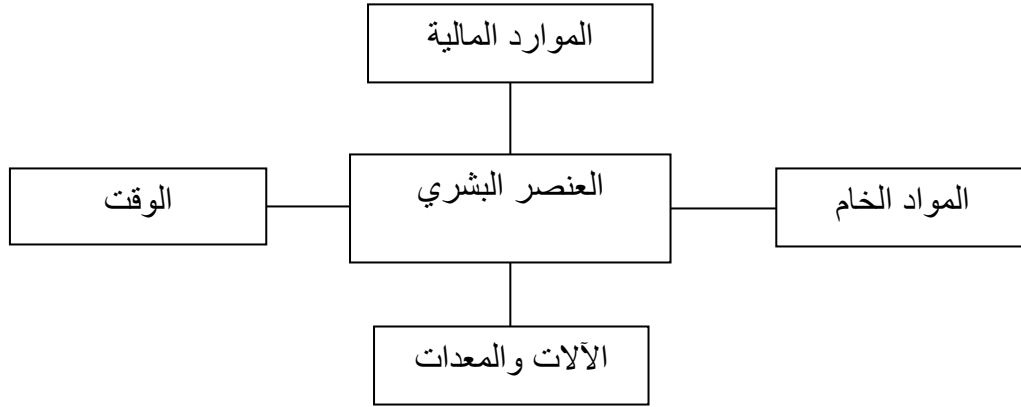
إلى إدارة الموارد البشرية وأظهر أهميتها باعتباره الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر من موارد

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص12.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص14.

مادية ومالية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ومن ثم كفاءة العنصر البشري تعكس كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.¹

الشكل رقم (3.1): مكانة الموارد البشرية ضمن بقية الموارد



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص17.

إن اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية (ما يملكه الإنسان من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية) أدى إلى زيادة أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه من خلال حسن أدائها لوظائفها، وتستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية (كفاءة، مهارة...) وعليه تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:²

- ✓ التوسع والتطور الصناعي الحديث، ومنه كبر حجم العمالة الصناعية وما يشترط فيها من مواصفات، وما تحتاجه من تدريب وإعداد.
- ✓ ارتفاع مستويات التعلم وزيادة فرص الثقافة العامة للعاملين.
- ✓ ارتفاع تكلفة العمل الإنساني (لأن الأجور تمثل نسبة عالية من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات)، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة.
- ✓ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل من خلال القوانين والتشريعات العمالية وهذا يتطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة.
- ✓ الاتجاه نحو الحجم الكبير (تضخم المنظمات) في مجال الأعمال مع ظهور الشركات القابضة والمتعددة الجنسيات.

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص11.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص31.

- ✓ زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.
- ✓ ارتفاع مستوى تطلعات العاملين لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.

2. اعتبار العنصر البشري كمورد اقتصادي:

1. 2. معنى المورد الاقتصادي: المورد مصدر معروف لثروة اكتشف الإنسان أهميتها وتفتح دهنه على تطوير أساليب فنية تمكنه من استغلالها لنفعه، وهي تمثل نوعان من المصادر (الطبيعة والإنسان)، وما يهم هو الإنسان إذ يعد ثروة هائلة يمكن أن تحقق المعجزات لكل ما أودعه الخالق فيه من إمكانيات جسمانية وذهنية رائعة.¹

من وجهة نظر ثانية يعرف المورد الاقتصادي على أنه رصيد "Stock" ذو قيمة اقتصادية يترتب على استغلال تيار من المنافع والإشباع، من هذا التعريف يتبين أن المورد هو كمية يمكن قياسها في نقطة زمنية معينة، وهذا المورد قد يكون مادي (مورد طبيعي، مالي)، أو بشري متجدد أو غير متجدد ويختلف حسب درجة تواجده في الزمان والمكان.²

2. 2. فكرة الاهتمام بالعنصر البشري كمورد اقتصادي: فكرة الاهتمام بالإنسان ليست وليدة الساعة فقد ذكر أُلْفَر شلدون "Sheldon Oliver" في كتابه فلسفة الإدارة "Philosophy of M.G.T" منذ حوالي 50 عاماً ذكر فيه أن الصناعة ليست مجرد آلات بل هي مجموعة من الجهود البشرية، فماضيها وحاضرها يؤكد أهمية العنصر الإنساني فيها، والفهم الحقيقي للصناعة هو فهم العناصر الذين يعملون فيها أو يرتبطون بها.

وبهذا نجد أن البشر في المنظمات يعتبرون كمورد بالنسبة لها لكن ليس كباقي الموارد الأخرى (مثل المباني، المعدات، المخزونات، النقد)، وهم بهذا المفهوم يعتبرون المتغير المحوري الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً ويمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها مثلما تزداد قيمة النقود وعليه فالموارد البشرية يجب تخطيطها وتنظيمها وقيادتها بشكل يحقق أهداف المنظمة أي يجب إدارتها.³

3. 2. الاهتمام بالعنصر البشري كمورد⁴: إن الاهتمام برأس المال البشري قديم رغم معارضة فريق من الاقتصاديين لاعتباره رأسمال أو اعتباره كثرة قومية، ومن هؤلاء "J.S.Mill" إذ أحجم عن اعتباره كثرة، وفي الاتجاه المعاكس نجد من ينظر للعنصر البشري كرأسمال منهم "آدم سميث" الذي اعتبر القدرات المكتسبة لسكان بلد ما كجزء من رأسمالها، واعتبر أيضا العنصر البشري كاستثمار لا ينقص من قيمته ولا يحد من حريته

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² رمضان محمد مقلد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995، ص 53.

⁴ أحمد محمد مندور وأحمد رمضان نعمة الله، مرجع سبق ذكره، ص 381.

وكرامته، ونجد "فيشر" يبرز المعنى الشامل لرأس المال عموماً ويضيف له العنصر البشري. ثم "مارشال" الذي أكد أهمية رأس المال البشري بل أكد أهمية الاستثمار في التعلم.

وبداية الاهتمام الجاد كان حين ألقى "T.W.Schults" محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية حول رأس المال البشري.

والنتيجة أن كل طفل يولد يمثل زيادة في شكل عبء على الاستهلاك وفي نفس الوقت هو زيادة في عوامل الإنتاج (يد للعمل وعقل يفكر)، وما يهم الاقتصادي هو أن الفرد يبدأ بعبء على الموارد، وينتهي بعبء على الاستهلاك (الشيخوخة)، لنسأل أنفسنا هل يقوم هذا الفرد خلال حياته الإنتاجية بتعويض ما استهلكه قبل دخوله القوة العاملة وبعد خروجه منها.

2. 4. تعريف المورد البشري: إن الموارد البشرية تعبر عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج وتظم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج، ومجال الخدمات والمهن المساعدة.¹ فمصطلح المورد البشري يطلق على القوى العاملة ودرجة مهاراتها ومستوى تدريبها المهني ودرجة تنظيمها وانضباطها، ويجب التمييز بين العمالة الماهرة وغير الماهرة والعمالة الفنية وغير الفنية، والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية وغيرها من مجالات التمييز بينها.²

فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، لأنهم رأسمال عقلي أي لهم عقول قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المنظمة وهذا لأن المورد الاقتصادي له مصدران أساسيان هما الموارد البشرية والطبيعية والتفاعل بينهما يعطي المورد الإنتاجي (المورد المصنعة).³

كما يقول "فريدريك" و"مايو": "إن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الإنسان وقدرته على الإبداع"، ولهذا نعتبر المنظمة نظام بشري يتكون من عدد من الأفراد يعملون تحت إدارة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة.

3. خاصية الموارد البشرية: إن القوى البشرية أهم عناصر الإنتاج وهي ثروة كل الأمم وما لديها من إمكانيات النمو في جميع المجالات لاعتبارها القوى القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد، قال المفكر "الاندرو كارنجي": "خذوا منا كل مصانعنا وتجارتنا ووسائل مواصلاتنا وأموالنا وتركوا لنا منظمنا وفي أربع

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997، ص47.

² رمضان محمد مقلد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص14.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص19.

سنوات سأعيد بناء نفسي"، هذا القول الشهير يؤكد حقيقة مفادها أن أهم شيء في الإدارة هو انتقاء الأفراد وتنمية قدراتهم وتحفيزهم. وهذا يجعل الموارد البشرية في المرتبة الأولى بين بقية الموارد.¹

وعلى مستوى المنظمة فإن عملية تنمية الموارد البشرية وتدريبها لا ينظر إليه كعملية استهلاكية فقط في عزلة عن العملية الإنتاجية، وإنما أصبح ينظر إليها على أنها "استثمارا" وأنها مع نشاطات المنظمة وجهان لعملة واحدة، يستهدفان النهوض بمستوى الفرد والمجتمع على حد سواء. والإبداع عند الإنسان هو الثروة الحقيقية التي لعبت دورا رئيسيا في عمارة الأرض وتحقيق التمدن والرفق والثراء في كل العصور، ومنه فإن الاستثمار في المورد البشري وتعظيم إبداعاته وتطبيقها على أرض الواقع هو الشغل الشاغل للأفراد والمنظمات معا، واعتبار أن إدارة الموارد البشرية تبدأ بالبحث عن الأفراد وتنتهي بالإحالة على المعاش وإدارة هذه الموارد بالمنظمة تستدعي القيام بالاستقطاب والترغيب والمحافظة... الخ.²

هذا يستدعي التركيز على الظروف المحيطة ببيئة المنظمة وسلوكيات الفرد ومداخل التأثير عليها وبذلك نجد أن كافة الموارد المادية لها سقف لعائد إنتاجي، أما الطاقة البشرية فهي المورد الوحيد الذي لا حدود لأفكاره أو طاقاته ومن ثم لا سقف لعوائده أو إسهاماته والتكلفة هنا تصبح ليس لها دلالة معنوية.³

المبحث الثالث: التحديد النقدي للأصول البشرية ومصادر تراكمها

إن محاسبة الموارد البشرية تستدعي تحديد قيمة مالية أو نقدية للأصل البشري وكل منظمة تريد تحقيق قدرة تنافسية وزيادة مردوديتها تسعى إلى الاستثمار في مواردها البشرية باعتبارها كأصول وجب الاستثمار فيها.

المطلب الأول: التحديد النقدي لقيمة الأصول البشرية: إن تحديد قيمة نقدية لأصول المشروع (في ميزانيته) يوفر معلومات محاسبية ومن جهة تكاليفه ستقيد في إعداد الموازنات التخطيطية اللازمة للتعليم والتدريب، وتجهيز رأس المال البشري يعتبر نافع بمقارنة الاستثمار في الأصول البشرية (أي ما تتحمله من نفقات الأجور، التدريب والتعلم، والحوافز...)، مع الاستثمار في الأصول الأخرى. ومنه ليس قيمة رأس المال المستثمر هي فقط الأصول المادية لذا يجب أن تضاف لها قيمة الأصول البشرية حتى يظهر المعدل العائد على الاستثمار قريب من الحقيقة.⁴

1. الإطار العام للتحديد النقدي لقيمة الأصول البشرية: إن إدارة المنظمة تقوم بتخصيص جزء من مواردها لإنفاقها على اختيار وتعيين وتدريب الموارد البشرية للمنظمة، فالكثير من هذه المنظمات لا تتحمل هذه المبالغ الطائلة ما لم تتوقع أن تحصل على مردود مادي أو غير مادي (خدمات) تزيد أو على الأقل تتعادل مع الإنفاق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة خلال فترة زمنية معينة طويلة نسبيا ونعبر عن هذا بتخصيص موارد

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص220.

² صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص93.

³ عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁴ أبو الفتوح علي فضالة، المحاسبة بحوث واجتهادات، دار الكتاب العلمية، مصر، 1993، ص180.

حالية للحصول على موارد مستقبلية. وبهذا نستخدم هذا الإثبات على الإنفاق على تكوين رأس المال البشري في الوحدة الاقتصادية هو إنفاق رأسمالي بمعناه المحاسبي وليس إنفاقاً جارياً.¹

ومن هنا توجد علاقة موجبة بين قيمة هذا العائد وقيمة رأس المال البشري، وهذا بعد أن يتم إيجاد وتحديد قيمة نقدية له في ميزانية المنظمة، ومنه قيمة الأصول البشرية هي القيمة النقدية الرأسمالية لمجهود العاملين في المشروع الاقتصادي.²

2. محاسبة الموارد البشرية: لقد بذلت الكثير من المحاولات لتطوير طرق قياس قيمة الأفراد للمنظمات ومن هذه المحاولات أسلوب محاسبة الموارد البشرية. ومن أهداف هذا الأسلوب الحصول على قوائم مالية واقعية عن الموجودات البشرية إضافة إلى الموجودات المالية والمادية، حيث أن نجاح وفعالية أية منظمة ليس فقط بقدر ما تمتلك من معدات وأجهزة وموارد مالية ومادية وإنما بالمهارات والقابليات ودوافع الأفراد وولائهم للمنظمة، ولذا لا بد وأن يكون لهذه المواصفات قيم تعكس فاعلية وأداء المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية لديها، فدور محاسبة الموارد البشرية يبرز في الطرق التقييمية للموارد البشرية في المنظمة ولذلك لا بد من إعادة النظر في محاسبة الموارد البشرية وتكاليفها.³

3. قيمة رأس المال البشري: ونعني بها " تقدير نقدي للقيمة الرأسمالية للمجهود البشرية على مستوى المنظمة خلال الحياة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة، والواقع أن قواعد تحديد قيمة للمورد البشري في ميزانية المنظمة هي:

✓ سهولة وفهم الإطار النظري لتحديد قيمة تكاليف التعلم والتدريب وقيمة العائد،

✓ طريقة تحديد القيمة النقدية لرأس المال البشري من الصعب تطبيقها عملياً.

ومن هذا تكون الأصول البشرية تساهم مساهمة فعالة في الإنتاج والربح، وقيمة رأس المال البشري هي جزء من قيمة رأس المال الكلي للمشروع، ومن الوجهة المحاسبية أصبح القياس المحاسبي لقيمة العنصر البشري يعتمد على قياس التكوين الرأسمالي البشري، أي الاعتماد على قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية والتي تعتمد على فكرة أن الفرد العامل ليس هو محور القياس بحالته الطبيعية بل من حيث علاقته وتعاونه مع زملائه وبالذور الذي يلعبه في المنظمة.⁴

المطلب الثاني: مصادر تراكم رأس المال البشري: يعتبر رأس المال البشري العنصر الأساسي في المنظمة الذي يعود عليها بعوائد من خلال الاستثمار فيه، ولذا وجب التعرف على مصادر تراكمه، وأشكال الاستثمار فيه.

¹ محمد عصام زايد ، مرجع سبق ذكره، ص05.

² نفس المرجع، ص06.

³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص21.

⁴ محمد عصام زايد، مرجع سبق ذكره، ص07.

1. أشكال الاستثمار في رأس المال البشري: إن مخزون رأس المال البشري يوجد في وقت حيث يكون جزء معين منه بقرارات فردية، في حين يوجد جزء آخر منه بقرارات جماعية هذا في حالات وجود وكلاء عنهم وهم الذين يعرضون مناسبات الاستثمار الخاص والذي يأخذ عدة أشكال، منها الأكثر معرفة والأكثر وضوحاً بهم رأس المال البشري الذي يمتلك خبرة أثناء الدراسة ثم المعرفة والتأهيل المكتسب (الخبرة) أثناء الحياة المهنية.¹ ثم تأتي العناية الصحية والأمن، حتى الحصول على المعلومات الوظيفية تعتبر استثمار في رأس المال البشري، وفي الأخير نجد من بين مجالات الاستثمار في رأس المال البشري التدريب والتعلم أو إجمال المعارف، ومنه أشكال الاستثمار في رأس المال البشري تضمن الاستعمال الكامل للموارد النادرة. فجميعها تقود إلى وجود طاقة فيزيائية وعقلية للأفراد مما يؤدي لتطوير إنتاجيتهم وهو ما يترجم التغيير في سوق العمل برفع الأجور ومنه تصنيف أشكال الاستثمار البشري في:

- استثمار في المعرفة،
- التنقلات،
- استثمار في الصحة والأمن.

2. العنصر البشري في المنظمة كأصل بشري وجب الاستثمار فيه: إن العنصر البشري بالمنظمة يعتبر أصل ضمن باقي الأصول، فهو من جهة يساهم في العملية الإنتاجية ومن جهة أخرى يعتبر العنصر الأساسي لها إذ به أنشأت المنظمة وبه تسيّر، وبه تحقق أهدافها المسطرة وأهداف الأفراد العاملين بها. إذن فهو أساس النشاط الاقتصادي.

قائمة الفصل

¹ نفس المرجع، ص08.

انطلاقاً من اعتبار العنصر البشري أصل ضمن باقي الأصول بالنظر إلى أهميته داخل المنظمة فإنه ينبغي على أي منظمة أن تهتم بمواردها البشرية وأن تستثمر فيها ولكن الإشكال الذي يطرح نفسه هو كيفية قياس العائد من وراء هذا الاستثمار والصعوبات التي تواجهها هذه العملية بالرغم من سهولة الإطار النظري لتحديد النقدي لهذه التكاليف التي تنجر عن عملية الاستثمار، ولأن الاستثمار في البشر الذين تفقدتهم المنظمة يعتبر خسارة كبيرة بالنسبة لها فإن بقائها في الأجل الطويل يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية بالاستثمار فيها، لذلك يجب تدريب المنظمة لمواردها البشرية تدريباً فعالاً وتعليمهم، وعليه فإنه يجب على كل منظمة أن تعنى بالاهتمام بعملية التدريب باعتبارها أحد أهم مصادر تراكم رأس المال البشري.

مقدمة الفصل

لقد زاد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الأخيرة، حيث كان يستخدم بصفة أساسية في تزويد الموظف بالمهارات الفنية مثل تدريب المدرس على كيفية إعداد خطة الدرس بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، ويتطلب التدريب إجراء تعليمي يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، ونظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات لتقديم أفضل خدمة للعملاء، ولا شك أن هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بإجراء العديد من البرامج التدريبية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الأول مدخلا لسياسات التدريب وأهميته، في حين أن المبحث الثاني يتطرق إلى إعطاء نظرة عن تحديد احتياجات ووسائل التدريب، لنذهب في الأخير إلى الحديث عن تقييم الأداء عن طريق تقييم التدريب وذكر لمبادئ ومؤشرات نجاح البرامج التدريبية كمبحث ثالث.

المبحث الأول: مدخل لسياسات التدريب وأهميته

يعتبر التدريب أحد مجالات الاستثمار في رأس المال البشري ولهذا تسعى المنظمات إلى إتباع سياسات مختلفة له من خلال أهميته البالغة.

المطلب الأول: ماهية التدريب

إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.¹

1. تعريف التدريب:² لقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي مصطلح التكوين (Formation) وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة والمعرفة وهذا المصطلح مازال مناسب لبدأ العملية أو الخطة التدريبية التي تبدأ بالالتحاق بالعمل ويشار إليها في الفكر الإداري الإنجليزي (Training) وتعني التدريب، ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء إلا أن الأولى كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة. وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي لذلك فمن الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.³

وبذلك فالتعاريف التي وردت حول التدريب (التكوين) كثيرة ومتنوعة، وجلها تصب في جوانب محددة للتدريب ونجمل أهم التعاريف الواردة فيما يلي:

"يعرف التدريب على أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة".⁴

"كما عرف على أنه ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص باكتساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين بالمنظمة وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها".⁵

"عرف على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة على أعلى كفاءة ممكنة، وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا وجزءا هاما من تكاليف العمالة، وبالتالي تدريب الأفراد يعد من أهم أنواع الاستثمار في الموارد البشرية".⁶

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التدريب هو عملية منظمة تهدف لتنمية قدرات الفرد داخل المؤسسة.

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 207.

² أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 87.

³ نفس المرجع، ص 88.

⁴ عادل حرشوش صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006، ص 130.

⁵ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 226.

⁶ منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 250.

2. التدريب والمفاهيم المرتبطة به:

2.1. **التدريب والتطوير:** إن المقصود من التدريب والتطوير هو كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات، معارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أداءهم وتحقيق ذواتهم من خلال أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما يشمل التدريب والتطوير تنمية الموارد البشرية عموماً وكذا التنمية الإدارية بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث تتضمن جهود التدريب والتطوير نشاطي التعليم والتدريب ويهتم كلا منهما بالتغيير الإنساني والتعلم لتطوير معارف ومهارات الفرد وكذا قيمة وسلوكيات العمل، ولكنهما يختلفان في الإطار والعمق.¹

2.2. **التطوير التنظيمي:** هو أسلوب تدريبي حيث يركز على جماعات العمل أكثر من التركيز على الفرد فهو تطوير للنظام ككل وليس تطويراً للفرد في حد ذاته ويتمثل ذلك من التغيير المخطط من جانب إدارة المنظمة على المدى الطويل لقيم ودوافع وسلوكيات العمال على اختلاف مستوياتهم لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولى، ثم الاستفادة من القيم السلوكية الجديدة المتعلقة بإعادة التنظيم، والهدف هنا هو شيوع روح الفريق بفاعليتها وتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة.²

2.3. **التطوير الإداري:** من جهة ثانية نجد التطوير الإداري والذي يركز على تنمية الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية فقط، بالاهتمام بالخبرة والاتجاهات والمهارات الضرورية لكي يصبح الشخص مديراً فعالاً فلا بد من تدعيم الإدارة، وتنفيذ وتقييم التطوير الإداري وفقاً لأهداف المنظمة والاحتياجات الفردية للمديرين، أو وفق التغيير المتوقع في الفريق الإداري.³

2.4. **اختلاف التعلم والتدريب:**⁴ إن جهود التدريب والتطوير تشمل نشاطي التعلم والتدريب حيث يهتم كلا منهما بالتغيير الإنساني والتعلم لتكوين معارف ومهارات الفرد وكذا قيمه وسلوكياته، لكنهما يختلفان في الإطار العام، وعليه يكون الفرق بين التدريب والتعلم يلخص في النقاط التالية:

◆ **من حيث الهدف:** حيث يهدف التعلم إلى إمداد الأشخاص بالأسس التي ينطلقون منها كل حسب مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، فيما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً، فهو يهدف إلى تمكين الشخص من إتقان العمليات بحد ذاتها.

◆ **من حيث الارتباط:** يرتبط التعلم بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة إلا إذا كان في مرحلته الأخيرة كإعداد سابق للوظيفة، بينما التدريب يرتبط بأهداف وحاجات المنظمة انطلاقاً من تغيير مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة للوصول إلى تحقيق أعمال معينة.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 247.

² نفس المرجع، ص 250.

³ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 187.

⁴ عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، مرجع سبق ذكره، ص 190.

- ◆ **من حيث الأداء:** التعليم يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة للإمام بالبيئة ككل، أما التدريب فيؤدي إلى تعميق المهارة والمعرفة المتخصصة لذا الأشخاص بخصوص إنجاز الأعمال وأداء الوظائف المحددة.
- ◆ **من حيث التطبيق:** التعلم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، في حين أن التدريب هو تطبيق للمعرفة عن طريق تمكين الأفراد من الإمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة أو المرشدة لسلوكهم. فالتعلم والتدريب عمليتان متلازمتان يصعب فصل أي منهما عن الآخر، مثل تعلم الفرد أصول الإدارة يتطلب زيادة معرفة الفرد النظرية عن هذا العلم (عملية التعلم) وكذلك تصنيف هذه المعرفة النظرية في المنظمة يعتبر تدريبا، ومنه التعلم يتضمن جوانب المعرفة العامة أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة.¹
- 3. التدريب وتنمية القدرات أو التطوير الإداري:** يتداخل معنى كلمة التنمية مع معنى كلمة التطوير في اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية، حيث يستخدم مصطلح واحد هو (Développement) ليدل على التنمية بمعنى الارتفاع في السلم الوظيفي، وبمعنى تطوير المحتوى الوظيفي، وفي العربية فالتنمية الوظيفية تعني النمو عبر السلم الوظيفي من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وأما التطوير الوظيفي فيعني التطوير في المحتوى الوظيفي في ذات المستوى أو إلى مستوى أعلى.²

المطلب الثاني: أهمية، سياسات ومبادئ التدريب

إن للتدريب أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال النظر في البرامج التدريبية المراد إتباعها وسياسة التدريب التي تتناسب معها.

- 1. مجالات التدريب³:** بناء على ما سبق نجمال أهم مجالات التدريب في عناصر أربع والتي سنشير إليها لاحقا حيث تعتبر عمليات التدريب التي تقوم بها المنظمة لعمالها في جميع المستويات والتخصصات، فهو منهج متواصل يستلزم من كل فرد أن يتبع مستوى التطور بالتكوين لكي لا يصبح من المتخلفين، ونتيجة التطور التكنولوجي الهائل والذي يحصل يوما بعد يوم توضع تقنيات جديدة للعمال، ووسائل جديدة للتنظيم العملي ومعارف جديدة للإدارة، فمديري المنظمات ومسيري الموارد البشرية مرغمين على إتباع اقتصاد معقد أكثر فأكثر أين يوجد الأداء الجيد والقدرات الخلاقة في جميع مستويات المنظمة خاصة الإطارات وعليه فالتدريب يهتم كل أعضاء التنظيم بما فيهم المسيرين والإطارات العليا والمتوسطة وباقي العمال، وتتمثل العناصر الأربعة للتدريب فيما يلي⁴:

1- التدريب على العمل للأفراد الجدد وإعادة التدريب للأفراد القدامى؛

2- التدريب الإرشادي أو الإداري؛

¹ عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 190-191.

² عبد الرحمان توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري، بيمك، مصر، 1996، ص55.

³ A.Bendi abdallâh, La formation du personnel gage du succès de l'entreprise en économie de marche, n°:23 Avril1995, Algérie presse service, l'économie, p22.

⁴ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص96.

3- التدريب على الأمن حسب نشاط المنظمة؛

4- التدريب لتعليم الأفراد وتنقيفهم.

وبهذا يمكن أن نحدد أهم مجالات التدريب الرئيسية كما يلي¹:

✓ تحصيل المعارف من مفاهيم ومعلومات وعلاقات كالمعرفة العلمية المتخصصة؛

✓ اكتساب المهارات سواء كانت حركية حسية أو عقلية كطرق التفكير وحل المشكلات.

2. **مبادئ التدريب والتعليم:** بما أن التدريب والتعلم عمليتين متلازمتين فهما يتميزان بمجموعة من المبادئ والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وأهمها مايلي²:

2.1. **يعتبر التدريب استثمار طويل المدى:** لا تظهر آثاره إلا بعد أن يوضع موضع التطبيق فهو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته.

2.2. **الدافعية أو التحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية:** يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المنظمة ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية، وتقدير الآخرين مع المركز الاجتماعي والمسؤولية والانجاز، فإذا كان التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف فإن هذا يسهل من عملية التعلم، فالفرد الذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم، لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان.

2.3. **معرفة النتائج:** عندما يعرف الفرد مدى تقدمه في عمله مقاسا ببعض المعايير (جودة، كمية، سرعة) فهذا يساعد على تحديد أهداف تتعلق بما بقي له أن يتعلمه، فمعرفة النتائج أو المعلومات المرتدة تؤثر على عملية التعلم بعد أن يتأكد الفرد أنه ليس من الصعب تحقيق الأهداف من التعلم، ومن وسائل توفير المعلومات المرتدة (المدرّب، المتدرب، برامج التدريب) هي التفسير، الشرح الشفوي، الاختبار الكتابي. كما يمكن رسم خريطة أو شكل بياني يوضح مدى تقدم الفرد أو المجموعة وهو ما نسميه بمنحنى التعلم، حيث يفيد في تقديم معلومات عن تقدم التدريب، تقدير التدريب والوسائل المستعملة.... الخ.

2.4. **توافق برنامج التدريب:** برامج التدريب يجب أن ينظم كل جزء منها بحيث يدرك الفرد الغرض منه، ومدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، وكل جزء يجب أن يبني على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل وهذا للقضاء على الفجوات بينها.

2.5. **الممارسة والتكرار:** الممارسة تؤدي إلى الإتقان وقيام الفرد بالعملية التي يتدرب عليها أو مناقشة أفكاره تساعده في التركيز على ما يتعلمه أو يناقشه، أما التكرار لعدة مرات يسهل للفرد القيام بعمله.

¹ أمين ساعاتي، الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب، مصر، 1999، ص 120.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 314-315.

2.6. الفترة الزمنية المحددة للبرنامج: معظم المنظمات تقوم أو ترغب في تركيز العمل حتى يعود المدرب بسرعة إلى العمل، وعليه يجب على المنظمة تحديد ما إذا كان من المفيد إعطاء التدريب أيام متتالية أو متباعدة أو فترات زمنية أو فواصل زمنية أطول، حيث يعتمد مثل هذا القرار على الموقف ونوع التدريب.

2.7. التدريب الكلي والتدريب الجزئي: هل من الأفضل أن يتم تعليم الفرد على العمل ككل مرة واحدة أم من الأفضل أن يتعلمه بأجزاء منفصلة (جزء بعد جزء)، وهذا القرار يخضع لمستوى الوظيفة محل التدريب، نوعية المواد المتعلمة، حاجة المنظمة للمتدربين.¹

2.8. الاستمرارية: التأكيد على أن التدريب عملية مستمرة لا تنتهي إلا بإنهاء عمل الموظف في المنظمة من خلال الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي.²

2.9. الشمولية: أن تكون الخطة التدريبية شاملة لتنمية الموارد البشرية العامة من خلال مسار وظيفي تدريبي إداري واضح ومتدرج يساهم في تنمية المهارات الإدارية والتخصصية لزيادة كفاءة الأداء بالمنظمة.³

2.10. ضرورة ربط التدريب بجوائز معينة للمتدرب: هذا يوفر الدافع لدى الفرد المتدرب ويجعله يستفيد فعلياً من التدريب ويتعلم بسرعة ويتم ذلك بربط التدريب بهدف يرغب المتدرب كزيادة دخله، ترقيته إلى وظيفة أعلى إضافة إلى التقدير والاحترام، الترشيح إلى دورات تدريبية في الخارج... الخ، فبوجود الحافز تخلق الرغبة والدافع الحقيقي لدى الفرد. وتوجد مجموعة أخرى من المبادئ نعتبرها تكميلية ومنها⁴:

✓ ضرورة تطبيق ما تعلمه الفرد ونقله إلى الواقع (محل العمل)،

✓ متابعة تقدم المتدرب أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وبعد عودته للعمل، حتى يتمكن من تعديل موضوعات البرنامج ليتفق مع احتياجات الوظيفة، ولتتمكن من قياس أثر التدريب على مهارة الأداء وإنتاجيته،

✓ مراعاة إمكانيات القائمين على التدريب وحسن اختيارهم،

✓ يعتبر التدريب أداة مرنة لسد حاجة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مع ضرورة أن يمتد ليسد الحاجات من النواحي الإنسانية إضافة إلى النواحي المادية.

3. أهمية التدريب كاستثمار⁵: أصبحت المنظمات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وهذا من خلال الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويتم التركيز على نوعية عالية من التدريب، وعليه يمكن أن نحدد أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة، ثم بالنسبة للمجتمع والعلاقات الإنسانية. فالعنصر البشري يمكن أن يجدد نفسه من خلال التدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثماراً حقيقياً، في حين تظل الموارد الطبيعية بمفردها تعيش خطر النفاد وعدم التجديد ويظل لها طابعها الظرفي المحفوف بالمخاطر.

1 راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص174-17.

2 رضا نصر الله، متطلبات التدريب والتنمية البشرية آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2000، ص111.

3 نفس المرجع، ص112.

4 صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص530.

5 سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص108.

ويمكن أن نحدد أهم الفوائد التي تحققها المنظمة من الاستثمار في التدريب فيما يلي¹:

- ❖ **زيادة الإنتاجية:** إن زيادة مهارات الأشخاص أو إضافتها سينعكس على نوعية وكمية الإنتاج المحقق الأمر الذي يبرر اعتماد برامج تدريبية منظمة ومستمرة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة وأداء الأعمال بمهارة كبيرة.
 - ❖ **رفع درجة الروح المعنوية للأفراد:** ونعني بها زيادة الثقة والاستقرار النفسي للفرد مما ينعكس على روحه المعنوية واندفاعه للعمل ويساهم هذا في بقاءه بالمنظمة وفي تحسين العلاقات الإنسانية للعمل كذلك.
 - ❖ **تخفيض حوادث العمل:** إن أغلب الحوادث تحدث لنقص الخبرة أو عدم استجابة ظروف العمل بشكل كامل، والتدريب الجيد كفيل بإعداد الفرد وتأهيله لأداء العمل بطريقة آمنة وسليمة تقل فيها حوادث العمل.
 - ❖ **التدريب يعتبر استثمارا حقيقيا:** لأنه يعني التخطيط والتنمية بالقياس إلى الأهداف الموضوعة.
- 3.1. أهمية التدريب للمنظمة²:**

- ✓ يساهم في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها وتوضيحها للمنظمة والمساهمة في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية،
- ✓ يساهم في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتعزيز القدرة التنافسية لها، خاصة مع التقدم التكنولوجي الذي أدى لظهور احتياجات تدريبية جديدة،
- ✓ الإسهام في تقديم خدمات ذات جودة مع خفض تكلفة الأداء من وقت وأجور ونفقات أخرى...
- ✓ يضمن استمرار التنظيم واستقراره أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين لشغل أي منصب فور خلوه.
- ✓ النهوض بالإنتاج كما ونوعا عن طريق المهارة الكبيرة المكتسبة من التدريب المخطط الذي يسفر عن تخفيض فترة التعلم وازدياد الإنتاجية، ومنه كفاءة الأفراد عن طريق التدريب تؤدي إلى تخفيض عدد حوادث العمل³.
- ✓ التخفيض من حدة الإشراف فالأفراد الغير مدربون يمثلون دائما مصدر قلق وإزعاج للمشرف المباشر،
- ✓ زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع: حيث نجد الفرد المدرب يضيف قيمة للمشروع بالعمل على زيادة استقراره ومرونته أي الحفاظ على الكفاءة في ممارسة النشاط والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل المنجز،
- ✓ رفع الروح المعنوية: على كل فرد في المنظمة أن يكون ذا اهتمام بنوع التدريب الذي يمارسه، فاكساب الفرد للمعرفة والمهارة يكسبه شعورا بالوعي تجاه المنظمة من خلال إحساسه بالأمن والأهمية.

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص230-237.

² راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص251.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2004، ص181.

3. 2. أهمية التدريب للأفراد¹:

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها،
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل والتقليل منها،
- ✓ يطور وينمي العوامل المحفزة على الأداء ويوفر الفرصة للتطور والترقية في العمل، أي أنه بالتدريب سيكسب الفرد الثقة بنفسه ويتحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية له مما ينعكس إيجاباً على المنظمة.

- ✓ يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي تؤدي إلى ضعف في الأداء،
- ✓ مع هذا التطور والتسارع في الميادين جميعها سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة (كاعتماد اليابان مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر)².

4. **سياسات التدريب**³: إن إستراتيجية التدريب والتنمية الإدارية هي السبيل لتهيئة رؤساء ومرووسين فاعلين أكفاء وهي السبيل للتطوير في الجودة والتكلفة والمنتجات الجديدة والقدرات التنافسية، والنظرة الطويلة الأجل، والمدخل الإستراتيجي للتدريب يتمثل في تخطيط طويل الأجل لمدى زمني يتراوح بين [5-10] سنوات (أي مراجعة للماضي وتحليل الحاضر والمتغير،...). ولكي يكون التدريب فعالاً يجب أن تصاحبه دراسات وبحوث مستمرة بالتعرف على الحاجة إلى التدريب والتعرف إلى متطلباته.

ومنه يعتمد التخطيط للاستثمار البشري على تحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما يعتمد على ما تحتويه من فرص ومعيقات ورؤية إجمالية لمكونات المنظمة، كذلك الإعداد والتغيير والقياس والتقييم مع تطورات شاملة ومحيطية لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة.⁴

المبحث الثاني: تحديد احتياجات ووسائل التدريب

إن قيام المنظمة بأي برنامج تدريبي يتوافق مع أهدافها المسطرة يتطلب منها الإلمام بالاحتياجات التدريبية، وكذا وسائل وأساليب تدريب.

المطلب الأول: أهداف واحتياجات التدريب

لتحديد الاحتياجات التدريبية وجب التعرف على الأهداف المراد الوصول إليها من خلال العملية التدريبية.

1. **أهداف التدريب**: يجب أن ننظر إلى التدريب على أنه ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين أو أهداف مسطرة، فهو وسيلة إدارية وفنية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة.⁵

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 310.

³ صالح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 199.

⁴ عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁵ منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 197.

ومنه نجد أهم أهداف التدريب هي :

- ✓ إحداث تغيير في سلوك الفرد وتصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمنظمة بصفة عامة، لأن العلاقة بينه وبين غيره هي علاقة (أخذ وعطاء، أفعال وأقوال، فعل وانفعال تأثير متبادل..)، وهذا يتمثل في سلوك الفرد الذي له القدرة على تعديل سلوكه بالشكل الذي يلاءم مصلحة المنظمة،
 - ✓ يحقق التدريب هدف الفرد أو غايته في العمل، كتحقيق الترقية أو زيادة الأجر فيكون التدريب أحد الحوافز التي تحرك دوافع الفرد تجاه المنظمة والعمل بها،
 - ✓ وسيلة لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمة خاصة الخارجية في مجال التقدم التكنولوجي أو الآلي (إنتاج، توزيع، استهلاك..) أو تحديات جو المنافسة،
 - ✓ وسيلة للمحافظة على الوسائل البشرية ويساعد على التقليل من حوادث العمل، وهنا يعتبر التدريب مصدر للأمان لأنه يحيط العامل بحماية تعليمية وإرشادات عملية ونصائح علمية في محيط العمل،
 - ✓ يساهم في معالجة مشاكل العمل كحالات التغيب، الانقطاع، الشكاوى أو التظلمات،
 - ✓ تهيئة العمال الجدد لشغل مناصب عمل في المنظمة، أو تغيير منصب العمل للعامل القديم،
 - ✓ تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو مجتمعه أي تحسين العلاقات الإنسانية ومنه ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وهذا بعد توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا،
 - ✓ تدريب وتنمية المعارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويساهم في تحقيق أهدافهم.¹
 - ✓ تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم بالتغيرات التكنولوجية أو التعديلات التي تدخل عليها وبأساليب استخدام ما يستحدث من آلات مع متابعة أي تطور في أساليب وتكنولوجيات الأداء.²
- 2. تحديد الاحتياجات التدريبية³:** إن تقدم الفرد بالمنظمة مرهون ببقائه فيها، وبقاؤه مرهون بكفاءته الإنتاجية التي تتطلب درجة خبرة ومرونة والتي ترتبط بدورها بمقدار التدريب الذي حصل عليه ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من إعداد برنامج صالح للتدريب يقنع كل من الإدارة والعمال بأهميته. وتشمل عملية التدريب برامج عديدة لأغراض متباينة، كما تختلف هذه البرامج من منظمة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية والقدرة المالية (مقدار الاستثمار في التدريب)، وعدد الأفراد لعاملين بالمنظمة.
- 3. مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية في أي منظمة القيام بتحليلها بطريقة دقيقة ومنظمة قبل إجراء أي نوع من أنواع التدريب، ويمكن حصر ثلاث أنواع لها هي:

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 225.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 267.

³ عادل حسن، مرجع سبق ذكره، ص 301.

✓ الاحتياجات التعليمية: وتوجه أساسا إلى المعارف والاتجاهات،

✓ التدريب: ويوجه أساسا إلى المهارات،

✓ التنمية: هي المستهدفة عند توفير الخبرات الجديدة.¹

وتظهر الحاجة للبرنامج التدريبي في حالة وجود تغيرات تنظيمية، وتحديدًا يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف في من تم تعيينهم حاليا أو الذين هم في المواقع التنظيمية. ومن ثم فإنه يتعين لتحديد الأشخاص الذين هم بحاجة إلى التدريب ومستواهم من الخريطة التنظيمية ونوعية نشاطهم، وبناءا على هذا يتطلب إعداد برنامج للتدريب لجميع المستويات، أو يتطلب الأمر دراسة نوعية للتدريب، موضوعه، مادته، وسائله، القائمين عليه، احتياجاته لضمان نجاحه.² ويمكن أن نستخلص التعريف التالي للاحتياجات التدريبية.

احتياجات التدريب: هي مجموعة المعارف والمهارات والمعايير السلوكية التي يحتاجها الموظف لتأدية وظيفته أو عمله بكفاءة دون إحساس بالعجز، وعليه يمكن حصر الاحتياجات وجعلها برنامجا لعملية التدريب والتعلم في:

✓ النقص الموجود لدى العمال نسميه بالاحتياج أو السبب الذي يدعو لإجراء التدريب،

✓ معرفة نوعية وعدد الأفراد المطلوب تدريبهم حسب الوظائف التي تتطلب التدريب،

✓ مفهوم الاحتياجات يتحكم ببعدين زمنيين هما الحاضر والمستقبل أي الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه.³

وبالتالي نقول في الأخير أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد إلى جوانب تطويرية معينة، بمعنى تنمية مهارات أو اتجاهات أو معلومات في شخص أو أكثر، يراد صقلها أو تغييرها أو تعديلها والاحتياجات التدريبية عملية متجددة ومستمرة.⁴

4. مشاكل تحديد الاحتياجات التدريبية:

✓ عدم استعمال الشكل العلمي في تحديد الاحتياجات في كثير من المنظمات، ويعود هذا القصور في عدم الوعي

بأهمية تحديدها أو تجعل تنفيذ البرامج التدريبية مع الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية،

✓ إسناد عملية التدريب لغير المؤهلين أو غير المختصين،

✓ إن الاحتياجات التدريبية المحددة لم توضع في شكل أهداف تدريبية محددة لأن تحديد الهدف التدريبي في صورة

كمية وزمنية ونوعية يضمن تناسق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الهدف،

✓ قصور البيانات التي يستند إليها البرنامج التدريبي، كالقصور في نظم المعلومات وعدم الأخذ بالأساليب

الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، ونقص وعي المدير المختص بأهمية المعلومات، أو أن البيانات المطلوبة

¹ أندور مايو، تحديد احتياجات التدريب، أفاق جديدة في التنمية والتدريب، المنظمة الجامعية، بيروت، 2002، ص192.

² سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص111.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص289.

⁴ حنفي محمود، وظائف الإدارة، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2002، ص211.

كثيرة ومتنوعة بحيث يصعب جمعها، اختلاف ما تم الضن أنه احتياج تدريبي مع ما هو موجود في الواقع أي عدم التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلة هي التي يمكن علاجها عن طريق التدريب، ✓ يعتبر التدريب ضعيف الأثر أو هو إضافة معلومات وليس تنمية مهارات أو سلوك أو تحسين أداء، بسبب مدى اهتمام واقتناع الإدارة والمشرفين بالمفهوم السليم للتدريب كنظام أو منظومة مكونة من أجزاء متداخلة ومتكاملة ومتماسكة.¹

المطلب الثاني: طرق ووسائل التدريب

عند انتهاز المنظمة لبرنامج تدريبي لا بد لها أن تختار الطريقة والوسيلة المناسبة لعملية التدريب بغرض توافق الأهداف المرجوة مع أهداف البرنامج التدريبي.

1. مبادئ أولية حول طرق ووسائل التدريب:

ترتكز نظرية التعلم الحديثة على أهمية أن يمارس المتلقي أو المتدرب درجة من المشاركة في عملية التعلم حيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية، وطرق التدريب تتنوع بشكل كبير مع الإشارة أنه لا يوجد برنامج أو طريقة تدريبية تصلح لكل الوظائف ولكل الأفراد، فطريقة التدريب المختارة يجب أن تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها وإمكانيات المنظمة وخصائص الأفراد.²

ولتحقيق ذلك نورد هذه المبادئ الأولية كمدخل لطرق التدريب:

- **فاعلية الكفاءة:** يجب تحديد الفاعلية من التدريب أو الكفاءة النسبية بمعنى مقارنة الكلفة التي تتحملها المنظمة بتطبيق برنامج تدريبي معين مع النتائج المحتملة والمتوقعة.
- **التعرف على مبادئ التعلم:** التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب مع الأساليب الفنية والعلمية لطريقة التدريب.
- **محتوى البرنامج التدريبي:** بعد تحديد الهدف يتحدد المحتوى المرغوب فيه، فلا بد أن تساهم طريقة التدريب في تحقيق الهدف المسطر من خلال ما تتضمنه من محتويات.
- **التسهيلات المتوفرة والمناسبة:** حيث انه لا يمكن اختيار طريقة معينة تتطلب إمكانيات ووسائل لا تستطيع المنظمة توفيرها، فالطريقة التدريبية المختارة تتحدد بمدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة والمناسبة للبرنامج التدريبي.
- **قابلية الأفراد ورغبتهم:** القابلية والرغبة هي مؤشر لاختيار الطريقة المناسبة سواء كان الفرد مدرب أو متدرب ويجب إقناع وتحفيز المتدربين بعملية التدريب ونوعيته وكيفيته، ثم تحديد كفاءة ومؤهلات وقدرات المدربين حيث أن عدم توفر المؤهلين للتدريب يكلف المنظمة تكاليف إضافية.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 290.

² سهيلة محمد عباس وحسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

● **اختيار الطريقة المناسبة للتدريب:** نجاحها مرهون بمدى الأخذ بمبادئ التعلم ومتوقف على ظروف المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية.

وأخيراً أساليب التدريب تختلف حسب مجموعة من العوامل أهمها نوعية المتدربين فنجد أن تدريب رجال الإدارة لا تناسب العمال التشغيليين وقد نجد الاختلاف في مستوى التعلم ومن جهة أخرى الاختلاف سبب موضوع التدريب فقد نجد موضوعات تصلح لها المحاضرات كطرح الأفكار والمفاهيم وشرح أسس علمية.¹

2. وسائل وأساليب التدريب:

2.1. تدوير العمل: وفق هذا الأسلوب تتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، حيث يصاحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب أو مشرف لتعريف الفرد العامل بالعمل الجديد الذي سينقل إليه. وهذا الأسلوب يعطي للفرد مجالاً للتنوع بالأعمال المختلفة في المنظمة ومنه يساعد المنظمة في حالات غياب الأفراد أو إجازتهم أو فصلهم غير المخطط ليغطي العمل بالفرد المدرب، فالتدرب يصبح ملماً ومتألماً مع العملية التشغيلية الكلية.²

2.2. تمارينات المحاكاة: أي التدريب في بيئة ماثلة ونعني به تهيئة بيئة ماثلة، مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المتناسقة والمتشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من الآلات والمعدات التي يستخدمها العامل في العمل، كما تهيئ للفرد نقل ما تعلمه من بيئة التدريب إلى بيئة العمل أي أنها عملية تقليد للواقع أو تمثيله لكي يتمكن الفرد من محاكاة العمل أو الوظيفة المراد التدريب عليها.³

2.3. المحاضرات وعرض الأفلام: هي طريقة تقليدية تعتمد على الاتصالات بدلا من موقع العمل أي أنها طريقة شائعة لقلة تكلفتها ولها أهمية في نقل المعارف والمعلومات في حقول المعرفة خاصة المبادئ والأسس المرتبطة بالعمل، وهذا يناسب خاصة العدد الكبير من المتدربين في وقت واحد وتزداد فاعلتها إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية، مما يستدعي انتباه المدرب، فقد يتم التدريب بالمحاضرة والأفلام من أجل حل المشاكل التي تواجه الفرد في عمله أو قد تكون تصب في تحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة أو تنمية قدرات علمية ونظريات فهي أسلوب فني فعال.

2.4. طريقة دراسة الحالات:⁴ تتمثل في إعداد المدرب واختباره لحالة تصف موقف معين أو مشكلة محددة في مجال العمل اليومي أو نشاط المنظمة أو تقديم مواقف حقيقية أو مفترضة للفرد ليقوم بتحليلها مما يجبر المدرب على التفكير والبحث عن الحلول للمشاكل وتحليل النتائج، فهي تخلق شيء من الواقع في عملية التوجيه والإرشاد لذا يجب التفرقة بين:

__ **الواقعة:** حدث عرضي أو طارئ يحدث أحيانا في مجال العلاقات الوظيفية.

¹ سهيلة محمد عباس وحسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 200.

³ نفس المرجع، ص 200.

⁴ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

__ **المشكلة:** تتضمن عدة أحداث أو وقائع تشابكت وامتزجت ببعضها البعض فهي أكثر تعقيدا.

__ **الحالة:** تتكون من عدة وقائع وأحداث وقعت خلال فترة زمنية معينة طويلة نسبيا.

لذى يجب التعريف بالمشكلة ثم جمع المعلومات والوقائع وتحليلها ومنه تحديد البدائل واتخاذ القرار المناسب بمبررات وأسس لحل المشكلة.

2. 5. تمثيل الأدوار: تتمثل في تقديم حالة معينة أو موقف أو مشكلة ما حيث يكلف المشارك (المتدرب) بأدوار مختلفة يطلب منه التصرف وفقا لهذه الأدوار من خلال وجوده في موقف فعلي وهنا العملية تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل حيث يقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل ادوار الشخصيات من واقع تصورهم وتقمصهم الدور أو يمثلون وفق نص مكتوب ويمكن أن تقترن مع دراسة حالات حيث يعطي المدرب كل فرد دور معين يقوم به حول المشكلة المطروحة مع الموقف اللازم والمعلومات المفترضة.¹

2. 6. ندوات ومؤتمرات: يجزأ وفق هذه الطريقة الموضوع الرئيسي إلى مواضيع جزئية أو فرعية ويعطي للمشاركين وقتا كافيا للإعداد والتحضير، فيقرؤون بعض المواد المتعلقة بالموضوع لتحليلها وتجهيزها، أو قد يوزع المتدربون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين والباقي تتاح له المناقشة والأسئلة. وعادة ما يكون العدد قليل في مكان محدد، والهدف تنمية معلومات أو مهارات وقدرات المشتركين في المؤتمر ونجد أن المؤتمر شكل من أحد الأشكال (مؤتمرات موجهة، مؤتمرات استشارية، مؤتمرات لحلول مشاكل الإدارة...). أما الندوات فننظم من اثنين أو ثلاثة ويقدمون اقتراحاتهم حول قضية ما ثم تناقش وتدون الاقتراحات للاستفادة منها مستقبلا.²

2. 7. سلة القرارات: صيغة المحاكاة تجسد مواقف واقعية في يوم عادي لبيئة عمل المتدرب تقدم في مادة يصممها المتدرب على مدى ورقة أو ورقتين حيث تكون بعض الموضوعات روتينية والأخرى عارضة البث فيها وصنع القرار على مدى زمني قصير نسبيا لتتحول من بريد وارد إلى بريد صادر مع عرض وقائع وملابسات تساعد تشخيص الموقف الفعلي في بيئة العمل وفيها يتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل وبالتالي يقيّم المدرب قدرات المتدرب على التنظيم والقيادة والرقابة وكيفية التصرف وصنع القرار.³

2. 8. تدريب الحساسية: تستخدم لتنمية السلوكيات الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص بهدف ترشيد سلوكيات الرئيس في تعامله مع الآخرين من خلال زيادة حساسيته نحو سلوكه وسلوكهم في المختبر وفيما يتقابل المتدربون ويتفاعلون في جو يحاكي بيئة عملهم، وتجري مناقشات غير موجهة بحضور المدرب كقائد للمناقشة حيث يتولد صراع للآراء والدوافع وتظهر مشاعر الإحباط أو الحقد كدوافع للتعلم من خلال الانفعال وينكشف للمدرب نواحي القصور وينمي معرفته وأحاسيسه بنفسه.

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 344.

³ نفس المرجع، ص 345.

2. 9. نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب بتعريض الدارسين لصورة نموذجية أو صيغة مثالية لسلوك أو أداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع، مع توضيح الخطط المتتابة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي باستخدام وسائل مختلفة مثل الأفلام أو أشرطة الفيديو¹.

2. 10. التدريب في قاعات الدراسة: أي يكون خارج مجال العمل، وهو منتشر كثيرا ووسيلة فعالة للتدريب في وقت قصير لأكثر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل ويصلح لتقديم معلومات حقيقية ومفاهيم ومبادئ ونظريات، وإجراءات التدريب المتعلقة بتعريف الفرد بالعمل أو بعض جوانب التدريب المهني ويستخدم في تقديم بعض الإرشادات والتوجيهات المتعلقة بالتدريب الفني والمتخصص وقد تشمل (المحاضرات، تمثيل الأدوار، دراسة حالات...)².

2. 11. التلمذة الصناعية: من أقدم الطرق يرجع استخدامها للعصور الوسطى في أوروبا وقد انتشر في الدول العربية، ووفق هذا الأسلوب يتعلم المتدرب على يد معلم محترف متمكن من حرفته يتقاضى أجر أقل بكثير من العامل العادي المؤهل ويشجع استخدامه عن طريق التلمذ في الأعمال الحرفية (كهرباء، سباكة، دهان..)، حيث تتراوح فترة التعلم بين سنتين إلى أربع سنوات وفي بعض الحرف تصل إلى عشر سنوات³.

المبحث الثالث: تقييم الأداء

يعتبر التقييم بمثابة إصدار حكم أو إعطاء قيمة للأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المرغوب فيه وهذا ما يساعد على اتخاذ قرارات بخصوص اقتناء البرامج التدريبية.

المطلب الأول: تقييم التدريب⁴

كلمة التقييم تعني إعطاء الشيء قيمة معينة أو إصدار حكم يحدد قيمته وتعتبر عملية التقييم من أهم المراحل التي تم مدراء التدريب، لأن الاستثمار يعود على المنظمة بقيمة مضافة على المدى البعيد.

1. ماهية تقييم التدريب والهدف منه:

حسب "كامل بربر" التقييم هو "عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل"⁵.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 345.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 174.

³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁴ عبد المحسن فالج الحيد، تقييم برامج التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2004، ص 246.

⁵ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 174.

و يرى "كيرك باتريك" بأن التقييم عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقدره وإبراز نواحي القوة وراء الضعف فيها.

كما يعرف "وليام تريسي" بأنه "عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعه ضمن مدة زمنية محددة وبتكاليف مقبولة"،

يمكن القول أن التقييم هو عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين هما: ¹

- ✓ تقييم خطوات العملية التدريبية: التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعه.
 - ✓ تقييم تحقيق أهداف التدريب: يتم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني وباستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام.
- أما الهدف من تقييم التدريب فهو: ²

- ✓ إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب،
- ✓ المتدرب يعبر من وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي،
- ✓ إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب،
- ✓ المتدرب يعبر من وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي،
- ✓ اكتساب الإيحاءات للتحسين والتقدم في تحقيق الأهداف لمحتوى الهيكله ومنهج التدريب،
- ✓ تقبل برنامج التدريب على ضوء تفسير كامل من طرف المتدرب،
- ✓ تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب والتحصير لمعالجة جديدة للتكوين،
- ✓ الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها.

2. مجالات تقييم التدريب وقياس فعاليته:

في المنظمات المعاصرة تستخدم جوانب عديدة يتم فيها تقييم وقياس فعالية البرنامج التدريبي أهمها: ³

- ✓ الزيادة الحاصلة في الكفاءة الإنتاجية: زيادة الإنتاج كما ونوعاً بعد التدريب،
- ✓ الزيادة الحاصلة في حجم المبيعات أو زيادة مداخيل المنظمة،
- ✓ تقليل النفقات بشكل عام وتقليل نسبة التلف في الإنتاج،
- ✓ التغيير في السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد العاملين ،
- ✓ نقص في معدل الإصابات بالحوادث الصناعية نتيجة لارتفاع مستوى كفاءة الفرد في التعامل مع الآلة،
- ✓ زيادة الاستقرار والمرونة في المنظمة مما يسهل توفير البديل المناسب عند الحاجة إليه،
- ✓ ارتفاع درجة الروح المعنوية بسبب إتقان الفرد المتدرب لطريقة أداءه لعمله بشكل جيد.

¹ عبد المحسن فالح الحيد، مرجع سبق ذكره ، ص246.

² Pierre Coasse, La Formation Performante, Office et Publications universitaires, Ed1994, P200.

³ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص282.

3. تقييم فعالية التدريب:

3.1. تعريف الفاعلية: هي المعيار الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة أي منظمة للحكم على مدى كفاءة الأداء، وهي المحصلة النهائية للسياسات والبرامج التي تضعها المنظمة، والفاعلية تختلف من منظمة لأخرى وفق المرحلة أو نوع المقياس المستخدم لتحديدها، والأداء هو المحور الرئيسي للفاعلية.¹ ومنه يمكن أن نحدد بعض النسب والمؤشرات لقياس التدريب كما يلي:²

$$\frac{\text{عدد ساعات التدريب}}{\text{العدد المدرب}} = \text{المدة المتوسطة للتدريب}$$

$$\frac{\text{القيمة المخصصة للتدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}} = \text{تكلفة ساعة التدريب}$$

3.2. فاعلية البرنامج التدريبي:

يقصد بها التحقق من مدى تحقيقها للأهداف المحددة، وعادة ما يتم التقييم بناء على معايير محددة مثل: كمية الإنتاج، جودته، تخفيض التكاليف، تقليل الأرباح، تقليل الحوادث ورفع الروح المعنوية للعاملين.³ وعلى أساس تقييم برامج التدريب كأحد المجالات لبحوث التدريب يمكن قياس مدى النفع المحقق من نشاط التدريب فقرات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة القوى العاملة الأخرى ويجب أن تخضع للمتابعة والتقييم. وعملية التقييم تحتوي أساساً على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التدريب وتصميم إستراتيجية التدريب وهذين العنصرين يكونان معنا خطة تقييم نشاط أو برنامج التدريب.⁴ ومنه يمكن تعريف فاعلية البرنامج التدريبي بكفاءته في تحقيق الأهداف التي تصمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات أو اكتساب خبرات ومهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة أو كل هذه الجوانب مجتمعة.

¹ أحمد فاضل عباس مكي وآخرون، تحليل النتائج ونظام المعلومات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص123.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص109.

³ عثمان محمد وإسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص202.

⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص201.

4. عوامل فاعلية برنامج تدريبي: فاعلية البرنامج التدريبي تحصل من عناصر أساسية تحددها عدة عوامل وهي:¹

4.1. خلق الرغبة لدى الفرد: يتم هذا من اجل تغيير سلوكهم من خلال التدريب ويمكن أن يحصل من خلال الوسائل التالية:

- البرنامج التدريبي يعد ويصمم وفق حاجة الأفراد الفعلية في العمل ورجبتهم،
- البرنامج التدريبي يعد لحل مشاكل الأفراد العاملين بزيادة قدراتهم في العمل ويحقق دوافعهم وحاجاتهم،
- تهيئة نظام المكافآت والحوافز لأنها محفزات لتعلم سلوك جديد،
- إتاحة الفرصة للمتدربين في المناقشة والمشاركة في البرامج،
- تهيئة التغذية العكسية أو المعلومات حول مستوى أداء المتدربين في البرامج للكشف عن مواقع الضعف والقوة في الأداء ومساعدتهم على تغيير سلوكهم.

4.2. تنمية دور ومهارات المشرف كمدرب: المشرف يلعب دورا هاما في نطاق عمله في إطار العملية التدريبية إلا أنه كما يلاحظ في الواقع عدم تولية المنظمات العربية أهمية لتدريب وتنمية مهارات المشرف كمدرب ليقوم بتدريب مرؤوسيه من خلال نشاطه العادي واليومي، فنجد أن دور المشرف كمدرب يكون:

- ✓ إضافة إلى قيامه بالتخطيط والتنظيم والرقابة فإنه من المفروض أن يقوم بعملية تطوير مرؤوسيه ويرفع مستوياتهم ويدربهم ويعلمهم ليزيد إتقانهم للعمل ويتسع مجاله أمامهم، فهو المشرف المعلم والمدرب والقائد الذي يخلق المناخ المناسب للعمل ويحرك العاملين ويقودهم لتحقيق الأهداف،
- ✓ الاعتماد على مصادر مختلفة للتعرف على أنواع التدريب اللازمة لتغطية نواحي القصور في كفاءة العاملين معه سواء بتقارير اللجان أو الظواهر والمؤثرات الأخرى المفيدة في تحديد الاحتياجات التدريبية،
- ✓ له دور في تقييم التدريب من خلال متابعة الموظف في مكان عمله، حيث أن التقييم يستطيع أن يقف على حقيقة ما اكتسبه الموظف من التدريب سواء كان تغييرا في سلوكه أو تنمية لمهاراته أو توسعا لمدراكه.
- ✓ القيام بالتدريب في موقع العمل حيث يتطلب هذا النوع من التدريب أن يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل وتسهيل نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع الفعلي للعمل، حيث يتبع أساليب منها إسناد مهام خاصة (التفويض) وتنقل الأفراد بين الوظائف.²

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص119.

² كامل محمد زين، تنمية دور ومهارات المشرف كمدرب أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2005، ص205.

4.3. المدرب ودوره في زيادة فاعلية البرنامج التدريبي: تتمثل فيما يلي:

- ✓ توفير الخبرة والمعرفة في العمل الذي يتدربون عليه،
- ✓ توفير الإدراك والتحمس لذا المدرب لاحتياجات المتدرب ورغباته،
- ✓ توفير المكافآت والحوافز للمتدربين،
- ✓ توفير التسهيلات والمستلزمات اللازمة للقيام بمهمة التدريب،
- ✓ توفير الحماس والرغبة لذا المدرب بالتدريب وموضوعه،
- ✓ القدرة والإمكانية على مواجهة الآخرين،
- ✓ الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم طبيعة المتدربين ليسهل التعامل معهم.

4.4. محتوى البرنامج التدريبي: نذكر منه ما يلي¹:

- ✓ ضرورة توفر الحد الأدنى من المعلومات والخبرات التي تزود المتدربين في محتوى البرنامج.
- ✓ تحديد الأهداف وفقاً لنوع الأداء المطلوب .
- ✓ توافق البرنامج التدريبي مع النضج الفكري والدافعية.
- ✓ تصميم البرنامج التدريبي وفق الخبرات والخلفيات للأفراد.
- ✓ خلق الظروف التنظيمية الرسمية و غير الرسمية للمساعدة على التعلم.
- ✓ اختيار الطرق التدريبية المتنوعة قدر الإمكان، لأنها تساهم في تقليل سلبيات كل طريق.
- ✓ وضع برنامج تدريبي مرن من حيث مستويات التطوير مع إمكانية مشاركة الأفراد في تصميمه.
- ✓ توفير التسهيلات والمساعدات الخاصة بالمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات أثناء التعلم.

المطلب الثاني: مبادئ ومؤشرات نجاح برنامج تدريبي

لنجاح برنامج التدريب وجب الاعتماد على بعض الأسس لتوافق الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه.

1.1. أسس نجاح برنامج التدريب: لضمان نجاحه وجب مراعاة الأسس التالية كمقومات لنجاح البرنامج:

1.1. الإدارة بالكفاءة: وهو اسم يطلق على الإدارة العلمية، وقد عرِّفت الكفاءة عند البعض على أنها الحصول

على الكثير نظير ما هو أقل أو نظير المعطيات على الأسوأ.

من وجهة النظر الاقتصادية والإدارية تعني جعل المخرجات في حدودها القصوى والمدخلات في حدودها الدنيا،

كجعل إنتاج السيارات في حده الأقصى والمدخلات (عمالة، آلات، أراضي) في حده الأدنى.¹

¹كامل محمد زين، مرجع سبق ذكره، ص206.

1. 2. المدرب الكفاء: يتوقف نجاح برنامج التدريب بالدرجة الأولى على توفر المهارات المرتفعة التي تقوم بمهمة التدريب، وتوفير تلك الكفاءات يتطلب حسن اختيار المدربين وإعدادهم للقيام بهذه المهام التي سيكلفون بها، مثل تدريبهم على استخدام الوسائل والتسهيلات التدريبية المختلفة وكيفية أداء الدور الذي يمارسونه أثناء التدريب، ومن الأساليب الفعالة في الحياة العملية تجزئة الوظيفة إلى عدة أجزاء رئيسية ثم إعداد المدرب بالنسبة لكل جزء من الأجزاء على حدى². وعلى هذا نحدد أهم المواصفات الواجب توفرها في المدرب الكفاء³:

- ✓ الهيئة والمظهر العام: تتأثر الاستجابة من المتدربين بالهيئة والمظهر العام لهم (الملامح الخارجية، تنسيق الهندام، مظهر رجل الأعمال يحافظ على عزته وكرامته)،
- ✓ له ذكاء فطري وسرعة البديهة والقدرة على التفكير بسرعة ووضوح أمام المتدربين،
- ✓ القدرة على التعبير اللغوي شفها وكتايا والاختيار السليم للكلمات والتعبير عن أفكاره بوضوح أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين،
- ✓ توفر المقدرة المهنية والاهتمام الحقيقي بالمتدربين والموضوع الذي يقدمه والبرنامج التدريبي الذي يساهم فيه،
- ✓ توفره على قدر كبير من الالتزام وضبط النفس أثناء المناقشة هذا إلى جانب الثقة بمعرفة الموضوع، مع توفر نوع من المرح والبشاشة والمقدرة على تنوع أسلوب التدريب،
- ✓ ظهور الاهتمام والتحمس أو الحماس لموضوع التدريب الذي يقدمه.

1. 3. المتابعة اليومية للبرنامج: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومختص التدريب القيام بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج. وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، حيث تضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة البرنامج بشكل يومي وبفاعلية كما تضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تعويض مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب أو تأجيل الجلسة، معالجة مشاكل انقطاع التيار الكهربائي مثلاً، معالجة المشاكل بين المدربين والمتدربين.⁴

1. 4. تقدير ميزانية التدريب⁵: إن تقدير ميزانية التدريب أو التأكد من توافرها وفق معايير إدارية واقتصادية يجعل تنفيذ البرنامج عملية استثمارية اقتصادية يمكن قياس عائدها على ضوء ما يحققه البرنامج من زيادة إنتاجية وترشيد استخدام الموارد أو تحسين مستوى الجودة أو تغيير اتجاه أو سلوك العاملين، وتنقسم تكاليف البرنامج إلى تكاليف استثمارية (ثابتة) يمكن استغلالها على المدى الطويل لعدد كبير من البرامج التدريبية مثل الأثاث والتجهيزات السمعية البصرية، المباني وقاعات التدريب، والتكاليف اللازمة لتشغيل البرنامج التدريبي مباشرة والتي

¹ جاك دنكان، ترجمة محمد الحدودي، أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 2003، ص 51.

² عثمان محمد وإسماعيل حميد، مرجع سبق ذكره، ص 196.

³ نفس المرجع، ص 198.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 354.

⁵ جمال وهبة نصر، العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 55.

يمكن تحميلها على برنامج معين مثل مكافآت المدربين والتسهيلات المقدمة للمتدربين كالإقامة في الفنادق والزيارات الميدانية، أما غير المباشرة يصعب تحميلها على برنامج تدريبي بذاته وإنما تنفق على البرامج ككل مثل تكاليف التشغيل وصيانة الأجهزة وأعمال السكرتارية والمصاريف الإدارية الأخرى.

2. تحديد تكلفة التدريب: يتطلب تخصيص جزء من الموارد المالية لإنفاقه لغرض تحقيق مردودية متوقعة.

2.1. الإنفاق على التدريب: هذا الإنفاق يهدف عادة إلى رفع كفاءة العمال الإنتاجية في المستقبل مما يؤدي إلى زيادة مردودية المنظمة ومنه الإنفاق على التدريب هو تخصيص جزء من موارد المنظمة المالية الحالية على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها خلال الفترة الموالية للتدريب والفترات المحاسبية للتدريب وهذا ما يبين تطابق تعريف الإنفاق على تكوين رأس المال البشري مع الإنفاق على التدريب.¹

يمكن حساب تكلفة التدريب عن طريق جمع كل النفقات المرتبطة به وهناك عدة مقترحات تتعلق بتصنيف بنود التكلفة، فقد اقترح كرسلي² استخدام التصنيفات للتكلفة تتضمن: الأفراد، المعدات، التسهيلات، الموارد. واقترح هيد وبوشانان 1981 التصنيفات التالية: تكلفة الدارس، تكلفة التوجيه، تكلفة التسهيلات، التكلفة الإدارية، تكلفة تطوير التوجيه.

أما سونسون وجرادوس 1988 اقترحا خمس تصنيفات هي: التحليل، التصميم، التطوير، التنفيذ، التقييم.

2.2. تكلفة التدريب: يمكن تحديد أهم التكاليف التي تتحملها المنظمة في التدريب كمايلي:³

__ المكان: من حيث الصيانة، التكييف، الإضاءة، النظافة..

__ المعدات والوسائل: الهاتف، آلات الكتابة، أجهزة الإعلام الآلي، أجهزة العرض آلات النسخ، أوراق، خرائط توضيحية، ونفقات غير مباشرة.

__ الأفراد: الرواتب وقت التدريب، أتعاب الاستشاريين، بعد العاملين عن مواقع عملهم، مصاريف السفر والإقامة، حقوق المدربين وتسهيلات أخرى.

هناك مصاريف أخرى مثل تطوير أدوات التقييم، مصاريف التجارب، مصاريف إدارية، مصاريف متنوعة أخرى تساهم في عملية التدريب بصورة أو بأخرى ولا ننسى أنه يمكن حساب تكلفة الفرصة الضائعة والتي نعني بها ما يتوقع أن يقدمه المشارك من إسهام للمنظمة لو لم يشارك في البرنامج التدريبي، ومنه نحدد موازنة التدريب باعتبار أي برنامج تدريبي يحتاج تمويلا مناسبيا بموازنة تحدد قدر ما يخصص من أموال لتمويل النشاط التدريبي من حيث الإنفاق الرأس مالي (في حالة وجود مركز تدريب في المنظمة) أو الإنفاق التدريبي التشغيلي.

¹ محمد عصام زايد، مرجع سبق ذكره، ص4.

² نانسي ديكسون ترجمة سامي علي الفرس، تقييم الأداء، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2000، ص53.

³ كارن لانز ترجمة فؤاد هلال، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص69.

3. مؤشرات قياس التدريب: هناك مقاييس تظهر مدى السياسة الاستثمارية المتبعة من طرف المنظمة في تنمية الموارد البشرية منها:¹

- ما هو متعلق بالتدريب المهني المستمر: ونجد
 - ✓ نسبة كتلة الأجور والرواتب المخصصة لتدريب المستمر،
 - ✓ المبلغ المخصص للتدريب المستمر،
 - ✓ عدد المتدربين بالمنظمة،
 - ✓ عدد ساعات التدريب المأجورة والغير مأجورة.
 - ما هو متعلق بالإجازات الممنوحة للتدريب:
 - ✓ عدد العاملين المستفيدين من إجازات التدريب المأجورة والغير مأجورة.
- وهناك مقاييس نجمعها في:

مقياس التدريب الفردي = عدد العاملين في السنة / عدد ساعات التدريب

الميزانية المخصصة للتدريب كل سنة = المبلغ المصروف على التدريب / عدد ساعات التدريب

4. العوائد والنتائج الإجمالية للاستثمار في التدريب:

إن أنشطة تنمية الموارد البشرية والتدريب ليست من الأنشطة التي تحقق ربحا مباشرا في المنظمات ويظهر مردودها في شكل المساهمة في زيادة وتنمية إنتاجية هذه المنظمات. ومن هذا المنطلق وحتى يتحقق الهدف المسطر فإن الأمر يتطلب أن يدرك المسئولون عن التدريب وتنمية الموارد البشرية السبب الذي من أجله أن يقومون بتزويد العاملين بهذه المعلومات والمهارات من خلال البرامج التدريبية التي يقدمونها وأن يدركوا سبب حضورهم للبرنامج وإدراك النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي.

وفي اقتصاديات التدريب وتنمية الموارد البشرية إن عدم إدراك هؤلاء لجدوى هذا النشاط من خلال التعرف على أسباب القيام به فمن الضروري أن يتم اتخاذ القرار بإلغاء هذه البرامج المزمع عقدها طالما أن السبب في وجودها لا يبرر الاستمرار فيها، لأن القاعدة هي أن أي استثمار لا بد وان يتبعه عائد من قريب أو من بعيد وإلا فإنه لا جدوى منه، علما بأن التدريب وتنمية الموارد البشرية هو نشاط استثماري بكل المقاييس.²

¹ مرعي محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص272-273.

² عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص211.

خاتمة الفصل

إن قياس العائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة لأن التغير المطلوب في الأداء الحالي لرأس المال البشري لا يمكن أن يحدث بسهولة وأن تطبيق المفاهيم والمهارات والمعلومات، والاتجاهات المكتسبة من العملية التدريبية لا يمكن أن تطبق في ظل مناخ تنظيمي لا يعطي أهمية للتغيير، زيادة عن صعوبة التطبيق في بعض الأحيان نظرا لوجود صراع بين ما هو قديم وما هو جديد.

إن الضمان الوحيد لنجاح التدريب والتطوير كوظيفة لها شأنها في العصر الحديث على المنظمة أن تضع المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية لوظيفة تسيير رأس المال البشري، وخلق سياسات واضحة ومفهومة تعكس فلسفة المنظمة اتجاه التدريب والتطوير، واعتباره كاستثمار طويل الأجل، حتى يتسنى لها تحقيق قيمة مضافة.

مقدمة الفصل

بعدها تم التعرض للاستثمار في الموارد البشرية وسبل الاهتمام بها من طرف مسيري المنظمات على العموم والدعوة لضرورة تخصيص هذا العامل الإنتاجي والاهتمام الخاص به للإسهام في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، وبعد الحديث عن أهم مجالات الاستثمار البشري تطرقنا لتحليل سياسة التدريب كأحد مجالات الاستثمار البشري، وقد انتهجت هذه المؤسسة سياسة التدريب كأحد مجالات الاستثمار في الموارد البشرية وخصصت لها ميزانيات معتبرة على مستوى الشركة بجميع فروعها ووحداتها.

تطرقنا في هذا الفصل إلى النتائج المحصل عليها والمتعلقة بمختلف المعطيات والمعلومات التي تخص المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم. كان ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة أو الملاحظة غير المباشرة (تحليل الوثائق) باستعمال طرق جمع وترتيب البيانات وكذلك الاستعانة بطرق التحليل مما يسمح بتقديم النتائج المتوصل إليها.

كما تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتم فيه تقديم المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم ومهامها، أما المبحث الثاني يتم من خلاله تقديم سياسات التدريب المنتهجة من قبل المديرية، في المبحث الأخير تناولنا فيه محاولة لتحليل وقياس العائد من تطبيق البرامج التدريبية في المديرية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز و مهامها

سنعرض فيما يلي تقديم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز من خلال نشأتها، تعريفها، وظائفها وأهدافها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: 1. لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز

أنشأت الشركة الوطنية الجزائرية سونلغاز بمقتضى الأمر 6959 المنشور في الجريدة الرسمية الصادرة في الأول أوت 1969 وحلت محل كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بنفس المرسوم.

وقد أنشأت حسب قوانين التأمين الجزائرية سنة 1947 ومنذ إنشائها قامت المؤسسة بزيادة بيع الطاقة بتجهيز وصيانة الآلات الكهرومنزلية والغازية، وسهرت على استغلال الغاز والكهرباء في المجال الصناعي والمجالات الأخرى، وقد أوكلت لها مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، ، ومنذ مرحلة الاستقلال سنة 1962 عرفت الجزائر طيف تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها للاستجابة لمختلف الحاجيات الاجتماعية وذلك بقيام الشركة الأولى باقتناء تجهيزات ومعدات وأشغال كبرى خلال الفترة من 1962 إلى 1967 بتخفيض تسعيرة الغاز بنسبة 50% لتشجيع الاستهلاك المحلي وفي فترة 1967 إلى 1969 كان قرار إحدى أهداف هذا المخطط الثلاثي لإنعاش التنمية¹.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت سنة 1973 بإعادة تشكيل قواعدها ومنشأتها لتنتقل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاوات سنة 1969 إلى 1200 ميغاوات سنة 1974 وذلك بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران بالإضافة إلى المولدات الغازية الموجودة في الجزائر، تقرت، غرداية، حاسي مسعود وأرزويو.

سنة 1978 طورت المؤسسة خدماتها على التكيف في هيكلتها بإنشائها للوسائل ذاتية الانجاز ولتحقيق أهداف المخطط الوطني بإعادة تهيئة الكهرباء بغية تلبية حاجيات حوالي مليون ومائتي مشترك، واستحدثت خطوط جديدة قدر طولها ب: 60000 كلم ، وفي عام 1983 أنشأت مؤسسات فرعية مستقلة خلفا لوحدة الأشغال، تخصص كل واحدة منها في ميدانها لتكون بذلك قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة إعادة تهيئة الكهرباء.
- مؤسسة تثبيت الخطوط ذات التوتر العالي.
- مؤسسة أعمال الهندسة.
- مؤسسة الأعمال الصناعية.
- مؤسسة صناعة المعدات الكهربائية وآلات القياس والرقابة.

¹ - مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة ص 72.

شركة سونلغاز هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والتي تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية.

✓ إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء.

✓ نقل وتوزيع الغاز.

وكذلك تلتزم بـ:

- تلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن الشبكة الموجودة بنوعية وانتظام في الخدمة.
- ضمان القيام ببرامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية وخاصة برامج إيصال الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق المساواة في المعالجة لكل الزبائن.

إلا أنه وفي إطار التحولات الاقتصادية التي طرأت مؤخرا تحولت مؤسسة سونلغاز من شركة ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة ذات أسهم، وهذا بموجب مرسوم رقم 201 المؤرخ بتاريخ 22 ذي القعدة 1422 الموافق لـ 5 فيفري 2002 طرق جديدة سواء في المجال التنظيمي أو المجال التسييري، فأصبحت بذلك عبارة عن مجمع يضم شركات كانت سابقا عبارة عن مديريات مركزية، فضمنت بذلك ديمومتها وفق ما يقتضيه الواقع الاقتصادي المعاش².

للمؤسسة ثروات مادية وفيزيائية وتمثل هذه الأخيرة في منشآت الإنتاج، النقل، التوزيع وكذلك المنشآت القاعدية التابعة لها مثل مقرات الوحدات، نقاط استقبال الزبائن، ونظرا للتنظيم الهيكلي الذي تتميز به مؤسسة سونلغاز فقد تمكنت هذه الأخيرة من الصمود في وجه التغيرات التي عصفت بالعديد من المؤسسات الوطنية والدولية حيث مكنتها التنظيم من إثبات جدارتها على مستوى المتوسط وذلك في إطار ما يعرف باقتصاد السوق وتماشيا مع التحولات السابقة الذكر عمدت المؤسسة الى انتهاز.

فيما يخص الغاز:

- شبكة النقل تتكون من 4061 كلم من القنوات ذات الضغط المرتفع.
- شبكة التوزيع تتكون من 14025 كلم من القنوات ذات الضغط المتوسط والمنخفض.

فيما يخص الكهرباء:

- 07 مراكز للمحركات البخارية بطاقة إجمالية تقدر بحوالي 275. مراكز إجمالية
- مجمع إنتاج يضم 04
- مولدات الديازال متواجدة في الجنوب وتمثل 184
- 08 موانع إنتاج بمحركات غازية بطاقة إجمالية 2349

² - وثائق الشركة.

إذ هناك طاقة إنتاج إجمالية للكهرباء بـ: 5548

- شبكة النقل تتكون من 12236 كلم من الخطوط ذات التوتر العالي 60,220 تربط بين 138 محطة.
- شبكة التوزيع على الزبائن ذات التوتر المتوسط 5,510,30 وذات التوتر المنخفض 380,220 تتكون من 173467 كلم³.

2. من المهام التي تقوم بها مديرية التوزيع بمستغانم نذكر ما يلي:

- 1- استقلال و صيانة شبكة توزيع الكهرباء في منطقة الخدمة (ولاية مستغانم).
- 2- تطوير الشبكة لتمكين وصل الزبائن و المنتجين الذين يطلبون الطاقة الكهربائية أو الغازية.
- 3- فعالية و سلامة الشبكة.
- 4- التوازن بين العرض و الطلب.
- 5- ضمان جودة الخدمة.
- 6- الامتثال للأنظمة التقنية و النظافة،والأمن،و حماية البيئة.
- 7- تسويق الكهرباء و الغاز.

3. أهداف المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم:

مديرية التوزيع بمستغانم تجند كل مواردها لتضمن لزبائنها:

تموين بالطاقة مضمون و آمن -أحسن استقبال - تكفل تام بالشكاوى المقدمة من طرفهم-النصائح والإرشادات اللازمة- معلومات مفيدة ودائمة- تعبئة شاملة لفرق إصلاح الأعطاب 24/سا/24 سا و 7 أيام/ 7 أيام.

كذلك المحافظة على إرث المؤسسة من خلال :

-أن تكون و تبقى مؤسسة مواطنة تؤدي خدمة عمومية.

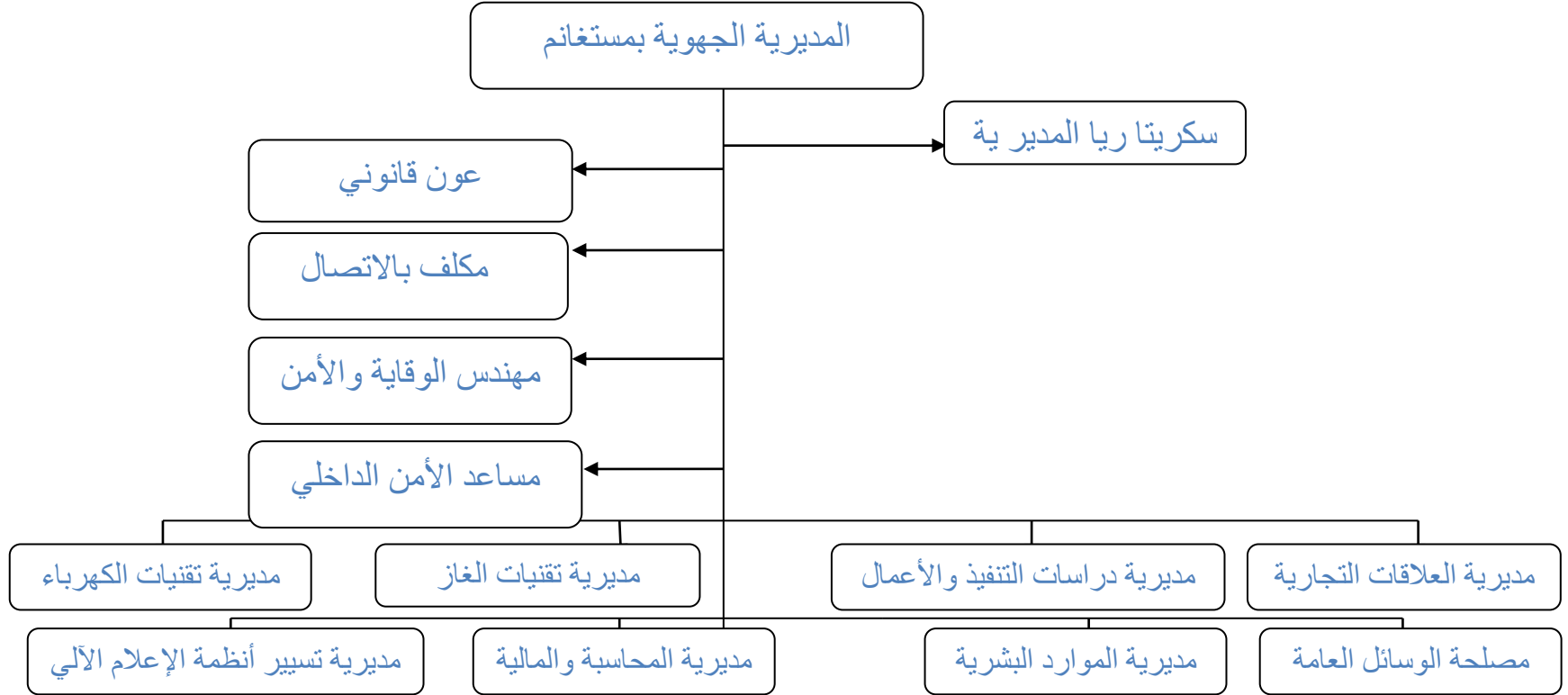
-الزبون هو مركز اهتمامنا.

-إرضاء الزبون يبقى الرهان الوحيد لنجاحنا.

كما تطمح مديرية التوزيع بمستغانم يجعلها مرجعا من حيث نوعية الخدمات الجوارية و الفعالية-الإقتراب أكثر فأكثر من الزبائن وتوسيع مجال خدماتنا بما يلبي احتياجات الزبون-المساهمة الفعالة في النمو الاقتصادي بولاية مستغانم و أن تكون محرك النمو وواجهة مجمع سونلغاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم



المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز.

المبحث الثاني: سياسات وأنواع التدريب في المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

المطلب الأول: مديرية الموارد البشرية في المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

1- مصلحة الإدارة:

- تأمين و تحضير و عرض الأجور بخطط تتلاءم ومتغيرات الأفراد و معالجة الشكاوى.
- يضمن للمؤسسة أجور الأفراد.
- تأمين التسيير الإداري للأفراد.
- تأمين عقود الملفات للأفراد.
- تحضير و تحقيق العناصر ذات العلاقة مع المسار المهني و تطابقها مع القوانين.
- تأمين و متابعة و مراقبة شروط تطبيق قواعد تسيير الأفراد.
- يضمن التطبيق الموحد للقوانين ومراقبة التنفيذ.
- تأمين العلاقة مع المركز الطبي للعمل والعلاقة مع الأعضاء الخارجية.
- إنشاء ميزانية عقد التسيير، لوحدة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.
- يضمن للمؤسسة الإحصائيات المباشرة للأفراد من الإدارة الجهوية.

2- مصلحة التكوين:

- تأمين عقود إحصاءات التكوين للأفراد وتحديث لوحة التحكم الدورية.
- تحليل وتكميم الاحتياجات للتكوين.
- تموين المسيرين بالتحاليل و المعلومات اللازمة للتحكم في الموارد البشرية و تقديم خطط الأفراد والتكوين.
- مساعدة المسيرين في تحديد الاحتياجات للتدريب.
- تطوير خطط التكوين.
- تنفيذ خطط التكوين و متابعة تحقيقهم بخطط كمية وكيفية.
- تنظيم ومتابعة تحقيق النشاطات و التكوين في وسط العمل.
- تأمين في إطار تحقيق خطط تكوين النشاطات الداخلية و الخارجية و نشاطات التكوين بمعدلات صافية.
- تأمين متابعة جودة نشاطات التكوين.
- تطوير قدرة التكوين في مستوى الوحدة.
- تأمين الدراسات المرتبطة بمهندسة المعلومات.

3- نشاطات تطوير الموارد البشرية:

- تأمين تطوير خطط التوظيف الداخلية بمعرفة الحاجات للتوظيف و تحضير الأعضاء للمناصب.
- المشاركة في تنفيذ مختلف خطط الموارد البشرية.
- الأخذ بعين الإعتبار تحضير و معالجة للعمليات الدورية للتحديد.

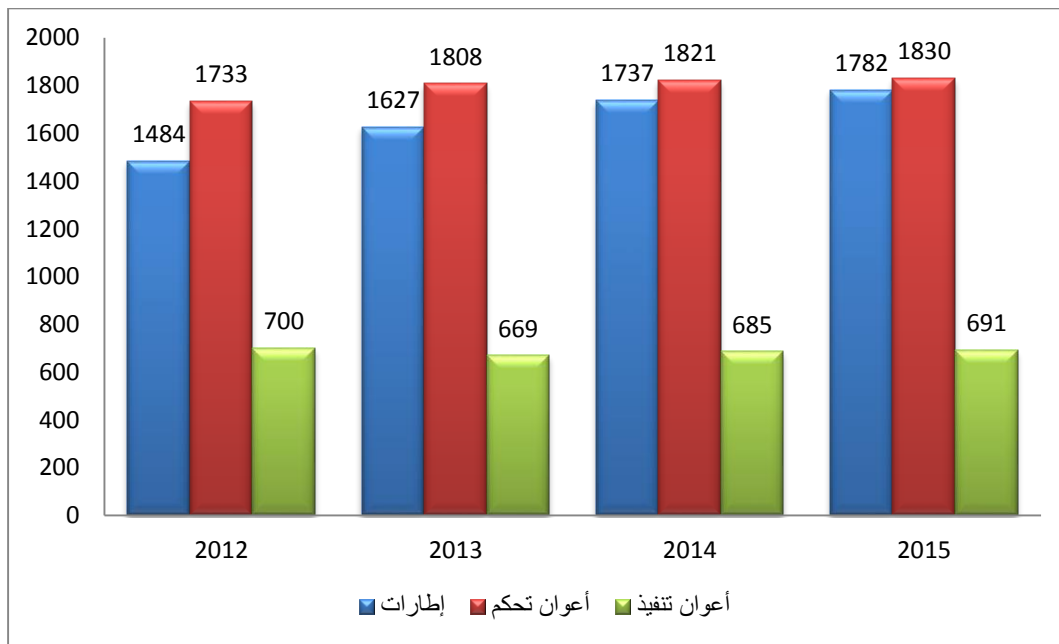
الجدول رقم (1.3): توزيع العمال حسب التخصص

السنوات	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	إجمالي العمال	المناصب الجديدة	نسبة المناصب الجديدة
2012	1484	1733	700	3917	160	4%
2013	1627	1808	669	4104	187	5%
2014	1737	1821	685	4243	139	3%
2015	1782	1830	691	4303	60	1%

المصدر: تقرير التسيير للمديرية سنة 2015.

هذا الجدول يبين توزيع العمال حسب الأصناف المهنية ونسبة المناصب الجديدة بالنسبة للعدد الإجمالي ومن الملاحظ أن صافي توظيف العمال* تزايد بمعدل 4% إلى 5% وهذا يعود لتوسع المؤسسة في سنة 2012، إلا أنه بدأ يتناقص بمعدلات من 5%، 3% إلى 1% في السنوات الأخيرة .

الشكل رقم (2.3): توزيع العمال حسب الأصناف المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول أعلاه

من خلال الشكل رقم (2.3) يتضح أن عدد الإطارات في المديرية يشكل جزء كبير ويتزايد من سنة لأخرى مقارنة بالأصناف المهنية الأخرى وهذا لما له من أهمية بالغة في التحسين والتطوير ومواكبة التكنولوجيا وما تتطلبه من مهارات عالية.

* صافي توظيف العمال = عدد المناصب الجديدة + تعويض المناصب للعمال (المتقاعدين، المسرحين، ... الخ)

الجدول رقم(2.3): توزيع العمال حسب المستوى الدراسي لسنة 2015

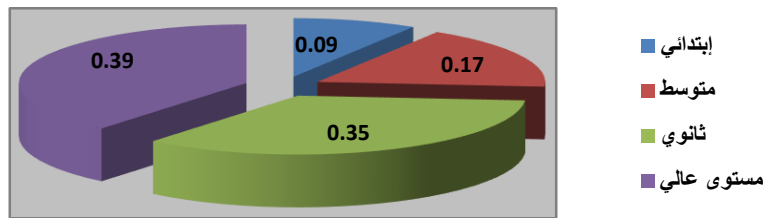
المستوى	إبتدائي	متوسط	ثانوي	مستوى عالي
العدد	380	751	1492	1680
النسبة %	8,83%	17,45%	34,67%	39,04%

المصدر: مديرية الموارد البشرية

يبين الجدول توزيع العمال حسب المستوى الدراسي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم ونسبة كل مستوى من العدد الإجمالي للعمال لسنة 2015 والشكل التالي يوضح الاختلافات لهذه النسب.

الشكل رقم (3.3): توزيع نسب عدد العمال حسب المستوى الدراسي

توزيع العمال حسب المستوى الدراسي لسنة 2015



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول أعلاه

من الشكل نلاحظ أن نسبة عدد العمال ذوو المستوى العالي تمثل 39,04% من مجموع العمال مما يجعلها أكبر نسبة مقارنة بالمستويات الأخرى وهذا ما يبين حساسية هذه الفئة في مواكبة التطور ولهذا نجد أن المديرية تعمل على استقطاب هذه الفئة ويتبع سياسة التأطير للخروج من هيمنة الاعتماد على الأقدمية كما نجد أن فئة العمال ذوو المستوى الثانوي تمثل نسبة 34,67% وهي أكبر من المستويين المتوسط والابتدائي والتي تمثل نسبتهما 26% تقريبا. أما بالنسبة للتوظيف فنجد أن مديرية الموارد البشرية للمديرية تقوم بتقدير النقص في عدد العمال وبعدها يحدد العدد الفعلي للعمال المراد تشغيلهم، وفي الجدول التالي يتم مقارنة العدد المقدر من العمال مع العدد الحقيقي لكل سنة أي العدد الموظف فعلا.

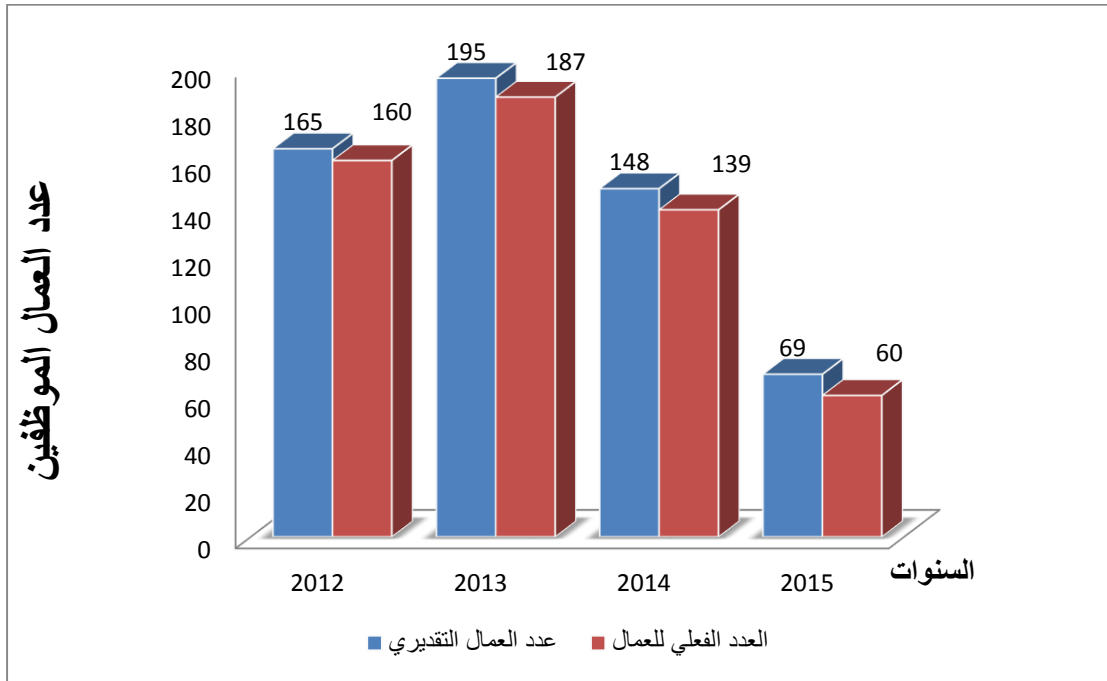
الجدول رقم(3.3): مقارنة عدد العمال الفعلي مع الاحتياجات السنوية

السنة	العدد التقديري	العدد الفعلي	النسبة
2012	165	160	%96,97
2013	195	187	%95,90
2014	148	139	%93,92
2015	69	60	%86,96

المصدر: مديرية الموارد البشرية

يبين هذا الجدول نسبة العدد الفعلي للعمال إلى العدد التقديري في السنوات الأربعة الأخيرة تقترب من الواحد في معظم السنوات والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4.3): مقارنة عدد العمال الفعلي مع الاحتياجات السنوية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول أعلاه

من الشكل نلاحظ أن العدد التقديري للعمال في السنوات الأخيرة يقارب العدد الفعلي إلا أن مديرية الموارد البشرية في هذه السنوات الأخيرة كان تقديرها السنوي للحاجة إلى العمال دائما أكبر من ما هو فعلي.

❖ **فرع التدريب:** في هذا الفرع يتم متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد حيث لا يتم إدماجهم إلا بعد اختبارهم واختيارهم بدقة من بين مجموعة من الأفراد المرشحين للمنصب، فيبدأ العمل بالتدريب قصير المدى ويستمر التدريب خلال ممارسة الموظف لعمله. والتدريب الذي تعتمد عليه المديرية يكون قبل التوظيف للالتحاق بمنصب العمل للموظف الجديد، أو تدريب لتثبيت في منصب عمل لموظف قديم.

المطلب الثاني: سياسات التوظيف والتدريب في المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

1. سياسة التوظيف: تعتبر عملية الاختيار والتوظيف استثمارات للأموال والتي توحى وتكشف استراتيجية المؤسسة على المدى الطويل خاصة إذا كان التوظيف متلائم مع قيمة المؤسسة، وعلى هذا الأساس يسمح الاختيار بالتفضيل (تمييز) بين الممتحنين القادرين على:

- شغل مناصب العمل في الأجل المتوسط أو القصير.
- التطور داخل المؤسسة في الأجلين القصير والبعيد حيث يتكامل في المؤسسة ويتلاحم بطبيعته وبقيمته الأساسية.
- يكون الهدف من سياسة الاختيار والتوظيف التحضير لرفع النوعية هذا من جهة ومن جهة أخرى تغطية العجز الموجود (احتياجات القوى العاملة) وبهذا تكون المؤسسة قد سهلت مهمة إدارة الموارد البشرية عندما يتم اختيار أفراد ذوي مستويات وكفاءات عالية أو متخصصة في مجالات عملها.

2. سياسة التدريب: تهتم المديرية بتدريب العمال بجميع مستوياتهم وفي جميع التخصصات (في جميع مجالات العمل، أماكن العمل... الخ)، ووفق الإجراءات المعمول بها، وتقوم المديرية بإرسال العمال المراد إخضاعهم للتدريب إلى مختلف المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثالث: الاحتياجات التدريبية تحليل وتقييم الأداء التدريبي

المطلب الأول: تحديد متطلبات واحتياجات التدريب

1. متطلبات التدريب: تتطلب عملية التدريب الإعداد المسبق لخطة التدريب التي يضعها مسيري مصلحة التدريب بالتنسيق بين مديري تطوير الموارد البشرية وباقي المسؤولين في تخصصات أخرى، وتقوم مصلحة تطوير الموارد البشرية بإعداد متطلبات التدريب من جهة والأهداف المسطرة من جهة أخرى كما تتابع عمليات تنفيذ التدريب وإعداد الوثائق الخاصة به، متابعة الحضور، الاتصال بالمكونين، تقييم التدريب في حدود التخصص كماً واستمارة تعد نهاية التبرصات.

2. **احتياجات التدريب:** تلجأ المديرية في تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق مع كل المصالح على جميع مستوياتها أي في كل التخصصات والدوائر وذلك كما يلي:
- كل دائرة وكل مصلحة تحدد ما هي المشاكل التي تعاني منها وخاصة ما تعلق بسير العمل لكل موظف وعند وجود تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة أو أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانيات العامل، أو تطوير المهارات في مجال معين خاصة في الإعلام الآلي، الإنجليزية، تعليم اللغة العربية، شغل منصب مختلف أو عملية، تدريب للترقية لمنصب أعلى. وبعد ذلك يتصل المسؤول عن الفرد المراد تدريبه بمصلحة التدريب والتطوير ويعلمها عن عدد الأفراد المراد تدريبهم وموضوع التدريب أو احتياجات الأفراد، مدة التدريب المطلوبة ويمكن اقتراح مكان التدريب. وتستقبل المديرية كل الطلبات التي تم دراستها ويتم تنقيحها بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة والاعتماد على ميزانيات التدريب.
3. **تقدير الاحتياجات:** نسجل أن هذه المديرية تحدد مسبقا العدد المتوقع للأشخاص المراد تدريبهم من مختلف المصالح والوحدات، والجدول التالي يبين ذلك:
- الجدول رقم (4.3): مقارنة احتياجات التدريب بالعدد المدرب فعلا**
- | السنوات | الاحتياجات المقدرة (x) | العدد المدرب فعلا (y) | الفارق | النسبة |
|---------|------------------------|-----------------------|--------|--------|
| 2012 | 1190 | 1173 | 17- | 98,57% |
| 2013 | 1215 | 1209 | 6- | 99,51% |
| 2014 | 1165 | 1152 | 13- | 98,88% |
| 2015 | 1090 | 1023 | 67- | 93,85% |
| المجموع | 4660 | 4557 | 103- | 97,79% |
- المصدر: مديرية الموارد البشرية
- من الجدول نلاحظ أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية غير محددة بدقة حيث أن في كل سنة نجد مبالغة فيها وحسب المعلومات المقدمة وجدنا أن نسبة التدريب الفعلي مقارنة بالاحتياجات المقدرة تتراوح بين 93,85% و99,51% وهذا راجع لعملية تحديد الاحتياجات (تقدير التدريب) تمت بناء على الاقتراحات التي يقدمها مسؤولوا المصالح حيث ترسل استمارة لرؤساء المصالح من أجل تقديم كل مسؤول عن المصلحة عدد العمال المراد تدريبهم وموضوع التدريب والمدة اللازمة.

في هذه المرحلة يتم مراجعة الطلبات من طرف مديرية الموارد البشرية فرع التدريب وتنقح بناء على ما تراه مناسبا وما يوافق عمليات التدريب السابقة والممكنة وما يوافق النصوص واللوائح، حيث يراعى إن كان الفرد المراد تدريبه يحتاج فعلا للتدريب أم لا، أي دراسة ملف الأفراد المقترحين ولتبيان العلاقة أو قوة الارتباط بين الاحتياجات المقدرة والعدد المدرب فعلا ، نقوم بحساب معامل الارتباط:

$$r = \frac{\text{COV}(x, y)}{\delta_x \delta_y}$$

$$r=0.9998$$

من خلال معامل الارتباط الذي يقارب الواحد هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين الاحتياجات المقدرة والعدد المدرب فعلا وبما أن إشارته موجبة فتدل على أن العلاقة طردية بينهما، وبالتالي يلاحظ تقارب دقة التقديرات (الاحتياجات) وإنجازات المديرية من حيث عملية التدريب.

المطلب الثاني: تحليل نفقات التدريب وتقييم الأداء بمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم
توزيع نفقات التدريب: بمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

الجدول رقم (5.3): توزيع نفقات التدريب حسب المكان بمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم لسنة 2015

مكان التدريب	العدد المدرب	نفقات التدريب*	متوسط تكلفة تدريب الفرد*
داخل الوطن	10	4687, 195	19,54687
خارج الوطن	04	1025,1636	256,2909
المجموع :	14	1220,6323	87,18802

المصدر: مديرية المالية و المحاسبة

يبين هذا الجدول أن نفقات التدريب خارج الوطن مرتفعة على ما هي داخل الوطن بحيث تقدر تكلفة تدريب الفرد الواحد خارج الوطن 256,290 (ألف دينار) ما يقابله داخل الوطن بـ 19,54687 (ألف دينار) ليقدر مجموع

* نفقات التدريب مقاسة بـ 1000 دج.
* متوسط تكلفة التدريب مقاسة بـ 1000 دج.

نفقات التدريب لـ 14 عامل، 4 منهم تم تدريبهم خارج الوطن والباقي داخل الوطن بـ 1220,6323 (ألف دينار) والملاحظ أن المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم لم تتبع سياسات التدريب المنتهجة في أغلب المؤسسات والمتمثلة في إحصار مدرّبين أجنب لتقليل التكلفة وهذا راجع إلى قلة العدد المدرّب في الخارج. أما بالنسبة للتدريب حسب نوع الشهادات فكان توزيع متوسط تكلفة التدريب للفرد حسب الشهادات في المديرية لسنة 2015 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6.3): توزيع متوسط تكلفة التدريب حسب الشهادات لسنة 2015

المجموع	عون كوابل للضغط العالي	غازي توزيع	كهربائي توزيع	تقني سامي في التقنيات	إطارات التسيير	مهندس في التقنيات	التخصصات
14	1	3	3	3	2	2	العدد
87,1880214	15,26551	39,33665	92,34066	92,34066	133,32822	133,32822	م.ت.ف.1. *

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة للسونلغاز

يبين هذا الجدول توزيع متوسط تكلفة التدريب حسب الشهادات لمديرية لسنة 2015 مع العلم أن التخصصات المتمثلة في مهندس في التقنيات، إطارات التسيير وتقني سامي في التقنيات يقومون بنفس العمل والممثل في تقديم خدمات تقنية لهذا يتم تدريبهم على كيفية التعامل مع الأخطار في مجال عملهم، والملاحظ أن متوسط تكلفة التدريب للتخصصات المذكورة أخيراً مرتفعة مقارنة بمتوسط تكلفة التدريب لكل من كهربائي التوزيع وغازي التوزيع وعون كوابل الضغط العالي وهذا راجع إلى تكوينهم خارج الوطن والذي يكلف 256,2909 (ألف دينار) للفرد الواحد مقارنة مع التدريب داخل الوطن الذي يكلف 19,54687 (ألف دينار).

* م.ت.ف.1: هو متوسط تكلفة الفرد الواحد بـ 1000 دج.

2. تحليل نفقات التدريب:

نجد أن المديرية تتحمل نفقات كبيرة على عملية التدريب والجدول التالي بين هذه النفقات في السنوات الأخيرة.

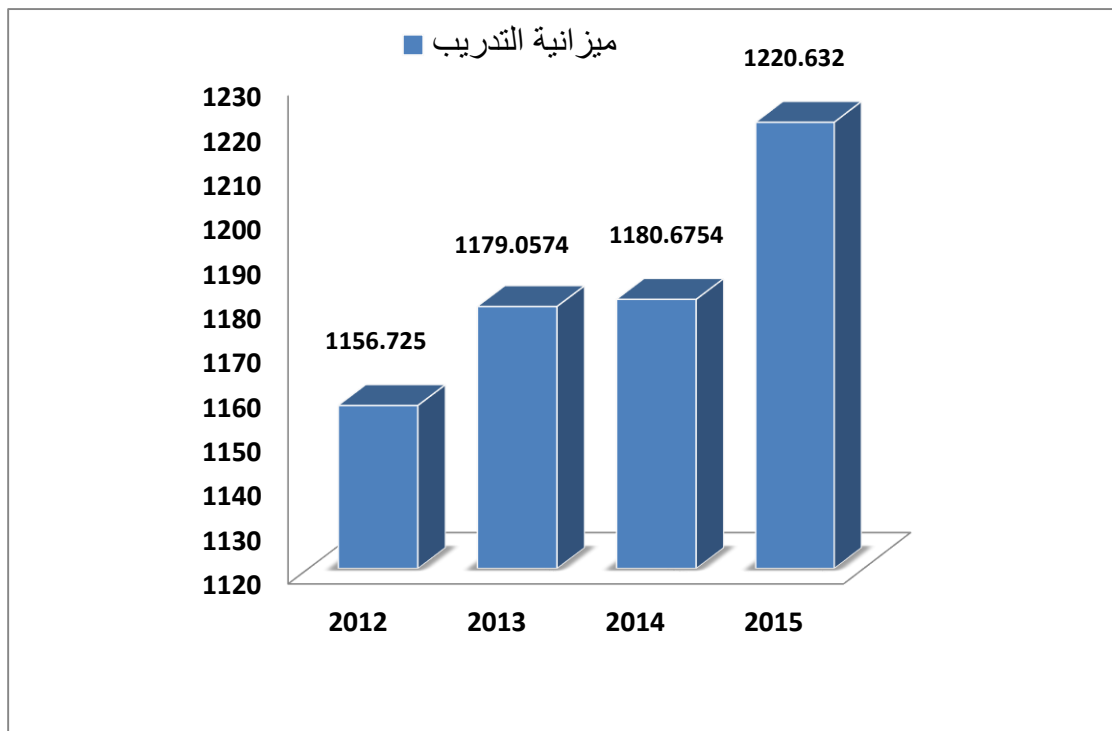
الجدول رقم (7.3): توزيع النفقات التي تتحملها المديرية في عملية التدريب من سنة 2012 إلى 2015

السنوات	مكان التدريب	العدد	نفقات التدريب*	ميزانية التدريب*
2012	المعاهد الوطنية التابعة لسونلغاز	11	1.1567252	1156,725
2013	المعاهد الوطنية التابعة لسونلغاز	12	1.1790574	1179.0574
2014	المعاهد الوطنية التابعة لسونلغاز	12	1.1806754	1180.6754
2015	المعاهد الوطنية التابعة لسونلغاز	14	1.2206323	1220,632

المصدر: مديرية الموارد البشرية

من الجدول يتبين أن المديرية تتحمل نفقات على تدريب العمال وتزايد هذه النفقات من سنة لأخرى .

الشكل رقم (5.3): تطور نفقات التدريب للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول أعلاه

* نفقات التدريب بـ 1000 دج.
* ميزانية التدريب بـ 1000 دج.

يتضح من خلال الشكل رقم(5.3) أن ميزانية التدريب الخاصة بالسنوات الأخيرة(2015-2012) في تزايد وهذا راجع إلى زيادة العدد المدرب من العمال (11 عامل في 2012 و 12 عامل في سنة 2013، و 14 عامل في 2015)، إلا أنه في سنة 2014 نلاحظ زيادة في تكاليف التدريب رغم ثبات العدد المدرب وهذا راجع لعوامل أخرى مثل الارتفاع في أسعار التدريب و الإقامة.

تقدر الأجور الإجمالية للمديرية الجهوية للتوزيع بـ 103272 (ألف دج) لسنة 2015 وما يقابلها في مديرية الغاز ومديرية الكهرباء لمجموع الأجور بـ 4401 (ألف دج) ومنه نجد نسبة الأجور لهذه المديرية إلى الأجور الإجمالية للمديرية 4,26% ومن هذا نفترض أن هذه النسبة تمثل مدى مساهمة المديرتين في المبيعات الكلية للمديرية.

نجد أن مديرية سونلغاز تعتبر هذه النفقات استثمارا له عوائد والجدول التالي يبين العلاقة بين ميزانية أو نفقات التدريب والمبيعات المحققة في السنوات الأخيرة

الجدول رقم(8.3): العلاقة بين المبيعات وميزانية التدريب

السنوات	المبيعات الكلية *	المبيعات الخاصة (y) ♦	نفقات التدريب (x) ⊕
2012	6466188	275459,608	1156,725
2013	6596274	281001,272	1179,0574
2014	6942650	295756,890	1180,6754
2015	7983452	340095,055	1220,632
المجموع	28505278	1214324,843	4737,0898

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

من الجدول يتبين أن هناك علاقة بين ميزانية التدريب والمبيعات الخاصة وهذا ما يتضح لنا في السنوات الأربع الأخيرة ولتبيين مدى ارتباط نفقات التدريب مع المبيعات الخاصة للمديرية نقوم بحساب معامل الارتباط. $r=0,9621$

* المبيعات مقدرة بـ 1000 دج.

♦ المبيعات الخاصة يقصد بها المبيعات التي ساهمت فيها مديرية تقنيات الغاز ومديرية الكهرباء وتساوي المبيعات الكلية لكل سنة مضروبة في النسبة 4,26%.

⊕ نفقات التدريب مقدرة بـ: 1000 دج.

نجد أن معامل الارتباط بين نفقات التدريب والمبيعات الخاصة يقترب من الواحد وهذا ما يعطي نظرة عن العائد المنتظر من التدريب إذا تم اعتبار المتغيرات الأخرى التي تؤثر على المبيعات ثابتة (الإشهار، الجودة، أسعار السلع المنافسة،....)، والتي تتأثر هي الأخرى بعملية التدريب.

والجدول التالي يوضح العائد من نفقات التدريب:

الجدول رقم (9.3): العائد من نفقات التدريب

السنوات	رقم الأعمال	نفقات التدريب	التغير في رقم الأعمال	التغير في النفقات
2012	275459,608	1156,725	-	-
2013	281001,272	1179,057	5541,664	22,332
2014	295756,890	1180,675	14755,618	1,618
2015	340095,055	1220,632	44338,165	39,957

المصدر: من إعداد الطالب

من الجدول يتبين أن كل واحد دينار ينفق في التدريب يساهم بعائد مقداره 248,14 دج بالنسبة لسنة 2013، أما بالنسبة لسنة 2014 فكان العائد المنتظر من إنفاق واحد دينار هو 9119,66 دج، أما فيما يخص سنة 2015 فكان إنفاق واحد دينار على التدريب يعود بعائد يقدر بـ 1109,64 دج.

خاتمة الفصل

إن المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم تعمل جاهدة على مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والدولي، لهذا الغرض تنتهج طرق وأساليب متطورة في التدريب كاستخدام الحاسوب في كل مراحل التدريب. نجد أن المديرية تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري وتعتبره كمورد يمكن الاستثمار فيه، وهذا ما يتجلى في إنشاء فرع التدريب في مصلحة تطوير الموارد البشرية إضافة إلى السياسات التدريب المختلفة المنتهجة. يتضح من خلال الدراسة أن ميزانية التدريب لمديرية الخاصة بالسنوات الأخيرة (2012-2015) في تزايد وهذا راجع إلى زيادة العدد المدرب من العمال (11 عامل في 2012 و 12 عامل في سنة 2013، و 14 عامل في 2015 وهذا الأخير ساهم في زيادة رقم الأعمال، مما انعكس بالإيجاب على أداء المديرية وإعطاء صورة حسنة لها.

خاتمة عامة

إن موضوع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري أصبح محل الاهتمام الكثير من الكتاب والباحثين ورجال الأعمال الذين وجدوا في المورد البشري السبيل الأمثل في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، ولاعتبار إدارة الموارد البشرية النشاط الفعال في المؤسسة لأن العنصر البشري هو الرأس مال حقيقي وثروة يمكن أن تحقق عوائد عن طريق الاستثمار فيها.

كانت المنافسة في ما مضى تقوم على امتلاك عوامل الإنتاج المتمثلة في العمل، الأرض ورأس المال المادي (الآلات)، وكانت هي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة، أما الآن ومع تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة أصبح رأس المال البشري هو المصدر الأول لإنشاء القيمة المضافة في المؤسسة، ويرجع ذلك لقدرته على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية (الابتكار)، وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بها إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلقنا عليها الرأسمال البشري، والذي أصبح في العصر الحالي أهم من الرأسمال المادي، حيث لا يمكن لمسه فهو مجموعة من المعارف والمهارات لدى العاملين، وفي ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات أصبح من الواجب على كل مؤسسة الاستثمار في تدريب رأس مالها البشري، وذلك بإتباع طرق وإستراتيجيات حديثة، والمؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأسمال بشري ثم تنميه عن طريق التعلم بشكل واسع، لكي تتأقلم مع التغيرات البيئية، لتحقيق عائد على المدى الطويل، ولهذا نجد مديرية الموارد البشرية تعمل على التنسيق بين الموظف والوظيفة بعد تكوينه وتعليمه.

أول ما تطرقنا إليه من خلال هذا البحث هو إعطاء نظرة حول تطور الموارد البشرية والاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة باعتباره مورد اقتصادي وجب الاستثمار فيه، وباعتبار التدريب كمصدر لتراكم الرأس المال البشري فقد انتهجت معظم المؤسسات سياسات التدريب كاستثمار في الرأس المال البشري.

ولإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع قمنا بدراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم بعد التطرق لعدد العمال وتوزيعهم حسب التخصص في المؤسسة واحتياجاتها السنوية والمقارنة بين الاحتياجات التدريبية والعدد المدرب فعلا وفي الأخير تم تحليل نفقات التدريب في للمديرية. وتوصلنا الى صحة الفرضية الأولى التي تتبنى أن العنصر البشري له أهمية بالغة في المؤسسة وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في استقطابه وتطويره، وذلك عن طريق الاستثمار والتدريب فيه.

أما الفرضية الثانية التي أقرت بضرورة حسن اختيار الأفراد وتوجيههم كأحد الدعائم الأساسية لنجاح سياسة الاستثمار في رأس المال البشري.

والفرضية الثالثة تبحث في واقع الاستثمار في رأس المال البشري داخل شركة سونلغاز، حيث لاحظنا غياب إستراتيجية واضحة في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، رغم تخصيص ميزانية معتبرة للتدريب إلا أنها تقوم بالتدريب من أجل التدريب وليس من أجل الإستفادة منه وتطبيق ما تعلمه المتدرب على أرض الواقع، في حين تحصلنا على احصائيات تفيد أن مؤسسة سونلغاز تولي أهمية كبيرة للإستثمار في تدريب رأس مالها البشري، إلا أن هذا كان على الأوراق فقط. وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بعملية التدريب شكلا وليس مضمونا.

والنتائج التي توصلنا إليها هي كالتالي:

- الاستثمار في الرأس المال البشري يستدعي التخطيط ووضع أهداف على المدى القصير والبعيد، مما يزيد في إنتاجية الفرد والمجموعة ككل، ومنه تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسة.
- الإنفاق على الموارد البشرية في التدريب والصحة والأمن تعتبر كنفقات استثمارية، أما الإنفاق على التوظيف فهو إنفاق جاري لأن العوائد المحصلة ستكون في المدى القصير.
- الاختيار الجيد لأساليب ووسائل التدريب واعتماد مناهج حديثة في التدريب وبطرق علمية وعملية تمكن الأفراد من أداء مهامهم بشكل جيد وأكثر مردودية.

و يمكننا طرح الاقتراحات التالية:

- الدعوة لاعتبار الإنفاق على التدريب إنفاق استثماري يحقق عوائد ونتائج على المدى الطويل مع ضرورة وجود قناعة وثقافة للفرد بهذا.
- إدراج الموارد البشرية كأصول من حيث قيمة المهارات والقدرات المكتسبة.
- يجب استخدام مختصين في إدارة الموارد البشرية
- ضرورة استمرارية ودورية برامج التدريب وتنوعها، مع القيام بمتابعتها وتقييمها
- اعتماد برامج تدريب على أساليب حديثة ومستحدثة لتمكين المؤسسة والأفراد من مسايرة التغيرات.
- برنامج التدريب يجب أن يوافق تخصصات المتدربين، اعتمادا على حسن تحديد احتياجات التدريب، مع قناعة الفرد بما تم تسطيره من برامج و أهداف.
- الاعتماد على حسن اختيار المدربين والاستعانة بالخبرات الأجنبية من أجل تفعيل وتطوير التدريب .
- يجب تطبيق كل ما تعلمه المدربون على أرض الواقع، وعلى المسؤولين المتابعة المستمرة والقيام بعملية التقييم الدائم والمستمر .
- اعتبار المورد البشري كمورد وجب الاستثمار فيه وهذا يستدعي إدراجه ضمن الأصول المحاسبية ومنه اعتباره كأصل من أصول المؤسسة.

مقدمة عامة

لقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري من طرف المفكرين في المجال الإداري، فبعدها كانت وظيفة إدارة العنصر البشري مجرد اعتماد لمجموعة أساليب وطرق للمحافظة على السير الجيد للعمل ونجاح المنظمة، أصبحت الآن تتعدى هذه الوظيفة (العملية التقليدية لإدارة الأفراد)، إلى مستويات أكثر فعالية وأكثر مردودية في حياة المؤسسة. وباعتبار المؤسسات الجزائرية مازالت تهمش أهم ثرواتها المتمثلة في الموارد البشرية، وإهمالها لعمليات التطوير والتدريب، فهي غير متمكنة من مسايرة التطور الحاصل في هذا المجال، إذ أصبح أداء الفرد بالمؤسسة يكاد يكون ضعيف لدرجة أن المسيرين لهذه المؤسسات لا يولون الاهتمام بتطوير وتنمية العنصر البشري، باستثناء بعض المؤسسات التي لها من الإمكانيات ما يسمح لها بعملية الاستثمار في تدريب مواردها البشرية، خاصة وأنه في الوقت الحالي قد ظهرت أساليب ومناهج حديثة في عملية التدريب والتطوير وتنمية العنصر البشري بظهور مؤسسات مخصصة يمكن أن تجعل أداء الأفراد أكثر فعالية وأكثر مردودية.

اهتمت مدرسة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية بالموارد البشرية منذ بداية التطور والاهتمام الحقيقي بالعنصر البشري في المؤسسات خاصة إذا ما تعلق الأمر بعملية التدريب والتطوير، والإدارة الحالية للموارد البشرية تهتم بأداء الأفراد، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع مستوى الخدمة فيها، لتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، ومن تم التأثير على المستوى الوطني وتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي، هذا لاعتبار إدارة الموارد البشرية هي إدارة لأهم أصول المؤسسة، فالعناصر البشرية هي القوى القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتجديد والتطور إذا ما أحسن تخطيطها وتنميتها بالاستثمار في تدريبهم وتعليمهم، وبالتالي تنمو قدراتهم وطاقاتهم.

الاستثمار في تدريب الأفراد يؤدي إلى زيادة كفاءتهم ويساهم في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والأفراد، لكون كل جانب من جوانب المؤسسة يتحدد بدور وفعالية الفرد وإذا اعتبرنا العنصر البشري كمورد اقتصادي يستدعي

ضرورة الاستثمار وتنميته، ما سنركز عليه هو دراسة سبل تطوير وتنمية العنصر البشري وأهمية الاستثمار في الرأس المال البشري، وأثر ذلك على المؤسسة والفرد.

وأمام ترقية وتطوير العنصر البشري في ظل سياسة المؤسسة الرامية إلى تحسين الخدمة ورفع مردودية العنصر البشري، تحديدا لأهدافها المتعلقة بالاستثمار في تدريب المورد البشري نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التدريب والاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز أهداف المؤسسة ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي مكانة المورد البشري داخل المؤسسة؟
2. هل التدريب له علاقة بتراكم الرأس المال البشري وعلى أي أساس يتم تحدد احتياجاته وتقييم فعاليته؟
3. كيف يمكن الاستفادة من الاستثمار في رأس المال البشري؟
4. ما هو واقع الإستثمار في تدريب رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز؟

للإجابة عن هذه التساؤلات نقترح الفرضيات التالية:

1. العنصر البشري له أهمية بالغة في المؤسسة وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في استقطابه وتطويره.
2. الاستثمار في التدريب يصبح أكثر من ضرورة مع حسن اختيار الأفراد وتوجيههم كأحد الدعائم الأساسية لنجاح سياسة الاستثمار البشري.
3. مؤسسة سونلغاز تستثمر في تدريب رأس مالها البشري لتحقيق أهدافها .

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكونها عملية هامة في المؤسسة ووظيفة رئيسية ككل الوظائف الأساسية كالإنتاج ، التسويق والتمويل... الخ. مما زاد أهميتها في رسم تلك السياسات في التعامل مع العنصر البشري في ظل هذه القوانين والأنظمة.

دوافع اختيار الموضوع:

دافع ذاتي:

- ✓ رغبة في معرفة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ توسيع معارفنا فيما يخص وظائف الإدارة ودراسة أهم العناصر المكونة لها، ومميزات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري.

دافع موضوعي:

- ✓ الشعور بالقيمة والأهمية التي توجه للاستثمار في الرأسمال البشري ووجود مؤسسات تولي أهمية كبيرة لعملية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري؛
- ✓ اعتبار سياسة تدريب الموارد البشرية في جميع المؤسسات خاضعة لدراسات مستمرة ودائمة وهي بهذا مجال غير ثابت يحتاج إلى دراسة معمقة ومتكررة؛
- ✓ ضعف النتائج المحققة في واقع المؤسسات الجزائرية يجعلنا نفكر ونركز في إعادة الاعتبار لهذا المجال خاصة مع التحولات والإصلاحات التي مست تسيير الموارد البشرية على مستوى المنظمات محليا وعالميا؛

أهداف البحث:

- ✓ تطوير المؤسسات وتحسين إنتاجيتها المستمدة من الاستثمار في الرأس المال البشري.
- ✓ البحث يقدم الإطار العام للاستثمار في تدريب الموارد البشرية بمبادئ وأسس يمكن استغلالها ميدانيا.
- ✓ يمكن لهذا الإطار أن يبين ويلفت انتباه القائمين على الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة إلى ضرورة الاهتمام بدراسة عمليات الاستثمار في العنصر البشري .
- ✓ يظهر اثر الدراسة على الاقتصاد الوطني إذ يجب أن تتغير النظرة للعنصر البشري ويزداد الاهتمام به على مراحل العمل التي يمر بها أثناء تواجده بالمؤسسة.
- ✓ تقديم أهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها نظام التدريب وأسس إدارته وفعالية ذلك على دورة حياة المؤسسة التنافسية وتطور أدائها.
- ✓ يساهم في تقييم فعالية برامج التدريب واهتمامات العاملين بالمؤسسة بسياسة التدريب.

منهج البحث:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده ومحاولة للاختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي بغية إستيعاب الإطار النظري للبحث، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع (دراسة حالة مؤسسة سونغاز).

محتوى الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

✓ **الفصل الأول:** عبارة عن مدخل إلى رأس المال البشري وتعرضنا من خلاله إلى عموميات حول رأس المال البشري، أهمية إدارة العنصر البشري كأحد موارد المؤسسة، التحديد النقدي للأصول البشرية ومصادر تراكمها.

✓ **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى مفاهيم التدريب كمصدر لتراكم رأس المال البشري، وتعرضنا من خلاله الى مدخل لسياسات التدريب وأهميته ، تحديد احتياجات ووسائل التدريب ، وأخيرا تقييم الأداء.

✓ **الفصل الثالث:** ارتأينا أن يكون عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز وهذا تدعيما للجانب النظري والهدف منه هو معرفة واقع الإستثمار في تدريب رأس المال البشري في المؤسسة.

✓ **أما في الخاتمة:** فقد قمنا بتقديم خلاصة عامة حول هذه الدراسة.

المراجع

I. قائمة الكتب:

باللغة العربية:

1. أبو الفتوح علي فضالة، المحاسبة بحوث واجتهادات، دار الكتاب العلمية، مصر، 1993.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
3. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
4. أحمد فاضل عباس مكي وآخرون، تحليل النتائج ونظام المعلومات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
6. أحمد محمد مندور وأحمد رمضان نعمة الله، مشكلات اقتصادية للموارد البيئية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.
7. أمين ساعاتي، الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب، مصر، 1999.
8. أندور مايو، تحديد احتياجات التدريب، آفاق جديدة في التنمية والتدريب، المنظمة الجامعية، بيروت، 2002.
9. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
10. جاك دنكان، ترجمة محمد الحدودي، أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 2003.
11. جمال وهبة نصر، العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. حسين عمر، الاستثمار والعملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000.
13. حنفي محمود، وظائف الإدارة، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2002.
14. رضا نصر الله، متطلبات التدريب والتنمية البشرية آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2000.
15. رمضان محمد مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
16. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
17. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
19. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
20. عادل حرشوش صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006.
21. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
22. عبد الرحمان توفيق، إستراتيجية الاستثمار البشري، بيمك، مصر، 1996.
23. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2004.
24. عبد المحسن فالح الحيد، تقييم برامج التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2004.
25. عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
26. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997.

27. علي محمد عبد الوهاب وعيد يس عمر، محاسبة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
28. كارن لانز ترجمة فؤاد هلال، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر، القاهرة، 1995.
29. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
30. كامل محمد زين، تنمية دور ومهارات المشرف كمدرب أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2005.
31. كنجوعبدو كنجو وإبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 1997.
32. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2003.
33. محمد عصام زايد، قياس وتقييم الاستثمار في التكوين الرأسمالي البشري، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1999.
34. مرعي محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
35. منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
36. نانسي ديكسون ترجمة سامي علي الفرس، تقويم الأداء، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2000.

باللغة الفرنسية:

1. Pierre Coasse, La Formation Performante, Office et Publications universitaires, Ed1994, P200
2. Yves Simon, Economie des ressources humaines dans l'entreprise, Paris, E1978.

II. أطروحات والمذكرات:

1. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، الجزائر، 1999.
2. طاري عبد القادر، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة مستغانم، 2014.

III. الدوريات:

1. إيمان محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين والتنمية البشرية في مصر، القاهرة، 23-25 نوفمبر 2000.
2. عثمان محمد عثمان، الإصلاح الاقتصادي والتنمية البشرية، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين، القاهرة، 23-25 نوفمبر 2000، القاهرة.
3. لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التدريب المهني، مصر، الدورة 13 ماي 1999.
4. مدحت خليل العراقي، التنمية البشرية والحتمية التكنولوجية، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين، 23-25 نوفمبر 2000، القاهرة.
5. زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري، الشلف، ديسمبر 2011.

1. A.Bendi abdallâh, La formation du personnel gage du succès de l'entreprise en économie de marche, n°:23 Avril1995, Algérie presse service, l'économie.

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل الى راس المال البشري

6 مقدمة الفصل:

7 المبحث الأول: عموميات حول راس المال البشري.

7 المطلب الأول: ماهية راس المال البشري

10 المطلب الثاني: التنمية والاستثمار في الموارد البشرية

13 المبحث الثاني: أهمية إدارة العنصر البشري كأحد موارد المؤسسة

13 المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.

17 المطلب الثاني: العنصر البشري في العملية الإنتاجية دوره وأهميته

21 المبحث الثالث: التحديد النقدي للأصول البشرية ومصادر تراكمها

21 المطلب الأول: التحديد النقدي لقيمة الأصول البشرية:

23 المطلب الثاني: مصادر تراكم رأس المال البشري:

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: التدريب كمصدر لتراكم رأس المال البشري

26 مقدمة الفصل:

27 المبحث الأول: مدخل لسياسات التدريب وأهميته

27 المطلب الأول: ماهية التدريب

29 المطلب الأول: أهمية، سياسات ومبادئ التدريب

33 المبحث الثاني: تحديد احتياجات ووسائل التدريب

33	المطلب الأول: أهداف واحتياجات التدريب
36	المطلب الثاني: طرق ووسائل التدريب
39	المبحث الثالث: تقييم الأداء
39	المطلب الأول: تقييم التدريب
43	المطلب الثاني: مبادئ ومؤشرات نجاح برنامج تدريبي
47	خاتمة الفصل:
الفصل الثالث: واقع التدريب والاستثمار في راس المال البشري دراسة حالة مديرية الجهوية للتوزيع مستغانم	
49	مقدمة الفصل:
50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز ومهامها
50	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة سونلغاز
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم
54	المبحث الثاني: سياسات وأنواع التدريب في المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم
54	المطلب الأول: مديريةية الموارد البشرية في المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم
58	المطلب الثاني: سياسات التوظيف والتدريب في المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم
58	المبحث الثالث: الاحتياجات التدريبية تحليل وتقييم الأداء التدريبي
58	المطلب الأول: تحديد متطلبات واحتياجات التدريب
60	المطلب الثاني: تحليل نفقات التدريب وتقييم الأداء بمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم
65	خاتمة الفصل:
67	الخاتمة العامة:

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
55	توظيف وتوزيع العمال حسب التخصص	1.3
56	توزيع العمال حسب المستوى الدراسي لسنة 2015	2.3
57	مقارنة عدد العمال الفعلي مع الاحتياجات السنوية	3.3
59	مقارنة احتياجات التدريب بالعدد المدرب فعلا	4.3
60	توزيع نفقات التدريب حسب المكان للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغام لسنة 2015	5.3
61	توزيع متوسط تكلفة التدريب حسب الشهادات لسنة 2007	6.3
62	توزيع النفقات التي تتحملها المديرية في عملية التدريب من سنة 2012 إلى 2015	7.3
63	العلاقة بين المبيعات وميزانية التدريب	8.3
64	العائد من نفقات التدريب	9.3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها برفع الإنتاجية	1.1
16	أهم وظائف إدارة الموارد البشرية	2.1
18	مكانة الموارد البشرية ضمن بقية الموارد	3.1
53	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغام	1.3
55	توزيع العمال حسب الأصناف الاجتماعية المهنية	2.3
56	توزيع نسب عدد العمال حسب المستوى الدراسي	3.3
57	مقارنة عدد العمال الفعلي مع الاحتياجات السنوية	4.3
62	تطور نفقات مديرية الجهوية للتوزيع بمستغام	5.3