



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



رقم التسجيل:

الشعبة: إدارة أعمال

أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM (وحدة أم البواقي)

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

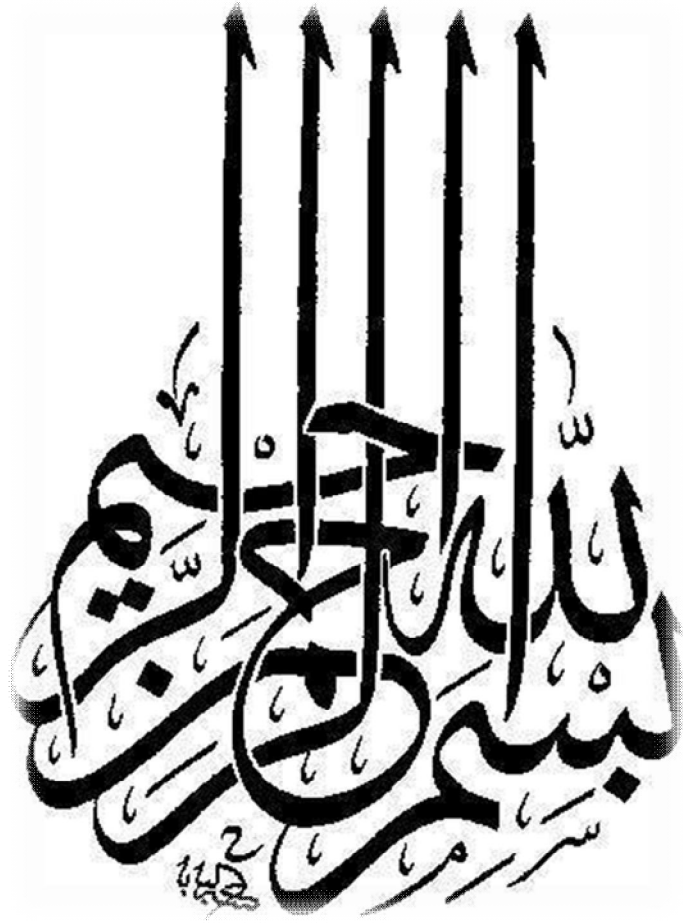
إشراف الأستاذ:
د. جمام محمود ✓

من إعداد الطالبة:
ك. بن غيدة سارة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سحنون محمد
مشرفا ومقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. جمام محمود
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. لحيلح الطيب
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. خيابة حسان

السنة الجامعية 2013 / 2014



"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله

والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهادة

فينبئكم بما كنتم تعملون" . سورة التوبة الآية: 106

شكر وتقدير

(...رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين...) [النمل:19]
حمدا لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث.
بصدق الوفاء والإخلاص أتقدم إلى الأستاذ المشرف* د. جمام محمود*
على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي مكنتني من إخراج هذا البحث في شكله النهائي.
إلى كل العاملين والمسؤولين بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM على
ما قدموه لنا من مساعدة.
الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذه
المذكرة.
الشكر والتقدير إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير بجامعة أم البواقي.

سارة

الإهداء

الحمد لله الذي لا يحمد على النعمة سواه و الصلاة والسلام على من عظمه و اصطفاه رحمة للعالمين
محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى :

كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه ، إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة
والسلام .

إلى اعضم امرأة بين نساء الكون أمي الغالية التي فتحت عيني على وجهها ولمست الراحة في حجرها
وأخذت الحنان من بين أحضانها، سهرت الليالي وتعبت السنين لأرتاح وضحت بالكثير لأنجح وكانت
منارة دربي ولا تزال، أمي الحبيبة أطال الله في عمرها .

إلى احن واكبر قلب في الدنيا إلى الذي يعطي ولا يأخذ إلى صاحب الفضل الجزيل والدعم
المتواصل، إلى من يقدس العلم ويشجع طالبه، أبي الفاضل الشامخ المكارم والراسخ الفضائل
والحريص علي، الرؤوف بي و سندي المتين و أنيسي المعين أطال الله في عمره .

إلى من قاسموني ظلمة الرحم إلى دفي البيت و سعادته إخوتي و أخواتي : أسامة وأكرم ، صونيا وزوجها
و ابنتها الكتكوتة رهف، وأختي وصديقتي بسمة.

إلى كل الأهل والأقارب الأعمام والعمات والأخوال والخالات و كل أبناء وبنات العم وكل أبناء وبنات
الخال دون استثناء خاصة القلب الحنون ابنة عمي هاجر .

إلى كل زملائي وزميلاتي في جميع أطوار الدراسة خاصة: فطيمة، عبلة، أسيا، دليلة، أسمهان.

سارة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
VII-I	فهرس المحتويات.....
XI-VIII	فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق.....
أ - ز	المقدمة.....
66-2	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية واقتصاد المعرفة
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
03	الفرع الأول: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.....
04	الفرع الثاني: مرحلة الثورة الصناعية.....
04	الفرع الثالث: مرحلة القرن العشرين.....
07	الفرع الرابع: مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين.....
08	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
08	الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية.....
08	الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.....
09	الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
10	الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
10	المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية.....
11	الفرع الأول: التخطيط للموارد البشرية.....
11	الفرع الثاني: توظيف الموارد البشرية.....
14	الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية.....
14	الفرع الرابع: المحافظة على الموارد البشرية.....
16	المبحث الثاني: الأسس النظرية لاقتصاد المعرفة
16	المطلب الأول: ماهية المعرفة.....
17	الفرع الأول: تعريف المعرفة.....



فهرس المحتويات

19	الفرع الثاني: أهم خصائص المعرفة ومختلف مصادرها.....
21	الفرع الثالث: تصنيفات المعرفة.....
27	الفرع الرابع: أهمية المعرفة.....
28	المطلب الثاني: ماهية اقتصاد المعرفة.....
28	الفرع الأول: نشأة اقتصاد المعرفة.....
28	الفرع الثاني: تعريف اقتصاد المعرفة.....
30	الفرع الثالث: خصائص الاقتصاد المعرفي.....
33	الفرع الرابع: عناصر الاقتصاد المعرفي.....
34	المطلب الثالث: الاقتصاد المعرفي: فوائده، مؤشرات، وأساسه.....
35	الفرع الأول: فوائد اقتصاد المعرفة.....
35	الفرع الثاني: مؤشرات الاقتصاد المعرفي.....
38	الفرع الثالث: أسس الاقتصاد المعرفي.....
43	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل إفرزات اقتصاد المعرفة
43	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية المعاصرة.....
43	الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث.....
46	الفرع الثاني: السمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.....
46	الفرع الثالث: أدوار وأهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة.....
48	الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: انعكاسات، تحديات وتوجهات حديثة..
54	المطلب الثاني: نظم معلومات الموارد البشرية مجال لتطبيق اقتصاد المعرفة.....
54	الفرع الأول: مفهوم ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية.....
56	الفرع الثاني: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية.....
57	الفرع الثالث: اقتصاد المعرفة ونظم معلومات الموارد البشرية.....
57	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....
58	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....
58	الفرع الثاني: مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومختلف خصائصها.....
60	الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومختلف أهدافها.....
61	الفرع الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....
66	خلاصة.....

فهرس المحتويات

129-68	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة
68	تمهيد.....
69	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب
69	المطلب الأول: ماهية التدريب.....
69	الفرع الأول: نشأة التدريب.....
71	الفرع الثاني: تعريف التدريب.....
71	الفرع الثالث: استعراض علاقته ببعض المصطلحات.....
75	المطلب الثاني: التدريب: مبادئه، محدداته، أهميته.....
75	الفرع الأول: مبادئ التدريب.....
77	الفرع الثاني: محددات التدريب.....
78	الفرع الثالث: أهمية التدريب.....
79	المطلب الثالث: أنواع التدريب.....
79	الفرع الأول: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي.....
81	الفرع الثاني: أنواع التدريب حسب عدد المتدربين وأهداف التدريب.....
82	الفرع الثالث: أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيها التدريب.....
92	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية
92	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.....
92	الفرع الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية.....
94	الفرع الثاني: خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها.....
95	الفرع الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.....
99	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية.....
99	الفرع الأول: مفهوم تصميم البرامج التدريبية.....
100	الفرع الثاني: خصائص تصميم البرامج التدريبية.....
100	الفرع الثالث: خطوات تصميم البرامج التدريبية.....
105	المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية.....
105	الفرع الأول: مفهوم تنفيذ البرامج التدريبية.....
105	الفرع الثاني: خطوات تنفيذ البرامج التدريبية.....
106	المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية.....



فهرس المحتويات

106	الفرع الأول: مفهوم تقييم البرامج التدريبية.....
106	الفرع الثاني: خصائص وأهمية تقييم البرامج التدريبية.....
107	الفرع الثالث: طرق ومجالات تقييم البرامج التدريبية.....
112	المبحث الثالث: التدريب في ظل إفرازات اقتصاد المعرفة
112	المطلب الأول: التدريب وفق المتغيرات العصرية.....
112	الفرع الأول: اتجاهات التدريب المعاصرة.....
115	الفرع الثاني: التدريب وإدارة الجودة الشاملة.....
118	الفرع الثالث: التدريب والهندسة الإدارية.....
120	المطلب الثاني: الحقيقية التدريبية وسيط متقدم في التدريب.....
120	الفرع الأول: مفهوم الحقيقة التدريبية.....
120	الفرع الثاني: خصائصها.....
122	الفرع الثالث: عناصر الحقيقة التدريبية.....
123	المطلب الثالث: التدريب الإلكتروني آخر إفرازات الاقتصاد المعرفي.....
123	الفرع الأول: تعريف التدريب الإلكتروني.....
124	الفرع الثاني: مميزات التدريب الإلكتروني.....
125	الفرع الثالث: أنواع التدريب الإلكتروني.....
126	الفرع الرابع: مختلف تقنيات التدريب الإلكتروني.....
129	خلاصة.....
178-131	الفصل الثالث: مدخل عام حول أداء الموارد البشرية
131	تمهيد.....
132	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
132	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
132	الفرع الأول: تعريف الأداء.....
132	الفرع الثاني: الأداء والمصطلحات القريبة منه.....
136	الفرع الثالث: خصائص الأداء.....
137	الفرع الرابع: إدارة الأداء.....
137	المطلب الثاني: الأداء: أنواعه، العوامل المؤثرة فيه.....
137	الفرع الأول: أنواع الأداء.....

فهرس المحتويات

138	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة فيه.....
139	المطلب الثالث: الأداء الوظيفي للموارد البشرية.....
139	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي للمورد البشري.....
140	الفرع الثاني: محددات مستوى الأداء الوظيفي.....
141	الفرع الثالث: معايير الأداء الوظيفي للموارد البشرية.....
143	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
143	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.....
143	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.....
144	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.....
147	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء.....
147	المطلب الثاني: تقييم الأداء: خطواته، شروط نجاحه والعوامل المؤثرة فيه.....
147	الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء.....
150	الفرع الثاني: شروط نجاحه.....
150	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة فيه.....
152	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين وأسسها وبعض معوقاته.....
152	الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين.....
156	الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء.....
157	الفرع الثالث: معوقات تقييم الأداء وطرق علاجها.....
160	المبحث الثالث : اتجاهات حديثة في تقييم الأداء
160	المطلب الأول: تكنولوجيا الإعلام والاتصال والأداء الوظيفي للموارد البشرية.....
160	الفرع الأول: العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين..
161	الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء.....
162	الفرع الثالث: مظاهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعوامل لتحسين الأداء.....
164	المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء.....
165	الفرع الأول: تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة.....
166	الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة لتحقيق التميز في الأداء.....
167	الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز في الأداء.....
169	الفرع الرابع: مزايا وعيوب تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة.....



فهرس المحتويات

170	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء.....
170	الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.....
170	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
172	الفرع الثالث: أهداف بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها.....
173	الفرع الرابع: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيقها
174	المطلب الرابع: نماذج حديثة أخرى في تقييم الأداء.....
174	الفرع الأول: لوحة القيادة.....
175	الفرع الثاني: تقييم الأداء حسب الأنشطة.....
175	الفرع الثالث: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية.....
178	خلاصة.....
243-180	الفصل الرابع: دراسة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة بمؤسسة <i>BATICIM</i>
180	تمهيد.....
181	المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة <i>BATICIM</i>
181	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة <i>BATICIM</i>
181	الفرع الأول: تاريخ تأسيس الشركة الأم.....
182	الفرع الثاني: أهم خصائصها ومختلف إنجازاتها.....
183	الفرع الثالث: مهام وأهداف مؤسسة <i>BATICIM</i>
184	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة <i>BATICIM</i> (وحدة أم البواقي).....
184	الفرع الأول: نشأة مؤسسة <i>BATICIM</i> (وحدة أم البواقي).....
184	الفرع الثاني: موقعها الجغرافي.....
185	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي مؤسسة <i>BATICIM</i> (وحدة أم البواقي).....
190	المطلب الثالث: عناصر المحيط الخارجي لمؤسسة <i>BATICIM</i>
190	الفرع الأول: الموردين.....
191	الفرع الثاني: الزبائن.....
192	الفرع الثالث: ممولي المؤسسة.....
194	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وخصائص العينة
194	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.....

فهرس المحتويات

195	المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات وثباتها والمعلومات.....
195	الفرع الأول: أداة جمع البيانات والمعلومات.....
197	الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.....
198	الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة.....
198	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة.....
212	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان
212	المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.....
212	الفرع الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور اقتصاد المعرفة.....
218	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التدريب.....
224	الفرع الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أداء العاملين.....
226	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
243	خلاصة.....
245	الخاتمة.....
251	قائمة المراجع.....
262	الملاحق.....
/	ملخص بالعربية والانجليزية.....

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

أولاً: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين.....	(1-1)
23	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.....	(2-1)
26	أهم تصنيفات المعرفة.....	(3-1)
31	المقارنة بين الاقتصاد التقليدي واقتصاد المعرفة.....	(4-1)
41	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.....	(5-1)
45	إدارة الموارد البشرية بين المفهوم التقليدي وفي ظل اقتصاد المعرفة.....	(6-1)
72	الفرق بين التدريب والتعليم.....	(1-2)
73	الفرق بين التدريب والتنمية.....	(2-2)
74	الفرق بين التدريب والتعليم والتطوير.....	(3-2)
91	أنواع التدريب.....	(4-2)
93	احتياجات المنظمة والأفراد.....	(5-2)
152	عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين.....	(1-3)
166	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى.....	(3-3)
185	المؤشرات الأساسية لمؤسسة BATICIM (وحدة أم البواقي).....	(1-4)
191	الشركات الممونة لمؤسسة BATICIM (وحدة أم البواقي).....	(2-4)
192	مختلف زبائن وشركاء مؤسسة BATICIM.....	(3-4)
197	درجات مقياس ليكارت الخماسي.....	(4-4)
198	نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.....	(5-4)
199	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	(6-4)
200	توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.....	(7-4)
201	توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية الاجتماعية.....	(8-4)
202	توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة.....	(9-4)
203	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	(10-4)
204	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة.....	(11-4)
205	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمنصب الحالي.....	(12-4)

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

206	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الداخلية التي حصل عليها العاملين.....	(13-4)
207	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الخارجية التي حصل عليها العاملين.....	(14-4)
208	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الدورة التدريبية.....	(15-4)
209	توزيع عينة الدراسة حسب آخر دورة تدريبية.....	(16-4)
210	توزيع عينة الدراسة حسب أصل المدرب.....	(17-4)
212	إجابات الأسئلة ودلالاتها.....	(18-4)
213	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد البيانات والمعلومات	(19-4)
215	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.....	(20-4)
217	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تطبيق وتوزيع المعرفة.....	(21-4)
218	ملخص لنتائج أبعاد محور اقتصاد المعرفة.....	(22-4)
219	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد البرامج التدريبية.....	(23-4)
221	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد اتجاهات تطوير برامج التدريب.....	(24-4)
223	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد معوقات التدريب	(25-4)
224	ملخص لنتائج أبعاد محور التدريب.....	(26-4)
225	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور أداء العاملين.....	(27-4)
227	معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للتدريب وأداء العاملين.....	(28-4)
229	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات الفرعية للتدريب على أداء العاملين.....	(29-4)
231	معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة والمتغيرات الفرعية على التدريب.....	(30-4)
234	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة على التدريب.....	(31-4)
236	معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة والمتغير التابع أداء العاملين	(32-4)
238	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر اقتصاد المعرفة على أداء العاملين.....	(33-4)
240	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التدريب في ظل اقتصاد المعرفة على أداء العاملين.....	(34-4)

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

ثانيا: فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29 أهم المصطلحات المرادفة لاقتصاد المعرفة.....	(1-1)
33 خصائص وقدرات اقتصاد المعرفة.....	(2-1)
56 نموذج عام يتضمن عناصر نظام المعلومات.....	(3-1)
83 التدريب في مواقع العمل.....	(1-2)
99 تقييم الاحتياجات التدريبية.....	(3-2)
117 الجودة الشاملة كنظام في التدريب.....	(4-2)
134 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.....	(1-3)
135 العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.....	(2-3)
147 أهداف تقييم أداء العاملين.....	(3-3)
149 خطوات تقييم الأداء.....	(4-3)
172 محاور بطاقة الأداء المتوازن.....	(5-3)
189 الهيكل التنظيمي لمؤسسة <i>BATICIM</i> (وحدة أم البواقي).....	(1-4)
196 نموذج الدراسة.....	(2-4)
199 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	(3-4)
200 توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.....	(4-4)
201 توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية الاجتماعية.....	(5-4)
202 توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة.....	(6-4)
203 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	(7-4)
204 توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة.....	(8-4)
205 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمنصب الحالي.....	(9-4)
206 توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الداخلية التي حصل عليها العاملين.....	(10-4)
207 توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الخارجية التي حصل عليها العاملين.....	(11-4)
208 توزيع عينة الدراسة حسب مدة الدورة التدريبية.....	(12-4)
209 توزيع عينة الدراسة حسب آخر دورة تدريبية.....	(12-4)
210 توزيع عينة الدراسة حسب أصل المدرب.....	(14-4)



فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

242 معاملات الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد بين متغيرات نموذج الدراسة..... (15-4)

ثالثا: فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
262 استمارة الدراسة.....	1
267 الهيكل التنظيمي لمؤسسة <i>BATICIM</i>	2
268 الهيكل التنظيمي لمؤسسة <i>BATICIM</i> وحدة أم البواقي.....	3
269 موقع الوحدات الفرعية لمؤسسة <i>BATIIM</i> على الخريطة.....	4
270 الدراسات الأساسية لمؤسسة <i>BATIIM</i>	5
271 الإنجازات الحديثة الأساسية لمؤسسة <i>BATIIM</i>	6
272 الزبائن الأساسيين لمؤسسة <i>BATIIM</i>	7
273 شهادة اعتماد الآيزو ISO لمؤسسة <i>BATIIM</i>	8
274 لوحة القيادة للشركة.....	9

المقدمة

منذ زمن غير بعيد كان رأس المال والعمل والأرض أهم عوامل الإنتاج، وكان التراكم الرأسمالي المعيار الأساسي في تحقيق الدول للنمو الاقتصادي، غير أن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال قلبت المعايير، إذ انتقلت البشرية من عصر الاقتصاد المبني على الإنتاج إلى عصر الاقتصاد المعرفي، فانتقلنا من فكرة البقاء للأقوى إلى فكرة البقاء للأسرع، وحلت المعرفة وتقنية المعلومات محل رأس المال، وحل الرأسمال الفكري محل الرأسمال المادي، فأضحت شركات الأعمال التي كانت تحقق القيمة المضافة وتحقق ميزة تنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء تسعى إلى تحقيق القيمة المضافة من عمليات المعرفة. لهذا أخذت تتحول إلى شركات أعمال قائمة على المعرفة، وعلى هذا أصبحت الدول وخصوصا المتقدمة منها تتسابق في بناء مراكز البحث والتطوير ومراكز التعليم المتخصصة، وذلك بهدف الاستثمار في المعرفة والاستفادة من عوائدها الكبيرة، وعلى نفس الدرب سارت المنظمات المعاصرة حيث أصبحت تولي اهتمام بالغ الأهمية بأفرادها وذلك من خلال تحفيزهم على خلق رصيد معرفي ينمي المنظمة ويسهم في الارتقاء بها إلى قمة التميز، والطريق الأمثل لذلك هو ضمان إدارة فعالة للموارد البشرية على اعتبار أنهم المصدر الأساسي لخلق المعرفة وتفعيلها.

ففي ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخططها لتطوير تكنولوجيا المعلومات وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة وتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة وسريعة ودقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال والأقمار الصناعية، فأصبح في مقدرة الباحث مهما بعد عن مصدر المعلومات من الوصول إليها وإعادة تشكيلها ليستثمرها في أبحاثه، وكان لأهمية المعلومات وتقنياتها الأثر الأكبر في بروز لفظ "المعلوماتية" والتي أضحت أداة لا غنى عنها في مجال الأعمال.

حيث توسع مفهوم الأمية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسات والشركات، فأصبح بالإمكان اليوم التحدث عن الأمية المعلوماتية للمؤسسات والتي تجعلها عاجزة عن التفاعل مع العالم الاقتصادي الحديث، حيث تحولنا من عالم الأعمال التقليدية إلى عالم الأعمال الإلكترونية، والذي تستخدم فيه تقنيات المعلومات والاتصالات لإجراء عمليات التبادل التجاري وتداول المعلومات، فهذه التحولات تتطلب تعديلات وتغييرات على مستوى القوانين والأنظمة وعلى مستوى البنى التحتية وعلى مستوى الموارد البشرية، حيث أصبحت المنظمات تبحث عن آليات تأهيل الموارد البشرية في عصر المعلومات.

وانطلاقا مما سبق، اتخذت إدارة الموارد البشرية أبعادا جديدة وشهدت تحولات عدة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت إدارة أساسية داخل كل منظمة، تعهد إليها وظائف وأدوار عدة تتعلق بالجانب البشري وكيفية الحفاظ عليه وتنمية مهاراته ليصبح قادرا على توليد المعرفة واستغلالها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة عالمية التنافس، لذا وجدت المنظمات أن السبيل الواجب إتباعه للحصول على عمالة متميزة تواكب متطلبات الاقتصاد المعرفي وكل ما هو جديد هو اللجوء إلى عملية التدريب، إذ يعتبر هذا النشاط أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس المدى تدرج الفرد بداخلها، وخيار الرفع التحدي



ومسايرة التقدم التكنولوجي، وكذا تعميم الثقافات المهنية الجديدة وفي مقدمتها الثقافة الرقمية، حيث يعتبر التدريب عنصر استثماري بكل المقاييس، خاصة بعدما أصبح حتمية إستراتيجية بدلا من عملية اختيارية، ليحتل تبعاً لذلك الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء.

إن منظمات الأعمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية تزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل الذي يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لأبد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والأفراد، والسهرة على متابعة السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه، وينعكس الاهتمام بالعملية التدريبية داخل المنظمة على أداء العاملين بصورة خاصة وأداء المنظمة بصفة عامة.

أولاً: إشكالية الدراسة

في خضم هذه التحولات المعاشة على المستوى الدولي عامة وعلى المستوى المحلي خاصة، والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط، والتي تتمثل أساساً في الانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على المعرفة والعلم والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات، وفي ظل سعي الجزائر إلى مواكبة هذه التطورات، كان لزاماً عليها الاهتمام بالمؤسسات الاقتصادية التي أثبتت فشلها في السنوات السابقة، والجزائر من بين الدول التي قامت بمجموعة من الإجراءات الهدف منها النهوض بالاقتصاد الوطني، منها الإصلاحات الخاصة بالمؤسسات من أجل تحسين أدائها خاصة وأننا نعيش في ظل اقتصاد المعرفة المتميز بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها ومن ثم تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة ومستمرة ويكون البقاء لمن يستخدم المعلومة استخداماً أمثلاً.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاءت دراستنا هذه بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟

لتسهيل حل الإشكالية، قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب و أداء العاملين في مؤسسة بناء الهياكل

المعدنية المصنعة " *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟

2. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين اقتصاد المعرفة والتدريب في مؤسسة بناء الهياكل

المعدنية المصنعة " *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟

3. هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين اقتصاد المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية حول الدراسة وأملنا في تحقيق أهدافها انطلقنا من فرضية رئيسة وفرضيات فرعية:

➔ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " *BATICIM* " عند مستوى معنوية

$$\alpha = 0.05$$

➔ الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في مؤسسة " *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛
2. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين اقتصاد المعرفة والتدريب في مؤسسة " *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛
3. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين اقتصاد المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة " *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب ودوافع أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من أبرزها:
1. حداثة البحث في مجال اقتصاد المعرفة كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع من أجل إثراء مكتبتنا وتكون هذه الدراسة بمثابة بداية لبحوث قادمة في مجال اقتصاد المعرفة؛
 2. لقد كان اختيارنا لهذا الموضوع نابع من انشغالنا الكبير به كون أن موضوع التدريب وعلاقته بأداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة لم ينل الاهتمام الكبير في الجزائر؛
 3. اختيارنا لهذا الموضوع يرجع أساسا إلى أن واقع الاقتصاد الجزائري ومن أجل النهوض بالمؤسسة الجزائرية وبقائها ونجاحها في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال اليوم يفرض على كل باحث على مستوى تسيير الموارد البشرية دراسة مثل هذه المواضيع؛
 4. هذا البحث يدخل ضمن الاهتمامات الشخصية للطلبة، ونظرا لأنه يتماشى وتخصص الدراسة (إدارة الأعمال).

رابعا: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
1. تبين مدى أهمية تدريب العاملين وفق الطرق الحديثة التي تسير اقتصاد المعرفة في تحسين أدائهم بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة؛



2. محاولة إفادة المسؤولين على مستوى المؤسسة في الجزائر فيما يتعلق بالسياسة الكفيلة لجعل المؤسسة تسير مختلف التحولات والتغيرات التي تحيط بها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري؛
3. تبيان مدى أهمية استخدام الأساليب الإحصائية والبرمجيات مثل برمجية (spss) في تحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان.

خامسا: أهداف الدراسة

- الغرض من الدراسة لا يعدوا عن كونه تجسيدا للأهداف التالية :
1. الوقوف على واقع تقنيات تدريب العاملين ومعايير تقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة؛
 2. بلورة أهم الأسس التي يقوم عليها نظام التدريب بالمؤسسة لضمان فعاليته؛
 3. إبراز أهمية التدريب وفق معايير اقتصاد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
 4. معرفة نوع العلاقة والأثر بين التدريب وأداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة عن طريق معالجة بيانات الاستبيان المتحصل عليها باستخدام برمجية (spss).

سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

وفقا للإشكالية المطروحة سلفا والفرضيات الموضوعية من خلالها وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب وأداء الموارد البشرية واقتصاد المعرفة وصدقها كميًا وكيفيًا، ووصف وتحليل العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة (التدريب ، أداء العاملين، اقتصاد المعرفة)، كما أنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من أجل معرفة درجة تأثير وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات وذلك باستخدام برمجية (spss) لأنها الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان.

سابعاً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء وما يلاحظ من خلال المسح المكتبي والالكتروني الذي قمنا به أن جل الدراسات السابقة في مجال تسيير الموارد البشرية اقتصرت في دراسة العلاقة بين متغيرين فقط، وما يميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة ما يلي:

- الطرح النظري لمختلف التقنيات الحديثة المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة فيما يخص التدريب وتقييم الأداء؛
- نموذج الدراسة يتكون من متغير تابع (أداء العاملين) ومتغيرين مستقلين (التدريب، اقتصاد المعرفة)؛
- الاهتمام بجل المتغيرات الفرعية التابعة لمتغيرات نموذج الدراسة؛



استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد قوة العلاقة ودرجة التأثير بين متغيرات نموذج الدراسة باستخدام برمجية (spss) ؛
اعتماد أسلوب العينة القصدية من أجل الحصول على إجابات المبحوثين وتفادي العينة العشوائية حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية.
ومن بين الدراسات السابقة القريبة لموضوعنا نجد:

1. دراسة لـ : محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية)، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005، حيث من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

أن عملية تقييم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية تركز على عاملين اثنين هما التغيير الذي أحدثه التدريب في تركيبة المتدرب نفسه كذلك التغيير الحاصل في أداء المتدرب أثناء العمل حيث ساهم نظام التدريب في إحداث تغيير داخلي في نفسية الأفراد العاملين في المؤسسة؛

وجود ارتباط ضعيف بين الاحتياجات التدريبية والمتدربين راجع لعدم دقة المعطيات والمعلومات عن الاحتياجات التدريبية اللازمة في المؤسسة محل الدراسة.

2. نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة (محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC)، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، حيث من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

أن التدريب يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد؛

إن التدريب إما أن يكون أداة لإدارة الموارد البشرية وإما أداة لتحسين مناخ العمل أو الاثنين معا؛

للبرامج التدريبية أثر على تحسين نوعية الخدمات الصحية التي يقدمونها.

ثامنا: هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية من خلالها وتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الموضوع بعد المقدمة إلى أربعة فصول كما هو مبين أدناه:

الفصل الأول: تضمن الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية واقتصاد المعرفة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول مدخل عام لإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة مطالب، حيث تم التطرق إلى تطورها التاريخي، ماهيتها ونشاطاتها، أما المبحث الثاني فتناول الأسس النظرية لاقتصاد المعرفة، بدءا بماهية المعرفة مروراً إلى اقتصاد المعرفة من حيث نشأته تعريفه، خصائصه، عناصره وفوائده، مؤشرات، أسسه، أما المبحث الثالث فتناول الربط بين العنصرين السابقين بعنوان إدارة الموارد



البشرية من منظور اقتصاد المعرفة، إذ تعرضنا من خلاله إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ثم نظم معلومات الموارد البشرية كمجال لتطبيق الاقتصاد المعرفي لنختم بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: تناولنا من خلاله الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري للتدريب تطرقنا من خلاله إلى ماهيته، مبادئه، محدداته، أهميته وأنواعه، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مراحل العملية التدريبية بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية مروراً بتصميم البرامج التدريبية ثم تنفيذ البرامج التدريبية بعدها تقييم البرامج التدريبية أما المبحث الثالث فتناولنا التدريب في ظل إفرازات اقتصاد المعرفة من خلال ثلاثة مطالب تمثل المطلب الأول في التدريب وفق المتغيرات العصرية من خلال اتجاهاته المعاصرة، والتدريب وفق إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، أما المطلب الثاني تناول الحقيبة التدريبية من خلال مفهومها، خصائصها وعناصرها، وكان المطلب الثالث بعنوان التدريب الإلكتروني آخر إفرازات الاقتصاد المعرفي، إذ تعرضنا فيه إلى تعريفه، مميزاته، أنواعه ومختلف تقنياته.

الفصل الثالث: تناولنا من خلاله مدخل عام حول أداء الموارد البشرية، بحيث تم تقسيم هذا الفصل منهجياً إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الأداء، تعرضنا من خلاله إلى ماهية الأداء من حيث تعريفه، المصطلحات القريبة منه، خصائصه، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، لننتقل بعدها إلى الأداء الوظيفي للمورد البشري من حيث تعريفه، محدداته ومعايره، أما المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى تقييم أداء العاملين من خلال ماهيته، خطواته، شروط نجاحه والعوامل المؤثرة فيه، ثم طرق التقييم وأسس ومعوقاته، لنختم الفصل بمبحث ثالث تحت عنوان اتجاهات حديثة في تقييم الأداء، حيث تطرقنا إلى الأداء وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من حيث العلاقة بينهما وأهمية ومظاهر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء، لننتقل بعدها إلى المطلب الثاني والذي تناول مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء من خلال تقييم الأداء بطريقة الجودة الشاملة، ومتطلبات تحقيقها لتحقيق التميز في الأداء، كما تطرقنا إلى مزايا وعيوب هذه الطريقة، ليأتي المطلب الثالث والذي تضمن إحدى أدوات التقييم ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن، لنختم الفصل بنماذج حديث أخرى في تقييم الأداء والتي تناولنا منها لوحة القيادة، تقييم الأداء حسب الأنشطة ونموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية.

الفصل الرابع: تناولنا من خلاله دراسة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة بمؤسسة *BATICIM*، بحيث تم تناول هذا الفصل في ثلاثة مباحث، تمثل الأول في نظرة عامة عن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *BATICIM* حيث تم تسليط الضوء في المطلب الأول على المؤسسة محل الدراسة من حيث التعريف بها وتاريخها، أهم خصائصها ومختلف إنجازاتها، بالإضافة إلى مهامها وأهدافها، أما المطلب الثاني فقد تناولنا تقديم مؤسسة *BATICIM* (وحدة أم البواقي) إذ تعرضنا إلى نشأتها، موقعها الجغرافي وهيكلها التنظيمي، لنأتي إلى المطلب الثالث والذي تناولنا من خلاله إلى عناصر المحيط الخارجي لمؤسسة *BATICIM* والمتمثلة في الموردين، الزبائن وممولي المؤسسة، وفي المبحث

الثاني تناولنا أدوات جمع وتحليل البيانات وخصائص عينة الدراسة، لنختتم هذا الفصل بمبحث ثالث تمثل في المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان..

وفي الأخير ختمنا هذا الدراسة ككل الدراسات بخاتمة وتتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، وعلى إثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات نراها مناسبة، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح آفاق الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا العمل ما يلي:

1. صعوبات متعلقة بالإطار النظري لاقتصاد المعرفة باعتباره حقلا فكريا حديثا، اختلفت الاجتهادات الفكرية في تعريفه وتوضيحه، مع قلة المراجع باللغة العربية التي تتناول اقتصاد المعرفة بشكل واضح ومنهجي مثل تلك التي نجدها في الكتب باللغات الأجنبية وخاصة الانجليزية منها.
2. الصعوبات المتعلقة بدراسة الحالة إذ واجهنا تحفظا وحذرا من بعض المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدنا بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها، مما جعلنا نغير من الاعتماد على بعض المؤشرات إلى الاعتماد على استمارة في الحصول على البيانات اللازمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الأسس النظرية لاقتصاد المعرفة

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل إفرزات اقتصاد المعرفة

خلاصة

تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات عميقة وسريعة يزداد معها دور المعرفة في الاقتصاد عموماً وفي إدارة الموارد البشرية خصوصاً، فهي حقل قديم متجدد ودعامة رئيسية من دعائم تقدم الأمم والنهوض بها، فضلاً عن أنها مصدر من مصادر القوة في المجتمع، والباعث على الحراك الفكري والاجتماعي، حيث أصبحت مورداً اقتصادياً مهماً، ومصدراً للدخل الوطني، وأداة للتقدم في مختلف مجالات الحياة، فنحن الآن نقف على إفرزات اقتصاد المعرفة، الذي يشهد اعتماداً كبيراً على المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ولذلك كان لزملاء على المنظمات من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرار مساندة إفرزات هذا الاقتصاد.

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي أصبحت المنظمات الحديثة تهتم بها أكثر من أي وقت مضى، وأصبح من الضروري تطويرها وفقاً للتطورات الحاصلة في محيط المنظمة، لأن الاستفادة من هذه التطورات يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ومن أجل الإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: الأسس النظرية لاقتصاد المعرفة؛

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل إفرزات اقتصاد المعرفة.

المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية إحدى المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، إذ تحظى بأهمية كبيرة مقارنة بالموارد الأخرى، نظراً لدورها الفعال في كافة العمليات الإنتاجية والبيعية والإدارية والمالية وغيرها، إذ يعد توفرقوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية أداة لتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة، ومن أجل الإلمام بهذا المبحث كان لزاماً علينا التطرق إلى النقاط التالية:

☞ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية؛

☞ ماهية إدارة الموارد البشرية؛

☞ نشاطات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لم تصل إدارة الموارد البشرية إلى مفهومها الحالي إلا بعد سلسلة من التطورات، والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، تلك التطورات أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، إذ هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كفرع من فروع الإدارة وكوظيفة متخصصة، ومن بين هذه الأسباب¹:

☞ **التطور الصناعي في العصر الحديث:** الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة نتيجة ظهور المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، الأمر الذي أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

☞ **التوسع الكبير في التعليم وانتشار الثقافة أمام العاملين:** أدى ذلك إلى زيادة وعيهم نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدت الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.

☞ **زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل:** ذلك بإصدار القوانين والتشريعات العمالية، مما أدى إلى حتمية وجود إدارة متخصصة تسهر على تطبيق هذه القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

☞ **ظهور النقابات والمنظمات العمالية:** التي تدافع عن الموارد البشرية، فتطلب الأمر ضرورة وجود إدارة متخصصة للاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية وخلق التعاون بينهم.

حيث مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تمثلت فيما يلي:

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

امتازت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الحياة الضرورية التي تكفيه للبقاء على قيد الحياة، إذ لم تشهد هذه المرحلة

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 95.

أي نظم قائمة للعمال، بل كان صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة تباع وتشتري وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام، بعد ذلك ظهر نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يفرضه صاحب العمل يكاد يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين.

وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف من خلال حالات الملاك أي الإقطاعيين والعبيد أي الفلاحين، بالإضافة إلى ذلك أنظمة الطوائف التي ظهرت في المدن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد مثل تحديد شروط العمل والأجور التي تدفع للعاملين اقتضتها أساليب العمل الجارية في ذلك الوقت.¹

الفرع الثاني: مرحلة الثورة الصناعية

يعتبر التصنيع نقطة البداية فرضت ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع نشاطاتها وتغير تركيبها مواردها المهنية والثقافية، بالإضافة إلى استخدامها لأنظمة الإنتاج كل هذه كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة اتجهت نحو التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة وأساليب التهذيب المتشددة وزيادة الرقابة والملل في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة وسوء ظروف العمل، كلها عوامل أظهرت الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين، وساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية.²

الفرع الثالث: مرحلة القرن العشرين

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إدارة الموارد البشرية وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدا:

أ.مرحلة حركة الإدارة العلمية (ما بعد الثورة الصناعية): ظهرت مع بدايات القرن العشرين مدرسة الإدارة العلمية والتي يعتبر فريدريك تايلور الأب الروحي لها، حيث اهتمت بالآلة أكثر من اهتمامها بالعنصر البشري، ونظرت إلى الإنسان نظرة بسيطة واعتبرته كائن اقتصادي أي يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية، وقدم تايلور دراسة الحركة والزمن لأجل توفير الوقت وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة التخصص في العمل.³

ب.مرحلة حركة العلاقات الإنسانية: قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهاوثورن *Hawthorne*" وهي دراسات ميدانية أقيمت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية بجانب مدينة

1- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 21.

2- خالد عبد الرحيم مطر الهنتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 21، 22.

3- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 28.

شيكافو، لقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى بها التaylorية والتي مفادها أن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط، حيث أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، فالعامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته، إذ غيرت هذه الأفكار من نظرة أصحاب العمل إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق.¹

ج. ظهور مدرسة إدارة الأفراد²: ازدادت قناعة الأفراد بعد الحرب العالمية الثانية بأهمية الوظائف التي تؤديها إدارة الاستخدام في المصانع، وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد، أو إدارة القوى العاملة... الخ، كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم وتركزت أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وقد ظهر في أواسط القرن الماضي تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص إدارة الأفراد له مبادئ وأصول وقواعد تدرس في الجامعات، الأمر الذي كان له تأثيره المباشر في تنشيط الدراسات العلمية في مجالات السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المنظمات.

لكن الملاحظ أن دور إدارة الأفراد اقتصر في تلك الفترة على تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويضات واستخدام القواعد والأصول العلمية في هذه المجالات، كما اتسع نطاق عمل إدارة الأفراد ليشمل جميع العاملين في المنظمة بعد أن كان مقتصرًا على العمال الإنتاجيين فقط.

د. مدرسة إدارة الموارد البشرية: تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات التالية:³

☞ تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، لذا عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرصًا وتهديدات تؤثر سلبًا أو إيجابًا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛

☞ تحاول المنظمة التكيف مع حركة البيئة إذ تحتاج إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بها لزيادة فاعليتها في الداخل، وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى؛

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 44.
² - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 38-37.

³ - خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 27، 28.

👉 لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية، على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة، والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة؛

👉 للاستجابة للمتطلبات البيئية، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية؛

👉 إن الموارد البشرية في المنظمة تكلف وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين التكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية إذ تحقق إدارة الموارد البشرية الاستخدام الكامل من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية المتاحة في المنظمة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأنها لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى الموارد البشرية كل ما يقع ضمن قوة العمل، أو من هو قادر على العمل أي أنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى. فتعتبر المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة، ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية.

ومن أهم الاختلافات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية نوجزها فيما يلي:¹

✓ من حيث الوقت والتخطيط: ففي إدارة الأفراد هناك منظور التخطيط قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة، أما في إدارة الموارد البشرية يكون التخطيط بأفق زمني بعيد المدى، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي.

✓ أنظمة الرقابة: تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية ورسمية في إدارة الأفراد، بينما في إدارة الموارد البشرية تكون الرقابة ذاتية.

✓ الوظائف: في إدارة الأفراد تتميز الوظائف بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى السعة والطبيعة الخارجية وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

✓ الأدوار: تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 62، 63.

✓ منظور العلاقات بين الأفراد: يكون على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد بينما يكون أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.
ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية، يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءاً من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج، أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية وفقاً لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماماً في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها.

الفرع الرابع: مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن إلى إحداث التغيرات التالية:

- ◆ بروز العولمة *Globalisation*؛
 - ◆ شدة المنافسة العالمية *Global Compétition*؛
 - ◆ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء *Qualité*؛
 - ◆ تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة *Technologie*؛
 - ◆ تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس؛
 - ◆ الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار؛
 - ◆ ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ.
- إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين كالمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد؛
- ✓ أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين؛
- ✓ بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي؛
- ✓ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلائها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل؛
- ✓ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل؛
- ✓ زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء؛
- ✓ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرزت فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

¹ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 22، 23.

✓ بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية، بيئة المنظمة، والتغيرات البيئية الخارجية، ويتفق أغلب كتاب الإدارة بأن المنظمة تحقق أهدافها عن طريق الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم الموارد وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة.

إذ تعرف الموارد البشرية *Human Resources* على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم إلى خمسة مجموعات هي: موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، اتحادات عمالية"¹. كما يمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين:

☞ الجانب المجتمعي الكلي: حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.

☞ الجانب المنظمي الجزئي: حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلهم وأدائهم، بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خلال استقطاب وجذب المرشحين للعمل.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

تتباين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال.

☞ يعرفها "Aswathappa": "إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات"².

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 16.
² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 20.

وتعرف على أنها: "مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة)، واستخدامهم ورفع كفاءتهم، وتحديد حقوقهم وواجباتهم، وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض".¹

كذلك تعرف بأنها: "مجموع التطبيقات الخاصة باستخدام المورد البشري في المنظمة".² وبالتالي نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي كل العمليات المتعلقة بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها بدءا بتخطيط الموارد البشرية ثم توظيفها وتنميتها بالإضافة إلى السعي للمحافظة عليها.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تمتتع إدارة الموارد البشرية بأي منظمة بأهمية كبيرة، إذ تقوم المنظمات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتيسير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، وتدريبهم، وينعكس ذلك إيجابيا على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة ذاتها.

من هنا، يتضح لنا مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتزايد الاهتمام بها ناتج عن تزايد أهميتها داخل المنظمة، والمجتمع، وبناءا عليه، يمكن أن تعزى أهمية هذه الإدارة إلى الأسباب التالية:³

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

¹ - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 18.

² - Bernard Galambaud, *Si la GRH était de la gestion*, Edition Liaisons, Paris, 2002, p: 15.

³ - عباس نجمة، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22-23 فيفري 2012، ص: 9.

✓ تحفيز وتشجيع العاملين في المنظمة على أداء عمل متميز، حيث أنها تشجع الولاء والتكريس الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، والعمل على زيادة التقدم داخل المنظمة من خلال النمو والتطور الوظيفي والتنسيق بين المكافأة والأداء.

الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي:¹

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

➔ **أهداف العاملين:** وتتمثل في:

✓ العمل على ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من أجورهم؛

✓ انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

➔ **أهداف المنظمة:** وتتمثل في:

✓ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛

✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛

✓ زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني في العمل وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتحقق بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة وفيما يلي أهمها:

¹ - شمس ضيات خلفاوي، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص ص: 4، 5.

الفرع الأول: التخطيط للموارد البشرية

التخطيط بالمعنى العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي...الخ.

وهذا يعني تحديد الاحتياجات المراد استثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً للمنظمة وبما يحقق الأهداف المراد إنجازها للمنظمة والعاملين على حد سواء¹، إذ تتميز هذه العملية بما يلي:²

- ✓ عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية؛
- ✓ يركز التنبؤ على توقع التغيير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية؛
- ✓ ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الأعمال فيها؛
- ✓ اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها من خلال نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل؛
- ✓ تستهدف العملية توجيه المنظمة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى لهذا تتسم العملية بكونها إستراتيجية مستمرة أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل في الحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في الزمان والمكان المناسبين، كما أنها تتحدد بأهداف تتمثل بالحصول على قوة عمل فاعلة، وتعتمد بدائل التخطيط المتاحة والممكنة.

الفرع الثاني: توظيف الموارد البشرية

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والتطويرية، فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب *Recruitment* والاختيار *Selection* والتعيين *Placement* والتي نوردتها فيما يلي:

¹ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 39.
² - خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 71، 72..

أولاً: استقطاب الموارد البشرية: وتهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة في المنظمة، يتم ذلك وفق نوعين من المصادرهما¹:

◆ **المصادر الداخلية:** تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، أو اعتماد الإعلان والتنافس داخل المنظمة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار، أو أن تلجأ المنظمة إلى إعادة تعيين المتقاعدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم، ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإن المنظمة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب، حيث أن ترقية شخص من موقع إلى آخر يجعل الموقع الأول شاغراً.

◆ **المصادر الخارجية:** وتشتمل هذه المصادر على الآتي:

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين؛
- مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة؛
- الجامعات والكليات؛
- توصيات العاملين في المنظمة.

وكما هو معروف بأن المصدر الداخلي أو الخارجي لكل منهما سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق المصدر الداخلي استقراراً في الموارد البشرية، ورفع روحها المعنوية، ويحافظ على الاتصال الداخلي، ويخفف التكاليف الخاصة بالاستقطاب، فإنه قد ينعكس سلباً بعدم دخول موارد بشرية بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير عمل المنظمة.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمال نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة والتأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

ثانياً: الاختيار: تهدف عملية الاختيار إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيداً عن المحسوبية والواسطة ومحاباة الأقارب، واتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع حيث أن لعملية الاختيار أهمية كبيرة إذ أنها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، وبذلك فوظيفة الاختيار السليم تساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس على أداء الفرد وأداء المنظمة في المستقبل، وعملية الاختيار لا تعني فقط إجراء الاختبارات وعمل المقابلات إنما هناك عدة خطوات تتمثل في:

☞ دراسة مبدئية لطلبات العمل المجمعة من عملية الاستقطاب؛

1- خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 126، 127.

- 👉 تجهيز قائمة مختصرة للمرشحين الأكثر ملائمة للوظيفة بعد استبعاد من لا ينطبق عليهم الحد الأدنى من الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة؛
- 👉 الاتصال بالمتقدمين المذكورين في القائمة المختصرة لاستكمال وثائقهم؛
- 👉 إجراء المقابلة الأولية من قبل إدارة الموارد البشرية للتأكد من أمور لا توفرها طلبات التعيين، أما الذين يفشلون في المقابلة الأولية فتحول ملفاتهم إلى مركز حفظ الملفات؛
- 👉 الاتصال بالمراجع إذ تجري الإدارة اتصالاً بالشركات الموظفة التي سبق لمقدم الطلب أن عمل معها وذلك للتأكد من سيرة مقدم الطلب وسلوكه وأدائه؛
- 👉 إجراء الاختبارات ومن بينها:
- اختبارات الذكاء: إذ توجه للمرشح للوظيفة أسئلة تتعلق بالمقدرة العقلية والذاكرة والملاحظة والتحليل لتحديد مستوى ذكائه؛
 - اختبارات الإنجاز: لمعرفة قدرة المرشح على أداء العمل والتنبؤ بمستوى قيامه بالمهام التي سيكلف بها، ومن أمثلتها اختبارات الطباعة وعدد الأخطاء؛
 - اختبارات الاستعداد: تقيس مدى جاهزية الفرد للتعلم، إذ يطلب من المتقدمين لهذه الإمكانيات توضيح بعض الأفكار حسب فهمهم وفي المواضيع التي تحتاجها مهن معينة في البرمجة والهندسة الميكانيكية وغيرها؛
 - اختبارات الشخصية: تقيس شخصية المتقدم من ناحية مدى انطوائه أو انفتاحه عن المجتمع والبيئة التي يعيش فيها، بالإضافة إلى درجة الاستقرار العاطفي له ومدى استعداده للتوافق مع الآخرين؛
 - اختبارات الاهتمامات: تكشف عن ميول وتطلعات الأفراد حيث الهدف منها قياس مدى إمكانية انسجام الفرد في وظيفة معينة.
- 👉 إجراء المقابلات المتعمقة مع الدوائر والتي تعد وسيلة هامة للتنبؤ بمستوى أداء الفرد في الوظيفة التي من المتوقع أن يشغلها؛
- 👉 اختيار الموظف الأفضل وذلك بالمقارنة بين نتائج الاختبارات والمقابلات وبين تحليل الوظيفة الشاغرة للوصول إلى الخيار الأنسب؛
- 👉 إجراء الفحص الطبي للمرشح والتأكد من سلامته وقدرته على أداء الوظيفة، وإذا تعين أنه غير قادر لأداء الوظيفة تحول وثائقه إلى حفظ الملفات بالمنظمة؛
- 👉 البدء بإجراءات التعيين وتجهيز عرض الوظيفة متضمناً اسم الشخص، وظيفته، شروط العقد، الراتب والامتيازات الأخرى.
- ثالثاً: التعيين: يعد التعيين نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى

المنظمة، إذ من أساسياته وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل.

وتتم عملية التعيين وفق الخطوات التالية:¹

- 👉 تقديم عرض العمل وتوقيع العقد للمتقدمين الذين اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة؛
- 👉 مباشرة العمل وفقا للتاريخ المحدد في العقد؛
- 👉 تقييم الموظف خلال فترة التجربة؛
- 👉 التثبيت في الوظيفة بعد انقضاء الفترة التجريبية بنجاح.

الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية

يمكن تنمية الموارد البشرية من خلال العناصر الأساسية التالية:

أولاً: التكوين: يعتبر التكوين وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مواجهة التحولات الحاصلة في مجال العمل ويشير إلى أنه عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الأفراد من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، إنه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة، أو هو جهد مخطط من قبل المؤسسة لتسهيل تعلم الأفراد العاملين بالمؤسسة وبهذا يتضح أن التكوين يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل، وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى عدة طرق من أجل هذه العملية تتمثل في التدريب في مواقع العمل، التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، المحاضرات... الخ.²

ثانياً: تقييم الأداء: تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريقها تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، إذ قد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج التقييم من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.³

الفرع الرابع: المحافظة على الموارد البشرية

إن دور إدارة الموارد البشرية لا يتوقف عند استقطاب العاملين أو توفير الحاجيات البشرية فحسب وإنما يقع عليها عبء المحافظة على هذه الموارد والإبقاء عليها إذ هناك كثيرا من المنظمات قد

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 134، 135.

² - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 270.

³ - خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 195.

تتساوى في أجورها الأساسية إلا أنها تتفاوت في حوافزها الأمر الذي يغري بالانتساب إليها، ولا يتم ذلك إلا بإغراء هذه الموارد بحوافز ومزايا وخدمات تجعلها أكثر ارتباطا وولاء للمنظمة.

إلا أن الحوافز ليست مسألة روتينية كالأجور التي تدفع مقابل الوظيفة ولكنها تمثل ذلك العائد المرتبط بالانجاز المتميز، وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية بإتباع أساليب عديدة قصد المحافظة على مواردها البشرية ومن أهمها أنظمة التحفيز والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق ثلاث متطلبات أساسية:¹

- ✓ جذب عناصر بشرية كفوة لتعمل في المنظمة وأن تحتفظ بتلك العناصر؛
- ✓ التأكد من أن العاملين يؤدون المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية؛
- ✓ التأكد من أن العاملين يتجاوزون القيام بأعمال روتينية يومية إلى القيام بأعمال مبدعة مجددة في وظائفهم.
- ✓ بعبارة أخرى فإنه على المنظمات الفعالة أن تنهض بمسؤولية تحريك العاملين بها وحثهم على الانضمام إليها أولا ومسؤولية رفع إنتاجيتهم ثانيا، ومن الواضح أن هاتين المسؤوليتين ترتبطان برغبات وحاجات توجيه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة ارتباطا وثيقا.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة ونعيم زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، مرجع سابق، ص: 383، 384.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لاقتصاد المعرفة

يظل اقتصاد المعرفة من أكثر الموضوعات تداولاً في وقتنا الحاضر، فقد أصبح مطروحا على مؤائد البحث فارضا تداوله في المؤتمرات والندوات، معبرا عن وجوده مع كل إلكترونية تنبض داخل الحاسوب كما يعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا، من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية :

☞ ماهية المعرفة؛

☞ ماهية اقتصاد المعرفة؛

☞ الاقتصاد المعرفي: فوائده، مؤشراتته، وأسسسه.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

يحتاج الإنسان للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، إذ أصبحت تشكل أولوية خاصة في الاقتصاد الجديد، فهي نتيجة تفاعل حيوي بين خبرات بشرية، إمكانات مادية وأماكن بحث وتطوير ودراسات، وبالتالي فإن المعرفة لم تأتي من فراغ، بل تتولد في واقع حي معاش، وتتشكل وتعيد إخراج ذاتها في أشكال جديدة، تتحسن بتحسّن سير سبل الحياة، فمن يمتلك المعرفة في الوقت المناسب بالجودة المناسبة يمتلك القدرة على العمل واغتنام الفرص واستغلال الوقت.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

لقد اختلط مصطلح المعرفة بمفاهيم وكلمات أخرى كالبيانات والمعلومات، وهذا لا يعني عدم وجود علاقة بين هذه المصطلحات، بل هناك علاقة وثيقة، فلا يمكن للمعرفة أن تنفصل عن البيانات والمعلومات بحيث كلا منها يكمل الآخر، فالبيانات تنتج لنا المعلومات، والمعلومات بدورها تنتج لنا المعرفة والمدخل الشائع لفهم المعرفة هو تمييزها أولا عن هذه المفاهيم المرتبطة بها.

أولا: التمييز بين البيانات، المعلومات، المعرفة

إن المعرفة (*Knowledge*) هي نتيجة العلم والعلم يتكون من المعلومة (*Information*) والمعلومة تأتي من المعطيات (*Data*) فمعرفة القراءة نتيجة تلقي معلومات عن الأحرف والأحداث في أبسط صورها هي معطيات أعطاها الله تعالى للبشر للتعبير عن شيء معين واكتشفها الإنسان في نفسه واستخدمها وطورها.¹

لذا لابد من التعرف على الجذور التاريخية للمعرفة والتي تتمثل بثلاثية تتكون من: البيانات، المعلومات والمعرفة.

¹ - عدنان داود محمد العذارى وهدي زوير مخلف الدعوي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 59.

أ.البيانات "Data": ومفردها بيان وهي المادة الخام، مثل بيانات البطاقة الشخصية وقراءات أجهزة القياس السلكية واللاسلكية التي تنبعث من أجهزة الإرسال وتستقبلها أجهزة الاستقبال، وأيضا المدركات التي ندركها بحواسنا مثل لغة الجسد كحركة الرأس والعينين وتغير ملامح الوجه.¹

وتعرف كذلك على أنها: "مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى، لذا فإننا نستطيع أن نقول بأن البيانات هي جزء من المعلومات، مثال ذلك قائمة أسماء مجردة من أي تفسير أو أرقام مجردة".²

وبالتالي من خلال ما سبق يمكن القول أن البيانات هي القاعدة الأساسية للمعلومات فهي أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز قد لا يكون لها أهمية إلا إذا حللت وفسرت وبالتالي تتحول إلى معلومات.

ب.المعلومات "Information": "عبارة عن نتاج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه".³ أو هي: "مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى ومفيد للجنس البشري".⁴

نستخلص من التعريفين السابقين أن المعلومات هي نتيجة تحليل وتفسير البيانات باستخدام البرمجيات المخصصة لذلك من عمليات حسابية وطرق إحصائية...الخ، وبالتالي يمكن القول أن البيانات هي المتغير المستقل والمعلومات هي المتغير التابع حيث بتغير البيانات تتغير المعلومات.

ج.المعرفة "Knowledge": المعرفة هي أعقد وأعلى درجة من المعلومات فهي استنباط واستقراء للمعلومات فالاستنباط هو استخلاص فكرة رئيسية من فكرة ثانوية ثم تعميمها بالاستقراء وبالتالي يمكن القول أنها عملية تكاملية بين الاستنباط والاستقراء، وسوف نتطرق إلى تعريف المعرفة بالتفصيل فيما بعد.

وفيما يلي الجدول رقم (1-1) يلخص تعريفات للمصطلحات الثلاث:

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 21.
² - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 113.
³ - عدنان داود محمد العذارى وهدي زوير مخلف أدمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، مرجع سبق ذكره، ص: 59، 60.
⁴ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 20.

الجدول رقم (1-1): تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين.

المعرفة	المعلومات	البيانات	الكاتب والسنة
الخبرات، القيم، البصيرة، معلومات ذات سياق معين.	رسالة تهدف إلى تغيير نظرة المتلقي	حقائق مختلفة	<i>Davenport & prusak, 1998</i>
نصوص تجيب على التساؤلات (لماذا؟ وكيف؟)	نصوص تجيب على التساؤلات (من؟ متى؟ ماذا؟ أو أين؟)	نصوص لا تجيب على تساؤلات متعلقة بمشكل معين	<i>Quigley & Debons, 1999</i>
معلومات ذات قيمة من العقل البشري	بيانات مرتبطة وهادفة.	ملاحظات بسيطة	<i>Davenport 1997</i>
القدرة على تحديد ذلك المعنى	بيانات ذات معنى	رموز غير مفسرة	<i>Spek & Spijkervet, 1997</i>
التفسيرات والاعتقادات الصحيحة.	بيانات ذات معنى	حقائق ورسائل	<i>Choo, Detlor & Turnbull, 2000</i>
الالتزامات والمعتقدات اللاتي تم إنشاؤها من هذه الرسائل	تدفق لرسائل ذات معنى		<i>Nonaka Takeuchi, 1995 &</i>
الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والأحكام، معرفة الكيف والمنهجيات	حقائق منظمة لوصف حالة أو ظرف معين.		<i>Wiig 1993</i>

Source: based on D. Stenmark: *The Relationship between Information and Knowledge, in Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August, 2001, P : 13.*

وخلاصة لما سبق يمكن القول أن البيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق والمقاييس والإحصائيات أو عبارة عن المادة الخام للمعلومات والتي تكون مفهومة أو غير مفهومة للعنصر البشري، أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تمت معالجتها باستخدام الحاسوب بحيث تكون هذه المعلومات منظمة ومرتبطة ومفهومة للجنس البشري، أما المعرفة فهي عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة.

ثانياً: تعريف المعرفة: تعتبر المعرفة أحدث وأهم عناصر الإنتاج، وهذا ما يفسر زيادة الاهتمام بها في الأدبيات الاقتصادية الحديثة، إذ نجد عدة تعاريف للمعرفة من قبل عدة باحثين ومفكرين، يتغير كل تعريف حسب وجهة نظر كل باحث وحسب الغرض من دراسته، من أهم هذه التعريفات ما يلي :

☞ "اسم مشتق من الفعل (يعرف) وتشير إلى القدرة على التميز أو التلاؤم، وهي إذن كل ما هو معروف أو مفهوم، والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الإبتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن تتمثل جميعها في الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات".¹

☞ كما تعرف بأنها: " حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم بحيث نتلقى المعلومات ونخرجها بما تدركه حواسنا، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية".²

☞ أما فوراي (Foray) فيرى أن المعرفة هي " قدرة إدراكية (تعبئة طرق أو أساليب معروفة وقابلة للحفظ أو التذكر، إيجاد حلول لمشكلة ما، تحديد منهجية أو خطة) ، تفاعلية (حوار، إشراف، استقلالية)، أو عفوية (حركة أو إشارة، معالجة يدوية)".³

☞ ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "المعلومة المثبتة والمقبولة، التي تجمع في آن واحد المعطيات، الأحداث، المعلومات وأحيانا الفرضيات، حيث تتطلب المعرفة أن يختار الفرد، ينسق ويفسر المعلومات".⁴

من خلال مختلف التعريفات السابقة يمكننا القول بأن المعرفة من تسميتها هي كل ما هو معروف ومحصل عن طريق التعلم والتعليم، موجود في وثائق وكتب... الخ أو في عقل الفرد كالموهبة، الأفكار ووجهات النظر... الخ، ناتج عن تحليل وتركيب البيانات لنخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وتكرارها بمساعدة وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة ومختلف مصادرها

إن الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها ولخصائصها ومصادرها، فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيرا مباشرا على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة.

أولا: أهم خصائص المعرفة: يمكن الإشارة إلى مجموعة من خصائص المعرفة نذكر منها ما يلي:

أ. الخصائص العامة للمعرفة: يتحدث كلوج " Kluge " عن العديد من الخصائص، ويمكن تناول أهمها فيما يلي:⁵

☞ الشخصية "Personalization": حيث أن تفسير المعرفة يعتمد على خلفية الفرد والسياق الذي تستخدم فيه المعرفة، فاستخراج محتوى معرفي من المعلومات يرتبط أولا بالفرد ذاته وثانيا بالسياق الموضوعية فيه تلك المعلومات، بل أكثر من ذلك فإن المعرفة المستخرجة من فهم شخص

¹ - بشار اليزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009 ، ص: 105 .
² - عدنان داود محمد العذارى وهدى زوير مخلف الأدعي ، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، مرجع سابق، ص: 59، 60.

³ -Dominique Foray, *L'économie de la connaissance*, Casbah, Alger, 2004, p 9.

⁴ -راضية بوشعور ومصطفى بلعقد، دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة، جامعة تلمسان، نوفمبر 2005، ص: 64.

⁵ -Voir: Jürgen Kluge & .al, *Knowledge Unplugged: the McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management*, published by Palgrave Macmillan, UK, 2001, PP 63-67.

معين لتلك المعلومات السابقة قد يولد محتوى معرفيا آخر إذا تم وضعها في سياق آخر، أو تعرضيها لفهم فرد آخر ولذلك فإن المعرفة تتميز بالشخصنة "*personalization*" أو ما يسميه البعض الفردنة.

☞ الطبيعة المضمرة *Embeddedness*: فالمعرفة غالبا ضمني، وليس من السهل استخراج تلك المعرفة من عقل مالكها حتى لو أراد هو ذلك، إذ تبقى لدى صاحبها فترة زمنية قد تكون طويلة، وتتراكم لتنتج مزيجا معرفيا من الصعب الحصول عليه أو وجود مثيله لدى الآخرين بنفس الكيفية.

☞ التعزيز الذاتي *Self-reinforcement*: المعرفة إذا تمت مشاركتها مع الآخرين لا تفقد قيمتها بل تنمو وتتوسع، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه، ويضيف إلى معرفته ومعرفة غيره، والعكس بالنسبة للمنظمة فتسرب معرفتها للخارج قد يفقدها قيمتها.

☞ التغير والزوال *Perish ability*: إن قيمة المعرفة وأهميتها عرضة للتغير والزوال بمرور الوقت فهي ليست ثابتة مع الزمن، خاصة بالنسبة للمتنافسين في بيئة مفتوحة في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية، إذ يمكن أن تنتهي قيمة ما تمتلكه منظمة ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

ب. خصائص المعرفة كمورد استراتيجي للمنظمة: إن الوصول إلى الموارد القيمة والفريدة في المنظمة هي إحدى الطرق لتكوين الميزة التنافسية ولكن حتى هذه قد لا تدوم بسبب تمكن المنافسين من تقليدها وعليه فإن الشركات قد تمتلك المعرفة الفائقة التي تميزها عن غيرها.

ويشير بولنغر وسميث *Bollinger & Smith* أن المعرفة تمتلك خصائص المورد الاستراتيجي فهي:

☞ فريدة *Inimitable*: كل شخص في المنظمة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات ولذا فمن الصعوبة وجود منظمات متماثلة في طرق التفكير، لذلك نقول أن المعرفة فريدة.

☞ نادرة *Rare*: المعرفة تمثل مجموع معارف العاملين الحاليين والسابقين أيضا، فلكل شركة أو منظمة معرفتها الخاصة التي تميزها، تتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل لجيل، لذلك فهي نادرة.

☞ ذات قيمة *Valuable*: المعرفة الجديدة تساعد المنظمة في الحصول على ميزة إستراتيجية وخلق القيمة لكي تظل المنظمة قادرة على المنافسة والاستمرار.

☞ غير قابلة للاستبدال *No substitutable*: اتحاد جماعات معينة لا يمكن استبدالها، بالتالي تمثل كفاءة متميزة صعبة الاستنساخ، حيث أن المعرفة الأكثر أهمية تكمن في الخبراء وعلاقتهم المميزة مما لا يمكن نقلها إلى الآخرين بسهولة.

ثانيا: مختلف مصادرها: تعتبر المعرفة موردا حيويا لا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة إذ بين *(Marquardt)* وجود مصدرين يمثلان المنبع الأساسي للمعرفة وفيما يأتي إيضاح موجز لهما:

أ.المصادر الداخلية: حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال خبراتهم، معتقداتهم، افتراضاتهم وذاكراتهم ومذكراتهم وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه لذلك قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ب.المصادر الخارجية : هناك عدد كثير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومنها:¹

- ✓ الاقتداء بالمنظمات الأخرى؛
- ✓ المشاركة في المؤتمرات؛
- ✓ استئجار خبراء؛
- ✓ متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو؛
- ✓ مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- ✓ جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين؛
- ✓ التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء تحالفات.

الفرع الثالث: تصنيفات المعرفة

شهدت تصنيفات المعرفة الكثير من الجدل والاختلافات، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا فالمؤسسة عندما تقدم سلعتها أو خدمتها فهي لا تقدم إلا جزءا من معرفتها القابل للتجديد وسهل التقليد ليظل الجزء المشكل لميزتها التنافسية والأكثر أهمية داخلها في أفرادها وعلاقتهم، وانسجام العمل فيما بينهم، لا يمكن نقله، إضافة إلى ثقافة الشركة ورؤيتها الخاصة لممارسة نشاطها، والتي ترسخت نتيجة الخبرة، وحتى تتم الاستفادة بصفة فعالة من هذه المعرفة وتحسين استخدامها يجب القيام بتصنيفها وفيما يلي أهم التصنيفات:

أولاً: تصنيف موناكا *Monaca*: يعد ما قدمه موناكا أشهر نموذج لتصنيف المعرفة حيث تصنف المعرفة حسب ما جاء به إلى نوعين أساسيين متكاملين وهما:

أ.المعرفة الصريحة (*Explicit Knowledge*) تعرف على أنها: " المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونًا، براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية".²

كذلك: "تتعلق هذه المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن

¹-Marquardt Michael J, *Building the learning,organization Mastering the five elements for corporate learning* ,Dvid-Black publishing company, USA, 2002, p:47.

²- فريد كورتل وزهية موساوي، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-25 أبريل 2005، ص:4:5.

لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات"¹.

مما سبق ذكره يمكن القول أن المعرفة الصريحة أو الظاهرية كما يسميها البعض هي كل ما يمكن التعبير عنه بالتحدث والرسم والكتابة كل ذلك عن طريق الوسائل التكنولوجية، وبالتالي تكون قابلة للنقل والتعلم من خلال الندوات واللقاءات والكتيبات.

ب.المعرفة الضمنية *Implicit Knowledge*: حيث تعرف المعرفة الضمنية أو كما يطلق عليها أيضا المعرفة المبنية على الأفراد بأنها: "المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان، والتي تمثل جميع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المخزنة داخله، والتي يصعب التعبير عنها لغويا أو تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي أو معلن"²، ويصعب نقلها أو تحويلها للآخرين بشكل رسمي أو كتابي لأسباب عدة منها:³

✓ عدم رغبة بعض العاملين في بعض الوحدات لإطلاع غيرهم عما لديهم من معلومات بسبب التنافس فيما بينهم وخاصة إذا كانت الوحدات التي يعملون فيها تنتج سلعا أو خدمات متشابهة؛

✓ وجود بعض الإجراءات التي تعيق التعاون؛

✓ عدم معرفة الجهات المختلفة لحاجة الجهات الأخرى للمعلومات الموجودة.

وبالتالي يمكن استخلاص أن المعرفة الضمنية أو المعرفة المبنية على الأفراد كما يطلق عليها أيضا هي المعرفة غير المكتوبة المخزنة في عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها إلى الآخرين وهي غير ملموسة إلا من خلال الحوار والنقاش، تتمثل في العادات والتقاليد والثقافة، والجدول رقم (1-2) يوضح خصائص كل منهما :

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2009، ص: 14.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 50.

³ - محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية (المفهوم والأساليب والاستراتيجيات)، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع (استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005، ص: 9.

جدول رقم (1-2): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

النوع	الخصائص	يمكن إيجادها في
المعرفة الصريحة	<ul style="list-style-type: none"> • رسمية؛ • نظامية؛ • يمكن التعبير عنها كميًا وبالطرق المرمزة ، والمبادئ؛ • قابلة للنقل والتعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> • أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا؛ • براءات الاختراع؛ • حقوق النشر؛ • الأسرار التجارية؛ • التصميمات الصناعية؛ • منتجات المؤسسة وخدماتها.
المعرفة الضمنية	<ul style="list-style-type: none"> • غير رسمية ؛ • يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية؛ • غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة؛ • تتعلق بالمهارات، التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات. 	<p>عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.</p>

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص:41.

وبالتالي يتبين لنا أن المعرفة الصريحة تختلف في خصائصها عن المعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة، رسمية ونظامية يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، نجدها في الملكية الفكرية، براءات الاختراع، الأسرار التجارية والتصميمات الصناعية، بينما المعرفة الضمنية متواجدة في عقل الإنسان حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون نجدها في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

ثانياً: تصنيف زاك *M.H.Zack*: يقدم زاك *M.H.Zack* تصنيفاً آخر للمعرفة، إذ يصنفها إلى ثلاثة مستويات هي¹:

أ. المعرفة الجوهرية *Core knowledge*: وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد.

ب. المعرفة المتقدمة *Advanced knowledge*: هي النوع الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية فهي تتشابه مع المنافسين في المستوى، والنطاق، والجودة، إلا أنها تختلف عنهم في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو على الأقل التميز في شريحة سوقية.

ج. المعرفة الابتكارية *Innovation knowledge*: وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

ثالثاً: تصنيفات أخرى: اختلفت وجهات نظر الباحثين والمؤلفين حول مختلف أنواع وتصنيفات المعرفة إذ نجد التصنيفات التالية:

أ. تصنيف ماركارد *Marquardt*: يرى بأن المعرفة خمسة أنواع²:

- ✓ معرفة ماذا: *Know-What* : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب؛
- ✓ معرفة كيف: *Know-How*: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة؛
- ✓ معرفة لماذا: *Know-Why*: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة؛
- ✓ معرفة أين: *Know-Where*: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها؛
- ✓ معرفة متى: *Know-When*: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

ب. تصنيف بريزاك *Prusak*: يصنفها إلى أربعة أقسام³:

- ✓ المعرفة الإدراكية : تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقواعد العلمية.
- ✓ المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق بالمهارة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والتمرينات والتدريب الكافي لإنجاز المهام وتحقيق التماثل في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها.
- ✓ معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008 ، ص ص: 43، 44.
² - Marquard Michael J Building, *the Learning Organisations Mastering the five elements corporate Learning*, David – Black, publishing company, USA , 2002,p :13 .
³ - يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26- 28 أبريل 2004، ص: 7.

✓ المعرفة الهجينة : وهي تعبر عن مزيد من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

ج. تصنيف هاي دافيد سي *Hay, David C*: يصنف المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات أساسية أهمها:¹

✓ رأس المال الفكري: المتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع، وحقوق النشر فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصيراً للإلهام والابتكار حالياً أو في المستقبل.

✓ الخبرة : هذا النوع من المعرفة يصعب تحصيله، فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها، وعلى عكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري وحجماً من المعرفة الإستراتيجية في حالة تسرب أحد العاملين.

✓ البيانات : هي مادة كيفية أو كمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصول للاستنتاجات العملية والاستدلالات الفكرية، فهي تتوافر في قواعد البيانات، وتقارير الاستغلال المختلفة وذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوافرة في المؤسسة تحت تصرف المسيرين.

والجدول رقم(1-3) يلخص لنا أهم هذه التصنيفات:

¹ - يحضيه سمايلي، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص ص: 427-428 .

جدول رقم (3-1): أهم تصنيفات المعرفة.

تصنيفات المعرفة		المؤلفين
رسمية، قياسية، موجودة على شكل رموز، نظامية، معبر عنها كميا، وقابلة للنقل.	المعرفة الصريحة	تصنيف موناكا <i>Monaca</i>
غير رسمية، يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، غير قابلة لنقل والتعليم بسهولة.	المعرفة الضمنية	
وهي النوع الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا في الصناعة.	المعرفة الجوهرية	تصنيف <i>M.H.Zack</i>
هي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية.	المعرفة المتقدمة	
وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها، ومنافستها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.	المعرفة الابتكارية	
وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.	معرفة ماذا <i>Know-What</i>	تصنيف <i>Marquardt</i>
وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.	معرفة كيف <i>Know-How</i>	
وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.	معرفة لماذا <i>Know-Why</i>	
معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.	معرفة أين <i>Know-Where</i>	
وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.	معرفة متى <i>Know-When</i>	
تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والقواعد العلمية.	المعرفة الإدراكية	تصنيف <i>Prusak</i>
تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء والتدريب الكافي على إنجاز المهام.	المعرفة الفنية (التقنية)	
التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.	معرفة الحكمة التطبيقية والعملية	
وهي تعبر عن النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.	المعرفة الهجينة	تصنيف <i>Hay, David</i>
المتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية.	رأس المال الفكري	
تتمثل في خبرة العامل و/أو العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل.	الخبرة	
عناصر كيفية أو كمية تعتمد للوصول للاستنتاجات العملية والاستدلالات الفكرية.	البيانات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق من التصنيفات.

الفرع الرابع: أهمية المعرفة

إن المعرفة مجموعة من الحقائق تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فهي قوة وثروة في آن واحد، إذ تعد قوتها هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام¹، إذ تسعى جميع المنظمات حالياً إلى البقاء والاستمرارية في عالم متغير، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من ذلك، والمعرفة هي السبيل الوحيد لتحقيق ذلك، لذا تتبلور أهمية هذه الأخيرة في النقاط التالية:²

✓ يعتمد قرار إنشاء المنظمة على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، و نوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛

✓ للمعرفة دورا كبيرا في اختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء الظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة والتقنيات السائدة والمتوقعة، التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين؛

✓ تحدد المعرفة المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد؛

✓ تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات؛

✓ يعتمد تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها اعتمادا كليا على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على تقويم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛

✓ تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج منتجاتها من السلع والخدمات، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها

¹ - العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص: 26.
² - علي السلمي، إدارة التمييز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص: 205.

الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تتهاوى كفاءتها وتتهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

المطلب الثاني: ماهية اقتصاد المعرفة

من أجل التعرف عن ماهية اقتصاد المعرفة كان لزلما علينا التطرق إلى نشأته وتعريفه ومختلف خصائصه وأهم عناصره وذلك من خلال:

الفرع الأول: نشأة اقتصاد المعرفة

تعود بدايات اقتصاد المعرفة إلى الخمسينيات على يد الاقتصادي ماكلب (*Machlup*) حينما قام بدراسات على إنتاج المعرفة، وقتها كان الاهتمام بمنتجات المعرفة ضعيفا جدا.

إلا أن مصطلح الاقتصاد المعرفي ثبت وجوده في الأدب المتنوع منذ 50 عاما؛ حيث بدأ عام 1959 بما سمي بتنبؤات دركر وفي بداية الستينات كان ماكلب (*Machlup*) أول من نظر في أهمية المعرفة والتربية ودورها في الاقتصاد الحديث، أما في عام 1997 أكد سايمون مارجنسون (*Simon Marginson*) على أن الاقتصاد المعرفي العالمي يستند انتشاره على اتصالات جديدة، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات، وفي التسعينيات أيضا برز الفرق بين الاقتصاد المعرفي والاقتصاد التقليدي، ويمكن تصنيف مراحل تطور الاقتصاد المعرفي إلى ثلاث مراحل¹:

أولاً: مرحلة التكوين: وفيها كانت المعرفة من أجل المعرفة والحكمة، وهذه المرحلة ظهرت قبل قيام الثورة الصناعية.

ثانياً: مرحلة النمو: وفيها كانت المعرفة منظمة ومنهجية وهادفة، وهي ما تسمى بالمعرفة التطبيقية، والتي تميز بها عصر الثورة الصناعية.

ثالثاً: مرحلة النضج: وفيها أصبح تطبيق المعرفة من أجل المعرفة ذاتها، ولمعرفة كيف يمكن تطبيقها في أفضل صورة لتحقيق أهداف محددة، وهذه المرحلة هي مرحلة ظهور اقتصاد المعرفة، وهيمنتها على الاقتصاد العالمي.

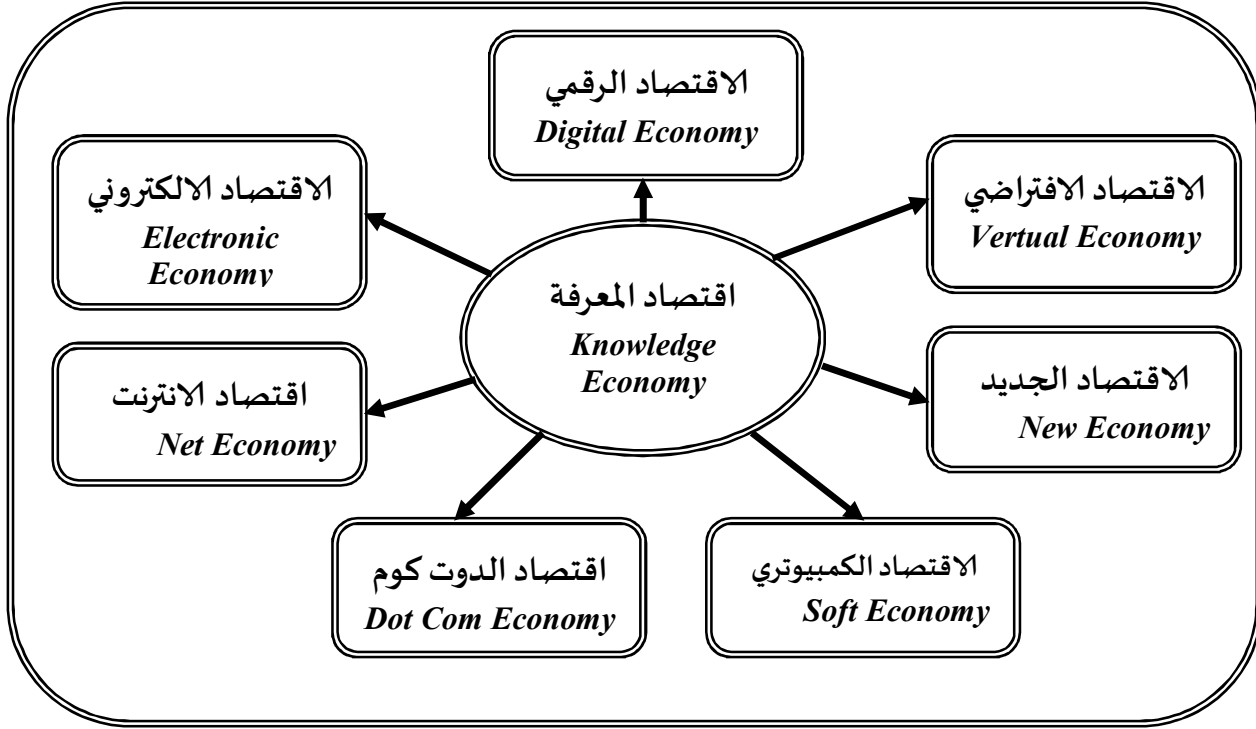
الفرع الثاني: تعريف اقتصاد المعرفة

أطلقت على اقتصاد المعرفة تسميات كثيرة منها: اقتصاد القرن الواحد والعشرين، اقتصاد اللاملموسات، اقتصاد الانترنت، والاقتصاد الرقمي، الافتراضي، الإلكتروني، اقتصاد الويب، الاقتصاد الشبكي واقتصاد المعلومات، وكل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة وهو المصطلح الشائع الاستخدام لأنه حسب رأي المفكرين أشمل وأدق تعبيراً عن الاقتصاد الحالي فالبعض يستخدمها بطريقة متبادلة والبعض الآخر يرفضها لأنها تحصر الاقتصاد في زاوية واحدة فاستخدام مصطلح اقتصاد القرن الواحد والعشرين يعني استمراريته خلال هذا القرن فقط، وتسمية اقتصاد اللاملموسات يعني التركيز على الجوانب اللامادية فقط، ومصطلح اقتصاد الانترنت أو الاقتصاد الرقمي أو الإلكتروني أو الشبكي أو

¹ - محمد بن علي بن أحمد القيسي، ملامح الاقتصاد المعرفي المتضمنة في محتوى مقررات العلوم الشرعية في مشروع تطوير التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2011 الأردن، ص ص: 24، 25.

الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

اقتصاد الويب يعني حصره في التكنولوجيا الرقمية فقط، أما مصطلح اقتصاد المعلومات فهو أوسع مجالاً لأنه كما قلنا سابقاً فالمعرفة تتكون انطلاقاً من المعلومات.
والشكل (1-1): يوضح أهم المصطلحات المرادفة لاقتصاد المعرفة:
الشكل رقم (1-1): أهم المصطلحات المرادفة لاقتصاد المعرفة.



المصدر: جمال سامي ، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، ورقة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004.

- ✓ إذ عرف بأنه: "الاقتصاد المعتمد على المعرفة حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادي".¹
- ✓ كما يعرف على أنه: "الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، واستخدامها، وتوظيفها وإبداعها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من أجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة، واستخدام العقل البشري كرأس للمال المعرفي، لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي".²
- ✓ أما فوراي Foray فيرى بأن اقتصاد المعرفة هو: "قطاع إنتاج وخدمات، تكون فيه النشاطات كثيفة المعرفة، بمعنى أنها موجهة أساساً للتحديث من أجل عرض منتجات وخدمات جديدة على المستوى العالمي، بصفة مستمرة".³

¹ - أحمد عبد الو نيس ومدحت أيوب، اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، مصر، 2006 ، ص:17.

² - هاشم الشمري ونادية اللبتي ، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص: 14.

³ -Dominique Foray, *La Suisse dans L'économie de la connaissance, Aspect, Revue de la chambre France-Suisse pour Le commerce et L'industrie, septembre, 2006.*

وعليه يمكن القول بأن اقتصاد المعرفة يمثل مرحلة النضج لاقتصاد المعلومات وأكثر شمولية منه، يهدف للحصول على المعرفة وهذا واضح من تسميته، لأنها العامل الرئيسي للإنتاج والتي تعد سلعة تدفع اقتصاد الأمم إلى التطور وتعود بالنفع على المحتاجين لهذه السلعة، هذه الأخيرة التي تزداد من خلال التعلم والممارسة والاستخدام بهدف تحسين رفاهية الأفراد والمنظمات والمجتمع.

الفرع الثالث: خصائص الاقتصاد المعرفي

يتميز اقتصاد المعرفة بالعديد من الخصائص تجعله يختلف عن الاقتصاد التقليدي، لذلك ولفهم خصائصه أكثر لابد من التعرف أولاً على أهم الفروقات بينه وبين الاقتصاد الذي سبقه أي الاقتصاد الصناعي، ومن أهم خصائصه ما يلي:¹

✓ في ظل اقتصاد المعرفة تحول مركز الثقل إلى المعرفة ومراكز البحث العلمي والتطوير عوضاً عن المواد الأولية والمعدات الرأسمالية، بمعنى آخر يعتمد اقتصاد المعرفة بصفة أساسية على استخدام الأفكار بدلاً من استخدام القدرات المادية، وعلى تطبيق التكنولوجيا بدلاً من تحويل المواد الخام واستخدام العمالة الرخيصة؛

✓ يتصف اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه ندرة عكس الاقتصاد الصناعي وذلك لأن الموارد العادية يمكن أن تتناقص جراء الاستخدام والاستهلاك، بينما تزداد المعرفة بالتعلم والممارسة والاستخدام وكذلك فإنها تنتشر بالمشاركة؛

✓ من الصعوبة تطبيق القوانين والقيود والضرائب بصرامة في اقتصاد المعرفة عكس الاقتصاد الذي سبقه، حيث أن المعرفة متاحة للجميع في كل أرجاء العالم وبما أنها تشكل عنصر الإنتاج الرئيسي فهذا يعني هيمنة الاقتصاد العالمي على الاقتصاد القومي أو الوطني، أي بمفهوم آخر زيادة التركيز والتوجه نحو العولمة؛

✓ في اقتصاد المعرفة دورة الإنتاج أقصر والحاجة إلى الابتكار أكبر عكس الاقتصاد الصناعي؛

✓ لا يولي اقتصاد المعرفة أهمية كبيرة للمكان في حين تتعاظم فيه قيمة المنتجات ذات المكون المعرفي الأعلى وتتوافر فيه المعلومات بسهولة ويسر؛

✓ على عكس الاقتصاد الصناعي، يعتبر رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة المكون الرئيسي في قيمة السلعة، ويرتبط فيه العمال بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة لها صلة بالمعلومات والاتصالات.

ويوضح ذلك *Romer* في نظريته عن اقتصاد المعرفة، والتي تختلف عن النظرية الاقتصادية الكلاسيكية في عدة جوانب منها:²

¹ - محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة (رؤية نظرية وتحليلية) الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 6 و5.

² - يلسر مرزوقي، إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص: 86 .

الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

- ✓ على خلاف النظرية الكلاسيكية فإن المعرفة هي الشكل الرئيسي من رأس المال والنمو الاقتصادي مشتق من المعرفة المتجمعة؛
- ✓ يعتبر *Romer* أن التطور التكنولوجي يمكن تجميعه في برنامج في يمثل خطة تساعد على حدوث ابتكارات أكثر تقدما وأن هذه الخطة الفنية تعتبر محركا رئيسيا للنمو الاقتصادي، في حين تعتبر النظرية الكلاسيكية أن التقدم في المعرفة يعتبر مفاجئ وعشوائي؛
- ✓ تشير النظرية الاقتصادية الكلاسيكية إلى وجود قانون تناقص الغلة على الاستثمار، بينما تشير نظرية المعرفة إلى العكس من ذلك، حيث يوجد زيادة في العائد على الاستثمار وليس تناقص الغلة؛
- ✓ يقترح *Romer* في نظريته عن اقتصاد المعرفة أنه يجب على المنظمة زيادة الاستثمار في البحوث والتطوير من أجل الابتكار التكنولوجي.
- و الجدول رقم (4-1) يوضح أهم الاختلافات بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد التقليدي:
- جدول رقم (4-1): المقارنة بين الاقتصاد التقليدي واقتصاد المعرفة.

الاقتصاد التقليدي		اقتصاد المعرفة	
الاقتصاد التقليدي		اقتصاد المعرفة	
الاقتصاد التقليدي		اقتصاد المعرفة	
ثابتة	متحركة/ متغيرة	الأسواق	الخصائص الاقتصادية
قومي/دولي	عالمي	مجال المنافسة	
هرمي/بيروقراطي	شبيكي	الهيكل التنظيمي	
الإنتاج الكبير	الإنتاج المرن	تنظيم الإنتاج	الصناعة
رأس المال/العمالة	الابتكار/المعرفة	مفاتيح النمو	
الميكنة	الرقمية	قادة التكنولوجيا	
تخفيض التكلفة من خلال اقتصاديات الحجم	الابتكار/الجودة/وقت الوصول للسوق/التكلفة	مصادر الميزة التنافسية	
منخفض/متوسط	مرتفع	أهمية البحث والتطوير	
فردية	تراخيص وتعاون	العلاقات مع المنظمات الأخرى	
التشغيل الكامل	دخل حقيقي مرتفع	هدف السياسة	
محددة لوظيفة محددة	مهارات متسعة مع تدريب مستمر	المهارات	قوة العمل
درجة علمية معينة	التعليم الدائم والمستمر	التعليم المطلوب	
نصيحة وإشراف	تعاونية	علاقات العمل والإدارة	
ثابتة	تنسم بالخطر والفرص	طبيعة العمل	

المصدر: ياسر مرزوقي، إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

- وقد أضاف آخرون مجموعة من الخصائص والصفات توضح قدرات هذا الاقتصاد وهي كما يلي:¹
- ✓ يتمتع بمرونة فائقة وقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية المتسارعة؛
 - ✓ يملك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد وتوالد منتجات فكرية ومعرفية وغير معرفية جديدة تماما لم تكن الأسواق تعرفها من قبل؛
 - ✓ مجالات خلق القيمة المضافة فيه متعددة ومتنوعة؛
 - ✓ يعد اقتصاد مفتوح بالكامل إذ لا توجد حواجز للدخول إليه، ولا توجد بوابات مغلقة عليه، ومن ثم لا توجد فواصل زمنية أو عقبات مكانية أمام من يرغب في التعامل به؛
 - ✓ ارتباطه بالذكاء وبالقدرة الإبتكارية وبالخيال الجامح وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والمبادرة لتحقيق ما هو أفضل وأرقى، وتفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر في الحجم وأكثر جودة في الأداء وأفضل إتاحة للإشباع؛
 - ✓ كل شيء فيه مخطط ومنظم، وكل شيء فيه موجه، ومراقب ومتابع، فهو لا يعرف عوامل العشوائية الارتجالية، ولا يعتمد على قوانين الصدفة؛
 - ✓ إن اقتصاد المعرفة قائم على ذاته وعلى علاقاته مع الاقتصاديات الأخرى وهو في علاقاته وارتباطاته دائم الحركة، ودائم البحث عن أصحاب المواهب والأفكار، ومن ثم فإن الصراع عليها يعتمد على قدرة المشروعات ونظم المعلومات على جذب هذه العقول وتوظيفها.
- مما سبق يتضح أن اقتصاد المعرفة يتسم بخصائص ويتميز بقدرات يمكن تلخيصها في الشكل رقم (1-2):

¹ - عبد الرحمن الهاشم وفائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 36-35.

شكل رقم (1-2): خصائص وقدرات اقتصاد المعرفة.

اقتصاد المعرفة

قدرات

- ✓ يتمتع بمرونة فائقة و قدرة على التطويع وعلى التكيف مع المتغيرات؛
- ✓ يملك القدرة الفائقة على التجدد، والابتكار وإيجاد وتوليد وتوالد منتجات جديدة؛
- ✓ مجالات خلق القيمة المضافة فيه متعددة ومتنوعة؛
- ✓ لا توجد حواجز للدخول إليه، ولا توجد بوابات مغلقة عليه، و من ثم لا توجد فواصل زمنية أو عقبات مكانية أمام من يرغب في التعامل معه هو اقتصاد مفتوح؛
- ✓ لا يعرف اقتصاد المعرفة عوامل العشوائية الارتجالية و لا يعتمد على قوانين الصدفة؛
- ✓ ارتباطه بالذكاء وبالقدرة الإبتكارية.

خصائص

- ✓ يتميز اقتصاد المعرفة بتناقص أهمية المكان لأنه اقتصاد افتراضي، كذلك يتميز بتعاظم قيمة المنتجات لكن بسعر أعلى؛
- ✓ في اقتصاد المعرفة دورة الإنتاج أقصر والحاجة إلى الابتكار؛
- ✓ يتصف اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه ندرة؛
- ✓ من الصعوبة تطبيق القوانين والقيود والضرائب؛
- ✓ اعتماد التعلم والتدريب المستمرين، وإعادة التدريب بفاعلية؛
- ✓ لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف آخر؛
- ✓ تحول المعلومة إلى سلعة لها قيمة تبادلية وقيمة استعمالية؛
- ✓ اعتماد عقود عمل أكثر مرونة ومؤقتة .

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

الفرع الرابع: عناصر الاقتصاد المعرفي

إن اقتصاد المعرفة ليس مبنيا على القاعدة المعرفية فقط ولكنه اقتصاد يتجاوز بالدرجة الأولى مع المتطلبات والمتغيرات في السوق العالمية لذا فإنه يتكون من رزمة عناصر أساسية متكاملة ومترابطة وهذه العناصر تعد متطلبات يشترط توفرها لإقامة اقتصاد المعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي :

☞ قوة بشرية مؤيدة: فالمجتمع هو أكبر دعم لاقتصاد المعرفة فهو المستهلك لهذه المعرفة، وهو المستفيد من ثمراتها، ولذلك كلما كان تأكيد المجتمع على هذه الفوائد واستحسانه لتلائمها، فإن مردودها سوف يؤدي حتما إلى التقدم والإبداع.

☞ وجود مجتمع متعلم: لا يكفي توفر ذلك المجتمع لبناء اقتصاد المعرفة بل يشترط أن يكون متعلما، وإذا لم تتهيأ للشباب فرص التعلم فإن هذا الاقتصاد سيبقى متأخرا عن التطور المرجو. ☞ توافر منظومة بحث وتطوير فاعلة: إن توافر هذه المنظومة المتقدمة يشكل أحد المتطلبات الضرورية لاقتصاد المعرفة لأن غيابها يعني غياب التخطيط والتوجيه والتطوير. ☞ تهيئة عمال معرفة: أن يكون لديهم معرفة وقدرة على التساؤل والربط والابتكار في المجال المعرفي.

☞ إيجاد الربط الإلكتروني الواسع: إن المعرفة تحتاج إلى وسائل اتصال، وان بروز مفهوم اقتصاد المعرفة ارتبط وجوده بالانترنت وسهولة الاتصال، فإذا تحقق كل ذلك تحققت أولى الخطوات نحو تنفيذ متطلبات عصر اقتصاد المعرفة.

☞ تأخذ المعرفة مصداقية أكبر وتعددا أوثق بالتواصل مع الآخرين في أنحاء العالم لنشر ثقافة مجتمع التعلم فكريا وتطبيقا في المؤسسات المجتمعية المختلفة لأن المعرفة هي تفاعل المعلومات واستخدامها وتنميتها وتأصيلها¹.

☞ تطوير القوانين والأنظمة السائدة: لتتناسب مع متطلبات بناء اقتصاد المعرفة والتي تعد الشفافية أهم ركائزها؛

☞ إعادة هيكلة الإنفاق العام: لترشيد وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة بدءا من مرحلة ما قبل المدرسة وصولا إلى التعليم الجامعي وانتهاء بمنظومة البحث العلمي والتطوير، إذ أن بناء ودعم اقتصاد المعرفة يتطلب إجراء تغييرات جذرية في منظومة التعليم، بحيث تتحول من تعليم يغطي حقبة معينة من حياة الفرد إلى تعليم مستمر مدى الحياة؛

☞ خلق مؤسسات مصممة على فكرة التغيير: إذ يجب التركيز عند تصميم المؤسسات على نحو يحفز على إطلاق التغيير، على أن يكون ذلك ضمن إستراتيجية متكاملة².

المطلب الثالث: الاقتصاد المعرفي: فوائده، مؤشرات وأسس

كما سبق وأن ذكرنا فإن الاقتصاد المعرفي ظهر في الآونة الأخيرة مع بروز فجر العولمة نظرا لما حدث من تغييرات على مستوى وسائل وطرق الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الكوادر البشرية، بالتالي وبعد التعرض لمفهوم اقتصاد المعرفة ونشأته وذكر مختلف عناصره وأهم خصائصه نأتي الآن إلى التعرف على أهميته وأبرز مؤشرات ومختلف الأسس التي يقوم عليها فيما يلي:

¹ - عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، مرجع سابق، ص: 39، 40.
² - ياسر مرزوقي، إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سابق، ص: 83، 84.

الفرع الأول: فوائد اقتصاد المعرفة

- في وقت أصبح فيه تقدم الأمم والشعوب يقاس بقدرتها على تبني اقتصاد المعرفة وبمقدار ما تملكه من تكنولوجيات حديثة، تبرز لنا الأهمية البالغة لهذا الاقتصاد إذ نورد أهم فوائده فيما يلي:
- ✓ يعطي المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع؛
 - ✓ يحقق التبادل إلكترونياً؛
 - ✓ يغير الوظائف القديمة، ويستحدث وظائف جديدة؛
 - ✓ يقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها؛
 - ✓ يرغم المؤسسات كافة على التجديد والابتكار ذلك بتحقيق تغيرات وتحسينات أساسية وضرورية للمستقبل؛
 - ✓ له أثر في تحديد النمو، والإنتاج، والتوظيف، والمهارات، فهو يسهم في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج وتحسين النوعية؛¹
 - ✓ زيادة الناتج والدخل القومي وزيادة المشاريع مع الدخول التي تحققها والإسهام في توليد القيم المضافة في الاقتصاد؛
 - ✓ الإسهام في الإحداث والتجديد والتطوير في النشاطات الاقتصادية واتساعها بدرجة كبيرة؛
 - ✓ تحول تمركز العمالة من الصناعات التحويلية إلى الصناعات الخدمية الأكثر معرفة، مما يدفع إلى زيادة الاهتمام بكل من التعليم والبحث والتطوير؛
 - ✓ التحفيز على التوسع ونمو الاستثمارات وبالذات الاستثمار في الأصول غير المنظورة، مما يسهم في نمو الطلب على الموارد المعرفية والخبرات على المستوى العالمي والمحلي ونمو عمالة جديدة في مجالات كثيفة المعرفة؛
 - ✓ المساهمة في إيجاد نمط جديد للتخصص وتقسيم العمل الدولي وذلك لارتباطه بتقنيات مختلفة ومتطورة منها التجارة الإلكترونية، الأسواق الافتراضية، التسويق الإلكتروني، الحكومة والإدارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية؛
 - ✓ أصبحت المجالات التي تولد تقنيات ومعطيات اقتصاد المعرفة هي المجالات القائدة لعملية النمو.²

الفرع الثاني: مؤشرات الاقتصاد المعرفي

- تصنف مؤشرات اقتصاد المعرفة وفقاً لأربع فئات مختلفة تلخص فيما يلي:
- أولاً: مؤشرات العلم والتكنولوجيا؛ وتتمثل في البيانات المتعلقة بالأبحاث والتنمية، إحصائيات براءات الاختراع والمنشورات العلمية وميزان المدفوعات التكنولوجية ومؤشرات التخصصات العلمية والتكنولوجية، وفيما يلي شرح لكل مؤشر على حدى:³

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص: 272، 273.

² - فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 22.

³ - ياسر مرزوقي، إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

أ.الأبحاث والتنمية: يرتكز الاقتصاد المعرفي على منظومة بحث وتطوير متكاملة، تقوم بالربط بين احتياجات التنمية والبحث العلمي في كافة المؤسسات، وتفعيل البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية. ب.إحصائيات براءات الاختراع: تشكل براءات الاختراع في الدول المتقدمة والشركات الكبرى علامة مميزة، لما لها من دور هام في اقتصاد المعرفة، فكلما زاد عدد براءات الاختراع في مجال البحث والتطوير، زادت القدرة على التحكم في الإنتاج والأسواق.

ج.المنشورات العلمية: إذ أصبح تقويم الباحثين يتم حالياً على أساس عدد المرات التي يستشهد فيها ببحوثهم المنشورة كمراجع لبحوث منشورة أخرى، وذلك بفضل قواعد بيانات للاستشهاد العلمي ومنها: الاستشهادات العلمية.

د.ميزان المدفوعات التكنولوجية: انتقال النشاط الاقتصادي من صناعة وإنتاج السلع إلى صناعة الخدمات المعرفية، وتحسين التنافسية في الأسواق العالمية، والاستثمار في العلم والتكنولوجيا وارتفاع مساهمة صناعة المعرفة في ميزان المدفوعات.

هـ.مؤشرات التخصصات العلمية التكنولوجية: إن التطور المعرفي أدى إلى توسع التخصصات في المجالات العلمية والتكنولوجية بشكل خاص.

ثانياً: المؤشرات المأخوذة من البحوث حول تنظيم نشاطات الابتكار: وتتمثل في البحوث الخاصة بالتملك التكنولوجي كطرق حماية الابتكارات التكنولوجية، النفاذ إلى نتائج الأبحاث في الجامعات والمختبرات ومصادر الابتكار إلى جانب البحث الجماعي حول الابتكار ومهارات الابتكار... الخ وهي كما يلي¹:

أ. البحوث حول التملك التكنولوجي: يتم استجواب الشركات حول ستة مواضيع كبرى:

- ✓ طرق حماية الابتكارات التكنولوجية (منع المنافسين من تقليد ابتكاراتها أو جعله غير مربح واكتشاف وجود التزوير أو التجسس الصناعي)؛
- ✓ اللجوء إلى حماية براءات الاختراع (أهدافها، نقاط قصورها، وجود خدمة الملكية الصناعية)؛
- ✓ النفاذ إلى نتائج الأبحاث في الجامعات وفي المختبرات العامة؛
- ✓ التواصل الفعلي والمتوقع بين الأبحاث والتنمية والمهام الأخرى للشركة؛
- ✓ دعم السلطات العامة والجماعية، والعوائق بوجه مردودية الابتكار في الأسواق الأجنبية؛
- ✓ مصادر الابتكار.

ب.البحث الجماعي حول الابتكار: تضم ثلاثة أقسام وهي كما يلي:

- ✓ معلومات عامة حول الشركة؛
- ✓ مدى وأثر الابتكار التكنولوجي في الشركة؛
- ✓ العوامل التي تؤثر في نشاط الابتكار.

¹ - مرال توتليان، موقع المرأة من تطور اقتصاد المعرفة، البعد الاقتصادي، (منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا)، القاهرة، مصر، 9-1-2005 ص ص: 19-21.

ج. بحث المهارات للابتكار: تتعلق المهارات للابتكار بالمجالات التالية:

- ✓ إدخال الابتكار في الإستراتيجية الشاملة للشركة؛
- ✓ المتابعة والتوقع والعمل على تقييم الأسواق؛
- ✓ تطوير الابتكارات؛
- ✓ تنظيم وإدارة إنتاج المعرفة؛
- ✓ الحصول على التكنولوجيا الخارجية؛
- ✓ إدارة وحماية الملكية الصناعية؛
- ✓ إدارة المصادر البشرية بهدف الابتكار؛
- ✓ تمويل الابتكار؛
- ✓ بيع الابتكار.

ثالثا: المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية : لا يختلف اثنان في تقدير أهمية المتغيرات المتعلقة بالمصادر البشرية لاقتصاديات المعرفة، ولهذه المؤشرات مصدران رئيسيان¹:
أ. التعليم والتدريب: تسمح المؤشرات القائمة على البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب، بتقييم المعارف والمهارات المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعليم، وتسمح هذه المؤشرات بـ:

- ✓ تقييم المخزون البشري؛
- ✓ استثمار في رأس المال البشري.

ب. الكفاءة والمهنة: إن الدراسات الوطنية حول القوة العاملة هي المصدر الرئيسي للبيانات حول كفاءات العمال وتتمثل في:

- ✓ مؤشرات مخزون الموارد البشرية؛
- ✓ المهنة.

رابعا: مؤشرات نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة التقى الاقتصاد المعرفي بقاعدة تكنولوجية ملائمة، مما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيات الجديدة.

من هذا المنطلق نلمس الحاجة إلى فعالية وتميز أكبر في نظام إدارة المعرفة في المنظمات وهو التحدي الأكبر لها في مجتمع ما بعد الصناعة، يستوجب إيلانه الأهمية المطلوبة من طرف مسؤولي المنظمات وتحقيق التوازن ما بين المدخل الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمدخل الذي يعتمد على المورد البشري للمؤسسة، هذا التوازن هو الذي يحقق عملية تبني المنظمة لمشروع إدارة المعرفة بنجاح.²

¹ - ياسر مرزوقي، إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سابق، ص: 24.
² - فريد كورتل وزهية موساوي، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، مرجع سابق، ص:

الفرع الثالث: أسس الاقتصاد المعرفي

لقد اعتمد الاقتصاد الزراعي فيما سبق على الأرض وعلى الجهد العضلي الإنساني أو الحيواني كأهم عنصرين في الإنتاج، ثم تلاه الاقتصاد الصناعي الذي قام على رأس المال والعمل، إلى أن ظهر اقتصاد المعرفة، هذه الأخير الذي يعد أساس لخلق القيمة ، لذلك فهو يركز أساسا على رأس المال الفكري كمصدر لتوليد المعرفة، وعلى تكنولوجيات المعلومات والاتصالات التي تمثل أحدث ما توصل إليه الإنسان من إبداع لتساهم بشكل فعال في نشر المعرفة، وستناول هذين العنصرين فيما يلي :

أولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المصطلحات الجديدة التي دخلت في حياتنا بشكل كبير وهي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، تلعب دورا أساسيا في تشبيك المعرفة وطنيا وإقليميا وعالميا إذ أصبحت أحد الأدوات الهامة في الإبداع والتجديد، تشكلت من اندماج تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من خلال تفاعل الحاسوب والانترنت والبرمجيات بصفة خاصة مما يساعد على انتشار المعرفة والمعلومات في كل مجالات الحياة، للتعرف عليها أكثر نتعرض لمفهومها وأهميتها فيما يلي:

أ. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فإن: "تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد، يؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعمقة في ميدان الحاسبات، الإلكترونيك وهندسة البرمجيات، نظم المراقبة، مما سمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جدا".¹

وتعرف بأنها: "جمع وتخزين ومعالجة وبث واستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية *Hardware* أو البرامج *Software* ولكن ينصرف كذلك إلى أهمية دور الإنسان وغاياته التي يربوها من تطبيق واستخدام تلك التكنولوجيات والقيم والمبادئ التي يلجا إليها لتحقيق خياراته".²

أما تكنولوجيا الاتصالات فهي عبارة عن "وسائط وأوعية لإرسال البيانات والإشارات والصور والكلمات بين عقول نظم المعلومات، وبالشكل الذي يركز على هدفها الأساسي والذي هو توفير الاتصالات. وتكنولوجيا الاتصالات هذه يمثلها إرسال الإشارات، الأفلام، الطباعة، النشر، اللغة، الهاتف الثابت والهاتف النقال، وكافة أجهزة الاتصال الأخرى السلكية منها واللاسلكية، الأقمار الصناعية، التلفزيون والأوعية الممغنطة، الفيديو".³

مما سبق نستطيع القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC)* تحتل مكانة كبيرة في حياتنا خاصة وأن العالم يتجه إلى استخدام التقنية في كل ميدان من ميادين النشاط الإنساني، وهو

¹ - محمد بوتين، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي- 02 جوان، 2003، ص: 2.

² - حسين محمد أحمد عبد الباسط، التطبيقات والأساليب الناجحة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تعليم وتعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، العدد الخامس، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، القاهرة، مصر، مارس، 2005، ص: 2.

³ - فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص: 40.

* TIC : Technologies de l'information et de la Communication

مصطلح يضم شقين لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض لأن تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وجهان لعملة واحدة فهما يجمعان بين مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات من تجهيزات مادية وبرامج وهذا ما يمثل تكنولوجيا المعلومات، ذلك بواسطة نقل إلكتروني سلكي ولاسلكي وهذا ما يمكن التعبير عنه بتكنولوجيا الاتصالات، إذ لها أهمية بالغة نظرا لما يلي:¹

✓ انفجار المعلومات حيث أصبحت المجتمعات المعاصرة ومؤسساتها العلمية والثقافية والإنتاجية تواجه تدفقا هائلا في المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية الحديثة وظهور التخصصات الجديدة، وتحول إنتاج المعلومات إلى صناعة؛
✓ زيادة أهمية المعلومات كمورد حيوي إستراتيجي حل محل الأرض والعمالة ورأس المال والمواد الخام والطاقة، إذ لا يمكن الاستغناء عنها في حياة الأفراد والجماعات في مختلف النشاطات التي يمارسونها؛

✓ نمو المجتمعات والمؤسسات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على المعلومات واستثمارها بالشكل الأمثل في معالجة نشاطاتها إذ أخذت تعتمد على استخدام نظم المعلومات الحديثة لغرض التحكم في معالجة المعلومات وتحقيق الدقة والسرعة في إنجاز أعمالها، وكذلك تحسين ورفع كفاءة إنتاجها؛

✓ تعدد الأجهزة التي تتم وفقها عملية الاتصال وتنوعها سواء عن طريق الهاتف أو التلفاز أو الحاسوب(الانترنت)، والأجهزة الالكترونية المختلفة لإيصال المعلومات إلى الطرف الآخر؛
✓ ظهور أقسام متخصصة في أغلب المؤسسات وتحت عناوين مختلفة تهتم بأساليب الإعلام والإعلان والدعاية والترويج تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه سواء إنتاجية كانت أو خدمية، كما أنشأت أقسام أخرى للعلاقات العامة لفتح قنوات الاتصال وتغذيتها بين المنظمة وبيئتها إضافة إلى المهام الوظيفية الاتصالية.

ب.خطوات تبني صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لبناء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب إتباع عدة خطوات وهي كما يلي:²

☞ معاملة كافة النشاطات الاقتصادية بتقنية المعلومات والاتصالات وما يرتبط بهما من منتجات وخدمات بنفس مزايا الصناعات التقليدية الأخرى، إضافة إلى تخفيض تكاليف الاستيراد أو التصدير؛

☞ إنشاء الهيئات التنظيمية والتشريعية والإشرافية(مثل هيئة الاتصالات) الخاصة بالنشاطات الاقتصادية ذات العلاقة بتقنية المعلومات والاتصالات وما يرتبط بهما من منتجات وخدمات؛

1- محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا(دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز"الفابيب"بغرداية)، رسالة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص ص: 37،38.
2- إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص: 317.

☞ تخفيض تكاليف خدمات الاتصالات، في نفس الوقت رفع مستواها وتنويعها وتغطيتها لكافة المناطق إلى جانب الاستمرار في تطويرها، وذلك مواكبة للتطورات المستمرة الناتجة عن الزيادة في حجم السكان وتحسن المستويات التعليمية والاجتماعية؛

☞ تطوير المناهج والمرافق والتجهيزات التعليمية للمراحل الدراسية الأساسية والجامعية بما يتوافق مع متطلبات النشاطات الاقتصادية ذات العلاقة بتقنية المعلومات والاتصالات، مع التوسع في فتح المعاهد والكليات ومراكز التدريب وإعادة التأهيل المتخصصة في هذه النشاطات، على جميع المستويات وفي مختلف المناطق، سواء عن طريق القطاع الحكومي أو عن طريق القطاع الخاص، مع قيام القطاع الحكومي بمساندة منشآت القطاع الخاص، بتشجيع الاستثمار فيها وتسهيل الإجراءات وتقديم مساعدات مالية تساعد على نشر استخدامات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

☞ مساندة ودعم الإدارات والجهات الحكومية التي تسعى لأداء مهامها إلكترونياً (مثل المحاكم وإدارات المرور والجوازات... الخ) مادياً ومعنوياً، والوقوف بقوة إلى جانبها عند بدئها في التحول إلى ما يعرف بالحكومة الإلكترونية؛

☞ التوعية بأهمية هذه التكنولوجيا للمنظمات والأفراد لرفع الأداء.

ثانياً: رأس المال الفكري : يعتبر موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ التسعينات فقط وهو لا يزال في مرحلة التطور والبناء، ونظراً لحدثة هذا الموضوع لم يتفق بعد الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري لذلك سنتناول عدة تعريفات لعدة باحثين كما يلي:

أ.تعريف رأس المال الفكري: حيث عرف على أنه: "مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها ويمكن نقلها إلى الآخرين ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير الشركة".¹

وقد عرف رأس المال الفكري على أنه: "هو المهوبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، الممكن استخدامها لخلق الثروة ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة".²

في حين عرف من قبل باحثين آخرين بأنه: "مخزون المعرفة الذي يستقر في أذهان العاملين فضلاً عن مخزون المعرفة الذي يؤسس في المنتجات والأنظمة والهياكل".³

وهناك من يرى أن رأس المال الفكري هو: "نتاج التفاعل بين مجموعة من الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية".¹

¹ - صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2011، ص: 380 .

² - رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1- 4 نوفمبر 2009، ص: 7.

³ - الحمداني وآخرون، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص: 124.

الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

بالتالي يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو أكثر الموجودات قيمة في عصرنا هذا إذ يتكون من مجموعة من العاملين ذوي قدرات معرفية وتنظيمية يمكن نقلها إلى الآخرين، والعلاقات بين هؤلاء العاملين حيث يمكن استخدام كل ذلك الوصول إلى خلق الثروة أو القيمة لتحسين أداء المنظمة، وإذا أردنا أن نفهم معنى رأس المال الفكري بدقة، يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في التجهيزات والمخزونات... الخ، بينما يمثل رأس المال البشري مهارات الأفراد وخبراتهم، ومن هنا فإن رأس المال الفكري يشمل كلا من رأس المال البشري ورأس المال المادي.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تداولتها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس ... الخ، وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول رقم (5-1):

الجدول رقم (5-1): الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	أثري، غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل الشركة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويين	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم(ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي(قوة)

المصدر: ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 221.

وتتلخص أهمية رأس المال الفكري في الآتي ذكره:²

- ☞ يشكل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للشركة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع ويمثل القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور؛
- ☞ يمثل رأس المال الفكري كنزاً يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه لتعزيز القدرات العلمية التي تبني وتحافظ على العمل؛
- ☞ كونه يمتلك المعارف والمهارات والخبرات القادرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير.

¹ - ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 224.

² - صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإبتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مرجع سبق ذكره، ص: 382-383.

وعليه يعد الاستخدام الأفضل لرأس المال الفكري تحقيقا للكفاءة الإنتاجية أولا وتحسين للربحية ثانيا إذ أصبح رأس المال الفكري يمثل أهم استراتيجيات التنمية الاقتصادية، ويسمى رأس المال الفكري بالموارد الحرج لأنه لا يمكن الحصول عليه كبقية الموارد الأخرى عند الحاجة ولا يمكن استخدامه بالشكل الصحيح لحظة الحصول عليه بل يتطلب عملية تهيئة وتطوير وتنمية ومن ثم إتقان.

ب.أنواع رأس المال الفكري: بصفة عامة يتكون رأس المال الفكري من:

☞ رأس المال البشري: أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف.

☞ رأس المال الهيكلي (التنظيمي): ويتمثل في البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها.

☞ رأس المال الاجتماعي (العلاقات): يعد هذا الأخير مكون أساسي خاصة لتطوير رأس المال الفكري وذلك من خلال تقديم التواصل البيئي وتبادل المعلومات التي تحدث عن طريق العلاقات، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها.¹

☞ الملكية الفكرية: حيث تمثل براءات الاختراعات وحقوق الطبع والعلامات التجارية، والملكية الفكرية تعتبر غير متاحة للاستخدام العام فهي مقتصرة على المؤسسة وغير مجانية، لهذا فإن أخطر ما تواجهه المؤسسات هو تحول معرفتها إلى النطاق العام بشكل يفقدها ميزة الاستخدام الحصري من قبل المؤسسة.²

¹ - قويدر بوطالب وبوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، الجزائر، مارس 2004 .

² - سعد الغتري، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص: 158.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل إفرزات اقتصاد المعرفة

العنصر البشري هو حجر الزاوية في اقتصاد المعرفة لأن المهارات الفردية والإبداع والابتكار هي خاصية جوهرية في قوام الإنسان، حيث يحقق بها ذاته، ويعظم دوره في الحياة، ففي ظل هذا الاقتصاد الذي يتسم بالتغيير وفي عصر تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات، ينظر للعنصر البشري على أنه أهم عامل من عوامل النجاح أو الفشل، في ضوء ذلك كله يصبح من الضروري أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور جديد أكثر شمولية وذلك تماشيا مع تغيرات الاقتصاد المعرفي، ومن أجل الإلمام بهذا المبحث كان لزاما علينا التطرق إلى النقاط التالية:

☞ إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛

☞ نظم معلومات الموارد البشرية كمجال لتطبيق اقتصاد المعرفة؛

☞ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية المعاصرة

اختلفت إدارة الموارد البشرية عما كانت عليه في السابق، حيث أصبح المورد البشري رأس الحربة في عصرنا هذا إذ لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا بمساندة القوى العاملة.

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث

إن إدارة الموارد البشرية قد مرت بتطورات نتيجة لعوامل أدت إلى تغير خصائصها وتحولها من مفهومها التقليدي إلى مفهوم جديد في ظل تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد المعرفي وفيما يلي أهمها:

✓ تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها بعد أن كانت مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين؛

✓ الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية؛

✓ الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل؛¹

✓ الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية؛

✓ التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري؛

¹ - حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 44.

الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

- ✓ الانتقال من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية؛
 - ✓ التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؛
 - ✓ التحول من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة؛
 - ✓ الانتقال من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية؛
 - ✓ التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.¹
- والجدول رقم (1-6) يوضح كيف كانت إدارة الموارد البشرية في مفهومها التقليدي وكيف تحولت في ظل اقتصاد المعرفة:

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص:38.

الفصل الأول.....الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

جدول رقم (1-6): إدارة الموارد البشرية بين المفهوم التقليدي وفي ظل اقتصاد المعرفة.

مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية (المفهوم التقليدي)	إدارة الموارد البشرية (في ظل اقتصاد المعرفة)
الإستراتيجية <i>Strategy</i>	تطوير إستراتيجية الموارد البشرية لتتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة.	يساهم تسيير الموارد البشرية في تطوير إستراتيجية الأعمال كخبير على القدرات المعرفية الإستراتيجية.
التوظيف والاختيار <i>Recruitment and Selection</i>	البحث واختيار الموارد - تقديم وصف لمتطلبات العمل ومواصفات شاغر الوظيفة؛ - الاختيار من بين مجموعة المترشحين.	تحديد واستقطاب والحفاظ على المواهب - البحث عن المواهب عالية الكفاءة؛ - التركيز على القوة العاملة ذات المرونة والذكاء؛ - الشراكة مع مزودي المعرفة خارجيين؛ - تحديد أشكال بديلة للمكافآت.
التدريب والتطوير <i>Training and Development</i>	تطوير المهارات الفردية والكفاءات - تخطيط وتنسيق برامج تدريبية؛ - توفير ومتابعة برامج تطوير وظيفية؛ - التركيز على اكتساب المهارة الفردية.	تطوير الكفاءة الفردية والتنظيمية - تعزيز العلاقة بين التعلم، المعرفة، والممارسة. - تسريع دورة التعلم التنظيمي؛ - تحديد ومشاركة أفضل الممارسات؛ - تسهيل الوصول إلى شبكات المعرفة؛ - بناء كفاءة تنظيمية من خلال تسهيل نقل المعرفة.
تخطيط قوة العمل <i>Workforce Planning</i>	التركيز على عدد الأشخاص "head count" - تحديد الاحتياجات الحالية وعلى المدى القصير من الموارد؛ - تكوين المهارات لتغطية الاحتياجات من خلال برامج التطوير والتدريب.	التركيز على المحتوى المعرفي "head contents" - المعرفة المتوقعة المطلوبة في مجالات المعرفة الإستراتيجية في الأجل المتوسط والطويل؛ - تسريع تطوير ونشر المعارف بين الموظفين (الأفراد وفرق العمل).
إدارة الأداء <i>Performance Management</i>	مراقبة وتعديل أداء الأفراد - التقليل أو إزالة السلوكيات غير المرغوبة وثبتت المرغوبة لتعزيز الأداء الفردي؛ - دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية؛ - متابعة الالتزام بالسياسات والإجراءات.	إنتاجية العمل المعرفي - إدارة النتائج من خلال دورات التغذية العكسية الطويلة (بدلا من إدارة المدخلات والعمليات)؛ - لاحتفاظ بعمال المعرفة المهرة والمعرفة الأساسية في مجال المعرفة الإستراتيجية؛ - تعزيز الحوافز الجوهرية لعمال المعرفة؛ - تعزيز أداء فرق العمل.

Source: Whicker, L.M and Andrews, K. M. Human Resource Management in the Knowledge Economy: Realising the Potential, Asia Pacific Journal of Human Resources, 2004, P :162.

الفرع الثاني: السمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

تمثل الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:¹

- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري الكفاء المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة؛
- ✓ قدرة عالية على تغطية الطلب المتوقع من الموارد البشرية المتميزة في الفترات الزمنية القادمة وذلك بالعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها؛
- ✓ تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا الاقتراب من عملائها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره؛
- ✓ تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبه المجتمع، وتعمل على تطوير استراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات؛
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية وكسب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية؛
- ✓ تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي؛
- ✓ تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في كل فعاليتها وعناصرها؛
- ✓ تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها مع العمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم، تأكيداً لعلاقات (المورد/عميل) التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية، كما تلتزم نفسها والعاملين فيها باتباع تلك الأصول والأعراف مع تنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

الفرع الثالث: أدوار وأهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة

تمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أدوارها الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة العديد من الأدوار المعاصرة التي تميزها عن باقي الإدارات والتي تشكل فرعاً مهماً في

¹ - منى علي عبد ربه زبيده، إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الأول حول الإصلاح والتطوير الإداري، ديوان الموظفين العام في القطاع الفلسطيني، فلسطين، أبريل 2009، ص ص: 21، 22.

المعرفة الإدارية الحديثة، حيث يتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول على مواردها وإدارتهم، إذ أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة وهو ما يمكن إبرازه من خلال¹:

أولاً: أدوار إدارة الموارد البشرية المعاصرة: أصبحت إدارة الموارد البشرية تقدم إسهاماً لتحقيق أهداف المنظمة، لأنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري، وبالتالي فهي تسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن أجل ضمان مزايا تنافسية تضمن استمراريتها وتألقيها يجب عليها ممارسة الأدوار التالية:

أ.الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية؛

ب.الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتحطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز؛

ج.الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛

د.الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

✓ تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال؛

✓ المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور؛

✓ إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية؛

✓ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛

✓ تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

هـ.الدور الاستراتيجي: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في بناء إستراتيجية المنظمة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ إستراتيجيات أعمال.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة: اختلفت أهداف إدارة الموارد البشرية عما كانت عليه سابقاً، حيث اتخذت اتجاهات جديدة ومتعددة، واختلفت معها وجهات نظر الباحثين والمتخصصين فمنهم من يرى بأن أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل في النقاط التالية:

¹ - محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة (رؤية نظرية وتحليلية)، مرجع سابق، ص ص: 10، 11.

- ✓ تطوير نظم للاستقطاب والاختيار تتضمن معايير مثل القدرات الشخصية، القيم والتوجهات وتعدد المهارات والتنوع الثقافي، التعامل مع الموارد البشرية وفق المنظور العالمي؛
- ✓ التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية جزء من العملية التنظيمية الشاملة وتعزيز التوجه الاستراتيجي في نشاطاتها؛
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج وإجراءات الموارد البشرية لزيادة مرونتها؛
- ✓ تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجه من خلال إرساء العدالة والمساواة بين العاملين وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصميم نظم عمل سريعة، وتهيئة مناخ علمي يحفز على الإنجاز فوق العادي للعاملين؛
- ✓ استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا ذلك بتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت؛
- ✓ تطوير برامج التدريب لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة وتعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين؛
- ✓ تبادل المعلومات والمعارف من خلال تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الموارد البشرية؛
- ✓ وجود معايير محددة عالميا كأدوات لقياس أداء العاملين؛
- ✓ التعامل بفعالية مع تنوع القوى العاملة؛
- ✓ المشاركة في المنتديات واللقاءات الدولية ذات الاهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية للوقوف على أحدث الوسائل والتقنيات الحديثة.

الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة: انعكاسات، تحديات وتوجهات حديثة

إن اقتصاد المعرفة بخصائصه المختلفة وتأثيراته وما أفرزه من تغيرات في بيئة الأعمال ألقت بضلالها على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات حيث أنتج عدة انعكاسات أدت إلى ظهور عدة تحديات تدور حول إمكانية حصول المنظمة على المعرفة والمهارات والقدرات التي تمنحها القيمة الجيدة، هذه التحديات والتي بدورها أوجبت جملة من التوجهات لمجابهتها وتحقيق الاستمرارية وسنتعرض لهذه العناصر الثلاثة من خلال:

أولاً: انعكاسات اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية

لابد من التأكيد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل مع المعرفة" وهذا يعني أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في نشاطاتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتدريب العاملين وتقنيات الأداء، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية، وبذلك يتأكد المركز التنافسي المتميز للمنظمة، وتحقق التميز في عملياتها ومختلف أنشطتها.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في بناء المعرفة عن طريق إدماج مصادر المعرفة الضمنية والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز، وتحقق هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة

وإبداء الآراء والمقترحات، وبذلك لم تعد مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية محصورة في ضبط سلوك العاملين والسيطرة على علاقاتهم، بل العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرات المحورية" ومن ثم تثبيت ميزات التنافسية.

فمن الواضح أنه عندما تؤثر التكنولوجيا إيجابيا على مجمل العمليات الداخلية في المنظمات، فإنها ستؤثر أيضا على عمل مدراء الموارد البشرية، فهم يعملون اليوم من خلال ما يسمى مراكز الاتصالات المتكاملة التي تمكنهم عن طريق الربط بين أجهزة الكمبيوتر والهاتف والفاكس وأجهزة الاستنساخ والطابعات...الخ، من توزيع المعلومات بالكميات والنوعيات المطلوبة بسرعة فائقة وبدقة عالية.

إذ سهل استخدام التكنولوجيا عمل المدراء في وضع الخطط الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وسرع من عملية اتخاذ القرارات والتحديد الدقيق للأعمال، وتمكينهم من تقوية اتصالاتهم مع العاملين والمجتمع.¹

حيث أنه من الأسس العامة التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة بناء قوة العمل والموارد البشرية وتدريبها والوصول بها إلى مستويات عالية من المهارة، على اعتبار أن جودة الموارد البشرية تشكل العامل الرئيسي الذي يقف خلف الإبداعات والاختراعات والنواتج الفكرية والتكنولوجية عموما فنجد أن طبيعة الوظيفة والعمل قد تغيرا عما كان عليه الحال في عصر الصناعة، فبعد أن كانت الحالة تتطلب انتقال طالب الخدمة إلى مؤدي الخدمة في مكتبه أو جامعه أو عيادته، غدا بالإمكان الحصول على الخدمات من خلال عالم أساسه "اتصل ولا تنتقل" فالجامعة الافتراضية والعيادة التي تقدم الاستشارات والعلاج عن بعد، والتجارة الإلكترونية، والعمل في المنزل، غيرت المفهوم التقليدي للعمل والوظيفة.²

ثانيا: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات ما يلي:

👉 **تحديات السوق العالمية:** إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي منظمة فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية يجب على المدراء كذلك أن يلبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة والاختراع والتنوع والاستجابة، وغالبا ما تفصل هذه المعايير ما بين الرابحين والخاسرين في عالم المنافسة.³

👉 **التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: (56،58).

² - نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة الجامعة الإسلامية)، مرجع سابق، ص: 54.

³ - يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مرجع سابق، ص: 71.

بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.¹

👉 **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلد مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن من رعاية صحية أمومة... الخ، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

👉 **العائد والتعويض:** إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور لكي تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبء آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

👉 **زيادة حجم القوى العاملة:** وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

👉 **التشريعات واللوائح الحكومية:** إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.²

¹ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 25.
² - شمس ضيات خلفاوي، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص: 5-7.

👉 التحديات الاجتماعية (الديموغرافية): إن من أهم التغيرات التي تواجه المدراء هي التغيرات الديموغرافية التي تحدث في العالم ولأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف فإن هذه التغيرات تكون متعلقة بخلفية الموظف أو العمر أو الجنس وهي مواضيع مهمة.

وتتأثر تطبيقات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل والهيكل الاقتصادي ومهارات قوة العمل المطلوبة وقيم العاملين لذلك لا بد من استراتيجيات للموارد البشرية تأخذ بهذه المتغيرات البيئية الخارجية وبما يتوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية.

وأن الاختلافات الاجتماعية تؤدي إلى تكوين إنسان يقيم اهتمامات وطموحات ومعارف جديدة بل إن العلماء بدءوا يتكلمون عن جيل الشبكة ويدرسون خصائصها، فمن أبرز هذه الخصائص هي أنه ذا مستوى تعليم وتأهيل ووعي عال ومهارة في استخدام الانترنت وغيرها من التقنيات الحديثة والاستفادة من فرص التأهيل الجديدة كالبحت عن وظائف الانترنت.

ويشهد العصر الحالي اختلافا في القيم والحقوق للعاملين مما يؤثر على متطلبات العمل وتنظيمه وفاعلية المنظمة مما يؤدي بالمنشآت إلى إصدار التشريعات والأنظمة للحد من السلوك الذي يؤثر سلبا على الآخرين وعلى المنشآت.

وتتطلب مبادرات التغيير المؤثرة والمستجيبة من مدراء الموارد البشرية العمل مع المدراء التنفيذيين والموظفين التنفيذيين لخلق رؤية المستقبل وتثبيت بناء يسمح بالتغيير ويتصل بالموظفين بشأن عمليات التغيير.

👉 تحديات إدارة التغيير: إن التكنولوجيا والعولمة هما قوتان تقودان التغيير في المنظمات وإدارة الموارد البشرية، وهناك أنواع عديدة من التغيير فالبرامج التي تركز على الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتقليل من الكلف وعملية إعادة الهندسة والموارد الخارجية كلها أمثلة لوسائل تستخدمها المنظمات لاستخراج الطريقة التي تعمل بها لكي تحقق نجاح واسع.

ولسوء الحظ ولأن التغيرات الناجحة نادرا ما تحدث بصورة طبيعية أو سهلة، فإن الأسباب الرئيسية التي تزيد فشل جهود التغيير في التأثير على قضايا الموارد البشرية هي كالاتي:¹

- ✓ فقدان القادة الذين يتمتعون برؤية واسعة؛
- ✓ فقدان القادة الذين يتواصلون برؤية جيدة؛
- ✓ عدم إزالة العواقب بوجه الرؤية الجديدة؛
- ✓ عدم التخطيط المنظم للحصول على أرباح قصيرة الأجل؛
- ✓ الإعلان عن النجاح بصورة مبكرة جدا؛
- ✓ عدم المساس بتغيير الثقافة التنظيمية.

👉 تحديات إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات

¹ - يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص: 78، 79.

المتقدمة وذلك بالتركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:¹

- ✓ مساهمة العاملين؛
- ✓ التمكين؛
- ✓ تحقيق رضا المستهلكين؛
- ✓ الوقاية بدل العلاج؛
- ✓ الإدارة بالحقائق؛
- ✓ التركيز على العمليات؛
- ✓ التحسين المستمر.

فالتركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وأن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة في الاستجابة لمتطلبات التغيير للوصول إلى الأهداف المتوخاة.

👉 **هجرة الأدمغة:** تمثل ظاهرة هجرة الأدمغة *Brain Drain* نزيفا حقيقيا يكبد البلد الأصلي خسائر اقتصادية جد معتبرة، حيث أن النفقات الطائلة التي خصصت للاستثمار في الرأسمال البشري *human capital* لم يجن منها البلد العائد المنتظر *Expected Returns* ولأن اقتصاد المعرفة يقوم أساسا على الرأسمال البشري، فهو مهدد بشكل مباشر بظاهرة هجرة الأدمغة خاصة في مجال التكنولوجيا، وهو بذلك يواجه تحديا صعبا لذا عليه توفير الظروف الملائمة التي تهيأ لهذه الطاقات البيئية الملائمة للعمل والإبداع، ذلك من خلال اتخاذ قرارات عملية لاسترجاع تلك العقول المهاجرة والحفاظ على العقول التي لم تهجر.

إن الأمر الذي يجب الوقوف عنده هو كون الدول المتقدمة تدرج ضمن بنود استراتيجياتها لتسريع خطاها في اقتصاد المعرفة عامل استقطاب العقول من الخارج خاصة من الدول النامية من خلال توفير أحسن الامتيازات، وقد نجحت إلى حد كبير في ذلك، بينما تعجز الدول التي تنطلق منها هذه العقول في وضع حد لهذا النزيف الهائل لرأسمالها البشري، وبالتالي إذا كان من شروط الاندماج في اقتصاد المعرفة الاستثمار في الرأسمال البشري فإنه يجب تبني إستراتيجية عملية لمنع أو تقليص ظاهرة هجرة الأدمغة من خلال توفير ما تفتقده هذه الأخيرة في بلدها الأم وتجدده في المهجر.²

إضافة إلى هذه التحديات، فإن هناك مجموعة أخرى تمثلت في:³

- ✓ أصبحت أجور عمالة المعرفة أكثر بكثير من هؤلاء الذين ليس لديهم مهارات؛
- ✓ زيادة السرعة في التغيرات، فنحن نعيش في وقت دورة حياة المنتج فيه قصيرة جدا؛

¹ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 24، 25.

² - فويدير بوطالب وفيسل بوطيبة، الاندماج في اقتصاد المعرفة (الفرص والتحديات)، ص: 258.

³ - ياسر مرزوقي، إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سابق، ص: 94.

- ✓ معدلات التغيير السريع في الأعمال مع وجود درجة عالية من عدم التأكد؛
 - ✓ ارتفاع التكاليف مصحوبا بزيادة ضغوط المنافسة في محاولة لتحقيق الأرباح؛
 - ✓ أصبحت المنظمات أكثر تعقيدا فيما يتعلق بالمنتجات والتوقع والتكنولوجيا والعملاء والأسواق.
- ثالثا: التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية: قصد مواجهة كل التحديات المذكورة سابقا هناك جملة من الأساليب ينبغي على إدارة الموارد البشرية اتباعها، يمكن تلخيصها فيما يلي¹:
- ✎ إيجاد ظروف عمل أفضل: يجب على إدارة الموارد البشرية تبني سياسات التدريب الفعال وإقامة برامج التنمية وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد لتحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم.
 - ✎ التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:
 - ✓ حل مشكلات نقص العمالة؛
 - ✓ إسهامه في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبها؛
 - ✓ تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على الماديات؛
 - ✓ التزامهم بأخلاقيات العمل؛
 - ✓ توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت.
 - ✎ الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: ذلك للتأقلم مع ما يطرأ من تغيير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.
 - ✎ مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
 - ✎ استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات: في المجالات التالية:
 - ✓ التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوريا نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.
 - ✓ التدريب والتنمية: بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي تنتجها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالتعلم عن بعد.
 - ✓ الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.
 - ✎ العلاقات مع النقابات العمالية: لإحداث التعامل المشترك والتغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بالطرق الأفضل.
 - ✎ التركيز على التميز: وذلك للنمو والاستمرارية ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:
 - ✓ تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات؛

1- شمس ضيات خلفاوي، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص ص: 7، 8.

- ✓ زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- ✓ تحسين المنافع والحوافز؛
- ✓ توفير الاستقرار الوظيفي؛
- ✓ تمثيل العاملين في مجالس الإدارة؛
- ✓ تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية؛
- ✓ توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

المطلب الثاني: نظم معلومات الموارد البشرية مجال لتطبيق اقتصاد المعرفة

يلعب نظام معلومات الموارد البشرية دوراً أساسياً في اقتصاد المعرفة، بالتالي فهو يحقق اقتصاد المعرفة عن طريق ما يزوده من معرفة للإدارة، ولاشك أن إفرزات هذا الاقتصاد المعرفي أثرت بشكل أو بآخر على الوسط التنافسي داخل السوق، مما أثر مباشرة على المؤسسات وخاصة الأفراد ذلك ما أدى إلى ظهور علوم وتقنيات جديدة أثرت على تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية، لذلك نتعرف بشكل أكبر على نظام معلومات الموارد البشرية فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم ومكونات نظام معلومات الموارد البشرية

ومن أجل فهم أفضل لنظام معلومات الموارد البشرية يتعين علينا وضع تعريف دقيق له لنصل بعد ذلك إلى إبراز مختلف مكوناته، كل ذلك من خلال:

أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: تجدر الإشارة إلى أن نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يتكون من أنظمة فرعية: نظام المعلومات المحاسبي والمالي، نظام المعلومات الخاص بالإنتاج، نظام المعلومات الخاص بالتسويق، ونظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية وهو ما سنتطرق إليه.

إذ يقصد بهذا الأخير أي نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS*: "النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كاللترتيب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات... الخ، ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب".¹

كذلك يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة من العناصر أو الموارد (وسائل، برامج، أفراد، بيانات وإجراءات) التي تسمح لنا بالقيام بمجموعة من العمليات (تخزين، إرسال، معالجة) من أجل الوصول إلى هدف عام، ألا وهو خدمة المؤسسة، للوصول إلى أداء أفضل بحيث تشكل الموارد البشرية من عمال أو صانعي المعرفة القلب النابض بالحياة فيه".²

مما سبق يمكن القول أن نظم معلومات الموارد البشرية هو عبارة عن ربط أداء العناصر البشرية المتمثلة في العاملين بالمؤسسة، بالعناصر الآلية التقنية المتمثلة في أجهزة الحواسيب وقواعد البيانات

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 322.

² - Patrick Romagné, *L'intelligence Economique au Service de L'entreprise*, LPM, France, 1998, p : 96.

والبرامج المطبقة عليها، التي تسمح بإجراء العديد من العمليات مثل المعالجة والتخزين ذلك لصنع القرار الصائب المتعلق بإدارة الموارد البشرية في المنظمة لتحسين أدائها.

ثانياً: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: كأى نظام آخر يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة نوردتها فيما يلي:

👉 المدخلات: يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى مجموعة مدخلات لكي ينتج ما هو مطلوب منه من مخرجات وأهم هذه المدخلات:¹

- ✓ سياسات المنظمة وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية؛
- ✓ قواعد دفع الأجور أو أشكال التعامل مع عملية دفع الأجور؛
- ✓ المصادر الخارجية والداخلية لاستقطاب القوى العاملة؛
- ✓ البيانات الشخصية عن الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة؛
- ✓ وصف دقيق للوظائف بالمنظمة؛
- ✓ قواعد تقييم الأداء المستخدمة في المنظمة.

👉 العمليات: وهي مختلف النشاطات التشغيلية والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية التي تتم على المدخلات قصد تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد، وتشمل العمليات الخطوات التالية:²

- ✓ تسجيل ورصد وتخزين البيانات؛
- ✓ تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات؛
- ✓ تحليل وتفسير البيانات.

👉 المخرجات: وتمثل النتائج النهائية التي تم التوصل إليها من بيانات ومعلومات ومعارف من خلال وحدات المعالجة أعلاه، وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:³

- ✓ بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف؛
- ✓ بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف؛
- ✓ بيانات عن أوضاع العاملين، سابقاً وحالياً ومستقبلاً.

👉 التغذية الراجعة: هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

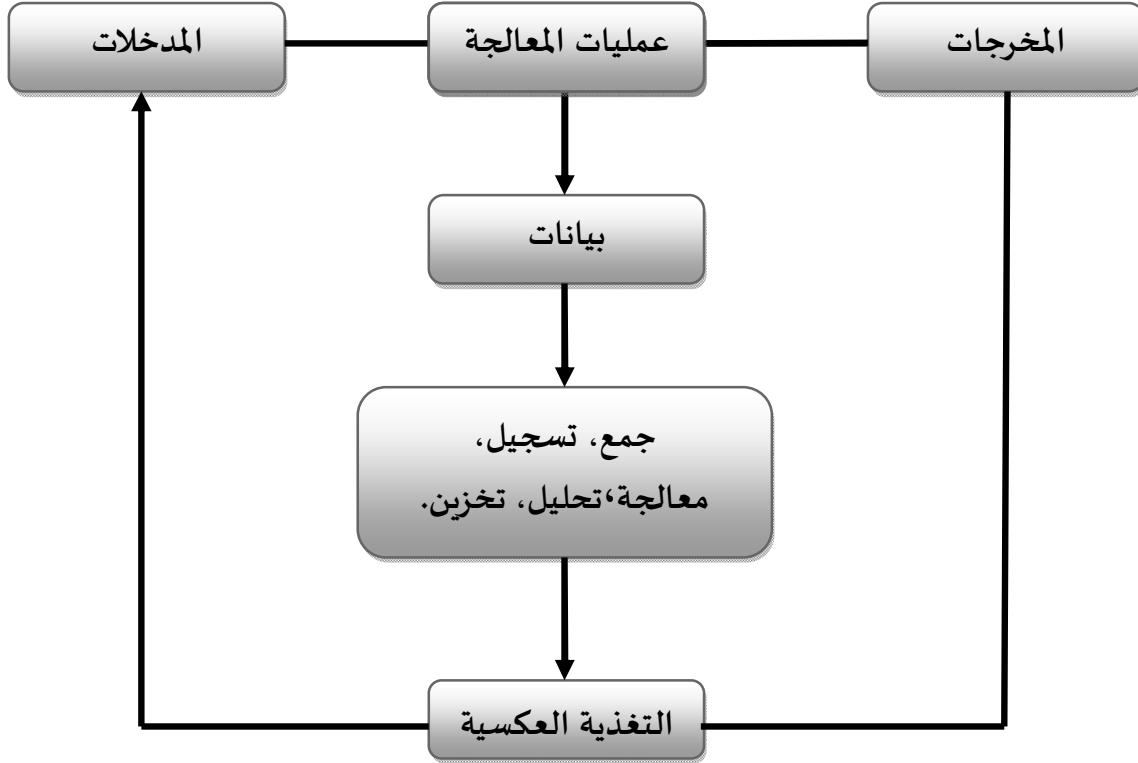
وتلعب هذه المعلومات الراجعة دوراً رئيسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في

¹ - هوارى معراج ومصطفى الباهي، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، ص: 598.

² - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 384.

³ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 242.

الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تعيق فعالية استخدام النظام¹، والشكل رقم (1-3) يبين نموذج عام يتضمن عناصر نظام المعلومات: شكل رقم (1-3): نموذج عام يتضمن عناصر نظام المعلومات.



المصدر: خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

الفرع الثاني: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

يحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمات العديد من المزايا من أهمها الآتي:

- ✓ خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة؛
- ✓ تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية؛
- ✓ السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات؛
- ✓ توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة لتحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين ومن أهم هذه المعلومات تقويم الأداء؛
- ✓ الكشف عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة؛
- ✓ تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، كذلك بينها وبين الإدارات الأخرى؛²
- ✓ إعداد الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية؛

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سبق ذكره، ص: 384.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 323، 324.

- ✓ وضع ملفات شخصية خاصة بكل موظف؛
- ✓ وصف جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية خاصة بطبيعة العاملين؛
- ✓ تخطيط المسارات الوظيفية؛
- ✓ إعداد بعض التقارير الخاصة بإدارة الموارد البشرية.¹

الفرع الثالث: اقتصاد المعرفة ونظم معلومات الموارد البشرية

إن المعرفة كأي سلعة يتم تبادلها في الأسواق يمكن أن تخضع لأساليب التحليل الاقتصادي الخاصة بالعرض والطلب، كما يمكن القول أن أدوات وعمليات إنتاج المعرفة والتي هي جزء من مكونات اقتصاد المعرفة، ذات تأثير على أنظمة المعلومات وتطوير الموارد البشرية والثقافة والتعليم فضلا عن المنافسة في مجال الأعمال وهندسة المعرفة ذاتها.

وكما أن لاقتصاديات المعرفة أثر في تطوير الموارد البشرية ونظم المعلومات فإن لها الأثر ذاته في تحقيق كفاءة وفعالية إنتاج واستعمال هذه الموجودات، وبشكل عام فإن المعرفة تنتج من قبل صناع المعرفة والذين يعملون لدى أصحاب رؤوس الأموال والمالكين، وكما نعلم أن المعرفة تنتج مرة واحدة وتباع لعدة مرات لذا فإن هذه الطبيعة والسلوك الذي تسلكه المنظمات في إنتاج وتسويق المعرفة يجعلها تتعامل مع أنواع مختلفة من الموارد البشرية هؤلاء الأفراد يكونون على مستويات مختلفة من التحصيل العلمي والخبرة والمهارة، وبالتالي فهم يقومون بأعمال مختلفة تؤثر بشكل أو بآخر في أعمال المنظمة.

إن هذا الكم من الموارد البشرية يشكل الجزء الأكبر من تكلفة السلعة المعرفية وإذا كانت هذه السلعة في فترة الإنتاج تنتج مرة واحدة وفي هذه المرحلة تتحمل تكاليف عالية وفي حالة نسخ للمنتج (المعروف) فإن التكلفة الحدية الضئيلة تشكل تكلفة القوى العاملة الجزء الأكبر منها كونهم القائمين بعملية النسخ للكتاب أو القرص (CD-ROM) لذلك فإن عملية إدامة الموارد البشرية حالها حال أي عملية إدارية أخرى تتشكل من مجموعة قرارات بحاجة إلى نظام معلوماتي يساند عملية صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بهذه القوى العاملة.²

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

عملت رهانات هذا العصر على إحداث تغييرات عميقة في المجتمع شملت مختلف المجالات أصبحت من خلالها تكنولوجيا المعلومات الحديثة مادة أولية هامة، فالحاجة لاستخدام الورق تراجعت نوعا ما وأصبح المسير يمارس أنشطة في أي مكان وفي أي وقت وبكفاءة عالية، وهو ما أدى إلى تحول إدارة الموارد البشرية الورقية إلى إدارة موارد بشرية إلكترونية *E.HRM* كنمط وتوجه يستجيب لهذه التغيرات ويعطي مرونة أكثر لهذه الوظيفة.

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 382.
² - هوارى معراج ومصطفى الباهي، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)، مرجع سابق، ص: 599.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

قبل أن نعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نتساءل أولاً عن تعريف الإدارة الإلكترونية إذ نعرف على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"¹.

وتعرف كذلك على أنها: "تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر". أما الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية *E.HRM* فهي تعرف على أنها: "شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية في المنظمات، من حيث الاختيار والتوظيف الإلكتروني حيث يتم الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً بالإنترنت، ويتم التدريب والتنمية باستخدام الإنترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والأداء والمديرين والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الأعمال"².

مما سبق نستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ما هي إلا توظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، ذلك بالتحول من إنجاز المعاملات بالطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة التي تستخدم الأدوات الإلكترونية لتقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والإنجاز السريع والدقيق لكافة النشاطات.

الفرع الثاني: مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومختلف خصائصها

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتميز بتبنيها معطيات عصر المتغيرات السريعة واستيعابها تقنياته المتجددة، وتطبيق آلياته الفاعلة واستثمارها لتكنولوجيات المعلومات والاتصال في أداء وظائفها، لذلك يستلزم أمر قيامها توفر العديد من العناصر كما أنها تتميز بالعديد من الخصائص، بالتالي سنورد فيما يلي أهم مكوناتها ومختلف عناصرها.

أولاً: مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية *E.HRM* مجموعة من العناصر التالية: حاسبات إلكترونية، برمجيات، قاعدة البيانات، شبكات، منظومة معلومات واستخدام الإنترنت، استخدام البريد الإلكتروني، موقع للشركة على الإنترنت، نماذج طلبات التوظيف حيث يتم استيفاءها فوراً، التدريب الإلكتروني والفوري.

¹- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 158.

²- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 357.

ويتم إجراء المعاملات والحسابات الخاصة بالموارد البشرية إلكترونيا، كما يتم دعم القرارات واستخدام النظم الخبيرة في إدارات الموارد البشرية، وتساعد تكنولوجيا المعلومات في إنجاز وظائف الموارد البشرية على النحو التالي:¹

- ✓ إلغاء الإدارة الورقية في معاملات إدارة الموارد البشرية ذلك باستخدام المكتبة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني لملفات العاملين وتسجيل جميع القوانين وتشريعات العمل على الإنترنت؛
- ✓ تحقيق تنافس وتكامل بين مكونات ووظائف إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ إمكانية إنجاز أي عمل في أي وقت وفي أي مكان؛
- ✓ سهولة تعديل مسارات العمل في أي وظيفة؛
- ✓ استخدام الانترنت للاتصالات والحصول على التقارير والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ بناء قاعدة بيانات للعاملين الحاليين والمتوقعين؛
- ✓ إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية؛
- ✓ إنشاء موقع على الإنترنت للشركة WWW لتوفير معلومات عالية لاستقبال المراسلات والإعلانات؛
- ✓ استخدام البريد الإلكتروني للمراسلات E. mail ؛
- ✓ إنشاء شبكات معلومات داخلية بين الإدارة والفروع؛
- ✓ تصميم نماذج إدارة الموارد البشرية على الإنترنت؛
- ✓ الاتصالات مع وزارة العمل والنقابات وأسواق العمل بالإنترنت.

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بجملة من الخصائص أهمها ما يلي:²

- ✓ تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة، كذلك تحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات؛
- ✓ التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية؛

¹ - نفسه، ص ص: 357-366.

² - الهادي بوقفلول، إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات والاتصال (التحديات والتطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة)، الملتقى الوطني حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.

- ✓ تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة: إبداع المعرفة، تطبيق المعرفة، ونشر المعرفة؛
- ✓ التعامل في سوق العمل العالمي بحثا عن الموارد البشرية الأفضل؛
- ✓ الاعتماد على تكنولوجيا العصر الأساسية وهي الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات كالبريد الإلكتروني والتعليم عن بعد... الخ؛
- ✓ التخلي عن بعض الأشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة مثال ذلك:
- ✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تسطيحا، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الشبكي متعدد الخلايا؛
- ✓ التحول من التنظيمات المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى الأنظمة اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود كامل أرجاء المنظمة ويشارك الجميع في ابتكارها وإثرائها؛
- ✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة.

الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومختلف أهدافها

للإدارة الإلكترونية مزايا عديدة كما أنها تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف ذلك لقدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت.

أولا: أهميتها: تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:¹

- ☞ زادت الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة؛
- ☞ تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية؛
- ☞ ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمديرين؛
- ☞ كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.

¹ - فريد النجار، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص: 248.

ثانياً:أهدافها: إن أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال فكلاهما يسعى إلى:

- ☞ تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- ☞ تخفيض تكلفة العمالة؛
- ☞ تحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛
- ☞ تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- ☞ رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة؛
- ☞ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين؛
- ☞ دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة؛
- ☞ توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب ؛
- ☞ تحسين صورة الشركة.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري، وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد *E-HRM*.

الفرع الرابع:وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في: الاختيار الإلكتروني، والتوظيف الإلكتروني وتسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني:

أ.الاختيار الإلكتروني *E-Selection*: له أهمية كبيرة جدا حيث أنه يمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لتغطية المناصب الشاغرة ، ويعتمد على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة، يسمح هذا النظام للمتقدمين لتغطية الوظائف الشاغرة، ووضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما يعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، ويسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم.

إن الاختيارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملاً هاماً في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمة الوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع للبيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة.

بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير النفقات الإدارية وخفض التوظيف، إلا أنها لا تخلو من بعض المساوئ نذكر منها:¹

¹ - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً *E-HRM* في الجامعات الفلسطينية النظامية (قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص: 77-94.

✓ احتمالية إجراء شخص ما للاختبار عوض المتقدم الفعلي، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية؛

✓ تحيز الاختيارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر؛

✓ احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

ب. التوظيف الإلكتروني *E-Recrutement*: لقد وفرت تكنولوجيات المعلومات وخاصة منها الإنترنت المواقع المتعلقة بعروض العمل، بالتعاون مع مكاتب التوظيف، حيث يتم تلقي الطلبات والقيام بالمهام الإدارية المرتبطة بها، والرد عليها بصفة آلية، كما أن بعض المؤسسات تقوم بإجراء مقابلات قصيرة مع طالبي الوظائف عبر الإنترنت، مما يقلل من التنقلات الجسدية ويوفر على طالبي العمل وعلى القائمين بإدارة الموارد البشرية الكثير من الجهد والوقت¹، يوفر التوظيف الإلكتروني العديد من المزايا لعملية التوظيف منها:²

✓ الإسراع من إيقاع عملية التوظيف: في ظل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يمكن تقليل الوقت المطلوب لأداء تلك العملية، أولاً بالنسبة لعملية الإعلان، إذ يمكن تقديم تفاصيل حول الوظيفة الشاغرة بصفحة الوظائف على شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى ذلك يمكن إرسال رسائل بريد إلكتروني للعاملين بالأقسام التي من الممكن أن تتضمن مرشحين لشغل تلك الوظيفة، ويساعد هذا الأسلوب في تقليل الوقت المستغرق في عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة، فبدلاً من الانتظار لعدة أسابيع حتى يتم نشر الإعلان بالمجلة الخاصة بالشركة، يتم نشر معلومات عن تلك الوظيفة داخل الشركة بعد دقائق قليلة من الاتفاق على طبيعة الوظيفة التي سيتم الإعلان عنها، وتستغرق تلك العملية مدة قد لا تزيد عن ستة أيام.

✓ إلغاء دور الوسطاء: يمكن لمن يبحث عن شخص مناسب ومؤهل لشغل إحدى الوظائف أن يطلب من النظام وضع قائمة بأسماء الأفراد ممن يتمتعون بالكفاءات المطلوبة، يتم بعد ذلك إخطارهم بمعلومات حول الوظيفة عن طريق البريد الإلكتروني، وسيوفر هذا كثيراً من الوقت الذي كان سيستغرقه من لا تتوافر لديهم الكفاءات والخبرة المطلوبة في ملء نموذج طلب التوظيف، ومن ثم يتم إلغاء دور الوسطاء في تقديم المورد البشري المناسب لهم وتصبح الوظائف هي التي تبحث عن الأفراد الملائمين وليس العكس.

ج. تسجيل الحضور والانصراف الإلكتروني: تتسابق شركات تقنية المعلومات في إنتاج برامج المعلوماتية التي تحقق هذا الغرض، لكن كلها تتفق في الآتي:

• قاعدة بيانات للنظام: يتعين في أي نظام إلكتروني للحضور والانصراف أن يتضمن قاعدة بيانات، تحفظ فيها الحركة اليومية للموظفين، وجداول العمل والإجازات الخاصة

¹ - الهادي بوقفلول، (إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيات المعلومات والاتصال التحديات والتطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة)، مرجع سابق، ص 8-9.

² - محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008-2009، ص 579-597.

بهم، وكذلك حفظ بيانات الموظفين كالاسم والإدارة التي يعمل بها والجنسية وطبيعة وظيفته.

• الاتصال مع القارئ وسحب للبيانات أوتوماتيكيا: كذلك فإن برامج المعلوماتية الخاصة بالحضور والانصراف يمكنها سحب وقراءة البيانات الخاصة بحركة الموظفين إذ يتعين أن يلتقط البرنامج عن طريق جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء مواعيد الدوام الرسمي، ذلك بالتعرف على الموظفين عن طريق الصور الشخصية أو بصمة الأصبع التي تخزن سابقا في قاعدة البيانات.

• نظم إدارة الحضور والانصراف: ومن خلال هذه الخاصية يمكن القيام بالمهام التالية:

- إدخال وتعديل البيانات الرئيسية للموظفين والإجازات والعطل الرسمية؛
- جداول ومواعيد الدوام حسب (جهة العمل، الموظف، العمل)؛
- التحكم في تحركات الموظفين اليومية (حضور، انصراف، غياب، تأخر بعذر وتأخر بدون عذر، انصراف مبكر من العمل، انصراف بدون إذن) وذلك بدقة متناهية، فعند الخروج أثناء الدوام الرسمي فإن البرنامج المعلوماتي عن طريق بطاقة القارئ يطلب من الموظف تحديد سبب المغادرة.

ويتعرف النظام المعلوماتي على الموظف بوسائل عديدة منها التعرف على بطاقات الموظفين عند تمريرها بواسطة الموظفين صباحا ومساء، وقد يرفض النظام بطاقة الشخص إذا كانت غير صحيحة وذلك في حال عدم صدورها عنه، كما أن شاشة جهاز القارئ تظهر حركة الموظف ونوعها وهل هو خروج للعمل أو لسبب مرضي وهكذا.

د.التعويضات الإلكترونية: وتستعمل لتنفيذ وتطوير أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقييم فعالية أنظمة التعويضات وتقديم المنفعة للعاملين، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة، ويمكن لنظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دعم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها:¹

- تحقيق التكامل بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛
- توفير النفقات الإدارية ذلك من خلال تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني؛
- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة كربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المسطرة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة

¹ - يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا *E-HRM* في الجامعات الفلسطينية النظامية (قطاع غزة)، مرجع سابق، ص:92-96.

الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي، وفي حال فشل الموظف في الاختبار فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه؛

■ أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

هـ. التعليم الإلكتروني *E-Learning*: أو التعليم عن بعد أو التعلم المثيري بالحاسوب والإنترنت وباستخدام وسائل التعليم القائمة على الويب والبريد الإلكتروني والتخاطب القائم على الحاسوب والرسوم المتحركة التعليمية والمحاكاة والألعاب وبرمجيات إدارة العلم وغيرها، حيث يتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:¹

- المرونة العالية من خلال التعلم حسب الطلب (*On-Demand Course*) إذ يكون في أي مكان، أي زمان، أي وسيلة، أي مجال، وأي مستوى تعليمي؛
- التعلم الموجه ذاتياً (*Self-Directed Learning*) أكاديمياً أو مهنياً؛
- إن التعلم عبر الإنترنت يقوم على استخدام كل تسهيلات الوسائط المتعددة (*Multimedia*)؛
- إمكانية تعلم العاملين بدون ترك العمل والذهاب إلى البرنامج التعليمي؛
- إن العاملين يمكن أن يتعلموا بطرق أكثر فاعلية مما يمكن أن يتعلموه بالطرق التقليدية في قاعات الدرس بأقل تكلفة وأكثر فاعلية؛
- إن التعلم الإلكتروني يتم بمرونة عالية من حيث الزمان والمكان وحسب توجيهه الذاتي للعاملين مما يساعد على توجيهه حسب حاجاتهم الفعلية في العمل؛
- في الماضي كان التعلم أو التدريب يتم من أجل دورة حياة مهارة أو معرفة لعقد أو عقود من الزمن، أما الآن في سرعة التغيرات والحاجة للتدريب وإعادة التدريب يتم من أجل مهن ومهارات متغيرة بسرعة وذات دورات قصيرة، لذلك فإن التعلم المطلوب هو التعلم السريع الأكثر قدرة على مجاراة سرعة التغير.

بعد تناولنا لمفهومين أفرزهما الاقتصاد المعرفي خلال السنوات القليلة الماضية وهما نظام معلومات الموارد البشرية *HRMIS* والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية *E-HRM*، حيث تكمن أوجه الاختلاف بينهما فيما يلي:²

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص: 533-535.

² - يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً *E-HRM* في الجامعات الفلسطينية النظامية (قطاع غزة)، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

- ✓ أن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، ومستخدمي أنظمة معلومات الموارد البشرية هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة؛
- ✓ بينما في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أم موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المنظمة.
- وتبقى أنظمة معلومات الموارد البشرية عاملاً رئيسياً في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار.

خلاصة:

افتتحنا هذا الفصل بإلقاء نظرة عامة على إدارة الموارد البشرية والتي نشأت منذ القدم كعنصر لا بد منه لإدارة أي منظمة وإن لم تكن تحت هذا المسمى، وقد تطورت على مدار قرن ونصف من الزمن تقريبا عبر عدة مراحل متسلسلة، سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف، ذلك عن طريق قيامها بعدة أنشطة منها التخطيط للموارد البشرية، توظيفها، تنميتها بالإضافة إلى المحافظة عليها بشتى الطرق.

لتبرز لنا الأهمية البالغة للمعرفة، سمة هذا العصر، إذ تعد جوهره جديدة تمكن المنظمات من إنشاء القيمة وتحقيق التطور والإبداع، عكس الاقتصاد التقليدي الذي يعتمد على أسس مادية بالدرجة الأولى، مما يعني أن لدى كل الشعوب والمجتمعات طاقة كامنة يمكن استغلالها للحاق بركب التقدم، لتتعرف بعدها على الاقتصاد المعرفي والذي يحركه العقل البشري المؤهل، تميز بمجموعة من الخصائص، جعلت منه اقتصادا يختلف عن الاقتصاد التقليدي في العديد من النقاط، يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي أسهمت بشكل كبير في تحقيق الفعالية الاقتصادية، وعلى رأس المال الفكري كمنبع لتوليد المعرفة.

لذلك اتخذت إدارة الموارد البشرية توجهات حديثة، وشهدت تحولات عميقة في بيئة الأعمال المعاصرة، كما أصبح لزاما على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم إذ كان لاقتصاد المعرفة انعكاسات عديدة على إدارة الموارد البشرية أدت إلى تغير وتطور أدوارها وأهدافها التقليدية إلى معاصرة تماشيا مع متطلبات هذا العصر، هذه الانعكاسات بدورها ألزمت إدارة الموارد البشرية اعتماد عدة اتجاهات لمجابهة التحديات التي أفرزها هذا الاقتصاد، هذا الأخير الذي يحققه نظام معلومات الموارد البشرية عن طريق ما يزوده من معلومات ومعارف تكسب المنظمات العديد من المزايا، جعلتها تتخلى عن إدارة الموارد البشرية التقليدية وتطبق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تميزت بتبنيها معطيات عصر المتغيرات السريعة واستيعابها تقنياته المتجددة، وتطبيق آلياته الفاعلة في كافة وظائفها. والسؤال الذي يطرح نفسه ما هي متطلبات تأهيل المورد البشري لمواكبة إفرزات اقتصاد المعرفة؟

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية

المبحث الثالث: التدريب في ظل إفرازات اقتصاد المعرفة

خلاصة

تمهيد

يحتل التدريب أهمية قصوى كعنصر أساسي في عملية تنمية المورد البشري ، إذ يعد عامل مهم في تخصيص عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم، وذلك عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة الاحتياجات المستقبلية، ونظرا لتطور وتنوع الخدمات في عصر المعلومات والاتصالات وازدياد أهمية المؤسسات في تطوير الأعمال أخذت هذه الأخيرة تتبارى في تقديم البرامج التدريبية لكوادرها الإدارية والفنية وتخصيص ميزانيات كبيرة للاستثمار في التدريب، هذا التوجه المعاصر المبني على العلم والمعرفة أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة في العمليات التدريبية اختلفت عما كانت عليه سابقا، ومن أجل الإلمام بمختلف المفاهيم وأساليب التدريب التقليدية والحديثة، كان لزلما علينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول:الإطار النظري للتدريب؛

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية؛

المبحث الثالث: التدريب في ظل إفرازات اقتصاد المعرفة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب

يظل التدريب أحد مجالات الاستثمار في رأس المال البشري، يظهر عائدته في شكل زيادة الإنتاجية الكلية بالنسبة للمنظمة، أما على مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية الفرد على العمل ولهذا تسعى المنظمات إلى إتباع سياسات مختلفة لتطويره للتأقلم والتعايش مع المستجدات والتغيرات البيئية، وجعله يتماشى مع متطلبات عصر المعرفة. ومن أجل الإلمام بجوانب الإطار النظري للتدريب كان لزاما علينا التطرق إلى النقاط التالية:

☞ ماهية التدريب؛

☞ التدريب: مبادئه، محدداته، أهميته؛

☞ أنواع التدريب.

المطلب الأول: ماهية التدريب

كما سبق وأن ذكرنا فإن التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفاعليته في إنجاز الأهداف، إذ يعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد، ذلك بتزويدهم بالمهارات والقدرات والانسجام مع مجمل التغيرات، لذلك سنتعرض إلى ماهيته من خلال التعرض أولاً إلى خلفيته التاريخية، بعد ذلك نحاول إيجاد تعريف دقيق له، لنصل إلى استعراض علاقته ببعض المصطلحات القريبة منه.

الفرع الأول: نشأة التدريب

التدريب عملية مستمرة مارسها الإنسان منذ ولادته وتستمر مرافقة له طيلة حياته في مختلف المجالات، وأهم المراحل التي مر بها التدريب ما يلي:¹
أولاً: التدريب في الحضارات القديمة: إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب فيها ودوره في تقدمها، فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية تأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص المعرفة والمهارة من ذوي الخبرة إلى أشخاص مبتدئين.

ثانياً: التدريب في الإسلام: لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يكلفهم بتولي مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب أحداً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات.

¹ - أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص ص: 41-44.

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بالمسلمين كافة في موسم الحج وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم، وكان عمر أيضا يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية.

ثالثا: التدريب في عصر النهضة الصناعية: لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و1785م أضواء على النهضة الصناعية الانجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة وخلال هذه الفترة القصيرة تحولت انجلترا جذريا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره فقد كانت أول أمة تنجح في ذلك.

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل. والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام أكثر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتنحصر مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرههم، وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها، ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت انتباههم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج، كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918م) والحرب العالمية الثانية (1939-1945) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج فخلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة، ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب.

الفرع الثاني: تعريف التدريب

يشكل التدريب في المؤسسة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته، بحيث يرى المسيرون بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين عبارة عن مؤسسة تحتضر، وفي سياق ذلك تناول الباحثون وضع تعريفات متعددة لعملية التدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض مجموعة من هذه التعريفات:

☞ يمكن تعريفه على أنه: "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة".¹

☞ وبتعريف آخر: "هو الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد".²

☞ ويعرف على أنه: "إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بالعمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة".³

☞ كذلك: "هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد.

الفرع الثالث: استعراض علاقته ببعض المصطلحات

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب وتحديد النقاط الرئيسية في هذه التعريفات ومحاولة تقديم تعريفا يضم جميع النقاط الرئيسية نحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب وهذه المصطلحات هي:

أولاً: التعليم: إذ يمكن التمييز بين التعليم والتدريب حسب عدة نواحي، فمن الناحية الوظيفية عادة ما يتزامن التدريب والتعليم من حيث البدء بتعريف الفرد بالجوانب الوظيفية وأصول الممارسة الصحيحة

¹ - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، 2000، ص: 250.
² - بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 12-13 ماي 2010، ص: 9.
³ - Foray D., *L'économie de la connaissance*, Ed. Casbah, Alger, 2004, p : 59.
⁴ - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، دورية أكاديمية محكمة سنوية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص: 11.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل، أما من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقاً ويتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل، من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في أجل قصير، بينما التعليم يتحقق في أجل طويل¹، والجدول رقم (2-1) يبين الفرق بين التدريب والتعليم:

الجدول رقم (2-1): الفرق بين التدريب والتعليم.

المعيار	التدريب	التعليم
التعرف	إحداث تغيير في سلوك الفرد وتبسيط عملية النمو من خلال إكسابه مهارات محددة للعمل.	إكساب الفرد أنظمة منطقية تهدف إلى تكوين وإعداد معلومات جديدة.
الغاية	إمداد الفرد بمعرفة ومهارات وسلوك محدد تتطلبه طبيعة العمل.	توفير المعرفة والقيم والمهارات التي تتطلبها تحقيق حياة ناجحة للفرد، وتنمية قدرته على التعامل مع الظروف المتغيرة.
النتائج المتوقعة	القيام بمهام محددة لتحقيق أهداف محددة.	معلومات جديدة.
الإطار الزمني	الاهتمام بالاحتياجات الحالية (مدى قصير)	مدى طويل.

المصدر: بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص: 37.

ثانياً: التنمية: تعرف التنمية على أنها: عملية توسيع لخيارات 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 والوصول إلى فرص عمل منتجة ومجزية².

ويفرق بعض الكتاب بين التدريب والتنمية على أساس أن التدريب هو نقل مهارات يغلب عليها الطابع اليدوي الحركي للمتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم، ويرى بعض الكتاب أن الفرق بين المفهومين يكمن في المدى الزمني، حيث يرى هؤلاء بأن التدريب موجه للحاجة اليومية ويهتم بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 333.

² - رمضان محمد مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 307.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

المستقبلية، فتسعى عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداد الفرد لأداء أعلى مستوى من أدائه الحالي، أي أن العملية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد، وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الدنيا، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا¹، والجدول رقم (2-2) يوضح الفرق بين التدريب والتنمية:

جدول رقم(2-2): الفرق بين التدريب والتنمية.

التنمية	التدريب	المعيار
المديرون	العاملون من غير المتدربين	فئات المشاركين
المفاهيم النظرية الفكرية	العمليات الفنية الميكانيكية	المحتوى
المعرفة العامة	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، مرجع سابق، ص:302.

وتأسيسا على ما سبق فإن التدريب والتنمية هما عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل إيجابي مما يساعدها على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بفاعلية.

ثالثا: التطوير: عملية التطوير تعني منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة، التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر، وفي الوقت الحالي يشغل التفكير تأكيد خاص على تعليم الأشخاص كيف يقومون بتطوير أنفسهم، وهي فكرة ينبغي أن تمثل أساس عملية إدارة الأداء ككل.

وقد عرفت لجنة خدمات القوة البشرية التطوير على أنه نمو قدرات أحد الأفراد أو الوصول بها إلى درجة معينة، من خلال التعلم الواعي أو غير الواعي، وعادة ما تشتمل برامج التطوير على عناصر خبرة ودراسة كما يتم دعم هذه البرامج باستمرار عن طريق هيئة توجيه أو إرشاد.²

ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين التدريب والتعليم والتطوير من خلال الجدول رقم (2-3):

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:224 .
² - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص:119.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

جدول رقم (2-3): الفرق بين التدريب والتعليم والتطوير.

التطوير	التعليم	التدريب	أوجه المقارنة
لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص ومواكبته لنمو المنظمة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة، في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً.	- يرتبط بوظيفة أو مهام معينة ولذلك فإن نطاقه محدد؛ - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية.	مجال التركيز
-طويل المدى.	-متوسط المدى.	-قصير المدى.	الإطار الزمني
أهدافه عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	له أهداف محددة، يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	الأهداف
قياس نتائجه شبه مستحيل لأنها تحدث في المدى البعيد.	نتائجه قابلة للقياس، ولكن لا يمكن قياس نتائجه على رأس العمل إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة.	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	النتائج
إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي، ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	يعنى بتحسين أداء الموظف، عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات، وبناء مهاراته أو صقلها، وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	قطاعات التعلم
لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.	يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به.	يمكن تطبيقه مباشرة، بل ويتطلب فرصاً مباشرة للتطبيق.	إمكانية التطبيق
درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتدريب، نظراً لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها.	يمكن للمنظمات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	درجة المخاطرة
توجهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	الاحتياجات التدريبية المحددة.	يعتمد على
استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد	أكثر تكلفة من التدريب، لأنه أطول مدى منه، ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية.	محدودة	التكلفة

المصدر: حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك)، مرجع سابق، ص: 93.

رابعاً: التكوين: لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب يسري مفهومه على التعلم أيضاً لكن في

نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداماً من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.

خامساً: التأهيل: يتمثل مصطلح التأهيل في تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف مصطلح التأهيل عن التدريب لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.¹

المطلب الثاني: التدريب: مبادئه، محدداته، أهميته

كما هو معلوم فإن التدريب يعد أحد أهم مقاييس التطور والنجاح، لكن ذلك لا يتحقق إلا إذا قام على مبادئ وأسس صحيحة لتظهر أهميته البالغة، لذلك سنتناول فيما يلي مبادئ التدريب ومحدداته ثم أهميته.

الفرع الأول: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، يمكن إيجازها فيما يلي:²

- ☞ الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة؛
 - ☞ المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
 - ☞ الشمولية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
 - ☞ التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا؛
 - ☞ المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية؛
 - ☞ الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية؛
- إلى جانب هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى تتمثل فيما يلي:³

1 - محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية)، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2005، ص: 137، 138.

2 - بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سابق، ص: 31، 32.

3 - حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 18، 19.

الارتباط بالسياسة العامة: ويعني ذلك أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف والسياسة العامة للدولة، وبالأهداف البعيدة والقريبة للسياسة التربوية، والنظام التعليمي، وأن يكون مدعماً بسياسة إدارية، وذلك من منطلق أن التدريب في جوهره عملية تعليمية لا بد أن ترتبط بأهداف المجتمع وحاجاته؛

المشاركة: عند تخطيط البرامج التدريبية لا بد من إشراك جميع الأفراد الذين لهم صلة بالبرنامج خاصة المتدربين، والمدربين للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة، وذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة؛

ويعتبر مبدأ التكامل والنظرة المستقبلية من المبادئ المهمة التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التدريب، ويمكن توضيح ذلك من خلال:¹

التكامل: النظرة إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:

✓ التكامل في مدخلات التدريب: أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية؛

✓ التكامل في الأنشطة التدريبية: وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التدريب، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوظيف الأوضاع والأنماط الإدارية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، إعداد المتدربين والمعدات التدريبية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التدريبي، وتقدير كفاءته والعائد منه؛

✓ التكامل في نتائج التدريب: فالتدريب عادة يهدف إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهم قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية.

النظرة المستقبلية: إن برامج التدريب لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

1- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص ص: 356، 357.

الفرع الثاني: محددات التدريب

تتمثل المحددات الأساسية للتدريب فيما يلي:¹

أولاً: المحددات البيئية: يمثل التنوع وعدم التجانس بعدين تقليديين من أبعاد البيئية الخارجية للمنظمة لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة، كذلك التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، ويمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لإحداث هذا التكيف من خلال التدريب، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة والغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

واستقرار البيئة أيضا مهم لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد، يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغيير البيئي وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المنظمة.

وطالما أن المنافسة تزيد من متطلبات جودة المنتج، فإن هذا يلقي مزيد من الأهمية لاكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة المطلوبة، مما يلقي مزيدا من العبء على المنظمة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب. إن السرعة الهائلة في التقدم التكنولوجي في مجال الصناعة، تدفع المنظمات إلى تقديم مزيد من التدريب لمواردها البشرية، كما أن التغيرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة؛

ثانياً: المحددات التنظيمية: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة. ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الاحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة، ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة، فإذا كانت المنظمة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد أما إذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات فإن عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد.

وتلعب الخصائص الديموغرافية (الأعمار، المستويات التعليمية، ونسبة العاملين إلى الإداريين في المنظمة) للأفراد العاملين بالمنظمة دورا في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المنظمة وبالإضافة إلى المحددات الهيكلية الديموغرافية فإن الجوانب الثقافية التنظيمية يجب أن تؤخذ في الاعتبار، فمن أهم الجوانب الثقافية هي العادة والعرف الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب فالمنظمات التي تؤمن

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص: 276-291.

ثقافتها وتشجع على التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المنظمات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب؛

ثالثاً:العوامل والظروف داخل المنظمة: تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي.

الفرع الثالث: أهمية التدريب

التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء، إذ تتفق جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهميته من كونه مدخلا علميا يزيد من كفاءات الأفراد، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم والوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة لتنمية مهاراتهم، تظهر أهميته بالنسبة:

أولاً: بالنسبة للمنظمة: إذ يساهم التدريب مساهمة فاعلة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق ما يلي:¹

☞ زيادة الإنتاجية والأداء، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛

☞ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف؛

☞ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛

☞ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛

☞ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة؛

☞ يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات؛

☞ يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية؛

☞ تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدراكية؛

☞ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة؛

☞ تخفيض الحوادث وإصابات العمل؛

☞ تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها؛

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 187، 188.

☞ مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.

ثانياً: بالنسبة للأفراد: يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه منها:¹

☞ مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل

التي تواجههم في بيئة العمل؛

☞ مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة

وبالتالي تحسين معنوياتهم؛

☞ يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات؛

☞ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛

☞ يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل؛

☞ تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة؛

☞ يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز؛

☞ يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة

المنظمة والإخلاص لها.

ثالثاً: أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية: يحقق الفوائد التالية:²

☞ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛

☞ تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛

☞ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛

☞ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

تستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي

لها، وطبيعة النشاط المستقبلي، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة، كما يجب النظر

إلى طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه إذ تتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية

وذلك حسب اعتبارات مختلفة نوردتها فيما يلي:

الفرع الأول: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: وفقاً لهذا المعيار نجد الأنواع التالية:

أ. التدريب بغرض توجيه الموظف الجديد³: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي

تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من

عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 273.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص: 274.

³ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 130.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

- ☞ معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية لها؛
- ☞ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف؛
- ☞ ملابس العمل؛
- ☞ طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف وآلات التصوير؛
- ☞ الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات؛
- ☞ الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها؛
- ☞ السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والشرب؛
- ☞ قواعد الأمن الصناعي؛
- ☞ التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج؛
- ☞ الترقيات والحوافز؛
- ☞ أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

ب.التدريب أثناء العمل: وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات، والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد التدريب أثناء العمل أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها تجدد وظائف العمل وإجراءاته باستمرار، كذلك استخدام تقنيات حديثة متطورة.¹

ثانياً: أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي: ويعتمد هذا النوع من التقسيم على نوع الوظائف التي يؤديها العاملون أو بعبارة أخرى مستوى وظائفهم يصنف التدريب إلى أربعة أشكال هي:²

أ.التدريب التعريفي أو التأهيلي: هو مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف الشركة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي، ويدخل ضمن إطار هذه البرامج إعداد المعينين الجدد لممارسة مهام الوظائف المعينين بها بفاعلية من وظائف مالية، إدارية، فنية...الخ.

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب(مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، مرجع سابق، ص: 21.

² - محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا(دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنايبب الناقلة للغاز"ألفايبب"بغرداية)، مرجع سابق، ص: 53.

ب.التدريب التخصصي: وهو مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وإكساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العملية في مجال تخصص معين سواء أكان فنيا، ماليا، إداريا، تسويقيا.

ج.التدريب الإداري: هو مجموع البرامج التي تهدف إلى ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وزيادة الفعالية في تحقيق الأهداف التخصصية لكل إدارة وكيفية تنفيذ السياسات وتنمية المهارات السلوكية والإدارية بما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعالية شاغلي وظائف مديري الإدارات.

د.التدريب القيادي: هو مجموع البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية المعارف المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية مما يساعد على تحسين الأداء، وزيادة فعاليته لقيادة الشركة.

الفرع الثاني: أنواع التدريب حسب عدد المتدربين وأهداف التدريب

أما من حيث عدد الأفراد المراد تدريبهم والهدف من التدريب نجد ما يلي:

أولاً: أنواع التدريب حسب عدد المتدربين: حيث نجد الأنواع التالية:¹

أ.التدريب الفردي: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدى، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك بتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتعريفه بمهام وظيفته، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو على أساليب جديدة...الخ، وقد يحدث ذلك عندما يتم بعث بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة، سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها، ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.

ب.التدريب الجماعي: ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تدريب أفرادها على هذه المهام، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات، ضف إلى ذلك أن مثل هذا النوع يعتبر من أهم الأنواع التي تتوافق مع فلسفة بعض النماذج الإدارية التي تقوم على فلسفة العمل الجماعي وروح الفريق، أو فلسفة المشاركة...الخ، حيث يساند التدريب من هذا النوع عملية ترسيخ هذه الفلسفة وتوعية العاملين بأبعادها ومستلزمات تطبيقها من جميع النواحي القيمية أو المعرفية أو المهارية.

ثانياً: من حيث أهداف التدريب: إن نجاح عملية التدريب يتوقف على مدى تحقيقه لأهدافه، فهو يسعى إلى تزويد المتدربين بالمعلومات الجديدة والمهارات الضرورية، كذلك إلى تغيير الأنماط السلوكية لهم وتدريبهم للقيام بوظائف أعلى مستوى، وفقا لهاته الأهداف يتخذ التدريب الأنواع التالية:

1-عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 55،56.

أ.التدريب لتجديد المعلومات : وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدربين معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بصفة مستمرة من خلال التعليم والتطوير المستمر، أو تدعيم ما لديهم من معلومات ومفاهيم لزيادة قدرتهم على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنهم من التكيف مع عملهم ومواجهة المشكلات والتغلب عليها وتحديثها لإتقان العمل وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة.

ب.تدريب المهارات: يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين عن طريق إكسابهم المهارات المعرفية والعملية المستحدثة وتطويرها بصفة مستمرة لضمان توافقيهم مع الأعمال التي يقومون بها في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر، وزيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وتزويدهم بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم؛¹

ج.التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم، وحتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب إلماما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها:

☞ إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك أنه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا؛

☞ إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالذواضع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

د.التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل.²

الفرع الثالث: أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب

يمكن تصنيف التدريب كذلك حسب الموقع الذي يتم فيه وذلك كما يلي:

أولاً:التدريب في مواقع العمل: يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التام للمؤسسة أو المنظمة، أو في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفو المنظمة نفسها، وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى.

وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح

¹ - محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأتابيب الناقلة للغاز"ألفابيب"بغرداية)، مرجع سابق، ص: 55.

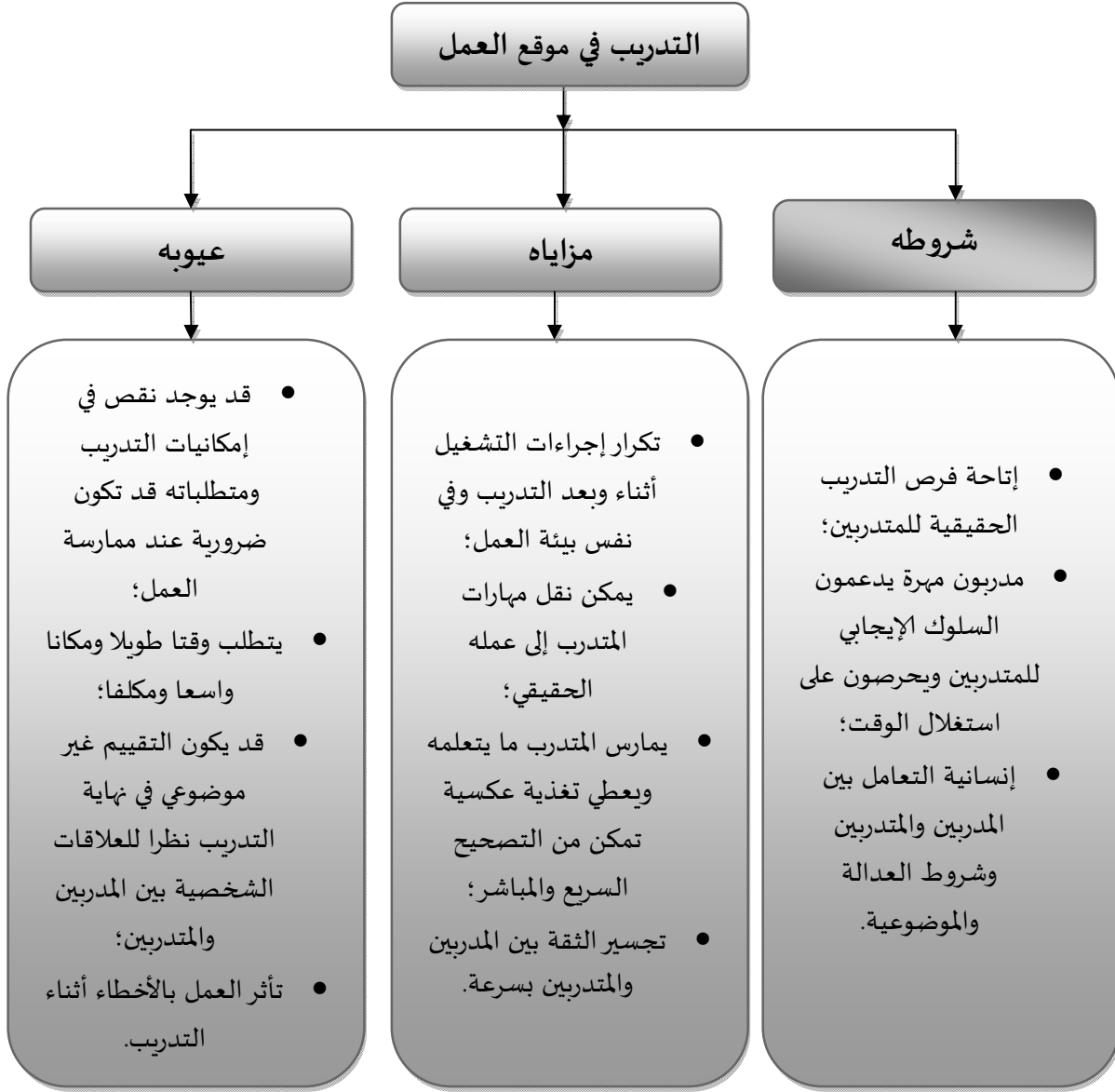
² - أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص: 54 .

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.¹

وفيما يلي الشكل رقم (1-2) يوضح خلاصة شروط فعالية هذا الأسلوب بالإضافة إلى مزاياه وعيوبه:

شكل رقم (1-2): التدريب في مواقع العمل.



المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 60.

ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب: التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسيع الوظيفي، التدريب في بيئة مماثلة للعمل، التدريب الخاص أو المنفرد، التعيينات الخاصة.

👉 التلمذة الصناعية "Apprenticeship": أو ما يسمى "بممارسة المهنة" وتنطوي هذه الطريقة على إعداد المتدرب لمهنة معينة قبل دخوله إلى عالم العمل، هذه الفترة تتراوح بين سنتين إلى

¹ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص: 134، 133.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

خمس سنوات بحسب نوع المهنة ومتطلبات تعلمها، وفي أغلب الأحيان يدفع للمتدرب أجورا خلال فترة التدريب أقل من الأجور المدفوعة للعاملين في نفس المهن.¹

👉 **التناوب الوظيفي "Job rotation"**: إن انتقال المتعلمين ضمن سلسلة من الوظائف تسمى تعاقب الوظيفة، ويقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في عمل الأنواع المختلفة من المعدات أو فهم كيفية عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة، وعلى مر الوقت يتم تعيين متدرب الإدارة في الأقسام التصنيعية، التسويقية والمالية لتعلم كيفية أداء كل وحدة ولفهم العلاقة بين هذه الأقسام.²

👉 **التدرب الوظيفي المبرمج "Job instruction training"**: ويطلق على هذا الأسلوب أيضا **"Programed training instruction"**، لقد طورت التقنيات الحديثة في مجال الحاسب الآلي برامج لتدريب و تنمية الموارد البشرية دون مدربين، حيث يقوم مبرمج مختص ببرمجة المادة التدريبية على شكل برنامج يتضمن مجموعة أسئلة مقسمة إلى أجزاء مرتبطة ببعضها ومتتالية بحيث يقوم الحاسوب بطرح أسئلة كل جزء على المتدرب، فإذا كان فيها أخطاء يصححها له، ولا يمكن للمتدرب أن ينتقل إلى الجزء التالي من الأسئلة، إلا بعد الانتهاء من الإجابة عن أسئلة الجزء الحالي وبشكل صحيح.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:³

✓ يجبر المتدرب أن يعيد التفكير في الإجابات أكثر من مرة ليصححها، فهذا التكرار يرسخ المعلومات في ذهنه بشكل جيد؛

✓ يجبر المتدرب على التفكير العميق في المسائل والأمور المعروضة عليه من قبل الحاسب الآلي، مما يمنع حدوث شرود ذهني لديه، الذي يصاحب بعض الأساليب كالمحاضرة والندوات على سبيل المثال، و يصنف هذا الأسلوب ضمن المجموعات الثانية والثالثة والخامسة والسادسة في التصنيف العام لمجموعات أساليب التدريب.

👉 **التوسيع الوظيفي "Job enlargement"**: ومن أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات وغالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المدربين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين.⁴

👉 **التدريب الخاص أو المنفرد "Coaching"**: يستخدم هذا الأسلوب في تدريب وتنمية الأفراد ولاسيما المدراء وبمقتضاه يقوم المدير أو المشرف بإعطاء معلومات للمتدرب الذي يقربه حول مستوى أدائه مع تقديم الاقتراحات الخاصة في إعطاء هذا النوع من التدريب الخاص، فإن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد مباشرة على قابلية المدير في إعطاء التدريب المنفرد لمروؤسيه.

1- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 194.

2- يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص: 289.

3- عمر وصفي عفتلي، مرجع سابق، ص: 468.

4- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 284.

👉 **التعيينات الخاصة "Special assignments"**: عندما يتم استخدام أسلوب التعيين الخاص في طريقة التدريب أثناء الوظيفة سيتعين على المتعلمين مسؤوليات عملية غير روتينية من أجل الحصول على الخبرة وتطوير مهارات المهنة أو الوظيفة فعلى سبيل المثال، سيطلب من الموظف المرؤوس الذي يقدر على إنجاز مهام إدارية تهيئة تقرير عن كيفية تحسين الإنتاج والنوعية.

ثانياً: التدريب خارج مواقع العمل "**Off the job training**": ويقصد به قيام المنظمات بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي (أماكن خارج مواقع العمل) عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المنظمة.¹ حيث يحقق هذا النوع من التدريب بعض المزايا كما أنه لا يخلو من بعض العيوب نوردتها فيما يلي:²

أ.مزاياه: وتتمثل فيما يلي:

✓ أنه لا يؤدي إلى تعطيل سير العمل في المؤسسة أو المصنع، وخاصة إذا تم عقد البرامج التدريبية في الأوقات التي تقع خارج أوقات الدوام الرسمي؛

✓ أنه لا يحمل المنظمة تكاليف تأسيسية لإنشاء مراكز تدريب خاصة بها، كما أنه يمكنها من تحديد موازناتها التدريبية بناء على تحديد المشاركات أو العقود التدريبية التي تبرمها مع الجهات الأخرى.

👉 **عيوبه:** وتتمثل فيما يلي:

✓ لا يسمح بالتعامل الفعلي مع ظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون بعد عودتهم من التدريب وخاصة في حالات البرامج العامة أو البرامج الخاصة التي تعقدتها جهات خارجية، لا تعرف خصوصية المنظمة؛

✓ قد يكون باهض التكاليف، إذا ما تم التوسع في التدريب والعمل على تنفيذه من خلال التعاقدات مع الجهات التدريبية الخارجية ذات التكاليف العالية غالباً؛

✓ يحتاج إلى مدربين على درجة عالية من المهارة والكفاءة يتم إعدادهم إعداداً خاصاً، وقد لا توجد ضمانات أكيدة بتوفيرهم لدى الجهات التدريبية الخارجية التي تجري تعاقدات أو تفاهات معها لأغراض التدريب.

وبالإمكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات، المناقشات، دراسة الحالة، تمثيل الدور، المباريات الإدارية، البريد الوارد، التعليم بالممارسة والعرض الإيضاحي، تدريب الحساسية: أ.المحاضرات³: هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة الاتصال غالباً يكون في اتجاه واحد، حيث عند تقديم المحاضرة ينصت الحضور ويسجلون النقاط وعادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة، وهذا يوضح ملائمة المحاضرة للأوضاع التي يكون فيها الوقت محدوداً

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص:290.

² - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص:62،63.

³ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص:170،171.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

ويمكن زيادة وتحسين فعالية المحاضرة من خلال استخدام المعينات البصرية المناسبة من أدبيات تساعد التلقي في تكوين صورة ذهنية حول الموضوع المقدم وتجعله أكثر تركيزاً.

👉 شروط استخدام أسلوب المحاضرة: مستوى جودة المحاضرة يمكن التحكم فيه عبر مستوى

جودة الكلمات المنطوقة ومنها:

✓ اجعل صوتك مسموعاً

✓ تجنب الكلمات الغامضة؛

✓ تجنب النغمات الصوتية غير المألوفة؛

✓ تجنب الحديث السريع أو البطيء على حد سواء؛

✓ استخدام قائمة في تقديم المحاضرة يساعد على ترتيب الأفكار؛

✓ الكلمة الملفوضة تتطلب اتصالاً غير لفظي مناسب (التأكد من أن الكل يراك بوضوح،

تجنب الحركات والعادات التي تشوش على الحضور، لا تكرر نفس الألفاظ الكلامية)؛

✓ تجنب الإطالة والاختصار الشديد.

👉 مزايا المحاضرات: تتمثل أهم مزايا المحاضرات فيما يلي:

✓ تختصر الكثير من الوقت؛

✓ تناسب مختلف أحجام المجموعات؛

✓ لا تحتاج إلى الكثير من المعدات؛

✓ يمكن تعديلها لتناسب احتياج المتدربين.

👉 عيوب المحاضرات: تتمثل أهم عيوب المحاضرات فيما يلي:

✓ الاتصال في اتجاه واحد يقلل من التغذية الراجعة والمداخلات؛

✓ الانتباه يقل كلما طالت المحاضرة؛

✓ معدل التذكر والاستعادة يكون منخفضاً

✓ غير مناسبة للتدريب على المهارات.

ب. المناقشات¹: هو أسلوب تدريبي حيث يتم طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تخص الموضوع محل النقاش ومن أهم أشكال أسلوب المناقشات نجد الندوات والمحاضرات، المناقشة الجماعية، الحوار المفتوح، حيث عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:

👉 الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وهي

تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعايرهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر

هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

1 - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 173، 175.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

☞ الأسئلة المغلقة: وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.

☞ مزايا المناقشات: تتمثل أهم مزايا المناقشات فيما يلي:

- ✓ تشجيع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال؛
- ✓ تمكن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات؛
- ✓ توفر تغذية راجعة فورية وتولد نوع من التعاون؛
- ✓ تمكن من تبادل الآراء والخبرات؛
- ✓ تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

☞ عيوب المناقشات: تتمثل أهم عيوب المناقشات فيما يلي:

- ✓ تستهلك الكثير من الوقت؛
- ✓ النجاح يعتمد على التفاعل بين أعضاء المجموعة؛
- ✓ قد يسيطر عليها بعض الذين يجيدون النقاش (الجدال).

ج.دراسة الحالة "Case studies"¹: دراسة الحالة تتضمن اختبارات تفصيليا لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، في دراسة الحالة ينمي المتدربون مهارتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية

☞ مزايا دراسة الحالة: تتمثل أهم مزايا دراسة الحالة فيما يلي:

- ✓ تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب؛
- ✓ تضيف لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية والحكم الموضوعي المبني على الحقائق؛
- ✓ نشاط يركز على المتدرب؛
- ✓ تمكن من التفاعل والتعلم الجماعي؛
- ✓ تمكن من البناء التحليلي؛
- ✓ تركز على أنه ليس هناك طريقة واحدة صحيحة لحل المشكلات وإنما هناك أكثر من حل.

☞ عيوب دراسة الحالة: تتمثل أهم عيوب دراسة الحالة فيما يلي:

- ✓ تستهلك الكثير من الوقت؛
- ✓ صعوبات الاختيار مع المواد الجاهزة المتاحة؛
- ✓ إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى الوقت؛
- ✓ خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين خاصة عند اعتمادها على تصور افتراضي؛
- ✓ تحد من إمكانية التعميم.

¹ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 176-178.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

د.تمثيل الدور "Role playing"¹: أو ما يسمى بلعب الأدوار يقوم على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع ويطلب من المتدربين المشاركة بتممص أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة والهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين، تغيير الاتجاهات، واكتساب مهارات قيادية وبعض التقنيات كالقيام بالمقابلات... الخ، تتمثل مزاياه وعيوبه فيما يلي:

✓ مزاياه: تتمثل أهم مزايا تمثيل الدور فيما يلي:

✓ مشاركة الأفراد المتدربين في عملية التعلم و قيامهم بدور إيجابي، و بالتالي احترام مبدأ التشخيص في التدريب؛

✓ أسلوب فعال في إكساب الأفراد الاتجاهات و السلوكيات الصحيحة.

✓ عيوبه: تتمثل أهم عيوب تمثيل الدور فيما يلي:

✓ تقمص الدور أكثر من اللازم يؤدي إلى الابتعاد عن الهدف التدريبي.

هـ.المباريات الإدارية "Management Game"²: مثل دراسة الحالات وتمثيل الأدوار، إذ تمثل الألعاب الإدارية جوانب من مواقف تحدث في الواقع، وبهذه الطريقة يتم توزيع المتدربين وهم عادة من المديرين في فرق يمثل كل منها شركة من الشركات، وقد تتعلق المشاكل بجوانب محددة أو عامة في الإدارة تتراوح من التنظيم إلى التسويق، ويطلب من الفرق أن تنظم أنفسها بعد تزويدها بكافة المعلومات التي يحتاجونها ويدخل عادة في التنظيم توزيع الأدوار على الأفراد ليتم التوصل إلى القرارات التشريعية والتنفيذية ويتم حساب تأثير تلك القرارات، ويمكن أن تستمر اللعبة بين بضع ساعات وعدة شهور، وفي نهاية الألعاب الإدارية يتم الإعلان عن الفائزين ثم تتم مناقشة ما قام به كل فريق، وأهداف هذه الطريقة هي:

✓ الإشارة إلى العناصر الجوهرية التي يجب ملاحظتها؛

✓ تركيز الانتباه على السياسات والاستراتيجيات وبذلك يتم التركيز على التخطيط للمدى البعيد بدلاً من المدى القصير؛

✓ تمكين المتدربين من حسن استخدام الوسائل المختلفة في اتخاذ القرارات؛

✓ تشجيع المتدربين على استخدام الطرق التحليلية مثل النماذج الرياضية.

ومن أهم مزايا وعيوب هذا الأسلوب في التدريب نجد ما يأتي:³

✓ مزاياها: تتمثل أهم مزايا المباريات الإدارية فيما يلي:

✓ سهولة توصيل المفهوم أو المهارة من خلال اللعبة؛

✓ قوة الاسترجاع والتذكر؛

✓ أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل؛

✓ تصلح للتعامل مع الاتجاهات.

¹ - نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة (محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC)، مذكرة ماجستير في تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص: 26، 27.
² - محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية)، مرجع سابق، ص: 158.
³ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

❏ عيوبها: تتمثل أهم عيوب المباريات الإدارية فيما يلي:

✓ تستهلك الكثير من الوقت وتطويرها قد يكون مكلفاً

✓ تحكم أقل من قبل المدرب على العملية؛

✓ عامل المنافسة قد يقلل من التركيز على الهدف التدريبي؛

✓ الألعاب والتمارين المعقدة قد تؤدي إلى اللبس والبسطة قد تكون مضجرة وغير مفيدة.؛

و.البريد الوارد "In Basket"¹: يكون التدريب بالبريد الوارد بتزويد المدرب بسلة فيها ما يشابه مذكرات ورسائل ترد اعتيادياً إلى شاغل وظيفة معينة، فيحدد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة، إن البريد الوارد هو بمثابة ألعاب يقوم بها كل متدرب، فهي طريقة ممتعة ومحفزة. فالمتدرب يتصرف وكأنه مسؤول عن الوثائق والمذكرات التي يفترض أنه يعالجها، فيرتب أهميتها، يعالجها ويتخذ القرارات الخاصة بكل وثيقة كأى إداري بالمؤسسة، ولا بد من الإشارة للدور الكبير الذي تمثله المعلومات المرتدة التي يزود بها الفرد عن قراراته وكذا القرارات النموذجية في تثبيت المهارات والمعارف التي يتعلمها.

❏ مزاياه: تتمثل أهم مزايا البريد الوارد فيما يلي:

✓ أسلوب محفز، علماً أن الدافعية هي من الركائز الأساسية لعملية التعلم؛

✓ أسلوب فعال للتدريب على اتخاذ القرارات.

❏ عيوبه: تتمثل أهم عيوب البريد الوارد فيما يلي:

✓ يحتاج إلى سلة بريد متنوعة وشاملة، حيث لا يمكن توفير ذلك بصورة كاملة؛

✓ يحتاج إلى القدرة على إرجاع الأثر للمتدربين، ما يشكل جهداً إضافياً.

ز.التعليم بالممارسة "Action Learning": ترى هذه الطريقة الحديثة في التدريب أن الأفراد يتعلمون بشكل أفضل إذا فعلوا ومارسوا الشيء المطلوب منهم تعلمه، فهي إذن طريقة واقعية وعملية، أي أن المادة التي يراد تعلمها مأخوذة من الواقع ويطلب من الأفراد دراستها وإبداء الرأي حولها، وعادة يتم تقييم الآراء أو الحلول المقدمة بعد الانتهاء لتحديد الأخطاء والثغرات الموجودة فيها لغرض الاستفادة منها وتجنبها واقعياً في حالة تعرضهم لها في المستقبل.²

ح. العرض الإيضاحي³: العرض الإيضاحي هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع، والعرض الإيضاحي شأنه شأن المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

العرض الإيضاحي يمكن أن يكون حياً بأن يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات بصرية (شرائح مصورة، فيديو، فيلم...الخ) توضح كيفية القيام بالمهمة

¹ - نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة (محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC)، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

² - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 287.

³ - بلال خلف السكرانة، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 171، 172.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

المعينة تحت ظروف محددة. وأهم نقاط القوة في العرض الإيضاحي هي أنه يوضح كيفية القيام بمهمة ما بشكل حقيقي، وهو بذلك يكون أكثر إقناعاً إذ يرفع من درجة ثقة المتدرب في قدرات المدرب علاوة على إصغاء البعد التطبيقي العملي على التدريب، لذلك فهو يمتاز عن المحاضرة في التمكين من التطبيق وارتفاع معدل الاسترجاع والتذكر.

ومن أهم مزايا وعيوب العرض الإيضاحي نجد:

✓ مزاياه: تتمثل أهم مزايا العرض الإيضاحي فيما يلي:

- ✓ يرفع من مستوى تركيز وانتباه المتدرب؛
- ✓ دعم عملي تطبيقي للمحاضرات والنظريات؛
- ✓ المشاهدة المباشرة ترفع من درجة المصداقية والثقة؛
- ✓ التغذية الراجعة المباشرة والفورية.

✓ عيوبه: تتمثل أهم عيوب العرض الإيضاحي فيما يلي:

- ✓ التكاليف والفترة الزمنية اللازمة للتحضير قد تكون كبيرة؛
- ✓ قد يؤدي إلى فقدان الثقة إذا لم يؤد بالمستوى المطلوب؛
- ✓ يفضل للمجموعات الصغيرة؛
- ✓ يحتاج إلى مواصلة التطبيق والتدريب للحصول على أفضل النتائج.

ط. تدريب الحساسية¹: هو أسلوب يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد، وذلك من خلال تحسيسهم بسلوكياتهم واتجاهاتهم السلبية ومساعدتهم على تغييرها أو تعديلها، إن هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب مختص في هذا المجال، حيث يجتمع المتدربون في مجموعة ويوضعون في موقف معين، وتتعرض مختلف السلوكيات الصادرة عنهم إلى الملاحظة والمناقشة، إن معرفة أثر اتجاه معين أو سلوك معين على المجموعة ككل وعلى الأفراد الآخرين أمر أساسي فكلما أمكن للفرد التعرف على سلوكياته، والسلوكيات ذات الأثر السلبي على الجماعة أو الأفراد، كلما أمكن له من تغييرها بما يتماشى وأهدافه من جهة، أهداف الجماعة والمؤسسة ككل من جهة أخرى. وهذا الأسلوب له مزايا وعيوب تتمثل فيما يلي:

✓ مزاياه: تتمثل أهم مزايا تدريب الحساسية فيما يلي:

- ✓ يؤدي إلى تنمية مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين؛
- ✓ يعتبر هذا الأسلوب طريقة جيدة لتغيير اتجاهات المتدربين وتعديل سلوكياتهم، وذلك من خلال معرفة أثر سلوكياتهم على باقي الأفراد، بالإضافة إلى كيفية تأثرهم بسلوكيات الغير.

✓ العيوب: تتمثل أهم عيوب تدريب الحساسية فيما يلي:

- ✓ من الممكن أن تظهر بعض الصعوبات إذا كان ما تعلمه المتدرب عن نفسه يعتبر أمراً غير مقبول؛

¹ - نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة (محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC)، مرجع سبق ذكره، ص: 28، 29.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

✓ يتطلب متخصصين أكفاء وذلك يرفع من تكلفة إنجازه.

والجدول رقم (2-4) يلخص لنا كافة أنواع التدريب التي سبق وأن ذكرناها:

جدول رقم(2-4): أنواع التدريب.

التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب	التدريب حسب عدد المتدربين وأهداف التدريب		التدريب حسب المستوى الوظيفي	التدريب حسب مرحلة التوظيف
	حسب أهداف التدريب	حسب عدد المتدربين		
✓ التدريب في مواقع العمل؛ ✓ التدريب خارج مواقع العمل.	✓ التدريب لتجديد المعلومات؛ ✓ تدريب المهارات؛ ✓ التدريب السلوكي؛ ✓ التدريب للترقية.	✓ التدريب الفردي؛ ✓ التدريب الجماعي.	✓ التدريب التعريفي؛ ✓ التدريب التخصصي؛ ✓ التدريب الإداري؛ ✓ التدريب القيادي.	✓ التدريب بغرض توجيه الموظف الجديد؛ ✓ التدريب أثناء العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق من التصنيفات.

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية

تعتبر عملية بناء البرنامج التدريبية التي تتضمن تحديد الحاجات التدريبية، وصياغة أهداف التدريب وتحديد الموضوعات والمفردات اللازمة التدريبية، ووسائل تنفيذه، وطرق تقويمه الجزء الأساسي في مرحلة العمليات. حيث تمر العملية التدريبية بأربعة مراحل أساسية يشترط فيها التتابع الزمني مرحلة بمرحلة، وهذا ما سنراه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

☞ تحديد الاحتياجات التدريبية؛

☞ تصميم البرامج التدريبية؛

☞ تنفيذ البرامج التدريبية؛

☞ تقييم البرامج التدريبية.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

أي نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مخططاً وقائماً على أساس علمي وعملي وبما أن التدريب أحد الوظائف الهامة التي تؤديها، فإن الأمر يستدعي أن تخطط جيداً لبرامجها التدريبية وأول خطوة تقوم بها هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، هذا ما سنراه فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

بما أن الاحتياجات التدريبية تمثل الركيزة الأولى التي يبني عليها أي برنامج تدريبي، والحلقة الأولى والأساسية، فإهمال قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة ومهارة ودراسة يهدد نجاح العملية التدريبية، وهذا يقودنا إلى التفرقة بين ثلاث مفاهيم أساسية:

❖ **الاحتياجات التدريبية:** وتعرف على أنها: "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود مسببات تفسر الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب للأفراد سواء كانت نقصاً في معارف و قدرات ومهارات هؤلاء الأفراد أو أن هذا الفارق بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب هو بسبب قصور في سلوكهم واتجاهاتهم"¹.

❖ **تحليل الاحتياجات التدريبية:** وهي عملية فحص الاحتياجات التدريبية لتحديد أفضل الطرق لتلبية هذه الاحتياجات.

❖ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هو العملية المطلوبة لتحديد أي المجالات التدريبية المطلوب التعامل معها مثل: الاحتياجات المرتبطة بالنواحي التنظيمية والوظيفية، الاحتياجات الفردية² وفي إطار تحديد الاحتياجات التدريبية يمكننا القول أن هذه الاحتياجات تتمثل في تحديد الاحتياجات بالنسبة للمنظمة والأفراد والتي تحدد على أسس كما يوضحها الجدول رقم (2-5).

¹ - عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 94.
² - بلال خلف السكرانة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سابق، ص: 169.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

جدول رقم(2-5): احتياجات المنظمة والأفراد.

تحديد احتياجات الأفراد	تحديد احتياجات المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين؛ ✓ وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية؛ ✓ وفق بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها؛ ✓ وفق اهتمامات واتجاهات ومراحل العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وفق احتياجات التوظيف المستقبلية؛ ✓ وفق خطط الهيكل الوظيفي؛ ✓ بناء على تقويم قدرات العاملين؛ ✓ موازنة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد؛ ✓ إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين.

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص:218.

ومن ناحية أخرى لا بد للمؤسسة أن تضع في الاعتبار مجموعة من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على متطلبات المؤسسة من التدريب وتشتمل هذه العوامل على ما يلي:¹

➔ **حركة دوران العمالة:** حيث كلما كان عدد المعينين حديثا اكبر كلما كانت الحاجة إلى التدريب على المهارات الوظيفية، والتدريب الخاص بتعريف الموظفين بالعمل أكبر؛

➔ **التغيرات في التقنية:** بحيث تتطلب العمليات والأنظمة الجديدة إلى عاملين تم تدريبهم بشكل جيد على التعامل مع هذه الأنظمة؛

➔ **التغيرات في الوظائف:** حيث تتغير الوظائف بشكل ثابت بمرور الوقت وبوجه خاص عندما يتم إدخال تغييرات على المؤسسة نفسها وعليه فإن الموظفين بحاجة إلى التدريب على التكيف مع هذه التغيرات؛

➔ **ضغوط السوق:** وتعني الحاجة إلى البقاء في المنافسة أي أنه لا بد من أن تضمن المؤسسة أن الموظفين على علم بأحدث التطورات وأن لديهم مهارات تمكنهم من الإبداع؛

➔ **التطورات الاقتصادية:** في أي فترة كساد، تهتم الشركات بصفة خاصة بتقليل النفقات وزيادة القدرة الإنتاجية إلى الحد الأقصى، ويستلزم ذلك أن يكون لدى هذه الشركات عمالة مدربة بشكل أفضل تتميز بمجموعة من المهارات حتى يمكن استخدامها بمرونة بواسطة المؤسسة؛

➔ **السياسات الاجتماعية:** تعني الخصخصة على سبيل المثال، أنه لا بد من أن يكتسب الموظفون في القطاع العام مهارات تجارية جديدة؛

➔ **التباين في مستوى الأداء:** عندما يكون هناك اختلاف واضح في مستوى الأداء بين أحد أقسام المؤسسة وقسم آخر، فمن الممكن أن يكشف ذلك عن الحاجة إلى التدريب؛

➔ **طموحات الموظفين:** تعني الحاجة إلى اجتذاب والحفاظ على مجموعة من الأشخاص العاملين يتميزون بخصائص مناسبة، أي أنه على صاحب العمل أن يوفر فرصا للتدريب والتطوير كما

¹ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 122، 123.

يعني ذلك أيضا أن الفشل في القيام بذلك من الممكن أن يكون له تأثير عكسي على صورة المؤسسة:

👉 تكافؤ الفرص: ربما يتعين على المؤسسة أن تقوم بتنفيذ برامج تدريبية وذلك لضمان ألا يتم إلحاق الأذى ببعض المجموعات مثل المعاقين، وأعضاء الأقليات العرقية أو النساء، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بترقيات محتملة.

الفرع الثاني: خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، تتميز بمجموعة من الخصائص وتؤدي أهمية كبرى في نجاح أي منظمة تناولها فيما يلي:

أولا: خصائص عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي¹:

- 👉 اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمثل احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكلما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.
- 👉 اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.
- 👉 صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا، ولابد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.
- 👉 صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

- ✓ أهداف عادية: وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد برامج تنشيطية؛
- ✓ أهداف حل المشاكل: وتعنى أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

1- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص: 269، 270.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

✓ أهداف ابتكارية : وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسيرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

ثانيا: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية¹: إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مستمرة ودائمة تؤثر تأثيرا مباشرا في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية، وتصميمها، وتقويمها، وتحديد الاحتياجات عملية مستمرة ودائمة لأن الاحتياجات والمشكلات تتغير وتتغير بتغير المواقف وتنوعها، وكذلك بالظروف المحيطة بالمنظمة، ومما لاشك فيه أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية هامة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية ويعزى ذلك إلى الأسباب التالية:

✓ تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية:

✓ تؤدي إلى الأداء المناسب، وتبين الفئة المستهدفة من التدريب؛

✓ تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد، وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.

كما أن نجاح عملية التدريب تخطيطا وتنفيذا ومتابعة، يعتمد على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، لأنها المؤشر الذي يوجه التدريب في الأعمال الصحيحة، وهناك اعتبارات كثيرة تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:

✓ إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم؛

✓ إن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم، وتعريفهم عن مجال التدريب المطلوب؛

✓ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية ديناميكية مستمرة.

الفرع الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات ثلاثة وهي²:

☞ مستوى المنظمة: أو ما يسمى "بتحليل النظم" وعلى هذا المستوى فإننا نسأل السؤال التالي: أين توجد الحاجة إلى التدريب في المنظمة هل هو في دائرة معينة كالإنتاج أو التسويق مثلا أو في مجموعة من العاملين كالمحاسبين مثلا؟

☞ مستوى الوظيفة: أو ما يسمى "بتحليل العمل" وهنا نسأل السؤال التالي: ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة مدرب أو محلل مالي مثلا؟ وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي ننظر إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، مرجع سابق، ص: 30، 31.
² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، مرجع سابق، ص: 317.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

☞ مستوى الأفراد: وهنا يسأل السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب في المنظمة؟ وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى التنمية والتطوير لديهم؟ ويمكن توضيح ذلك من خلال:

أولاً: تحليل النظم أو المنظمة: يقصد بتحليل المنظمة دراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المحيطة بالمنظمة، الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية وسياسة العمل لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب ونوع التدريب المناسب ويتم ذلك من خلال:¹

- ✓ توصيف الأعمال والإجراءات والتقسيمات الإدارية؛
 - ✓ تشخيص الأوضاع التنظيمية، وتحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم أو في بعض عناصره الأساسية التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء، أو انخفاض كفاءته؛
 - ✓ تحديد التعديلات، والتغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم.
- ويمكن أن يشمل تحليل النظم العناصر الآتية:

☞ تحليل أهداف المنظمة: إذا أردنا أن نتمكن من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة فإن علينا أن نعرف بدقة وبوضوح أهداف المنظمة، ومدى قبول أو عدم قبول أفراد التنظيم لهذه الأهداف، وأن الفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة نحدد بموجبها فعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها من جهة وتحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.²

☞ تحليل الخريطة التنظيمية³: الخريطة التنظيمية هي مخطط لهيكل المؤسسة، وتستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الأغراض منها:

- ✓ تحديد إطار المنظمة، والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات؛
- ✓ بيان كيفية تقسيم العمل بين أفراد التنظيم الذين يعملون بالمنظمة؛
- ✓ توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، والعلاقات بين مختلف الإدارات؛
- ✓ تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له؛
- ✓ توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة؛
- ✓ بيان اللجان الموجودة في المنظمة وسلطاتها وعلاقاتها بأجزاء المنظمة؛
- ✓ تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد؛
- ✓ تساعد في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم.

☞ تحليل السياسات والتشريعات: وتتضمن هذه العملية تحليل سياسات المنظمة ودراسة القوانين واللوائح والأنظمة والإجراءات والتعليمات التي تعتمد عليها قيادة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يقوم بها الأفراد، والهدف من هذه العملية الوقوف

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

2- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الحقائق التدريبية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2006، ص: 53.

3- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 44.

على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتشريعات ومدى التزامهم بها:¹

👉 تحليل القوى العاملة للمنظمة: يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد وإصابات، وفاة) إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية.²

👉 تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات، واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية:³

👉 تحليل المناخ التنظيمي: وتهدف دراسة المناخ التنظيمي إلى التعرف على الهياكل التنظيمية واللوائح الداخلية والقوانين المنظمة للعمل ونظام الاتصالات، بالإضافة إلى دراسة نظم حل المشكلات وغياب العاملين والحوادث التي تقع لهم والصراعات الإدارية والمقترحات التي يقدمها العاملون، ويعبر المناخ التنظيمي عن مدى وضوح المسؤوليات والمهام الخاصة بالعاملين أو وجود توصيف دقيق للوظائف والمعايير المعمول بها وتقييم الأداء.⁴

وهناك عدة طرق لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، والاستقصاءات المكتوبة، تحليل معدلات الغياب، دوران العمل، والحوادث والإصابات، الوقت الضائع، الإنتاجية، اقتراحات العاملين، والشكاوي.

👉 دراسة التغيرات المتوقعة في المنظمة: ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات والتي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي:

- ✓ التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها؛
- ✓ التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة للنشاط؛
- ✓ التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة، والتغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم.

وتؤدي هذه التغيرات عادة إلى استحداث ظروف عمل جديدة يجب أن يتم الإعداد للتعامل معها بإجراءات مختلفة بعضها تنظيمي وبعضها فني أو تكنولوجي والبعض الآخر يتعلق

1- أحمد الخطيب ورياح الخطيب، الحقائق التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 54.
2- محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنايب الناقل للغاز "الفابيب" بقراداية)، مرجع سابق، ص: 64.
3- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي)، مرجع سبق ذكره، ص: 47.
4- بلال خلف السكرانة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سابق، ص: 204، 205.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

بالتدريب، وأن المخطط للنشاط التدريبي في منظمة ما لا بد وأن يتوافر لديه تصور واضح عن الأوضاع المستقبلية فيها واحتمالات تحققها حتى يمكن أن تحتوي خطط التدريب المتكاملة على عناصر تتصل بتلك التغييرات المحتملة.¹

ثانياً: تحليل العمل: إن تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقييم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات مع الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإمام بها.² وتحليل العمل يتضمن العناصر التالية:³

👉 الوصف الوظيفي "Job Description": خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات الوظيفية؛

👉 مواصفات الوظيفة "Job Specification": خلاصة للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفاعلية؛

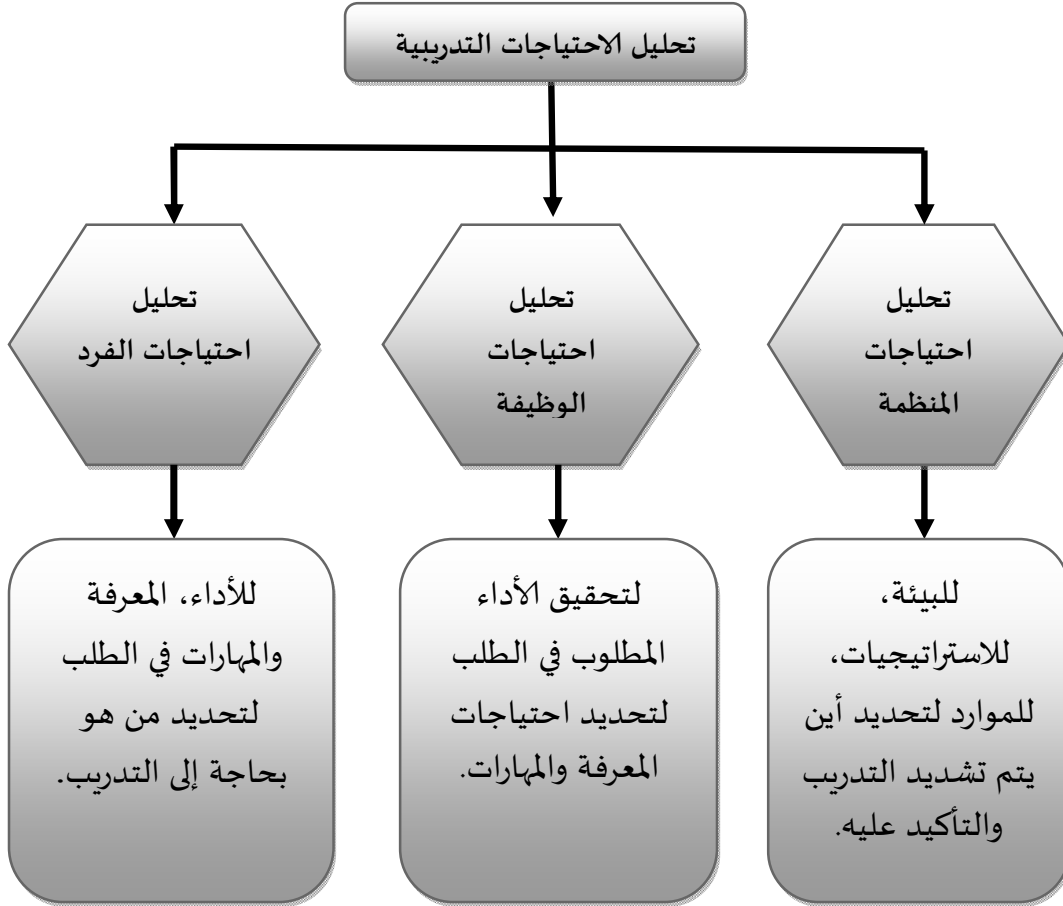
👉 قائمة بالواجبات "Tasking Listing": يشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام والتي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام؛

👉 تحليل المهارات "Skill Analysis": يتضمن تحليلاً للمهارات المطلوبة لأداء المهام سواء اليدوية أو الآلية أو الذهنية (اتخاذ القرارات).

ثالثاً: تحليل الفرد: ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع حاجاته الوظيفية والشخصية. ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد (مؤهله وخبرته ومهاراته)، والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل استعداداته للتعلم وحاجاته التي يطمح في إشباعها وربما ذكاؤه، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة، وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضواً في جماعة عمل، أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداداته للتعاون⁴، والشكل رقم (2-3) يلخص ما سبق:

1- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الحقائق التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 55، 56.
2- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص: 276.
3- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص: 299.
4- بلال خلف السكرانة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

شكل رقم (2-3): تقييم الاحتياجات التدريبية.



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

تبدأ هذه المرحلة من حيث تنتهي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ تعد حلقة الوصل بين المرحلة الأولى وبين مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي وفيها يتم وضع أنشطة التدريب ومختلف الأساليب التدريبية المراد استعمالها.

الفرع الأول: مفهوم تصميم البرامج التدريبية

يعتبر تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى ضوء نتائج التحديد يتم السير بإجراءات تصميم البرنامج الذي يتم فيه الربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف التي توضع بدقة لسد الاحتياجات.

إن تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج.¹

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

الفرع الثاني: خصائص تصميم البرامج التدريبية

- ☞ عملية تصميم البرامج التدريبية تتميز بمجموعة من الخصائص منها:¹
- ☞ تلبية الاحتياجات المحددة، وأهدافها قابلة للقياس؛
- ☞ ترتيب الوحدات في المحتوى بشكل منطقي وبمستوى المتدربين؛
- ☞ وقت التنفيذ يراعي الوحدات والمحتوى؛
- ☞ القاعة مناسبة ومحفزة تتوفر على التقنيات المساعدة؛
- ☞ توزيع المادة التعليمية على المتدربين؛
- ☞ الالتزام بطرق التقييم وأساليبه؛
- ☞ حساب التكاليف والإيرادات للبرنامج؛
- ☞ اختيار مدربين مؤهلين، وتحديد مشرف ومنسق علمي للبرنامج؛
- ☞ تصميم الدليل والحقيبة التدريبية قبل بدء البرنامج؛
- ☞ تحضير الشهادات والإعداد للافتتاح والاختتام، وتخصيص جوائز للمتفوقين.

الفرع الثالث: خطوات تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة خطوات منها: تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي، تحديد أساليب التدريب، ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة التدريب، وسنتناول هذه الخطوات فيما يلي:

أولا: تحديد أهداف البرنامج التدريبي: بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يتعرض المشتركون في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه، وصياغة الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت وأساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها، وصعبة لأنها تحتاج إلى كثير من الخبرة.²

ومن الضروري لوضع الأهداف مراعاة ما يلي:³

- ☞ أن تكون الأهداف مرتبطة بعنوان البرنامج، ولها دلالتها المباشرة عليه، كما تكون مرتكزة على الأهداف التي شملتها الخطة الأساسية وتصب في إطارها؛
 - ☞ أن تكون الأهداف واقعية، ويمكن تحقيقها من خلال البرنامج، مع التحذير من التمادي في عرض الأهداف التي لا يسهل تطبيقها؛
 - ☞ أن توضع الأهداف بصورة محددة من ناحية المجالات التي سوف يتم تغطيتها خلال البرنامج (معارف، مهارات، قيم واتجاهات) ومحددة من ناحية كم أو مدى ونوع التطوير أو التغيير أو التعديل المستهدف وكذلك من ناحية الزمن الذي يحتاجه كل هدف منها.
- ومن الأمثلة على أهداف البرنامج التدريبي ما يلي:

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، مرجع سابق، ص: 48-53.
² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص: 319.
³ - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 290، 291.

أ.المعلومات

- ✓ أن يعدد المشترك الحاجات الخمس كما وضعها ماسلو؛
- ✓ أن يعدد المشترك أساليب في التدريب ومزاياها وعيوبها.

ب.الاتجاهات

- ✓ أن يكتسب المشترك اتجاهها إيجابيا نحو العمل في مجموعات أو في فريق العمل؛
- ✓ أن يطور اتجاهها إيجابيا عن المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ أن يطور اتجاهها إيجابيا عن الخدمة العامة.¹

ج.المهارات²

- ✓ أن يتقن المشترك مهارة جمع المعلومات لتقدير الاحتياجات التدريبية بواسطة المقابلة؛
- ✓ أن يصمم المشترك استبانة بسيطة يستخدمها لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في مؤسسته؛

- ✓ أن يكتب أربعة أهداف سلوكية لبرنامج تدريبي، وأن يصمم جدولا زمنيا لبرنامج تدريبي؛
- ✓ أن يتقن مهارة تشغيل العرض التقديمي في التدريب.

ثانيا: تحديد المحتوى التدريبي: على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه المعلومات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.³ ولمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق لمحتوى المواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لا بد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة.⁴

كذلك لا بد من مراعاة التسلسل المنطقي لوحدات المحتوى التدريبي بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب وذلك من خلال:

- ☞ تحديد المهام التي يقوم بها المتدرب بعد انتهاء التدريب؛
- ☞ البدء بما هو معروف وسهل ثم ما هو جديد وصعب؛
- ☞ الربط بين الجانب النظري والجانب العملي؛
- ☞ توفير فرصة للممارسة العملية؛

¹ - بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سابق، ص: 139، 140..

² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 320.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص: 302.

⁴ - Jean Maire de Ketele, *Guide de formateurs, Bruxelles, de Boeck -wesmael, 1988, p : 38-40.*

☞ عدم تكرار المفاهيم غير الضرورية؛

☞ محاولة تكرار المفهوم الذي يستخدم في تعليم مهارة؛

☞ ترتيب المواد بشكل يلمسه المشاركون؛

☞ ترتيب الوحدات في مجموعات ترتبط بالأهداف؛

☞ استخدام النصوص المحفزة ما أمكن.¹

ثالثا: أساليب التدريب: الأسلوب التدريبي هو طريقة تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات بين المشاركين وبين المدرب أو بين المشاركين أنفسهم، وصولا لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.²

كما تختلف الأساليب التدريبية حسب ما يلي:³

☞ نوعية المتدربين: فالأساليب التدريبية المناسبة لرجال الإدارة العليا لا تتناسب عادة مع رجال الإدارة الوسطى أو مشرفي الصف الأول؛

☞ موضوع التدريب: فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب أمثل في حين لا يصلح أسلوب تمثيل الأدوار مثلا؛

☞ مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات: فإذا تطلب الأمر درجات أعلى من العمق في عرض الموضوع تصبح المحاضرة هي الأسلوب الأمثل، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع فتكون المناقشة أفضل؛

☞ فترة التدريب: المحاضرة تصلح في البرامج التدريبية القصيرة بينما تكون دراسة الحالات وتمثيل الأدوار أكثر تناسبا في حالة البرامج الطويلة المدى، والبرنامج التدريبي الفعال هو مجموعة من الأساليب على أن يتناسب والهدف من الموضوع التدريبي؛

☞ أثر جماعة المتدربين: يراعى اختيار الأسلوب التدريبي المناسب للأعداد المطلوب تدريبها فالأساليب التي تناسب تدريب فرد فقط لا تناسب تدريب الجماعة الكبيرة التي تتطلب تنظيما أكبر يكون من الأفضل استخدام أسلوب المحاضرة أو أسلوب الدراسات الميدانية، في حين أن الجماعة الصغيرة التي يتراوح عددها بين عشرة أو عشرين متدربا تناسبها أساليب التدريب النقاشية مثل تمثيل الأدوار ودراسة الحالات والتجارب العملية وغيرها من الأساليب التي تستخدم في تنمية القدرات الإدارية.

وخلاصة لما سبق يمكن القول أن عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى.

¹ - بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 140، 141.

² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 322.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي)، مرجع سابق، ص ص: 210، 211.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

فبرامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المدربين لا تصلح للفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية كما أن اختلاف الفرص من عملية التدريب والتنمية يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات الأداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن عدد الأفراد الذين يوفر لهم البرنامج التدريبي يحكم أسلوب التدريب المستخدم.

فالمحاضرات والندوات والمؤتمرات على سبيل المثال لا تصلح إلا للأعداد الكبيرة من الأفراد واختلاف خبرات وثقافات المتدربين يؤدي إلى اختلاف طرق تدريبهم، فالمؤتمرات كطريقة للتدريب تتطلب أن يتوفر لدى أعضائها خبرات وتجارب كثيرة على عكس الحال في المحاضرات مثلا حيث لا تتطلب من المتدربين هذا القدر من الخبرات والتجارب، هذا فضلا عما يوجبه المسؤولون بالمنظمة من اعتبار إلى تكاليف الأساليب المختلفة للتدريب بحيث يتم اختيار الأسلوب الذي يتفق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية وقدرتها على توفير التسهيلات التدريبية المطلوبة.¹

رابعاً: تحديد مساعدات التدريب: يقصد بمساعدات التدريب: "الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين"²، ومن أهمها: الوسائل السمعية والبصرية إذ من الضروري التأكد من وجود مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية والتأكد من صلاحيتها للاستعمال، إذ لها دور جيد في هذا المجال إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحاً، كما أنها تشجع على التركيز والمشاركة الفعالة بالنسبة للمتدربين، بالإضافة إلى أنها تتصف بالتشويق والإثارة، ويذكر ويلز بأن أكثر المساعدات شيوعاً هي عرض الشرائح الشفافة من خلال جهاز عرض الشرائح (البروجيكتور) والمسجلات السمعية ومسجلات الفيديو، كاميرات الفيديو، أجهزة الحاسب الآلي، وعرض الأفلام.³

خامساً: اختيار المدربين والمتدربين: حيث يتم اختيار المدربين والمتدربين على النحو التالي:

✍ اختيار المدربين: المدرب هو ذلك الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة، وإكساب المهارات، وتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين.⁴

ويتم ذلك على أساس مجموعة من الشروط يجب توفرها في المدرب منها:

✓ أن يكون مقتنعاً تماماً بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية

وحريصاً على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين؛

✓ أن يكون متحمساً ومهتماً بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديد؛

¹ - يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص: 303، 304.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدربون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 188.

³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 195، 196..

⁴ - محمد سكوي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنايبب الناقله للغاز "ألفابيب" بغرداية)، مرجع سابق، ص: 74.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

- ✓ أن يكون ملما بالمادة العملية التي سيتحدث فيها لأن الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين؛
 - ✓ أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية؛
 - ✓ أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع؛
 - ✓ أن تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة؛
 - ✓ أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين؛
 - ✓ أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته؛
 - ✓ أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى يساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم، تحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريبهم على أعمال العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية؛
 - ✓ أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومدارة ذوي النفوذ؛
 - ✓ أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.¹
- ✍ اختيار المتدربين: على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال و وقت وجهد على أن تتحقق نتائج إيجابية.²
- وقد يتطلب كذلك تحليل خلفية خبرات المتدربين من حيث: فئة العمر، التخصص، الخبرة التدريب السابق، المواقف، تجانس المجموعة التدريبية.
- سادسا: تحديد تكلفة التدريب: تعتبر الإمكانيات التدريبية المادية حلقة أساسية في تصميم البرامج التدريبية، لأن اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه مرهون بوجود ميزانية كافية لتغطية التكاليف

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 147، 148.

² - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 230.

التقديرية لبرنامج التدريب، بمعنى تقدير ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية والتي تتمثل غالبا في تكاليف مباشرة مثل الرواتب والمكافئات ومصاريف الإقامة والتنقل، وتكاليف غير مباشرة كالتنقل على إعداد وتجهيز البرامج التدريبية.¹

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

بعد القيام بالمرحلتين السابقتين نأتي الآن إلى مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية والتي تقوم بتغطية الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بإعدادها، وإخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود ومن خلالها يتضح حسن وسلامة التخطيط.

الفرع الأول: مفهوم تنفيذ البرامج التدريبية

بعد مرحلة تصميم البرامج التدريبية تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، وفيها تتم تغطية الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها، وهي مرحلة أساسية لأن فيها تتضح سلامة التخطيط لعملية التدريب التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على مرحلة تقييم البرامج التدريبية. وتعرف على أنها: "تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود".²

الفرع الثاني: خطوات تنفيذ البرامج التدريبية

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أولاً: تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي³: يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة أيام مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين. ثانياً: تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي في المكان الذي يضمن البيئة التدريبية المناسبة، فقد يكون داخليا بالمنظمة، وقد يكون خارج المنظمة:

☞ تنفيذ برامج التدريب داخل المنظمة: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المنظمة، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية لذلك، وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته

¹ - محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأتابيب الناقلة للغاز "الفابيب" بفرداية)، مرجع سابق، ص: 76.

² - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص: 73.

³ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

في تطبيق ما تعلمه في البرنامج، وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق، هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج.¹

☞ تنفيذ برامج التدريب خارج المنظمة: وقد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والتنموية.

ثالثاً: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج: تهدف متابعة برنامج التدريب إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج يتم كما هو مخطط له، لذلك تقوم الإدارة بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وتتضمن عملية المتابعة مراقبة نظافة قاعات التدريب بشكل مستمر، ومراجعة المادة العلمية المقدمة وتقديمها للمتدربين في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تأمين الأدوات المساعدة اللازمة للمدرب لإيصال المعلومات بشكل جيد للمتلقين، والعمل على توفير سبل الراحة للمتدربين بشكل دائم، وتساعد عملية المتابعة اليومية على حل المشاكل الطارئة التي من الممكن أن تعترض سير البرنامج بشكل سريع، كتوفير الاحتياجات الإضافية التي قد يحتاجها المدرب، وإصلاح الأجهزة التي يتم التدريب عليها في حال تعطلها، مع إجراء الصيانة المستمرة لها والعمل على حل المشاكل التي قد تنشأ بين المتدرب والمدرّب.

المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية آخر مرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية والتي تشكل منظومة مترابطة ومتكاملة تعتمد كل مرحلة على سابقتها، وتعتبر هذه المرحلة من الأمور المهمة لأن من خلالها يتم الوقوف على سلامة سير هذه العملية ومدى مسابقتها لمتطلبات العمل وتحقيق الأهداف المخطط لها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم البرامج التدريبية

تعرف بأنها: "معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تفاديها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة".²

الفرع الثاني: خصائص وأهمية تقييم البرامج التدريبية

كما سبق وأن ذكرنا فإن عملية تقييم البرامج التدريبية ضرورية وعنصر أساسي في أي برنامج تدريبي تقوم على مجموعة من الخصائص إذا توفرت نتجت عنها أهمية بالغة.

أولاً: خصائص تقييم البرامج التدريبية: هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب أن نأخذ بها عند قيامنا بعمليات التقييم للبرنامج التدريبي وهي:³

☞ الاستمرارية: تتصف عملية التقييم بالاستمرارية، حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاثة أثناء التصميم، أثناء التدريب وبعد التدريب؛

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 474.

2- بلال خلف السكرانة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سابق، ص: 236.

3- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، مرجع سابق، ص: 154، 155.

- ☞ الشمولية: أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي جميع عناصره ومكوناته والمستلزمات الإدارية والفنية والمالية، كذلك الأهداف والمحتوى وبيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة وموعده ومدته، وأن يكشف التقييم عن الجوانب الإيجابية لتعزيزها، والجوانب السلبية من أجل تفاديها، وتصحيح المسار؛
 - ☞ المشاركة: أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب، ومسؤول التدريب والمشرفون والمدربون والمتدربون؛
 - ☞ حسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها: أن يستخدم في عمليات التقييم أدوات تقييمية مثل الاستبيانات وأدوات الملاحظة والاختبارات المقننة والمقابلات المعدة إعداداً جيداً؛
 - ☞ توفير مقومين أكفاء: يجب أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال يتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة، ويمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي أو من خارجها؛
 - ☞ توفير تغذية راجعة مستمرة: تعتبر التغذية الراجعة من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي، وتطويره من خلال ضبط مكوناته، وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج.
- ثانياً: أهمية تقييم البرامج التدريبية: تتحدد أهمية تقييم العمليات التدريبية بالنقاط التالية:¹
- ☞ مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً والنتائج المتوقعة منها؛
 - ☞ الاختيار الأمثل للأساليب والوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة؛
 - ☞ تحديد الجوانب الإيجابية من أجل تعزيزها في تنفيذ البرامج؛
 - ☞ تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً.

الفرع الثالث: طرق ومجالات تقييم البرامج التدريبية

- لقياس مدى نجاح أو فشل البرنامج التدريبي نستخدم عدة طرق نتناولها بالشرح فيما يلي:
- أولاً: طرق تقييم البرامج التدريبية: تتعدد وتنوع الطرق المستخدمة في تقييم عمليات التدريب من أهمها:
- ☞ الاستبانة: توزع على المتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب وتتضمن عدة أسئلة واستفسارات يجب عنها هؤلاء المتدربون والذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التدريبي سواء من حيث تخطيطه وتصميمه أو تنفيذه وأيضاً عن آرائهم بالمدرسين، ومن خلال هذه الاستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التدريبي لتحقيق هدفه.²
 - ولكي تحقق الغاية المرجوة منها لابد من مراعاة النقاط التالية:³
- ✓ أن تكون الفقرات محددة وقابلة للقياس؛

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

2- بلال خلف السكرانة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

3- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، مرجع سبق ذكره، ص: 149، 150.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

- ✓ أن تكون الإجابة المطلوبة على هيئة إشارات أو علامات وذلك لسهولة حصرها، وتبويبها وتوفير الوقت على المستجيب؛
 - ✓ موضوعية بحيث تلبى الغرض منها، ومعتدلة من حيث الزمن الذي تستغرقه في تعبئتها؛
وتتميز الاستبانة بعدة مزايا منها:
 - ✓ سهولة وصولها إلى عدد كبير من الأفراد في أقصر وقت؛
 - ✓ قليلة التكاليف؛
 - ✓ تقدم بيانات تمتاز بالشمول والوضوح.
 - كما أنها لا تخلو من بعض السلبيات منها:
 - ✓ تحتاج إلى متخصص في البحث والتقييم من أجل إعدادها؛
 - ✓ فاعليتها محددة في الوصول إلى أسباب المشاكل والحلول الممكنة؛
 - ✓ لا تعتبر دليلاً كافياً للتعبير الحر من الإجابات غير المنتظرة.
- 👉 **الملاحظة المباشرة:** ويكون هنا تقييم البرنامج التدريبي والمدرسين من خلال ردود الفعل التي يبديها المتدربون تجاه البرنامج التدريبي والمدرسين ويكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بين المتدربين أنفسهم أو من خلال الشكاوي التي يوجهها المتدربون للمشرفين على البرنامج التدريبي.
- 👉 **أسلوب الحفل الختامي:** الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات على المتدربين الذين خضعوا للبرنامج التدريبي، ويتم هذا التقييم بسؤال المتدربين عن آرائهم بالبرنامج التدريبي إلا أن هذا الأسلوب غير موضوعي أي أن المتدربين يجاملون المشرفين على التدريب ولا يدلون بآرائهم الصريحة حيال البرنامج التدريبي.¹
- 👉 **الاختبارات:** وهي إما تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها الرؤساء والمرؤوسين عن التدريب، ويجب أن لا تستخدم نتائج هذه الاختبارات في أي غرض آخر خلاف الهدف الذي حدد لها، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، وتساعد في تخطيط العمليات التدريبية مستقبلاً.²
- ومن مزايا الاختبارات أن نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل، كما أنها لا تخلو من بعض السلبيات والتي منها:³
- ✓ عدم توافر الاختبارات المناسبة للمواقف المعينة في بعض الأحيان؛
 - ✓ الاختبارات المقننة التي تصلح في ظروف معينة قد لا تصلح في مواقف أخرى؛
 - ✓ أنها تعطي مؤشرات عامة مما يؤدي إلى عدم اعتبارها نهائية في تقييم أداء الفرد.

¹ - بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

² - أحمد الخطيب ورداد الخطيب، الحقائق التدريبية، مرجع سابق، ص: 64.

³ - حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

المقابلة¹: مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التدريب وبين المتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة يجب مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تلي الهدف من المقابلة، وأن يستمع القائم على المقابلة بعناية الأفراد، ولا يستنتج الإجابات، وأن لا يملئ أفكاره على الحاضرين أو ينحاز لبعض الآراء، وتمتاز المقابلة بالمزايا التالية:

- ✓ تتيح الوقت الكافي للمتدربين لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات؛
- ✓ تمنح المتدربين إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم؛
- ✓ تمنح المتدربين الحرية لإظهار شعورهم بالمشكلات وأسبابها وطرق حلها.
- كما أنها لا تخلو من بعض السلبيات والتي منها:
- ✓ تحتاج وقتا طويلا؛
- ✓ لا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من المتدربين؛
- ✓ قد يتعرض المتدربون لنوع من الإحراج؛
- ✓ قد تفرز نتائج يصعب تطبيقها أو تحديدها.

تحليل المشكلات: تلعب طريقة تحليل مشكلات التدريب، ومعرفة السبب الحقيقي للمشكلة دورا كبيرا في نجاح عمليات التدريب، وعلاج مشكلاته بكفاءة، ولضمان هذه الكفاءة لابد من مراعاة النقاط التالية²:

- ✓ متابعة جميع خطوات العمل الذي حصلت فيها المشكلة وتحديد هذه الخطوات وحصرها؛
- ✓ مشاركة الأفراد المعنيين بالمشكلة ودراسة آرائهم في أسبابها وما هي اقتراحاتهم من أجل علاجها.

ومن مزايا تحليل المشكلات الآتي ذكره:

- ✓ تزيد من التفاهم والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- ✓ تعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة؛
- ✓ الربط بين احتياجات المدربين والمتدربين وآرائهم وتقييمهم لعملية التدريب.
- كما أنها لا تخلو من بعض السلبيات منها³:
- ✓ تستنفذ وقتا طويلا؛
- ✓ تحتاج إلى تكاليف كبيرة؛
- ✓ قد تتراكم المشكلات مع بعضها ويصعب تقويمها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

1- أحمد الخطيب ورداد الخطيب، الحقائق التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

2- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

3- أحمد الخطيب ورداد الخطيب، الحقائق التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

ثانيا: مجالات تقييم البرامج التدريبية: تشمل عمليات التقييم المجالات التالية:
أ.تقييم البرنامج التدريبي: تهدف هذه العملية للتأكد من كفاءة البرنامج التدريبي، وتمر هذه العملية بالمرحل التالية:

☞ تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ: للتأكد من سلامتها وتحقيقها للهدف الذي صممت من أجله، فبعد أن يتم تصميم البرنامج التدريبي وبعد أن يتم تحديد أنواع التدريب التي ستنفذ والأساليب التي ستتبع في التنفيذ يتم إجراء عملية تقييم لكل منها للتنبؤ بمدى كفاءة الأنواع والمناهج والأساليب التي اتبعت في تحقيق أهداف العمل التدريبي.¹

☞ تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ: تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.²
وأهم العناصر التي يتم متابعتها وتقييمها هي:³

- ✓ مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التدريبي؛
- ✓ مدى الالتزام بالمواد العلمية والنظرية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التدريب عليه ومدى حرص المدرب على السير وفقا لخطة الدرس السابق إعدادها؛
- ✓ مدى الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تدريبي في البرنامج ومدى التوفيق في توزيع الوقت على عناصر الموضوع وفقا لأهميتها؛
- ✓ الحرص على مراعاة التسلسل الوظيفي لموضوعات البرنامج؛
- ✓ مدى نجاح أساليب التدريب في جذب اهتمام وانتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معها وهل حققت هذه الأساليب الهدف من استخدامها في زيادة معدلات تحصيل المتدربين؛
- ✓ هل الوسائل ووسائل الإيضاح التي استخدمت كافية ومتعلقة بالموضوع المستخدم من أجله وهل تم استخدامها بالأسلوب العلمي السليم ومدى تحقيقها للغرض المستخدم من أجله؟
- ✓ هل كان كل مدرب من مدربي البرنامج على المستوى الأمثل واللازم من حيث قدرته على تحقيق رسالة التدريب وذلك لنقل معلوماته ومعرفته وخبراته ومهاراته إلى الآخرين؟
- ✓ هل تم تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التدريبي؟

☞ تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ: تهدف عملية تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي)، مرجع سابق، ص: 238.

2- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

3- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي)، مرجع سبق ذكره، ص: 238، 239.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

والمهارات والاتجاهات، مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته¹، كما تهدف إلى:²

- ✓ اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة للهدف الموضوع من أجله؛
- ✓ التعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والنظرية والعملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي؛
- ✓ تطوير أو تعديل أو استحداث أساليب التدريب بما يحقق الفاعلية الكاملة للتدريب؛
- ✓ اكتشاف نواحي القصور في مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية وتطويرها التطوير الملائم؛
- ✓ تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر؛
- ✓ إعادة النظر في المستوى المقدم به المادة التدريبية لتتلاءم مع مستوى الدارسين إذا كان أقل أو أعلى من مستواهم؛
- ✓ إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر أي قصور في أي منها؛
- ✓ إعادة النظر في مستوى المدربين والمحاضرين واستبدالهم أو تدريبهم إذا احتاج الأمر ذلك.

ب.تقييم المدربين: تهدف عملية تقييم المدربين للتأكد من امتلاكهم المهارات، والكفايات التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، لأن أي قصور في الإمكانيات أو الأداء أو نقص في الكفايات تنعكس آثاره على فعالية وكفاءة التدريب، لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات التخصصية والخبرة العلمية أو العملية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية.³

ج.تقييم المتدربين: تهدف عملية تقويم المتدربين للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي، حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي، كما تعد بيئة التدريب والأجهزة المساندة والإمكانيات المادية والمدربين وأوراق العمل والتعيينات عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة من المدربين، التي صمم البرنامج التدريبي في ضوءها.

لذا تعد عمليات التقويم المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب، وبعد عودتهم إلى مواقع عملهم في نهاية البرنامج التدريبي، المعيار الصحيح الذي يبني عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله، وهو إكساب المتدربين المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة.

1- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، مرجع سبق ذكره، ص: 153.
2- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي)، مرجع سبق ذكره، ص: 240، 241.
3- محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز "ألفابيب" بقرطاجنة)، مرجع سابق، ص: 84.

المبحث الثالث: التدريب في ظل إفرازات اقتصاد المعرفة

إن التطور الكبير في مجال تقنية المعلومات والاتصال أوجد حاجة ماسة لوضع استراتيجيات وخطط تطوير لمواكبة هذه المتغيرات واستخدامها على أفضل وجه ممكن، فنجد العديد من دول العالم قد اتجهت نحو بناء خطط وطنية للاستفادة من المعلوماتية تحدد دور التقنيات في تطوير المجتمع وتضبط العلاقة بين أدائه ورقية اقتصاديا وثقافيا، ولعل من أبرز التطورات التي حصلت في مجال تقنية المعلومات والاتصال (ICT)* هو الاستخدام الفاعل لهذه التقنيات في مجال التعليم والتدريب، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى النقاط التالية:

☞ التدريب وفق المتغيرات العصرية؛

☞ الحقيبة التدريبية وسيط متقدم في التدريب؛

☞ التدريب الإلكتروني آخر إفرازات الاقتصاد المعرفي.

المطلب الأول: التدريب وفق المتغيرات العصرية

شهد العصر الحالي ثورة مذهلة في مجالي العلم والتكنولوجيا وتطبيقاتها في الحياة أوجدت حاجة ماسة لوضع استراتيجيات وخطط تطوير لمواكبة هذه المتغيرات واستخدامها على أفضل وجه ممكن، ولعل من أبرز التطورات التي حصلت في مجال تقنية المعلومات والاتصال هو الاستخدام الفاعل لهذه التقنيات في مجال التدريب وهو ما سنراه من خلال اتجاهاته المعاصرة وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية.

الفرع الأول: اتجاهات التدريب المعاصرة

تتمثل اتجاهات التدريب المعاصرة فيما يلي:¹

أولاً: التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر: إذ تمثل إستراتيجية التدريب نظاماً استراتيجياً للتعلم المستمر يتكون من أربعة عناصر:

✓ المدخلات: وتشتمل على متدربين من فئات مختلفة من الموارد البشرية، لديها حاجات تدريبية متنوعة يتطلبها أداء أعمال المنظمة الحالية، وحاجات تنموية يحتاجها وإنجاز إستراتيجيتها المستقبلية، كما تشتمل المدخلات على برامج التدريب وما تحتويه من مدربين ومواد ومستلزمات تدريبية وموارد مالية؛

✓ الأنشطة: وتمثل ما يقوم به المدربون والمتدربون في البرامج التدريبية من أنشطة تعلم لتحقيق أهداف إستراتيجية التدريب حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بشكلها الصحيح؛

✓ المخرجات: وتمثل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية الحالي، وتجهيزها لأداء أعمال مستقبلية جديدة، تلبية لاحتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة؛

* ICT : Information & Communication Technology

¹-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص ص: 441-446.

✓ التغذية العكسية: وتمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التدريبية، للاستفادة منها في البرامج القادمة.

ثانياً: تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية: يعد التدريب في الوقت الحالي إستراتيجية تعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة ككل، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة للتدريب (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تتكامل مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والمادة التعليمية وأساليب التدريب والبعد الزمني، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب:

ثالثاً: التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته: شهدت ساحات العمل في المنظمات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغيراً واسعاً وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى تنوع وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن أساليب التدريب القديمة، وتعويضها بأساليب حديثة تركز على مهارات العمل الجماعي، إذ يتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة مشتركة، وكيف يتبادل العمل مع أعضاء فريقه، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.

لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل داخل المنظمات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بل شمل كافة المستويات الإدارية، فالمدирون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يغلق الباب على نفسه ليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى، فهذا النمط انتهى عهده، فالمطلوب الآن من المديرين والرؤساء أن يمارسوا العمل الجماعي مع بعضهم بعضاً، وجعله عملاً متكاملًا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم العمل الجديد، وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المحتملة.

رابعاً: المنظمة المتعلمة: المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية، وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم، في سبيل تحسين جودة منتجها وتحقيق الرضا لدى زبائنها وكسب ولائهم والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير، وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معها، من خلال جهود التعلم المستمر.

إذ يمكن القول بأن التعلم المستمر صفة تتحلّى بها المنظمة المتعلمة، التي تسعى إلى تقديم كل جديد وبسعر مناسب لزبائنها، ولقد حدد المختصون في هذا المجال مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة هي كما يلي:

✓ التعلم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر؛

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

✓ يجب أن يكون التعلم مستمرا ومتسارعا وذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى؛

✓ المنظمة المتعلمة تستخدم وسائل تعليمية حديثة، ويركز التعلم فيها على الابتكار والإبداع؛

✓ المنظمة المتعلمة هي التي توفر مستلزمات العملية التعليمية، كما توفر المناخ المادي والمعنوي لتطبيق ما تعلمته الموارد البشرية؛

✓ المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعلم وسيلة للتقدم نحو المستقبل، كما أنها تنظر إلى كل من يعمل فيها على أنه موظف معرفة وتعلم؛

✓ منظمة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسهم، والرؤساء إلى جانب ما تقدمه منظمتهم لهم من تدريب وتنمية، عليهم تنمية ذاتهم؛

✓ المنظمة المتعلمة هي التي توفر إدارتها العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعلم فيها؛

✓ المنظمة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعلم على أنه استثمار بشري له عائد كبير، يتمثل بتحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنها؛

✓ تعتبر المنظمة المتعلمة التدريب صفة من صفات المنظمة الناجحة كما تؤكد على ضرورة شمولية التدريب لجميع من يعمل فيها.

خامسا: التدريب استثمار بشري: يرى التوجه المعاصر في مجال التدريب، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق... الخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.

فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا تتمثل في تحسين المنتج، تقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو، ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار، وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمارا طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير إنما على المدى الطويل.

سادسا: التنبؤ مسألة حتمية في التدريب: التدريب إستراتيجية طويلة الأجل وتخطيط للتعلم المستمر ضمن إطار المنظمة المتعلمة، إذ لا بد من التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية، لأن العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، والتخطيط الناجح كما نعرف لا بد من قيامه على أساس من التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل، للاستعداد له والتعايش معه، من هذا المنطلق نجد أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن رسم إستراتيجية التدريب، ذلك بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المنظمة الكلية؛

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

سابعاً: تدريب فرق العمل: يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتياً، بموجب ذلك يقوم هذا التدريب بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، وأهم هذه المهارات:

- ✓ مهارة الاتصال والتفاعل والتعاون مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛
- ✓ مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل واتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛
- ✓ إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه والتصدي للمواقف غير المتوقعة؛
- ✓ تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق؛
- ✓ مهارة التنسيق مع الآخرين والتوصل إلى أشياء جديدة.

ثامناً: تدريب المديرين: يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب إلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، باعتبارهم على علاقة مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة، ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير.

الفرع الثاني: التدريب وإدارة الجودة الشاملة

تعد جودة الخدمات والمنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وذلك لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم وزيادة الربحية وتعزيز المركز التنافسي، وضمان الاستمرار في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمنظمة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم الأدوات الإستراتيجية التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تدركها وتطبقها في كافة مجالاتها خاصة التدريب، لما لها من أثر إيجابي على أداء المنظمات، لأن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management" من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وقد تعددت تعاريفها إذ تعرف على أنها:

"مفهوم يلتزم بتوفير عدد من العناصر المتمثلة في التركيز على العميل والتركيز على العمليات، والنتائج معاً، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وتعبئة خبرات القوى العاملة، واتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، والتغذية العكسية".¹

¹ - نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال المعاصرة، مرجع سابق، ص: 5.

ويمكن أن تعرف بأنها " فلسفة ومجموعة من المفاهيم والأدوات تعمل على جعل جميع العاملين يركزون على التحسين المستمر".¹

ويعرفها ديمنج على أنها " تطبيق لطرق إحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل تكلفة".²

بالتالي نستطيع القول أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا أسلوب إداري جديد في ميدان الإدارة، يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على تطلعات المتعاملين معها، وتحقيق احتياجات المستهلكين، بالتأكيد على التحسن المستمر لعملية الجودة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات بشكل أفضل في ظل الإمكانيات المتاحة.

ثانياً: الجودة الشاملة كنظام في التدريب: لاشك أن الجودة الشاملة في التدريب نظام يسعى إلى إنجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

✓ إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه؛

✓ الوصول إلى مشكلات التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها؛

✓ الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل؛

✓ التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.

ويعتمد هذا النظام على مجموعة من:

☞ المدخلات: إن مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن القصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

☞ العملية: وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونات المكونة لعناصر عملية التدريب وهي:

✓ الأفراد العاملين في مجال التدريب سواء في إدارة التدريب أو المدربين؛

✓ المواد العلمية المستخدمة كمحتوى للبرامج التدريبية من حيث حداثتها ومدى مناسبتها لاحتياج المشاركين وسهولة عرضها؛

✓ الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات إلى المستهدفين بالتدريب (العملاء) وكفاءة هذه الأساليب في جذب وتنشيط التفاعل بين المدرب والمشاركين وعدم الاعتماد على الشكل التقليدي في توصيل المعلومات وذلك مثل دراسة الحالة وتمثيل الأدوار... الخ؛

✓ الآلات والأجهزة المستخدمة والمتمثلة فيما توفره تكنولوجيا التدريب من أجهزة متطورة تساهم بقدر كبير في عملية تسهيل ووصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة، ولاشك أن العميل الذي يتعامل خارج قاعات التدريب مع التكنولوجيا الحديثة سوف يرفض أن يستخدم المدرب الوسائل التقليدية لأي سبب من الأسباب؛

¹ - عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص:486.

² - kishihara, *maitrice la qualité (méthodologie de gestion)*, édition mare mortem, paris, p:121.

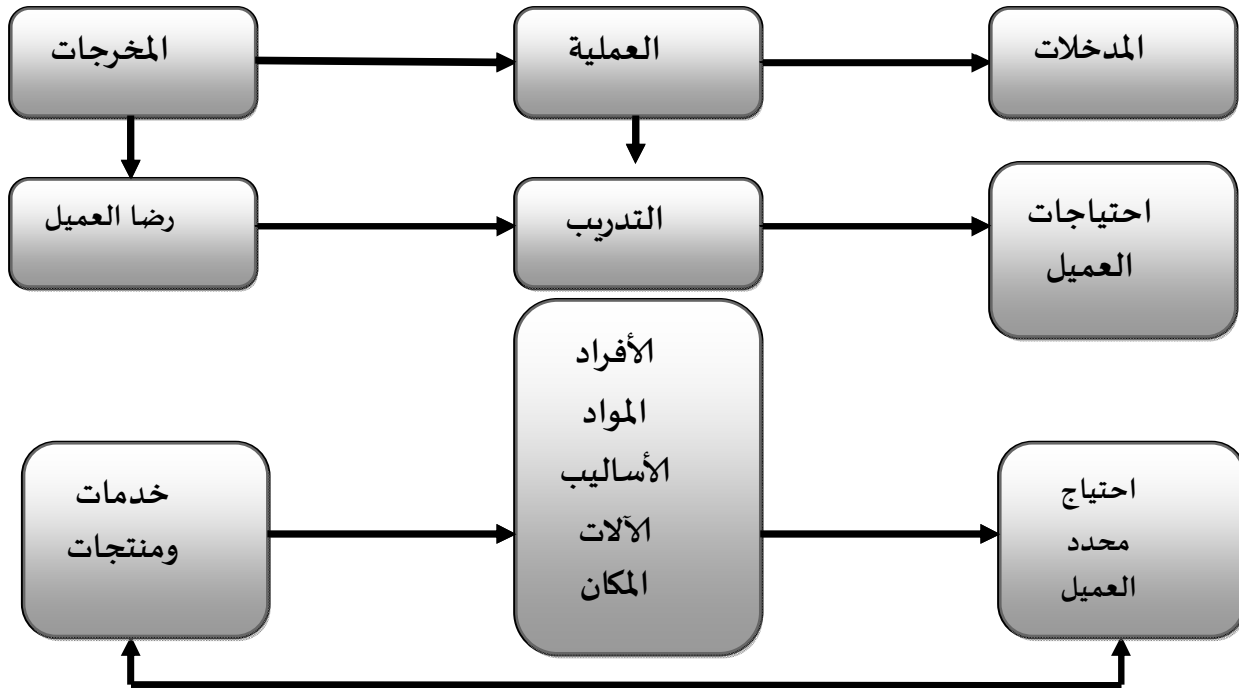
الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

✓ بيئة التدريب وتمثل عاملا هاما ومؤثرا في استثمار العناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب، والبيئة المادية هي ما نعنيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل (المشارك) والبيئة المعنوية هي ما تعني كيفية التعامل معه في ظل مبادئ وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.

☞ **المخرجات:** مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.¹

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

شكل رقم(2-4): الجودة الشاملة كنظام في التدريب.



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، مرجع سابق، ص: 59.

ثالثا: عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد أصبح التدريب أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، لما تفرضه من تغييرات في أنشطتها وإدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم، وباعتبار التدريب نظام مفتوح، فإنه يتحصل دائما على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتضم تلك العمليات الخطوات التالية:²

✓ دراسة وتحليل المناخ الخارجي بتبيين فرص وتهديدات النشاط التدريبي:

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، مرجع سبق ذكره، ص: 59-61.
² - محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا (دراسة حالة المؤسسة العمومية للناقلات للغاز "الفابيب" بغرداية)، مرجع سابق، ص: 103.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

- ✓ دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبيين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة:
 - ✓ تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة:
 - ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب:
 - ✓ تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشاكله:
 - ✓ تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية:
 - ✓ إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
- وفي إدارة الجودة الشاملة يحتاج مصممو البرامج التدريبية إلى التركيز على ثلاثة جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير:¹
- ✓ التركيز على تعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة:
 - ✓ التركيز على مهارات محددة مثل المهارات التقنية كتدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة، ومخططات السبب والنتيجة، وغيرها لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات:
 - ✓ التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل، مهارات العصف الذهني، مهارات الاتصال وخصوصا الاتصال مع العملاء، تدريبهم على عقد الاجتماعات وكيفية إدارتها، كذلك تدريبهم على بناء فرق العمل وتطويرها، حيث أن فرق العمل تلعب دورا فاعلا في تطوير الجودة، لذلك يجب أن يوجه التدريب في هذا المجال إلى بناء المهارات المرتبطة بالمفاوضات وحل النزاعات واتخاذ القرارات.
- وينبغي أن تعي منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة، أهمية أن يكون التدريب شاملا لجميع العاملين سواء كانوا إداريين أو فنيين، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن من أهم أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة هي ناتجة عن ضعف التدريب.
- وتتويجا لأهمية التدريب بالنسبة لتطبيقات الجودة، فقد صدرت المواصفة الدولية الآيزو (ISO10015) في عام 1999 التي قدمت إرشادات حول التدريب، إذ حددت هذه المواصفة مراحل العملية التدريبية التي يتعين على الإدارة مراقبتها بأربعة مراحل هي: تحديد احتياجات التدريب، وتصميم وتخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، وتقويم نتائج التدريب، ولكي تضمن نجاح البرامج التدريبية الموجهة نحو الجودة الشاملة، لا بد أن تكون منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى كأنظمة تقويم الأداء والمكافآت.
- الفرع الثالث: التدريب والهندسة الإدارية**

إن شدة المنافسة والتطورات في عالم الأعمال وما يصاحب ذلك من تغيرات كبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات جعلت ضرورة البقاء والاستمرار للمنظمات صعبة وشاقة، وهو ما أدى إلى حتمية

1- نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، مرجع سابق، ص: 14.

البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة، ومن هنا ظهر توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التغيير ليشمل إدارة الموارد البشرية عامة والتدريب خاصة باعتباره موجة من موجات التغيير يتمثل ذلك في الهندسة الإدارية أو ما يطلق عليه بالهندرة، والذي يعتبر من أحدث المفاهيم التغييرية التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة.

أولاً: تعريف الهندسة الإدارية: عند سماع كلمة الهندرة لأول وهلة تبدو نوعاً ما غريبة، إلا أنها كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي " *Business Reengineering* " والتي تعني إعادة هندسة الأعمال، إذ ظهر هذا المصطلح في بداية التسعينات وبالتحديد 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (مايكل هامر وجيمس شامبي) الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات"، وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، والتي يمكن أن تستخدمها كل المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

إذ تعرف بأنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال".¹

ومن هذا التعريف نستطيع استخلاص عدة نقاط أساسية في إعادة الهندسة، إذ نجد أنها تستلزم بالضرورة أن يكون التغيير أساسياً وجذرياً أي له معنى وقيمة وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود أي ترميم الوضع الحالي، بل يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة ذلك لتحقيق نتائج جوهرية، وتعتمد على البحث وعن فرص التطوير قبل بروز المشاكل التي تدعو لذلك، وبسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وبجودة عالية لتتناسب مع احتياجات العملاء، وبتكلفة منخفضة وذلك بإلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة فقط.

ثانياً: إعادة هندسة التدريب: إن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإنه كما تمت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها، وعموماً بالنسبة لدور الموارد البشرية في إعادة الهندسة يتم التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق

¹ - شنتاحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة (سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط")، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص: 89.

أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، وبالتالي فالتدريب هو أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة.¹

المطلب الثاني: الحقيبة التدريبية وسيط متقدم في التدريب

إن الحقائب التدريبية من أكثر التقنيات الحديثة التي يمكن توظيفها في المؤسسات والمراكز التدريبية نظرا لما تتمتع به من كفاءة وفعالية، ونظرا لتنوع خبراتها ونشاطاتها فإنها أخذت تحتل موقعا في منظمات التدريب الحديثة كوسيط متقدم للتدريب.

الفرع الأول: مفهوم الحقيبة التدريبية

تعددت المصطلحات التي تطلق على الحقيبة التدريبية فبعض الأوساط التدريبية تستخدم مصطلح "حقيبة تدريبية"، وبعضها يستخدم مصطلح "رزمة تدريبية"، وبعضها يستخدم "مجمع تدريبي" وبعضها يستخدم "طقم تدريبي"، وهذه الاختلافات راجع إلى ترجمة المصطلحات عن اللغة الانجليزية، فالمؤسسات التدريبية في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم مصطلحات متعددة للتعبير عن مفهوم الحقيبة التدريبية، فبعضها يستخدم مصطلح "Package" وبعضها يستخدم مصطلح "Module" وبعضها يستخدم مصطلح "Kit"، وتعود هذه الاختلافات إلى التركيز على جانب من جوانب الحقيبة التدريبية، فبعض المصطلحات تركز على الشكل الخارجي للحقيبة، وبعضها يركز على محتويات الحقيبة ونوع المواد المستخدمة فيها وبعضها يركز على طريقة ومنهجية تنظيمها.

وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها تلتقي عند معنى واحد هو أنها: "مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي، وتشتمل على مواد أو أنشطة وخبرات تدريبية تتصل بموضوع تدريبي معين، وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب (الأهداف، النشاطات والمواد والخبرات التدريبية والتقييم)، ويتم إعداد هذه الحقائب في صورة مواد مكتوبة يلحق بها عادة تسجيلات تلفزيونية وأفلام سينمائية وشرائح وشفافيات وأشرطة فيديو وأشرطة كاسيت، ودراسات حالة، وتمثيل أدوار... الخ، وتعتبر الحقائب التدريبية شكلا من أشكال التدريب الفردي ولقد تم تجريبها واستخدامها على نطاق واسع في البرامج التدريبية، ولقد أثبتت على أنها وسيط فعال للتدريب وأنها تتميز بقدر عال من الكفاية والفعالية في تطوير المهارات والاتجاهات والمعارف عند المتدربين بالمقارنة مع الوسائط المعتمدة في برامج التدريب التقليدية".²

¹ محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز "الفاييب" بغرداية)، مرجع سابق، ص: 100.

² أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الحقائب التدريبية، مرجع سابق، ص: 6-8.

الفرع الثاني: خصائصها

هنالك عدة من الخصائص والمميزات للحقيبة التدريبية تشكل في مجموعها نظاما متكاملًا جعل من الحقيبة التدريبية وسيطا فعالًا للتدريب وهي:¹

➔ **النظامية:** تشكل الحقيبة التدريبية نظامًا كليًا متكاملًا للتدريب، فالحقيبة التدريبية لها أهداف محددة وتشتمل على نشاطات وخبرات تدريبية متنوعة ولها نظام للتقويم والتغذية الراجعة، كما أن الحقيبة التدريبية كنظام تشتمل على عدد من الأنظمة التدريبية الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتسهم في النهاية في تحقيق الأهداف التدريبية للحقيبة التدريبية ككل.

➔ **المنهجية:** فالحقيبة التدريبية يتم تصميمها وفق منهجية علمية منظمة، أي أن مكونات الحقيبة التدريبية يتم تنظيمها بشكل منهجي متناسق بحيث تخدم تحقيق الأهداف التدريبية عند المتدربين.

➔ **التفريد:** فالحقيبة التدريبية يتم تصميمها بحيث يستطيع المتدرب أن يستخدمها بمفرده باعتبار أنها تشتمل على أدلة توضح كيفية استخدامها، يضاف إلى ذلك أن المتدرب يمكنه أن يختار من الأنشطة والمواد والخبرات والفعاليات التي تتضمنها الحقيبة ما يتناسب مع قدراته وميوله من جهة، وأن يمارس هذه الأنشطة والخبرات والفعاليات في الوقت الذي يناسبه وفي كل المكان الذي يروق له من جهة أخرى.

➔ **التدريب الذاتي:** إن الحقيبة التدريبية يتم تصميمها بحيث يتمكن المتدرب من استخدامها بطريقة ذاتية دون الحاجة لمساعدة أحد، على اعتبار أن الحقيبة بما تحتويه من أدلة وتعليمات تتعلق بكيفية استخدامها وتوظيفها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ومحتوياتها... الخ، إذ تعتبر وسيطًا ذاتيًا للتدريب يقوم المتدرب باستخدامها والانتفاع بمحتوياتها.

➔ **هدف أو أهداف محددة:** لكل حقيبة تدريبية هدف أو عدد من الأهداف التدريبية المحددة، وتشتمل على عدد من الخبرات والنشاطات والوسائط التدريبية التي تسهم جميعها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها الحقيبة التدريبية لتحقيقها.

➔ **مواد وأنشطة وخبرات متنوعة:** فالحقيبة التدريبية بحكم مفهومها تشتمل على عدد كبير من المواد والأنشطة والخبرات التدريبية المتنوعة أو المتعددة، والتعدد أو التنوع في المواد والأنشطة والخبرات التدريبية التي تتضمنها الحقيبة التدريبية يتفق مع التعدد أو التنوع في الميول والحاجات والاستعدادات والقدرات عند المتدربين بحيث يتاح المجال أمام كل متدرب لاختيار نوع النشاط التدريبي من جهة، ويتفق مع استعداداته وقدراته من جهة أخرى.

➔ **وسائط وتقنيات تدريبية متعددة:** من أبرز الخصائص والمميزات التي تتصف بها الحقائق التدريبية أنها تستخدم وتوظف وسائط وتقنيات تدريبية متنوعة، وأن عملية توظيف واستخدام وسائط وتقنيات تدريبية متنوعة في الحقيبة التدريبية تركز على مسلمات من مسلمات التدريب

1- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 261-264.

مؤداها أنه كلما استخدمت وسائط وتقنيات تدريبية متعددة وظفت عددا أكبر من الحواس عند المتدربين، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق أكبر قدر من الكفاية والفعالية في عمليات التدريب.

➔ التركيز على عمليات التدريب ونتائج التدريب معا؛ فالحقيبة التدريبية لا تعتبر النشاط أو الخبرة التدريبية هدفا بحد ذاته، وإنما تتطلع إلى النتائج المترتبة على هذا النشاط أو الخبرة التدريبية، وعلى هذا الأساس فإنها تمزج بطريقة متكاملة بين عمليات التدريب ونتائج التدريب في آن واحد.

➔ **التقويم المستمر:** إن عملية تقويم مدى تحقيق أهداف الحقيبة التدريبية لدى المتدربين تتم بشكل مستمر، وإن عملية التقويم ليس هدفها اختبار المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي للتأكد من حجم أو كمية إتقان المتدربين للأهداف التدريبية، وإنما هي عملية تبدأ قبل ابتداء البرنامج التدريبي، وبالتحديد عند تقدير الاحتياجات التدريبية، وتواكب البرنامج أثناء عملية تنفيذه وتستمر حتى بعد انتهاء البرنامج وفي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي، وبكلمات أخرى فإن هدف التقويم في الحقيبة التدريبية هو هدف تدريبي، وهو مساعدة المتدرب على اكتساب وإتقان الأهداف التدريبية التي تسعى الحقيبة التدريبية لتحقيقها؛

➔ **التغذية الراجعة:** هذه الخاصية ترتبط بشكل أساسي بمفهوم الحقيبة التدريبية كنظام تدريبي متكامل، والدور الذي تقوم به عملية التغذية الراجعة هو تزويد المتدربين بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف التدريبية، وبالتالي كشف مظاهر الخلل التي أعاقت تحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثالث: عناصر الحقيبة التدريبية

هنالك عناصر للحقائب التدريبية يسهم توفرها في زيادة قيمة وأهمية تلك الحقائب، ويجعل منها أدوات تدريبية فعالة وفيما يلي بعض هذه العناصر:¹

☞ أن يكون لكل حقيبة عنوان أو اسم خاص بها تعرف من خلاله مثلا "حقيبة إدارة الوقت"، حقيبة الإدارة بالأهداف... الخ؛

☞ أن تركز الحقيبة التدريبية على مهارة واحدة محددة أو مجموعة قليلة من المهارات المترابطة والمتكاملة والمحددة؛

☞ أن تركز الحقائب التدريبية على المتدرب أكثر من المدرب باعتبار أن عملية استخدامها تتم على أساس ذاتي من قبل المتدرب نفسه؛

☞ التركيز على الأهداف التدريبية أكثر من التركيز على النشاطات التدريبية باعتبار أن تحقيق الأهداف التدريبية هو المعيار للحكم على اكتساب المتدرب للمهارة التي تسعى الحقيبة التدريبية لإكسابها له؛

☞ الحقائب التدريبية تحتوي على نشاطات وخبرات ومواد وطرق وأساليب تدريبية متنوعة أو بديلة تتيح المجال للمتدرب الاختيار من بينها ما يناسب ميوله وحاجاته واستعداداته وقدراته؛

¹ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص: 274-276 .

☞ أن تكون الحقيقية التدريبية اقتصادية من حيث حجم النشاطات والخبرات والمواد التي تتضمنها، أي أن تحتوي فقط على النشاطات والخبرات والمواد الرئيسية التي تساعد على تحقيق أهداف الحقيقية التدريبية فالهدف ليس تراكم النشاطات والخبرات والمواد فوق بعضها البعض وإنما الهدف الانتقاء والتنسيق بحيث تتكامل هذه النشاطات والخبرات والمواد لتحقيق أهداف الحقيقية التدريبية؛

☞ أن تشتمل الحقيقية التدريبية على قائمة ببيوغرافية بالمراجع والنشاطات والقراءات الإضافية المتصلة بالمهارة أو المهارات المراد تطويرها عند المتدرب؛

☞ أن تجمع الحقيقية التدريبية بين الفكر والعمل وبين النظرية والتطبيق؛

☞ أن توظف الحقائق التدريبية تقنيات متنوعة كوسائل لتحقيق أهدافها من منظور أن هذه التقنيات تشكل أوعية فعالة تقدم بواسطتها الخبرات والنشاطات المتضمنة في الحقيقية؛

☞ أن تكون الحقيقية التدريبية متصلة بواقع التدريب، وأن تعرض المتدرب لمواقف واقعية مشتقة من الدور الذي سيقوم به المتدرب في حياته المهنية المقبلة؛

☞ أن يعتمد في إعداد وكتابة المواد المطبوعة التي تتضمنها الحقيقية الأصول المتعارف عليها في إعداد المادة العلمية من حيث الإشارة إلى المراجع واستخدام التذييل والهوامش وفق الأسس المعتمدة في منهج البحث العلمي؛

☞ أن تخضع عملية إعداد وتصميم الحقيقية التدريبية إلى إجراءات ومراحل فنية وأن توظف في ذلك التقنيات الحديثة المتعارف عليها، وأن تكون عملية إخراج وإنتاج الحقيقية مشوقة وجذابة وأن يكون تنظيمها سهلاً حتى يسهل استخدامها وتوظيفها؛

☞ أن تتضمن الحقيقية الأدلة التدريبية المناسبة مثل الإطار العام للحقيقة ودليل المدرب ودليل المتدرب... الخ وما هنالك من أدلة مناسبة؛

☞ أن تشتمل الحقيقية التدريبية على جدول زمني يوضح الوقت المقرر للحقيقة وتوزيع نشاطات الحقيقة على مدى زمني محدد بحيث يخصص وقت معين لكل نشاط من الأنشطة التي تتضمنها الحقيقة وأن يتم برمجة هذا الزمن على نشاطات الحقيقة بطريقة منطقية ومنظمة.

المطلب الثالث: التدريب الإلكتروني آخر إفرازات الاقتصاد المعرفي

شهد العصر الحالي ثورة مذهلة في مجالي العلم والتكنولوجيا وتطبيقاتهما في الحياة العملية، ولعل في مقدمة ذلك ظهور الحاسوب وتقنياته العديدة ذات الإمكانيات الهائلة، وهذا ما دفع بعض المهتمين في مجال التدريب إلى توظيف هذه التقنيات في تطوير البرامج التدريبية ذلك ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتدريب الإلكتروني "E- Training".

الفرع الأول: تعريف التدريب الإلكتروني

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه: "التدريب الذي يتم من خلال الانترنت، وهذا يقتضي بطبيعة الحال استخدام الحاسوب وتقنياته المتنوعة ووسائله المتعددة وإمكانياته الهائلة، يتم من خلاله

التفاعل بين المدرب والمتدربين، ولهذا يتم التدريب من خلال البرامج التدريبية المحوسبة، ومن مصادر متعددة، ويتم التواصل بين المدرب والمتدربين إلكترونياً عبر الإنترنت، إضافة إلى طرق الاتصال التقليدية، إذا أرادوا ذلك".¹

ويعرف كذلك بأنه: "ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي (World web wide) وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريب تقليدي".²

كذلك يعرف على أنه: "عملية إكساب مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال، واستقبال المعلومات، واكتساب المهارات، والتفاعل بين المتدرب والمدرّب، ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرّب إضافة إلى أنه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب، ولا يلغي التدريب الإلكتروني دور المدرّب وبالتالي دور المؤسسة التدريبية ولكنه يعيد صياغة دور كل منهما ويشار إلى الإنترنت هي عصب التدريب الإلكتروني، إذ يستخدم كوسيلة لإلغاء البعد الزمني والمكاني التي تعتبر مطلب أساسي في العملية التدريبية التقليدية".³

مما سبق نستطيع القول أن التدريب الإلكتروني هو طريقة للتدريب قائمة على البريد الإلكتروني وأشربة الفيديو والمنتديات والتخاطب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب آلي وشبكاتة ووسائطه المتعددة، ذلك لتوفير بيئة تفاعلية تتيح للمتدربين التدريب في أي وقت وفي أي مكان وبأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الثاني: مميزات التدريب الإلكتروني

يتميز التدريب الإلكتروني بمجموعة من الصفات تجعله يختلف عن التدريب التقليدي أهمها:⁴

- ✍ يتجاوز التدريب الإلكتروني عاملي الزمان والمكان، إذ لا توجد ضرورة لتواجد المدرّب والمتدربين في نفس المكان والزمان كما في التدريب التقليدي، الذي يصعب فيه على المتدربين الاتصال بالمدرّب في أي مكان وفي أي وقت خارج زمان ومكان التدريب المعلن عنه، في حين يمكن للمتدربين التواصل مع المدرّب من أي مكان وفي أي وقت يرغبون به إلكترونياً، بسبب ما توفره الإنترنت من خصائص في هذا المجال؛
- ✍ يتيح التدريب الإلكتروني لأطراف عملية التدريب التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض، أو الإعاقة، أو ترك العمل وما إلى ذلك؛

¹ - سليمان أحمد القادري، التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن، 2006، ص: 2.

² - حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 18.

³ معروف دويكات ومعاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص: 9.

⁴ سليمان أحمد القادري، التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت، مرجع سبق ذكره، ص: 4.3.

- ☞ يتيح التدريب الإلكتروني إمكانية الاستفادة من المتدربين المتميزين بشكل أكبر وفعال؛
- ☞ يوفر فرصا هائلة لاستثمار التقدم التكنولوجي في مجال التدريب بشكل كبير، مع توفير كبير في الوقت والجهد والنفقات؛
- ☞ يوفر التدريب الإلكتروني إمكانية تحديث المحتوى التدريبي مع ظهور أي تطوير أو تغيير فيه، في حين يصعب تحقيق ذلك في التدريب التقليدي؛
- ☞ يوفر فرص تدريب كبيرة تفوق كثيرا فرص التدريب التي يوفرها التدريب التقليدي، ولذلك فهو يسمح بزيادة أعداد المتدربين بشكل كبير؛
- ☞ يسمح التدريب الإلكتروني للمتدربين بتكرار أنشطة التدريب حسبما يشاؤون دون حرج وبما يتناسب وقدراتهم حتى يتقنوا المهارات التدريبية المطلوبة؛
- ☞ يوفر الفرص للقائمين على التدريب للمنافسة في التدريب والتميز فيه، فهذا العصر لا مكان فيه لغير التميز والإبداع.

في ضوء ما تقدم يتضح أن التدريب الإلكتروني يتميز بالعديد من السمات مثل تحسين مستوى التدريب، وتوفير الوقت والجهد، وتسهيل التدريب بالنسبة للمتدربين، وتسهيل إجراء التدريب للقائمين على التدريب، وزيادة أعداد المتدربين، والمنافسة في التدريب، التخلص من عوائق التدريب التقليدية المألوفة، السماح للمتدرب بتكرار أنشطة التدريب، وعدم ضياع فرص التدريب لأي متدرب بسبب المرض، التغلب على صعوبات السفر والإقامة، ومغادرة العمل وانقطاع الدخل بسبب التخلي الكامل عنه لصالح التدريب، إضافة إلى إمكانية استثمار مختلف المواقع الإلكترونية الموجهة للتدريب وتحديث المعلومات، تطوير الكفايات الحاسوبية للمتدربين من خلال التدريب الإلكتروني وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو هذه التقنيات التكنولوجية التدريبية الحديثة.

الفرع الثالث: أنواع التدريب الإلكتروني

تتمثل أنواع التدريب الإلكتروني فيما يلي:¹

- أ.التدريب الإلكتروني المتزامن: وهو التدريب الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة "Chatting" أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية، ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرب على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه.
- ب.التدريب الإلكتروني غير المتزامن: لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب، فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كأن يرسل رسالة إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق، فهذا التدريب غير مباشر لا يحتاج إلى وجود المدرب والمتدرب في الوقت نفسه أو في القاعة التدريبية

¹ - حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 18، 19.

الافتراضية نفسها، ويتم من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات.

ويعرف أيضا بأنه اتصال بين المدرب والمتدرب، والتدريب غير المتزامن يمكن المدرب من وضع مصادر مع خطة تدريب وتقييم على موقع التدريب ثم يدخل المتدرب للموقع في أي وقت ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب دون أن يكون هنالك اتصال متزامن مع المدرب، ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب، وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونيا كلما احتاج إلى ذلك.

ج.التدريب المتمازج أو المدمج: أي الدمج بين التدريب الشبكي *Online* والتدريب غير الشبكي *Offline* وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني ويقصد به أيضا التدريب الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني أي أنه تدريب يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ولا تكمن أهمية التدريب المدمج في مجرد مزج أنماط نقل مختلفة، بل في التركيز على مخرجات التدريب.

الفرع الرابع: مختلف تقنيات التدريب الإلكتروني

إن أبرز التقنيات الحديثة في تدريب المشاركين بالدورات التدريبية ما يلي:

أولاً: تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي: الحاسب الآلي من التقنيات التي باتت اليوم تمثل نموذجا رائعا للتعليم والتدريب، بما تملكه هذه التقنية من أساليب وطرق متعددة وجذابة لإيصال المعلومة، وقد ذكرت مجموعة من الدراسات العلمية أن استخدام الحاسوب مع مجموعة كبيرة من الطلاب ساهم في إنماء هؤلاء الطلاب، وتحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية بسرعة ومهارة عالية.

وقد ظهرت إحدى التقنيات المعتمدة على الحاسب الآلي وهي ما يسمى بـ (السيبورة الذكية) وهي عبارة عن سيبورة بيضاء نشطة مع شاشة تعمل باللمس، وببساطة يقوم المدرب بلمس السيبورة ليتحكم في جميع تطبيقات الحاسوب، مثال لذلك الربط مع صفحة أخرى في الإنترنت، كما يمكنه تدوين الملاحظات، رسم الأشكال، توضيح الأفكار وإظهار المعلومات المفتاحية إلى جانب حفظ وطباعة البريد الإلكتروني.¹

هذه التقنية أي التدريب باستخدام الحاسب الآلي توفر العديد من المزايا كما أنها لا تخلو من بعض العيوب نوردتها فيما يلي:²

أ.المزايا: نظرا لأن نظام التدريب بمساعدة الحاسب يتماشى مع معدل سرعة التعلم الخاصة بكل متدرب، فإن النظام يكون له المزايا الخاصة بالتعليم المبرمج وآلات التدريس نفسها، يضاف إلى ذلك ما يتميز به الحاسب من سرعة رد الفعل، والقدرة على التعامل مع مجموعات كبيرة نسبيا من المتدربين في

1- بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سابق، ص ص: 199، 198.

2- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، مرجع سابق، ص ص: 196، 197.

وقت واحد، كما أن النظام يساعد على زيادة سرعة عملية التعلم نظرا لأنه يقدم المعلومات ذات العلاقة فقط دون ضياع للوقت.

ب. العيوب: تعتبر نظم التدريب باستخدام الحاسب الآلي مكلفة لاسيما إذا اشترت نظم مركزية كبيرة ذات طاقة تخزينية عالية أو تم التعاقد على المشاركة فيها، كما أن تصميم برامج لمثل هذه النظم يعتبر أمرا صعبا، نظرا لطبيعته المعقدة ولغات الحاسب الآلي التي يحتاج إليها، أما الأجهزة الصغيرة المكتفية ذاتيا، فإنها تكون أقل تكلفة إلى حد كبير بالإضافة إلى المرونة في استخدامها، ومع ذلك فإنها مثلها في ذلك مثل الحاسب الكبير تتطلب خبراء في التعليم يتوفر لديهم مهارات البرمجة حتى يتمكنوا من تصميم المواد التدريبية التي سيتم عرضها باستخدام الحاسب.

ثانيا: تقنية الألعاب التدريبية¹: يقصد بالألعاب التدريبية أي لعبة مسلية أو طريفة أو مثيرة لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو مهارة معينة في المتدرب ويمكن من خلال هذه الألعاب التدريبية مساعدة المدرب على:

- ✓ تأصيل المفاهيم التي يريد المدرب إيصالها للمتدرب؛
- ✓ إثارة نشاط المتدرب، وتساهم مباشرة في طرد الملل الذي قد يعتري العملية التدريبية؛
- ✓ تعتبر الألعاب التدريبية طريقة علمية صحيحة في التعلم تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات المعتمدة دوليا.

وتتنوع هذه الألعاب فمنها الفردي ومنها الجماعي ومنها ما يعتمد على القدرات العقلية أو القدرات العضلية والحركية، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة وبعضها لا يحتاج إلى شيء من ذلك. إن الألعاب التدريبية المتاحة للاستخدام في السوق العربي قليلة بالنسبة للألعاب المتوفرة في السوق الدولي لكن يمكن تصنيع كثير من الألعاب محليا كما يمكن الاستفادة من الفكرة وتحويلها إلى لعبة تدريبية مبتكرة.

ثالثا: تقنية الأفلام التدريبية²: وهي مجموع عروض تدريبية وتربوية مسجلة تعرض من خلال أجهزة خاصة. ويستخدم لعرض الأفلام التعليمية: التلفاز، شاشة العرض، الحاسب الآلي، جهاز الفيديو بأنواعه (شريط *CD, DVD*)، جهاز بروجكتور، كاميرا فيديو، وينبغي للمدرب مشاهدة الفيلم كاملا قبل عرضه على المشاركين لمعرفة مدى مناسبته للمتدرب وخلوه من المخالفات.

رابعا: تقنية التدريب عن بعد³: وهذا النوع يستخدم نوعا من التقنية، بل قد يستخدم مجموعة من التقنيات التي توصل المادة التدريبية في مكان آخر غير المكان الذي يقدم فيه المدرب مادته التدريبية، ويتم نقل ذلك عن طريق الأقمار الصناعية أو عن طريق الانترنت.

1 - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص207.

2 - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص:208.

3 - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سابق، ص 199-202.

الفصل الثاني..... الإطار المفاهيمي للتدريب وتقنياته المسيرة لإفرازات اقتصاد المعرفة

والتدريب عن بعد عبارة عن عدد من الدورات التدريبية التي تنطلق من مركز البث المباشر إلى جميع القاعات التدريبية بجميع المناطق التعليمية المختلفة، ووفق اللائحة التنظيمية للبرنامج إذ تتمثل أهداف البرنامج فيما يلي:

- ✓ الاستفادة من تقنية البث الفضائي في النقل الحي للبرامج التدريبية لتغطية أكبر عدد من المشاركين في الدورات التدريبية؛
- ✓ تنمية شخصية المتدرب وصقل مهاراته وإثراء خبراته ليكون قادرا على النجاح في الحياة الحديثة؛
- ✓ تدريب المتدرب على التعامل الصحيح والإيجابي مع الآخرين ومع المجتمع بمؤسساته المختلفة؛
- ✓ تنمية روح حب التعامل لدى المتدرب وتعليمه الاعتماد على النفس وتوجيهه إلى الأسس السليمة للاستثمار في المشروعات الصغيرة؛
- ✓ تطوير ملكية الإبداع والاختراع وتفعيل إنتاجيته وإرشاده إلى الطريقة الأفضل لتحقيق طموحاته.

خلاصة

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتدريب والحاجة إلى متخصصين في القيام به، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائه، ذلك أن التدريب في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطوير قدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى.

إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى مقوم رئيسي من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة جميع الضغوطات والتحديات.

فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة لأن إغفال عملية تدريب العاملين قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز المؤسسة في تحقيق أهدافها والتي نذكر منها مساعدة العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات، فتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي، التقليل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل، تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة، كل ذلك يتم ضمن عملية متسلسلة المراحل تعرف بالعملية التدريبية بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميمها وتنفيذها ثم تقييمها بمختلف وسائل التقييم.

وبالتالي نستطيع القول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة هي التي تعرف مستويات إنتاج كبيرة، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية والتي نذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة واستخدامها في العملية التدريبية وذلك ما أظهرناه في المبحث الأخير إذ تعرضنا من خلاله إلى التدريب تحت مظلة الاقتصاد المعرفي، بالتعرف على اتجاهاته المعاصرة، وعلاقته بمدخل التغيير العصرية كإدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية باعتبارهما موجة من موجات التغيير، لننتقل بعد ذلك إلى أكثر التقنيات حداثة التي يمكن توظيفها في المؤسسات والمراكز التدريبية نظراً لما تتمتع به من كفاءة وفعالية، ونظراً لتنوع خبراتها كوسيط متقدم للتدريب لنختتم هذا الفصل بآخر إفرازات الاقتصاد المعرفي ألا وهو التدريب الإلكتروني الناتج عن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مجمل الأنشطة التدريبية.

ولمعرفة مدى نجاح البرنامج التدريبي بمختلف أساليبه التقليدية والحديثة يكون لزاماً علينا التعرف على أداء المورد البشري، وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي: ما علاقة التدريب بأداء المورد البشري؟

الفصل الثالث: مدخل عام حول أداء الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: اتجاهات حديثة في تقييم الأداء

خلاصة

تمهيد

يمثل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة، ودرجة الاهتمام بهذا العنصر يمكن من خلالها تحديد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل ركائز المجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والتطور الاجتماعي، إذ يتوقف عليه وجود المنظمة من عدمه، لذلك استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائها، حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها، ذلك لتحقيق عملية تقييم الأداء الوظيفي الأهداف المخطط لها، وكذلك لتتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، من أجل وضع استراتيجيه فعالة للقوى العاملة سواء في الاختيار أو التعيين أو الأجور أو الترقية أو التحفيز أو حتى الاستغناء عن الموارد البشرية، لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

☞ المبحث الأول: عموميات حول الأداء؛

☞ المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين؛

☞ المبحث الثالث: اتجاهات حديثة في تقييم الأداء.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الريح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل، ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي لأداء المورد البشري كان لزاما علينا التطرق إلى النقاط التالية:

☞ ماهية الأداء؛

☞ الأداء: أنواعه والعوامل المؤثرة فيه؛

☞ الأداء الوظيفي للمورد البشري.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه.

الفرع الأول: تعريف الأداء

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الانجليزية "To perform"، الذي اشتق بدوره من الفرنسية "Performance" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹ إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".²

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

الفرع الثاني: الأداء والمصطلحات القريبة منه

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود إلتباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:

أولاً: الكفاءة: وتعرف بأنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".³

¹-Ecosi p, *Dialogues autour de la performance en entreprise*, Edition Harmattan, Paris, 1999, P : 18.

² - Jean Louis Viarguesle, *guide du manager d'équipe*, Edition organisation Paris, 2001,P :74.

³ - Mintzberg Henry, *Le management au cœur des organisations*, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P :480.

كذلك عرفت بأنها: " مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد".¹

وتعرف بأنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة، فكلما انخفضت الأولى قياسا للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المثوية من الموارد المستخدمة فعليا مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم".²

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعليا / الموارد المخطط استخدامها

ثانيا: **الفعالية**: تعرف الفعالية على أنها: "العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب".³

من هذا التعريف نستنتج معادلة الفعالية:

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

بالتالي فالفعالية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها.⁴

هذا ما أدى ببعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، فقد عرف الأداء أنه على علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحقق، أو أنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، باعتبارها الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المتحصل عليها.

والشكل رقم (3-1): يوضح بدقة الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

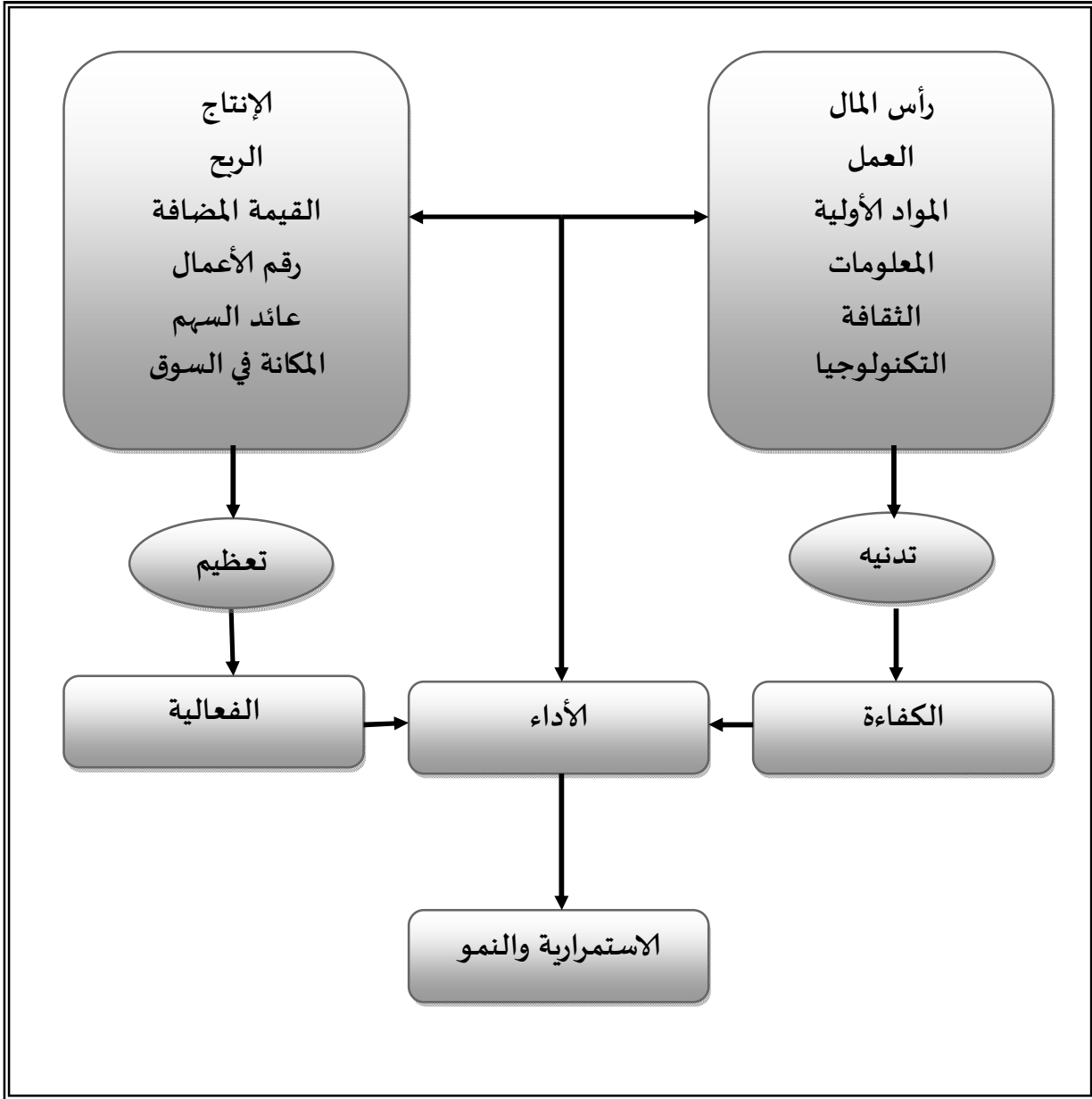
¹ - Claude Lévy-Leboyer, "La gestion des compétences", édition d'Organisation, Paris, 2009, P : 22.

² - محمد البشير الغوالي وأحمد علموي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 605،606.

³ - Bernard Martony et Daniel Croset, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, imprimerie chirat, paris, 2002, P : 160.

⁴ - Bernard Martory, *contrôle de gestion social :salaires, masse salariale, effectifs, compétences performance*, librairie Vuibert, Paris, 1999, P 231.

شكل رقم (1-3): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص: 88.

ثالثاً: الإنتاجية: يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالباً ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:¹

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 34.

الإنتاجية = المخرجات/المدخلات

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء:

شكل رقم (2-3): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

عالية	إنتاجية مرتفعة	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد	إنتاجية متوسطة	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد
الفعالية	إنتاجية متوسطة	عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد	إنتاجية منخفضة	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد
منخفضة				

منخفضة

الكفاءة

عالية

المصدر: ياسع ياسمينية، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD) ، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص: 84.

حيث نلاحظ أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل الموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

رابعاً: المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار ، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إذ ترتبط مردودية المنظمة بتنافسياتها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضا.

إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.¹ خامساً: التنافسية: "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد"²، أي هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي.

وانطلاقاً من كون التنافسية تتجسد بالتفوق على المنافسين، فإن المنظمة تكون ذات تنافسية عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، ومما لاشك فيه أن التكلفة والسعر يعتبران من العوامل

¹ - ياسع ياسمينية، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة(دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)) ، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

² - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية(آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 11.

الحاسمة فعلا في ضمان التنافسية للمنظمة، إلا أنها ليست الوحيدة لأن الجودة أيضا كثيرا ما تكون هي الأهم في نظر العميل، وبشكل عام تتوقف تنافسية المنظمة على تحسين العلاقة بين القيمة المتوقعة من قبل العميل وتكاليف الوسائل الضرورية أي أن المنظمة المنافسة هي التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة القيم المتوقعة من قبل العميل بأدنى التكاليف.¹

بعد التعرض للمصطلحات القريبة من الأداء نجد أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما باقي المصطلحات الأخرى فهي تخص جزء من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المرادودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

الفرع الثالث: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:²

أولاً: الأداء مسألة إدراك: يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المرادودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير. ثانياً: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن: إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

ثالثاً: الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليص من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف

¹-R. Lecoing & C. Bia, *Mutation des entreprises et environnement économique, Acte du Colloque : Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002), p. 146.*

²- ياسع ياسمينية، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممنص (SOCOTHYD)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 81، 80.

أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية. رابعاً: الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

خامساً: الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.

الفرع الرابع: إدارة الأداء

يتضمن هذا المفهوم إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق، وتنبؤ ومراقبة وتقييم، ينظر إلى إدارة الأداء على أنها "الجودة الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير ومقاييس واضحة وقبوله كهدف".¹

كما يمكن تعريفها على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة"، في حين ينظر البعض إلى إدارة الأداء على أنها "عملية تواصل وتفاعل مستمرتين تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وهي عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء يجب العناية بها جميعاً إذا ما كانت هناك رغبة في أن تكون هذه العملية ذات قيمة لكل من المؤسسة والمدراء والموظفين".²

المطلب الثاني: الأداء: أنواعه، العوامل المؤثرة فيه

يعد موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية التي حضيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين، كونه يشكل مقياس نجاح المنظمة وأهم أهدافها، وهو على عدة أنواع وحسب عدة معايير، تؤثر فيه العديد من العوامل، وهذا ما سنراه في هذا المطلب.

الفرع الأول: أنواع الأداء³

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء

1 - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد التاسع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص: 22.

2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 31.

3 - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مرجع سابق، ص: 89.

من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة.

أولاً: حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ثانياً: حسب معيار الطبيعة: ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

أ. الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

ب. الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

ج. الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.

د. الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة فيه

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:¹

أولاً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة

¹ - السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 298.

إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادي واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

ثانيا: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيب البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها.

المطلب الثالث: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

يعتبر الأداء الوظيفي للموارد البشرية هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية إذ لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي للمورد البشري

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F. W. Nicols) والذي عرف الأداء الوظيفي " أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".

كما أشار توماس جلبرت " Thomas Gilbert " إلى ضرورة التفريق بين السلوك والإنجاز والأداء وذلك من خلال " السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها مثل عقد اجتماعات، تصميم نموذج، التفتيش)، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل

بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".¹

كما يعرف على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة".²

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، يحدث تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، هذا يعني أن الأداء الوظيفي هو حصيلة العلاقة بين كل من الجهد، القدرات والمهام المنوطة به، والتي تعتبر محددات الأداء الوظيفي للمورد البشري، وهو ما سنراه في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: محددات مستوى الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام)، ويمكن التطرق إلى هذه العناصر كما يلي:³

أولاً: الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ثانياً: القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ثالثاً: إدراك الدور (المهمة): يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه بأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في أحد المجالات الأخرى.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص، 15، 26.

² - حمداوي عمر وأحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح "ورقلة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012، ص150.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مرجع سابق، ص: 210.

والملاحظ من التعاريف السابقة نجد أنها تحصر محددات الأداء الوظيفي في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، إدراك الدور) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أنه في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، وأهم هذه المحددات ما يلي:

➔ **الوظيفة (متطلبات العمل):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

➔ **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.¹

الفرع الثالث: معايير الأداء الوظيفي للموارد البشرية

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع مستوى أدائهم وإخلاصهم للمنظمة، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية. ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، تفويض السلطات.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبيين أساسيين هما:²

أولاً: موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية والسرعة وتحقيق الأهداف.

ثانياً: ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

إن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساساً في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة، والرقابة على

¹- Dimitri Weiss, *Ressources Humaines, deuxièmes éditions, Edition d'organisation, Paris, P:78.*

²- خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) مرجع سابق، ص ص: 202، 203.

أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نواحي القوة لتعزيزها، وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فبعد أن يتم اختيار الموظفين والتحاقهم بوظائفهم، وتدريبهم على أدائها، يصبح من الضروري مراجعة أدائهم، للتأكد من مدى كفاءتهم الإنتاجية، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه يؤثر على مستوى جهد الفرد ومهامه المستقبلية. ومن أجل التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية كان لزاماً علينا التطرق إلى النقاط التالية:

☞ ماهية تقييم أداء العاملين؛

☞ خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه؛

☞ طرق تقييم أداء العاملين وأسس ومعايير ومعاوقته.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

كما سبق وأن ذكرنا فتقييم الأداء يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو العنصر البشري، لذلك سنحاول فيما يلي إيجاد تعريف شامل لهذه العملية، ثم التعرض لأهميتها وأهدافها، ثم مختلف أنظمتها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً".¹

ويعرف بأنه: "عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة، بشكل موضوعي وواقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في اللحظة".²

ويعرف بأنه "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة".³

بالتالي نستنتج أن عملية تقييم أداء العاملين من الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية يتم بموجبها تقدير جهود كل فرد من العاملين بشكل عادل، تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف في الجهود

¹ - يوسف حليم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مرجع سابق، ص: 226.

² - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:

332.

³ - Besseyre deshortes, *gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise(concept et outil)*, edition d'organisation, paris, p:102.

التي يبذلها الفرد، والتأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال لتحقيق أهداف خططت لها المؤسسة مسبقا واتخاذ القرارات اللازمة كالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم أو تدريبهم وتنميتهم أو الاستغناء عنهم.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

أ.تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

ب.تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي العمل على تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ج.تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

د.وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

¹ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 152- 154.

هـ.إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء. و.معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات...الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:¹
أولا: على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

☞ تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
☞ النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛

☞ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
☞ تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛

☞ تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛

☞ التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 239، 240.

ثانيا: على مستوى المديرين: إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

☞ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

☞ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛

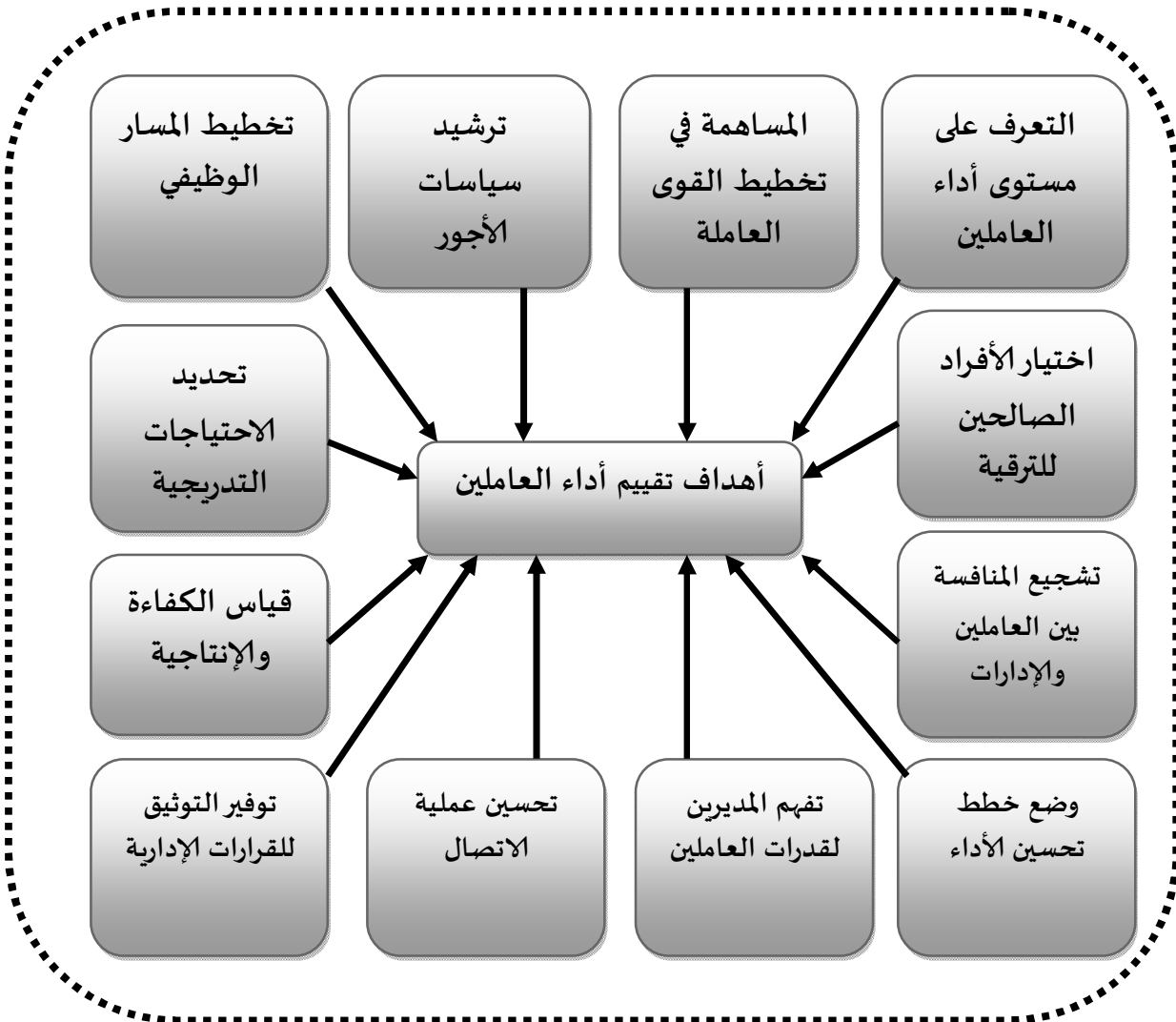
☞ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثا: على مستوى المرؤوسين: أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

☞ تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛

☞ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة، والشكل رقم (3-3) يبين بوضوح الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تقييم الأداء:

شكل رقم (3-3): أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 90.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين: خطواته، شروط نجاحه والعوامل المؤثرة فيه

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها أسس وخطوات منطقية متسلسلة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، كذلك تستلزم توفر شروط لنجاحها لأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر فيها، هذا ما سيتناوله المطلب الثاني بالشرح والتفصيل.

الفرع الأول: خطوات تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي¹:

أولاً: وضع معايير الأداء: إن لتحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دوراً أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس:

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 257-260.

أ.القياس المبني على النتائج "Result-based": يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

ب.القياس المبني على السلوك: "Behavior-based": يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كانهضباط الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

ج.القياس المبني على السمات: "Trait-based": بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبشاشة والاتجاهات الإيجابية ومهارات الاتصال.

ثانيا: إبلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه، وبشكل عام فإنه ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أداءه على أساسها، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة.

ثالثا: قياس الأداء الفعلي: يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة مسبقا، وتقوم عملية قياس الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى.

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقا، وفي هذه الحالة هنالك ثلاث احتمالات:

أ.الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.

ب.الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

ج.الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للموظف المعني.

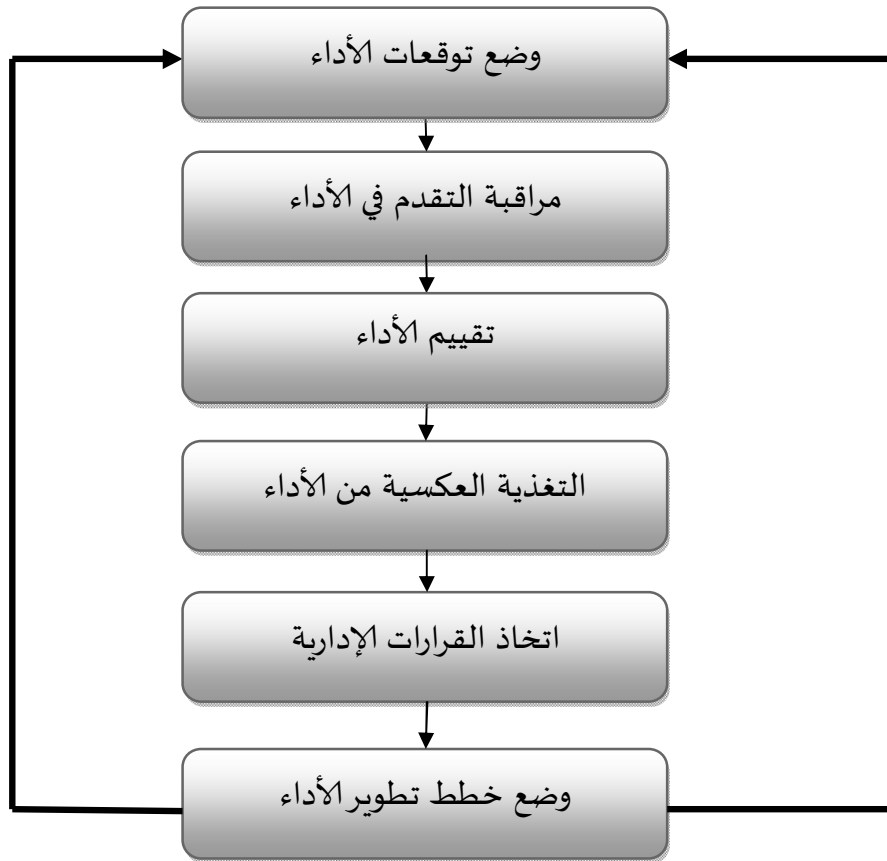
خامسا:مناقشة النتائج مع الموظف: هناك اتجاهين في هذا الحال الاتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة، وتتبع كثيرا

من المنظمات سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء.

قد ينظر البعض إلى مثل هذه المقابلات بعدم الارتياح وخاصة عندما يكون فيها نوع من المكاشفة والتغذية الراجعة غير الإيجابية، وبالتالي وخلال إجراء المقابلة التي تجرى عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للموظف، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن يكون واضحاً ومحدداً فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل الموظف ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن يبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حواجز.

سادساً: اقتراحات تحسين الأداء: الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتماداً على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته، هناك بعض الجوانب التي يتم لفت نظر الموظف إلى ضرورة تحسين أدائه فيها، والتي لو تمكن من الاهتمام بتقويتها وبذل الجهود لمعالجتها لتحسن أدائه في هذه الجوانب وبالتالي ارتفع مستوى الأداء العام، والشكل رقم (3-4) يلخص مختلف مراحل تقييم الأداء:

شكل رقم (3-4): خطوات تقييم الأداء.



الفرع الثاني: شروط نجاحه

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيتها، من أبرز هذه الشروط:

أولاً: صلاحية التقييم "*Reliability*": والمقصود بها مدى ثبات النتائج المترتبة على تقييم أداء الموظف أو العامل إذا ما أعيد تقييم أدائه مرات عديدة من قبل عدة أشخاص، وتشير دراسات عديدة إلى أن مناقشة أسلوب أو طريقة التقييم مع العاملين ونتائجه، تساعد كثيراً على تحقيق هذه الصلاحيات، كما أن عملية تدريب القائمين بعملية التقييم من أهم العوامل المساعدة على صلاحية نتائج تقييم الأداء.¹

ثانياً: صدق التقييم "*Validity*": يقصد بصدق التقييم إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس وكفاءة التفاعل الإنساني مع العاملين إلى غير ذلك من المعايير.

ثالثاً: التمييز "*Discriminating*": ويقصد به إمكانية المقياس المطبق على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.²

رابعاً: القبول "*Acceptability*": ويتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً، وفي هذا المجال فإن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفاً من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، بالإضافة إلى أن حساسية الأداء تعتبر بدورها شرطاً ملازماً للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى حتماً رفضاً قاطعاً من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة فيه

تتمثل عوامل تقييم أداء العاملين في ثلاث هي: الشخصية، السلوك والنتائج، وبالرغم من أن العوامل الشخصية مهمة في الأداء، فإنه يجب تقييمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً، إنه من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج، ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية، ويمكن الاستدلال على تقييم عامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة.

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي الهدف الأول للتقييم غالباً، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجاً سلعياً وهنا لا بد من التعرف على:³

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 242.
² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 143، 142.
³ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، مرجع سابق، ص: 337، 338.

- ✍ الكمية: أي حجم النتائج مقارنة بالمتوقع؛
 - ✍ الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة؛
 - ✍ التكلفة: أي تكلفة تحقق النتائج مقارنة بالميزانية؛
 - ✍ الوقت المحدد للإنجاز: أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد.
- أما السلوك فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالاستناد إلى العناصر التالية:
- ✍ القيادة: رغبة الموظف في توجيه الآخرين والتأثير فيهم ورغبتهم في تقبل توجيهاته؛
 - ✍ التخطيط: المقدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل مناسب؛
 - ✍ التنظيم: قدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؛
 - ✍ تحديد الأولويات: أي معالجة ما هو مهم قبل الأقل أهمية؛
 - ✍ التفويض: رغبة الموظف في تفويض السلطة وقدرته عليها؛
 - ✍ الرقابة: رغبة الموظف في الرقابة وقدرته عليها؛
 - ✍ حل المشكلات: المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل؛
 - ✍ اتخاذ القرارات: قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك؛
 - ✍ الاتصالات الشفوية: المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار؛
 - ✍ الاتصالات الكتابية: رغبة الموظف في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك؛
 - ✍ فعالية العلاقات الشخصية: التعامل مع الآخرين؛
 - ✍ إجراءات السلامة: اهتمام الموظف بسلامة زملائه في العمل، وقدرته على استعمال معدات السلامة؛
 - ✍ شؤون النظافة: دور الموظف في نظافة مكان العمل وتنظيمه؛
 - ✍ الدقة في المواعيد: التزام الموظف بوقت البدء والانهاء من العمل؛
 - ✍ الحضور: عدد الأيام التي حضر فيها الموظف، والإجازات التي حصل عليها.
- أما العوامل الشخصية فبالرغم من أنها عامل أساسي في التقييم، فإنه من الصعب تقييم عناصرها، بسبب غموض العبارات التي تصفها، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي، فالعنصر الواحد له تعريفات عديدة، إذ أن كل رئيس أو مشرف يمكن أن يقدم مثلا تعريفا لعنصر "الاعتماد على الآخرين" مختلفا عن تعريف الآخر، كذلك ليس هناك اتفاق على عناصر الشخصية التي تسهم في الأداء. والجدول رقم (1-3) يلخص ما سبق:

جدول رقم(3-1): عوامل تقييم أداء الأفراد العاملين.

الشخصية	السلوك (التصرفات)	النتائج (الإنجازات)
المهارات	تحديد الأولويات	الكمية
القدرات	حل المشاكل	الجودة
الدوافع	اتخاذ القرارات	التكلفة
الاتجاهات	الاتصالات الشفهية والكتابية	الوقت المحدد للإنجاز
القيم	الحضور	
القابلية	الدقة في المواعيد	
الاستعدادات		

المصدر: عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص: 7.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين وأسس ومعوقاته

تتوفر أمام إدارة المؤسسة وبالتحديد الأشخاص المكلفين بتقييم أداء الأفراد العاملين مجموعة من طرق تقييم الأداء، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تعتقد بأنها الأكثر تناسبا مع طبيعة أعمالها، والأجدر بتنفيذ تقييم فعال يقوم على أسس ومبادئ صحيحة، لأن أي خلل في هذه الأسس يؤدي إلى معوقات ومشاكل يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التخفيف من حدتها.

الفرع الأول: طرق تقييم أداء العاملين

يمكن تقسيم طرق أداء العاملين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقييم، والمجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة:

أولاً: طرق التقييم التقليدية "Traditional Methods": وهذه الأخيرة يتم تصنيفها حسب معايير التقييم المطلقة والنسبية كما يلي:

أ. معايير التقييم المطلقة: يقصد بمعايير التقييم المطلقة أن أداء الموظف يتم تقييمه بناء على هذه المعايير فقط، وهي تركز إما على مواصفات العمل الذي يؤديه الموظف أو على سلوكه أثناء تأديته العمل المكلف به، ومن بين الطرق التي تندرج ضمن هذه المعايير ما يلي:

ك. أ. المقياس الرتبي البياني: "Graphic Rating Scale": وفيها يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل: كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... الخ، وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... الخ،

والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء؛¹

☞ طريقة قائمة الأوزان الحرجة: "*Checklist Method*": تتطلب طريقة قائمة الأوزان المرجحة من القائم بالتقييم اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه، وتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، فضلا على أنه من السهولة إدارتها وتتطلب قدر ضئيل من التدريب، أما عيوب هذه الطريقة فهي عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال مع إمكانية تحيز المقيم لا سيما وأنها تستخدم المعايير الشخصية بدلا من معايير الأداء.²

☞ اختبارات الأداء أو اختبارات عينات عمل "*Performance Test-Work Sample Tests*": وفيها يعطي العاملون بين الحين والآخر اختبارات ذات صلة بأعمالهم وبناء على العلامات التي يحصلون عليها في تلك الاختبارات يرقون أو تعدل رواتبهم، ومن الأمثلة على هذه الاختبارات اختبار الطابعات أو السائقين أو الطيارين.³

☞ طريقة الوقائع الحرجة "*Critical Incident Method*": تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على قيام المقيم بتسجيل الوقائع الهامة سواء كان الموظف ناجحا أو فاشلا في أدائها، إذ وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة، وعادة يتم تجميع الوقائع والأحداث المؤثرة على نتائج الأداء وذلك في ضوء ما حدث في الماضي، وعلى هذا الأساس يقتضي التقييم بموجب طريقة الوقائع الحرجة تقسيم هذه الوقائع إلى قسمين، بحيث يشير القسم الأول من هذه الوقائع إلى تلك التي ساهمت بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء، بينما يشير القسم الثاني إلى تلك التي ساهمت وبشكل كبير أيضا في انخفاض مستوى الأداء، إلا أن من مشاكل هذه الطريقة أنها تأخذ وقتا طويلا من المقيم لإتمام عملية التقييم على الوجه الأكمل وبالشكل الأنسب.⁴

☞ طريقة التقييم المقالي: "*Essay Appraisal Method*": وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن المشاكل التي تنطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، إذ يعتمد كليا على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعبه

1 - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 160-162.

2 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، مرجع سابق، ص: 245.

3 - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، مرجع سابق، ص: 274-276.

4 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 263، 264.

مع البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمد عليها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أداءهم؛¹

ب. معايير التقييم النسبية " *Relatives Standards* " : وفق هذه المعايير يتم تقييم أداء العاملين وهي طرق نسبية بمعنى أن أداء الموظف يتم تقييمها بالمقارنة مع أداء الآخر ينفي القسم، ومن أشهر هذه الطرق نجد:²

☞ طريقة الترتيب البسيط: "*Simple Ranking Method*": تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبير

☞ طريقة المقارنة الثنائية: "*Paired Comparison*": بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يقوم المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وقد سميت الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة، فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم.

☞ طريقة التوزيع الإجباري: "*Forced-Distribution*": في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، إذ قد تفرض الإدارة العليا للمنظمة في بعض الأحيان إتباع طريقة التوزيع الإجباري والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فيكون تقدير 10% منهم مثلا كـممتاز، 20% منهم كـجيد جدا، 40% منهم كـجيد، 20% منهم كأداء مرضي، 10% منهم كأداء ضعيف.

ثانيا: طرق التقييم الحديثة "*Modern methods*": هنالك عدد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين من أهمها:

☞ الإدارة بالأهداف "*Management By Objectives*": تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على افتراضات أساسية منها أن العاملين في المنظمات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها، وأن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في تلك المنظمات، وهل هو أداء مرض أم ردي.³ يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول

1 - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 260، 261.

3- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات أساسية:¹

✓ وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها، وبناء على ذلك تبدأ الدوائر والأقسام بوضع الأهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الإدارة العليا، وفي النهاية فإن الإدارة الإشرافية والموظفين العاديين هم الذين يضعون الأهداف التي تساهم في تحقيق غايات المنظمة.

✓ إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسهم: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسهم ويقرروا الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها، إن مشاركة المرؤوسين في عملية وضع الأهداف تعد طريقة لتعزيز التزامهم بالوصول إلى هذه الأهداف.

✓ قيام المديرين ومرؤوسهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف: بعد الاتفاق على تحديد الأهداف، يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء دورياً مع مرؤوسهم لتقييم مدى التقدم، وعادة ترتبط الترقيات والزيادات على الرواتب بعملية وضع الأهداف وتحقيقها، حيث يتلقى المدراء الذين حققوا أهدافهم مكافآت أعلى من هؤلاء الذين لم يحققوا أهدافهم، إن علانية نتائج تقييم أداء الموظفين وفقاً لنظام الإدارة بالأهداف يعرف الأفراد بمستوى أدائهم وينمي روح المنافسة بينهم ويدعو الرؤساء إلى توكي روح العدالة والموضوعية، ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في وضعها، إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.

✍ مقاييس التقييم السلوكي²: "*Behaviorally-Anchored Rating Scales (BARS)*": وتكمل هذه المقاييس مدخل الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وأهم ملامح هذه النظرية أنها:

- ✓ تبرز أهمية الأهداف التطويرية؛
- ✓ تركز على الوظائف الفردية؛
- ✓ تحدد السلوك الذي يقيم شكل محدد يمكن ملاحظته وقياسه؛
- ✓ تفرق بين السلوك والأداء والفعالية (النتائج).

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 264، 265.
² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، مرجع سبق ذكره، ص: 279.

☞ طريقة الاختيار الإجباري "*Forced-choice rating*": يعتبر أسلوب الاختيار الإلزامي أو الإجباري من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصنف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختيار الإجباري وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب، وتتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخياً للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء وصفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.¹

☞ الملاحظة السلوكية² "*Behaviorally observation*": حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات. ويعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاعتبارات تتمثل بالآتي:

- الهدف من استخدام هذه الطريقة: فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجرد ودون الرجوع إلى إجراء التقييم، أما إذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد على الطريقة الموضوعية.
- المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم: فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (الكمية، الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل استخدام الطرائق الموضوعية، أما إذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوأ فيقترح استخدام إحدى الطرق الذاتية.
- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.

الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو

التالي:

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء؛
- ✓ وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء؛

¹ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 165.
² - خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 209.

- ✓ ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة؛
- ✓ التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- ✓ تدريب مقيي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً؛
- ✓ ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم؛
- ✓ إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء مثل المواظبة، الجودة، الكمية فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم؛
- ✓ ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفادياً لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد؛
- ✓ ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية؛
- ✓ أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

الفرع الثالث: معوقات تقييم الأداء وطرق علاجها

على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين، إلا أنها تواجه العديد من المعوقات، تستلزم العديد من الطرق لعلاجها وجعلها مجدية، وهو ما سنراه فيما يلي:

أولاً: معوقات تقييم الأداء

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات والأخطاء التي يمكن أن تحد من فعاليتها وتؤثر على نتائجها النهائية، وتعود هذه الأخطاء إما إلى أخطاء من قبل المقيم نفسه والتي يمكن أن تنتج نتيجة قلة ثقافته أو تدريبه أو بسبب تحيزه الشخصي، أو أن تكون هذه الأخطاء ناتجة نتيجة خطأ في المعايير نفسها وعدم إعدادها بناء على أسس علمية وموضوعية مناسبة، وأبرز هذه الأخطاء يتمثل فيما يلي:

أ. الميل إلى التشدد أو التساهل من قبل الرؤساء: في حالة الميل إلى اللين يتجه المقيم إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة، ويمنح البقية من العاملين تقديراً عالياً أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.

ب. تحيز السلوك الحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديراً متحيزاً.¹

ج. التحيز أو التفضيل الشخصي: حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثراً تماماً بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد وانطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى

¹ - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، مرجع سابق، ص ص: 284، 285.

إسهام أداء المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة وإنما على العواطف والاتجاهات الشخصية للرئيس، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل: الجنس أو أصل المرؤوس الاجتماع مستواه التعليمي، جاذبيته الشخصية، أسلوب تعامله مع زملائه وزميلاته وبالتالي فيكون مع أو ضد المرؤوس ومنه يتكون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس فنجد رئيسا يتميز لمرؤوسيه فيكتب (دقيق إلى حد الإتقان)، (لا يخطئ أبدا) ونجد آخر يتحيز ضد مرؤوسيه فيكتب (لا يفهم عمله مطلقا)، و يعود هذا في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.¹

د.الزعة المركزية: وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقومين دون تمييز ملحوظ، وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم، ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقييم الأداء كالتدريب مثلا؛

هـ. خطأ الهالة: تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي تتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية المتمثل بعدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.² والتأثر بالوظيفة أو المركز: إن الهدف من قياس الأداء هو قياس أداء الفرد لوظيفة معينة لكن هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون مناصبا إداريا مهما تقديرا مرتفعا عن غيره لا لشيء إلا احتراما للمنصب الذي يشغله وأهمية العمل الذي يقوم بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس إلى أن قياس الأداء، إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، و مهمة التقييم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوع من أنواع التمييز، يجب على كل مقيم الابتعاد عنه بشكل دائم:³

ي. الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقديراته، بل يهتم بأن يقال عنه بأنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس تقديراته حقيقة أداء أولئك العاملين.⁴

ثانيا: طرق علاجها: تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:

✓ تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال؛

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية في منظور القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص: 352-355.

2- خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص: 214.

3- عمر وصفي عفتي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص: 200.

4- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

الفصل الثالث.....مدخل عام حول أداء الموارد البشرية

- ✓ ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء؛
- ✓ ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز؛
- ✓ مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداءه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم؛
- ✓ ضرورة تحسين الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده.

المبحث الثالث: اتجاهات حديثة في تقييم الأداء

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع مستوى الأداء والتوجه نحو العولمة وتسارع وتيرة الإبداعات التكنولوجية، أصبحت منظمات الأعمال تتجه نحو مداخل حديثة في تقييم الأداء أهمها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الأداء، وتقييم الأداء بإدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العاملين، كذلك استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنشأة، بالإضافة إلى لوحة القياس، تقييم الأداء حسب الأنشطة و نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، وهذا ما سنراه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

- ☞ تكنولوجيا الإعلام والاتصال والأداء الوظيفي للموارد البشرية؛
- ☞ مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء؛
- ☞ بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء؛
- ☞ نماذج حديثة أخرى في تقييم الأداء.

المطلب الأول: تكنولوجيا الإعلام والاتصال والأداء الوظيفي للموارد البشرية

أصبحت لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرات مباشرة على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية جعلت التنمية الاقتصادية مرتبطة إلى حد كبير بمدى قدرة الدول على مساندة هذه التحولات والتحكم فيها قصد استغلال الإمكانيات المتوفرة والمتجددة، إذ تعد وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح يعتمد القدرة التنافسية معيارا للتقدم والازدهار، وأحد محركات النمو الاقتصادي في الدول، ليس فقط لأنها تستحدث صناعة وتوفر فرص عمل للعديد من الأفراد، بل لأنها تعمل على زيادة كفاءة وفعالية أداء الحكومات والمنظمات.

الفرع الأول: العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوق في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات (الهيكلة، العمليات، إدارة المنظمة) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير

الأداء الكفاء التي تسعى المنظمة لتحقيقه، لذا نرى أن العلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي:¹

☞ تسبب إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛

☞ تسبب في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛

☞ تسبب في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛

☞ إن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية؛

☞ إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبني وتطوير العملية الإدارية برمتها؛

☞ تسببت في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة؛

☞ تسببت في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات؛

☞ تسببت في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء

يمكن أن تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فوائد عديدة للقطاعين الحكومي والخاص في مجال رفع مستوى الأداء، زيادة دقة البيانات، تقليص الإجراءات الإدارية والاستخدام الأمثل للطاقات

¹ - العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، العدد العاشر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 325.

البشرية مما يسمح بتوجيه الطاقات البشرية للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية، وعلى هذا الأساس فأهميتها¹:

- ✓ خفض تكاليف الإنتاج؛
- ✓ جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة؛
- ✓ توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار؛
- ✓ توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل؛
- ✓ تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير؛
- ✓ تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجاباً على التنظيم؛
- ✓ القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد؛
- ✓ زيادة كفاءة استغلال المخزون.

يحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، كما يحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إلى المكتب الافتراضي، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التعلم عن بعد والتعلم الإلكتروني يؤثر على العملية التدريبية بحيث يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتجاوز حاجزي الزمان والمكان، حيث أن المتدرب لن ينقطع عن أداء العمل.

الفرع الثالث: مظاهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعوامل لتحسين الأداء.²

الأقراص الصلبة، الحاسوب، الانترنت، التجارة الإلكترونية، الهاتف النقال، البريد الإلكتروني، المحاضرات المتلفزة، وكذلك العمل عن بعد هي إبداعات تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمة أولاً: دور التطبيقات المعلوماتية في زيادة الإنتاجية: أهم دور يناط لجهاز الحاسوب هو رفع الإنتاجية عن طريق عدة آليات منها:

- ✓ الحفظ المعلوماتي الذي يسمح بإعادة استعمال نفس المعلومات، ويمكن إعادة نسخها عدة مرات بتكلفة قليلة جداً، مما يجعلها عاملاً لنمو الإنتاجية بالمكاتب؛
- ✓ الحفظ المهيكل للمعلومات، وهو ما يسمح بالوصول إلى كمية كبيرة من البيانات مع ربح الوقت؛
- ✓ المعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق، التي تتم بسرعة أكبر وبأكثر دقة من المعالجة الفردية؛
- ✓ القدرة على إجراء الحسابات المعقدة خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات.

ومنه فإن التطبيقات المعلوماتية عن طريق الحاسوب تؤدي إلى ربح الوقت والمكان وإلى تخفيض تكلفة إنجاز المهام، حيث يمكن لبرنامج واحد أن يعوض عمل عدة موظفين، بأداء أرقى وفعالية أكبر، وهو ما يؤثر بالإيجاب على أداء المنظمة.

¹ - إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص: 317.

² - ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD))، مرجع سابق، ص: 101-104.

ثانيا: الانترنت شبكة الشبكات: تعتبر شبكة الانترنت إبداعا تكنولوجيا فريدا في عصر المعلومات، جذب انتباه قطاعات الأعمال المختلفة والمديرين والمستثمرين، والتسويقيين والاقتصاديين، إذ يساعد استخدام الانترنت ليس فقط في زيادة رقم الأعمال بل كذلك في:

✓ قلة تكلفة فواتير الهاتف نظرا لاستقبال مكالمات أقل؛

✓ انخفاض تكاليف العمالة؛

✓ رفع مستوى الخدمة دون الحاجة إلى إنفاق المزيد من الأموال؛

✓ تقليل خدمات ما بعد البيع؛

✓ تنسيق وتصميم المنتج؛

✓ تخفيض تكلفة إدارة المشروع؛

✓ تخفيض تكلفة إدارة المخزون؛

✓ تقديم التدريب الفعال للعمال والموظفين.

لهذا فلا عجب أن تقوم الكثير من المنظمات في مختلف دول العالم باستثمارات ضخمة في إنجاز الشبكات ذات السرعة العالية، البريد الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية للوثائق.... الخ. ثالثا: التجارة الإلكترونية: تمنح التجارة الإلكترونية مزايا عديدة منها تخفيض التكاليف (تكلفة طلبات الشراء والتموين، خدمات ما بعد البيع)، تحسين علاقات العملاء، رفع كفاءة وتعظيم فعالية العمليات التجارية وإزالة الحدود الخارجية، بالإضافة إلى المساعدة في فتح أسواق جديدة وإتاحة العديد من الفرص التسويقية موفرة بذلك الجهد والوقت والمال بالنسبة لكافة المنظمات، وبصرف النظر عن طبيعة النشاط وعن الموقع الجغرافي.

بصفة عامة نستطيع القول أن التجارة الإلكترونية تحقق ثلاثة أهداف رئيسية هي:

✓ الكفاءة من خلال خفض التكاليف؛

✓ الفعالية من خلال توسيع نطاق السوق المحتملة ومقابلة احتياجات العملاء؛

✓ الإبداع وتحسين نوعية المنتج من خلال التعامل النشط بين العملاء ومقدمي السلع والخدمات.

رابعا: الشبكات الداخلية: تتمثل تأثيرات الشبكات الداخلية في ما يلي:

✓ التوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المنظمة، والتقليل من

استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال؛

✓ تحسين الاتصال على مستوى المنظمة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات؛

✓ التنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمنظمة وهي بذلك تضمن سيرورة العمل، نظرا للمزايا

التي تقدمها من سهولة إيصال المعلومات؛

✓ تشجيع التعاون بين أعضاء المنظمة، ونقل وتبادل الخبرات والمعرفة بينهم، وكذا عقد

الاجتماعات إلكترونيا عن طريق التحاور الإلكتروني... الخ، حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا

وانحصار العمل الفردي، وهذا يساعد على تنمية الكفاءات البشرية؛

✓ إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمنظمة، وتقلص قنوات الاتصال بما يساعد على سرعة التفاعل والتجاوب للاحتياجات؛

✓ خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.

خامسا: العمل الجماعي بواسطة الحاسوب: العمل الجماعي بواسطة الحاسوب هي التطبيقات المعلوماتية التي تمكن أفراد متباعدين من العمل بصفة متعاونة على نفس الوثائق بواسطة الحاسوب وباستخدام الشبكات، فعلى غرار المراسلات، والاطلاع المشترك على نفس المعلومات، فإن هذه الآلية تسمح بالتسيير الجماعي للمعلومات، وهيكله القواعد التي تسمح بتقاسم المعلومات، فبواسطة العمل الجماعي وبواسطة الحاسوب من السهل تبادل المعلومات بين الخبراء المتباعدين جغرافيا في وقت قياسي وتسريع عملية الحل، مما يشكل فائدة بالنسبة للزبون، وزيادة الإنتاجية بالنسبة للمورد.

سادسا: مراكز المكالمات: مراكز المكالمات عبارة عن خدمة موجودة من أجل الاتصال أو الإجابة السريعة والتامة للزبائن المتواجدين عبر مختلف الأقاليم، وتتجسد أهمية مراكز المكالمات في النقاط التالية:

✓ تقديم خدمة ذات نوعية موجهة إلى الزبون باستمرار (السرعة في الخدمة)؛

✓ إنتاجية عالية بالنسبة للأعوان المكلفين بالمكالمات، عن طريق الولوج في كل الملفات المعلوماتية للزبون والضبط؛

✓ زيادة حجم المكالمات نتيجة ثقة الزبائن في الرد على مكالماتهم وبالسرعة المطلوبة؛

✓ زيادة رقم الأعمال الناتج عن بيع منتجات.

سابعا: الإدارة الإلكترونية للوثائق: الإدارة الإلكترونية للوثائق تشمل على مجموع التقنيات التي تمكن من تسهيل الاطلاع على كميات هامة من المعلومات ذات الطابع الإداري والتقني وإدارة أرشفة الإصدارات المتتالية، إذ تهدف إلى ضبط تسيير الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية والإنتاجية، تحسين الاتصال داخل الفروع في المنظمة، ربح الوقت في الوصول إلى الوثائق، وكذلك خفض كمية الورق المستعمل، وحل مشكل الأرشيف عن طريق وضع برنامج يؤمن هذه الوظيفة، وبالتالي تقليل معالجة الملفات في الأرشيف، ذلك ما يؤدي إلى تقليل تكلفة الأداء، مما يؤثر إيجابا على زيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء

تعتبر إدارة الجودة الشاملة *TQM** مدخل حديث وفلسفة إدارية حديثة قد نشأت بالأساس كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المؤسسات الساعية إلى تحقيق الربح، غير أننا نجد المهتمين بتطوير ونشر الفلسفة من رجال الفكر الإداري المتجدد قد أكدوا على إمكانية تطبيقها في المؤسسات الخدمية التي تعد من أهم المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق ربح مادي، إنما تهدف إلى تحقيق استقرار اجتماعي وخدمة المجتمع.

* *TQM: Total Quality Management*

الفرع الأول: تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل.¹

فتقييم الأداء أداة تشخيص وعملية مراجعة لمستوى تطور الفرد، يستخدم لتحديد مستويات المكافآت، تحسين الاتصالات، تطوير المهنة، يشتمل على فهم واجبات الوظيفة، إذ وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يصبح دور الفرد أكثر أهمية في عملية تقييم الأداء، حيث يشترك في وضع المعايير المقبولة، مع إعطائه الفرصة للارتقاء بإنجازته بطريقة تتلاءم مع ظروف بيئة العمل المستجدة والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق، هل تصلح أساليب تقييم الأداء التقليدية في إطار إدارة الجودة الشاملة؟²

وتأتي الإجابة بالنفي ذلك لأن أغلب أنظمة التقييم السابقة تعتمد على النواحي الكمية والسلوكية وتتجاهل اعتبارات الجودة، كما أن المسؤولية الكاملة على نتائج الأداء يتحملها العامل لوحده في حين لا تتم مكافئته على أساس النتائج المحققة من قبله، أي أن المنظمات لا تقوم بتوزيع العوائد المالية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها، إلا أن فلسفة الجودة الشاملة لا تعتمد في تقييم الأداء على أساس النتائج وأنماط السلوك، معتبرة في ذلك أن مثل هذه الاعتبارات لا يملك العامل السيطرة عليها في الغالب، إضافة إلى تركيز هذا المدخل على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، إذ يرى مؤيدو هذه الفلسفة أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة:

✓ معلومات وصفية عن المديرين والزملاء والعملاء؛

✓ معلومات موضوعية تستند على عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة؛

إضافة إلى تجنب استخدام تصنيفات فئوية للعاملين مثل: ممتاز، جيد..الخ، مما يؤدي إلى تشجيعهم على مواصلة التصرف وفق الطريقة التي توافق الفئة التي ينتمي إليها العامل.

¹ - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، ص:440..

² - نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، مرجع سابق، ص ص: 14-15.

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة لتحقيق التميز في الأداء

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة وفق "Arthur D- little" ، إذ يؤكد خبير الجودة دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيء للأفراد العمل بحماس والقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.¹

وحتى تتناسب عملية تقييم الأداء مع الجودة الشاملة هناك بعض المعايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع معايير تقييم الأداء وهي:²

- ✓ الربط بين مستوى أداء الفرد والمكافآت المقدمة له مع أداء المنظمة المالي؛
 - ✓ إشراك العاملين في برامج تقييم الأداء بالإضافة إلى ثقة العاملين بالأنظمة المستخدمة في تقييم الأداء في المنظمات؛
 - ✓ أن تتصف عملية تقييم الأداء بالموضوعية والبعد عن التحيز؛
 - ✓ أن تهدف عملية تقييم الأداء إلى تطوير أداء الموظفين من خلال التعرف على نقاط الضعف لديهم والعمل على القضاء عليها؛
 - ✓ أن تركز هذه المعايير على خدمة مصلحة العملاء وأن تكون قائمة لتحقيق هذه الغاية، وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون هذه المعايير واقعية ويمكن قياسها وقابلة للإنجاز.
- وكذلك عند تصميم أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة في الجوانب

التالية:

- ✓ التعرف على نوعية المدخلات في العملية الإنتاجية والعملية نفسها وليس فقط التركيز على نوعية المخرجات؛
- ✓ الحث والتركيز على الأداء المستقبلي من خلال التخطيط لذلك؛
- ✓ تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أداء عملهم واستخدام المعلومات العائدة من الزبائن في هذه العملية.

ولعل أبرز مظاهر تقييم الأداء في إطار فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو أن يكون للزبون دور في تقييم أداء العاملين أفراداً وجماعات، ودور في تقييم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة، والهدف من تطبيق برنامج الجودة الشاملة كآلية لتحقيق التميز في الأداء في أي منظمة هو:

¹ - يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007، ص ص: 34،35.
² - نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14-16.

أ. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛

ب. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات لعملائها؛ فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات لعملائها قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبا على العميل؛

ب. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات؛

بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- ✓ إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- ✓ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- ✓ تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم؛
- ✓ مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛
- ✓ تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛
- ✓ تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.¹

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز في الأداء

من الصعوبة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لتحقيق التميز في الأداء دون أن يتوفر عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها ومنها:

أ. دعم وتأييد الإدارة العليا: وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق، ولأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المؤسسة.

ب. التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة، فالمستهلك هو محور كل الجهود

¹ - محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص ص: 608، 609.

بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

ج.تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

د.التدريب والتعليم المستمر: يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية مفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل. ه.الإدارة الجيدة للموارد البشرية: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك يجب:

✓ توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها والبعد عن الطرق التقليدية في إدارتها؛
✓ التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار والتعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز؛

✓ بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر؛
✓ إعادة وصف الوظائف؛
✓ تطوير عملية تصميم الوظائف؛
✓ تقييم تقارير الأداء.

و.قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل؛

ز.تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر؛

ح.المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين: ويتطلب ذلك:

✓ إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية؛
✓ التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المنظمة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة مقبولة من جانب كافة العاملين والمدبرين للتنظيم؛

✓ المشاركة تشمل أيضا الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة؛

✓ المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمنظمة وحليفها وجزءا منها.¹

الفرع الرابع: مزايا وعيوب تقييم الأداء بطريقة إدارة الجودة الشاملة

تتميز طريقة تقييم الأداء بإدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المزايا، إلا أنها لا تخلو من مجموعة من العيوب نوردها فيما يلي:²

أولا: مزايا طريقة إدارة الجودة الشاملة: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:

✓ تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

✓ تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.

✓ تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط ، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

✓ لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم.

ثانيا: عيوب طريقة إدارة الجودة الشاملة: رغم كل هذا المزايا التي تتمتع بها طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء الموارد البشرية إلا أن لها مجموعة من العيوب نوجزها فيما يلي:

✓ التأكيد على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل: التعاون، المبادرة والإبداع... وغيرها، والتي يصعب ربطها بالوظيفة بشكل مباشر، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد؛

¹ - محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص: 608، 609.

² - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، مرجع سابق، ص ص : 440، 441.

✓ صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات، والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقويم الأداء وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن "*Balanced Scorecard*" والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنشأة.

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن "*Balanced Scorecard*" على أنها: "أداة للرقابة على الأداء، وسميت بهذا الاسم لأنها تقوم بالربط والموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، بين المقاييس الملموسة وغير الملموسة، المنظور الداخلي والخارجي، وبين الأداء الموجه والنتائج¹.

بالتالي نستطيع القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لقياس الأداء، تقوم بالربط والموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير وال المدى الطويل، بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، تهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، تقوم على أربعة محاور أساسية وهو ما سنراه في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد قدم *Kaplan & Norton* هذه البطاقة وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تعبر عن العوامل الأساسية والهامية التي تحقق نجاح المنظمة والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضا في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنظمة وتتضمن البطاقة المحاور الآتية:

أ. المحور المالي: تعتبر المعطيات المالية والمعلومات والبيانات الزمنية كأولوية للمحللين الماليين، ولهذا يتطلب على مدراء الشركات توفيرها بهدف وضع تقييم عادل لأسهمها، حيث يتطلب ذلك الكثير من المعالجة مع توظيف تلك المعطيات في تحديد مختلف المخاطر المالية، خاصة وأنها قابلة للقياس كميا، لاسيما المقاييس التي تفصح عن خلق القيمة، مثل القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، إذ تعتبر هذه الطريقة عاملا جيدا لتعظيم ثروة المساهمين.

ب. محور الزبون: يتوجب على الشركة أن تظهر بصورة حسنة أمام الزبون، حتى تكسب ثقته بحيث يتطلب منها الإجابة على السؤال المطروح والمتمثل في كيفية الظهور أمام زبائنها؟، كما أن فلسفة الإدارة الحديثة

¹ - الجليلي بن عبو وسارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات (دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 145.

صارت تبدي أهمية كبيرة لعملية إرضاء الزبون خاصة وأنهم أصبحوا يملكون أكثر من بديل من أجل إشباع حاجياتهم، وذلك في ظل توفر مجموعة من المنافسين داخل نفس القطاع، لذا تسعى الشركة إلى كسب أكبر عدد منهم من أجل الرفع من قيمة مبيعاتها وبالتالي ستزيد أرباحها، وكنتيجة لذلك ترتفع القيمة السوقية لأشبهما؛¹

ج.محور العمليات الداخلية:يتضمن هذا المنظور نوعين من العمليات:²

✓ العمليات التي من خلالها ينفذ العمل أي كل ما يتعلق بالتخطيط ووضع الاستراتيجيات المناسبة؛

✓ العمليات التي تحاول تحسين العمل والذي يشمل عملية التقييم والتأكد من أن ما تم التخطيط له يتم على أحسن وجه، فعملية المراقبة المستمرة تمكن المنظمة من توقع المشاكل واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها.

✓ وعند النظر إلى هذا المنظور لا بد من الاهتمام بجانبين: الأول هو الوقت فالوقت يعني المال، وكلما كان توصيل الخدمة في الوقت المناسب للعميل كلما أدى إلى التقليل من التكاليف، والثاني هو الجودة: أي تقديم منتجات ذات جودة عالية تؤدي إلى تلبية أذواق وحاجات المستهلكين، بالإضافة إلى التحسين المستمر لنوعية المنتج المقدم.

د.محور التعليم والنمو: يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، يضم التعليم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء، ولملأ هذه الفجوة ينبغي على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها.

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جديّة من طرف الإدارة.³ والشكل رقم (3-5) يوضح متطلبات أو محاور بطاقة الأداء المتوازن.

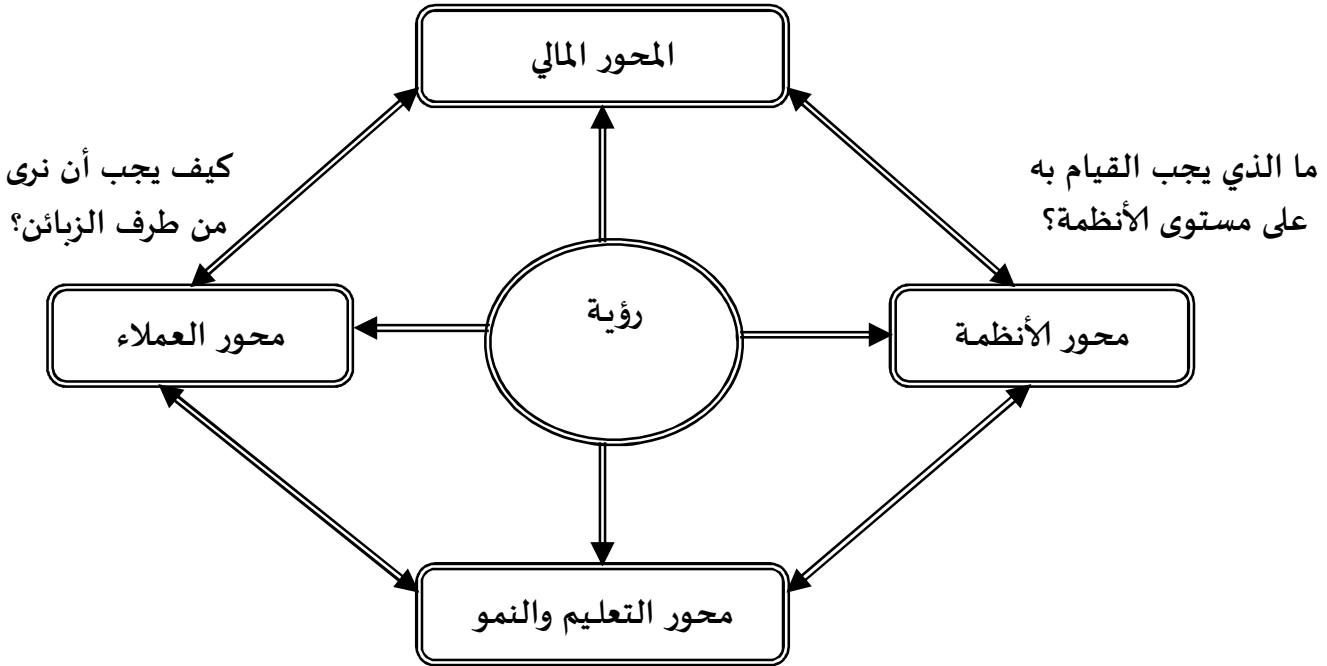
¹- بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء(دراسة حالة شركة اسمنت السعودية للفترة الممتدة من 2006-2010)، رسالة ماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص: 107، 108.

²- الجيلالي بن عبو وسارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات(دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية)، مرجع سبق ذكره، ص: 145، 146.

³- نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص: 126.

شكل رقم (3-5): محاور بطاقة الأداء المتوازن.

ما الذي يجب جلبه للزبائن؟



على ماذا يجب أن يتمرن المستخدمون؟

Source : Robert Kaplan et David Norton, le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès), éditions d'organisation, Paris, France, 1998, p : 69.

الفرع الثالث: أهداف بطاقة الأداء المتوازن والعوامل المؤثرة عليها

أولاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى¹:

- ✓ تمكين المؤسسة من توضيح رؤيتها وتفسير إستراتيجيتها وفقاً لتقنيات محددة؛
- ✓ توفير تغذية عكسية حول الأعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء الإستراتيجي؛
- ✓ توفير وسيلة فعالة للاتصال والمشاركة في تكوين إدارة فعالة، وبشكل يضمن جودة عمليات التحسين وتطوير الأعمال داخل الشركة؛
- ✓ تكوين صورة واضحة عن الأفعال والتحركات الإستراتيجية وكيفية تخصيص الموارد بكفاءة؛
- ✓ ضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة والفعاليات.

ثانياً: العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن: تخضع أنظمة التقييم لتأثير مجموعة من العوامل

تجعلها تختلف من محيط إلى آخر ومن أهم هذه العوامل حجم المؤسسة، محيطها وتنظيمها.² أحجم المؤسسة: يؤثر هذا العامل على محتوى وسائل التقييم والرقابة، ذلك من خلال ما خلص إليه Hoque et James من خلال دراسة تمت على 66 مؤسسة استرالية، حيث أوضحنا أن المؤسسات الكبيرة

¹ - بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء (دراسة حالة شركة أسمنت السعودية للفترة الممتدة من 2006-2010)، مرجع سبق، ص 106-107.

² - نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

تستعمل مقاييس أداء قريبة من بطاقة الأداء المتوازن، في حين تغيب المؤسسات المتوسطة والصغيرة، ومنه قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان حجم المؤسسة كبيرا؛

ب.المحيط: يلعب المحيط دورا هاما في تحديد أنظمة الرقابة، فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسات تؤثر على الأسلوب الذي تستعمله هذه الأخيرة في الرقابة كما خلصت إليه نتائج العديد من الأبحاث، فقد لاحظ *Gordon et Narayan* أن ارتفاع مستوى عدم اليقين يؤدي إلى أهمية اللجوء إلى المعلومات الخارجية وغير المالية، ذلك ما يدل على أن المؤسسات التي تواجه مستوى مرتفع من عدم اليقين تلجأ إلى استعمال مؤشرات الأداء غير المالية على عكس المؤسسات التي تنمو في محيط ثابت وقليل التعقيد تركز على المؤشرات المالية، وكنتيجة لذلك يكون قياس الأداء أكثر توازنا وشمولية كلما كان المحيط غير أكيد؛

ج.التنظيم: يشكل هذا الأخير أحد متغيرات التحليل في الرقابة، حيث تتوفر لدى المؤسسات التي تكون أكثر تنوعا وغير ممركرة أنظمة أكثر تطورا في التخطيط والرقابة، وهي النتيجة التي توصل إليها كل من *Bruns et Waterhouse* الذين لاحظوا أن تطبيق الرقابة يكون أكثر تطورا في الهياكل غير الممركرة، وتوصل *Merchant* إلى نفس النتيجة عندما بين أن العملية تكون أكثر رسمية وتعقيدا وأكثر مساهمة في المؤسسات اللامركزية، ومنه فإن قياس الأداء سيكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان تنظيم المؤسسة لامركزيا.

ومما سبق نستطيع القول أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كما تشترطه بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الكبيرة وفي المحيط غير الأكيد وفي التنظيمات اللامركزية.

الفرع الرابع: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمخاطر الواجب تجنبها عند تطبيقها

أولا: مزاياها: إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن له مزايا نوجزها فيما يلي:¹

- ✓ توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة؛
- ✓ تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة؛
- ✓ تعتمد بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية؛
- ✓ تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي؛

✓ تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس. ثانيا: معوقات تطبيقها: تواجه عملية تطبيق الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها:²

- ✓ الرغبة في إعداد بطاقة الأداء المتوازن منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي

1 - هشام أبو حشيش، دراسة وتحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009، ص: 481.

2- نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مرجع سبق، ص: 130.

تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في BSC تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة؛

- ✓ صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المرؤوسين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات؛
- ✓ إن التوقعات الخاصة بـ BSC تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال. وتقتضي بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها (كالهيئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغيروا سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي إستراتيجيتها)؛
- ✓ ثقافة المؤسسة: هناك من يرى ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة، والبعض الآخر يرى تطبيقها دون إدماج العناصر الإستراتيجية مما جعلها مصدرا للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة.

المطلب الرابع: نماذج حديثة أخرى في تقييم الأداء

يتناول هذا المطلب بعض المحاولات التي تعرضت بالبحث والتحليل لتكوين نماذج حديثة لتقييم الأداء حتى تستطيع المنظمة مواكبة التحديات البيئية:

الفرع الأول: لوحة القيادة "Tableau de Bord"

لوحة القيادة أو ما يعرف بلوحة القياس هي: "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها".¹

حيث تعرف كذلك بأنها: "مجموعة من المعطيات التلخيصية التي تعلمنا وتبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهي أداة فعالة لقيادة وتوجيه المنظمة، تسمى المعطيات الملخصة مؤشرات التسيير وهي تقوم على أساس ما هو محقق وما هو تقديري (التحقيقات والأهداف) وتسمح لوحة القيادة بالكشف السريع عن الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب".²

هذه الأداة تشبه تماما لوحة القيادة الموجودة في كل من الطائرة أو السيارة ويستخدمها الطيارون وسائقي السيارات لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى الأداء الذي يتم به تنفيذ عملية قيادة الطائرة أو السيارة مثل السرعة التي يسيرون بها والمسافة التي قطعوها ومقدار الوقود المستهلك والغير مستهلك، وغير

¹ - Claude Alazard et Sabine Sépari , *contrôle de gestion*, 5^{ème} édition , Dunod , Paris, 2001, pp : 590,591

² -Jean Emmanuel Combes et Marie Christine Labrousse, *audit financier et contrôle de gestion* , Union Edition , France ,1997, p : 156.

ذلك من المعلومات الهامة اللازمة لضمان نجاح وتحقيق الهدف وهو الوصول إلى المكان المراد بلوغه وباستخدام فكرة لوحة القيادة، ظهرت في فرنسا لوحة القياس كأحدى أساليب تقييم الأداء والتي تحتوى على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وقام بتصميمها أولاً مهندسون الإنتاج حيث أن مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن طريق فهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات.

إذن لوحة القيادة من أهم وسائل التسيير المستعملة في المؤسسة، تنتشر في كل أقسامها، تستعمل لتطبيق الإستراتيجية العامة فيها ومتابعة تنفيذها، ذلك من خلال قياس ومراقبة الأداء وتوفير المعلومات اللازمة لتوجيه المنظمة من أجل اتخاذ القرار الصائب وتعديل الانحرافات غير الملائمة في الوقت المناسب.

الفرع الثاني: تقييم الأداء حسب الأنشطة

في ظل قياس الأداء حسب الأنشطة يتم تحليل كل نشاط لمعرفة وتحديد كيف يتم أداء هذا النشاط، فالنشاط هو توليفة بين الأفراد والموارد الاقتصادية للمنظمة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لتشغيل هذا النشاط والأخير له مدخلات ومخرجات والوظيفة الأساسية للنشاط هي تحويل المدخلات إلى مخرجات. والمنظمة تدير الأنشطة التي تمارسها ونقطة البداية في ذلك هو الفهم الكامل للموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه الأنشطة وأخيراً كيف يتم أداء هذه الأنشطة ؟ إن قياس مستوى الأداء للأنشطة يتم بمقاييس مالية وغير مالية معاً، ويمكن قياس مستوى أداء

النشاط عن طريق الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي تكلفة أداء وتشغيل النشاط ؟
- ما الوقت الذي يستغرقه النشاط لكي يتم ؟
- ما هو مستوى جودة أداء النشاط ؟
- ما هي درجة مرونة النشاط ؟

والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تعكس رؤية أو اهتمام معين بالنشاط.

الفرع الثالث: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية¹

وهو نموذج شامل لتقييم الأداء، حيث قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار وأوصت فيه اختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء.

أولاً: المؤشرات البيئية: يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها المحدود وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة واقترحت اللجنة المؤشرات التالية:

✓ عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع؛

¹ - زينب أحمد عزيز حسن، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح " ، قسم المحاسبة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. مصر ، ص ص: 276 - 279.

✓ عدد ساعات أنشطة التصنيع ؛

✓ نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد؛

✓ حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المنظمة؛

✓ حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة؛

✓ التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية.

ثانيا: مؤشرات السوق والمستهلك: لقد أصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المنظمة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة العميل واختلاف الأسواق ومجموعات العملاء، ولهذا يجب على المنظمة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرقب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع المنظمة، حيث يمكن استخدام مؤشرات بناء على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدى واقترحت اللجنة بعض المؤشرات مثل:

✓ نصيب المنظمة في السوق؛

✓ عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم؛

✓ رضا العملاء؛

✓ مدى جودة المنتج؛

✓ مدى جودة النقل؛

✓ سرعة الرد على العملاء؛

✓ ربحية العملاء طبقا لقنوات السوق أو طبقا للمناطق الجغرافية.

ثالثا: المؤشرات التنافسية: يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون وكذا عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات فإن المنظمة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوى وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لذلك:

✓ نصيب كل منافس في السوق؛

✓ مدى جودة منتجات المنافسين؛

✓ مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين؛

✓ المؤشرات المالية لدى المنافسين؛

✓ جودة سعر الخدمة أو السلعة لدى المنافسين؛

✓ رضا العميل عن المنافسين؛

✓ الوقت اللازم لتقديم منتجات جديدة لدى المنافسين.

رابعاً: مؤشرات التشغيل الداخلية: أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد المنظمة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات الآتية:

- ✓ الوقت اللازم لتطوير المنتج؛
- ✓ عدد المنتجات الجديدة؛
- ✓ متوسط فترة التشغيل؛
- ✓ نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة؛
- ✓ مقاييس عدم الجودة؛
- ✓ متوسط فترة التخزين؛
- ✓ الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل.

خامساً: مؤشرات أداء الموارد البشرية: إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي تستمر المنظمة، وتحقق أهدافها الإستراتيجية وقد اقترحت بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها:

- ✓ عدد ساعات التدريب لكل فرد؛
- ✓ معدل دوران العاملين؛
- ✓ عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة؛
- ✓ الروح المعنوية للعاملين.

سادساً: المؤشرات المالية: هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المنظمة وفيما يلي بعض من هذه المؤشرات:

- ✓ معدل زيادة الإيرادات؛
- ✓ ربحية العملاء؛
- ✓ ربحية المنتجات؛
- ✓ معدل العائد على المبيعات؛
- ✓ معدل العائد على رأس المال العامل؛
- ✓ القيمة الاقتصادية المضافة *E.V.A*؛
- ✓ معدل العائد على رأس المال؛
- ✓ معدل العائد على حقوق الملكية.

خلاصة

ما يمكن قوله في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء، أن أداء الأفراد عنصر ضروري لاستمرار نشاط المنظمات ونموها إذ يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل، فالمؤسسة ذات أداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، والمتمثلة في البقاء والنمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المرودية، والتنافسية، فإذا ما توفر بالمؤسسة مسرون قادرون على رسم رؤية واضحة المعالم وتمكوا من تجسيدها في الميدان من خلال القدرة على تجاوز قيود المحيط المتميز بكثرة التقلبات السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، المنافسة... الخ، فإنه حينئذ يمكن توقع أداء مرتفع للمؤسسة.

وبعد استعراض الأداء الوظيفي للموارد البشرية، نأتي بعد ذلك إلى تقييم أداء العاملين، والتي تعد عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل، وتوقعات نميمته في المستقبل، وهي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، تقوم على أنظمة وأسس ومجموعة طرق وخطوات مترابطة، يؤدي غالبا إغفال جزء منها إلى قصور ومعوقات في كل العملية، تؤدي إلى عدم فعاليتها، يستلزم الأمر طرقا لعلاجها.

لنختم الفصل باتجاهات حديثة في تقييم الأداء بدءا بعلاقة هذا الأخير بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومدى تأثيرها عليه، ثم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء من خلال متطلباته ومزاياه وعيوبه، بعدها بطاقة الأداء المتوازن والتي تقيس الأداء الاستراتيجي وتقوم بمتابعة الأهداف الإستراتيجية على مستوى كل الأقسام بما فيها قسم إدارة الموارد البشرية، ثم استعراض نماذج حديثة أخرى كلوحة القياس والتي تستعمل لقياس الأداء والمراقبة والتسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم وظيفي، ثم تقييم الأداء حسب الأنشطة، بعدها نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية.

الطرح النظري لهذا الفصل يقودنا إلى طرح التساؤل التالي، ما هو واقع التدريب وأداء العاملين في مؤسسة "BATCIM" (وحدة أم البواقي) في ظل اقتصاد المعرفة؟

الفصل الرابع: دراسة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين في ظل
اقتصاد المعرفة بمؤسسة *BATICIM*

تمهيد

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *BATICIM*

المبحث الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات وخصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

خلاصة

تمهيد

لقد تناولنا في الجزء النظري كل من التدريب والأداء الوظيفي للمورد البشري تحت مظلة إفرافات الاقتصاد المعرفي، هذا الأخير الذي أحدث العديد من التغييرات، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، إذ أصبحت ضمنه جل المنظمات في سعي من أجل الاستثمار في المعرفة، ذلك للاستفادة من عوائدها الكبيرة.

وتدعيما للجانب النظري، حاولنا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *"BATICIM"* وهذا نظرا لمكانتها في الاقتصاد الوطني، فهي من المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الجزائر، والمتخصصة في صناعة الهياكل المعدنية كالأعمدة المستعملة في التوصيل الكهربائي والإنارة العمومية... وتعتبر الرائدة في هذا المجال.

ووجود وظيفة تدريب الموارد البشرية في مؤسسة *"BATICIM"* أمر ضروري جدا، لأنها تعمل في محيط يشهد منافسة كبيرة، ولأنها تواجه تعقيدات وتحديات كبيرة، كذلك لكي تحافظ على مكانتها وريادتها، والتقدم نحو الأفضل، كل ذلك لن يتم إلا بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف وظائفها وأنشطتها خاصة التدريب لما له من آثار سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة للخروج بأداء بشري مميز يزيد من فعالية المنظمة ككل، ولإستيفاء جميع جوانب هذا الفصل تم تقسيمه منهجيا إلى ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي:

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *"BATICIM"*.

المبحث الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات وخصائص عينة الدراسة ؛

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان.

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "*BATICIM*"

يكتسي بناء الهياكل المعدنية المصنعة أهمية كبيرة كونه ضروري في عدة قطاعات يقوم عليها الاقتصاد الوطني، فهو يزود قطاع الطاقة الكهربائية بأعمدة نقل الطاقة الكهربائية، كذلك قطاع الاتصالات ذلك بتزويده بأبراج الاتصال السلكية واللاسلكية، وقطاع الإعلانات والتسويق بتوفير أعمدة اللوحات الإشهارية.

ونظرا لأهمية هذا القطاع ارتأينا أن نأخذ مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "*BATICIM*" كمحور لدراستنا، حيث سوف نتطرق إلى النقاط التالية:

☞ التعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "*BATICIM*" ؛

☞ تقديم مؤسسة "*BATICIM*" (وحدة أم البواقي)؛

☞ عناصر المحيط الخارجي لمؤسسة "*BATICIM*".

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "*BATICIM*"

يهدف إرساء قاعدة صناعية وثيقة في إطار التنمية المنتهجة منذ الاستقلال، ويهدف تلبية احتياجات السوق المحلية والتصدير من الأعمدة الكهربائية، أبراج الاتصال السلكية واللاسلكية وأعمدة اللوحات الإشهارية... الخ، تم إنشاء مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وهي هيئة مستقلة ومؤسسة اقتصادية تأسست نتيجة إعادة هيكلة مؤسسة باتيميغال، إذ تفرعت فيما بعد إلى عدة فروع مركزية، لتتضمن مؤخرا على قطب إنتاجي متكون من ستة وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني أكبرها وحدة أم البواقي وهي محل دراستنا.

الفرع الأول: تاريخ تأسيس الشركة الأم

لقد مر إنشاء شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بعدة مراحل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹
تعود جذور المؤسسة الفرع "*BATICIM*" إلى الشركة الأم "*BATIMETAL*" والتي تم تأسيسها سنة 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية "*SN-METAL*" والتي جاءت أساسا لتلبي حاجيات الدولة من الأعمدة الكهربائية، وفي سنة 1983 تعرضت المؤسسة لإعادة الهيكلة أين أصبحت تحمل الاسم "*EPE BATIMETAL*".

وفي إطار استقلالية المؤسسات الوطنية، فقد تحولت المؤسسة بتاريخ 1989/02/07 إلى مؤسسة ذات أسهم "*EPE BATIMETAL SPA*" ، وفي سنة 1992 تفرعت مؤسسة باتيميغال لفروع لامركزية أدت إلى ميلاد فرع الأعمدة، حتى سنة 1997/10/29 أين تم إنشاء الفرع "*BATICIM SPA*" وهي مؤسسة ذات أسهم والمقدر رأس مالها بـ 450.000.000 دج، وفي تاريخ 2007/10/29 شرع المركب اللبناني "*MATELEC*" في الشراكة مع "*BATICIM*" بمعدل 55% و45% المتبقية لمجمع "*BATIMETAL*" ، وفي سنة 2009 قدر رأس مال "*BATICIM SPA*" بـ 2.960.000.000 دج، مقرها بالمنطقة الصناعية بواد

¹ - موقع شركة "*BATICIM*" على الأنترنت، 09/05/2013 / <http://www.baticim.com.dz/presentation.as>

السمار بالجزائر العاصمة، تتشكل من قطب إداري تجتمع فيه مصالح مختصة هدفها التنشيط والإشراف تمثله المديرية العامة للشركة، كما تشمل على قطب إنتاجي متكون من الوحدات الإنتاجية الست والموزعة على التراب الوطني ومن مكتب جهوي بحاسي مسعود (حي 314 سكن)، ووحدات الشركة هي كالتالي:

- ✓ وحدة الرويبة بـ (المنطقة الصناعية للرويبة) الجزائر؛
- ✓ وحدة عين أولمان بـ (المنطقة الصناعية بعين أولمان) سطيف؛
- ✓ وحدة السوقر بـ (المنطقة الصناعية لسوقر طريق عين دزرتي) تيارت؛
- ✓ وحدة المغير بـ (المنطقة الصناعية للمغير) ورقلة؛
- ✓ وحدة أم البواقي بـ (المنطقة الصناعية طريق عين ببوش) أم البواقي؛
- ✓ شتايبو بوهران، بالإضافة إلى وحدة الهندسة بالجزائر.

الفرع الثاني: أهم خصائصها ومختلف إنجازاتها

تميزت مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بالعديد من الخصائص ترجمت العديد من الإنجازات جعلت منها مؤسسة رائدة بعدة شهادات، تحصلت عليها بجدارة واستحقاق بعد تقييم مختلف أنشطتها ومنتجاتها.

أولا: أهم خصائصها

👉 تحصلت " *BATICIM* " على المصادقة في إطار التسيير المندمج على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية التالية:

ILO OHS 2001: ذلك منذ سنة 2003 إذ تم تجديدها في فيفري 2012.

ISO 14001 في سنة 2004

OHSAS 18001 في سنة 2007

ISO 9001 في سنة 2008

وجاءت هذه الشهادة بعد تقييم الأنشطة التالية:

- ✓ تصميم، صناعة وبيع الأبراج (*BS/THT/HT/MTBT*)؛
- ✓ صناعة أبراج الاتصال السلكية واللاسلكية؛
- ✓ دراسة وانجاز المشاريع الجديدة لتطوير المصنوعات المعدنية؛
- ✓ الموارد والمصنوعات المعدنية المجلفنة (*Galvanisation*)*

👉 مؤسسة " *BATICIM* " عضو في الجمعية الفرنسية من أجل تطوير الجلفنة " *GALVAZING ASSOCIATION* " منذ سنة 2003؛

* الجلفنة: تقنية تستعمل لطلاء الهياكل المعدنية المصنعة باللون الفضي.

☞ مؤسسة "*BATICIM*" عضو في الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة والغرفة الفرنسية للصناعة والتجارة في الجزائر منذ سنة 2003؛

☞ مؤسسة "*BATICIM*" عضو في المعهد الجزائري للمعايير "*IANOR*".

ثانيا: مختلف إنجازاتها

☞ دراسات، تسليم وإنجاز خط ذات الضغط جد العالي من نوع *KV400* الرابط بين العفرون وحاسي عامر (320 كلم) في إطار مجموعة مؤسسات تكونت لهذا الغرض؛

☞ دراسات، تسليم وإنجاز خطوط ذات الضغط العالي قدرته من 60 إلى 220 وهذا في إطار مشاريع كبرى من بين تلك المشاريع خاصة خطوط: سعيدة- عين الصفراء / أدرار- رقان / حاسي مسعود- قاسي الطويل / سعيدة- بوحنيفة / (1000 كلم) لحساب شركة سونلغاز وكذلك خطوط حاسي مسعود - حاسي بركين وخط قاسي الطويل- رورد النوس / *MLN-BRN* 1000 كلم لحساب شركة سوناطراك؛

☞ تسليم أعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط المنخفض والمتوسط من نوع *KV 60-30* (1500 كلم / العام) في إطار المخطط الوطني للكهرباء؛

☞ تسليم أعمدة نقل التيار الكهربائي لحساب الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية "*SNTF*" وهذا في إطار الشراكة بين مجمع "*ALSTON*" الفرنسي وشركة "*INFRARAIL*" الجزائرية.

الفرع الثالث: مهام وأهداف مؤسسة "*BATICIM*"

كما أسلفنا الذكر فمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "*BATICIM*" تنتج منتوجات عديدة بهدف تلبية احتياجات السوق المحلية والخارجية، سعيا إلى تحقيق أهداف كثيرة تحقق لها الريادة في محيط يعج بالمنافسة.

أولا: مهام مؤسسة "*BATICIM*" :تقوم مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "*BATICIM*" بشراء المواد الأولية وتحويلها إلى منتج يتم صنعه في ورشة بأقسام مختلفة بواسطة أجهزة إنتاجية بتحكم رقمي من آخر طراز، والذي يسمح بتنفيذ عمليات التقطيع، وضع العلامات وثقب لوحات معدنية دائرية عند الزاوية للحصول على منتجات نهائية تتمثل في:

✓ تصميم صناعة وتركيب أعمدة نقل الطاقة الكهربائية (نقل التيار العالي، المتوسط المنخفض) ؛

✓ صناعة أبراج الاتصال السلكية واللاسلكية؛

✓ أعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية؛

✓ أعمدة لوحات إشارات؛

✓ الموارد والمصنوعات المعدنية المجلفنة؛

✓ دراسات، إنجاز وتطوير منتوجات جديدة؛

✓ دراسة خطوط كهربائية؛

✓ دراسات طبوغرافية؛

✓ دراسات الهياكل المعدنية.

ثانياً: أهداف مؤسسة " *BATICIM* ": تهدف مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *BATICIM* إلى:

✓ التحسين والرقى بنوعية إنتاجها تماشياً ومتطلبات السوق الحديثة؛

✓ رفع حجم المبيعات والتنوع منها؛

✓ التكفل بحاجيات السوق المحلية وما يتعلق بالصناعة الحديدية المتعلقة بالبناء؛

✓ إدخال تقنيات حديثة على عملية الإنتاج من أجل المنافسة؛

✓ القيام بمشاريع ضخمة لتعزيز مكانتها في السوق.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة " *BATICIM* " (وحدة أم البواقي)

كما سبق وأن ذكرنا فمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة تشمل على قطب إنتاجي يضم ستة وحدات إنتاجية موزعة عبر التراب الوطني، أكبرها وحدة أم البواقي والتي هي محل دراستنا، وفيما يلي نشأتها وموقعها الجغرافي وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة " *BATICIM* " (وحدة أم البواقي)

ظهرت هذه الوحدة للوجود بتاريخ 1979/10/29 حيث أنها هي الأخرى لها أسهم، يبلغ رأس مالها 150.000.000 مليون دج، وتأسست هذه الأخيرة بهدف تلبية حاجيات المنطقة من الأعمدة الكهربائية، وهذا في إطار برنامج الكهرباء الريفية، إلا أن نشاطها توسع فيما بعد إلى إنتاج الهياكل المعدنية الأخرى باختلاف أنواعها، دخلت الوحدة مرحلة الإنتاج الفعلي بتاريخ 1984/05/15.

الفرع الثاني: موقعها الجغرافي

تقع شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " *BATICIM* " وحدة أم البواقي بشمال شرق ولاية أم البواقي بالمنطقة الصناعية، إذا تتمتع بموقع جغرافي هام يمكنها من إشهار نفسها، كما تعتبر الوحيدة على مستوى الشرق وذلك ما يحقق لها نجاح كبير، إذ تربع على مساحة تقدر بـ : 536.000 م²، والتي منها 6.240 م² لقسم الإنتاج، 600 م² للقسم التقني، 600 م² للمبنى الإداري و60 م² لمركزي الحراسة والمراقبة، 46.100 م² للمخازن وقسم الصيانة. وفيما يلي بعض المؤشرات عن الشركة " *BATICIM* " .

الجدول (1-4): المؤشرات الأساسية لمؤسسة " *BATICIM* " (وحدة أم البواقي).

2012	2011	2010	السنوات المؤشرات
195.427	171.680	159.427	القدرة الإنتاجية بـ <i>KDA</i>
24	20	18	العمال إطار
17	25	27	عون تحكم
83	97	93	عون تنفيذ
543.092	574.213	370.740	رقم الأعمال بـ <i>KDA</i>

المصدر: دائرة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة " *BATICIM* " (وحدة أم البواقي)

وهو عبارة عن مخطط يفصل ويبين المهام ويهدف إلى:

☞ تحديد المسؤوليات بدقة؛

☞ تحديد المهام وتنسيقها؛

☞ فصل المهام.

أولاً: تعريف مختلف الدوائر والمصالح: يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة " *BATICIM* " (وحدة أم البواقي) من الدوائر والمصالح والفروع التالية:

☞ المديرية: إذ يتولى المدير المسؤولية على المؤسسة باتصالات خارجية ومراقبة الدوائر والمصالح

والتنسيق بينها فيما يخص سير العملية الإنتاجية بغية تحقيق النجاح.

☞ الأمانة: جميع المصالح تباشر عملها إلى المدير عن طريق الأمانة، أما فيما يخص شؤون العمل

فهي تلعب دور الوساطة الداخلية بين المصالح والمدير؛

☞ مصلحة الأمن: تقوم هذه المصلحة بمراقبة جميع المداخل وخاصة المدخل الرئيسي

للمؤسسة، حيث تتم مراقبة كل ما يدخل إليها وما يخرج منها وكذا السهر والحفاظ على سلامة

المؤسسة؛

☞ مكتب الإعلام الآلي: مهام هذا المكتب تتمثل في التكفل بالمشاركة التقنية سواء المتعلقة بالأجهزة

أو البرمجيات، كما يقوم بتطوير بعض البرامج اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛

☞ مكتب المتابعة القانونية: وهو مكتب يمثل الوحدة أمام القضاء، حيث يقوم بمتابعة المنازعات

القضائية والإشراف على العقود بأنواعها؛

☞ مكتب إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة في العمل: وهو المكتب الأكثر أهمية في هذه

الوحدة حيث يقوم بمراقبة ومتابعة جميع المكاتب والدوائر والمصالح والفروع، كما أنه مسؤول

عن سياسة الجودة وأهدافها والتنفيذ من خلال وسائل تخطيط الجودة وضبطها، والتأكد من

الجودة ضمن متطلبات الجودة، كما أن هذا المكتب مسؤول عن البيئة ونظافتها وصحة العمال وسلامتهم؛

➔ **مصلحة مراقبة التسيير:** وتقوم بمهمة مراقبة التسيير ومتابعة الإنتاج في المؤسسة، وإجراء التقديرات والتنبؤات؛

➔ **المصلحة التقنية:** وهي المصلحة المعنية بإعداد وتطبيق تقنيات حديثة تساعد على الوصول إلى تسيير عقلائي للموجودات التي تملكها الوحدة ويتبع هذه المصلحة:

✓ **فرع متابعة المشاريع:** يقوم هذا الفرع بمتابعة المشاريع ومراقبتها ومعاينتها وهذا حسب المعايير المسطرة خلال الجداول الإنتاجية.

➔ **مصلحة الصيانة:** تعتبر من المصالح العامة التي تعتمد عليها الوحدة، حيث تقوم بمتابعة السير

الحسن لمختلف التجهيزات على مستوى الوحدة، ويضمن هذا السير كل من رئيس العمال وأعوان الصيانة، وتشرف هذه المصلحة على ورشتان هما ورشة تصليح معدات النقل، وورشة

تصليح الآلات ويتمثل عمل الورشتان في وظيفتين هامتين هما:

✓ **صيانة العتاد أثناء فترات العمل؛**

✓ **تصليح العتاد عند أي عطب محتمل.**

➔ **دائرة الموارد البشرية:** يتولى مسؤول هذه الدائرة متابعة ومراقبة مصلحة المستخدمين والمتكويين، كما يتفرع عن هذه الدائرة ما يلي:

✓ **مصلحة الوسائل العامة:** وهي تمثل العتاد الذي تستعمله المؤسسة في خدمة العمال أي: حظيرة النقل وهي مكونة من السيارات والحافلات التي تقوم بنقل العمال.

➔ **مصلحة المستخدمين:** تهتم بتنصيب العمال حسب الحاجة وفقا للمؤهلات المطلوبة، كما توجد معلومات (ملفات) خاصة بالعمال التابعين للمؤسسة، ويتفرع عن هذه المصلحة الفروع التالية:

✓ **فرع الإحصائيات:** ويهتم بمراقبة الحضور اليومي للعمال والعطل المرضية وغيرها؛

✓ **العيادة:** ويوجد بها ممرض يقوم بتقديم الإسعافات للعمال المصابين أثناء أوقات العمل؛

✓ **فرع دفع الأجور:** يتضمن المعلومات الخاصة بالموظفين (أعمارهم، مناصبهم، درجة سلمهم الإداري) وهذا من أجل تقييم العمال من خلال فعالية كل منهم لغرض الترقية والتأهيل، بالإضافة إلى تحديد أجور العمال الدائمين والمؤقتين، مع دمج أجور العمال والعلاوات المختلفة؛

✓ **فرع الشؤون الاجتماعية:** يهتم بمراعاة حقوق العمال (الوسيط بين العمال والصندوق الوطني الاجتماعي) حيث يقوم بتأمين العمال ومتابعة الوصفات الطبية ومتابعة حوادث العمل وإقراض العمال.

➔ **مصلحة التجارة:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة في الوحدة، وذلك لما بلغته من دور في تحريك المنتجات، كما تقوم هذه المصلحة برسم أهم السياسات التجارية والاقتصادية وأهم الأساليب

والطرق التي يجري إتباعها عند بيع وتسويق منتجات الوحدة، كما يعتبر رئيس مصلحة التجارة هو المسؤول عن الفروع التالية:

- ✓ فرع البيع: يقوم ببيع وتسويق منتجات الوحدة، ويتكفل بعملية الفوترة، واستلام الصكوك؛
- ✓ فرع التوزيع: ويعتبر همزة وصل بين المنتج النهائي وعملية الفوترة، ويتكفل ببيع المواد التامة الصنع ويشرف على عملية الجلفنة، كما يقوم بعملية الإحصاء اليومي، التنموي والسنوي للمنتج النهائي.

➔ **مصلحة التموين:** وهي المصلحة المسؤولة على تزويد الوحدة بما تحتاجه، وتنقسم إلى:

- ✓ فرع الشراء: يقوم هذا الفرع بالبحث عن الموردين من القطاعين العام والخاص، وهذا بالنسبة للمواد المستعملة في العملية الإنتاجية، مع مراعاة الجودة المناسبة وبالكمية المناسبة ومن المورد المناسب وبأقل تكلفة ممكنة؛
- ✓ فرع تسيير المخزونات: يقوم هذا الفرع بمتابعة ومراقبة المخازن من تنظيم وترتيب للمواد المخزنة وكل ما يخص المخازن وهذا ابتداء من دخول المواد وخروجها للإنتاج، ويأتي تحت هذا الفرع ما يلي:

- قسم تسيير مستودع المواد الأولية: يقوم هذا القسم بتسيير مخزون المواد الأولية، حيث يتم توفيرها حسب احتياجات المؤسسة لتستعمل في العملية الإنتاجية، أما بالنسبة لموقع هذا المخزون فهو قريب من ورشات الإنتاج لتسهيل عملية انتقال المواد الأولية؛
- قسم تسيير مخزون لوازم المكتب: يعمل هذا القسم على مراعاة احتياجات المكاتب من أدوات مستعملة في الإدارة والمتمثلة في الأوراق، الأقلام وأدوات الإعلام الآلي.....الخ؛
- المخزون العام: ونجد فيه قطع غيار السيارات، وقطع غيار الآلات والتجهيزات وكذلك معدات الإنتاج الكهربائية، البنزين.....الخ.
- مخزون الدهون: ونجد فيه الدهون ومستلزماتها، مثبتات الدهون ومزيلاتها.

➔ **دائرة المالية والمحاسبة:** وهي الدائرة التي تقوم بالإشراف على عملية الصرف والإيداع لشيكات والأوراق النقدية إثر القيام بعمليات البيع والشراء من طرف مصلحة التجارة كما تقوم بعمليات الحسابات لجميع النفقات التي بها المؤسسة خاصة في إطار الإشهار والترويج وتنقسم هذه الإدارة إلى المصالح المالية التالية:

- ✓ **مصلحة المحاسبة:** تعمل هذه المصلحة على مراقبة كل المدخلات والمخرجات بواسطة سندات وفواتير خاصة بعمليات البيع والشراء والخدمات الضرورية لتسيير مصالح الشركة، كما تعمل على إعداد الميزانيات المختلفة، اليومية، دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة، وجدول حسابات النتائج والعمليات التقديرية المختلفة لديون المؤسسة وحقوقها لدى الغير.

✓ مصلحة المالية: مهمة هذه المصلحة تسجيل العمليات عن طريق الصكوك البنكية ودفع أجور العمال، عمليات التأمين، وعمليات الصندوق المخصصة لتسهيل العمليات المصرفية اليومية الصغيرة الحجم.

وفيما يلي شكل يوضح بنية الهيكل التنظيمي لمؤسسة "*BATICIM*" (وحدة أم البواقي)، والذي نلاحظ من خلاله كيفية توزيع وتقسيم الوظائف في المؤسسة بشكل يوحي لنا مدى استعمال المؤسسة لأساليب تسييرية حديثة مبنية على أسس علمية، وكذا مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة:

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "*BATICIM*" (وحدة أم البواقي)



المصدر: مكتب إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة في العمل *Q.H.S.E*

ثانيا: العلاقة التنظيمية بين مختلف الدوائر: من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدة نلاحظ مدى ارتباط الدوائر والمصالح ببعضها البعض، وهذا لأن سير العمل يستدعي التنسيق والربط بين مختلف أجهزة المؤسسة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المنشودة، حيث ترتبط وظائف ومسؤوليات أي مصلحة أو دائرة بمصلحة أخرى، فنجد مثلا أن مصلحة التموين هي الحلقة التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، بحيث يقوم مسؤوليها بالاتصال بمصلحة تسيير المخزون لتزويدها بقائمة حاجياتها، فتقوم مصلحة التموين بالاتصال بالموردين وتطلب المواد المراد اقتناءها ثم تقوم بتسليمها لمصلحة المخازن وبعدها تقوم بتحرير وصل الطلب وكل الوثائق المتعلقة بالشراء والفاتورة ودفعها لمصلحة المالية والمحاسبة لدفع قيمة الفاتورة لصاحبها وذلك عن طريق البنك الذي تتعامل معه المؤسسة، وهو البنك الوطني الجزائري وهذا لتسهيل عملية الشراء...الخ.

المطلب الثالث: عناصر المحيط الخارجي لمؤسسة "BATICIM"

تتعامل مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة أم البواقي) مع العديد من الموردين منهم الرئيسيين ومنهم الثانويين ذلك لتوفير المواد الأولية الضرورية، كذلك مع العديد من الزبائن وطنيين ودوليين، كما أنها تعتمد الاستقلالية في طريقة تمويلها وفيما يلي تفصيل لكل ذلك:

الفرع الأول: الموردين

تتعامل الوحدة مع العديد من الموردين منهم الرئيسيون، فهم يحتلون 70% إلى 80% وهذا فيما يخص تموين الوحدة بمواد الحديد والبراجي و مواد التلحيم، حيث أن مواد الحديد تأخذ نسبة 60% من النسبة السابقة، فيما تبقى 40% الأخرى للبراجي و مواد التلحيم و مواد الدهن، ويتم تموين الوحدة بالحديد كل ثلاثة أشهر من الشركة الأم، وتتم عملية التموين بعقد مبدئي توضع فيه شروط كل من الطرفين لأن الممون هنا يكون طرف أجنبي والمديرية العامة هي المسؤولة على عملية التسديد في بداية الأمر لأن الكميات تكون كبيرة جدا وستوزع على جميع الوحدات حسب طلب هذه الأخيرة، وعند عملية نقل الحديد من الشركة الأم إلى الوحدة يتم ذلك بعقد آخر تحدد فيه الكمية المطلوبة فهي تجزأ لأنها كبيرة، وربما باقتناء الكمية كاملة تنقص السيولة في الوحدة، وكذلك تحدد في هذا العقد الأسعار والأجال التي تستلم فيها الوحدة الكمية وأجال التسديد.

أما بالنسبة للبراجي "BCR" و مواد التلحيم والدهن والجلفنة، فيتم إحضارها للوحدة بوصل طلب لأن الممون هنا يكون محلي، في حين أن 20% إلى 30% المتبقية فهي ترجع للممونين الثانويين وهم المسؤولون عن تموين الوحدة بقطع غيار الآلات ومعدات النقل والمواد الاستهلاكية والتجهيزات المكتبية، فهنا عملية التموين تتم بالشراء مباشرة بعد المعاينة بين المتعاملين واختيار الأفضل في الأخير لأن هذه المستلزمات عبارة عن احتياج مؤقت، أما بالنسبة لأهمية الممونين وترتيبهم سواء كانوا رئيسيين أو ثانويين فهي تخضع لعدة شروط أهمها :

✓ سرعة الحصول على المنتج ووفرته وجودته ؛

✓ السعر وأجال التسديد وطريقة التسديد، وهذه الأخيرة تتم دائما بصك بنكي وفي حالات خاصة تكون عملية التسديد نقدا إذا كان المبلغ أقل أو يساوي 500 دج، والجدول رقم (2-4) يوضح الشركات الممونة وطبيعة المواد للمؤسسة:

جدول رقم (2-4): الشركات الممونة لمؤسسة "*BATICIM*"

اسم وبلد الشركة الممونة	طبيعة المادة
<i>E.M.S</i> (بلجيكا)	<i>MITALISTEEL</i> (صفائح سوداء)
<i>SALZGITTER</i> (ألمانيا)	<i>NABIB</i> (صفائح حديدية)
<i>FEREKS</i> (تركيا)	<i>ENAP</i> (الدهون والأصباغ)
<i>STAR</i> (تركيا)	<i>ETEPAL</i> (مواد التلحيم)
<i>DEMIRSAN</i> (تركيا)	<i>ORSIM</i> (البراغي)
<i>SPAPROTUIL (GALVANISATION)</i>	<i>ALZINK</i> (الزنك)

المصدر: مصلحة التموين.

الفرع الثاني: الزبائن

غالبا ما يقوم الزبائن في بادئ الأمر بالاتصال هاتفيا بمسؤول مصلحة التجارة أو إرسال وصل طلب، وبعد الاتفاق في الشروط مبدئيا يحضر الزبون إلى مسؤول المبيعات ليعمل الطرفان على وضع الفاتورة، أما بالنسبة لعملية الدفع فتتم إما بشيك بنكي مؤشر أو بتسبيقات بنكية، وبعدها يتم إرسال البضاعة إلى الزبون، كما تقوم المؤسسة بإعداد ملف لكل زبون تعامل معها، حيث يحتوي هذا الملف: على وصل الطلب، الفاتورة، وصل الاستلام ووصل الدفع، والجدول (3-4) يوضح أهم عملاء الشركة من داخل الوطن وخارجه:

جدول رقم(4-3): مختلف زبائن وشركاء "*BATICIM*".

وطنية	دولية	
	البلد	اسم الشركة
<i>SONELGAZ CEEG</i>	ايطاليا	<i>ABB SOLUTION</i>
<i>SONELGAZ GRTE</i>	فرنسا	<i>AMEC SPIE</i>
<i>KAHRIF</i>	فرنسا	<i>VATEICH</i>
<i>KAHRAKIB</i>	فرنسا	<i>GEGELEC</i>
<i>ALELEC</i>	فرنسا	<i>ALSTON</i>
<i>ANEP (Communication et Signaletique)</i>	مصر	<i>ORASCOM</i>
<i>TELEDIFFUSION ALGERIENNE</i>	فرنسا	<i>AREVA</i>
<i>MINISTERE DE LA DEFNES NATIONALE</i>	سويسرا	<i>STUCKY</i>
<i>SONATRACH ENC</i>	الأردن	<i>NOUR COMMUNICATION</i>
<i>SONATRACH TRC</i>	لبنان	<i>MATELEC MELEC</i>
<i>MOBILIS</i>	لبنان	<i>PINT BUNTES</i>
<i>ANESRIF SNTF</i>	ايطاليا	<i>ANSALDO</i>
<i>DOUANES DIRECTION TELECOM</i>		
<i>GROUPE INDUSTRIEL BATLMITAL</i>		

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

أما بالنسبة للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة هو قطاع الكهرباء الريفية والأعمدة الكهربائية، أما بالنسبة لهذه المؤسسة فتوجد بينها وبين باقي الوحدات منافسة حيث لا تكاد تكون ظاهرة لأنها لا تتعلق بالأسعار، حيث أن هذه الأخيرة محددة من طرف الشركة الأم، لكن المنافسة تظهر في كون كل وحدة تريد أن تكون منتجاتها ذات جودة عالية، وبالتالي فإن وحدة أم البواقي تحتل الريادة والصدارة على مستوى الشرق الجزائري على حساب وحدة عين أولمان بسطيف، وهذا لاستحواذها على أكبر عدد ممكن من المتعاملين.

الفرع الثالث: ممولي المؤسسة

لا يمكن الحكم على طريقة التمويل بالوحدة على أنها داخلية أو خارجية، إذ أنه من الملاحظ وجود استقلالية في التمويل، فالوحدة تمول نفسها بنفسها من خلال ما تنتجه وتبيعه وهذا فيما يخص مستلزماتها من المواد واللوازم وتسديد أجور العمال، أما بالنسبة لعمليات التمويل ذات الحجم الكبير فإن سيولة الوحدة لا تستطيع تغطيتها، وبالتالي تقوم الشركة الأم بتسديد تلك المبالغ في بداية الأمر

نيابة عن كل الوحدات ثم تقوم هذه الأخيرة بدفع ما عليها لكل وحدة بحسب الكمية التي طلبتها، أما فيما يخص تسديد أجور العمال وتسديد النفقات المالية فهي تتم من طرف البنك الوطني الجزائري والمؤسسة ذاتها ويتم التدقيق بين هذين الأخيرين من خلال ما يعرف بجدول التقارب البنكي، أما في حالة الديون المتفاقمة تتصل الوحدة بالشركة الأم (المديرية العامة) لتساعدها، وفي حالة تحسن وضعها المالي تقوم بتسديد ما عليها تجاه المؤسسة الأم.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وخصائص العينة

من أجل التعرف على واقع التدريب في مؤسسة "*BATICIM*" خاصة في ظل التحولات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومواكبتها للتطورات التكنولوجية، وتماشياً مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة (اقتصاد المعرفة، التدريب، الأداء)، تم تصميم استبيان لمعرفة إجابات المتدربين حول فقراته، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل ودراسة خصائص العينة المدروسة، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى النقاط التالية:

☞ تحديد مجتمع وعينة الدراسة

☞ أدوات جمع وتحليل البيانات:

☞ خصائص العينة المدروسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يقدر عدد عمال مؤسسة "*BATICIM*" بـ 175 عاملاً، لكن تماشياً وموضوع البحث الذي يعالج أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، ارتأينا أن تكون دراستنا قصدية أي بمعنى آخر أن تشمل العمال الذين خضعوا للتدريب فقط والذين يقدر عددهم بمؤسسة "*BATICIM*" بـ 88 عاملاً، ونظراً للصعوبات التي واجهتنا في توزيع الاستمارة على كافة العاملين الذين خضعوا للتدريب، مما أدى بنا إلى اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية من هؤلاء العمال المتدربين، تم حسابها على أساس معادلة تحديد حجم العينة لريتشارد جيجروالتي تتمثل في:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث:

N : حجم المجتمع.

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d : نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

☞ وبالتعويض بالقيم توصلنا إلى:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{88} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} = 72.$$

ومنه فإن حجم عينة دراستنا هو 72 عامل، قمنا بتوزيع 72 استبياناً، لكن تم جمع 69 استبانته، أي بنسبة استرجاع 95.83 % للإجابات، وتم حذف استبانتين لعدم الحصول على بعض إجابات فقرات الاستبيان، وبالتالي الدراسة الإحصائية شملت 67 استبانته. وهو ما يمثل حجم العينة المدروسة.

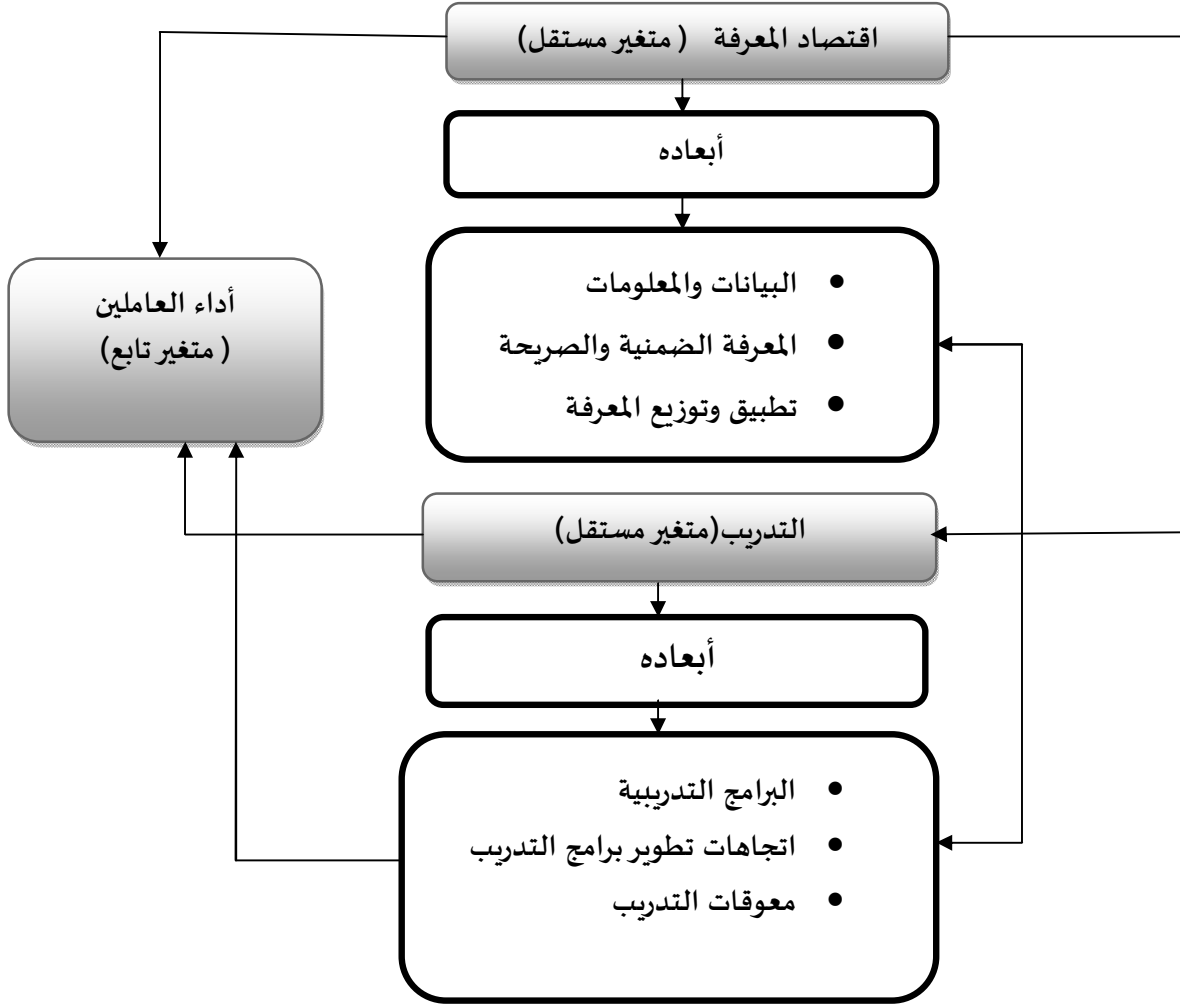
المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات والمعلومات وثباتها

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب الاستبيان (استمارة الأسئلة) ، وقد أسس الاستبيان لجمع البيانات حول الاتجاه العام للعاملين الذين استفادوا من التدريب وذلك من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبيان الذي تم تقسيمه إلى جزئين، جزء يتعلق بالبيانات الوصفية لعينة الدراسة والجزء الثاني شمل محاور الدراسة التي تعكس متغيراتها، وكل محور يحتوي على أبعاد تمثل متغيرات فرعية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات* وهو ما يوضحه الشكل رقم (4-2).

* هذا التحليل ينطبق على المحور الأول والثاني من الاستمارة، لأن محور أداء العاملين يحتوي على فقرات فقط.

شكل رقم (4-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ومن أهم الأهداف المرجوة من الاستبيان هي على النحو التالي:

☞ الوقوف على درجة اهتمام المؤسسة بالمعرفة؛

☞ معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب؛

☞ قياس أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

إضافة إلى الاستبيان تم الاستعانة بأسلوب المقابلة مع المسؤولين داخل مؤسسة *BATICIM* من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل داخل المؤسسة والحصول على معلومات متعلقة بالموارد البشري من حيث العدد الإجمالي، وفيما يخص الذين استفادوا من التدريب، حيث كانت لنا مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ومن أجل التعرف على إجابات العاملين تم استخدام مقياس مناسب لتصنيف وتقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة، ولقد اختير مقياس رانيسيس ليكرت، وهو مقياس شائع الاستخدام في العلوم الاجتماعية والإنسانية ومن بينها علم الإدارة، ويتلخص المقياس في تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه، ويمكن أن تأخذ العبارات صيغا موجبة أو سالبة، و يطلب من الفرد المبحوث

اختيار إجابة لكل عبارة من هذه العبارات، وذلك باختيار الإجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه، ويمثل سلم ليكرت السلم الذي يستخدم في تصنيف الإجابات على أسئلة أو عبارات المقياس، وهناك سلم يحوي ثلاث قيم، وآخر خمس وآخر ست قيم، وفي كثير من الأحيان يستخدم السلم ذي الخمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الوزن النسبي	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *SPSS*، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرع بيانات الاستبيان من خلال برمجية (*SPSS*) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for social science*): حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفية: استخدمنا منها:

- ✓ التوزيع التكراري: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر النسبية، الأهرامات، المضلعات التكرارية... الخ) التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة.
- ✓ الوسط الحسابي: من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة؛
- ✓ الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي؛

✓ معامل الاختلاف: لتحديد مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين، وهو نسبة مئوية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي: استخدمنا ما يلي:

- ✓ اختبار α كرونباخ "*Cronbach's Alpha*": من أجل معرفة صدق وثبات البيانات؛
- ✓ معامل ارتباط بيرسون "*Pearson Correlation*": لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- ✓ الانحدار البسيط والمتعدد: من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة

فمن أجل معرفة صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، هذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل α كرونباخ، والجدول رقم (4-5)، يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (4-5): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور.

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات <i>Cronbach's Alpha</i>	معامل الصدق <i>Validity c</i>
البيانات والمعلومات	06	0.873	0.934
المعرفة الضمنية والصريحة	06	0.769	0.876
تطبيق وتوزيع المعرفة	06	0.843	0.918
البرامج التدريبية	08	0.779	0.882
اتجاهات تطوير برامج التدريب	07	0.702	0.837
معوقات التدريب	07	0.192	0.438
محور أداء العاملين	08	0.877	0.936
محور اقتصاد المعرفة	18	0.895	0.946
محور التدريب	22	0.854	0.924
إجمالي فقرات الاستبيان	48	0.926	0.962

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال الجدول رقم (4-5) نلاحظ أن كل نسب الثبات للأبعاد ومحاور الإستبيان هي عالية وأكبر من النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 60%، وبما أن معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان مساوي إلى 0.926 هذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابات العاملين فيما يخص الجزء الأول (بيانات وصفية) للعينة المدروسة من الاستمارة*، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

* الملحق الأول: الاستمارة

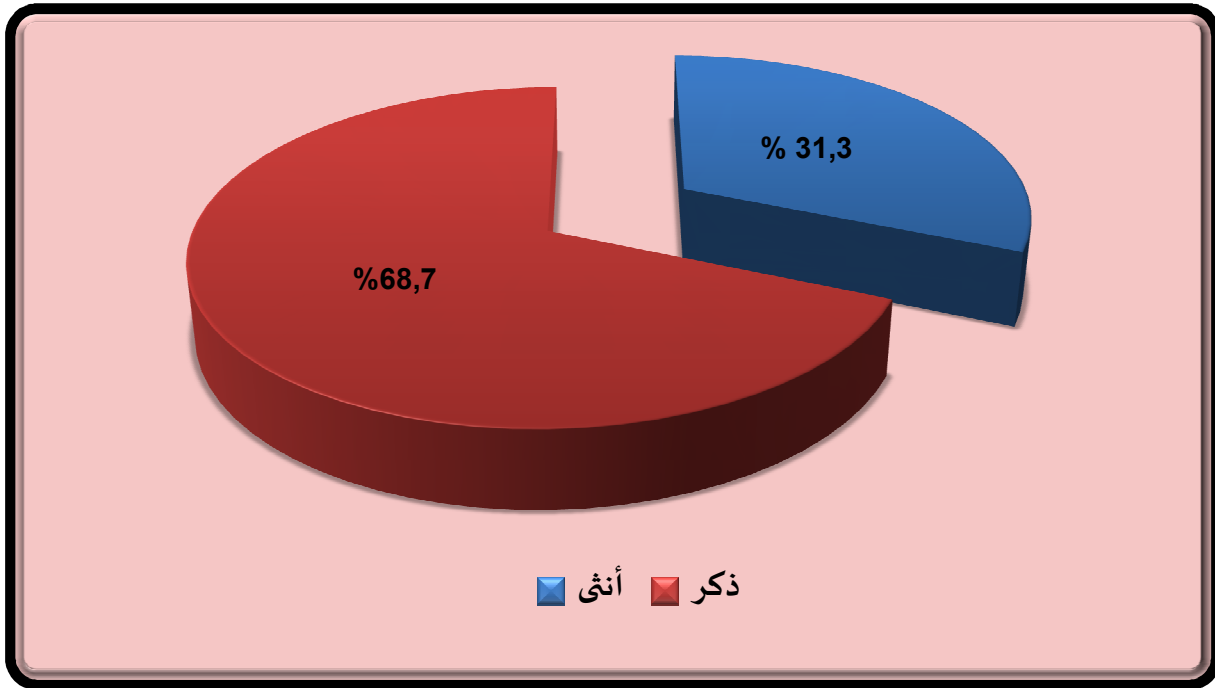
أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس: من خلال الجدول رقم (4-6) والشكل البياني رقم (4-3) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس (ذكر، أنثى).

جدول رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	46	68.7
	أنثى	21	31.3
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

شكل رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

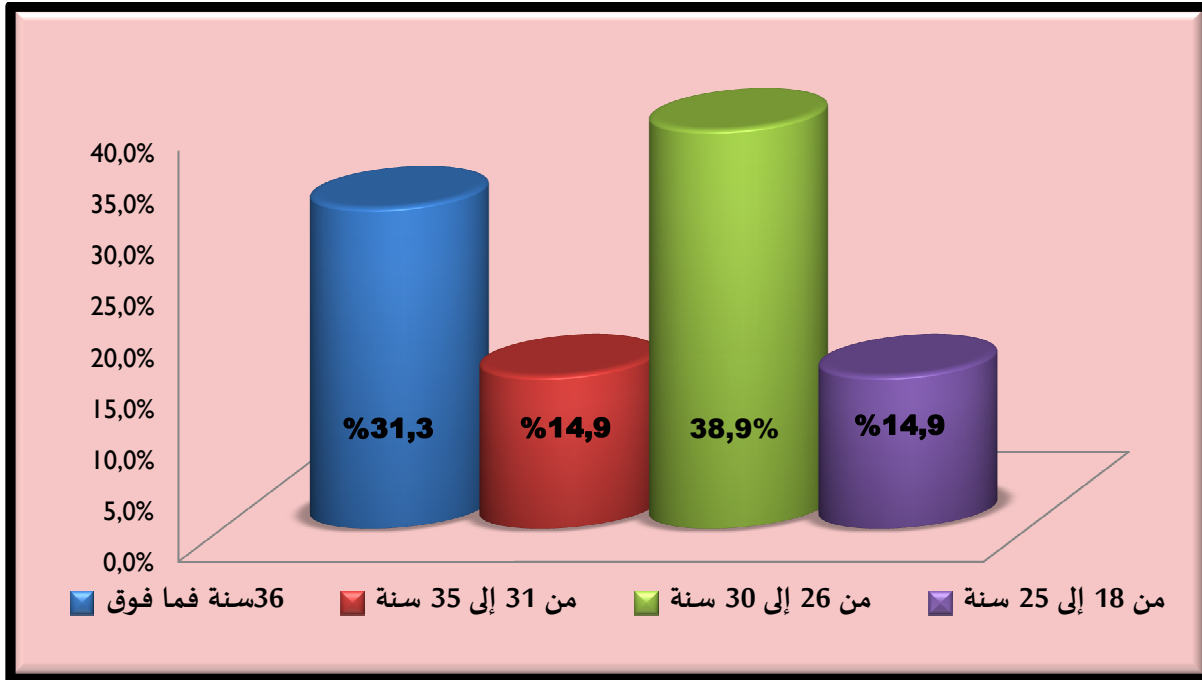
يتضح من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن معظم العاملين كانوا ذكورا إذ قدر عددهم بـ 46 عاملا بنسبة 68.7%، في مقابل 21 من أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة 31.3%، يتضح لنا من الوهلة الأولى أن الشركة تهتم بتدريب الرجال أكثر من الإناث، لكن إذا أمعنا في التحليل نجد أنه يغلب على الشركة بصفة خاصة والمؤسسات الصناعية بصفة عامة الطابع الذكري، ويرجع عدم وجود يد عاملة نسوية في المؤسسة إلى طبيعة العمل (صناعة الهياكل المعدنية) في المؤسسة التي تتطلب يد عاملة ذكورية. ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية: من خلال الجدول رقم (4-7) والشكل البياني رقم (4-4) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية كما يلي:

جدول رقم (4-7): توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
السن	25-18 سنة	10	14.9
	26-30 سنة	26	38.9
	31-35 سنة	10	14.9
	36 سنة فما فوق	21	31.3
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

شكل رقم (4-4): توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية (من 26 إلى 30 سنة) بنسبة 38.9%، ثم الفئة الرابعة (36 سنة فما فوق) بنسبة 31.3%، ثم كلتا الفئتين الأولى (من 18 إلى 25 سنة) والفئة الثالثة بنسبة 14.9%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن المسؤولين عن التدريب في مؤسسة "BATICIM" حريصين على تدريب الفئات الشبانية خاصة في مجال التدريب المهني، كما يعتبر ضروري للفئة الرابعة، لأن أغلب العاملين الذين تنتهي أعمارهم إلى هذه الفئة ينشطون ضمن الوظائف الإدارية، ومنه نستنتج أن المؤسسة تولي اهتمام كبير للتدريب الإداري.

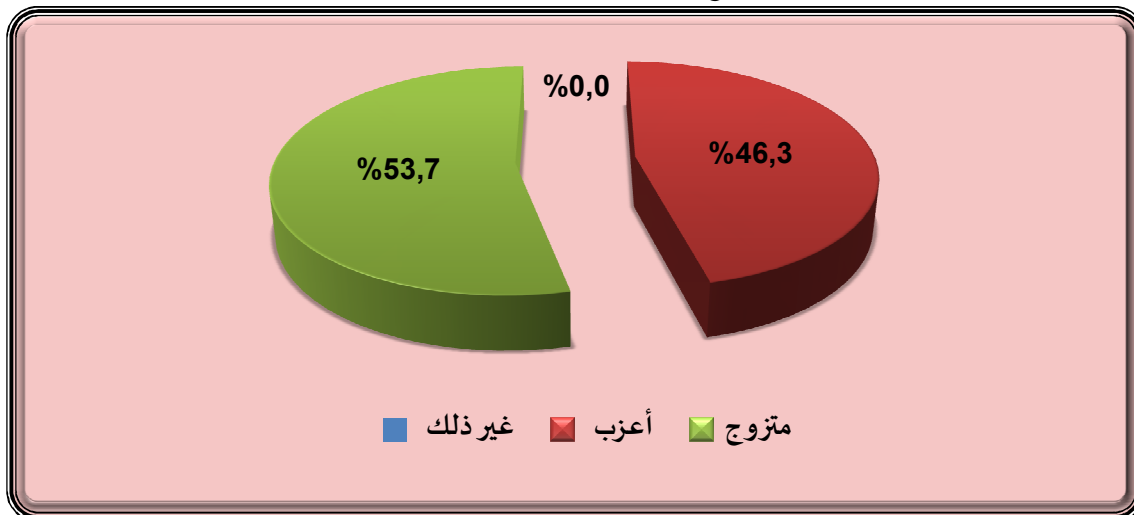
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب وضعيتهم الاجتماعية: من خلال الجدول رقم (4-8) والشكل البياني رقم (4-5) يمكن التعرف عن الحالة الاجتماعية للعاملين (متزوج، أعزب، أخرى*).

جدول رقم (4-8): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية الاجتماعية.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية%
الوضعية الاجتماعية	أعزب	31	46.3
	متزوج	36	53.7
	غير ذلك	00	00
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

تبين الشواهد الإحصائية المتحصل عليها في كل من الجدول والشكل البياني السابقين توزيع أفراد عينة الدراسة على المتزوجين بأكثر نسبة قدرت بـ 53.7% تلتها نسبة العازبين بنسبة 46.3% وانعدام نسبة الأراامل والمطلقين في عينة الدراسة، وعليه يتضح أن المسؤولين عن التدريب لا يأخذون بعين الاعتبار ما إذا كان المتدرب متزوجاً أو أعزباً، المهم هو السعي للاهتمام أكثر بالعمل والسعي لتحسينه ومحاولة كسب الخبرة ومنه نستنتج عدم وجود علاقة بين التدريب والوضعية الاجتماعية للعامل.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة: من خلال الجدول رقم (4-9) والشكل البياني رقم (4-6) يمكن التعرف عن الوضعية القانونية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

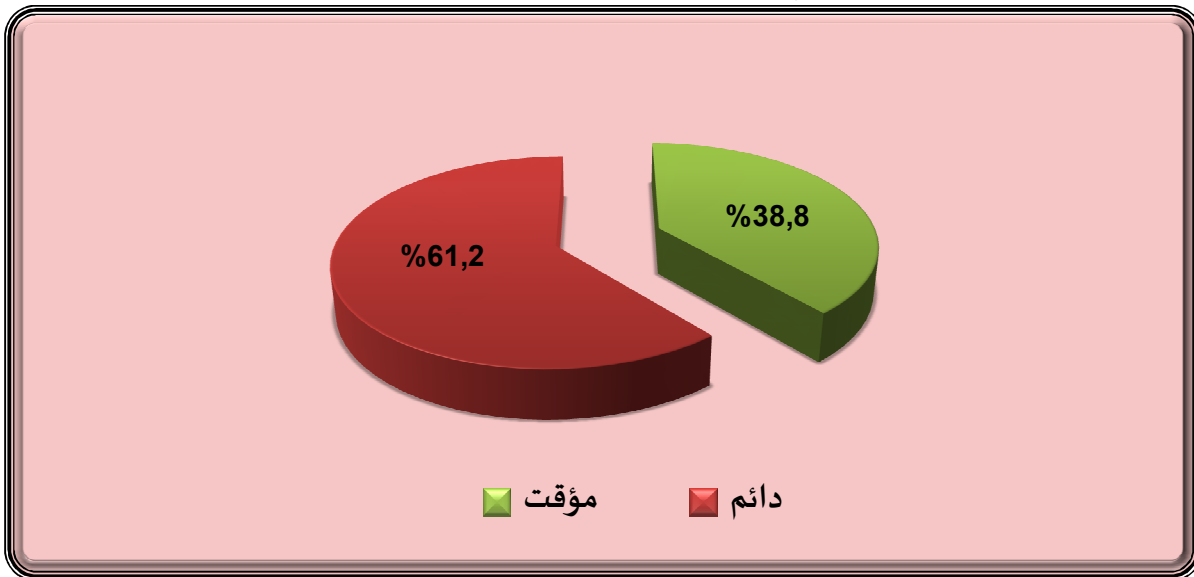
* أخرى: الأراامل والمطلقين.

جدول رقم (4-9): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرارات f_i	الفئة	المتغير
61.2	41	دائم	الوضعية القانونية
38.8	26	مؤقت	
100	67	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بلاء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية القانونية بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بلاء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يمكن القول أن معظم مفردات العينة هم من العمال الدائمين بنسبة قدرت بـ 61.2%، أما نسبة العمال المؤقتين فقدرت بـ 38.8%، ويعتبر ذلك مؤشر على أن التدريب يقدم للدائمين أكثر من المؤقتين وهو أمر طبيعي.

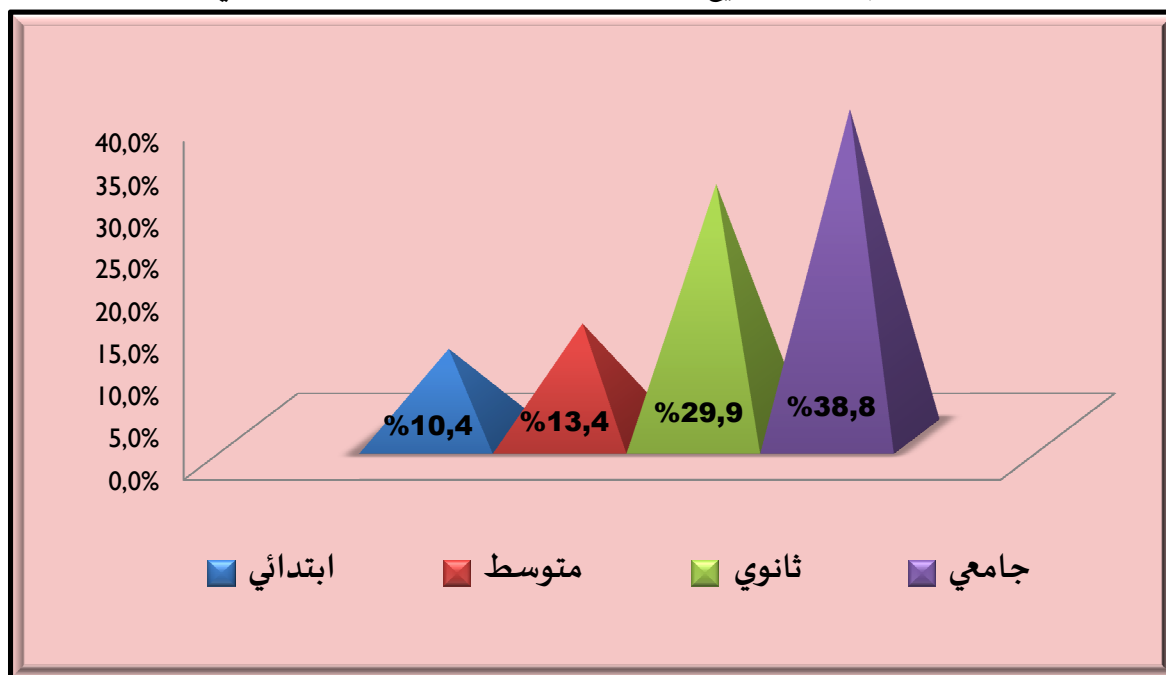
خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: من خلال الجدول رقم (4-10) والشكل البياني رقم (4-7) يمكن التعرف عن المستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (4-10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ابتدائي	7	10.4
	متوسط	9	13.4
	ثانوي	20	29.9
	جامعي	26	38.8
	دراسات عليا	5	7.5
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

شكل رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

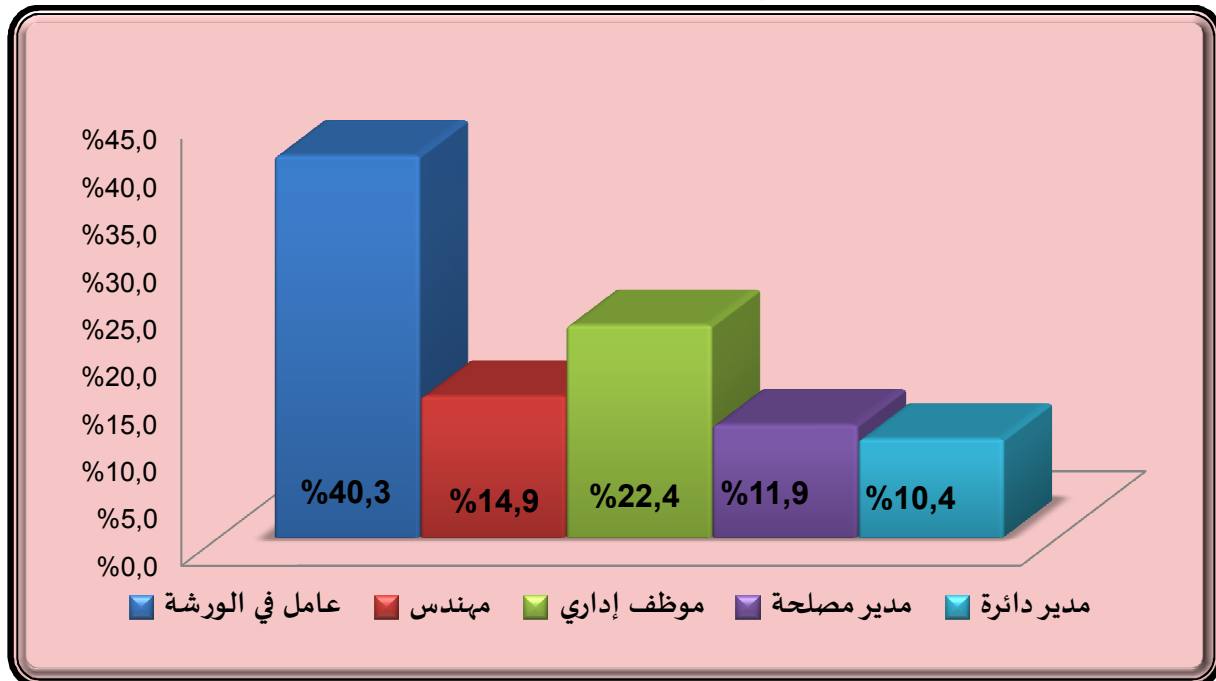
يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية إذ قدر عددهم بـ 26 عاملا بنسبة 38.8%، ويعود ذلك من جهة إلى شروط التوظيف التي يتطلبها العمل مؤخرا في وحدات الهندسة والمناصب الإدارية، ثم يليها الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وعددهم 20 عاملا بنسبة 29.9%، وهذا مؤشر على أن إجابات المبحوثين تتسم بالموضوعية، بعد ذلك في المرتبة الثالثة ذوي المستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 13.4% و 10.4% على التوالي، إذ نلاحظ تواجدهم في ورشة المؤسسة بكثرة ذلك لطبيعة العمل الذي يتطلب مهارات بسيطة مثل التقطيع والتلحيم، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد

حاملتي الشهادات العليا (ماجستير) بنسبة 7.5% كل ذلك مؤشر على أن المؤسسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على أدائها وكذلك على تنافسيتها.
سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة: من خلال الجدول رقم (4-11) والشكل البياني رقم (4-8) يمكن التعرف عن طبيعة عمل العاملين المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة.
جدول رقم (4-11): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
طبيعة العمل بالمؤسسة	مدير دائرة	7	10.5
	مدير مصلحة	8	11.9
	موظف إداري	15	22.4
	مهندس	10	14.9
	عامل في الورشة	27	40.3
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

شكل رقم (4-8): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نجد أن غالبية العاملين كانت في فئة العمال في الورشة حيث قدر عددهم بـ 27 عاملا بنسبة 40.3%، وهو ما يترجم لنا بأن الشركة تطبق التدريب بكثرة

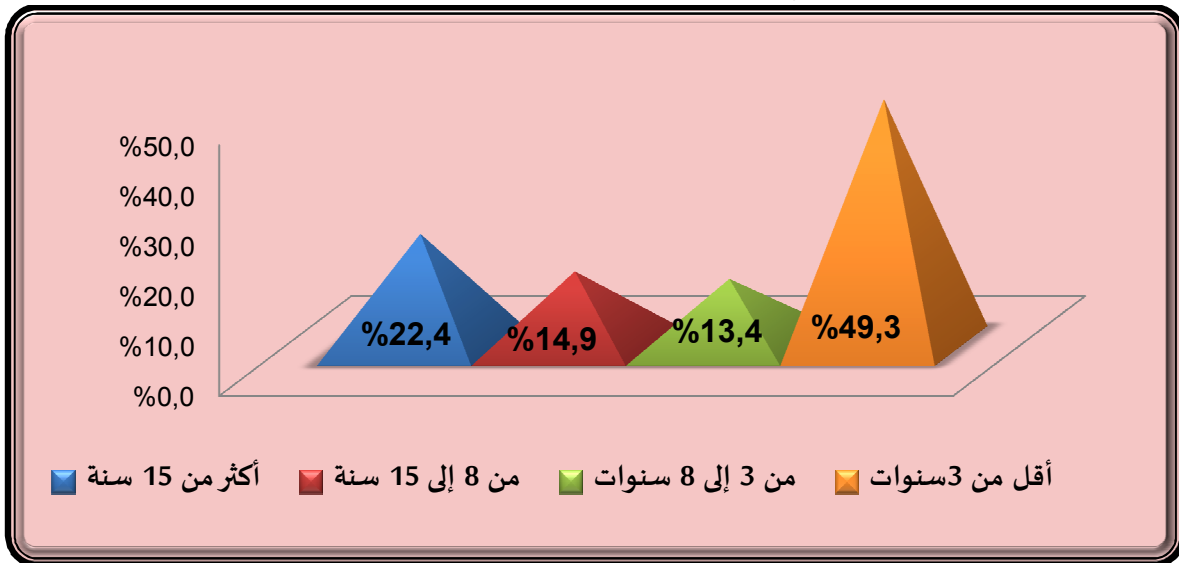
على عمال الورشة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة (صناعي)، وكذلك من أجل التحكم أكثر في العملية الإنتاجية والتقليل من أخطاء العاملين وحوادث العمل، تلتها الفئة الثانية والمتمثلة في الإداريين بنسبة 22.4 % وذلك أن المؤسسة محل الدراسة حريصة على التسيير الجيد للشركة مما يحقق لها الريادة والمكانة العالية، بعدها فئة المهندسين بنسبة 14.9%، تلتها فئة المدراء، ذلك ما يدل على أن التدريب يمس كل الفئات العمالية في المؤسسة سواء عاملين في الورشة أو إداريين أو مهندسين أو مدراء. سابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمنصب الحالي: من خلال الجدول رقم (4-12) والشكل البياني رقم (4-9) يمكن التعرف عن سنوات العمل للعاملين بالمنصب الحالي بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (4-12): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمنصب الحالي.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
سنوات العمل بالمنصب الحالي	أقل من 3 سنوات	33	49.3
	من 3 إلى 8 سنوات	9	13.4
	من 8 إلى 15 سنة	10	14.9
	أكثر من 15 سنة	15	22.4
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بلاء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (4-9): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمنصب الحالي.



المصدر: من إعداد الطالبة بلاء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

يلاحظ من خلال كل من الجدول والشكل البياني السابقين أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات عملهم بالمنصب الحالي أقل من 3 سنوات بنسبة قدرت بـ 49.3%، تلتها نسبة العاملين الذين

يتميزون بالأقدمية في المنصب الحالي، ثم نسبة العمال من 8 إلى 15 سنة ومن 3 إلى 8 سنوات بنسبتين متقاربتين 14.9 و 13.4% على التوالي، ذلك ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب العاملين الجدد في وذلك لزيادة خبرتهم ومهارتهم.

ثامنا: توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية: حيث هناك دورات تدريبية داخلية وخارجية حيث:

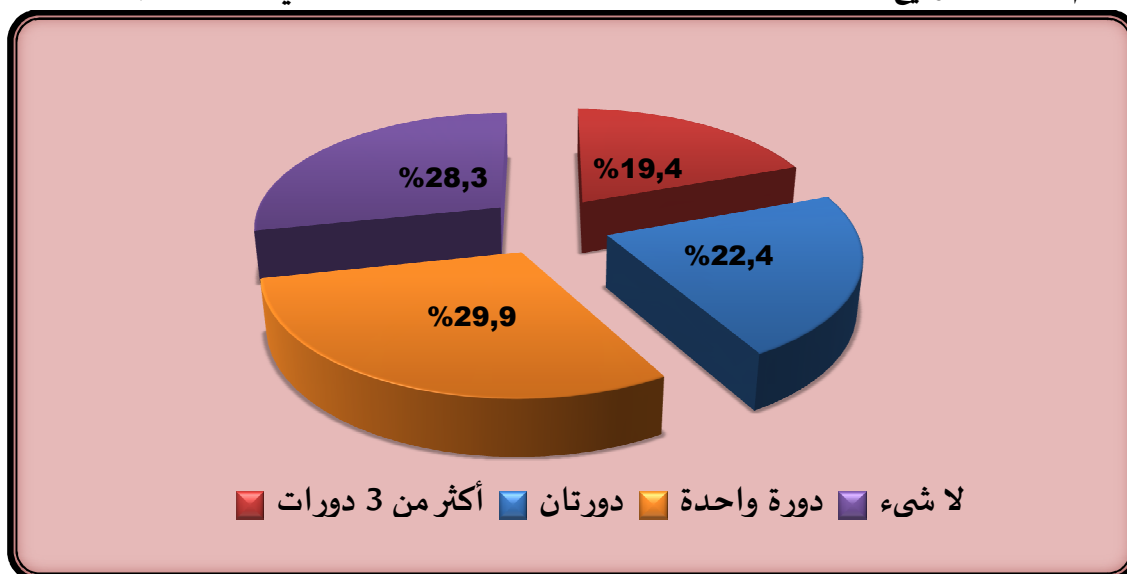
أ.توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الداخلية التي حصل عليها العامل*: من خلال الجدول رقم (13-4) والشكل البياني رقم (10-4) يمكن التعرف على عدد الدورات الداخلية التي استفاد منها العاملين المبحوثين.

جدول رقم (13-4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الداخلية التي حصل عليها العاملين.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
عدد الدورات الداخلية التي حصل عليها العامل	لا شيء	19	28.3
	دورة واحدة	20	29.9
	دورتان	15	22.4
	أكثر من 3 دورات	13	19.4
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

شكل رقم (10-4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الداخلية التي حصل عليها العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

* المقصود بالدورات التدريبية الداخلية: هي التي تتم داخل محيط المؤسسة سواء في مكان العمل، أو عقد دورات تدريبية في شكل ندوات أو محاضرات... الخ.

من خلال نتائج كل من الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تحصلوا على دورة تدريبية واحدة بنسبة قدرت بـ 29.9 %، تلتها نسبة العاملين غير المتحصلين على أي دورة تدريبية بنسبة 28.3%، ثم العمال المتحصلين على دورتين بنسبة 22.4% ثم العاملين الذين استفادوا من 3 دورات بنسبة 19.4%، ذلك ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالعملية التدريبية، وتكرار الدورات التدريبية للعاملين يدل على مسايرة المؤسسة للتطورات التكنولوجية خاصة في مجال التدريب على الآلات الحديثة.

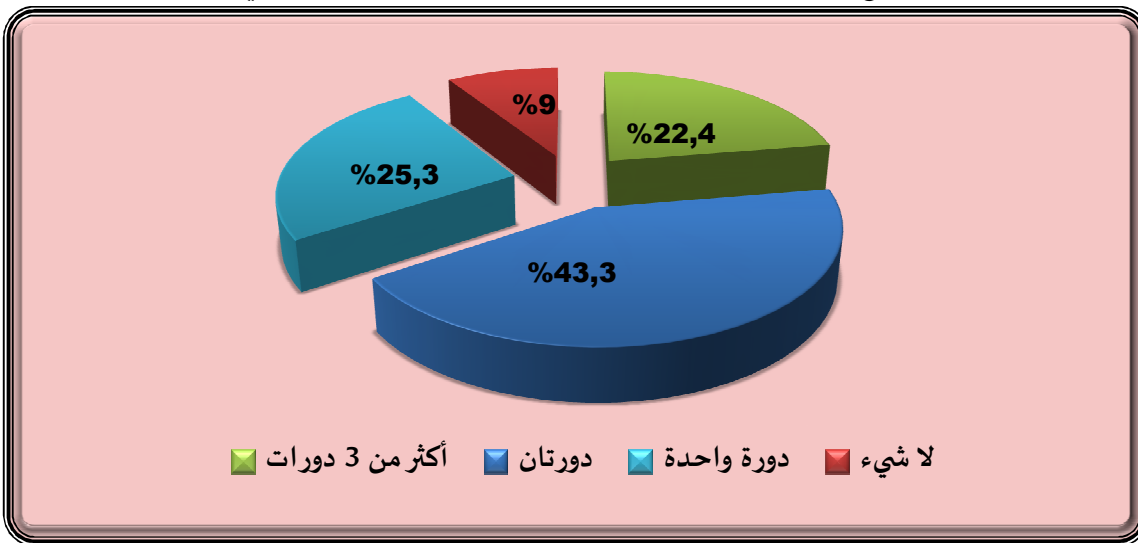
ب. توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الخارجية التي حصل عليها العامل*: من خلال الجدول رقم (4-14) والشكل البياني رقم (4-11) يمكن التعرف على عدد الدورات الخارجية التي استفاد منها العاملين المبحوثين.

جدول رقم (4-14): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الخارجية التي حصل عليها العاملين.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
عدد الدورات الخارجية التي حصل عليها العامل	لا شيء	06	9
	دورة واحدة	17	25.3
	دورتان	29	43.3
	أكثر من 3 دورات	15	22.4
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (4-11): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات الخارجية التي حصل عليها العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

* المقصود بالدورات التدريبية الخارجية: هي التي تتم خارج المحيط الداخلي للمؤسسة سواء داخل الوطن أو خارجه.

من خلال نتائج كل من الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تحصلوا على دورتان بنسبة قدرت بـ 43.3%، تلتها نسبة العاملين الذين استفادوا من دورة تدريبية واحدة بنسبة 25.3%، ثم العاملين المتحصّلين على أكثر من 3 دورات بنسبة 22.4% على التوالي، ذلك ما يثبت كذلك اهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية من جهة، ومن جهة أخرى وبالرغم من التكاليف الباهضة للدورات التدريبية الخارجية فإن المؤسسة حريصة على هذا النوع من التدريب.

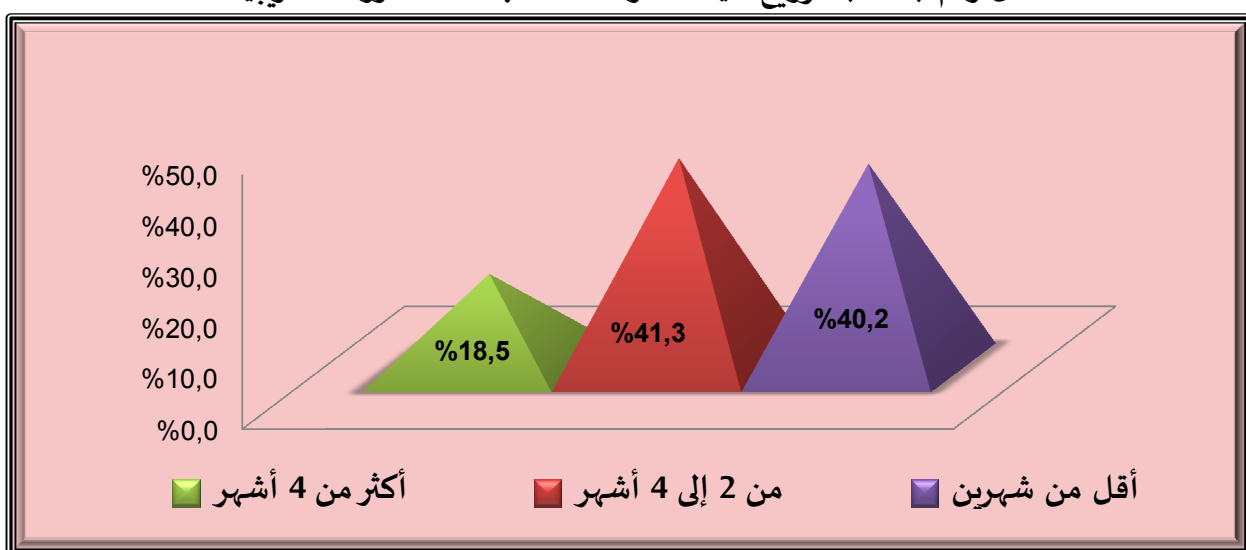
إذا ما قارنا بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي، فإن المؤسسة تولي اهتمام بالنوع الثاني وذلك لأن مختلف الآلات المستعملة في العملية الإنتاجية يتم استيرادها من الخارج وبالتالي تتطلب التدريب على كيفية استعمالها، وهذا التدريب يكون أحسن في بلد الصنع بالنسبة للمهندسين والتقنيين. تاسعا: توزيع عينة الدراسة حسب مدة الدورة التدريبية: من خلال الجدول رقم (4-15) والشكل البياني رقم (4-12) يمكن التعرف على مدة الدورة التدريبية للعاملين المبحوثين.

جدول رقم (4-15): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الدورة التدريبية.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
مدة الدورة التدريبية	أقل من شهرين	37	40.2
	من 2 إلى 4 أشهر	38	41.3
	أكثر من 4 أشهر	17	18.5
	المجموع	*92	100

المصدر: من إعداد الطالبة بنلاء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (4-12): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الدورة التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبة بنلاء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

* مجموع التكرارات يساوي 92 وليس حجم العينة لأن هناك من استفاد من دورتين وثلاث وأكثر وبالتالي وجود اختلاف في مدة الدورة التدريبية.

من خلال نتائج كل من الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن أعلى نسبة للمدة الدورة التدريبية للمتدربين المبحوثين كانت أقل من 4 أشهر، حيث قدر عدد المتدربين المتحصلين على دورات تدريبية من 2 إلى 4 دورات بـ 38 متدرب أي بنسبة 41.3%، أما عدد المتدربين المتحصلين على دورات تدريبية أقل من شهرين قدر بـ 37 متدرب أي بنسبة 40.2%، في حين عدد المتدربين المتحصلين على دورات تدريبية أكثر من 4 أشهر بـ 17 متدرب فقط أي بنسبة 18.5%، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التدريب قصير الأجل الأقل من 4 أشهر. وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب هذا النوع من التدريب.

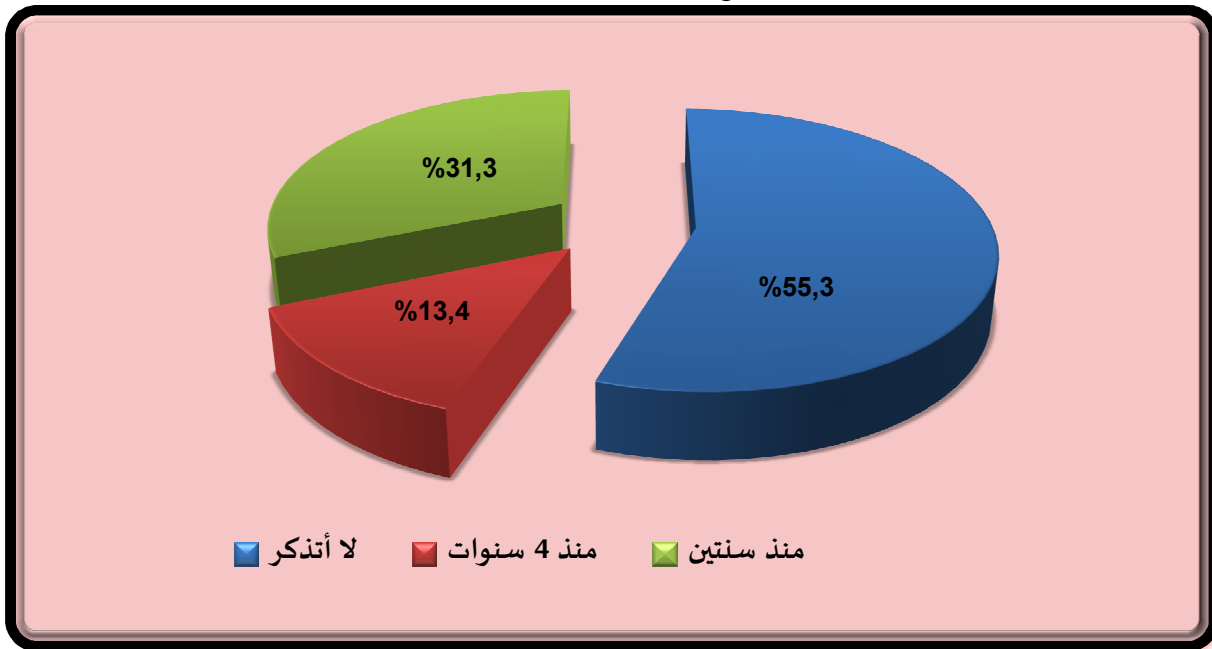
عاشرا: توزيع عينة الدراسة حسب آخر دورة تدريبية: من خلال الجدول رقم (4-16) والشكل البياني رقم (4-13) يمكن التعرف على آخر دورة تدريبية للعاملين المبحوثين.

جدول رقم (4-16): توزيع عينة الدراسة حسب آخر دورة تدريبية.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
آخر دورة تدريبية	منذ سنتين	37	55.3
	منذ 4 سنوات	9	13.4
	لا أتذكر	21	31.3
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

شكل رقم (4-13): توزيع عينة الدراسة حسب آخر دورة تدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}".

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نجد أن أعلى نسبة لآخر دورة تدريبية كانت منذ سنتين بنسبة قدرت بـ 55.2%، تلتها نسبة المتدربين غير المتذكرين لآخر دورة تدريبية بنسبة 31.3%، ثم نسبة المتدربين الحاصلين على دورات تدريبية منذ أربع سنوات، ومنه نستطيع القول أن المؤسسة تعتمد التدريب بصفة دورية بفترات متقاربة، ذلك ما يدل على الاهتمام بهذه الوظيفة الحيوية بالنسبة للمؤسسة.

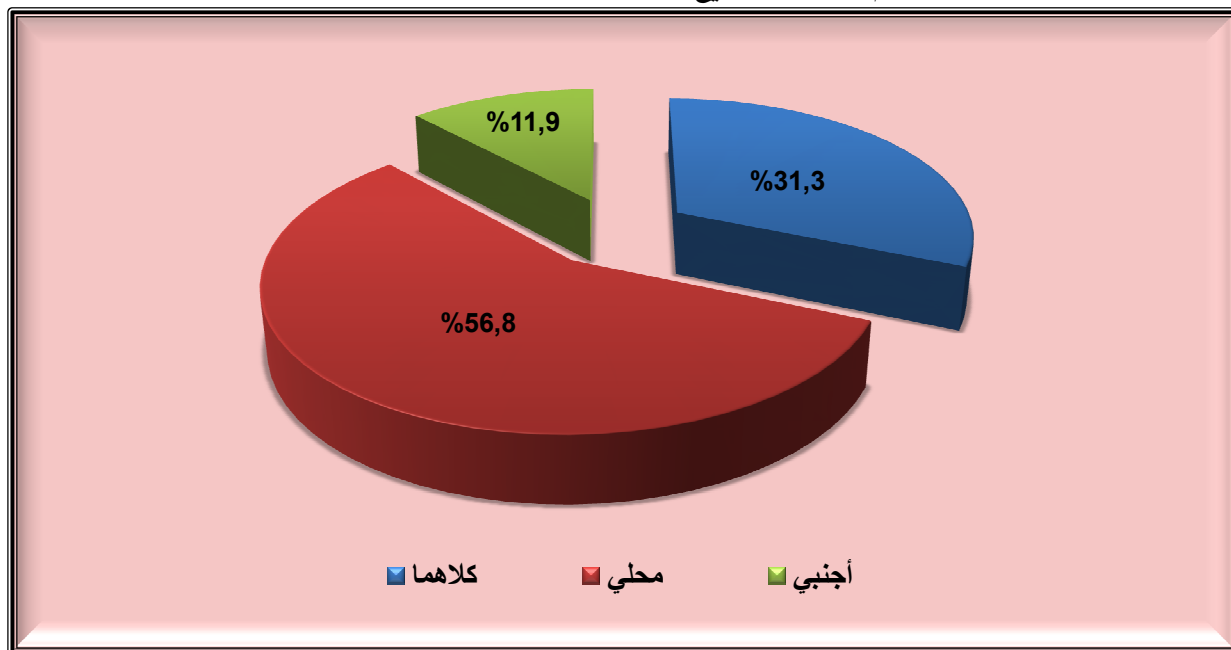
الحادي عشر: توزيع عينة الدراسة حسب أصل المدرب: من خلال الجدول رقم (4-17) والشكل البياني رقم (4-14) يمكن التعرف على أصل المدرب المشرف على العملية التدريبية.

جدول رقم (4-17): توزيع عينة الدراسة حسب أصل المدرب.

المتغير	الفئة	التكرارات f_i	النسبة المئوية %
أصل المدرب	أجنبي	8	11.9
	محلي	38	56.8
	كلاهما	21	31.3
	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

شكل رقم (4-14): توزيع عينة الدراسة حسب أصل المدرب.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}".

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني السابقين أن أغلبية عينة الدراسة تدربوا على يد مدربين محليين بنسبة قدرت بـ 56.7%، تلتها نسبة المتدربين على يد مدربين محليين وأجانبين بنسبة قدرت بـ 31.3%، ثم نسبة المتدربين على يد مدربين أجانبين بنسبة قدرت بـ 11.9%، وهو ما يدل على أن

المؤسسة تقوم بوظيفة تدريب مواردها البشرية على يد مدربين محليين أكثر من الاعتماد على المدربين الأجانب، لأن الاستعانة بمدرب أجنبي يكلف المؤسسة تكاليف باهضة.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على درجة أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بمؤسسة *BATICIM* ، كان لزاما علينا الاستعانة بأساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي والتي أشرنا إليها في المبحث الثاني، حيث تم استخدام معاملات الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد وذلك من أجل معرفة نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين والتدريب واقتصاد المعرفة (متغيرات مستقلة) وأداء العاملين، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى النقاط التالية:

١- تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛

٢- اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل و تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات .

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) هو متغير ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $5-1=4$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا ($0.8 = \frac{4}{5}$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4-18): إجابات الأسئلة ودلالاتها.

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول*
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *SPSS* ، مرجع سابق، ص:540.

* تم وضع مستوى القبول كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور اقتصاد المعرفة

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالبيانات والمعلومات: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد البيانات والمعلومات.

الاتجاه*	الترتيب*	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية(%)						فقرات بعد البيانات والمعلومات	
					المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	3	31.289	1.092	3.49	التكرارات	16	14	26	9	2	1	تقوم المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
					النسبة%	23.9	20.9	38.8	13.4	3		
موافق	1	29.343	1.118	3.81	التكرارات	23	20	13	10	1	2	تشجع الإدارة العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة
					النسبة%	34.3	29.9	19.4	14.9	1.5		
موافق	4	35.143	1.223	3.48	التكرارات	18	14	22	8	5	3	لدى المؤسسة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة
					النسبة%	26.9	20.9	32.8	11.9	7.5		
محايد	5	33.065	1.111	3.36	التكرارات	12	17	25	9	4	4	توفر المؤسسة معلومات تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم
					النسبة%	17.9	25.4	37.3	13.4	6		
موفق	4	32.155	1.119	3.48	التكرارات	14	20	20	10	3	5	تستخدم المؤسسة الاجتماعات كوسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة
					النسبة%	20.9	29.9	29.9	14.9	4.5		
موافق	2	32.103	1.175	3.66	التكرارات	16	28	13	4	6	6	يكتسب العاملون بالمؤسسة المعرفة من خلال توفير مصادر المعلومات مثل المكتبة والانترنت
					النسبة%	23.9	41.8	19.4	6	9		
موافق	/	25.169	0.892	3.54	بعد: البيانات والمعلومات							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

* الترتيب تنازلي على أساس الوسط الحسابي لكل فقرة.
* تم تحديد اتجاه كل فقرة والبعد بالاعتماد على الجدول رقم(4-18).

يتضمن الجدول رقم(4-19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة ببعد البيانات والمعلومات، حيث نجد العبارة رقم (2) حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ: 3.81 وبانحراف معياري 1.118 وهذا ما يدل على أن إدارة مؤسسة "*BATICIM*" تشجع العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، تلمها العبارة رقم (6) أي أن العاملين بالمؤسسة يكتسبون المعرفة من خلال توفير مصادر المعلومات مثل المكتبة والانترنت، ثم العبارة رقم(1) والتي تنص على أن الشركة تقوم بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة، ثم العبارة رقم (3)، كما أن كل فقرات بعد البيانات والمعلومات تقابل اتجاه موافق باستثناء العبارة رقم(4) التي كان اتجاهها محايد.

عموماً فإن بعد البيانات والمعلومات له متوسط حسابي يقدر بـ: 3.54 وانحراف معياري قدر بـ: 0.892، ومعامل اختلاف قدر بـ 25.16% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات مجتمع الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول(4-18) نجد أنها عند مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة للبيانات والمعلومات.

ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات البعد الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد المعرفة الضمنية والصريحة.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)						فقرات بعد المعرفة الضمنية والصريحة	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس		
موافق	3	22.894	0.886	3.87	0	4	19	26	18	التكرارات	7	لدى المؤسسة الخبرات الفنية والإدارية الكافية
					0	6	28.4	38.8	26.9	النسبة %		
موافق	1	20.808	0.824	3.96	0	2	18	28	19	التكرارات	8	تمتلك المؤسسة قدر كافي من القدرات لتعليم العاملين
					0	3	26.9	41.8	28.4	النسبة %		
موافق	2	22.290	0.876	3.93	0	2	22	22	21	التكرارات	9	تمتلك المؤسسة أفراد لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها
					0	3	32.8	32.8	31.3	النسبة %		
موافق	*4	23.218	0.880	3.79	0	3	25	22	17	التكرارات	10	لدى المؤسسة معرفة بمتطلبات السوق من مختلف منتجاتها
					0	4.5	37.3	32.8	25.4	النسبة %		
موافق	6	25.388	0.947	3.73	0	8	17	27	15	التكرارات	11	لدى المؤسسة معرفة كافية بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءات اختراع
					0	11.9	25.4	40.3	22.4	النسبة %		
موافق	5	25.804	0.978	3.79	1	5	19	24	18	التكرارات	12	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها
					1.5	7.5	28.4	35.8	26.9	النسبة %		
موافق	/	15.925	0.612	3.84	بعد: المعرفة الضمنية والصريحة							

المصدر: من إعداد الطالبة بنلاء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال الجدول رقم (4-20) وباستناد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي لفقرات بعد المعرفة الضمنية والصريحة، نجد العبارة رقم (8) تأتي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات المبحوثين يقدر بـ 3.96، هذا ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تمتلك قدر كافي من القدرات لتعليم العاملين، ثم في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) أي تمتلك المؤسسة أفراد لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها، ثم في الرتبة الثالثة الفقرة (7) وهو ما يبين أنه لدى المؤسسة الخبرات الفنية والإدارية الكافية

* تم ترتيب هذه الفقرة قبل الفقرة (12) لأن الفقرة (4) لها أقل انحراف معياري عند مقارنته بانحراف المعياري للفقرة (12).

والرتبة الرابعة للفقرة(10) أي أن المؤسسة تمتلك معرفة عن متطلبات السوق من مختلف منتجاتها، وفي الرتبة الخامسة نجد الفقرة (12) أي أن المؤسسة تمتلك المعرفة الكافية بنوع الاتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها، أما الرتبة السادسة فكانت للفقرة (11) أي لدى المؤسسة معرفة كافية بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءات اختراع.

عموما فإن بعد المعرفة الضمنية والصريحة له متوسط حسابي يقدر بـ 3.84 وانحراف معياري، ومعامل اختلاف قدر بـ 15.92% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول(4-18) نجدها عند مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقر على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك معرفة ضمنية ومعرفة صريحة.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بتطبيق وتوزيع المعرفة: من خلال الجدول رقم (4-21) يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفقرات هذا البعد:

الجدول رقم (4-21): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد تطبيق وتوزيع المعرفة.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)					فقرات بعد تطبيق وتوزيع المعرفة	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		المقياس
موافق	1	27.244	0.959	3.52	1	5	33	14	14	التكرارات	13
					1.5	7.5	49.3	20.9	20.9	النسبة %	
محايد	3	30.919	1.042	3.37	1	12	28	13	13	التكرارات	14
					1.5	17.9	41.8	19.4	19.4	النسبة %	
محايد	4	32.195	1.085	3.37	1	15	22	16	13	التكرارات	15
					1.5	22.4	32.8	23.9	19.4	النسبة %	
محايد	5	37.6	1.128	3.00	4	21	22	11	9	التكرارات	16
					6	31.3	32.8	16.4	13.4	النسبة %	
محايد	5	28.981	0.939	3.24	0	14	32	12	9	التكرارات	17
					0	20.9	47.8	17.9	13.4	النسبة %	
موافق	2	28.150	0.974	3.46	0	10	29	15	13	التكرارات	18
					0	14.9	43.3	22.4	19.4	النسبة %	
محايد	/	22.986	0.765	3.32	بعد: تطبيق وتوزيع المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

يتضمن الجدول رقم (4-21) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب كل فقرة من الفقرات الخاصة ببعث تطبيق وتوزيع المعرفة، حيث نجد العبارة رقم (13) حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ: 3.52 وانحراف معياري 0.959 وهذا ما يدل على أن إدارة مؤسسة *"BATICIM"* تطبق المبادرات والبرامج وبشكل مستمر ذات العلاقة بالمعرفة، تليها العبارة رقم (18) أي أن المؤسسة تعتمد طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة، ثم نجد باقي الفقرات كانت متوسطاتها مقابلة لاتجاه محايد، وهذا مؤشر سلبي بالنسبة للمؤسسة.

عموماً فإن بعد تطبيق وتوزيع المعرفة له متوسط حسابي يقدر بـ: 3.32 وانحراف معياري 0.765، ومعامل اختلاف قدر بـ 22.986% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات مجتمع

الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول (4-18) نجدها عند مستوى محايد وتقابل مستوى قبول متوسط، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام كبير لتطبيق توزيع المعرفة، وذلك لصعوبة تطبيق هذا البعد في الواقع العملي.

ويمكن تلخيص نتائج كل الأبعاد الخاصة بالمحور الأول في الجدول رقم (4-22):

الجدول رقم (4-22): ملخص لنتائج أبعاد محور اقتصاد المعرفة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب	الاتجاه
البيانات والمعلومات	3.54	0.892	25.197	2	موافق
المعرفة الضمنية والصريحة	3.84	0.612	15.916	1	موافق
تطبيق وتوزيع المعرفة	3.32	0.765	23.000	3	محايد
إجمالي أبعاد المحور الأول (اقتصاد المعرفة)	3.57	0.615	17.217	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

من خلال الترتيب الوارد في هذا الجدول، نجد بعد المعرفة الضمنية والصريحة في الرتبة الأولى، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة "*BATICIM*" تتوفر على مكونات المعرفة الضمنية والصريحة والتي تعتبر من الأسس الهامة التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة، ثم في المرتبة الثانية نجد بعد البيانات والمعلومات وهو مؤشر على أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات ومعلومات هامة مما يسهل لها مساهمة التطورات الحديثة، ثم في المرتبة الأخيرة نجد بعد تطبيق وتوزيع المعرفة الذي يدل على أن المؤسسة تجد صعوبات في تطبيق هذا البعد.

بشكل إجمالي فإن المحور الأول الخاص باقتصاد المعرفة له متوسط حسابي قدره 3.572 بانحراف معياري قدره 0.615 ومعامل اختلاف 17.217 مما يشير إلى درجة موافقة من طرف الباحثين على هذا المحور وهو يقابل مستوى قبول مرتفع، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالمعرفة وهذا ما تؤكدته شهادات الأيزو العالمية التي تحصلت عليها.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التدريب

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق ببرامج التدريب: من خلال الجدول رقم (4-23) يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفقرات البعد الأول:

الجدول رقم (4-23): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفرقات بعد البرامج التدريبية.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)						فرقات بعد البرامج التدريبية	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس		
موافق	6	33.121	1.146	3.46	5	6	23	19	14	التكرارات	01	تدرك الإدارة العليا للمؤسسة أهمية برامج التدريب
					7.5	9	34.3	28.4	20.9	النسبة %		
موافق	4	27.002	0.991	3.67	1	7	20	24	15	التكرارات	02	وضوح لوائح وأنظمة برامج التدريب
					1.5	10.4	29.9	35.8	22.4	النسبة %		
موافق	1	21.287	0.843	3.96	0	4	13	32	18	التكرارات	03	تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب
					0	6	19.4	47.8	26.9	النسبة %		
موافق	2	20.659	0.814	3.94	0	3	15	32	17	التكرارات	04	مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية
					0	4.5	22.4	47.8	25.4	النسبة %		
موافق	3	22.906	0.859	3.75	0	5	20	29	13	التكرارات	05	محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به
					0	7.5	29.9	43.3	19.4	النسبة %		
موافق	5	27.020	0.943	3.49	1	9	22	26	9	التكرارات	06	هناك متابعة منتظمة من الإدارة العليا للمؤسسة بنتائج التدريب
					1.5	13.4	32.8	38.8	13.4	النسبة %		
موافق	6	27.254	0.943	3.46	0	9	30	16	12	التكرارات	07	تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب
					0	13.4	44.8	23.9	17.9	النسبة %		
محايد	7	27.432	0.908	3.31	1	11	27	22	6	التكرارات	08	تناسب الفترة الزمنية لبرامج التدريب مع المادة العلمية التي تحتويها البرامج
					1.5	16.4	40.3	32.8	9	النسبة %		
موافق	/	16.143	0.586	3.63	بعد: البرامج التدريبية							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

من خلال الجدول رقم (4-23)، نجد العبارة رقم (3) تأتي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات المبحوثين يقدر بـ 3.96، هذا ما يؤكد لنا أن الإدارة المسؤولة عن التدريب تقدم خطط سنوية لبرامج

التدريب، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تضع وظيفته التدريب من بين أهدافها التي تدخل في السياسة العامة للمؤسسة، ثم في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) أي أن مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية، ثم في الرتبة الثالثة الفقرة (5) محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به. والرتبة الرابعة للفقرة (2) أي وضوح لوائح وأنظمة برامج التدريب. أما الرتبة الخامسة فكانت للفقرة (6) أي هناك متابعة منتظمة من الإدارة العليا للمؤسسة بنتائج التدريب، أما المرتبة السادسة كانت للعبارة (7) أي أن المؤسسة تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب، وفي آخر الترتيب نجد العبارة (8) أي تتناسب الفترة الزمنية لبرامج التدريب مع المادة العلمية التي تحتويها البرامج.

عموماً فإن بعد البرامج التدريبية، له متوسط حسابي يقدر بـ 3.63 وانحراف معياري قدر بـ 0.586 ومعامل اختلاف قدر بـ 16.143% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات مجتمع الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول (4-18) نجد أنها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقر على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالعملية التدريبية، وهو ما يوافق تحليل البيانات الوصفية للمبحوثين في المبحث الثاني.

ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق باتجاهات تطوير برامج التدريب: من خلال الجدول رقم (4-24) يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفقرات البعد الثاني:

الجدول رقم (24-4): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد اتجاهات تطوير برامج التدريب.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية(%)						فقرات بعد اتجاهات تطوير برامج التدريب	
					المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
محايد	6	27.461	0.898	3.27	العدد	2	29	24	9	3	9	يتم اختيار المشاركين في برامج التدريب وفقاً لمعايير علمية خالية من التحيز.
					النسبة	3	43.3	35.8	13.4	4.5		
موافق	3	25.880	0.911	3.52	العدد	11	20	30	5	1	10	مناقشة التقارير النهائية لجميع الدورات التدريبية على مستوى مجلس الإدارة.
					النسبة	16.4	29.9	44.8	7.5	1.5		
موافق	4	33.121	1.146	3.46	العدد	16	15	23	10	3	11	وجود توعية مستمرة لأهمية برامج التدريب من قبل إدارة المؤسسة لجميع العاملين
					النسبة	23.9	22.4	34.3	14.9	4.5		
موافق	1	27.564	1.075	3.90	العدد	22	28	6	10	1	12	وجود كفاءات وخبراء مؤهلة لتدريب العاملين في الدورات التدريبية
					النسبة	32.8	41.8	9	14.9	1.5		
موافق	2	26.467	1.019	3.85	العدد	23	18	19	7	0	13	الاستفادة القصوى من الميزانية المخصصة للتدريب
					النسبة	34.3	26.9	28.4	10.4	0		
محايد	7	40.188	1.282	3.19	العدد	13	13	25	6	10	14	وجود رقابة مصاحبة لجميع الدورات التدريبية
					النسبة	19.4	19.4	37.3	9	14.9		
محايد	5	31.398	1.055	3.36	العدد	10	19	27	7	4	15	اعتماد التقييم المحايد(من خارج الإدارة) لبرامج التدريب المنفذة
					النسبة	14.9	28.4	40.3	10.4	6		
موافق	/	18.135	0.636	3.50	بعد: اتجاهات تطوير برامج التدريب.							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

يتضمن الجدول رقم(24-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب كل فقرة من الفقرات الخاصة ببعث اتجاهات تطوير برامج التدريب بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نجد العبارة رقم (12) حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ: 3.90 وبانحراف معياري 1.075 وهذا ما يدل على

وجود كفاءات وخبراء مؤهلة لتدريب العاملين في الدورات التدريبية، تليها العبارة رقم (13) أي الاستفادة القصوى من الميزانية المخصصة للتدريب، ثم العبارة رقم (10)، والتي تنص على أنه يتم مناقشة التقارير النهائية لجميع الدورات التدريبية على مستوى مجلس الإدارة، ثم الفقرة رقم (11) أي وجود توعية مستمرة لأهمية برامج التدريب من قبل إدارة المؤسسة لجميع العاملين، كل هذه الفقرات جاءت مقابلة لاتجاه موافق، أما الفقرات (15) و(9) و(14) جاءت مقابلة لاتجاه محايد أي اعتماد التقييم المحايد(من خارج الإدارة) لبرامج التدريب المنفذة، واختيار المشاركين في برامج التدريب وفقاً لمعايير علمية خالية من التحيز، ووجود رقابة مصاحبة لجميع الدورات التدريبية هي مقابلة لمستوى قبول متوسط، أي أن مؤسسة "*BATICIM*" تهتم بدرجة متوسطة فيما يخص الفقرات السابق ذكرها.

إجمالاً فإن بعد اتجاهات تطوير برامج التدريب، له متوسط حسابي يقدر بـ 3.50 وانحراف معياري 0.636، ومعاملات اختلاف قدرت بـ 18.135% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات مجتمع الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول (4-18) نجد أنها عند مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة حريصة على تطوير برامج التدريب من خلال الاعتماد على الكفاءات والخبراء المؤهلين لتدريب العاملين.

ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بمعوقات التدريب: يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفقرات البعد الثالث من خلال الجدول رقم (4-25):

الفصل الرابع...دراسة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة بمؤسسة *BATICIM*

الجدول رقم (4-25): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ل فقرات بعد معوقات التدريب.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية(%)						فقرات بعد معوقات التدريب.	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس		
غير موافق	4	35.694	0.771	2.16	15	26	26	0	0	التكرارات	16	طاقم التدريب لا يغطي عمل الدورات التدريبية
					22.4	38.8	38.8	0	0	النسبة%		
غير موافق	5	34.604	0.744	2.15	13	32	21	1	0	التكرارات	17	عدم وجود رقابة مستمرة من قبل الإدارة للمتدربين في الدورات التدريبية
					19.4	47.8	31.3	1.5	0	النسبة%		
غير موافق	7	36.395	0.717	1.97	18	33	16	0	0	التكرارات	18	عدم المتابعة والتقييم من قبل إدارة المؤسسة لكافة المشاركين في الدورات التدريبية
					26.9	49.3	23.9	0	0	النسبة%		
غير موافق	6	38.90	0.778	2	18	33	14	2	0	التكرارات	19	التحيز في توزيع الدورات الداخلية والخارجية بين العاملين من قبل الإدارة العليا للمؤسسة
					26.9	49.3	20.9	3	0	النسبة%		
غير موافق	3	48.709	1.057	2.17	22	19	20	4	2	التكرارات	20	الميزانية المخصصة لبرامج التدريب والتأهيل غير كافية
					32.8	28.4	29.9	6	3	النسبة%		
محايد	1	31.455	1.016	3.23	5	6	31	18	7	التكرارات	21	عدم الالتزام بالحضور اليومي لبرامج التدريب
					7.5	9	46.3	26.9	10.4	النسبة%		
غير موافق	2	45.265	1.023	2.26	17	24	19	5	2	التكرارات	22	عدم توفر مدربين يمتازون بالخبرة الكافية
					25.4	35.8	28.4	7.5	3	النسبة%		
غير موافق	/	16.001	0.365	2.28	بعد: معوقات التدريب							

المصدر: من إعداد الطالبة بلاء أعلى مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال الجدول رقم (4-25)، نجد أن جل عبارات هذا البعد كانت عند درجة غير موافق إذ نجد عبارة عدم الالتزام بالحضور اليومي لبرامج التدريب في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات الباحثين يقدر بـ 3.23 المقابلة لمستوى القبول متوسط، أما باقي الفقرات فكانت كلها مقابلة لمستوى قبول ضعيف، وهو مؤشر أن العاملين بمؤسسة *"BATICIM"* لا يجدون عوائق فيما يخص المدربين

الذين يمتازون بالخبرة، والميزانية المخصصة للتدريب، المتابعة لبرامج التدريب من قبل الإدارة، والطاقت المشرف على العملية التدريبية

عموماً فإن بعد معوقات التدريب له متوسط حسابي يقدر بـ 2.28 وانحراف معياري قدر بـ 0.365، ومعامل اختلاف قدر بـ 16.001% هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وهذا المتوسط يقابل مستوى قبول ضعيف هذا يعني أنه لا توجد معوقات للتدريب بمؤسسة "*BATICIM*" وهو ما يعزز التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة والتحليل السابقة فيما يخص محور اقتصاد المعرفة، والبعدين الأولين لمحور التدريب.

ويمكن تلخيص نتائج كل الأبعاد الخاصة بالمحور الثاني في الجدول رقم (4-26):

الجدول رقم (4-26): ملخص لنتائج أبعاد محور التدريب .

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد (المتغيرات الفرعية)
موافق	1	16.143	0.586	3.63	البرامج التدريبية
موافق	2	18.135	0.636	3.50	اتجاهات تطوير برامج التدريب
غير موافق	3	16.001	0.365	2.28	معوقات التدريب
موافق	/	15.010	0.524	3.491	إجمالي أبعاد المحور الثاني (التدريب)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "*SPSS_{v20}*"

من خلال الجدول السابق نجد أن بعد البرامج التدريبية جاء في الرتبة الأولى يليه بعد اتجاهات تطوير برامج التدريب وفي الأخير بعد معوقات التدريب، وبشكل عام فإن المحور الثاني الخاص بالبرامج التدريبية له متوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدره 0.524 ومعامل اختلاف 15.010%، هذه النسبة أقل من 50% مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، وأن قيمة المتوسط الحسابي تقابل مستوى قبول مرتفع من خلال الجدول رقم (4-18)، مما يدلنا على أن مؤسسة "*BATICIM*" تهتم بالعملية التدريبية وحريصة على تفادي معوقات التدريب.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور أداء العاملين: يمكن التعرف على الخصائص الإحصائية لفرقات المحور الثالث (أداء العاملين) من خلال الجدول رقم (4-27):

الفصل الرابع....دراسة إحصائية لأثر التدريب على أداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة بمؤسسة *BATICIM*

الجدول رقم (4-27): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور أداء العاملين.

الاتجاه	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية(%)					المقياس	فقرات محور أداء العاملين	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق	4	31.038	1.136	3.66	1	11	19	15	21	التكرارات	01	تهدف المؤسسة إلى تحسين أداء عاملها باستمرار
					1.5	16.4	28.4	22.4	31.3	النسبة%		
موافق	6	0.304	1.100	3.61	1	13	13	24	16	التكرارات	02	قلة أخطاء العاملين أثناء العمل
					1.5	19.4	19.4	35.8	23.9	النسبة%		
موافق	3	23.896	0.877	3.67	0	5	25	24	13	التكرارات	03	قدرة العاملين على الابتكار والإبداع في العمل
					0	7.5	37.3	35.8	19.4	النسبة%		
موافق	1	24.278	0.925	3.81	0	7	15	29	16	التكرارات	04	أساليب قياس وتقييم أداء العاملين واضحة
					0	10.4	22.4	43.3	23.9	النسبة%		
موافق	2	29.308	1.102	3.76	3	7	11	28	18	التكرارات	05	إنتاجية العامل في تحسن مستمر
					4.5	10.4	16.4	41.8	26.9	النسبة%		
موافق	7	30.977	1.078	3.48	3	6	29	14	15	التكرارات	06	الحصول على الترقيات في حالة الأداء الجيد للعامل
					4.5	9.0	43.3	20.9	22.4	النسبة%		
موافق	5	25.757	0.935	3.63	1	5	25	23	13	التكرارات	07	تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة
					1.5	7.5	37.3	34.3	19.4	النسبة%		
موافق	8	30.323	1.031	3.40	1	12	25	17	12	التكرارات	08	قدرة العاملين المتدربين على تدريب زملائهم
					1.5	17.9	37.3	25.4	17.9	النسبة%		
موافق	/	20.739	0.752	3.62	محور: أداء العاملين							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

من خلال الجدول رقم (4-27) نجد أن كل فقرات هذا المحور هي مقابلة لاتجاه موافق، إذ نجد الفقرة رقم (4) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.81، أي أن أساليب قياس وتقييم أداء العاملين واضحة، وهو ما يؤكد لنا أن مؤسسة "*BATICIM*" توضح للعاملين طريقة التقييم مما تجعل العاملين يسعون دوماً إلى تحسين أدائهم، ثم نجد في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) إنتاجية العامل في تحسن مستمر

بمتوسط حسابي قدره 3.76 وهو يقابل مستوى قبول مرتفع، وهو مؤشر على أن مؤسسة "*BATICIM*" حريصة على تحسين إنتاجية عاملها وهو ما يؤكد الأداء الجيد للعاملين، ثم جاءت الفقرة (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.67 أي أن العاملين لهم القدرة على الإبداع والابتكار أثناء العمل، وهذا مؤشر على الأداء الجيد للعاملين بمؤسسة "*BATICIM*" هذا من جهة ومن جهة أخرى وبما أن كل أفراد العينة المبحوثين هم متدربون هذا يدل على أن التدريب يولد لدى العامل القدرة على الابتكار والإبداع.

عموما نجد أن كل فقرات هذا المحور كانت ذات متوسطات حسابية مقابلة لمستوى قبول مرتفع وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لمحور الأداء الذي قدره 3.62 وبانحراف معيار قيمته 0.752، وهو يقابل مستوى قبول مرتفع وهو ما يؤكد لنا نتيجة أن العاملين بمؤسسة "*BATICIM*" لهم كفاءة في العمل (قلة أخطاء العاملين أثناء العمل، قدرة العاملين المتدربين على تدريب زملائهم)، ولهم فعالية في العمل وذلك من خلال (القدرة على الابتكار والإبداع،) وإنتاجيتهم المرتفعة (إنتاجية العامل في تحسن مستمر)، وكما أشرنا في الفصل الثالث أن مكونات الأداء هي الكفاءة والفعالية والإنتاجية، وعليه يمكن القول أن أداء العاملين بمؤسسة "*BATICIM*" جيد، وما يؤكد ذلك شهادات الأيزو التي تحصلت عليها، واحتكارها للسوق في الشرق الجزائري.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، حيث من خلاله يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة، باستخدام معاملات الارتباط والانحدار البسيط* والمتعدد.
أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأول:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في مؤسسة "*BATICIM*"

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في معامل الارتباط كخطوة أولى ثم الانحدار البسيط كخطوة ثانية بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التدريب والمتغير التابع أداء العاملين.

أ. تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للتدريب* وأداء العاملين: يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التدريب (أبعاد المحور الثاني) و المتغير التابع أداء العاملين.

* تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط من أجل الإجابة على الفرضيات الفرعية والانحدار المتعدد من أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية.
* المقصود بالمتغيرات الفرعية للتدريب أبعاده، كما هو موضح في الملحق الأول (الاستمارة).

الجدول رقم (4-28): معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للتدريب وأداء العاملين:

المتغير التابع: أداء العاملين	النتائج الإحصائية	المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل: التدريب
0.560	معامل الارتباط بيرسون R	برامج التدريب
0.000	قيمة احتمال المعنوية sig^*	
0.440	معامل الارتباط بيرسون R	اتجاهات تطوير برامج التدريب
0.000	مستوى معنوية sig	
-0.079	معامل الارتباط بيرسون R	معوقات التدريب
0.027	مستوى معنوية sig	
0.493	معامل الارتباط بيرسون R	المتغير المستقل: التدريب
0.000	مستوى معنوية sig	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية " $SPSS_{V20}$ "

من خلال الجدول رقم (4-28) تم استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

✓ تحليل علاقة الارتباط بين بعد برامج التدريب ومحور أداء العاملين: يلاحظ أن معامل الارتباط لبعد برامج التدريب مع أداء العاملين هو الأكبر بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى، حيث كان معامل الارتباط $R = 0.560$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05، وهو يدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن التأكيد على أن المؤسسة حريصة على تحسين أداء العاملين عن طريق الاهتمام بالبرامج التدريبية.

✓ تحليل علاقة الارتباط بين بعد اتجاهات تطوير برامج التدريب ومحور أداء العاملين: يلاحظ أن معامل الارتباط لبعد اتجاهات تطوير برامج التدريب مع محور أداء العاملين هو 0.440 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين اتجاهات تطوير برامج التدريب ومحور أداء العاملين. وهذا يقودنا إلى إقرار أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دوماً إلى تحسين أداء عمالها من خلال تطوير البرامج التدريبية.

✓ تحليل علاقة الارتباط بين بعد معوقات التدريب ومحور أداء العاملين: يلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد معوقات التدريب وأداء العاملين هو $R = -0.079$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.027 أقل من 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة أي أنه عند وجود معوقات للتدريب فإنه يؤثر على أداء العاملين

* اختصاراً لـ *significant* وتعني قيمة احتمال المعنوية المرتبطة باختبار ستودينيت الثاني.

بالسلب هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤكد أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يجدون عوائق للتدريب بالمؤسسة لذلك كان هذا المعامل ضعيف.

✓ تحليل علاقة الارتباط بين التدريب وأداء العاملين: إجمالاً نستطيع القول أن المتغير المستقل والمتمثل في التدريب يرتبط مع المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين بمعامل ارتباط قدره $R = 0.493$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لأن قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، أي كل ما اهتمت المؤسسة بالتدريب كان أداء عمالها أحسن هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذا التحليل يؤكد لنا أن المؤسسة محل الدراسة حريصة على تحسين أداء عاملها من خلال تدريبهم.

ب. تحليل الأثر بين التدريب وأداء العاملين: لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين)، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الفرعية للتدريب على المتغير التابع (أداء العاملين) الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق الجدول رقم (4-29).

الجدول رقم (4-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات الفرعية للتدريب على أداء العاملين.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر برامج التدريب على أداء العاملين.					
معامل التحديد (R^2)			0.314		
الخطأ المعياري للتقدير			0.628		
قيمة (F):			29.703		
مستوى المعنوية:			0.000		
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.019	0.418	-	2.103	0.039
البرامج التدريبية	0.718	0.132	0.560	5.450	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر اتجاهات تطوير برامج التدريب على أداء العاملين					
معامل التحديد (R^2)			0.194		
الخطأ المعياري للتقدير			0.681		
قيمة (F):			15.597		
مستوى المعنوية:			0.000		
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.801	0.470	-	3.835	0.000
اتجاهات تطوير برامج التدريب	0.521	0.132	0.440	3.949	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر معوقات التدريب على أداء العاملين					
معامل التحديد (R^2)			0.006		
الخطأ المعياري للتقدير			0.756		
قيمة (F):			0.405		
مستوى المعنوية:			0.527		
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.996	0.588	-	6.793	0.000
معوقات التدريب	0.162-	0.255	0.079-	0.636-	0.027
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التدريب على أداء العاملين					
معامل التحديد (R^2)			0.243		
الخطأ المعياري للتقدير			10.659		
قيمة (F):			20.895		
مستوى المعنوية:			0.000		
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	0.652	0.656	-	0.994	0.024
التدريب	0.947	0.207	0.493	4.571	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{V20}"

من خلال الجدول رقم (4-29) يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

تحليل أثر برامج التدريب على أداء العاملين: يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 31.4% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي برامج التدريب، وأن الباقي 68.6% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.628 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة 29.703 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$. كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.718 مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في برامج التدريب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء العاملين بمقدار 0.718، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.019 تحت مستوى معنوية 0.039 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير إلى أهمية برامج التدريب في تحسين أداء العاملين.

👉 تحليل أثر اتجاهات تطوير برامج التدريب على أداء العاملين: بلغ معامل التحديد (R^2) 0.194 والذي يشير إلى أن 19.4% من التغير في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي اتجاهات تطوير برامج التدريب، والباقي 80.6% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.681 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.521 مما يشير إلى وجود أثر ايجابي بين المتغيرين، فإن الزيادة في مستوى اتجاهات تطوير برامج التدريب بدرجة واحدة يؤدي إلى تحسين في أداء العاملين بمقدار 0.521، وللمعلمة مستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.801 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى دلالتها إحصائياً، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمي الانحدار يشير إلى أن اتجاهات تطوير برامج التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

👉 تحليل أثر معوقات التدريب على أداء العاملين: بلغ معامل التحديد (R^2) 0.006 والذي يشير إلى أن 0.6% من التغير في المتغير التابع يفسر بالمتغير الفرعي معوقات التدريب، وباقي النسبة 99.4% يرجع إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل b حيث بلغت -0.162 مما يشير إلى وجود أثر سلبي بين المتغيرين أي أن كل زيادة في معوقات التدريب تؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين، وللمعلمة مستوى معنوية 0.027 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن معلمة الميل لها دلالة إحصائية. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3.996 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى دلالتها إحصائياً.

هذا التحليل الإحصائي يؤكد لنا أن العاملين بمؤسسة *BATICIM* لا يجدون عوائق فيما يخص التدريب لذا كنت قيمة معلمة الميل قريبة من الصفر.

👉 تحليل أثر التدريب على أداء العاملين: يتبين من الجدول رقم (4-29) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) البالغة 20.895 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ويشير معامل التحديد إلى أن 24.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل التدريب، وأن الباقي 75.7% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.659 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل

خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل حيث بلغت 0.947 مما يشير إلى وجود أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مستوى التدريب بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بمقدار 0.947، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن معلمة الميل دالة إحصائياً، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت 0.652 تحت مستوى معنوية 0.024 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائياً، ومنه ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى أن التدريب له أهمية بالغة في تحسين أداء العاملين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين في مؤسسة *BATICIM* عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين اقتصاد المعرفة والتدريب في مؤسسة

" *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تتبع نفس الخطوات السابقة وهي كما يلي:

أ. تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة والمتغيرات الفرعية للتدريب: يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير اقتصاد المعرفة (أبعاد المحور الأول) و المتغيرات الفرعية للتدريب. وهو ما يبينه الجدول رقم (4-30).

الجدول رقم (4-30): معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة والمتغيرات الفرعية للتدريب.

التدريب	معوقات التدريب	اتجاهات تطوير برامج التدريب	البرامج التدريبية	الأبعاد	
0.583	-0.126	0.510	0.587	معامل الارتباط R	البيانات والمعلومات
0.000	0.011	0.001	0.000	قيمة احتمال المعنوية Sig	
0.545	-0.150	0.542	0.563	معامل الارتباط R	المعرفة الضمنية والصرحة
0.000	0.026	0.000	0.000	قيمة احتمال المعنوية Sig	
0.671	-0.219	0.643	0.537	معامل الارتباط R	تطبيق وتوزيع المعرفة
0.000	0.045	0.000	0.000	قيمة احتمال المعنوية Sig	
0.741	-0.201	0.660	0.603	معامل الارتباط R	اقتصاد المعرفة
0.000	0.002	0.000	0.000	قيمة احتمال المعنوية Sig	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية " *SPSS* _{v20} "

من خلال الجدول رقم (4-30) يمكن توضيح التحليل الإحصائي كما يلي:

تحليل علاقة الارتباط بين بعد البيانات والمعلومات والمتغيرات الفرعية للتدريب: يلاحظ أن بعد البيانات والمعلومات يرتبط بالمتغيرات الفرعية للتدريب كما يلي : معامل ارتباط قدره 0.587 بين بعد البيانات والمعلومات وبعد البرامج التدريبية، وهو ارتباط طردي قوي، أي أنه كلما اهتمت المؤسسة بالبيانات والمعلومات كلما كان البرنامج التدريبي ناجح وفعال، ومعامل ارتباط قدره 0.510 بين بعد البيانات والمعلومات وبعد اتجاهات تطوير التدريب وهو ارتباط طردي قوي أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على قاعدة البيانات والمعلومات من أجل تطوير البرامج التدريبية، ثم معامل ارتباط قدره (-0.126) بين بعد البيانات والمعلومات وبعد معوقات التدريب وهو ارتباط عكسي ضعيف، وهو ما يؤكد لنا أن العلاقة بين بعد البيانات والمعلومات وبعد معوقات التدريب هي علاقة عكسية، أما قيمته الضعيفة فتشير إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يجدون عوائق فيما يخص البيانات والمعلومات التي تساعد على التدريب، كما أن كل معاملات الارتباط بين بعد البيانات والمتغيرات الفرعية للتدريب هي دالة إحصائياً لأن قيم احتمالات المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائياً.

أما معامل الارتباط بين بعد البيانات والمعلومات ومحور التدريب فكانت قيمته مساوية إلى 0.583 وله قيمة احتمال معنوية أقل من 0.05 وبالتالي فهو دال إحصائياً، وهو ارتباط طردي قوي، أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على البيانات والمعلومات من أجل فعالية التدريب،

تحليل علاقة الارتباط بين بعد المعرفة الضمنية والصريحة والمتغيرات الفرعية للتدريب: يلاحظ أن بعد المعرفة الضمنية والصريحة يرتبط ببعده البرامج التدريبية بمعامل ارتباط قدره 0.563 وهو ارتباط طردي قوي أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على ما يتوفر لديها من معرفة ضمنية وصريحة عند إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، ثم معامل ارتباط قدره 0.542 بين بعد المعرفة الضمنية والصريحة وبعد اتجاهات تطوير البرامج التدريبية وهو ارتباط طردي قوي، وهو مؤشر على أن مؤسسة "*BATICIM*" تعتمد في تطوير برامجها التدريبية على ما تتوفر عليه من معرفة ضمنية وصريحة، ثم معامل ارتباط قدره (-0.150) بين بعد المعرفة الضمنية والصريحة وبعد معوقات التدريب وهو ارتباط عكسي ضعيف، أي كلما وجد العاملين بالمؤسسة معوقات فيما يخص المعرفة الضمنية والصريحة أدى إلى عدم نجاح العملية التدريبية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن ضعف هذا المعامل يدل على أن العاملين بمؤسسة "*BATICIM*" لا يجدون عوائق فيما يخص المعرفة الضمنية والصريحة، كما أن كل معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية وذلك استناداً إلى قيم احتمالات المعنوية والتي كلها أقل من 0.05.

أما معامل الارتباط بين بعد المعرفة الضمنية والصريحة ومحور التدريب فكانت قيمته مساوية إلى 0.545 وهو ارتباط طردي قوي، أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على ما تتوفر عليه من معرفة ضمنية وصريحة من أجل إنجاح العملية التدريبية.

تحليل علاقة الارتباط بين بعد تطبيق وتوزيع المعرفة والمتغيرات الفرعية للتدريب: يلاحظ أن بعد تطبيق وتوزيع المعرفة يرتبط ببعد البرامج التدريبية بمعامل ارتباط قدره 0.537 وهو ارتباط طردي قوي أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تطبيق وتوزيع المعرفة عند إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، ثم معامل ارتباط قدره 0.643 بين بعد تطبيق وتوزيع المعرفة وبعد اتجاهات تطوير البرامج التدريبية وهو ارتباط طردي قوي، وهو مؤشر على أن مؤسسة محل الدراسة تعتمد في تطوير برامجها التدريبية على تطبيق وتوزيع المعرفة، ثم معامل ارتباط قدره (-0.219) بين بعد تطبيق وتوزيع المعرفة وبعد معوقات التدريب وهو ارتباط عكسي ضعيف، أي كلما وجد العاملين بالمؤسسة معوقات فيما يخص تطبيق وتوزيع المعرفة أدى إلى عدم نجاح العملية التدريبية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن ضعف هذا المعامل يدل على أن العاملين بمؤسسة "*BATICIM*" لا يجدون عوائق فيما يخص تطبيق وتوزيع المعرفة، كما أن كل معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية وذلك استناداً إلى قيم احتمالات المعنوية والتي كلها أقل من 0.05.

أما معامل الارتباط بين بعد تطبيق وتوزيع المعرفة ومحور التدريب فكانت قيمته مساوية إلى 0.671 وله قيمة احتمال معنوية أقل من 0.05 أي أنه دال إحصائياً، وهو ارتباط طردي قوي، أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تطبيق وتوزيع المعرفة عند القيام بالعملية التدريبية.

تحليل الأثر بين اقتصاد المعرفة والتدريب*

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (اقتصاد المعرفة) في المتغير التابع (التدريب)، تم استخدام أسلوب الانحدار لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة في المتغير التابع (التدريب) الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق الجدول رقم (4-31).

* في هذا التحليل تم اعتبار محور التدريب هو المتغير التابع لأنه هو الذي يتأثر باقتصاد المعرفة

الجدول رقم (4-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة على التدريب.

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر البيانات والمعلومات على التدريب					
معامل التحديد R^2 0.340					الخطأ المعياري للتقدير 0.320
قيمة (F): 50.261					مستوى المعنوية: 0.000
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.233	0.162	-	13.814	0.000
البيانات والمعلومات	0.256	0.040	0.583	5.782	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المعرفة الضمنية والصريحة على التدريب					
معامل التحديد R^2 0.297					الخطأ المعياري للتقدير 0.331
قيمة (F): 27.426					مستوى المعنوية: 0.000
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.801	0.259	-	6.957	0.000
المعرفة الضمنية والصريحة	0.348	0.067	0.545	5.237	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر تطبيق وتوزيع المعرفة على التدريب					
معامل التحديد R^2 0.451					الخطأ المعياري للتقدير 0.292
قيمة (F): 53.291					مستوى المعنوية: 0.000
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.997	0.161	-	12.437	0.000
تطبيق وتوزيع المعرفة	0.343	0.047	0.671	7.300	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر اقتصاد المعرفة على التدريب					
معامل التحديد R^2 0.549					الخطأ المعياري للتقدير 0.260
قيمة (F): 79.073					مستوى المعنوية: 0.000
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.455	0.192	-	7.572	0.000
اقتصاد المعرفة	0.472	0.053	0.741	8.892	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS_{v20}"

من خلال الجدول رقم (4-31) يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

تحليل أثر البيانات والمعلومات على التدريب: يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 34% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي (البيانات والمعلومات)، وأن الباقي 66% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.320 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.256 مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مستوى البيانات والمعلومات

بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في مستوى التدريب بمقدار 0.256، وللمعلمة قيمة احتمال معنوية 0.000 وهي مما يشير إلى أن معلمة الميل لها دلالة إحصائية، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.233 وكانت قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 مما يشير إلى دلالتها الإحصائية. وبالتالي فإن ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى أن توفر قاعدة للبيانات والمعلومات يؤثر بالإيجاب على العملية التدريبية.

➔ تحليل أثر المعرفة الضمنية والصريحة على التدريب: بلغ معامل التحديد (R^2) 0.297 والذي يشير إلى أن 29.7% من التغير في المتغير التابع يفسر بالمتغير الفرعي (المعرفة الضمنية والصريحة)، والباقي 70.3% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.331 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.348 مما يشير إلى وجود أثر ايجابي بين المتغيرين، فإن أي زيادة في مستوى المعرفة الضمنية والصريحة بدرجة واحدة يؤدي إلى تحسين في التدريب بمقدار 0.348، وللمعلمة قيمة احتمال معنوية هي 0.000 مما يشير إلى أن معلمة الميل لها دلالة إحصائية. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.801 تحت مستوى معنوية 0.000 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً. وبالتالي فإن ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى أن توفر المؤسسة على المعرفة الضمنية والصريحة له تأثير ايجابي على العملية التدريبية.

➔ تحليل أثر تطبيق وتوزيع المعرفة على التدريب: بلغ معامل التحديد (R^2) 0.451 والذي يشير إلى أن 45.1% من التغير في المتغير التابع يفسر بالمتغير الفرعي (تطبيق وتوزيع المعرفة)، وباقي النسبة 54.9% يرجع إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.343 ولها قيمة احتمال معنوية 0.000 أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى وجود أثر ايجابي بين المتغيرين أي أن كل زيادة في مستوى تطبيق وتوزيع المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى الزيادة في مستوى التدريب بـ 0.343، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.997 ولها قيمة احتمال معنوية 0.000 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

➔ تحليل أثر اقتصاد المعرفة على التدريب: يشير معامل التحديد إلى أن 54.9% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل (اقتصاد المعرفة)، وأن الباقي 45.1% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.260 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل حيث بلغت 0.472 حيث كانت قيمة احتمال المعنوية مساوية إلى 0.000 أي أنها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى وجود أثر ايجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مستوى اقتصاد المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى التدريب بمقدار 0.472، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت 1.455 وكانت قيمة احتمال المعنوية المقابلة لها هي

0.000 وبالتالي فهي ذات دلالة إحصائية، ومنه ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى أن اقتصاد المعرفة له أهمية بالغة في تحسين مستوى التدريب بالمؤسسة.
من خلال ما سبق يمكن القول أن اقتصاد المعرفة له أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية على التدريب في مؤسسة *BATICIM* عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.
ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين اقتصاد المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة

" *BATICIM* " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية سوف يتم تتبع نفس الخطوات السابقة:

أ. تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة وأداء العاملين

يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير اقتصاد المعرفة (أبعاد المحور الأول) و أداء العاملين (فقرات المحور الثالث). وهو ما يبينه الجدول رقم (4-32) الجدول رقم (4-32): معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة والمتغير التابع (أداء العاملين)

المتغير التابع (أداء العاملين)	المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (اقتصاد المعرفة)	
0.554	معامل الارتباط R	البيانات والمعلومات
0.000	قيمة احتمال المعنوية Sig	
0.532	معامل الارتباط R	المعرفة الضمنية والصريحة
0.006	قيمة احتمال المعنوية Sig	
0.601	معامل الارتباط R	تطبيق وتوزيع المعرفة
0.000	قيمة احتمال المعنوية Sig	
0.627	معامل الارتباط R	المتغير المستقل: اقتصاد المعرفة
0.000	قيمة احتمال المعنوية Sig	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية " *SPSS* _{v20} "

من خلال الجدول رقم (4-32) تم التوصل إلى التحليل الإحصائي التالي:

تحليل علاقة الارتباط بين بعد البيانات والمعلومات ومحور أداء العاملين: يلاحظ أن بعد البيانات والمعلومات يرتبط بمحور أداء العاملين بمعامل ارتباط قدره 0.554 وله قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05 أي أنه ذو دلالة إحصائية، وهو ارتباط طردي قوي، أي أنه كلما اهتمت المؤسسة بالبيانات والمعلومات كلما كان أداء عاملها أحسن، هذا من جهة ومن جهة أخرى نؤكد أن المؤسسة محل الدراسة عند تقييم أداء عمالها تعتمد على البيانات والمعلومات التي تتوفر عليها.

👉 تحليل علاقة الارتباط بين بعد المعرفة الضمنية والصریحة و محور أداء العاملين: يلاحظ أن بعد المعرفة الضمنية والصریحة يرتبط بالمتغير التابع (أداء العاملين) بمعامل ارتباط قدره 0.532 وله قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05 أي أنه ذو دلالة إحصائية، وهو ارتباط طردي قوي أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تحسين أداء عاملها على ما تتوفر عليه من معرفة ضمنية وصریحة.

👉 تحليل علاقة الارتباط بين بعد تطبيق وتوزيع المعرفة ومحور أداء العاملين: يلاحظ أن بعد تطبيق وتوزيع المعرفة يرتبط بالمتغير التابع (أداء العاملين) بمعامل ارتباط قدره 0.601 وله قيمة احتمال معنوية أقل من 0.05 وهو ارتباط طردي قوي أي أن المؤسسة محل الدراسة حريصة على تحسين أداء عاملها من خلال الحرص على تطبيق وتوزيع المعرفة،

👉 تحليل علاقة الارتباط بين اقتصاد المعرفة وأداء العاملين: إجمالاً نستطيع القول أن المتغير المستقل والمتمثل في اقتصاد المعرفة يرتبط مع المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين بمعامل ارتباط قدره 0.627 وله مستوى معنوية أقل من 0.05 وبالتالي فهو ذو دلالة إحصائية وهو ارتباط طردي قوي، وهذا ما يؤكد لنا أن مؤسسة *BATICIM* تسير إفرزات اقتصاد المعرفة من أجل تحسين مستوى أداء عمالها.

ب. تحليل الأثر بين المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة ومحور أداء العاملين

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (اقتصاد المعرفة) في المتغير التابع (أداء العاملين)، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة في المتغير التابع (أداء العاملين) الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق الجدول رقم (4-34).

الجدول رقم (4-33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات الفرعية لاقتصاد المعرفة على أداء العاملين

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر البيانات والمعلومات على أداء العاملين					
معامل التحديد R^2 : 0.307					الخطأ المعياري للتقدير 0.631
قيمة (F): 28.753					مستوى المعنوية: 0.000
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.972	0.318	-	6.196	0.000
البيانات والمعلومات	0.467	0.087	0.554	5.362	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المعرفة الضمنية والصريحة على أداء العاملين					
معامل التحديد R^2 : 0.283					الخطأ المعياري للتقدير 0.715
قيمة (F): 8.050					مستوى المعنوية: 0.006
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.059	0.559	-	3.682	0.000
المعرفة الضمنية والصريحة والصريحة	0.408	0.144	0.332	2.837	0.006
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر تطبيق وتوزيع المعرفة على أداء العاملين					
معامل التحديد R^2 : 0.361					الخطأ المعياري للتقدير 0.606
قيمة (F): 36.853					مستوى المعنوية: 0.000
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.664	0.333	-	4.999	0.000
تطبيق وتوزيع المعرفة	0.590	0.097	0.600	6.048	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر اقتصاد المعرفة على أداء العاملين					
معامل التحديد R^2 : 0.393					الخطأ المعياري للتقدير 0.590
قيمة (F): 39.358					مستوى المعنوية: 0.000
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	0.889	0.428	-	2.076	0.042
اقتصاد المعرفة	0.766	0.118	0.627	6.485	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "SPSS v 20"

من خلال الجدول رقم (4-3) تم التوصل إلى التحليل الإحصائي التالي:

تحليل أثر البيانات والمعلومات على أداء العاملين: يظهر معامل التحديد (R^2) وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 30.7% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير الفرعي (البيانات والمعلومات)، وأن الباقي 69.3% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.631 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار

لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه القيمة المرتفعة لـ (F). كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.467 ولها قيمة احتمال معنوية أقل من 0.05 أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مستوى البيانات والمعلومات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في مستوى أداء العاملين بمقدار 0.467، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.972 ولها قيمة احتمال معنوية 0.000 أي أنها ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإن ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد البيانات والمعلومات وأداء العاملين بمؤسسة *BATICIM*."

تحليل أثر المعرفة الضمنية والصريحة على أداء العاملين: بلغ معامل التحديد (R^2) 0.283 والذي يشير إلى أن 28.3% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه، والباقي 71.7% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.715 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه القيمة المرتفعة لـ (F). كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.408 وقدرت قيمة احتمال المعنوية بـ 0.006 وهي أقل من 0.05 أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، فإن أي زيادة في مستوى المعرفة الضمنية والصريحة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين بمقدار 0.408، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.059 ولها قيمة احتمال معنوية أقل من 0.05 مما يشير إلى دلالتها الإحصائية، وبالتالي فإن ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد المعرفة الضمنية والصريحة وأداء العاملين بمؤسسة *BATICIM*."

تحليل أثر تطبيق توزيع المعرفة على أداء العاملين: بلغ معامل التحديد (R^2) 0.361 والذي يشير إلى أن 36.1% من التغير في المتغير التابع يفسر بالمتغير الفرعي تطبيق وتوزيع المعرفة، وباقي النسبة 63.9% يرجع إلى عوامل أخرى، كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.590 ولها قيمة احتمال معنوية أقل من 0.05 أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين أي أن كل زيادة في مستوى تطبيق وتوزيع المعرفة تؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين بمقدار 0.590، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.664 ولها قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05 مما يشير إلى دلالتها إحصائية. وبالتالي فإن ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وتوزيع المعرفة وأداء العاملين بمؤسسة *BATICIM*."

تحليل أثر اقتصاد المعرفة على أداء العاملين: يشير معامل التحديد 0.393 إلى أن 39.3% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل المتمثل في اقتصاد المعرفة، وأن الباقي 60.7% ترجع إلى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.590 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه

القيمة المرتفعة لـ (F). كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل حيث بلغت 0.766 ولها قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة في مستوى اقتصاد المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين بمقدار 0.590، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت 0.889 وقدرت قيمة احتمال المعنوية بـ 0.042 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فهي دالة إحصائياً، ومنه ظهور معلمتي الانحدار يشير إلى أن مساهمة المؤسسة وتطبيقها للأسس اقتصاد المعرفة يحسن من أداء العاملين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن اقتصاد المعرفة له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التدريب في مؤسسة "*BATICIM*" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

يتم استخدام الانحدار المتعدد لاكتشاف أثر التدريب في ظل اقتصاد المعرفة على المتغير التابع وهو أداء العاملين، ذلك لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب في ظل اقتصاد المعرفة وأداء العاملين
في مؤسسة "*BATICIM*" عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

ويمكن أن نلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد الخاصة بمتغيرات الدراسة والمستخرجة من برمجية *SPSS* في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التدريب في ظل اقتصاد المعرفة على أداء العاملين.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التدريب في ظل اقتصاد المعرفة على أداء العاملين.					
معامل التحديد R^2 0.395			الخطأ المعياري للتقدير 0.594		
قيمة (F) : 20.864			مستوى المعنوية: 0.000		
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	0.710	0.591	-	4.201	0.034
التدريب	0.423	0.278	0.064	3.442	0.025
اقتصاد المعرفة	0.708	0.177	0.579	4.001	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برمجية "*SPSS*"

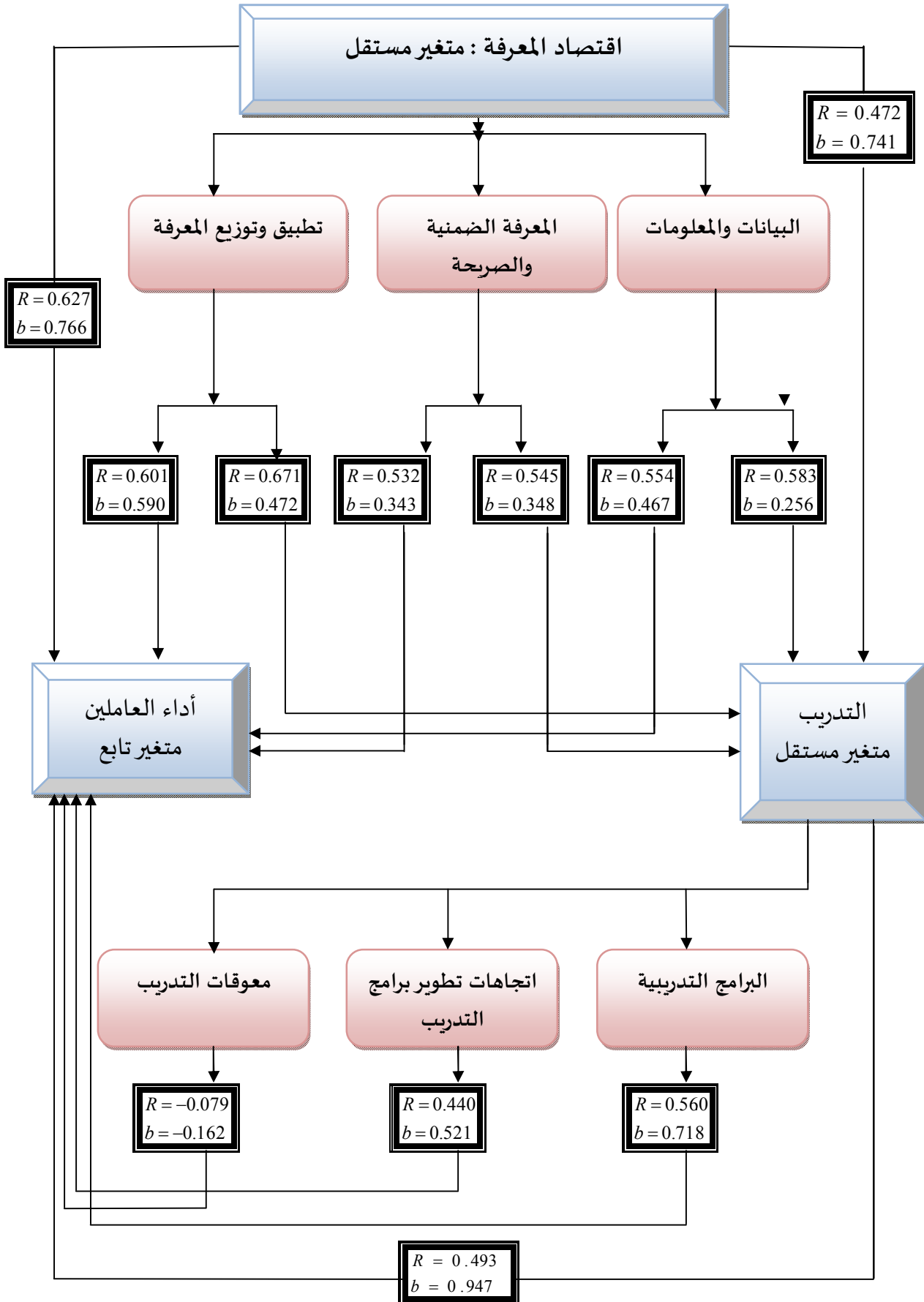
يتبين من الجدول رقم (4-34) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F). والبالغة 20.864 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من الجدول نفسه أن المتغيرات المستقلة (اقتصاد المعرفة والتدريب) في هذا النموذج تفسر المتغير التابع (أداء العاملين) ما مقداره 39.5% أما الباقي أي 61.5% يمكن إرجاعه إلى عوامل أخرى كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أيضاً أن هناك عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية.

كما يبين الجدول درجة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، حيث كانت درجة تأثير متغير التدريب على أداء العاملين مساوية إلى: 0.423 ولها قيمة احتمال المعنوية 0.025 أي أنها ذات دلالة إحصائية، وكانت درجة تأثير متغير اقتصاد المعرفة على أداء العاملين مساوية إلى 0.708 ولها قيمة احتمال المعنوية أقل من 0.05 أي أنها دالة إحصائية، كما بلغت معلمة الحد الثابت 0.710 وهي دالة إحصائية كذلك.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاستفادة من إفرزات الاقتصاد المعرفي وتوظيفها في العملية التدريبية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، بالتالي فإنه هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التدريب في ظل اقتصاد المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة "*BATICIM*" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية

مما سبق يمكن تلخيص نتائج الدراسة وفق الشكل رقم (4-15)، بإدراج معاملات الارتباط وكذلك معاملات الانحدار بين متغيرات نموذج الدراسة.

الشكل رقم (4-15): معاملات الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد بين متغيرات نموذج الدراسة.



خلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التعرف على أثر التدريب في ظل اقتصاد المعرفة على أداء العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "*BATICIM*" ، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة، حيث كان عدد المبحوثين كلهم متدربين وقدر عددهم ب: 67 مبحوث وهو يمثل حجم عينة الدراسة، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برمجية "*SPSS_{v20}*" ، ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وتم الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في الارتباط والانحدار وذلك من أجل تحديد قوة العلاقة وأثر المتغيرات المستقلة (التدريب واقتصاد المعرفة) والمتغير التابع (أداء العاملين).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت أهمية الاستفادة من مكونات اقتصاد المعرفة (البيانات والمعلومات، المعرفة الضمنية والصريحة، تطبيق وتوزيع المعرفة) في نجاح وظيفة التدريب بالمؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين بها وهذا ما أكدناه من خلال معاملات الارتباط والانحدار التي كانت ذات دلالة إحصائية.

الختامة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل إفرزات اقتصاد المعرفة، حيث أصبح بقاء المنظمة مرهون بمدى قدرتها على مسايرة والاستفادة من التقنيات الحديثة في التدريب، لأن الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة يعتبر من الأولويات التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها التي وجدت من أجلها.

حيث بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري الأكثر استخداما وممارسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فعملت جاهدة على تحقيق التكامل بين هذين المتغيرين بحيث توفر للمورد البشري جميع التسهيلات من أجل التعلم والتدريب والتكوين حتى يضمن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في زيادة الأرباح بأقل التكاليف، والاجتماعية التي تتعلق بتنمية المورد البشري بالمؤسسة عن طريق تطوير المهارات والكفاءات المهنية لديه، ضمان العدالة والإنصاف في التكوين والتعليم فضلا عن وصول المعلومة إليه بسرعة والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل على إحساس الفرد بمكانته الاجتماعية كعنصر منتج وفعال ومبدع في مؤسسته ووطنه.

ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *BATICIM* وحدة أم البواقي حاولنا قياس أثر التدريب على أداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة من خلال تصميم استبيان موجه للعاملين بالمؤسسة الذين استفادوا من التدريب.

أولا: نتائج الدراسة

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي القائم والمتعلق بأثر التدريب على أداء العاملين في ظل اقتصاد المعرفة، ويمكن تقسيم أهم النتائج التي تسنى لنا الخروج بها من هذه الدراسة إلى قسمين:

أ- النتائج المستمدة من الجزء النظري

1. إن المعرفة تحتاج إلى وسائل اتصال، وان بروز مفهوم اقتصاد المعرفة ارتبط وجوده بالانترنت وسهولة الاتصال، فإذا تحقق كل ذلك تحققت أولى الخطوات نحو تنفيذ متطلبات عصر اقتصاد المعرفة؛
2. يعد اقتصاد المعرفة اقتصاد مفتوح بالكامل إذ لا توجد حواجز للدخول إليه، ولا توجد بوابات مغلقة عليه، ومن ثم لا توجد فواصل زمنية أو عقبات مكانية أمام من يرغب في التعامل به؛
3. تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها بعد أن كانت مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين؛
4. تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا الاقتراب من عملائها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره؛

5. التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء؛
6. يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، ويساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات؛
7. يساهم التدريب في تخفيض الحوادث وإصابات العمل وتنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها؛
8. يفتح التدريب المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي، كما يقلل من أخطاء العاملين، كما تطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة؛
9. يصنف التدريب حسب عدة معايير منها حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي، كذلك حسب عدد المتدربين والهدف منه، وحسب مكان التدريب؛
10. تمر خطوات عملية التدريب في المؤسسة بأربعة مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي؛
11. الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف؛
12. الجودة الشاملة في التدريب نظام يسعى إلى إنجاز الأعمال التدريبية بكفاءة؛
13. إن مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن القصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه؛
14. يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين؛
15. الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة؛
16. الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام)؛
17. يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية؛
18. في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع مستوى الأداء والتوجه نحو العولمة وتسارع وتيرة الإبداعات

التكنولوجية، أصبحت منظمات الأعمال تتجه نحو مداخل حديثة في تقييم الأداء أهمها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الأداء، وتقييم الأداء بإدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العاملين، كذلك استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، لوحة القيادة، تقييم الأداء حسب الأنشطة ونموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية.

ب- النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *BATICIM* (وحدة أم البواقي) تم الخروج بمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. تتمتع منتوجات مؤسسة *BATICIM* بالجودة وذلك من خلال حصولها على شهادات ISO؛
2. تنوع المتعاملين مع مؤسسة *BATICIM* داخليا وخارجيا؛
3. تعتمد مؤسسة *BATICIM* على الجنس الذكري أكثر من النساء في العملية الإنتاجية؛
4. تعتمد مؤسسة *BATICIM* على الفئة الشابة خاصة التي تنشط في الورشات والفئة الأكبر من 36 سنة؛
5. أغلب العاملين بمؤسسة *BATICIM* هم دائمين؛
6. أغلب العاملين بمؤسسة *BATICIM* لهم مستوى تعليمي ثانوي وجامعي؛
7. أغلب العاملين بمؤسسة *BATICIM* يمارسون العمل بالورشة والعمل الإداري؛
8. أغلب العاملين بمؤسسة *BATICIM* لهم أقدمية أقل من 3 سنوات في المنصب الذي يمارسونه؛
9. أغلب العاملين بمؤسسة *BATICIM* استفادوا من دورات تدريبية كان عددها دورة ودورتان؛
10. مدة الدورة التدريبية التي يستفيد منها العاملين بمؤسسة *BATICIM* تتراوح من شهر إلى أربعة أشهر؛
11. أغلب المتدربين بمؤسسة *BATICIM* كانت لهم أحر دورة تدريبية منذ سنتين؛
12. يخضع المتدربين بمؤسسة *BATICIM* إلى التدريب من قبل مدربين أجانب ومحليين؛
13. تتمتع مؤسسة *BATICIM* بأداء جيد للعاملين وذلك من خلال مكانة المؤسسة محليا وأجانبيا؛
14. تهتم مؤسسة *BATICIM* بتطبيق وتوزيع المعرفة خاصة فيما يتعلق بتدريب العاملين؛
15. تطبيق بعض التقنيات الحديثة المسيرة لاقتصاد المعرفة في التدريب بمؤسسة *BATICIM* ؛
16. العاملون بمؤسسة *BATICIM* لا يجدون أية عوائق للتدريب.

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

1. الاهتمام بتدريب العاملين بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدوون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي، أي جميع أفراد المؤسسة لا على التعيين؛
2. إقامة مركز علمي وطني للموارد البشرية وإعداد دورات وبرامج تدريبية، تقوم على تقديم خدمات تدريبية واستشارية تطويرية ذات جودة عالية للرفق بالكوادر البشرية وتنميتها لتصل إلى أعلى درجة من الكفاءة والعطاء؛
3. تشجيع جميع العاملين في المؤسسة للمشاركة في برامج التدريب، والعمل على توضيح أهمية البرامج التدريبية في رفع مستوياتهم الوظيفية وتحسين الحالة المادية لهم ؛
4. العمل على استخدام أحدث نماذج القياس في عملية التقييم والمتابعة، وان تكون عملية التقييم مستمرة في فترة تقديم البرامج، وتجنب أساليب القياس التقليدية؛
5. أن يتم تجهيز القاعات الخاصة بالتدريب بأحدث الوسائل التقنية والإمكانات لتلبية حاجة المتدربين من إضاءة، تهوية بيئة تدريبية صالحة؛
6. العمل على تطوير البرامج التدريبية وربط الاحتياجات الفعلية للمؤسسة والبرامج التدريبية المخططة، وذلك عن طريق متابعة كل جديد ومتطور في ميدان العمل وبلورة ذلك على الخطط والبرامج التدريبية المخططة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل وقت وتكلفة ممكنة؛
7. اختيار المتدربين يجب أن يكون بعناية بما يتناسب مع محتويات البرنامج التدريبي ويجب إعداد خطة عامة تدريبية متكاملة لترشيح العاملين لحضور البرامج التدريبية بناء على ما تكشف عنه الاحتياجات الفعلية لهم وبناء على معايير علمية خالية من التحيز على جميع دوائر وأقسام المؤسسة؛
8. ضرورة توزيع الدورات الخارجية حسب الاحتياج لها سواء من قبل مديري الإدارات أو العاملين ذوي الخبرة والكفاءة بحيث لا يتم حصرها فقط على مديري الإدارات وتوسيع فرص المشاركة للجميع وفقاً للاحتياجات التدريبية للمؤسسة.
9. ضرورة ملائمة المادة التدريبية للبرامج المختلفة وطبيعة عمل المتدربين وأن تكون من واقع عملهم كالحاسب تخصصه وذلك بالوقت المناسب وبالمحتوى التدريبي الملائم؛
10. تفعيل وتوسيع استخدام شبكة الانترنت في تطوير الموارد البشرية وعدم اقتصرها على الأجور والعطل فقط بل يجب استغلالها بشكل كلي؛
11. على العمال والمستخدمين مساندة التطور التكنولوجي لشبكات الانترنت والتدريب على استخدامها؛

ثالثا:آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

1. أثر تدريب العاملين على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛
2. أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛
3. دور التدريب الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة).
4. دور بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على أداء العاملين.

قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الحقائق التدريبية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2006.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
4. أحمد عبد الونيس ومدحت أيوب، اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، مصر، 2006.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
6. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
7. بشار اليزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
10. بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
11. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
12. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003.
13. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
14. حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2002.
16. حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

17. خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
18. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
20. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
21. رمضان محمد مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
22. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
23. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
24. عبد الباري إبراهيم درة وزهيرنعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
26. عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة للنشر، عمان، الأردن، 2006.
27. عبد الرحمن الهاشم وفائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
28. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
29. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
30. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
31. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
32. عدنان داود محمد العذارى وهدى زوير مخلف الدعبي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
33. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

34. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
35. علي السلمي، إدارة التمييز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
36. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
37. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
38. فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
39. فريد النجار، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
40. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
41. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
42. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
43. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
44. محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع المتكامل في: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008-2009.
45. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
46. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
47. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
48. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
49. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
50. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

51. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
52. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008.
53. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
54. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2009.
55. هاشم الشمري ونادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
56. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
57. ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

58. أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
59. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء (دراسة حالة شركة اسمنت السعودية للفترة الممتدة من 2006-2010)، رسالة ماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010-2011.
60. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
61. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة (سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط")، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.
62. قويدر بوطالب وبوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، الجزائر، مارس 2004.

63. محمد بن علي بن أحمد القيسي، ملامح الاقتصاد المعرفي المتضمنة في محتوى مقررات العلوم الشرعية في مشروع تطوير التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن. 2011.
64. محمد سكوبي، أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل تطور المعرفة والتكنولوجيا (دراسة حالة المؤسسة العمومية للأنابيب الناقلة للغاز "ألفايب" بغرداية)، رسالة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
65. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البليدة)، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005.
66. نابي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة (محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC)، مذكرة ماجستير في تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
67. نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
68. ياسر مرزوقي، إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
69. يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية (قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
70. ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة-دراسة حالة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.

ثالثا: المجالات والملتقيات:

المجلات:

71. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008.
72. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد التاسع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.
73. الحمداني وآخرون، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين (دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
74. حمداوي عمر وأحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح "ورقلة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان 2012
75. حسين محمد أحمد عبد الباسط، التطبيقات والأساليب الناجحة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تعليم وتعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، العدد الخامس، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، القاهرة، مصر، مارس، 2005
76. سعد الغتري، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، جامعة بغداد، العراق، 2001
77. صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2011.
78. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
79. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
80. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، العدد العاشر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
81. يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007.

الملتقيات:

82. إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
83. الجيلالي بن عبو وسارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات (دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
84. الهادي بوقلقول، إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات والاتصال (التحديات و التطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة)، الملتقى الوطني حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.
85. السعيد بربيش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
86. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 12-13 ماي 2010.
87. جمال سالمي، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004.
88. حريري بوشعور وصليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
89. راضية بوشعور ومصطفى بلمقدم، دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاد المعرفة، جامعة تلمسان، نوفمبر 2005.
90. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
91. زينب أحمد عزيز حسن، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح"، قسم المحاسبة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2005.
92. سليمان أحمد القادري، التدريب الإلكتروني عبر الإنترنت، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، مركز الدراسات والاستشارات وخدمة المجتمع، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن، 2006.

93. شمس ضيات خلفاوي، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
94. عباس نجمة، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22-23 فيفري 2012.
95. فريد كورتل وزهية موساوي، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-25 أبريل 2005.
96. محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
97. محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة (رؤية نظرية وتحليلية) الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
98. محمد بوتين، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي-02 جوان، 2003.
99. محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية (المفهوم والأساليب والاستراتيجيات)، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع (استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005.
100. مرال توتليان، موقع المرأة من تطور اقتصاد المعرفة، البعد الاقتصادي، (منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا)، القاهرة، مصر، 9-1-2005.
101. معروف دويكات ومعاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، 2008.
102. منى علي عبد ربه زيديه، إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الأول حول الإصلاح والتطوير الإداري، ديوان الموظفين العام في القطاع الفلسطيني، فلسطين، أبريل 2009.
103. هشام أبو حشيش، دراسة وتحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.

104. هواري معراج ومصطفى الباهي، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14-15 أفريل 2009.

105. يحضيه سمايلي، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

106. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أفريل 2004.

رابعا: مواقع الإنترنت:

107. موقع شركة BATICIM على الواب، 2013/05/09، <http://www.baticim.com.dz/presentation.as>.

المراجع باللغة الأجنبية:

107. Bernard Galambaud, *Si la GRH était de la gestion*, Edition Liaisons, Paris, 2002.
108. Based on D. Stenmark: *The Relationship between Information and Knowledge*, in *Proceedings of IRIS 24*, Ulvik, Norway, August, 2001.
109. Bernard Martony et Daniel Croset, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, imprimerie chirat, paris, 2002.
110. Bernard Martory, *contrôle de gestion social : salaires, masse salarial, effectifs, compétences performance*, librairie Vuibert, Paris, 1999.
111. Besseyre deshortes, *gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise (concept et outil)*, edition d'organisation, paris.
112. Claude Alazard et Sabine Sépari, *contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
113. Claude Lévy-Leboyer, *"La gestion des compétences"*, édition d'Organisation, Paris, 2009.
114. Dimitri Weiss, *Ressources Humaines*, deuxièmes éditions, Edition d'organisation, Paris.
115. Dominique Foray, *La Suisse dans L'économie de la connaissance*, Aspect, Revue de la chambre France-Suisse pour Le commerce et L'industrie, septembre, 2006.
116. Dominique Foray, *L'économie de la connaissance*, Casbah, Alger, 2004.
117. Ecosi p, *Dialogues autour de la performance en entreprise*, Edition Harmattan, Paris, 1999.
118. Jean Emmanuel Combes et Marie Christine Labrousse, *audit financier et contrôle de gestion*, Union Edition, France, 1997.
119. Jean Louis Viarguesle, *guide du manager d'équipe*, Edition organisation Paris, 2001.
120. kishihara, *maitrice la qualité (méthodologie de gestion)*, edition mare mortem, paris.
121. Marquardt Michael J, *Building the learning, organization Mastering the five elements for corporate learning*, Dvid-Black publishing company, USA, 2002.
122. Mintzberg Henry, *Le management au cœur des organisations*, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
123. Patrick Romagni, *L'intelligence Economique au Service de L'entreprise*, LPM, France, 1998.

124.R. Lecoïnt & C. Bia, *Mutation des entreprises et environnement économique*, Acte du Colloque :Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002).

125.Robert Kaplan et David Norton, *le tableau de bord prospectif*(pilotage stratégique : les quatre axes du succès), éditions d'organisation ,Paris , France ,1998.

126.Voir: Jürgen Kluge & .al, *Knowledge Unplugged: the McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management*, published by Palgrave Macmillan, UK, 2001.

127.Whicker, L.M and Andrews, K. M, *Human Resource Management in the Knowledge Economy: Realising the Potential* , Asia Pacific Journal of Human Resources, 2004.

الملاحق

الملحق (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة حول:

أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

إشراف الدكتور:

* جمام محمود

إعداد الطالبة:

بن غيدة سارة

سيدي الكريم العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM، في إطار التحضير لمذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على واقع التدريب الذي تتلقاه في مؤسستكم وأثره على مستوى أدائك في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نرجو من سيادتكم الإجابة على عبارات الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) أمام جميع عباراتها، وفي الخانة التي تعبر عن وجهة نظرکم بصدق وموضوعية.

علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة، غاية علمية بحثية وسوف يتم التعامل مع إجابتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير لك مني خالص الشكر على تعاونك معنا سلفا.

السنة الجامعية: 2012-2013.

الملاحق

الجزء الأول: بيانات وصفية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

18-25 سنة 26-30 سنة 31-35 سنة أكثر من 35 سنة

3. الوضعية الاجتماعية:

أعزب متزوج غير ذلك

4. الوضعية القانونية بالمؤسسة:

دائم مؤقت

5. المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

6. طبيعة العمل بالمؤسسة:

مدير دائرة مدير مصلحة موظف إداري مهندس عامل في الورشة

7. سنوات العمل بالمنصب الحالي:

أقل من 3 سنوات من 3 إلى 8 سنوات من 9 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

8. الدورات التدريبية :

عدد الدورات الداخلية التي حصلت عليها:

لا شيء دورة واحدة 2 أكثر من 3

دورات

عدد الدورات الخارجية التي حصلت عليها:

لا شيء دورة واحدة دورتان أكثر من 3 دور

9. مدة الدورة التدريبية:

أقل من شهرين أكثر من شهرين وأقل من 4 أشهر أكثر من 4 أشهر

10. آخر دورة تدريبية:

منذ سنتين منذ 4 سنوات لا

11. أصل المدرب:

محلي أجنبي

الجزء الثاني: محاور وأبعاد وفقرات الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: اقتصاد المعرفة		
					الرقم	البيانات والمعلومات	الفقرات
					01	البيانات والمعلومات	تقوم المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.
					02		تشجع الإدارة العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
					03		لدى المؤسسة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة.
					04		توفر المؤسسة معلومات تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم.
					05		تستخدم المؤسسة الاجتماعات كوسيلة لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة.
					06		يكتسب العاملون بالمؤسسة المعرفة من خلال توفير مصادر المعلومات مثل المكتبة والانترنت.
					07	المعرفة الضمنية والصريحة	لدى المؤسسة الخبرات الفنية والإدارية الكافية.
					08		تمتلك المؤسسة قدر كافي من القدرات لتعليم العاملين.
					09		تمتلك المؤسسة أفراد لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها.
					10		لدى المؤسسة معرفة بمتطلبات السوق من مختلف منتجاتها.
					11		لدى المؤسسة معرفة كافية بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءات اختراع.
					12		تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها.
					13	تطبيق وتوزيع المعرفة	تقوم المؤسسة بتطبيق المبادرات والبرامج وبشكل مستمر ذات العلاقة بالمعرفة.
					14		تستخدم المؤسسة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.
					15		تعتمد المؤسسة وبشكل رئيسي على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها.
					16		تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة داخليا من خلال الفرق المتنوعة معرفيا.
					17		تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد بيانات.
					18		تعتمد المؤسسة طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.

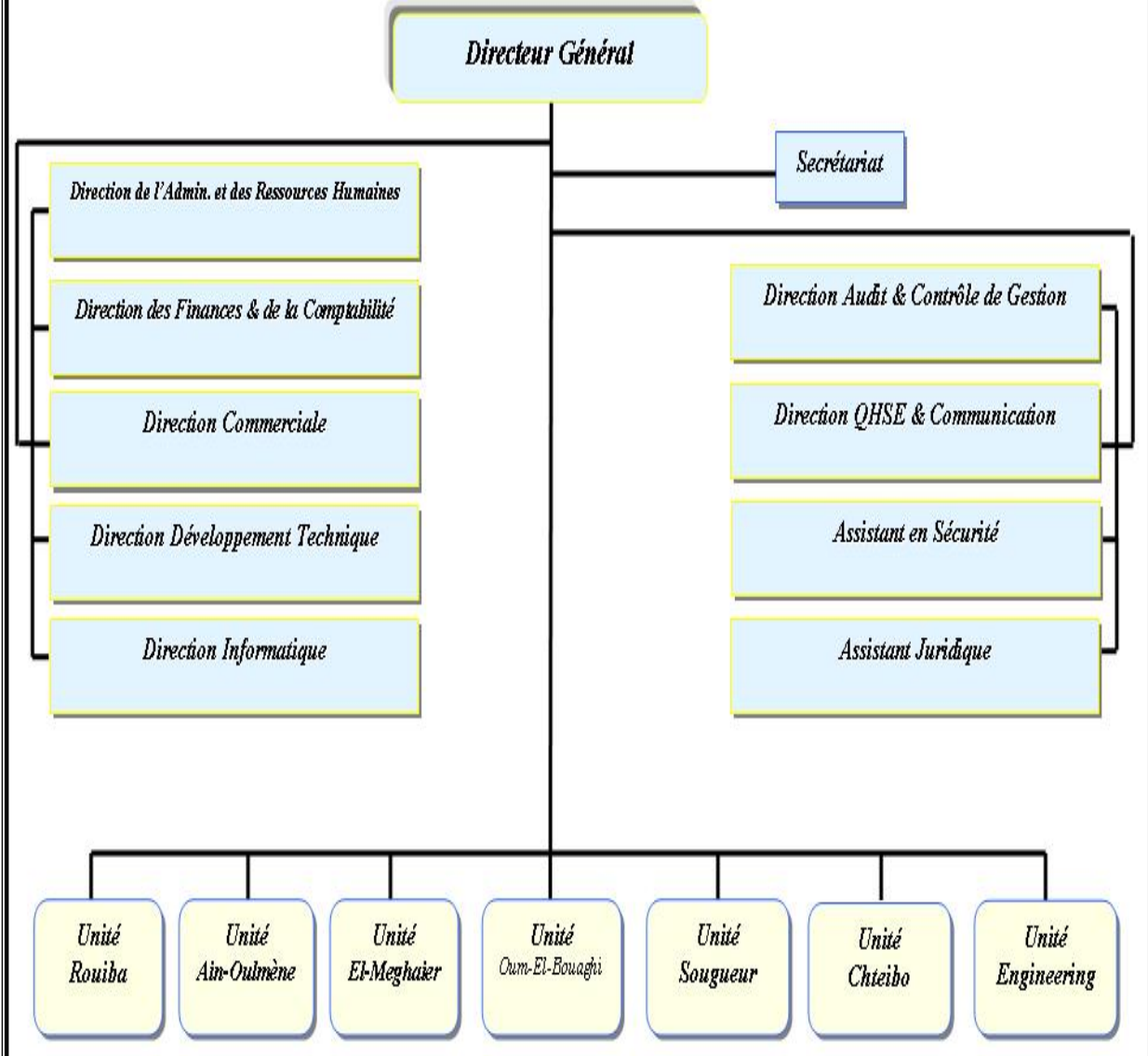
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: التدريب	الرقم	
					الفقرات		
					تدرك الإدارة العليا للمؤسسة أهمية برامج التدريب.	01	برامج التدريب
					وضوح لوائح وأنظمة برامج التدريب.	02	
					تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب.	03	
					مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية.	04	
					محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به.	05	
					هناك متابعة منتظمة من الإدارة العليا للمؤسسة بنتائج التدريب.	06	
					تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب.	07	
					تناسب الفترة الزمنية لبرامج التدريب مع المادة العلمية التي تحتويها البرامج.	08	
					يتم اختيار المشاركين في برامج التدريب وفق المعايير العلمية خالية من التحيز.	09	اتجاهات تطوير برامج التدريب
					مناقشة التقارير النهائية لجميع الدورات التدريبية على مستوى مجلس الإدارة.	10	
					وجود توعية مستمرة لأهمية برامج التدريب من قبل إدارة المؤسسة لجميع العاملين.	11	
					وجود كفاءات وخبراء مؤهلة لتدريب العاملين في الدورات التدريبية.	12	
					الاستفادة القصوى من الميزانية المخصصة للتدريب.	13	
					وجود رقابة مصاحبة لجميع الدورات التدريبية.	14	معوقات التدريب
					اعتماد التقييم المحايد (من خارج الإدارة) لبرامج التدريب المنفذة.	15	
					طاقم التدريب لا يغطي عمل الدورات التدريبية.	17	
					عدم وجود رقابة مستمرة من قبل الإدارة للمتدربين في الدورات التدريبية.	18	
					عدم المتابعة والتقييم من قبل إدارة المؤسسة لكافة المشاركين في الدورات التدريبية.	19	
					التحيز في توزيع الدورات التدريبية الداخلية والخارجية بين العاملين من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.	20	
					الميزانية المخصصة لبرامج التدريب والتأهيل غير كافية.	21	
					عدم الالتزام بالحضور اليومي لبرامج التدريب.	22	
					عدم توفر مدربين يمتازون بالخبرة الكافية.	23	

الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث: أداء العاملين	الترقيم
					الفقرات	
					تهدف المؤسسة إلى تحسين أداء عاملها باستمرار.	01
					قلة أخطاء العاملين أثناء العمل.	02
					قدرة العاملين على الابتكار والإبداع في العمل	03
					أساليب قياس وتقييم أداء العاملين واضحة.	04
					إنتاجية العامل في تحسن مستمر.	05
					الحصول على الترقيات في حالة الأداء الجيد للعامل.	06
					تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة.	07
					قدرة العاملين المتدربين على تدريب زملائهم.	08

شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة
Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées
BATICIM SPA au Capital de 2.960.000.000 DA

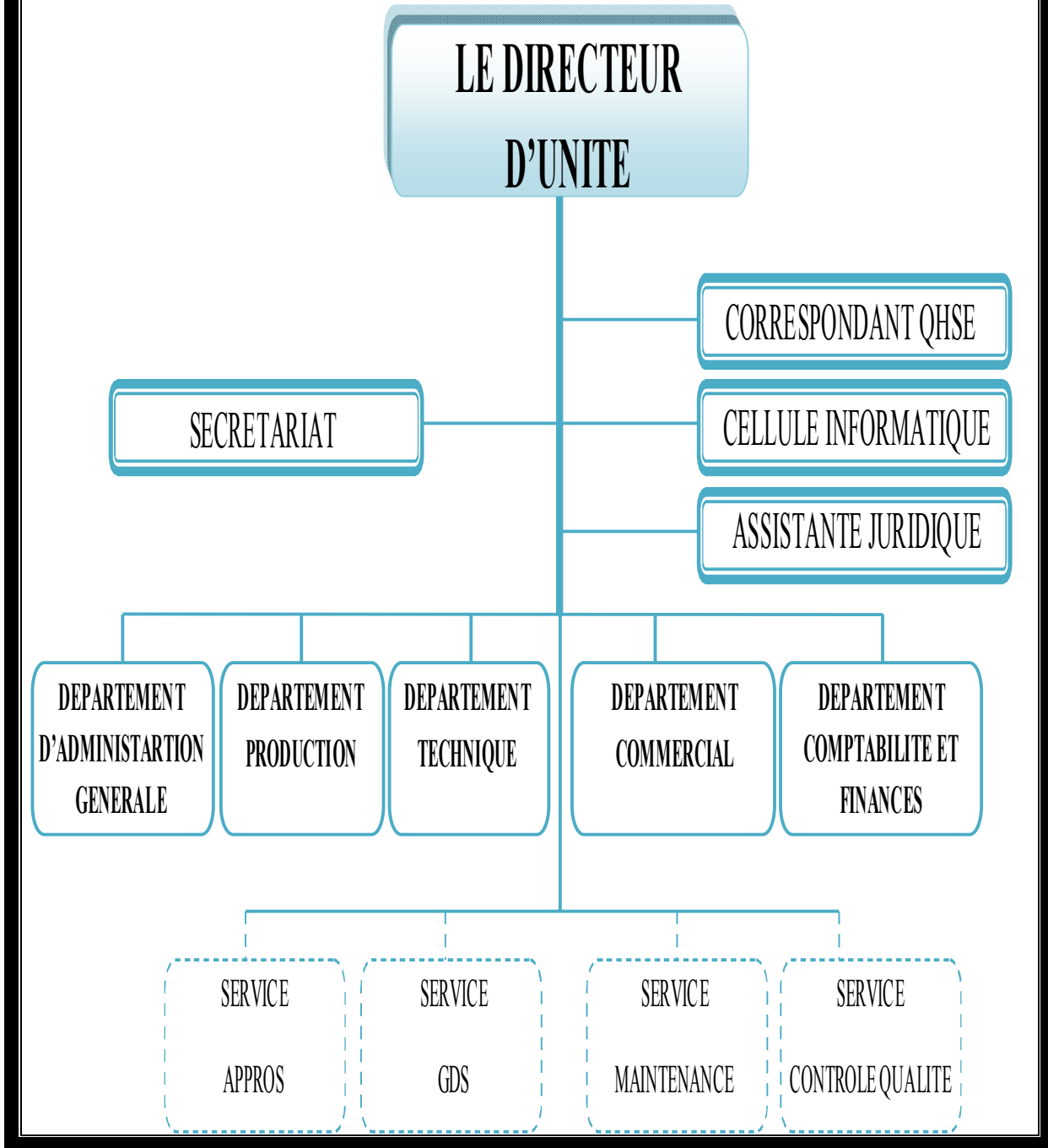
Organigramme



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي.

ORGANIGRAMME DE L'UNITE BATICIM O.E BOUAGH



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الملحق رقم (04): موقع الوحدات الفرعية لمؤسسة باتيسيم *BATICIM* على الخريطة.



المصدر: بواسطة موقع ركة *BATICIM* على الواب، بتاريخ 2013/05/19، <http://www.baticim.com.dz>

الملحق رقم (05): الدراسات الأساسية لمؤسسة *BATICIM*.

Ligne électrique très haute tension 400 KV :

- Naama - Bechar (142 Km).
- El Afroun - Hassi Amer (320 Km).

Lignes électriques haute tension 220 / 60 KV :

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| Adrar - Regane.
Berkine (450 Km). | Hassi Messaoud- Hassi |
| BRN - MLN (240 Km).
(268 Km). | Hassi Messaoud - El Amiria |
| Gassi Touil - Rhourde Nouss (120 Km). | Si Mustapha - Dellys (25 Km). |
| Hassi Messaoud- Gassi Touil (160 Km). | Saida - Ain Sefra |
| Saida Bouhnifia (55 Km). | |

Ligne électrique moyenne tension 30 KV :

- Gassi Touil - Nezla / Ourhoud - Rhourde Nouss (57 Km).

Tours de télécommunication :

- AREVA: Tours de 13 m à 52 m de hauteur.
- M.D.N / DCT : Tours de 27 m à 72 m de hauteur.
- Tours de 15 m à 110 m de hauteur pour divers clients.

Mâts de télécommunicationsur sur terrasse:

- Etude de mâts de 6 m à 15 m de hauteur pour divers clients.

Supports panneaux publicitaires :

- Etude de support panneaux publicitaires type 64m² pour le compte de l'ANEP / CS.

Supports photovoltaïques:

- Etude de supports photovoltaïques pour INFRATELE.

Bâtiments de poste :

- Etude de 11 bâtiments de poste pour KAHRAKIB.

Bâtiments industriels :

- Etude d'un bâtiment industriel en charpente métallique R + 2 de dimensions 2 (22 x 84 x 15 m).

المصدر: بواسطة موقع شركة *BATICIM* على الوب، بتاريخ 2013/05/19، <http://www.baticim.com.dz>

الملحق رقم (06): الإنجازات الحديثة الأساسية لمؤسسة BATIIM.

Ligne électrique très haute tension 400 KV :	
	■ El Afroun-Hassi Amer (320 Km).
Lignes électriques haute tension 60 / 220 KV :	
	■ Adrar - Reggane.
	■ BRN - MLN (240 Km).
	■ Hassi Messaoud - Hassi Berkine (450 Km).
	■ Hassi Messaoud Gassi Touil (160 Km).
	■ Gassi Touil - Nezla / Ourhoud - Rhoud . Nouss (57 Km).
	■ Saida - Ain Safra.
	■ Saida - Bouhnioufa (55 Km).
Tours de télécommunication :	
	■ AREVA: Tours de 13 m à 52 m de hauteur.
	■ M.D.N / DCT: Tours de 27m à 72m de hauteur.
	■ Tours de 15 m à 110 m de hauteur pour divers clients.
Mâts de télécommunication sur terrasse :	
	■ Fourniture de mâts de 6 m à 15 m de hauteur pour divers clients.
Poteaux et poutres caténares :	
	■ Poteaux caténares pour l'électrification du réseau ferroviaire de la banlieue d'Alger client ALSTOM
	■ Poteaux en H pour le projet tramway d'Alger client ALSTOM MEDITERRAINE.
	■ Poteaux caténares pour le compte EMA (Entreprise du Metro d'Alger), Tramway de Constantine.
Support panneaux publicitaires :	
	■ Fabrication , génie civil et montage de support panneaux publicitaires type 64m ² pour le compte de l'ANEP.
Supports photovoltaïques :	
	■ Fabrication de supports photovoltaïques client INFRA TELE.
Bâtiments de poste :	
	■ Fabrication de 11 bâtiments de poste pour KAHRAKIB DTPI.
	■ Fourniture et montage de 11 bâtiments de poste pour FORCLUM.
	■ Fourniture de 2 bâtiments de poste pour ABB Solution.
Bâtiments industriels :	
	■ Fabrication d'un bâtiment industriel en charpente métallique R + 2 de dimensions 2 (22 x 84 x 15 m).
	■ Fabrication d'une charpente métallique d'un poids de 1106 tonnes, destinée à l'extension de l'usine POWER LIBAN client MATELEC.
Pylônes basse tension type "BS" :	
	■ Fourniture de pylônes basse et moyenne tension de 30 à 60 Kv (1500 Km/an) entrant dans le cadre du Plan National d'électrification (PNE).
	■ Fourniture de 111000 supports moyenne et basse tension, représentant 46454 tonnes
Prestation de galvanisation :	
	■ Galvanisation de différents produits métalliques: 66000 tonnes/an.


المصدر: بواسطة موقع شركة BATICIM على الواب، بتاريخ 2013/05/19، <http://www.baticim.com.dz>

الملحق رقم (07): الزبائن الأساسيين لمؤسسة BATIIM .

<i>Les Principaux Clients</i>	
<i>ALSTOM MEDITERAIL</i>	<i>Vatech</i>
<i>Alstom Tram Alger</i>	<i>Sonelgaz Engineering</i>
<i>AMEC Spie</i>	<i>Sonelgaz Grte</i>
<i>Ansaldo</i>	<i>Kahrakib DTLC</i>
<i>AREVA</i>	<i>Kahrakib DTPI</i>
<i>CEGELEC</i>	<i>AL ELEC</i>
<i>FORCLUM</i>	<i>Sonatrach ENC</i>
<i>ICC</i>	<i>Sonatrach TRC</i>
<i>MATELEC Groupe Sal</i>	<i>Ministère De La Défense Nationale</i>
<i>MELEC</i>	<i>Algérie Télécom Satellite ATS</i>
<i>Nour Communication</i>	<i>Algérie Télécom SPA</i>
<i>Orascom</i>	<i>Mobilis SPA</i>
<i>Pint buntas</i>	<i>Télé Difusion d'Algérie TDA</i>
<i>SCADACOM</i>	<i>SNTF</i>
<i>Stucky</i>	<i>INFRATELE</i>
<i>Sonelgaz CEEG</i>	<i>Douanes Algériennes</i>
<i>Cameg</i>	<i>Estel Rail Algérienne</i>
<i>Kahrif</i>	<i>ANEP / CS</i>
<i>Kahrakib DG</i>	<i>Rouiba Eclairage</i>
<i>Groupe Industriel BATIMETAL</i>	

المصدر: بواسطة موقع شركة BATICIM على الواب، بتاريخ 2013/05/19، <http://www.baticim.com.dz>

الملحق رقم (08): شهادة اعتماد الأيزو ISO مؤسسة BATIIM



Certificat

Certificate

N° 2007/28721b

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة
SOCIETE DE CONSTRUCTION DE STRUCTURES
METALLIQUES INDUSTRIALISEES,
BATICIM SPA

pour les activités suivantes :
for the following activities:

CONCEPTION, FABRICATION ET VENTE DE PYLONES BS, THT, HT/MT/BT ET TOURS
DE TELECOMMUNICATION, ETUDES DE LIGNES ELECTRIQUES,
ETUDES TOPOGRAPHIQUES, ETUDES DE STRUCTURES.
PRESTATIONS DE GALVANISATION A CHAUD DE TOUS PRODUITS METALLIQUES.

DESIGN, MANUFACTURING AND SALE OF BS, LOW-, MEDIUM-, HIGH
OR VERY HIGH-VOLTAGE TOWERS, TELECOMMUNICATIONS TOWERS,
ENGINEERING OF ELECTRIC LINES, TOPOGRAPHIC SURVEYS
AND STRUCTURE ENGINEERING.
HOT-DIP GALVANIZING OF ALL METAL PRODUCTS.

تصميم، صناعة و بيع أعمدة نقل التيار الكهربائي للضغط العالي و المتوسط
و المنخفض، و أبراج الإتصالات السلكية و اللاسلكية.
دراسة الخطوط الكهربائية، الدراسات الطبوغرافية، دراسات مختلف الهياكل
المعدنية، خدمات الجلفنة بالطريقة الساخنة لكل المواد المعدنية.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2008 - ISO 14001 : 2004
OHSAS 18001 : 2007 - ILO-OSH : 2001


et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Zone industrielle Oued Smar BP 88 16270 ALGER ALGERIE
Liste des sites certifiés en annexe n° 1 / List of certified locations on appendix n° 1

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) : **2010-02-17** Jusqu'au* **2013-02-16**
This certificate is valid from (year/month/day) : **2010-02-17** Until* **2013-02-16**

Directrice Générale d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification
F. MEAUX

11 Rue Pierre de Provence - 91171 Le Palme Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 32 80 00 - F. +33 (0)1 48 17 30 00
242 avenue de la 18^{ème} rue - 476 071 021 021 - www.afnor.org



المصدر: بواسطة موقع شركة BATICIM على الوب، بتاريخ 2013/05/07، <http://www.baticim.com.dz>

BATIM SRA
Oued smar

TABLEAU DE BORD
EXERCICE:2011

Mois: SEPTEMBRE

Ref: 116
Ref: 623111

Designation	U M	Object.2011 (1)	Object.Mois (2)	Réalizat.Mois (3)	Taux (3)/(2)	Object.Cumul (4)	Réalizat.Cumul (5)	Taux (en %)	
								(5)/(4)	(5)/(1)
Production Physique	T	5 500	500	311	62	4 000	3 192	80	58
Pylônes THT/HT/MT&Tours galvanisé	T	3 000	273	173	63	2 182	958	44	32
Supports BS peints et galvanisés	T	1 500	136	118	87	1 091	1 661	152	111
Poteaux caténaire galvanisés	T								
Armement galvanisés	T	200	18	1	6	145	184	127	92
Caillebotis galvanisés	T								
Charpente/Menuiserie peint et galvanisé	T			19			389		
Produits Divers	T	800	73				582		
Colisage	T	1 000	91				727		
Galvanisation	T								
Dont prestation fournie	T								
Production Valorisée	KDA	572 880	52 080	24 195	46	416 640	297 628	71	52
Chiffre D'Affaires (H.T)	KDA	616 000	56 000	31 153	56	448 000	383 869	86	62
Extérie	KDA	616 000	56 000	31 153	56	448 000	314 205	70	51
Dont Prestations Fournies	KDA								
Dont C.A Inter-filiales	KDA						69 664		
Intérie	KDA								
Chiffre D'Affaires (T.T.C)	KDA	720 720	65 520	36 449	56	524 160	367 620	70	51
Variation Production Stockée (Extérie)	KDA			4 051			60 866		
Variation Production Stockée (Intérie)	KDA								
Total des Charges	KDA	557 772	50 707	33 005	65	405 652	339 102	84	61
Services extérieures	KDA	69 973	6 361	2 000		50 889	21 632		
Services I-Unités	KDA			4 000			23 081		
Frais de Siège	KDA	13 900	1 264	1 263	100	10 109	10 109	100	73
Consomm.Matière Première	KDA	302 500	27 500	11 571	42	220 000	169 991	77	56
Dont Produits de galvanisation	KDA								
Consomm.Matière Première	KDA	35 000	3 182	532		25 455	7 388		
Consomm.Matière Première	KDA			19 366	51	306 453	232 201	76	55
Consommation Intermédiaire	KDA	421 373	38 307	15 838	90	141 547	161 331	114	83
Valeur Ajoutée	KDA	194 627	17 693	6 942	98	56 873	66 350	117	85
Frais de Personnel	KDA	78 200	7 109	6 942	98	56 873	12 443		
Dont indemnités de départ en retraite	KDA			697	73	7 616	4 943	65	47
Impôts et taxes	KDA	10 472	952	8 199	85	77 058	90 038	117	85
Excédent Brut d'Exploitation	KDA	105 955	9 632	8 199	85	77 058	90 038	117	85
Autres produits opérationnels	KDA	1 200	109	6 000	200	24 000	27 000	113	82
Autres charges opérationnelles	KDA	33 000	3 000	1 186			3 555		
Amortissements et Provisions	KDA								
Dont Provisions	KDA								
Reprise sur perte de valeurs et provisions	KDA								
Résultat Opérationnel	KDA	71 755	6 523	2 199	34	52 185	63 038	121	88
Frais Financiers	KDA	13 527	1 230			9 838	8 608	87	64
Produits Financiers	KDA								
Résultat financier	KDA	-13 527	-1 230			-9 838	-8 608		
Résultat avant impôts	KDA	58 228	5 293	2 199	42	42 348	54 430	129	93
Résultat Extraordinaire	KDA								
Résultat d'Exercice	KDA	58 228	5 293	2 199	42	42 348	54 430	129	93
Effectifs:									
Total	Agent	115	115	120	104	115	120	104	104
Temporaires	Agent	24	24	33	138	24	33	138	138
Actifs	Agent			115			115		
Amortissements:	KDA	415 000	37 727	16 590	44	301 818	102 207	34	25
Achats locaux	KDA	154 000	14 000	16 590	119	112 000	59 488	53	39
Importations	KDA	261 000	23 727			189 818	42 719	23	16
Stocks	KDA	169 500	169 500	271 739	160	169 500	271 739	160	160
Stock Matière première	KDA	82 500	82 500	110 028	133	82 500	110 028	133	133
Stock marchandises & fournit.	KDA	12 000	12 000	25 775	215	12 000	25 775	215	215
Stock Prod.Finis et Encours	KDA	75 000	75 000	135 936	181	75 000	135 936	181	181
Endettement total	KDA	213 000	213 000			213 000			
Dette bancaire	KDA	195 000	195 000			195 000			
Créances	KDA	180 180	180 180	123 882	69	180 180	123 882	69	69
Créances extérieures	KDA	180 180	180 180	123 882	69	180 180	123 882	69	69
Dont Inter Filiales	KDA								
Liensons Inter-Unités	KDA								
Investissement	KDA	98 940	8 995			71 956			
Autofinancement	KDA	98 940	8 995			71 956			
Financement bancaire	KDA								
Recettes extérieures	KDA	632 000	57 455	37 375	65	459 636	270 315	59	43
Recettes extérieures	KDA								
Recettes Inter-Unités	KDA	650 000	59 091	21 930	37	472 727	221 308	47	34
Dépenses extérieures	KDA								
Dépenses Inter-Unités	KDA								
Solde Trésorerie	KDA	3 348	8 257	19 556	237	8 257	19 556	237	584
Ratios									
CA/EFF	KDA	5 357	487	271	56	3 896	3 338	86	62
FP/CA	%	13	13	22	169	13	17	131	131
FP/EFF	KDA	680	62	60	97	495	553	112	81
Stock Matière/Consomm.Mat.	Jours	98	98	285	291	98	175	179	179
Résultat opérationnel / CA	%	12	12	7	58	12	16	133	133
Consommation M.P/Production	%	53	53	48	91	53	57	108	108
Stock M.P/Production	Jours	52	52	136	262	52	100	192	192
VA/CA	%	32	32	51	159	32	42	131	131
EBE/CA	%	17	17	26	153	17	23	135	135
FP/VA	%	40	40	44	110	40	41	103	103
Créance/CA	Jours	90	90	102	113	90	91	101	101

DEPARTEMENT FINANCES
ET COMPTABILITE
M. ALLEGUE

BAIUCI SPA
Oued smar

TABLEAU DE BORD
EXERCICE:2011

Unite:Oum El Bouaghi

Ref= 127

Mois: OCTOBRE

Désignation	U M	Object.2011 (1)	Object.Mois (2)	Réalisat.Mois 3	Taux (3)/(2)	Object.Cumul (4)	Réalisat.Cumul (5)	Taux (en %)	
								(5)/(4)	(5)/(1)
Production Physique	T	5 500	500	361	72	4 500	3 553	79	65
Pylônes THT/HT/MT&Tours galvanisé	T	3 000	273	66	24	2 455	1 024	42	34
Supports BS peints et galvanisés	T	1 500	136	157	115	1 227	1 818	148	121
Poteaux caténaire galvanisés	T								
Armement galvanisés	T	200	18	17	94	164	201	123	101
Caillebotis galvanisés	T								
Charpente/Menuiserie peint et galvanisé	T			121			510		
Produits Divers	T	800	73			655			
Colisage	T	1 000	91			818			
Galvanisation	T								
Dont prestation fournie	T								
Production Valorisée	KDA	572 880	52 080	29 751	57	468 720	327 379	70	57
Chiffre D'Affaires (H.T)	KDA	616 000	56 000	70 824	126	504 000	454 693	90	74
Externe	KDA	616 000	56 000	65 620	117	504 000	379 825	75	62
Dont Prestations Fournies	KDA								
Dont C.A Inter-filiales	KDA								
Interne	KDA			5 204			74 868		
Chiffre D'Affaires (T.T.C)	KDA	720 720	65 520	76 775	117	589 680	444 395	75	62
Variation Production Stockée (Externe)	KDA			12 592			73 458		
Variation Production Stockée (Interne)	KDA			-20 485					
Total des Charges	KDA	557 772	50 707	60 122	119	456 359	399 224	87	72
Services externes	KDA	69 973	6 361	6 491		57 251	28 123		
Services I-Unités	KDA			9 695			32 776		
Frais de Siège	KDA	13 900	1 264	1 264	100	11 373	11 373	100	82
Consommat.Matière Première	KDA	302 500	27 500	27 060	98	247 500	197 051	80	65
Dont Produits de galvanisation	KDA								
Consommat fourniture & P R	KDA	35 000	3 182	1 724		28 636	9 112		
Consommation Intermédiaire	KDA	421 373	38 307	46 234	121	344 760	278 435	81	66
Valeur Ajoutée	KDA	194 627	17 693	16 697	94	159 240	178 028	112	91
Frais de Personnel	KDA	78 200	7 109	7 394	104	63 982	73 744	115	94
Dont indemnités de départ en retraite	KDA						12 443		
Impôts et taxes	KDA	10 472	952	1 034	109	8 568	5 977	70	57
Excédent Brut d'Exploitation	KDA	105 955	9 632	8 269	86	86 690	98 307	113	93
Autres produits opérationnels	KDA								
Autres charges opérationnelles	KDA	1 200	109			982			
Amortissements et Provisions	KDA	33 000	3 000	3 000	100	27 000	30 000	111	91
Dont Provisions	KDA			356			3 911		
Reprise sur perte de valeurs et provisions	KDA								
Résultat Opérationnel	KDA	71 755	6 523	5 269	81	58 709	68 307	116	95
Frais Financiers	KDA	13 527	1 230	2 460	200	11 068	11 068	100	82
Produits Financiers	KDA								
Résultat financier	KDA	-13 527	-1 230	-2 460		-11 068	-11 068		
Résultat avant impôts	KDA	58 228	5 293	2 809	53	47 641	57 239	120	98
Résultat Extraordinaire	KDA								
Résultat d'Exercice	KDA	58 228	5 293	2 809	53	47 641	57 239	120	98
Effectifs:									
Total	Agent	115	115	120	104	115	120	104	104
Temporaires	Agent	24	24	34	142	24	34	142	142
Actifs	Agent			115			115		
Approvisionnements:	KDA	415 000	37 727	19 097	51	339 545	121 304	36	29
Achats locaux	KDA	154 000	14 000	19 097	136	126 000	78 585	62	51
Importations	KDA	261 000	23 727			213 545	42 719	20	16
Stocks	KDA	169 500	169 500	273 222	161	169 500	273 222	161	161
Stock Matière première	KDA	82 500	82 500	116 471	141	82 500	116 471	141	141
Stock marchandises & fourmit.	KDA	12 000	12 000	28 708	239	12 000	28 708	239	239
Stock Prod.Finis et Encours	KDA	75 000	75 000	128 043	171	75 000	128 043	171	171
Endettement total	KDA	213 000	213 000			213 000			
Dette bancaire	KDA	195 000	195 000			195 000			
Découvert Bancaire	KDA								
Créances	KDA	180 180	180 180	100 170	56	180 180	100 170	56	56
Créances externes	KDA	180 180	180 180	100 170	56	180 180	100 170	56	56
Dont Inter Filiales	KDA								
Liaisons Inter-Unités	KDA								
Investissement	KDA	98 940	8 995	12 493	139	80 951	12 493	15	13
Autofinancement	KDA	98 940	8 995	12 493	139	80 951	12 493	15	13
Financement bancaire	KDA								
Recettes externes	KDA	632 000	57 455	35 879	62	517 091	306 194	59	48
Recettes Inter-Unités	KDA								
Dépenses externes	KDA	650 000	59 091	44 347	75	531 818	265 655	50	41
Dépenses Inter-Unités	KDA								
Solde Trésorerie	KDA	3 348	6 621	20 236	306	6 621	20 236	306	604
Ratios									
CA/EFF	KDA	5 357	487	616	126	4 383	3 954	90	74
FP/CA	%	13	13	10	77	13	16	123	123
FP/EFF	KDA	680	62	64	103	556	615	111	90
Stock Matière/Consommt.Mat.	Jours	98	98	129	132	98	177	181	181
Resultat opérationnel / CA	%	12	12	7	58	12	15	125	125
Consommation M,P/Production	%	53	53	91	172	53	60	113	113
Stock M,P/Production	Jours	52	52	117	225	52	107	206	206
VA/CA	%	32	32	24	75	32	39	122	122
EBE/CA	%	17	17	12	71	17	22	129	129
FP/VA	%	40	40	44	110	40	41	103	103
Créance/CA	Jours	90	90	39	43	90	68	76	76

[Signature]
DEPARTEMENT
ET COMPTABLES
M. ALI

[Signature]
محمد المكي جابري

BATICIM SPA
Oued smar

TABLEAU DE BORD
EXERCICE:2011

Unite: Oum El Bouagni

Mois: NOVEMBRE

R.F: 144

76947

Désignation	U M	Object.2011 (1)	Object.Mois (2)	Réalizat.Mois 3	Taux (3)/(2)	Object.Cumul (4)	Réalizat.Cumul (5)	Taux (en %)	
								(5)/(4)	(5)/(1)
Production Physique	T	5 500	500	339	68	5 000	3 892	78	71
Pylônes TH/HT/MT&Tours galvanisé	T	3 000	273	62	23	2 727	1 086	40	36
Supports BS peints et galvanisés	T	1 500	136	160	117	1 364	1 978	145	132
Poteaux caténaire galvanisés	T								
Armement galvanisés	T	200	18	23	127	182	224	123	112
Caillebotis galvanisés	T								
Charpenne/Menuiserie peint et galvanisé	T			94			604		
Produits Divers	T	800	73			727			
Colisage	T	1 000	91			909			
Galvanisation	T								
Dont prestation fournie	T								
Production Valorisée	KDA	572 880	52 080	34 720	67	520 800	362 099	70	63
Chiffre D'Affaires (H.T)	KDA	616 000	56 000	62 103	111	560 000	516 796	92	84
Externe	KDA	616 000	56 000	53 738	96	560 000	433 563	77	70
Dont Prestations Fournies	KDA								
Dont C A Inter-filiales	KDA								
Interne	KDA			8 365			83 233		
Chiffre D'Affaires (T.T.C)	KDA	720 720	65 520	62 873	96	655 200	507 269	77	70
Variation Production Stockée (Externe)	KDA			15 313			88 771		
Variation Production Stockée (Interne)	KDA			-8 365					
Total des Charges	KDA	557 772	50 707	49 749	98	507 065	448 973	89	80
Services externes	KDA	69 973	6 361	11 265	63 612		39 388		
Services I-Unités	KDA			3 630			36 406		
Frais de Siege	KDA	13 900	1 264	1 264	100	12 636	12 637	100	91
Consommatt Matière Première	KDA	302 500	27 500	25 217	92	275 000	222 268	81	73
Dont Produits de galvanisation	KDA								
Consommatt fourniture & P R	KDA	35 000	3 182	2 485		31 818	11 597		
Consommation Intermédiaire	KDA	421 373	38 307	43 861	114	383 066	322 296	84	76
Valeur Ajoutée	KDA	194 627	17 693	25 190	142	176 934	203 218	115	104
Frais de Personnel	KDA	78 200	7 109	3 573	50	71 091	77 317	109	99
Dont indemnités de départ en retraite	KDA	10 472	952	853	90	9 520	12 443		
Impôts et taxes	KDA						6 830		
Excédent Brut d'Exploitation	KDA	105 955	9 632	20 764	216	96 323	119 071	124	112
Autres produits opérationnels	KDA					1 091			
Autres charges opérationnelles	KDA	1 200	109						
Amortissements et Provisions	KDA	33 000	3 000			30 000		100	91
Dont Provisions	KDA					3 911			
Reprise sur perte de valeurs et provisions	KDA								
Résultat Opérationnel	KDA	71 755	6 523	20 764	318	65 232	89 071	137	124
Frais Financiers	KDA	13 527	1 230	1 462	119	12 297	12 530	102	93
Produits Financiers	KDA								
Résultat financier	KDA	-13 527	-1 230	-1 462		-12 297	-12 530		
Résultat avant impôts	KDA	58 228	5 293	19 302	365	52 935	76 541	145	131
Résultat Extraordinaire	KDA								
Résultat d'Exercice	KDA	58 228	5 293	19 302	365	52 935	76 541	145	131
EFFECTIFS:									
Total	Agent	115	115	120	104	115	120	104	104
Temporaires	Agent	24	24	34	142	24	34	142	142
Actifs	Agent			115		115			
Approvisionnement:	KDA	415 000	37 727	94 657	251	377 273	215 961	57	52
Achats locaux	KDA	154 000	14 000	79 541	568	140 000	158 126	113	103
Imputations	KDA	261 000	23 727	15 116	64	237 273	57 835	24	22
Stocks	KDA	169 500	169 500	340 918	201	169 500	340 918	201	201
Stock Matière première	KDA	82 500	82 500	197 562	239	82 500	197 562	239	239
Stock marchandises & fournit.	KDA	12 000	12 000			12 000			
Stock Prod Fins et Encours	KDA	75 000	75 000	143 356	191	75 000	143 356	191	191
Endettement total	KDA	213 000	213 000			213 000			
Dette bancaire	KDA	195 000	195 000			195 000			
Découvert Bancaire	KDA								
Créances	KDA	180 180	180 180	103 092	57	180 180	103 092	57	57
Créances externes	KDA	180 180	180 180	103 092	57	180 180	103 092	57	57
Dont Inter Filiales	KDA								
Liaisons Inter-Unités	KDA								
Investissement	KDA	98 940	8 995			89 945	12 493	14	13
Auto-financement	KDA	98 940	8 995			89 945	12 493	14	13
Financement bancaire	KDA								
Recettes externes	KDA	632 000	57 455	43 211	75	574 545	349 405	61	55
Recettes Inter-Unités	KDA								
Dépenses externes	KDA	650 000	59 091	39 651	67	590 909	305 306	52	47
Dépenses Inter-Unités	KDA								
Solde Trésorerie	KDA	3 348	4 984	21 139	424	4 984	21 139	424	631
Ratios									
CA/EFF	KDA	5 357	487	540	111	4 870	4 494	92	84
FP/CA	%	13	13	6	46	13	15	115	115
FP/EFF	KDA	680	62	31	50	618	644	104	95
Stock Matière/Consommatt.Mat.	Jours	98	98	235	240	98	293	299	299
Résultat opérationnel / CA	%	12	12	33	275	12	17	142	142
Consommation M.P/Production	%	53	53	73	138	53	61	115	115
Stock M.P/Production	Jours	52	52	171	329	52	180	346	346
VA/CA	%	32	32	41	128	32	39	122	122
EBE/CA	%	17	17	33	194	17	23	135	135
FP/VA	%	40	40	14	35	40	38	95	95
Créance/CA	Jours	90	90	49	54	90	67	74	74

DEPARTEMENT FINANCIER
ET COMPTABILITE
M. ALLEGUE

DIRECTEUR
M. ALLEGUE

ملخص بالعربية والانجليزية

الملخص

يعتبر تدريب العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي أصبحت المنظمات توليها أهمية بالغة، خاصة في ظل إفرات اقتصاد المعرفة، حيث أصبح بقاء المؤسسة مرهون بمدى مساهمتها للتغيرات البيئية المحيطة بها، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع الذي تناولناه من جزأين نظري وتطبيقي، فمن خلال الجزء النظري تم تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لاقتصاد المعرفة والتدريب وأداء العاملين، حيث تم التوصل إلى أن تطوير تقنيات التدريب يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء جيد للمنظمة.

أما الجزء التطبيقي حاولنا من خلاله قياس أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة *BATICIM* (وحدة أم البواقي)، وذلك بالاعتماد على بيانات الاستبيان التي تعبر عن آراء عينة قدر حجمها بـ 67 عامل مستفيد من التدريب، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برمجية "SPSS_{v20}" واستعمال أدوات التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بأداء جيد لعمالها من خلال تطبيق تقنيات حديثة في تدريب عمالها مستمدة من إفرات اقتصاد المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التدريب، اقتصاد المعرفة. أداء العاملين، تقييم الأداء.

Abstract

The labor training is considered as the most important function in the human resources management, by which the organizations have become attached that great importance, especially in light of secretions of the knowledge-based economy, where the survival of the business depends on the extent of kept up with environmental changes surrounding them, and through our study of this subject, we have taken two main parts, theoretical and applied, it is during the early part theoretical was the highlight of the conceptual framework for the knowledge economy, labor training and performance of employees, where it was concluded that the development of training techniques necessarily lead to improve the performance of employees and then a good performance of the organization.

Whereas id the Applied study, we had tried to measure the impact of labor training on the performance of human resources in the light of the knowledge-based economy Foundation that is structured in fabricated metal BATICIM (unit of Oum El Bouaghi), throughout relying on data questionnaire that reflects on the opinions of a sample sized of 67 worker have the beneficiary of the training, and these data have been addressed by using the software "SPSS_{v20}" and by using the statistical analysis tools in which it has been reached that the institution under study has a good performance for their workers through the application of modern techniques in the labor training of their workers in which it derived of the secretion of the knowledge-based economy.

Key words: Human Resource Management, training, knowledge economy, The performance of employees, Performance Evaluation.