



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية وأثرها على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة SCT

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال المؤسسات

إشراف:

د. جبار بوكثير

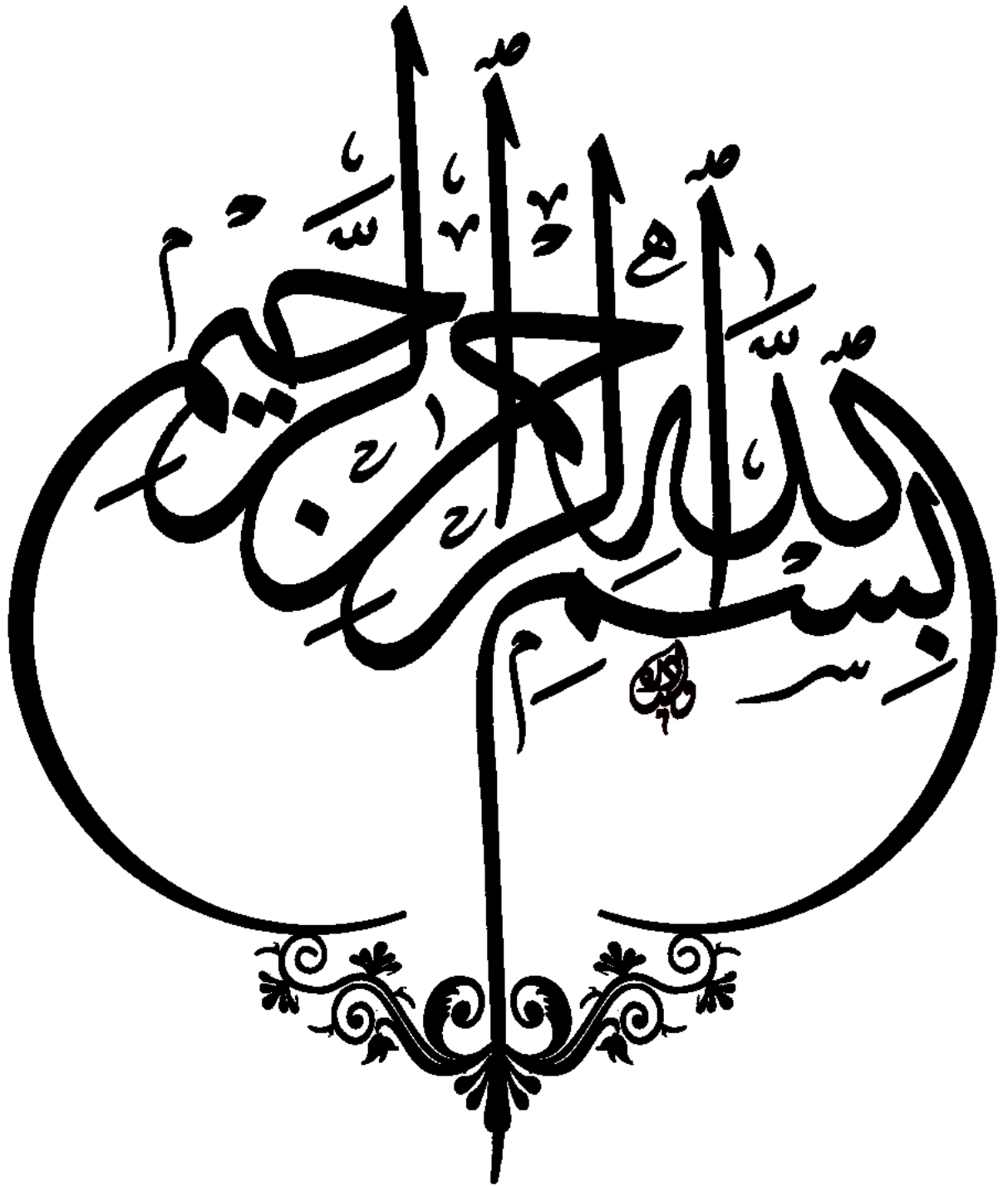
إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء قوفي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أحسين عثمان
مشرفا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ-	جبار بوكثير
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر - أ-	محمد الأمين عسول
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر - أ-	بومدين بروال
عضوا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر - أ-	مديحة بخوش
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر - أ-	عادل عشي

السنة الجامعية: 2020-2019



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين لفضله، أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وأصلي على سيدنا محمد النبي الأمين خير من علمنا أدب الشكر وعمل به، وعلى آل بيته وأصحابه ومن اقتدى به.

يطيب لي في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى الدكتور المشرف على هذا العمل " جبار بوكثير " الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة، وتوجيهاته النيرة، ومدته يد العون لي باستمرار، وصبره الطويل، وحرصه على تذليل الصعوبات، فأليه مني عظيم امتناني.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في هذا العمل، وأخص بالذكر كل أستاذ ضمن لجنة التحكيم أفادنا بعلمه ونصحه وساهم في إثراء هذا العمل، إضافة إلى الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة والأعضاء العاملين بمؤسسة إسمنت تبسة.

والشكر موصول إلى عائلتي وكل من وقف إلى جانبي طوال فترة إعداد الدراسة، وإلى كل من علمني حرفاً خلال مسيرتي الدراسية.

فاطمة الزهراء قوفي ...

هَدَايَا

إلى من كان رضاهما أعلى ما أملك ... والدي الحبيبين

إلى سندي ومصدر قوتي ... إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى الأهل والأحباب والأقارب والأصحاب ... خير سند لنا عند طرقنا الأبواب

إلى الباحثين عن المعرفة ...

إلهم جميعا أهدي ثمرة جهدي

سائلة الله عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتي

فاطمة الزهراء ...

ملخص الدراسة

الملخص:

سلطت هذه الدراسة الضوء على رحلة تعلم تجمع بين مجموعة من القضايا الحاسمة التي تستلزم إعادة تصميم عمليات التدريب بما يتماشى مع متطلبات العمل في منظمات الأعمال المعاصرة، خاصة وأن التدريب يعد من أهم المداخل الرامية إلى حل مشكلات أداء القوى البشرية وتحسينه بالشكل الذي يضمن للمنظمات الاستمرارية والنمو في بيئة أعمال تتميز بالتغيرات المستمرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة.

ومن هذا المنطلق، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب بأبعادها مجتمعة والتي تعكس مختلف أوجه النشاط التدريبي الفنية والهيكلية والبشرية والتكنولوجية، على أبعاد أداء المورد البشري المختلفة والمتمثلة حسب هذه الدراسة في كل من بعد أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الإبداعي، والأداء التكميلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توضيح المفاهيم والعلاقات السابقة نظريا وذلك بالاستناد إلى الأدبيات النظرية ذات الصلة بالموضوع، وتطبيقيا من خلال تجسيد واقع الأثر المدروس في مؤسسة إسمنت تبسة، أين تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتوزيعه على المسؤولين بالمؤسسة المبحوثة، وتحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية اللازمة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المورد البشري في المؤسسة المبحوثة، وإلى عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المسؤولين حول الأثر المدروس تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية. وفي ضوء النتائج المتحصل عليها قدمت الدراسة توصيات تؤكد من خلالها على ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لمدخل إعادة الهندسة إلى جانب مداخل التغيير الأخرى، ومحاولة تطبيقه بفاعلية في عمليات التدريب لتحسين أداء الموارد البشرية خاصة والأداء الكلي للمؤسسات بشكل عام، وزيادة قدرة هذه الأخيرة على مواجهة التحديات المحلية والدولية. كما طرحت الدراسة أفقا بحثية لمواصلة البحث وتطوير جوانب أخرى للموضوع.

*** الكلمات المفتاحية: تدريب الموارد البشرية، التدريب التقليدي، التدريب المعاصر، إعادة هندسة عمليات التدريب، أداء المورد البشري، أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الإبداعي، الأداء التكميلي.

Abstract:

This study highlighted a learning journey that combines a set of critical issues that necessitate redesigning training processes in line with the requirements of work in contemporary organizations, especially that training is one of the most important entry points to solve human resource performance problems and improve it in a way that ensures continuity and growth for organizations in a business environment characterized by continuous and rapid changes and intense competition.

From this standpoint, the study aimed to test the effect of training process reengineering with their combined dimensions that reflect the various technical, structural, human and technological aspects of the training activity, on the various dimensions of human resource performance, which are represented by this study in task performance, contextual performance, creative performance, and adaptive performance. To achieve the objectives of this study, the previous concepts and relationships were clarified theoretically, based on the relevant theoretical literature, and in practice, through examining the impact studied in Tebessa Cement institution, where the questionnaire was used as a main tool for collecting primary data and distributed to the officials of the researched institution. Data obtained was analyzed by using the necessary statistical methods.

The study found that there is a positive effect of training process reengineering on the human resource performance in the researched institution, and the absence of significant differences between the responses of officials about the studied impact due to their personal and functional characteristics. In light of the results obtained, the study presented recommendations that confirmed the necessity of economic institutions adopting the reengineering approach in addition to the other approaches of change, and try to implement the reengineering approach effectively in training processes to improve the human resources performance and the overall performance of institutions, and increase their ability to facing local and international challenges. The study also presented research prospects to continue research and develop other aspects of the topic.

***** Keywords:** human resources training, traditional training, contemporary training, training process reengineering, human resource performance, task performance, contextual performance, creative performance, adaptive performance.

مصطلحات الدراسة

مصطلحات الدراسة:

المصطلح	الدلالة باللغة الإنجليزية
الموارد البشرية	Human Resources (HR)
إدارة الموارد البشرية	Human Resources Management (HRM)
تنمية الموارد البشرية	Human Resources Development (HRD)
التدريب	Training
المعارف والمهارات والمواقف/الاتجاهات	Knowledge & Skills & Attitudes (KSAs)
التدريب في موقع العمل	On-the-job training
التدريب خارج موقع العمل	Off-the-job training
التعلم	Learning
التعليم	Education
التدريب التقليدي	Traditionnal Training
منظمة التعلم	learning Organization
التدريب في الوقت المناسب	Just-In-Time Training
نقل التدريب	Transfer of Training
التنقل بين الوظائف	Job Rotation
التدريب المهني	Apprenticeship
العلاقات الوظيفية	Internship
المحاضرة/الفصول الدراسية	Lecture/ Classroom
المحاكاة	Simulation
دراسة الحالة	Case study
تدريب الحساسية	Sensitivity Training
العصف الذهني	Brainstorming
الندوات	Seminar
المؤتمرات	Conference
تكنولوجيا المعلومات	Information Technologie (IT)
التدريب الإلكتروني	Electronic Training (E-Training)
الإنترنت	Internet
الإنترانت	Intranet
التدريب عن بعد	Distance Training

Virtual Training	التدريب الافتراضي
Web-based Training	التدريب على شبكة الإنترنت
Return On Investment (ROI)	العائد على الاستثمار
Inputs	المدخلات
Processes	العمليات
Outputs	المخرجات
Feedback	التغذية العكسية
Training Environment	بيئة التدريب
Change	التغيير
Resistance To Change	مقاومة التغيير
Business Process Reengineering (BPR)	إعادة هندسة العمليات
Business Process Redesign (BPR)	إعادة تصميم العمليات
Radical Change	تغيير جذري
Dramatical	فائق
Restructuring	إعادة الهيكلة
Downsizing	تصغير الحجم
Total Quality Management (TQM)	إدارة الجودة الشاملة
continuous improvement	تحسين مستمر
Customer & Competition & Change (C _s)	العميل والمنافسة والتغيير
Training Process Reengineering	إعادة هندسة عمليات التدريب
Value Added	القيمة المضافة
Unproductive Processes	العمليات غير المنتجة
Self-Development	التطوير الذاتي
Rethinking	إعادة التفكير
Redesign	إعادة التصميم
Retooling	إعادة التنظيم
Reevaluation	إعادة التقييم
Organizational Performance	أداء المنظمة
Effectiveness	الفعالية
Efficiency	الكفاءة
Productivity	الإنتاجية

Creativity	الإبداع
Innovation	الابتكار
Sustainability	الاستدامة
Flexibility	المرونة
Human Performance (HP)	أداء المورد البشري
Behavior	السلوك
Task Performance	أداء المهام
contextual performance	الأداء السياقي/الضميني
Adaptive Performance	الأداء التكيفي
Proactive Adaptation	التكيف الاستباقي
Interactive adaptation	التكيف التفاعلي
Creative Performance	الأداء الإبداعي
Performance Evaluation	تقييم الأداء
Performance Measurement	قياس الأداء
Self Evaluation	التقييم الذاتي
Performance Standards	معايير الأداء
Performance Management	إدارة الأداء
Human Improving Performance (HIP)	تحسين الأداء البشري
Performance gap	فجوة الأداء
Knowledge	المعرفة
Skills	المهارات
Attitudes	المواقف
Effect	الأثر
Correlation	الارتباط
Regression	الانحدار

الفهرسة

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
III	شكر وتقدير
IV	إهداء
V	الملخصات
VIII	مصطلحات الدراسة
XII	الفهرسة
مقدمة	
ج	1. تقديم إشكالية الدراسة
و	2. أهداف الدراسة، أهميتها ومبررات اختيارها
ز	3. المعالجة المنهجية للدراسة
ي	4. عرض وتحليل الدراسات السابقة
ص	5. هيكلية الدراسة وصعوبات تحقيقها
الفصل الأول: مقدمة في التدريب المعاصر للموارد البشرية	
03	1. أهمية الموارد البشرية وإشكالية إدارتها وتنميتها
08	2. الإطار التعريفي لتدريب الموارد البشرية
16	3. إشكالية التحول في التدريب من النظم التقليدية إلى التوجهات الحديثة
25	4. أساسيات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية
30	5. إدارة التدريب المعاصر للموارد البشرية
الفصل الثاني: المدخل إلى إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية	
42	1. الأسس النظرية للتغيير وإدارة التغيير
48	2. المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات
56	3. العلاقة التبادلية بين التدريب ومنهج إعادة الهندسة
64	4. جوانب التغيير في التدريب في ظل استخدام منهج إعادة الهندسة
69	5. سيرورة إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية
الفصل الثالث: أهمية إعادة هندسة عمليات التدريب في تحسين الأداء البشري	
91	1. الأسس النظرية لمفهوم أداء المورد البشري
101	2. الإطار التعريفي لتقييم أداء المورد البشري
107	3. إدارة عملية تقييم الأداء البشري
113	4. أساسيات إدارة وتحسين أداء المورد البشري
121	5. التدريب المعاصر كمدخل لتحسين أداء المورد البشري

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في مؤسسة إسمنت تبسة SCT	
134	1. خصائص التدريب بالمؤسسة المبحوثة
141	2. إجراءات الدراسة التطبيقية
147	3. الاختبارات القبليّة لأداة الدراسة الرئيسيّة
155	4. تحليل بيانات الدراسة التطبيقية
169	5. اختبار فرضيات الدراسة
خاتمة	
180	1. تلخيص الدراسة
180	2. نتائج العرض الأدبي لإشكالية الدراسة
183	3. نتائج الدراسة التطبيقية
186	4. توصيات الدراسة
187	5. محدودية وآفاق الدراسة
189	قائمة المصادر والمراجع
206	الملاحق

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة الافتراضي	هـ
02	تصنيف أساليب تدريب الموارد البشرية	22
03	عمليات تدريب الموارد البشرية	30
04	نظام تدريب الموارد البشرية	37
05	منهجية إدارة التغيير وفقا لـ Kurt Lewin	45
06	تكامل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة	53
07	خطوات إعادة تصميم العمليات وفقا لـ J. Short و T. Davenport	71
08	منهجية إعادة هندسة العملية وفقا لـ Brian Fitzgerald و Ciaran Murphy	73
09	مقترح إعادة هندسة عمليات التدريب والتطوير لـ سيد محمد جاد الرب	78
10	العوامل المؤثرة في الأداء البشري والمحددة لمعايير تقييمه	105
11	دورة إدارة الأداء	118
12	الفجوة التدريبية	127
13	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	155
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	156

156	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	15
157	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	16
157	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	17

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب المعاصر	21
02	أشكال التدريب الإلكتروني للموارد البشرية	27
03	نموذج Kirkpatrick لتقييم أثر التدريب	34
04	عمليات تدريب الموارد البشرية من منظور خلق القيمة المضافة	63
05	الفرق بين المدرب المعاصر والمدرب التقليدي	66
06	التحليل الإستراتيجي لمعهد Bell للتطوير المهني قبل تقديم التدريب عن بعد	85
07	تطور مفهوم أداء المنظمة	94
08	الاختلافات الجوهرية بين أداء المهمة والأداء الضمني	98
09	تحليل تعريفات تدريب الموارد البشرية وتحديد مجالات التركيز فيها	123
10	خصائص المؤسسة المبحوثة	135
11	تطور أعداد المتدربين وتكاليف التدريب خلال السنوات 2014-2018 بالمؤسسة المبحوثة	137
12	توزيع المسؤولين بالمؤسسة المبحوثة	141
13	توزيع استمارات الاستبيان على المسؤولين بالمؤسسة المبحوثة	142
14	توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة	143
15	معاملات الارتباط بين درجة عبارات بعد " الجانب الهيكلي " والدرجة الكلية للبعد نفسه	148
16	معاملات الارتباط بين درجة عبارات بعد " الجانب البشري " والدرجة الكلية للبعد نفسه	148
17	معاملات الارتباط بين درجة عبارات بعد " الجانب التكنولوجي " والدرجة الكلية للبعد	149
18	معاملات الارتباط بين درجة عبارات بعد " الجانب الفني " والدرجة الكلية للبعد نفسه	149
19	معاملات الارتباط بين درجة عبارات بعد " أداء المهام " والدرجة الكلية للبعد نفسه	150
20	معاملات الارتباط بين درجة عبارات بعد " الأداء الضمني " والدرجة الكلية للبعد نفسه	150
21	معاملات الارتباط بين درجة عبارات بعد " الأداء التكيفي " والدرجة الكلية للبعد نفسه	151
22	معاملات الارتباط بين درجة عبارات بعد " الأداء الإبداعي " والدرجة الكلية للبعد نفسه	151
23	نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة	152
24	قيمة معامل Cronbach Alpha لثبات أداة الدراسة	153
25	اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية	154

154	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	26
158	تفسير قيم المتوسط الحسابي وفقا لسلم Likert الخماسي	27
159	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الجانب الهيكلي"	28
160	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الجانب البشري"	29
162	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الجانب التكنولوجي"	30
163	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الجانب الفني"	31
164	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "أداء المهام"	32
165	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الأداء الضمني"	33
166	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الأداء التكيفي"	34
167	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الأداء الإبداعي"	35
169	نتائج اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المهام الوظيفية	36
171	نتائج اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الضمني	37
172	نتائج اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء التكيفي	38
174	نتائج اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الإبداعي	39
175	نتائج اختبار فرضية الفروق	40

فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	خطة التدريب لسنة 2017 لمؤسسة إسمنت تبسة	207
02	مراحل العملية التدريبية في مؤسسة إسمنت تبسة	211
03	نموذج "التقييم الساخن" لتقييم أثر التدريب في مؤسسة إسمنت تبسة	216
04	نموذج "التقييم البارد" لتقييم أثر التدريب في مؤسسة إسمنت تبسة	217
05	نموذج استمارة الاستبيان	218
06	قائمة المحكمين لأداة الدراسة الرئيسية	223

مقدمة

مقدمة

إن التغيير حقيقة مهمة تعترض المنظمات في العصر الحديث، حيث تشهد بيئة أعمال هذه الأخيرة تطورات هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التغيرات السياسية والاقتصادية المتلاحقة، فضلا عن زيادة حدة المنافسة العالمية. وهو ما يفرض على تلك المنظمات مرونة التغيير والتكيف مع البيئة التنافسية الجديدة، وذلك لا يتحقق إلا بتوفر العنصر البشري الكفاء والمؤهل لاستيعاب التغيرات البيئية والنهوض بمهام المنظمات على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية.

لقد بات تحقيق المنظمات لأهدافها في بيئة أعمالها الحالية مرهونا بدرجة كبيرة بتطوير القدرات العلمية والسلوكية لمواردها البشرية قصد تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها ومضاعفة خبراتها لتكون في مستوى التحدي والتغيير والمنافسة، وحيث يعتبر التدريب أحد أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تحقيق ذلك.

إن التدريب الفعال للموارد البشرية يمكنها من أداء مهامها الوظيفية بكفاءة وفعالية وجعل المنظمات في وضعية تنافسية قوية. وبشكل عام تظهر أدبيات إدارة الموارد البشرية اعتراف علماء الإدارة بأهمية التدريب بوصفه أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تنمية مواردها البشرية وملاحقة التطورات البيئية، وأن العلاقة الإيجابية بين التدريب وأداء المورد البشري باتت راسخة وأنها تسهم في تعزيز أداء المنظمات، ما يلزم على هذه الأخيرة الاستثمار بشكل كبير ومستمر في برامج تدريب الموارد البشرية.

نظرا للدور البارز الذي يلعبه التدريب في حياة المنظمات الحالية، فإن التحول في التدريب من نشاط تقليدي إلى جعله نشاطا ديناميكيا له القدرة على التكيف مع الإمكانيات الجديدة وتطورات العصر بات أمرا ملحا، فالتدريب في شكله التقليدي يعاني من مشكلات عديدة تحول دون قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه في بيئة الأعمال المعاصرة، في حين أن ما حدث من تطور علمي وتقني في السنوات الأخيرة أوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب أدت إلى تطوير وتنوع أساليب التدريب، ما ساهم في تحقيق الأهداف التدريبية في أقصر وقت وبأقل جهد، وبالتالي تحسين نتائج عملية التعلم.

وعليه، فإن نجاح المنظمات في بيئة أعمالها المعاصرة يتوقف على مدى بعدها عن الآليات والتوجهات التقليدية للتدريب والتي كانت تتناسب والعقود الزمنية الماضية، وتبنمها للأساليب والتوجهات الحديثة التي تتناسب مع متطلبات التغيير والتطوير التي تمر بها في العصر الحديث.

إن التحول في تدريب الموارد البشرية من النظم التقليدية إلى التوجهات الحديثة يتطلب استخدام الأساليب الإدارية العلمية الممكنة، والتي يقترح منها حسب هذه الدراسة منهج إعادة الهندسة. هذا الأخير يعتبر من أحدث نظريات التغيير التي تسعى إلى إيجاد حلول جذرية ومبتكرة للمشكلات التي تعاني منها المنظمات، والمساعدة في الخروج من الروتين والأساليب التقليدية التي تدار بها الأعمال. وقد أشار أب الإدارة الحديثة Peter Drucker إلى حتمية تبني المنظمات الحالية لهذا المفهوم في مواجهة المشكلات التي تعاني منها والتي يعتبر التدريب التقليدي واحدا منها بعبارة الشهيرة " إعادة الهندسة مفهوم جديد في الإدارة يجب تطبيقه"¹.

1. تقديم إشكالية الدراسة

تتأسس إشكالية الدراسة من منطلق فكرة تنامي الاهتمام بدرجة كبيرة بقضايا تدريب الموارد البشرية وتأثيراته المختلفة على الأداء التنظيمي عموما والبشري خاصة، وأن التدريب في شكله التقليدي يعجز عن تحقيق التأثيرات المرجوة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال الحالية من قيود وتحولات مستمرة ومتسارعة في جميع المجالات نظرا للمشكلات التي يعاني منها، وهو ما يبعث إلى إحداث ثورة في مجال التدريب، تسعى إلى إخراجها من قوالبه التقليدية وتهيئته لتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية والاستجابة للضرورة المعاصرة وذلك باستخدام المنهج العلمي الإداري الحديث " إعادة الهندسة".

من منطلق ما سبق ذكره تبرز فرضية بحثية تتعلق بإشكالية عصرنة التدريب باستخدام منهج إعادة الهندسة أو ما تم الاصطلاح عليه بإعادة هندسة عمليات التدريب وأثر ذلك على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية، مع إسقاط هذا الأثر على إحدى كبريات المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة.

1.1. التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية

يمكن ترجمة الإشكالية السابقة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

¹ Walter Kiechel, The Lords of Strategy: The Secret Intellectual of the New Corporate World, Harvard Business Press, Boston, USA, 2010, p 247.

ما أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية؟ وما واقع

ذلك في مؤسسة إسمنت تبسة؟

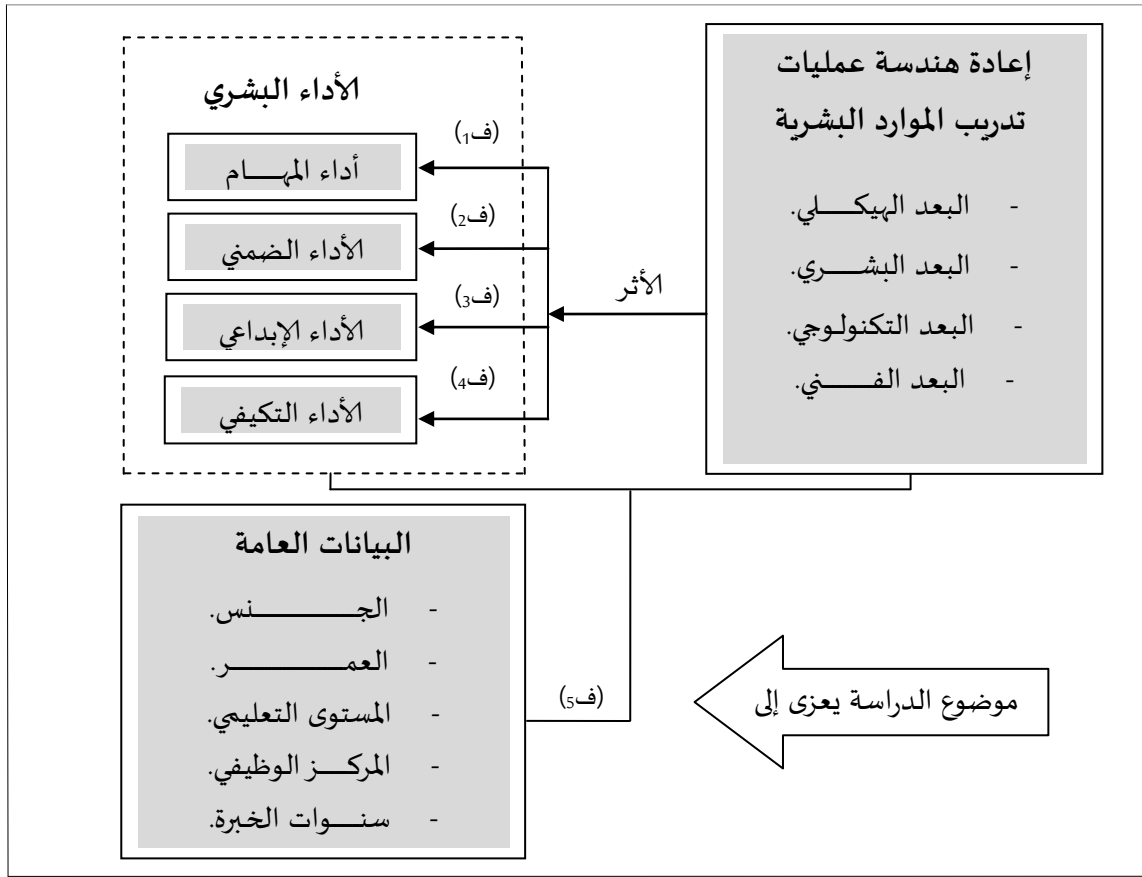
ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية مصاغة على النحو التالي:

- ما هي أهم المشكلات التي يعاني منها التدريب في ظل النظم والتوجهات التقليدية له؟
- ما هي أبرز الفروقات بين التدريب التقليدي والتدريب المعاصر؟
- ما هي الجوانب التي يمسه التغيير في النشاط التدريبي في ظل استخدام منهج إعادة الهندسة؟
- فيما تتمثل أبعاد أداء المورد البشري الرئيسية؟
- ما مدى أهمية إعادة هندسة عمليات التدريب في تحسين أبعاد أداء المورد البشري؟
- ما مدى توافر أبعاد متغيري الدراسة في المؤسسة المبحوثة؟
- ما مدى تأثير إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري في المؤسسة المبحوثة؟

2.1. نموذج الدراسة وفرضياتها الرئيسية

بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لإشكالية الدراسة تم تصميم نموذج الدراسة الافتراضي الموضح في الشكل رقم (01)، حيث تحدد هذا الأخير وفقا لعلاقة التأثير بين متغيري الدراسة: إعادة هندسة عمليات التدريب بأبعاده المختلفة كمتغير مستقل، وأداء المورد البشري بأبعاده المختلفة كمتغير تابع، مع إدراج البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة لمعرفة مدى تأثيرها على الأثر المدروس.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: تم إعداده بناء على الدراسات السابقة.

يتضمن النموذج السابق مجموعة من الفرضيات الرئيسية بمثابة " حلول ممكنة يفرضها الباحث للمشكلة وذلك بناء على ما تكون لديه من خلفية مقروءة أو مسموعة أو مرئية عن المشكلة قيد الدراسة"¹، وحيث تم صياغة تلك الفرضيات على النحو التالي:

- لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر على أداء المورد البشري لمهامه الرئيسية في المؤسسة الاقتصادية.
- لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر على الأداء الضمني للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.
- لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر على الأداء التكيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.
- لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر على الأداء الإبداعي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على أبعاد الأداء البشري تعزى إلى الاختلاف في البيانات الوصفية العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة).

¹ رحيم بونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 41.

2. أهداف الدراسة، أهميتها ومبررات اختيارها

1.2. أهداف الدراسة الحالية

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في البحث عن أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية عامة وتلك المبحوثة بشكل خاص، والذي يتفرع بدوره إلى الأهداف النظرية والميدانية التالية:

- على المستوى النظري: تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري يلم بأهم المفاهيم والعناصر التي تدخل في مفهومي إعادة هندسة عمليات التدريب والأداء البشري، تطوير أبعاد متغيري الدراسة، والبحث في العلاقة بينها، وذلك وفقاً لما ورد في الأدبيات النظرية.

- على المستوى الميداني: التعرف على مدى توافر أبعاد متغيري الدراسة في المؤسسة المبحوثة واختبار نموذج الدراسة الذي يفترض وجود علاقة تأثير لإعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري في المؤسسة المبحوثة وتعميم النتائج.

- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح أهمية تطبيق إعادة هندسة عمليات التدريب كمفهوم إداري حديث يساعد المؤسسات الاقتصادية على مواجهة التطورات والتغيرات العالمية من خلال تأثيراته المختلفة على أداء مواردها البشرية.

2.2. أهمية الدراسة الحالية

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتناول متغيرات معاصرة ذات طبيعة مؤثرة في حياة المؤسسات الاقتصادية الحالية، في ظل ما تشهده هذه الأخيرة من تطورات مستمرة ومتسارعة في بيئة أعمالها الحالية بما يخلق الحاجة إلى تداول وتطبيق الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة لملاحقة التطورات في مختلف جوانب الحياة المؤسسية ومكوناتها الأساسية المتعلقة بالفرد والمؤسسة.

حيث يشكل موضوع إعادة هندسة عمليات التدريب وتحسين الأداء البشري أحد المحاور الهامة ضمن أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وأنه يأخذ اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، وبالتالي محاولة إثرائه من خلال تطوير المحاور أو الأبعاد الرئيسية لإعادة هندسة عمليات التدريب وربطها بالأبعاد المعاصرة لأداء المورد البشري، لتعتبر الدراسة بمثابة بوابة فكرية مكملية لدراسات سابقة أو ممهدة لدراسات جديدة في ذات المجال. كما أن نتائج الدراسة الحالية ستكون بمثابة دليل عملي لإدارة أي مؤسسة اقتصادية

يسهم في دعم صانعي القرار فيها لتحقيق أعلى مستويات الأداء البشري من خلال التفعيل الأمثل لإستراتيجيات تدريب الموارد البشرية، باعتبار أن تحسين الأداء البشري ليكون في مستوى التحدي والتغيير والمنافسة من أبرز الغايات التي تسعى إليها المؤسسات الحالية.

3.2. مبررات اختيار الموضوع

انطلاقاً من تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها على المستويين النظري والميداني وكذا أهمية الدراسة، يمكن أن تظهر مبررات اختيار الموضوع على النحو التالي:

- ميولات الباحثة الشخصية واهتمامها بتناول مواضيع إدارة الموارد البشرية والأداء والمرتبطة بمجال التخصص، ومحاولة توسيع دائرة المعارف النظرية في هذا المجال.
- حداثة الموضوع، أهميته، وقلة الدراسات التي تناولته شجعت الباحثة على تسليط الضوء على مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب وأهميته في تحسين الأداء البشري، وتعريف المؤسسات الاقتصادية به وتوعيتها بأهمية تبنيه وتطبيقه إذا ما أرادت مواكبة التطورات في بيئة أعمالها وتحقيق التنافسية والاستمرارية. وبالتالي توجيه الاقتراحات والحلول والتوصيات بخصوص تحسين الأداء من خلال عصنة التدريب باستخدام أسلوب إعادة الهندسة الذي وقع الاختيار عليه كونه أبرز الأساليب تجسيدا للتغيير الجذري في مختلف المجالات وأكثرها تحقيقاً للنتائج الجوهرية على المستويين البشري والمؤسسي.

3. المعالجة المنهجية للدراسة

1.3. المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات

لكل بحث أو دراسة منهج يسير عليه لدراسة المشكلة، ويشير المنهج بشكل عام إلى " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"¹. فيتعرض الباحث هنا إلى كيفية العرض، وطرح قضايا الموضوع، والوسائل التي سيسلكها ليصل بها إلى النتائج المطلوبة، ليبدو البحث وطرقه، ووسائله واضحة المعالم.

وقد تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على " وصف ظاهرة من الظواهر، والوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية

¹ عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، كتابة البحث العلمي صياغة جديدة، مكتبة الرشد للنشر، الرياض، السعودية، ط9، 2005، ص 28.

معينة، ومن خلال تجميع البيانات، وتنظيمها، وتحليلها¹، وحيث تحددت أدوات جمع البيانات وتحليلها وفقا للآتي:

- على المستوى النظري: لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الأدبيات النظرية، وقد تمثلت أدوات جمع البيانات والمعلومات بشكل أساسي في الكتب العربية والأجنبية خاصة، إضافة إلى المجالات المحكمة والمكتبات والمؤتمرات العلمية وأطروحات الدكتوراه والمواقع الإلكترونية.

- على المستوى الميداني: للقيام بالدراسة الميدانية تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، أين تم استخدام كل من المقابلة والملاحظة والمواقع الإلكترونية للمؤسسة المبحوثة والوثائق المقدمة من قبل هذه الأخيرة كأدوات لجمع البيانات، مع التركيز على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية ومن ثمة تحليل بياناته وفقا للأساليب الإحصائية المعروفة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وهو ما يجعل من الدراسة الحالية تجمع بين المقاربتين النوعية والكمية لإثراء الدراسة وتدعيمها بالتحليل والتفسير.

2.3. حدود الدراسة

للإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية من خلال أبعادها الأساسية التي حددتها هذه الدراسة في كل من البعد الهيكلي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، والبعد الفني، على الأبعاد المختلفة لأداء المورد البشري والمتمثلة وفقا للدراسة الحالية في كل من بعد أداء المهام، بعد الأداء الضمني، بعد الأداء التكيفي، وبعد الأداء الإبداعي.
- الحدود المكانية: وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة إسمنت تبسة.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2018-2019.

¹ محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1992، ص 30.

3.3. التعريف بمتغيرات الدراسة

- من المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة في الدراسة حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالة غير الدلالة الواردة في هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:
- الموارد البشرية: جميع العاملين بالمؤسسة أيا كانت الإدارات والأقسام التي يعملون بها، وأيا كانت الوظائف التي يشغلونها في المستويات الإدارية المختلفة: الإدارة المباشرة، والوسطى، والعليا¹.
 - تدريب الموارد البشرية: يعرفه M. Armstrong على أنه التطوير المنهجي للمعرفة والمهارات والمواقف التي يتطلبها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب².
 - إعادة هندسة العمليات: يعرفها كل من M. Hummer و J. Champy على أنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسة لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل³. فإعادة الهندسة تعيد التفكير في الطريقة التي يتم بها العمل داخل المؤسسة، وهي لا تحاول ببساطة إصلاح وتحسين عمليات موجودة، بل تغييرها تماما.
 - إعادة هندسة عمليات التدريب: يشير مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب إلى إحداث التغييرات الجذرية في النشاط التدريبي قصد التخلص كليا من المشكلات التي يعاني منها هذا الأخير في ظل النظم والتوجهات التقليدية نحو تبني التوجهات المعاصرة له وتحقيق مقاييس الأداء العصرية (الجودة والمرونة والتكلفة والسرعة) في النشاط التدريبي، وبما يؤدي إلى خلق القيمة المضافة المرجوة من عمليات تدريب الموارد البشرية.
 - الأداء البشري: انطلاقا من ارتباط مفهوم الأداء بالمرجات، النتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها على المستوى الفردي، أو الجماعي، أو المؤسسي⁴، يمكن تعريف الأداء البشري على أنه النتائج التي يحققها العامل من خلال تأدية مهامه بالشكل المطلوب وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 156.

² Pallavi P. Kulkarni, A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life, Journal of Arts, Science & Commerce, Vol 4, Iss 2, April 2013, p 38.

³ Michael Hammer & James Champy, Le Reengineering: Réinventer l'Entreprise pour Amélioration Spectaculaire de ses Performances, DUNOD, Paris, France, 1993, p 42.

⁴ William J. Rothwell et al, Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence, Butterworth-Heinemann, USA, 2nd ed, 2007, p 01.

4. الدراسات السابقة

1.4. عرض وتحليل الدراسات السابقة

الدراسات السابقة مصطلح يراد به مراجعة الدراسات التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث أن يبدأ مما انتهى غيره، وأن يوضح مدى الاختلاف والتشابه بين دراسته وبين ما سبقه من دراسات¹. وبتقصي الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة تم الوصول إلى العديد من الدراسات السابقة التي عالجت إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بالموضوع، ونظرا لعدم إمكانية حصرها وتحليلها جميعا فسيتم التركيز فقط على أهم الدراسات التي تم اعتمادها في تطوير نموذج الدراسة الافتراضي والبحث في الأثر المدروس، وهذه الدراسات هي كالتالي:

- دراسة Donald F. Jemella و Namchul Shin (2002) بعنوان " إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء: دراسة حالة بنك Chase Manhattan"²، بحثت الدراسة في إشكالية استخدام أساليب إعادة الهندسة العمليات في المؤسسات المالية، واستنادا إلى دراسة حالة أجريت في بنك Chase، حاول الباحثان تقديم إرشادات لمشاريع إعادة الهندسة في المؤسسات المالية بما يساعد على تحقيق أعلى مستويات الأداء. تضمن مشروع إعادة الهندسة في البنك أربعة مراحل تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة أسفرت عن منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى تحقيق زيادات هائلة في الإيرادات ووفورات في التكاليف.

- دراسة Herman Aguinis و Kurt Kraiger (2009) بعنوان " فوائد التدريب والتطوير على المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي والمجتمعي"³، توفر هذه المقالة مراجعة لأدبيات التدريب والتطوير منذ عام 2000، وبالضبط الأدبيات التي تركز على فوائد التدريب والتطوير على مستوى الأفراد والفرق والمنظمات والمجتمع. وقد تبني الباحثان منظورا متعدد التخصصات وعالميا لإظهار أن أنشطة التدريب والتطوير في المنظمات يمكن أن تنتج فوائد مهمة لكل من أصحاب المصلحة هؤلاء. ومن أهم ما توصلوا إليه الباحثان إجماع العديد من الدراسات على فوائد التدريب للأفراد والفرق، تشمل هذه الفوائد الأداء بالإضافة إلى المتغيرات التي ترتبط مباشرة (الابتكار والمهارات الضمنية، الخبرة التكيفية، المهارات التقنية، مهارات الإدارة الذاتية، التكيف عبر الثقافات ... الخ) أو بشكل غير مباشر (التمكين، التواصل، التخطيط، وتنسيق المهام

¹ رحيم يونس كرو العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² Donald F. Jemella & Namchul Shin, Business Process Reengineering and Performance Improvement: The case of Chase Manhattan Bank, Business Process Management Journal, Vol 8, No 4, 2002.

³ Herman Aguinis & Kurt Kraiger, Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, The Annual Review of Psychology, Vol 60, 2009.

في الفرق ... الخ) بالأداء. كما توصلنا إلى إجماع العديد من الدراسات على فوائد التدريب للمنظمات ككل، تشمل هذه الفوائد تحسين الأداء التنظيمي (الربحية والفعالية والإنتاجية وإيرادات التشغيل لكل موظف ... الخ) بالإضافة إلى النتائج الأخرى التي تتعلق مباشرة (انخفاض التكاليف، وتحسين الجودة والكمية ... الخ) أو بشكل غير مباشر (دوران الموظفين، وسمعة المؤسسة، رأس المال الاجتماعي ... الخ) بالأداء. وعلى مستوى المجتمع توصل الباحثان إلى أن إدراك فوائد الأنشطة التدريبية للمجتمع أدى إلى قيام العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم باعتماد سياسات وطنية لتشجيع تصميم وتنفيذ برامج التدريب على المستوى الوطني. وذلك بهدف تحسين رأس المال البشري للأمة، والذي يرتبط بدوره بزيادة الرخاء الاقتصادي.

- دراسة Zahid Hussain Bhat (2013) بعنوان "تأثير التدريب على أداء الموظفين: دراسة لقطاع الخدمات المصرفية للأفراد في الهند"¹، تحلل هذه الدراسة العلاقة بين التدريب وتأثيره على أداء الموظفين في البنوك، حيث توصلت إلى أن التدريب يؤثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي، وأنه عامل تحفيزي يعزز معرفة الموظف تجاه الوظيفة التي يصبح الموظفون فيها بارعين في وظائفهم ويصبحون قادرين على إعطاء نتائج أفضل، فضلا عن كونه وسيلة مفيدة للتكيف مع التغييرات التي يشجعها الابتكار التكنولوجي، المنافسة في السوق والهيكلية المؤسسية، والأهم من ذلك أنه يلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء الموظفين. كما أن أداء المؤسسة يعتمد على التزام الموظف الذي يعتمد بدوره على سياسة الموارد البشرية في التدريب والتطوير. ويعتبر الباحث أن دراسة علاقة تدريب الموظفين بالأداء مهمة لمديري اليوم لأن اتجاهات الأعمال الحديثة تتطلب المزيد من الكفاءة والدقة والفعالية في وقت أقل وبتكلفة أقل وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تصميم وتطوير ونشر برامج تدريب ممتازة للموظفين، وأنه نظرا لأن التدريب له تأثير كبير على التزام وأداء عمل الموظف، فمن المهم تعزيز وتطبيق التدريب كجزء من جداول الأعمال المؤسسية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

- دراسة Amir Elnaga و Amen Imran (2013) بعنوان "أثر التدريب على أداء الموظفين"²: حاول الباحثان دراسة تأثير التدريب على أداء الموظف وتقديم اقتراح بشأن كيفية قيام المنظمة بتحسين أداء الموظفين من خلال برامج التدريب الفعالة. ويتوافق المنهج البحثي المعتمد في الدراسة مع البحث النوعي، حيث يستعرض الأدبيات ودراسات الحالة المتعددة حول أهمية التدريب في تحسين أداء الموظفين. وقد توصل الباحثان إلى

¹ Zahid Hussain Bhat, **Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India**, INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, Vol 3, N 6, 2013.

² Amir Elnaga & Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol 5, N 4, 2013.

تقديم اقتراحات للإدارة العليا في شكل قائمة مراجعة، مناسبة لجميع المنظمات، لتقييم أداء الموظف ومعرفة الأسباب الحقيقية لمشكلة الأداء بحيث يمكن حل المشكلة في الوقت المناسب من خلال برنامج التدريب المطلوب. ويعتقد الباحثان بعدم وجود مؤشرات كافية لربط العلاقة بين التدريب وأداء الموظف بشكل مباشر. مما يخلق الحاجة إلى إجراء بحث تجريبي في المستقبل لاختبار الاقتراح الذي تمت مناقشته في الدراسة. مع إعطاء توجهات للبحث في المستقبل من خلال تطبيق مستوى مختلف من التحليل على استكشاف تأثير ممارسات التدريب على أداء الموظف.

- دراسة Musa T. Ajloun و Salah M. Diab (2015) بعنوان " تأثير التدريب على أداء العاملين والالتزام التنظيمي وجودة الخدمات الطبية في المستشفيات الخاصة الأردنية"¹، الغرض من هذه الدراسة هو اختبار أثر التدريب على أداء الموظف وجودة الخدمات الطبية في المستشفيات الخاصة الأردنية. تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال 380 استبيان تم توزيعه على جميع العاملين بمختلف الوظائف في المستشفيات الخاصة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير متباين لأبعاد التدريب (تطبيق مراحل العملية التدريبية، وتنوع برامج التدريب، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب) على أداء العاملين وجودة الخدمات الطبية والالتزام التنظيمي. ويوصي الباحثان بتهيئة مناخ تنظيمي مناسب وخطة تدريب سنوية لعملية التدريب، وتوفير الحوافز المناسبة للمدربين، وزيادة الميزانية المخصصة للتدريب في المستشفيات الخاصة الأردنية، وإعطاء الفرصة للعاملين لاختيار البرامج التدريبية، وترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بالبرامج التدريبية.

- دراسة Joma Mahfod و Mahmood Asad (2015) بعنوان " التدريب والتطوير وأثرهما على أداء الموظفين: دراسة لشركة Agility - مملكة البحرين"²، تمحورت الدراسة حول البحث في أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في القطاع اللوجستي في البحرين، حيث تم اختيار شركة Agility ضمن هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وتحسين أداء الموظفين خاصة وأداء الشركة بشكل عام. وتوصي الدراسة بأن تولي الشركة المبحوثة وإدارتها العليا مزيداً من الاهتمام لاعتماد استراتيجيات تدريب واضحة مستوحاة من الإستراتيجية الكلية للشركة، فضلاً عن الحاجة إلى تنوع برامج التدريب لأعضائها واستخدام أساليب

¹ Salah M. Diab & Musa T. Ajloun, The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at Jordanian Private Hospitals, International Journal of Business and Management, Vol 10, N 2, 2015.

² Mahmood Asad & Joma Mahfod, Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain, International Review of Management and Business Research, Vol 4, Iss 3, 2015.

التدريب المختلفة وأيضا الحاجة إلى التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كقاعدة لتطبيق البرامج التدريبية من أجل تحسين أداء موظفيها.

- دراسة سامية خرخاش (2015) بعنوان " إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الإنترنت في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة Tyndall بالمسيلة"¹، حاولت الباحثة في دراستها البحث في فاعلية استخدام الأساليب الجديدة في التدريب مركزة على منهج إعادة الهندسة، بافتراض إمكانية التحكم في هذا الاستخدام من خلال شبكة الإنترنت وبالتالي تحقيق أهداف التدريب الطموحة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مستهدفة بلغت 110 عاملا بمؤسسة النسيج "Tyndall" بالمسيلة، ليتم تحليل البيانات المتحصل عليه باستخدام برنامج ال Spss. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الفاعلية ناتجة عن استخدام إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الإنترنت من وجهة نظر عمال مؤسسة "Tyndall" بالمسيلة، بالإضافة إلى ذلك توصلت الباحثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير هؤلاء العمال لفاعلية استخدام إعادة هندسة عمليات التدريب باستخدام الإنترنت تعزى إلى متغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

- دراسة أحلام خان (2015) بعنوان " أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"²، هدفت الدراسة إلى اختبار الأثرين المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، وغير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. لذا تم قياس إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال أربعة جوانب رئيسية وهي: إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية (الجانب الهيكلي)، استخدام تكنولوجيا المعلومات (الجانب التكنولوجي)، إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية (الجانب الفني)، تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمروسين (الجانب البشري)، وقياس ممارسات الأداء العالي بمخرجاتها المتمثلة في الاندماج الوظيفي، التمكين، المكافأة على أساس الأداء، وقياس الأداء البشري بأبعاده الثلاثة: المهام والسياق والإبداع. ولجمع البيانات الأولية، تم تصميم

¹ سامية خرخاش. إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الإنترنت في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة Tyndall، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد رقم 15، 2015.

² أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015.

استبانيتين، الأولى تشخيصية، موجهة لجميع موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة، وذلك بهدف تقييم مدى إدراكها لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها ومعيقاتها في مؤسساتهم. والثانية أساسية، تم توزيعها على جميع الرؤساء المباشرين بتلك المؤسسات، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة. وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss، تم التوصل إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري، من خلال مساهمة بعدها البشري بالدرجة الأولى ومساهمة بعدها الهيكلية بشكل أقل. كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها الفنية، التكنولوجية والهيكلية تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثيرات ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

- دراسة سناء جبيرات (2015) بعنوان " تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية"¹، هدفت الدراسة إلى البحث عن أفضل فهم للعلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء البشري من وجهة نظر المستعملين لإعطاء إجابة وافية عن واقعية توظيفها وعن جدوى الاستثمار فيها، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق، يتكون من تسعة مقاييس تندرج تحت ثلاث متغيرات أساسية والمتمثلة في أسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل، القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط، والأداء البشري بأبعاده الهام، السياقي والتكفي كمتغير تابع. ولاختبار النموذج وقع الاختيار على سبعة مؤسسات جزائرية، واستهدف مستعملي نظم معلومات الموارد البشرية الذين تتوفر لديهم معلومات المؤشرات المحددة في الاستبيان الذين بلغ عددهم 140 مستعملا. وبعد التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برنامجي ال Spss و Amos تم التوصل إلى اختلاف التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري والتأثير بوجود القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط. وقد كان الأثر الأكبر لهذا الأخير الذي أخذ شكل الوساطة الجزئية على مستوى أغلب علاقات النموذج، إذ استطاعت القيمة الاستعمالية أن توضح معنويا جزءا من التباين التي تحدثها أسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري. بالإضافة إلى ما سبق، فإن النموذج الذي تم بناؤه يؤكد على أن تقييم الأثر يجب أن يكون متعدد الأبعاد

¹ سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-

يعكس الجوانب المختلفة لنظم معلومات الموارد البشرية تماشياً مع الرؤية التسييرية للنظم، فالمصادقة عليه تثبت بأن إدراك الأثر ناتج عن تفاعل كل الأبعاد.

- دراسة Abeba Mitiku Asfaw وآخرون بعنوان (2015) " أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين وفعاليتهم: دراسة حالة لمكتب إدارة المقاطعة الخامسة، مدينة بول الفرعية، أديس أبابا، إثيوبيا"¹، تم التركيز في هذه الدراسة على تحديد أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين وفعاليتهم في مكتب إدارة المقاطعة الخامسة بأديس أبابا، إثيوبيا. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 100 موظف بعد اختيار أفراد العينة باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية المنهجية، وحيث خضع 94 استبياناً للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير مع أداء الموظف وفعاليتيه. وبناء على النتائج المتوصل إليها يوصي الباحثون بأن يحافظ المكتب الإداري للمقاطعة الخامسة على توفير أنشطة تدريب وتطوير الموظفين وضمان مشاركة الموظفين في تخطيط برامج التدريب والتطوير وتحديد الاحتياجات أو العجز أو المهارات.

- دراسة Ashraf Mohammad Alfandi (2016) بعنوان " أثر التدريب على أداء العاملين: حالة مؤسسة السياحة والسفر الأردنية"²، هدفت الدراسة إلى البحث في دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة السياحة والسفر الأردنية. وقد تم استخدام برنامج ال Spss لتحليل بيانات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان. تم اختيار عينة عشوائية شملت 28 مؤسسة موجودة في عمان، حيث تم توزيع استبيانات بما يوافق 44 فرد من عينة الدراسة، واسترجع فقط 41 استبيان قابل للتحليل الإحصائي. وتشير النتائج إلى وجود مستوى كاف من برامج التدريب المقدمة للعاملين في المؤسسة. ومع ذلك يعتقد العاملون أن مؤسستهم قد لا توفر برامج تدريبية سنوية بطريقة منهجية، وأن خطط التدريب وبرامج المؤسسة ليست قيد التطوير المستمر. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين. وأن التدريب يؤثر معنوياً على الأبعاد الثلاثة الرئيسية للأداء المتمثلة حسب هذه الدراسة في جودة العمل، كمية العمل، وسرعة إنجاز العمل.

¹ Abeba Mitiku Asfaw et al, The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol 3, 2015.

² Ashraf Mohammad Alfandi, Training Impact on the Performance of Employees: A Case of Jordanian Travel and Tourism Institution, International Business Management, Vol 10, N 04, 2016.

- دراسة R. Anitha و M. Ashok Kumar (2016) بعنوان " دراسة حول تأثير التدريب على أداء الموظفين في قطاع التأمين الخاص، مقاطعة Coimbatore"¹، أجريت هذه الدراسة في قطاع التأمين الخاص في منطقة Coimbatore، وقد تمثلت أهداف الدراسة في: دراسة أثر التدريب على أداء الموظفين، دراسة العوامل التي تحدد إنتاجية الموظف من خلال التدريب، دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى على أداء الموظفين. تمثلت أداة جمع البيانات في الاستبيان الذي تم توزيعه على 75 فردا من عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة أن التدريب المقدم للموظفين في قطاع التأمين الخاص في مقاطعة Coimbatore يؤدي إلى التحسين من مستوى أدائهم. وأن هناك زيادة في إنتاجية الموظف تتحقق بعد التدريب. كما أن المستوى التعليمي وفئة الموظفين وخبرات عمل الموظفين هي العوامل التي تحدد أيضا نمو أداء الموظفين في المقاطعة بعد التدريب.

- دراسة Janes O. Samwel (2018) بعنوان " أثر تدريب العاملين على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات الحفر في مناطق Geita، Shinyanga و Mara في تنزانيا"²، يعتقد الباحث أن الأداء الفعال لأي منظمة يعتمد كثيرا على أداء القوى العاملة، وأن تدريب العاملين أمر لا جدال فيه، ولا يجب التغاضي عنه. وأن شركات الحفر تحتاج إلى عاملين مدربين ومؤهلين وذوي خبرة لتحقيق أهدافها. لذلك كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تأثير تدريب العاملين على أداء شركات الحفر في المناطق Geita، Shinyanga و Mara وتقديم أدلة ملموسة حول مدى مساهمة تدريب العاملين في الأداء الكلي لشركات الحفر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتضمن 219 فردا مبحوثا، وتصميم استبانته كأداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لعمليات تدريب العاملين على أداء شركات الحفر، ومع ذلك فهذه الأخيرة تفتقر إلى وجود سياسات فعالة للتدريب والتطوير. وحيث أوصت الدراسة أن هناك حاجة لشركات الحفر لتطوير سياسات التدريب والتطوير المناسبة والفعالة التي سوف توجه إجراءات التدريب الخاصة بهم وتساعد أيضا في تنفيذ استراتيجيات التدريب.

- دراسة Mamofokeng Eliza Motlokoa وآخرون (2018) بعنوان " أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة حالة القطاع المصرفي في Lesotho"³، يشير الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية

¹ R. Anitha & M. Ashok Kumar, A Study on the Impact of Training on Employee Performance In Private Insurance Sector, Coimbatore District, International Journal of Management Research & Review, Vol 6, Iss 8, 2016.

² Janes O. Samwel, Impact of Employee Training on Organizational Performance - Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania, International Journal of Managerial Studies and Research, Vol 6, N 1, 2018.

³ Mamofokeng Eliza Motlokoa et al, The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho, International Journal of Human Resource Studies, Vol 8, N 2, 2018.

التدريب في تحسين أداء القوى العاملة وأداء المنظمة، إلا أن الكثير من المنظمات تعتبر التدريب بمثابة نفقات غير ضرورية وتخضع دائما ميزانيات التدريب في محاولة لتحسين وضعها المالي بما يضر برفاهية موظفيها لأن هذا الإجراء يعطل الموظفين عن التكيف مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار والظروف غير المؤكدة بسبب الابتكار التكنولوجي السريع والتغيير التنظيمي. وللبحث في الأثر المدروس استخدم الباحثون أسلوب المعاينة، حيث قام بتوزيع استبيانات بما يوافق عدد أفراد عينة الدراسة البالغ 171 فردا عاملا في القطاع المصرفي في Lesotho. وقد كشفت نتائج الدراسة بشكل عام أن التدريب لا يؤدي فقط إلى زيادة أداء الموظفين ولكن أيضا يؤثر بشكل إيجابي على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي في القطاع المصرفي في Lesotho. ويوصي الباحثون بضرورة تخصيص القطاع المصرفي في Lesotho للموارد اللازمة لتدريب الموظفين على أساس الفجوات المحددة في المهارات لصقل مهارات الموظفين ومعرفتهم وقدراتهم من أجل تكثيفهم للتعامل مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار وظروف عدم اليقين وتحسين ظروفهم الدافع والرضا الوظيفي.

2.4. مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة وتحليلها تظهر مكانة الدراسة الحالية بين الأبحاث والدراسات السابقة من خلال الآتي:

- لقد تتبعنا الأبحاث والدراسات السابقة تطور مفهوم التدريب وكشفت عن أهم التحولات التي عرفها هذا الأخير من تعدد واختلاف في أشكاله وأساليبه وآليات إدارته ... الخ، لتتوصل في الأخير إلى نتيجة مفادها أن التدريب وفقا للنظم والتوجهات التقليدية لم يعد يتماشى مع خصائص المؤسسات الحالية، ودعت إلى ضرورة تفعيله وعصرنته بما يزيد من قدرته على تحقيق الأهداف الطموحة لتلك المؤسسات، دون التفصيل في آليات ذلك- أي آليات عصرنة التدريب باستخدام الأساليب العلمية الإدارية الممكنة-، وهو ما خلق ثغرة بحثية أعطت الانطلاقة إلى البحث في أنجع الأساليب التي بالإمكان اعتمادها في تحقيق الضرورة المعاصرة في مجال التدريب والتفصيل في آليات ذلك.

- تشير الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم إعادة الهندسة الذي ظهر في بدايات التسعينيات كأسلوب علمي إداري حديث، إلى نجاعة هذا الأسلوب في إيجاد حلول جذرية لجميع المشكلات التي تعاني منها المؤسسات وتحقيق نتائج فائقة وسريعة وتحقيق مقاييس الأداء العصرية، وهو ما شجع الباحثة على اختياره عن غيره من الأساليب واعتماده كأسلوب لعصرنة تدريب الموارد البشرية.

- تنعدم الأبحاث والدراسات - حسب علم الباحثة- التي عالجت أبعاد أو مجالات التغيير الرئيسية في النشاط التدريبي في ظل استخدام منهج إعادة الهندسة، وهو ما عمدت هذه الدراسة إلى تطويره لتعتبر بذلك من أهم الإضافات المقدمة من خلال الدراسة الحالية، حيث تمثلت تلك الأبعاد في البعد الهيكلي بمعنى إعادة هيكلة وحدة التدريب، البعد البشري بمعنى إعادة هندسة أدوار الأطراف المعنية بالتدريب، البعد التكنولوجي بمعنى التحول إلى التدريب الإلكتروني، والبعد الفني بمعنى إعادة تصميم عمليات التدريب وتحقيق القيمة المضافة.

- عالجت العديد من الأبحاث والدراسات السابقة العلاقة بين التدريب وأداء المورد البشري نظريا وميدانيا، واتفقت على وجود أثر إيجابي للتدريب على الأداء البشري، في حين تنعدم الأبحاث والدراسات - حسب علم الباحثة- التي تناولت العلاقة بين إعادة هندسة عمليات التدريب بأبعادها الهيكلية، البشرية، التكنولوجية والفنية، على أداء المورد البشري بأبعاده المختلفة والتي تمثلت وفقا لهذه الدراسة في أداء المهام، الأداء البشري، الأداء الإبداعي، الأبعاد التكيفي. وهو ما تم التطرق إليه من خلال الدراسة الحالية.

5. هيكلية الدراسة وصعوبات تحقيقها

1.5. هيكلية الدراسة

بنيت الدراسة الحالية على افتراض وجود أثر لإعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية عامة وتلك المبحوثة بصفة خاصة. وللتأكد من صحة ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تتناول القضايا أو المفاهيم الأساسية التي تضمنتها فرضيات الدراسة، حيث عالجت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري للدراسة، بينما خصص الفصل الرابع والأخير لمعالجة الجانب الميداني، وقد تضمنت الدراسة أيضا كل من المقدمة والخاتمة، وفيما يلي تفصيل في أجزاء الدراسة:

- تهتم المقدمة بتهيئة القارئ لمجال الدراسة الذي تقع في إطاره المشكلة البحثية، وذلك بإبراز تساؤلاتها وفرضياتها، وبيان أهميتها وأهدافها ومبررات اختيارها، ومنهجية معالجتها، وتحديد مجالاتها وضبط متغيراتها، وتوضيح مكانتها ضمن الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه، وتوضيح الأجزاء أو الفصول التي تناولت الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة مع الإشارة إلى الصعوبات التي اعترضت الدراسة طيلة فترة إعدادها.

- جاء الفصل الأول لتحديد ملامح التدريب المعاصر كمرحلة تمهيدية تبرر الداعي من تبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم إعادة عمليات هندسة التدريب. ويبدأ هذا الفصل من خلال محوره الأول بطرح موجز لبعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب وذلك لمعرفة مكانته ضمن فعاليات إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ليتم في المحور الثاني وضع إطار تعريفي للتدريب يوضح مفهوم هذا الأخير، أهم أشكاله وأسباب الحاجة إليه. ثم يأتي المحور الثالث لمناقشة إشكالية التحول في التدريب من النظم التقليدية إلى التحديث، وهنا يتم توضيح أهم الفروق في التدريب وفقاً للتوجهين التقليدي والمعاصر وكذا الأنماط المعتمدة في التدريب المعاصر. وباعتبار أن التدريب الإلكتروني من أهم مظاهر التحول في التدريب لما يحتويه من حلول معاصرة في مجال التدريب فقد خصص المحور الرابع لتوضيح هذا المفهوم، أهم أشكاله ومبرراته، وليتم تخصيص المحور الخامس والأخير ضمن الفصل الأول لمناقشة آليات إدارة التدريب المعاصر من منظوري العمليات والنظم.
- يعالج الفصل الثاني إشكالية استخدام إعادة الهندسة في عمليات التدريب، فيبدأ من خلال محوريه الأول والثاني بتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالتغيير وإدارته، والتعريف بمنهج إعادة الهندسة وإبراز أهم عناصره ومسوغاته واستخلاص أهم مزاياه التي تبرر بطريقة أو أخرى أسباب اختياره كمنهج لعصرنة التدريب. وانطلاقاً من المحورين الثالث والرابع يتم الخوض في تفاصيل العلاقة التبادلية بين التدريب ومنهج إعادة الهندسة، وصولاً إلى تحديد مفهوم دقيق لإعادة هندسة عمليات التدريب وكذا مختلف الجوانب التي سيمسها التغيير في النشاط التدريبي في ظل استخدام منهج إعادة الهندسة، ليتم في المحور الخامس والأخير مناقشة آليات تطبيق هذا المفهوم وذلك بتحديد أهم متطلبات تطبيقه وطرح بعض النماذج والدراسات التطبيقية في هذا المجال.
- يتم في الفصل الثالث إظهار متغير أداء المورد البشري، من خلال توضيح مفهومه وتطوير أبعاده وهذا ما يتضمنه المحور الأول ضمن الفصل الثالث، وكذا مناقشة إشكاليات تقييمه وإدارته وتحسينه من خلال توضيح المفاهيم السابقة، أهميتها، وإجراءات القيام بها، وهو ما يتضمنه المحور الثاني والثالث والرابع، ليتم في المحور الخامس والأخير الربط بين متغيري الدراسة وفقاً لما جاء في الأدبيات النظرية، ليختتم هذا المحور بذلك العرض الأدبي لإشكالية الدراسة.
- يتم الانتقال من خلال الفصل الرابع إلى الجانب الميداني الذي يبحث في أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري في المؤسسة المبحوثة، ومن أجل ذلك تضمن المحور الأول تعريفاً بالمؤسسة المبحوثة ووصفاً لمكانة وخصائص التدريب بها، ليتم تخصيص المحور الثاني لشرح إجراءات الدراسة

الميدانية بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة وإعداد أبحاثها الرئيسية، وصولاً إلى تحديد أساليب المعالجة الإحصائية لبياناتها. ومن أجل التأكد من صلاحية أداة الدراسة التي صممت لاختبار الأثر المدروس في المؤسسة المبحوثة، فقد تم تخصيص المحور الثالث لإجراء مجموعة من الاختبارات الضرورية لهذا الغرض، ول يتم تخصيص المحور الرابع فيما بعد لتحليل بيانات أداة الدراسة والتعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة ومدى توافر أبعاد متغيري الدراسة في المؤسسة المبحوثة، ثم تخصيص المحور الخامس والأخير لاختبار فرضيات الدراسة.

- تشكل الخاتمة الجزء الأخير من الدراسة، ومن خلالها يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها، وكذا تقديم التوصيات وآفاق الدراسة، لتكون بذلك مرتكزا للباحثين الجدد الراغبين في إتمام هذه الدراسة.

2.5. صعوبات الدراسة الحالية

- كغيرها من الأبحاث والدراسات الأخرى، فقد واجهت الدراسة الحالية في جانبها النظري والميداني بعض المعوقات التي من شأنها التأثير على جودة العمل وقيمه المضافة، والتي يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل إعادة هندسة عمليات التدريب نظراً لحدثه، حيث اكتفت القلة القليلة من المراجع التي تناولت هذا المفهوم بالإشارة إلى أهميته دون التفصيل كثيراً في آليات تطبيقه في المنظمات على اختلافها. وبالتالي صعوبة دراسة العلاقة النظرية المباشرة بين متغيري الدراسة: إعادة هندسة عمليات التدريب وأداء المورد البشري.

- الخلط بين المفاهيم والمصطلحات وصعوبة التفريق بينها أحياناً، كما هو الحال مع مصطلحي التدريب والتطوير، حيث تنفي بعض المراجع وجود اختلاف بينهما وتعاملت معهما على أساس أنهما مصطلح واحد، بينما دعت مراجع أخرى إلى ضرورة التفريق بينهما، وهو نفس الشيء بالنسبة لمصطلحي الأداء البشري والأداء الوظيفي، تقييم الأداء وتقويم الأداء وهكذا.

- يغلب على معظم المراجع العربية التي تناولت مفهوم إعادة الهندسة مشكلة الوقوع في التكرار بسبب اعتمادها بصفة كبيرة على المرجع الأصلي لهذا الموضوع (كتاب إعادة هندسة العمليات M.J. 1992 Hummer و J. Champy)، مما جعل الإضافات قليلة في هذا المجال وهذا ما يؤثر على إثراء الموضوع.

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية طبقت مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب وفقاً لمراحل وخطوات استخدام منهج إعادة الهندسة المتعارف عليها نظرياً، وبالتالي عدم الاستفادة من تجربتها العملية وإضافتها إلى رصيد الدراسة الحالية.

الفصل الأول:

مقدمة في التدريب المعاصر للموارد البشرية

الفصل الأول: مقدمة في التدريب المعاصر للموارد البشرية

تمهيد

إن المطلع على الأدبيات التي تناولت التطور التاريخي للتدريب يجد أن هذا الأخير من القضايا التقليدية والمعاصرة، حيث وجد وتطور مع نشأة وتطور المجتمعات الإنسانية، إلى أن أصبح على ما هو عليه اليوم بمفهومه الواسع وأنواعه المختلفة وأساليبه المتعددة، ودوره المحوري في المجتمعات الحديثة التي باتت تولي له أهمية متزايدة، بعد أن أيقنت بالتجربة العملية أنه يفتح المزيد من آفاق التطور والنمو للموارد البشرية وللمنظمة في بيئة أعمالها¹. وبعبارة أخرى، فإن التطور التاريخي لمفهوم التدريب يظهر أن نجاح هذا الأخير في تحقيق الأهداف المرجوة منه في بيئة أعمال اليوم يتوقف على مدى بعد المنظمات عن الآليات القديمة والتوجهات التقليدية له التي كانت تتناسب والعقود الزمنية الماضية، وتبنيها للتوجهات المعاصرة التي تتناسب مع متطلبات التغيير والتطوير التي تمر بها في العصر الحديث، هذا إذا ما أرادت تحقيق إستراتيجيتها بفعالية، والاستمرارية في بيئة أعمالها، وتحقيق ما تصب إليه من مكانة معاصرة وطموحة مستقبلاً.

وسيتم التفصيل في هذا الموضوع من خلال الآتي:

- أهمية الموارد البشرية وإشكالية إدارتها وتنميتها: من الأهمية قبل التطرق إلى مفهوم التدريب توضيح بعض المصطلحات المرتبطة به ومنها المورد البشري، إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية.
- الإطار التعريفي لتدريب الموارد البشرية: يستهدف هذا المحور توضيح مفهوم التدريب والإشارة إلى أهم أشكاله، بيان علاقته بمفاهيم التنمية البشرية الأخرى، وأهميته لكل من الفرد والمنظمة.
- إشكالية التحول في التدريب من النظم التقليدية إلى التوجهات التحديث: في هذا المحور تحديد لأهم الفروقات بين التدريب التقليدي والتدريب المعاصر بناء على ما سيتم طرحه من مشكلات وحلول معاصرة للتدريب في ذات المحور. إضافة إلى عرض أهم أساليب التدريب التي تعددت وتطورت في ظل التوجهات الحديثة.
- أساسيات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية: يعد التدريب الإلكتروني من أهم مظاهر التحول من التقليدية إلى التحديث، وسيتم توضيح هذا المفهوم وأهم أشكاله ومسوغاته من خلال هذا المحور.
- إدارة التدريب المعاصر للموارد البشرية: يكون توضيح وفهم آليات إدارة التدريب المعاصر من خلال التطرق إلى مفهوم التدريب كنظام وكعملية متكاملة ومستمرة.

¹ باسم الحميري، التدريب الفعال- منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 13.

1. أهمية الموارد البشرية وإشكالية إدارتها وتنميتها

يمثل المورد البشري أحد الأسلحة الهامة في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، ذلك أنه يعتبر من أهم مقومات الإنتاج فيها نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى. وبالتالي وجب على المنظمة تخطيطه وتوجيهه وتقييمه وتنميتها بما يمكن من استغلاله والاستفادة القصوى منه.

1.1. أهمية الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية HR " كل العاملين بالمنظمة سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أو مؤقتين، رؤساء أو مرؤوسين"¹. وفي تعريف آخر " جميع العاملين بالمنظمة أيا كانت الإدارات والأقسام التي يعملون بها، وأيا كانت الوظائف التي يشغلونها في المستويات الإدارية المختلفة: الإدارة المباشرة، والوسطى، والعليا"².

يعتبر المورد البشري من العناصر الحاسمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها، وخاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة.³

ويرى Y. Emery أن المورد البشري أصبح في غاية الأهمية نظرا لتأثيره إلى حد كبير على القدرة التنافسية للعديد من المنظمات⁴. ففي البداية اعتقد الباحثون أن القدرة التنافسية للمنظمة تعتمد إلى حد كبير على الموارد المتاحة، أو التكنولوجيا والموقف الإستراتيجي للمنظمة، ونصيبها في السوق، وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد. ولكن إذا تم استخدام تلك المعايير لقياس أداء منظمات الأعمال الكبرى التي حققت نجاحا ملحوظا في الأسواق العالمية في السنوات العشر الماضية، فستكون قاصرة ولا تستطيع وحدها تفسير سر نجاح تلك المنظمات وقدرتها على المحافظة عليه. وعند التعمق في البحث، يلاحظ أن السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها على إدارة مواردها البشرية والتي تزامنت مع القدرة على التغيير المستمر.⁵

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 13.

² مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

³ خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 221.

⁴ Yves Emery, Renouveler la Gestion des Ressources Humaines : Une Approche Axée sur la Valeur Ajoutée pour les Organismes

Publics et les Entreprises Privées, Presses Polytechnique Set Universitaires Romandes, Lausanne, France, 1^{ère} éd, 2003, p 106.

⁵ المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص 290.

وعليه فالمورد البشري يعتبر المصدر الأساسي للقدرات التنافسية حيث يحدد مستواها ومداهها واستمراريتها. كما يمارس المورد البشري المتميز عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه التنافسية باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقات للابتكار والإبداع، ومن ثم تكون مساهماته في الآلية الرئيسية لاستثمار ما يتاح للمنظمات من إمكانيات مادية وتمويلية وفرص تسويقية. فهو بالتالي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لم يعد يصدر عن اتجاه إنساني بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بالعلاقات الإنسانية أي رعاية البشر وإحسان معاملتهم، ولكن الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعاً¹.

وأمام هذه التعظيمات لقدرات المورد البشري، وعلى خلفية من الاضطراب والتغيير المستمر في الحياة التنظيمية، ازداد اهتمام منظمات الأعمال بإدارة وتنمية مواردها البشرية تعزيزاً لمصالحها وتحقيقاً لاستمراريتها ونموها في بيئة أعمالها الحالية.

2.1. إدارة الموارد البشرية

تقع مسؤولية تنسيق وتجنيد جهود الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة على عاتق تلك الوحدة الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية HRM، وفي هذا السياق تم تعريف هذه الأخيرة على أنها "الإدارة التي تساهم في البحث على أفضل فعالية للمنظمة بالسعي إلى تعزيز وتحقيق توزيع أفضل للموارد البشرية، إضافة إلى تجنيد القدرات وتوحيد التطلعات والالتزامات الفردية والجماعية نحو تشغيل وتطوير المنظمة"². وفي تعريف آخر " مفهوم إستراتيجي ومتناسك لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية، بمعنى الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فردياً وجماعياً في الوصول إلى أهداف المنظمة"³.

وتتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها المتمحورة أساساً حول التأكيد على قدرة المنظمات على النجاح من خلال العنصر البشري، وفي هذا الصدد

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 77، 78.

² Jean Pierre Citeau, Gestion des Ressources Humaines: Principes Généraux et Cas Pratiques, ARMANDO COLIN, Paris, France, 4^e éd, 2002, p38.

³ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management- A Guide to Action, Kogan Page, London, USA, 4th ed, 2008, p 05.

تم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة السياسات والممارسات التي يتم تنفيذها في المنظمة لتحديد، اكتساب، دمج، تنظيم، تنمية وتجديد المهارات الفردية والجماعية الضرورية نحو تحقيق أهداف المنظمة"¹، وأيضا "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"².

بالإضافة إلى التعريفين السابقين، وبالإطلاع على أدبيات إدارة الموارد البشرية فإن ممارسات هذه الأخيرة تتحدد بشكل عام في الآتي:

- تحليل وتصميم الوظائف بحيث يتم تحديد مسؤولياتها ومواصفات شاغلها.
- تخطيط الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من تلك الموارد.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة.
- تصميم هيكل الأجور وأنظمة الحوافز.
- صيانة الموارد البشرية وذلك من خلال توفير مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات، وخدمات إسكانية وصحية.
- تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة قصد التعرف على مستواهم، بقياس الأداء الحالي مع المعايير المحددة مسبقا واكتشاف الانحرافات ومعالجتها.
- تنمية القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية من خلال عمليات تعليم وتدريب وتطوير الموارد البشرية.
- تحديد المسار المستقبلي الوظيفي الذي سيسير فيه الفرد متطابقا مع وظيفته من بداية حياته الوظيفية وحتى نهايتها.

ومن الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والحصول عليها وتعيينها، بل يمتد ذلك إلى مجالات تحسين كفاءتها وتنميتها لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.

¹ Jean Marie Peretti, **Ressources Humaines: Tout Ce Que Vous Souhaitez Savoir sur Les RH**, Dunod, Paris, France, 2006, p 06.

² فيصل محمود الشاورة، **مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 220.

3.1. تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية HRD جزءا هاما وأساسيا من إدارة الموارد البشرية، وأن موضوع تنمية الموارد البشرية يمثل تحديا حقيقيا يأتي المتعلمين بمجموعة غنية من الخلفيات والطرق المختلفة للتفكير في تنمية الفرد.

يعتبر J. Matthews وآخرون أن تنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي يستخدم لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل باستخدام مجموعة من إستراتيجيات وتقنيات التعلم، والإستراتيجيات والتقنيات المشار إليها تهدف عموما إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة. وتنقسم تنمية الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة، فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من أجل وظيفة أو وضع حالي، والتنمية في بيئات عمل جديدة أو من أجلها، والأنشطة التي يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية والتنمية المؤدية إلى حياة أفضل وأكثر اكتمالا للأفراد والمنظمات والمجتمعات الأكبر. ومن منظور عريض جدا يمكن أيضا اعتبار تنمية الموارد البشرية القدرة على دمج التعلم في السلوك¹.

ووفقا لـ Thomas Garavan وآخرون فإن ضرورة الفهم الدقيق لمفهوم تنمية الموارد البشرية تستوجب تحليل هذا الأخير وفقا للمستويات الثلاثة الرئيسية التالية²:

- تنمية الموارد البشرية على المستوى الفردي: يركز المستوى الفردي للتحليل على الجانب "الإنساني" Human في تنمية الموارد البشرية. فهو يهتم بقضايا التعلم والرضا الوظيفي والإدارة المهنية والخبرة الفردية. ويرفض هذا المستوى التعامل مع الأفراد كسلع، فتتمتع الموارد البشرية كحقل دراسي، تحتضن عناصر أساسية في علم النفس السلوكي والتنموي والإدراكي وتعلم المواقف كمنشآت أساسية للأفراد. وهي تهتم بعمليات التعلم المستمر لتعزيز الفعالية الفردية والنمو الشخصي واحترام الذات والكفاءة الذاتية والروحية والحكمة.
- تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة: يؤكد هذا المستوى على جانب "الموارد" Resource في تنمية الموارد البشرية، فهو يهتم بالقضايا المحيطة بتعظيم الموارد، وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الإمكانيات الكاملة

¹ جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص: 36، 37.

² Thomas N. Garavan et al, Exploring Human Resource Development- A Level of Analysis Approach, Human Resource Development Review, Vol 3, No 4, 2004, p-p: 3 - 8. (بتصرف)

للعاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تمثل تنمية الموارد البشرية مجموعة الأنشطة أو التدخلات التنموية التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

- تنمية الموارد البشرية على المستوى المجتمعي: يركز هذا المستوى من التحليل على جانب "التنمية" Development الذي يكون الغرض منه هو الاهتمام بتوفير التعليم وتنمية رأس المال البشري من أجل تحسين القدرة التنافسية الوطنية ونوعية حياة المواطنين. لا يزال البحث في تنمية الموارد البشرية من مستوى التحليل المجتمعي ساري ولم يثبت بعد نفسه في إطار خطاب التيار الرئيسي في مجال تنمية الموارد البشرية.

لقد ازدادت أهمية تنمية الموارد البشرية مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث. فعندما كانت الوظائف بسيطة، ويتم تعلمها بسهولة، وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية، لم يكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين. ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة الماضية، والتي كان من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطا متزايدة على المنظمات لكي تتواءم مع هذه التغيرات في السلع والخدمات التي تنتجها، وفي الطريقة المستخدمة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات، وفي نوعيات الوظائف المطلوبة، وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف¹.

ويعتبر التدريب والتعليم (باعتبار التعليم القاعدة العريضة التي يبني على أساسها التدريب) محورا للتنمية، حيث من خلال التدريب يمكن إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تساعد على تحسين كفاءتهم في الحاضر والمستقبل. ولذلك يعد التدريب استثمارا في الموارد البشرية لما يحققه من فوائد لمنظمات الأعمال، شريطة جودة التخطيط والتنسيق والتقييم والمتابعة².

وسيتم التفصيل في هذا المفهوم وآليات إدارته وعصرنته وتأثيراته المختلفة على أداء المورد البشري فيما تبقى من هذا العمل.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 181.

² مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

2. الإطار التعريفي لتدريب الموارد البشرية

هناك علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه، تحتاج إلى تنشيط وتجديد، فهي إن تركت تدور في نفس الدائرة بذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم معلومات ومهارات الفرد، وعدم صلاحيتها، وربما تقلصها وانكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات، كما أن الفرد ذاته يتجمد ويفقد مصداقيته، ومن ثم يتقادم الطرفان¹. وهنا يبرز دور التدريب، الذي يمد الفرد بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لمواكبة كل جديد في مكونات وظيفته من سبل وطرق أداء وتقنيات لم تكن متاحة من قبل. وسيتم التفصيل في هذا المفهوم من خلال هذا المحور.

1.2. تحديد مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهم أشكاله

عرف الإنسان التدريب مع بدايات نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، حيث احتاج الإنسان الأول في حينها نقل معارفه ومهاراته في مجال الصيد ونصب الكمائن إلى الآخرين. وبتطور المجتمع البشري تطورت الاحتياجات الإنسانية ونمط النشاط الإنساني وتطور التدريب معها من حيث الموضوع والأسلوب. فعندما توطن الإنسان ومارس الزراعة احتاج تدريب أبنائه وأسرته على كل ما يعرفه من أساليب وفنون هذا النشاط. وهكذا إلى أن تبلورت مجتمعاتنا الحديثة بأنشطتها الاقتصادية المألوفة اليوم بجوانبها التجارية والصناعية والزراعية وكل ما تحتوي من علم وتقانة. فوجد الإنسان الحديث أنه أمام هذا الكم الهائل من العلوم والأساليب والمهارات إلى الآخرين كي يمكن مواكبة مستلزمات التطور وتحقيق الأداء الجيد².

يرتبط مفهوم التدريب بعمليات التغيير والتطوير التي تحدثها المنظمة في القدرات العلمية والعملية لمواردها البشرية بما يواكب احتياجات أداء العمل بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق تم تعريف التدريب على أنه "عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل"³.

وفي تعريف آخر "نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة"⁴. وأيضا "العملية التي تزود العاملين بالمعرفة والمهارات المطلوبة للعمل ضمن الأنظمة والمعايير التي تضعها الإدارة"⁵.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 307.

² باسم الحميري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 21.

⁴ عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 22.

⁵ P. Nischithaa & Narasimha Rao, **The Importance of Training and Development Programmes in Hotel Industry**, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol 1, Iss 5, 2014, p 50.

كما تم تعريفه على أنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية، التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها"¹.

إن تدريب الموارد البشرية يتم بشكل مخطط ومنهجي، ولذلك عرفه M. Armstrong بأنه " التطوير المنهجي للمعرفة والمهارات والمواقف التي يتطلبها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب"². وفي تعريف آخر " الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين للكفاءات المتعلقة بالعمل"³، وأيضاً " اكتساب منتظم للمهارات والقواعد والمفاهيم أو المواقف التي من شأنها تحسين الأداء"⁴.

ويجدر الإشارة أيضاً إلى أن تدريب الموارد البشرية لا يكون فيه التركيز فقط على تحسين وتطوير المعارف والمهارات الحالية للمورد البشري بل ويعمل على إكسابه الجديد منها أيضاً وفقاً لمستجدات العمل بما يؤدي إلى تحقيق التأثير في الأداء الفردي ثم الجماعي، ومن ثم أداء المنظمة ككل.

إن تدريب العاملين قد يتم في مواقع عملهم أو خارج مواقع العمل، وهذا ما أشار إليه J. Le Gall في تعريفه للتدريب الذي مفاده أن هذا الأخير هو " اكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعملية (في تقنية معينة، مهنة)، وتدريب العامل يمكن أن يتم في أماكن العمل، أي تدريب مبدئي، أو خلال دورة معينة. أو بالتناوب ما بين الدورة والعمل"⁵.

وبالتالي فتدريب الموارد البشرية قد يأخذ أحد الأشكال الثلاثة الرئيسية التالية:

- **التدريب في موقع العمل:** ويشمل التدريب أثناء ممارسة العمل، ويتم تحت إشراف الرئيس المباشر للمتدرب أو أحد الموظفين القدامى في القسم. وهنا يتعلم الفرد المتدرب من خلال مشاهدة وملاحظة شخص أو أشخاص آخرين لديهم الخبرة والمهارة يقومون فعلياً بالعمل، ومن ثم يقوم بممارسة العمل. ويفترض أن يكون القائم بالتدريب لديه خبرة طويلة وأن يخصص بعض وقته لتقديم التوجيه والإرشاد اللازم للمتدرب أثناء ممارسته مهامه.

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² Pallavi P. Kulkarni, Op cit, p 38.

³ Raymond A. Noe, **Employee Training and Development**, The McGraw-Hill Companies, Irwin, USA, 5th Ed, 2010, p 05.

⁴ Usha Valli Somasundaram & Toby Marshall Egan, **Training and Development: An examination of definitions and dependent variables**, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), 3-7 Mar 2004, p 852.

⁵ جان مارك لوغال، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص 131.

- التدريب خارج موقع العمل: هنالك بعض الأعمال التي من الأنسب والأفضل أن يتم التدريب عليها خارج موقع العمل، وهذا النوع يفضل عندما تكون نتائج أي خطأ أثناء التدريب يترتب عليها مخاطر عالية كما يحدث مثلاً في تدريب الطيارين. كما أن التدريب داخل المنظمة وخارج موقع العمل يكون مناسباً للبرامج المطلوبة بعد ساعات الدوام، أو البرامج التي تتطلب الاتصالات مع وحدات العمل وحيث يكون التدريب أثناء العمل معيقاً للعمل أو مؤذياً¹.

- التدريب خارج المنظمة: حيث تلجأ المنظمة إلى إرسال العاملين فيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم، إما لضيق الوقت أو لعدم توفرها على الجهاز التدريبي الكفء².

كما قد يأخذ التدريب عدة أشكال أخرى مقسمة وفق تصنيفات أو معايير مختلفة، فحسب نوعية الأفراد ينقسم التدريب إلى فردي يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الفرد المدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة، وتدريب جماعي يستهدف مجموعة من المتدربين في آن واحد³. وينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى تدريب مهني وفني، يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية (أعمال الكهرباء، والنجارة، والصيانة، والتشغيل ... الخ)، وإلى التدريب التخصصي الذي يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية (الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة). والتدريب الإداري الذي يتضمن المعارف والمهارات اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق، والاتصال⁴.

كما ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى التدريب التأهيلي الذي يقوم بإكساب الفرد في بداية رحلته الوظيفية وقبل أن يتسلم وظيفته المهارات المعلومات والاتجاهات المطلوبة لأداء وظيفته. والتدريب التنموي الذي يسعى إلى سد الفجوة بين الجديد والقديم، من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترة التدريب ليلحق الفرد بما فاتته، وليستطيع أن يتعامل كل جديد في مجال وظيفته، حيث يستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف⁵. ثم التدريب التحويلي، عندما

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص-ص: 217-220.

² عادل حرشوف صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 145.

³ محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 109.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص: 326، 327.

⁵ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص: 172، 173.

تحاول المنظمة إحداث استطرارق في العمالة قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى. حيث يحتوي برنامج التدريب التحويلي على الكثير من المعارف التي تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات، ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات والاتجاهات اللازمة للأداء¹.

وينقسم التدريب حسب المدة الزمنية إلى تدريب قصير الأجل يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة يقوم فيها المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون تفصيل لضيق الوقت، وتدريب طويل الأجل قد تصل الفترة فيه إلى سنة أو أكثر. ومن مميزات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة².

ويمكن زيادة توضيح مفهوم التدريب بمناقشة أهم الفروق بينه وبين مفاهيم التنمية البشرية الأخرى وذلك من خلال العنصر التالي.

2.2. فروقات هامة: التعلم، التعليم، التدريب والتنمية

إذا كان الهدف من التدريب إحداث تغييرات عقلية وسلوكية محددة لمواجهة احتياجات العمل الذي يؤديه الفرد بالمنظمة، فإن هناك مفاهيم أخرى مثل التعلم، التعليم والتنمية يمكن أن تختلط مع مفهوم التدريب، وهذا ما يحد من فاعليته وعدم تحقيقه لأهدافه المنشودة، ما يوجب ضرورة التفريق بين التدريب والمفاهيم السابقة.

يشير مصطلح التعلم إلى " إكساب أو تعديل أو تغيير في سلوك الفرد يمتاز بالدوام النسبي"³ وفي تعريف آخر " اكتساب المعرفة أو المهارة في شيء ما من خلال الدراسة، الخبرة أو التعليم، وهي عملية نمو شخصي لا تنتهي أبدا"⁴. ويمكن وصف التعلم على أنه رحلة مستمرة مدى الحياة والتي قد لا تكون دائما مخططة بشكل واضح أو حتى مقصودة. وهذا التعلم يحدث بموجب التعليم والتدريب بالإضافة إلى التنمية كنتيجة للمفهومين السابقين. حيث يمكن أن يرتبط التدريب على سبيل المثال بـ "التعلم بالممارسة"، في حين أن التعليم مرادف أكثر لـ "التعلم عن طريق التفكير" وينطوي مصطلح التنمية على " تعلم التفكير، العمل، والشعور ..."⁵.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

² محمد صالح فالج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 108، 109.

³ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

⁴ جنيفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁵ Mousa Masadeh, Training, Education, Development and Learning: What is the Difference, European Scientific Journal, Vol 8, N 10, 2012, p 65.

إن التدريب والتعليم كلاهما يمدان الفرد بالجديد في المعارف والعلوم الحديثة، حيث يكفي التعليم بتزويد الفرد بالمعارف العلمية وإيصاله إلى مرحلة التفكير السليم، من خلال معرفة الأشياء والظواهر والقيم والمبادئ التي قد تساعد في مجابهة المواقف المختلفة عبر حياته كلها، ولهذا يعرف التعليم على أنه "توفير المعارف المتمثلة في الأسس والنظريات والقواعد والقوانين من خلال معلم/أستاذ"¹. أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى حيز التطبيق وتطويع هذه المعرفة إلى خدمة العمل وتحويلها إلى مهارات².

ويختلف التدريب أيضا عن التعليم بكونه تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد عموماً³ التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد، ولهذا يعرف التعليم على أنه "الأنشطة التي تهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات والقيم الأخلاقية والفهم المطلوب في جميع جوانب الحياة بدلا من المعرفة والمهارة المتعلقة بمجال نشاط محدود فقط"⁴. ويجدر الإشارة إلى أن التدريب يندمج بالتعليم ولا يتحقق بدونه، حيث يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن تدريبه بعد ذلك. ومن ثم فإن التعليم عملية سابقة وتمهيدية للتدريب الذي يستند إليه وينهل منه⁵.

وعن الفرق بين التدريب والتنمية، فالتدريب يهدف أساسا إلى تحسين الأداء على المدى القصير وفي عمل محدد بتحسين وزيادة قدرات العاملين، وتنشأ الحاجة للتدريب لأسباب عديدة من بينها أن العاملين الجدد لا يملكون المهارات الكافية، ويحتاجون للتدريب قبل استلامهم العمل. وبالنسبة للعاملين الحاليين، فالتغيرات مثل الدمج وحالات الاستقالات وإعادة تصميم الأعمال والنقل والترقية، قد تستدعي تنشيط بعض المهارات التي لم يستخدمها العامل لفترة طويلة. أما التنمية فتهدف أساسا إلى تحسين قدرات الفرد على المدى البعيد استنادا إلى توقع احتياجات معينة في المستقبل. ومع أن نشاطات التنمية يمكن أن تساعد على تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، ولكن ليس هذا هو الهدف من التنمية. والأسلوب الشائع في التنمية هو تكليف الفرد بمهام وواجبات إضافية⁶.

ولذلك يتم تعريف كلا من التدريب والتنمية على النحو التالي "التدريب هو عملية إكساب الأفراد للمهارات على المدى القصير، والتنمية هي امتداد للمهارات ومرادف لنمو الأفراد على المدى الطويل"، وأيضا

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

³ سعاد نانف برونوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 443.

⁴ Mousa Masadeh, Op cit, p 64.

⁵ مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

⁶ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 199.

"التدريب هو عملية تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على تصحيح أوجه القصور في أدائهم. والتنمية هي جهد لتزويد العاملين بالقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل"¹.

يضاف إلى ما سبق، أن التدريب هو الذي يهيئ الفرد للعمل المثمر ويمده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، وهو مرحلة تالية للتعليم، كما أنه عملية مستمرة خلال فترة خدمة الفرد العامل. أما التنمية فيمكن أن توجه للارتقاء بالسلوكيات والمهارات والمعارف من خلال برامج التعليم والإطلاع الشخصي والتوجيه والمراقبة والإرشاد في موقع العمل، وبرامج التدريب، لذلك يمكن القول أن التدريب جزء من عملية التنمية².

ولهذا فإن عمليات التعليم والتدريب والتنمية أجزاء متكاملة ومكملة لبعضها البعض، فالتدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم، والتنمية تبدأ من حيث ينتهي التدريب.

3.2. الحاجة إلى تدريب الموارد البشرية

يظل التدريب حاجة ملحة لكل منظمة تسعى إلى مواكبة التطورات في بيئة أعمالها وتحقيق أهدافها الطموحة والمستقبلية، ومن أبرز تلك التطورات اشتداد المنافسة العالمية نتيجة العولمة، التقدم التكنولوجي الهائل وما له من تأثير كبير على حياة المنظمات، وحياة الأفراد والمنتجات والخدمات فيها، فضلا عن التغيرات الواسعة في الأدوار والمسؤوليات التي أدت إلى زيادة التركيز على الإنتاجية والأداء والعائد على الاستثمار³ وما ترتب على ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التطورات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها.

إن التدريب يعمل على صقل المهارات وإكساب المعارف والخبرات، وتعديل وتغيير القيم والاتجاهات للموارد البشرية بما يتفق مع منظومة القيم السائدة في المنظمة، وبالتالي خلق العامل المدرب والمؤهل والقادر على إنجاز وتأدية أعماله بأفضل الطرق وأقصرها والاستعداد للمسؤوليات والمهام الجديدة والوفاء والالتزام بها، وبالتالي الاستعداد لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

وعموماً، يمكن الإشارة إلى أبرز أسباب الحاجة إلى تدريب الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

¹ Usha Valli Somasundaram & Toby Marshall Egan, Op cit, p 853.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، ص 38.

³ Donald Shandler, **Reengineering the Training Function: How to Align Training with the New Corporate Agenda**, CRC Press LLC, USA, 1996, pp: 51,52.

- يعتبر التدريب أحد الطرق الفعالة لنقل التكنولوجيا إلى المنظمة، فمواكبة التقدم التكنولوجي الذي من نتائجه انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، يوجب على المنظمات تدريب عاملها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة¹.
- زيادة الإنتاج وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج²، وبالتالي امتلاك القدرة التنافسية وتحقيق أفضل المبيعات وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء وتحقيق الأرباح.
- التقليل من حوادث العمل عن طريق تعريف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلات وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية³.
- التقليل من الإشراف عن طريق تعريف العاملين بأعمالهم وطرق أدائها، مما يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
- رفع معنويات العاملين في المنظمة وذلك نتيجة شعورهم بالولاء للمنظمة وأن هناك اهتمام بمسارهم الوظيفي وأن مصالحهم الوظيفية تسير جنبا إلى جنب مع مصالح المنظمة.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين والمشرفين في المنظمة حيث أن التدريب يزود العاملين بقدرات ومهارات وسلوكيات مرغوبة للآخرين تشجع على إقامة علاقات إيجابية بين كافة العاملين في المنظمة وهذا بالتالي يؤدي إلى تخفيض الصراع والشكاوي بين العاملين أنفسهم وبين المشرفين والعاملين⁴.
- تخفيض التكاليف من خلال تحسين النوعية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بما يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والمعيب.

وهناك من يصنف الأسباب التي تجعل من تدريب الموارد البشرية ضرورة ملحة في ثلاثة مجموعات رئيسية وهي كالتالي:⁵

- الحاجة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة التي تتمحور أساسا حول تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
- الحاجة إلى تحقيق الأهداف التقنية المتمثلة في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

¹ طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 101.

² هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 23.

³ المرجع نفسه، ص 23.

⁴ عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁵ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

- الحاجة إلى تحقيق الأهداف السلوكية، والمتمثلة في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

وبشكل عام، يعمل التدريب على خلق اتجاهات إيجابية لدى المورد البشري نحو العمل والمنظمة، ويؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة على المستويين الفردي والتنظيمي.

نتيجة لأهمية التدريب ونظرا لدوره البارز في إنجاح العملية الإدارية، فإن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة في التدريب باتت ملحة، لكي تنسجم والإمكانيات الجديدة وتطورات العصر، لأن ما حدث من تطور علمي وتقني في السنوات الأخيرة أوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب، أدت دورا بارزا وأساسيا في أساليب التدريب، إذ أن الأساليب التقليدية في برنامج الإعداد والتدريب التقليدي لم تعد قادرة على الإيفاء بمتطلبات العصر الجديد ومواكبة التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها مجتمعنا اليوم¹. وسيتم مناقشة هذه الإشكالية من خلال المحور التالي.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 21.

3. إشكالية التحول في التدريب من النظم التقليدية إلى التوجهات التحديث

إن تدريب الموارد البشرية لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارا إستراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية¹، وأن نجاح المنظمات في بيئة أعمالها الحالية يتوقف على مدى بعدها عن الآليات القديمة والتوجهات التقليدية له التي كانت تتناسب والعقود الزمنية الماضية، وتحولها نحو تبني التوجهات الحديثة التي تتناسب مع متطلبات التغيير والتطوير التي تمر بها في العصر الحديث.

1.3. مفهوم ومشكلات التدريب التقليدي للموارد البشرية

إن التغيير ووتيرة التحديث السريع في بيئة الاتصالات وتسارعها في معظم المجالات بحيث تصبح المعلومات لدى المهندسين والفنيين والإداريين متقدمة خلال فترة قصيرة وبالتالي بروز الحاجة إلى أدوات وتوجهات جديدة لمواجهة هذه الظاهرة وذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمر، فالتدريب التقليدي قد لا يكون هو الحل المناسب، حيث أنه لا يواكب التغيرات والمتطلبات². ويقصد بالتدريب التقليدي ذلك الذي يتم في الفصول الدراسية وداخل قاعات الدرس وفي أماكن منعزلة عن أداء الواجبات والمهام الوظيفية، سواء كانت هذه الأماكن داخل أو خارج المنظمة. ويعتمد التدريب التقليدي على تزويد وحشو عقول الدارسين أو المتدربين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات والتي يستهدف منها تنمية مهاراتهم الوظيفية واستخدامها بعد عودتهم لبيئة العمل والاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية³.

وهو أيضا " انحصار مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التقليدي، وعدم الاستفادة القصوى من تقنيات التدريب الحديثة المتمثلة في استخدام الحاسوب والوسائط المتعددة، وكذا الاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وإهمال بعض أشكال التدريب الهامة في تنمية القدرات والمهارات"⁴.

يلاحظ مما سبق أن التدريب التقليدي للموارد البشرية يعاني من العديد من المشكلات التي تحول دون قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة في بيئة الأعمال المعاصرة، ومن أبرز تلك المشكلات التركيز على الجانب النظري فقط في التدريب وإهمال جانب الممارسة والتطبيق الذي يمثل أهم مبادئ التدريب، ذلك أن النمط الشائع في التدريب التقليدي هو المحاضرة أو الفصول الدراسية.

¹ عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 03.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 475، 476.

³ سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009، ص 99.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، مرجع سبق ذكره، ص 476.

هذه الأخيرة تم تعريفها على أنها " الأسلوب الشائع في التدريس التقليدي، وتصلح لإكساب المعارف، فإذا احتاجت المنظمة أن تنظم دورة لتعريف العاملين فيها على قانون جديد صدر، فأفضل طريقة لذلك هي محاضرة تعرف بالقانون ومتطلباته¹، وأيضاً " تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة جمهور المتدربين"². وفي تعريف آخر " تتضمن المحاضرة نشر المواد التدريبية بواسطة المدرب على مجموعة من المتدربين عن طريق التعليم اللفظي"³، وفي تعريف مشابه " تعد المحاضرة الأسلوب التدريبي الذي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، من قبل المدرب إلى المتدربين"⁴.

ويستخدم أسلوب المحاضرة ما إذا أرادت المنظمة إيصال المعلومات والقواعد والإجراءات وطرق أداء العمل إلى أكبر عدد ممكن من المتدربين وبأقصر السبل وأقل التكاليف. وعندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها⁵.

ويلاحظ على هذا الأسلوب الإلقائي أن المسيطر في الموقف التدريبي هو المدرب، فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية، في حين تقتصر مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء المركزيين دون المشاركة في النقاش. وبالتالي تمثل المحاضرة عملية اتصال من جانب واحد فقط هو المدرب ولا توجد معلومات مرتدة من المتدربين (التغذية العكسية)، وهو ما ينتقده الباحثون وبشدة في هذا الأسلوب التدريبي الذي لا يثير عقول المتدربين ولا يستدرج أفكارهم وانتقاداتهم ولا ينمي قدراتهم الإبداعية. ويعيب على المحاضرة أيضاً شعور المتدربين بالملل كلما طالت المحاضرة، والذين يكونون في حالة سكون طيلة المحاضرة مما يؤدي إلى فقدان الاهتمام من جانبهم بالتدريب وفتور حماسهم.

كما يعاب على المحاضرة أيضاً أن معاني الكلمات والمفاهيم التي يرددها المحاضر تختلف بالنسبة للأفراد المتدربين، وحيث لا تتاح لهم الفرصة لتوضيح تلك الاختلافات من خلال النقاش وتوجيه الأسئلة، فقد تنتهي المحاضرة وقد فهم كل متدرب الموضوع بطريقة مخالفة للآخرين⁶، فدرجة الإدراك الحسي تتفاوت بين المتدربين، وبالتالي لا تراعي المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين.

¹ سعاد نائف بزنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 456.

² محمد عبد الفتاح الصبري، التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 261.

³ Tony Lam, Training Methods: A Review and Analysis, Human Resource Development Review, Vol 13, N 1, 2014, p16.

⁴ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 35.

⁵ عطالله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

⁶ محمد عبد الفتاح الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 264.

ويعاب على المحاضرة أيضا صعوبة قياس النتائج المترتبة على هذا الأسلوب، أو تشكيل طرق تقييمية مباشرة ودقيقة، وبخاصة في ظل الأعداد الكبيرة التي لا تسمح بإجراء وإحداث تغذية عكسية¹.

بالإضافة إلى التركيز في التدريب على أسلوب المحاضرة وما يتخلله من عيوب ومشكلات جعلت منه أداة غير فعالة، فهناك مشكلات أخرى يعاني منها في ظل النظم التقليدية له، منها نظرة الإدارة العليا للتدريب على أنه نشاط مؤقت لا يتم إلا عند الضرورة، وأنه نفقة دون عائد، إضافة إلى التركيز في التدريب على العاملين في الإدارة وبعض الكفاءات المنتقاة من الموارد البشرية، والافتقار إلى تكنولوجيا التدريب وإلى الأنماط الحديثة للتدريب القائمة على تكنولوجيا المعلومات.

ومن بين أوجه القصور أيضا في تدريب الموارد البشرية ما يلي:

- عجز النظم التعليمية عن تخريج أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية، ذلك أن التقصير في إعداد الأفراد جيدا وهم في المدارس والجامعات يمثل جزءا كبيرا من المشكلة التدريبية في مكان العمل.
- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المنظمة والمتدرب والمدرّب.
- عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتدربين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية.
- افتقار المديرين للقدرة على تدريب مرؤوسهم، فهم يعملون كمشرفين وليس كمدرّبين، كمديرين وليس كموجهين، وذلك نابع من كون أن المديرين ليس لديهم الخلفية والمعرفة الأساسية لتدريب مرؤوسهم، بمعنى آخر ليس لديهم ما يعطونه لمرؤوسهم إما جهلا أو أنانية.
- يشمل على مدرّبين ومصممي برامج تدريبية ليس لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات لوظائف وأعمال متغيرة وجديدة.
- يستهلك التدريب في الإطار التقليدي وقتا أطولا. وقد أوضحت الدراسات التطبيقية في هذا المجال أن خمسة ساعات تدريب خارج المنظمة تحتاج إلى خمسة وعشرون ساعة أخرى للسفر والانتقال.
- عدم الاستفادة من المعلومات والبيانات والمعارف التي حصل عليها المتدربين عندما يعودون إلى عملهم، إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم، أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق وبيئة العمل، أو لتقادم هذه المعارف ... الخ.
- صعوبة تقييم أداء النظام التدريبي سواء على مستوى المدرّبين أو المتدربين أو القائمين بتصميم البرامج التدريبية².

¹ عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية - الأسس والعمليات، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص

127.

² سامية خرخاش، مرجع سبق ذكره، ص: 253، 254.

- عامل التكلفة، فهو بالنسبة للبرامج التدريبية التقليدية في مراكز التدريب المجهزة قد يكون عالياً. ولا تقتصر التكلفة العالية على التجهيزات والمواد والمدربين فحسب، بل تتخطى ذلك لتشمل الوقت والإنتاجية المهذرة لغياب المتدربين عن مواقع عملهم لحضور التدريب¹.

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى التدريب التقليدي ظهرت مجموعة من الاتجاهات المعاصرة التي تهدف إلى عصنة التدريب وقيادته نحو تبني أفكار وأساليب حديثة تعالج أوجه القصور فيه وتزيد من فاعليته نحو تحقيق الأهداف المسطرة. وهو ما سيتم التفصيل فيه من خلال العنصر التالي.

2.3. الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب المعاصر

إن النظرة إلى التدريب قد تغيرت من كونه نشاط مؤقت إلى نظام للتعليم المستمر، وأن منظمات التعلم² لا تنظر إلى التدريب على أنه عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبره عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معاً من خلال جهود التعلم المستمر.

كما تحولت النظرة إلى تدريب الموارد البشرية من مجرد سياسة تتبعها المنظمة إلى إستراتيجية متكاملة وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية الكلية للمنظمة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملاً لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والبعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب سابقاً³.

وقد بات التدريب في ظل التوجهات المعاصرة يشمل كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية)، بعد أن كانت بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء وذلك لإشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة وعدم وجود وقت كافي للتدريب. إلا أن هذا المبرر لم يعد مجدياً، لأنه بات من الضروري الإطلاع على المستجدات الحديثة وآخر ما توصل له العلم في مجال عمل المنظمة، ما أوجب على هذه الفئة الالتزام بالمشاركة في بعض البرامج التدريبية المخصصة لها لتنمية قدراتها وزيادة معارفها⁴.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، مرجع سبق ذكره، ص: 475، 476.

² يشير مفهوم منظمات التعلم - وهي المنظمات المعاصرة- إلى زيادة حاجة المنظمة لتصبح متعلمة عبر خبرات وتجارب الآخرين ونشره داخل المنظمة والتركيز على الإلتقان الشخصي وإتباع منظور النظم في التفكير. راجع: هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 237.

³ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 139، 140.

⁴ عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

كما أن النظرة إلى التدريب على أنه نفقة دون عائد قد تغيرت، حيث يرى التوجه الحديث أن التدريب استثمار بشري، ذلك أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق. وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة. ففوائد الاستثمار في التدريب كثيرة ومنها تحسين المنتج، تقديم كل جديد للزبون، توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو. ويؤكد هذا التوجه على استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار، وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمارا طويل الأجل ولا تتحقق عوائده في المدى القصير، وما يدل على أهمية هذا الاستثمار، هو أن التدريب أصبح في الوقت الحاضر معيارا يقاس به نجاح المنظمات.

ويؤكد الاتجاه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية أيضا على تبني موضوع تدريب فرق العمل، بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا. حيث يقوم هذا التدريب بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن تلك المهارات الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي، التفاعل والتعاون والتفكير مع الآخرين، مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل، ومهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية¹.

وباعتبار أن التحول إلى العمل الإلكتروني في شتى المجالات من أهم مميزات المنظمات المعاصرة فقد ظهرت اتجاهات حديثة في التدريب ليوكب عصر الثورة المعلوماتية² وذلك في إطار ما يسمى بالتدريب الإلكتروني الذي يعتبر أيضا من أهم مظاهر التحول من التدريب التقليدي إلى التدريب المعاصر. فالعملية التدريبية التقليدية لم تعد تتناسب والمنظمة التي تعيش في ظل الألفية الثالثة وما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إمكانيات متطورة وهائلة.

ومما سبق عرضه من مشكلات واتجاهات معاصرة في مجال تدريب الموارد البشرية، يمكن حوصلة أهم الفروق بين التدريب التقليدي والتدريب المعاصر من خلال الجدول التالي:

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 141، 142.

² حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 11.

الجدول رقم (01): الفرق بين التدريب التقليدي والتدريب المعاصر

التدريب المعاصر	التدريب التقليدي
- نظام للتعليم المستمر يدعم على نحو دائم مبادرات التنمية البشرية والتغيير التنظيمي لمواكبة التطورات في بيئة الأعمال.	- نشاط مؤقت لا يتم إلا عند الضرورة.
- إستراتيجية تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز الإستراتيجية الكلية للمنظمة.	- سياسة تمارسها إدارة الموارد البشرية.
- التدريب استثمار بشري.	- النظرة إلى التدريب على أنه نفقة دون عائد.
- التدريب في/ خارج مكان العمل وما يتضمنه من أساليب تشجع على المناقشة الجماعية وتبادل الآراء وطرح الأفكار الإبداعية.	- يتم في الفصول الدراسية وداخل قاعات الدرس وفي أماكن منعزلة عن أداء الواجبات والمهام الوظيفية.
- الموازنة بين النظري والتطبيقي.	- التركيز على الجانب النظري فقط في التدريب.
- التعلم الفردي وفقا للفروقات الفردية.	- عدم مراعاة الفروقات الفردية بين المتدربين.
- التحول إلى التدريب الإلكتروني وما نتج عنه من أنماط حديثة للتدريب تعتمد بشكل كبير على الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات.	- الانتقال إلى تكنولوجيا التدريب (الحاسوب والوسائط الإلكترونية) والافتقار إلى الوسائل الإلكترونية والافتقار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية.
- التدريب في الوقت المناسب.	- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المنظمة والمتدرب والمدرّب.
- عملية تقييم التدريب تقيس أيضا التغيير في نتائج الأعمال نتيجة تطبيق البرنامج التدريبي.	- عملية تقييم التدريب تقيس فقط ردود أفعال المتدربين من البرنامج التدريبي.
- شمولية التدريب لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.	- التركيز في عمليات التدريب على بعض الكفاءات المنتقاة من الموارد البشرية.
- ارتباط التدريب بحافز واضح.	- عدم وجود نظم فعالة لمكافأة الأداء الناتج عن التدريب.
- نقل التدريب إلى مكان العمل.	- عدم الاستفادة من المعارف التي يحصل عليها المتدربون عندما يعودون إلى عملهم.

المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق ذكره.

إن تبني منظمات الأعمال للاتجاهات الحديثة والمعاصرة لتدريب الموارد البشرية يعد من الأسس الداعمة إلى تحقيقها لإستراتيجياتها الكلية وتحقيق ما تصبو إليه من مكانة معاصرة وطموحة مستقبلية.

3.3. تطور أساليب التدريب في ظل التوجهات الحديثة

تم الإشارة سابقاً إلى المحاضرة كأسلوب شائع في التدريب التقليدي وإبراز أهم عيوبها ومشكلاتها. وبالرغم من تلك العيوب والمشكلات فهناك من يرى استحالة الاستغناء عنها نهائياً، ذلك أن هناك بعض المواضيع لا يمكن توضيحها للمتدربين إلا من خلال أسلوب المحاضرة، كتعليم الأفراد المبادئ العلمية لموضوع معين، أو التعرف على اتجاهات نظرية معينة.

وترى الاتجاهات الحديثة لأساليب التدريب إمكانية تفعيل المحاضرة واستخدامها بنجاح من خلال إكسابها مجموعة من المقومات، كأن يكون المحاضر متمكن في مجال تخصصه ويتوفر لديه الأسلوب الشيق والجذاب، مما يزيد من فرص احتكاك المتدربين بالخبراء والمتخصصين من المدربين وإمكانية التفاعل معهم بشكل مباشر والاستفادة من خبراتهم. وأن يتم دعم المحاضرة بوسائل إيضاح كالرسوم، الخرائط، أشرطة الفيديو وغيرها من الوسائل التي تجذب انتباه المتدربين وتوضح لهم النقاط الأكثر صعوبة في المادة العلمية المقدمة لهم. كما يمكن تفعيل أسلوب المحاضرة من خلال دعمه بمجموعة من الأساليب الأخرى التي تشجع الإبداع وإطلاق طاقات التفكير والإبداع عند الأفراد، وتنمية العمل الجماعي وإمكانية الممارسة العملية. هذه الأساليب يمكن تقسيم أهمها على أساس التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تصنيف أساليب تدريب الموارد البشرية

أنماط التدريب خارج موقع العمل	أنماط التدريب في موقع العمل
<ul style="list-style-type: none"> - المحاكاة. - دراسة الحالة. - البريد الوارد. - تدريب الحساسة. - العصف الذهني. - الزيارات الميدانية. - المشروعات التطبيقية. - الندوات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنقل بين الوظائف. - التدريب المهني (التلمذة الصناعية). - العلاقات الوظيفية (التوجيه).

المصدر: تم إعداده بناء على ما سيرد ذكره.

وفي ما يلي شرح موجز للأنماط السابقة للعلم والفائدة:

- التنقل بين الوظائف: أو التدوير الوظيفي، وهو أسلوب ينتقل المتدرب من خلاله من وظيفة إلى وظيفة أو عدة وظائف أخرى قريبة من وظيفته لتوسيع آفاقه وإعطائه الإلمام الواسع في وظيفته الأصلية¹،
- التدريب المهني: أو التلمذة الصناعية، هذا الأسلوب يعتمد على تجهيز الفرد وإعداده للعمل في مهنة محددة عن طريق تعليمه نظريا وعمليا لفترة مؤقتة من خلال تحديد موظف قديم ومؤهل لتدريبه ثم إلحاقه بأحد المصانع للتدريب على القيام بأعباء نفس المهنة التي سيعمل بها².
- العلاقات الوظيفية: إذا كان التدريب المهني يهتم باكتساب المهارات المهنية على مستوى العمالة الفنية وبالتالي الوظائف الفنية المتخصصة، فإن العلاقات الوظيفية تهتم بالوظائف الإدارية، ومن خلال العلاقة الوظيفية يحصل المتدربون على الخبرات الحقيقية للوظائف³.
- المحاكاة: يعبر عن المحاكاة بالتقليد، والتقليد هو أداء ذات السلوك المشاهد في حالة وعي من المقلد، وفقا لهذه الطريقة، يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب، وإجراءاته، ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك⁴.
- دراسة الحالة: يهدف هذا الأسلوب إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة⁵.
- البريد الوارد: يقدم للمتدرب مجموعة من الملفات والأوراق والرسائل، تشبه تلك التي سيطلب منه مستقبلا التعامل معها في مكان عمله، أي المحتوى النموذجي للبريد الوارد على مكتب الموظف. ثم يقوم المتدرب باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عمله خطوة بخطوة. وبعدها تتم مقارنة النتائج مع بعضها البعض⁶.
- تدريب الحساسية: يقوم هذا الأسلوب على المناقشة الحرة في مجال السلوك، وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، ويتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة لاحتكاك المتدربين ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة⁷.

¹ صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 140.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص 178.

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، الناشر خاص- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008، ص 350.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

⁵ منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 246.

⁶ رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدرا للكتاب العالمي- عمان، الأردن، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، ط1، 2006، ص 130.

⁷ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 137.

- العصف الذهني: أو إثارة عقول المتدربين حول موضوع معين، واستنباط الأفكار المهمة، ويعد من أبسط وأكثر الطرق فاعلية، لقدرته على تجميع وتوليد الأفكار، بأكبر قدر ممكن، وبأقل وقت، وتسهل عملية اتخاذ القرار بشأنها. وهي وسيلة لتبادل الأفكار والخبرات والمشاعر، وتوسيع الآفاق حول موضوع ما¹.
 - الزيارات الميدانية: يعطي هذا الأسلوب المتدرب فرصة لمشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلا، والتعرف على بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق بعض ما شاهدوه إذا توافرت لهم الظروف المناسبة، ويفيد ذلك في إكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.
 - المشروعات التطبيقية: في هذا الأسلوب يطلب من المتدربين (أفرادا أو فرق عمل) القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم، وبعد إنجازه يقوم المتدرب أو مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع أمام المتدربين ومن ثم مناقشته².
 - الندوات: يشترك فيها جانبان، الأول مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين، والثاني مجموعة كبيرة من المستمعين. وتقوم الندوة أساسا على المناقشة المقيدة، بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة، فيعرض المختصون مختلف الآراء الواردة في شأنها، على أن يتبع ذلك إتاحة الفرص للمستمعين للمشاركة في مناقشة مضبوطة لا يسمح فيها بالخروج عن الموضوع أو إثارة مشكلات فرعية خارجة عن جوهر موضوع الندوة³.
- وفي ظل التحول إلى العمل الإلكتروني ظهرت العديد من المفاهيم والأساليب الحديثة الأخرى التي تعكس الاستفادة من الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات في مجال تدريب الموارد البشرية وذلك في إطار ما يسمى بالتدريب الإلكتروني للموارد البشرية، وهو ما سيتم التطرق إليه في العنصر التالي.

¹ رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية- دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 106.

² هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 35.

³ رداح الخطيب وأحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 121.

4. أساسيات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

يعتبر التدريب الإلكتروني طريقة جديدة في التدريب تساعد على حل مشكلة الانفجار المعرفي والطلب المتزايد على التدريب، فهو يعتمد على أساليب مغايرة لتلك المستخدمة في نظم التدريب التقليدية، ويحقق الأهداف التدريبية في أقصر وقت وبأقل جهد.

1.4. مفهوم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

تعد تكنولوجيا المعلومات وسيلة للأفراد والمنظمات لبلوغ الأهداف بأسرع وأيسر الطرق في العمل، وتعكس الجانب التكنولوجي في نظام المعلومات، والذي يتضمن الأجهزة وقواعد البيانات والبرمجيات والشبكات وأجهزة أخرى تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها وتوزيعها. وفي هذا الصدد تم تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها "المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد وإدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب"¹. وفي تعريف آخر "استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في التقاط البيانات وتخزينها واسترجاعها وإعادة بثها إلى الجهات المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين"².

ويعكس مفهوم التدريب الإلكتروني الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في مجال تدريب الموارد البشرية وما ينتج عنه من أنواع وأساليب حديثة في التدريب. وفي هذا السياق تم تعريف التدريب الإلكتروني بأنه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز ودعم عمليات التعلم، ويوفر ذلك مجموعة متنوعة من إستراتيجيات التعلم والتطبيقات لتبادل المعلومات واكتساب المهارات. ويمكن الأفراد من الوصول إلى الحاسوب والإنترنت ومنه الوصول إلى برامج التعلم الإلكتروني، والمواد الدراسية، والحصول على معلومات ومؤهلات عالية الجودة في الوقت والمكان المناسبين³.

وفي تعريف آخر "عملية تدريب عن بعد من خلال استخدام الإنترنت أو الإنترنت⁴، مما يوفر للفرد

¹ عدنان عواد الشوايكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 167.

² وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 33.

³ Maria Nieves Perez Arostegui et al, Training Strategies, Theories and Types, Journal of Accounting - Business & Management, Vol 21, N 1, 2014, p 22.

⁴ الإنترنت Intranet شكل من أشكال استخدام تقنية الإنترنت Internet داخل المنظمة وهذا يوفر وصولاً سريعاً وسهلاً إلى المعلومات، مع الحفاظ على سلامة المعلومات والوصول الآمن إليها، راجع: Mahmoud Moussa, Internet, Intranets and Extranets in Organizations: An Integrative Literature Review, SIU Journal of Management, Vol 6, N 1, 2016, p 21. وعليه فهي شبكة خاصة موجودة داخل المنظمة يتم استخدامها لمشاركة المعلومات وموارد الحوسبة بشكل آمن بين العاملين بها.

المعرفة اللازمة في مختلف الموضوعات أو التخصصات المختارة من أجل رفع المستوى العلمي أو تحقيق إعادة التأهيل، باستخدام الكمبيوتر والصوت والفيديو والوسائط المتعددة والكتب الإلكترونية والبريد الإلكتروني والدرشة ومجموعات المناقشة"¹.

وأيضاً "ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي، وفيه تقوم المنظمة التدريبية بتصميم موقع خاص بها و مواد 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.

وهناك العديد من المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى التدريب الإلكتروني بما في ذلك التدريب عن بعد، التدريب الافتراضي، التدريب التعاوني عبر الإنترنت، التدريب على شبكة الإنترنت، التدريب من خلال الوسائط التكنولوجية"³.

مما تقدم يمكن تعريف التدريب الإلكتروني بشكل عام بأنه عملية اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف من جانب فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون الوسائط الإلكترونية في توصيل المعلومات وتلقيها واكتساب المهارات والتفاعل بين المتدرب والمدرّب.

2.4. أشكال التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

يمكن أن يأخذ التدريب الإلكتروني أحد الأشكال الموضحة في الجدول التالي:

¹ Naoual Ben Amara & Larbi Atia, E-Training and its Role in Human Resources Development, Global Journal of Human Resource Management, Vol 4, N 1, February 2016, p 03.

² حنان سليمان الزينقي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ Naoual Ben Amara & Larbi Atia, Op cit, p 03.

الجدول رقم (02): أشكال التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

مزاياه	تعريفه	نوع التدريب
يستطيع المتدرب الحصول من المدرب على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه.	هو التدريب الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة Chating أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية ¹ . ويعرف أيضا بأنه تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو.	التدريب الإلكتروني المتزامن
يتدرب المتدرب حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب. وكذلك يستطيع المدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونيا كلما احتاج إلى ذلك.	لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني 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. وهذا التدريب غير مباشر لا يحتاج إلى وجود المدرب والمتدرب في الوقت نفسه أو في القاعة التدريبية الافتراضية نفسها. ويتم من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات. ويعرف أيضا بأنه اتصال بين المدرب والمتدرب، 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.	التدريب الإلكتروني غير المتزامن
لا تكمن أهمية التدريب المدمج فقط في مجرد مزج أنماط تدريب مختلفة، بل وفي التركيز على مخرجات التدريب أيضا.	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 التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني أي أنه تدريب يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.	التدريب المتمازج أو المدمج

المصدر: تم إعداده بناء على: حنان سليمان الزنبقي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 18، 19.

¹ القاعات التدريبية الافتراضية، هي قاعات شبيهة بالقاعات التدريبية التقليدية من حيث وجود المدرب والمتدرب ولكنها على الشبكة العالمية. راجع: حنان سليمان الزنبقي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

في ظل تطبيق مفهوم التدريب الإلكتروني يمكن للمنظمة اعتماد الأساليب السابقة للتدريب (المحاضرة، دراسة الحالة، المحاكاة، المناقشات الجماعية، الندوات والمؤتمرات ... الخ) باستخدام الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات، كأن تكون المحاضرة إلكترونية، وأن تتم المحاكاة ودراسة الحالة والعصف الذهني والمناقشات الجماعية إلكترونياً، وحضور المؤتمرات المرئية ... الخ.

وعموما تمثل أساليب التدريب القائمة على التكنولوجيا دعماً أو بديلاً للأساليب الأخرى للتدريب، ويجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تعمل كل من الأساليب السابقة للتدريب والتدريب القائم على التكنولوجيا معاً، وبالتالي إلى إمكانية استخدام عدد كبير من أشكال وأساليب التدريب في الحياة العملية، والتي قد يكون بعضها أكثر كفاءة وفعالية من البعض الآخر حسب الأغراض والمواقف التدريبية المطلوبة.

3.4. مبررات ومسوغات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية

بالإطلاع على الأدبيات التي تناولت مفهوم التدريب الإلكتروني للموارد البشرية (ومن بينها الزينقي¹، V. Arkorful & N. Abaidoo²، N. Ben Amara & L. Atia³) يمكن حصر أهم أسباب تبني منظمات الأعمال لهذا المفهوم في الآتي:

- ثورة وغزارة المعلومات التي يشهدها القرن الحالي، والتي من الصعوبة متابعة تدفقها بالنسبة لأي مركز أو معهد تدريبي، حيث يعتمد التدفق المعلوماتي على التطور التكنولوجي السريع الذي يوظف الوسائل المختلفة في إنتاج ونقل المعرفة مثل الأقمار الصناعية والإنترنت وغيرها.
- الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب مما يجعل المراكز التدريبية التقليدية عاجزة تماماً عن توفير التدريب لهذه الأعداد المتزايدة، نظراً للإمكانيات المحدودة لها.
- عدم التوازن في التوزيع الجغرافي للمراكز والمعاهد التدريبية، فهناك مناطق تتوفر بها مراكز تدريبية فيما تفتقر بعض المناطق لمراكز التدريب، فالتدريب الإلكتروني يأتي ليحقق وطموحات سكان المناطق التي لا تتوفر فيها مراكز تدريبية دون الاضطرار إلى الهجرة إلى المناطق التي تتوفر على مراكز للتدريب.
- توفير أساليب ووسائل تدريبية حديثة مغايرة لتلك المستخدمة في المراكز والمعاهد التدريبية التقليدية.
- التمكن من تدريب العاملين وتأهيلهم دون الحاجة إلى ترك أعمالهم. مما يقلل من أوقات الغياب عن العمل وتخفيض تكاليف النقل والسفر لحضور الدورات التدريبية.

¹ حنان سليمان الزينقي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 21-26.

² Valentina Arkorful & Nelly Abaidoo, The Role of e-Learning, the Advantages and Disadvantages of its Adoption in Higher Education, International Journal of Education and Research, Vol 2, N 12, December 2014, p 401.

³ Naoual Ben Amara & Larbi Atia, Op cit, p p: 04, 05.

- جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود المعقدة حيث تتم الدراسة دون وجود عوائق زمنية ومكانية كالاضطرار للسفر لمركز ومعاهد التدريب وحيث يتم في الوقت المناسب لكل من المنظمة والمدرّب والمتدرب.
 - يتيح التدريب الإلكتروني إمكانية حصول المتدرب على المقررات الدراسية والتعلم في أي وقت وفي أي مكان، إضافة إلى إمكانية تكرار البرنامج التدريبي أكثر من مرة.
 - يشجع المتدرب على التعلم الذاتي أين يمكنه الاستزادة من المعلومات العلمية في المجال المطلوب من خلال الإطلاع وباستمرار على مصادر أخرى مثل الإنترنت وقواعد المعلومات والبيانات أينما توفرت.
 - يتيح التدريب الإلكتروني التعلم فردياً وفقاً للقدرات مراعيًا للفروق الفردية بين المتدربين (المستوى الوظيفي، الخبرة، المهارات الفردية) وتمكينهم من التدريب بالأسلوب الذي يتناسب مع قدراتهم وحسب سرعتهم الذاتية.
 - ينمي التدريب الإلكتروني مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة وامتلاك ثقافة حاسوبية أساسية.
 - يمكن الوصول بالتدريب إلى البيت أو المواقع التي يسهل للمتدرب الوصول إليها خاصة الذين قد تحرمهم الإعاقة أو المرض أو الذين لا يستطيعون حضور البرامج التدريبية بشكل نظامي أو في أوقات محددة.
 - يسمح للمتدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
 - إتاحة الفرصة للمتدربين للتفاعل الفوري إلكترونيًا فيما بينهم من جهة وبينهم وبين المدرّب من جهة أخرى من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومجالس النقاش وغرف المحادثة وغيرها.
 - رفع شعور وإحساس المتدربين بالمساواة في توزيع الفرص التدريبية، فالمتدرب يستطيع الإدلاء برأيه في أي وقت ودون حرج من خلال الوسائل الإلكترونية، كما يتدرب ويخطأ في جو من الخصوصية.
- وعموماً تساعد التسهيلات التقنية تساعد على نقل المعرفة الحديثة أولاً بأول وليس بعد فترة من ظهورها وتحسين نتائج عملية التعلم.

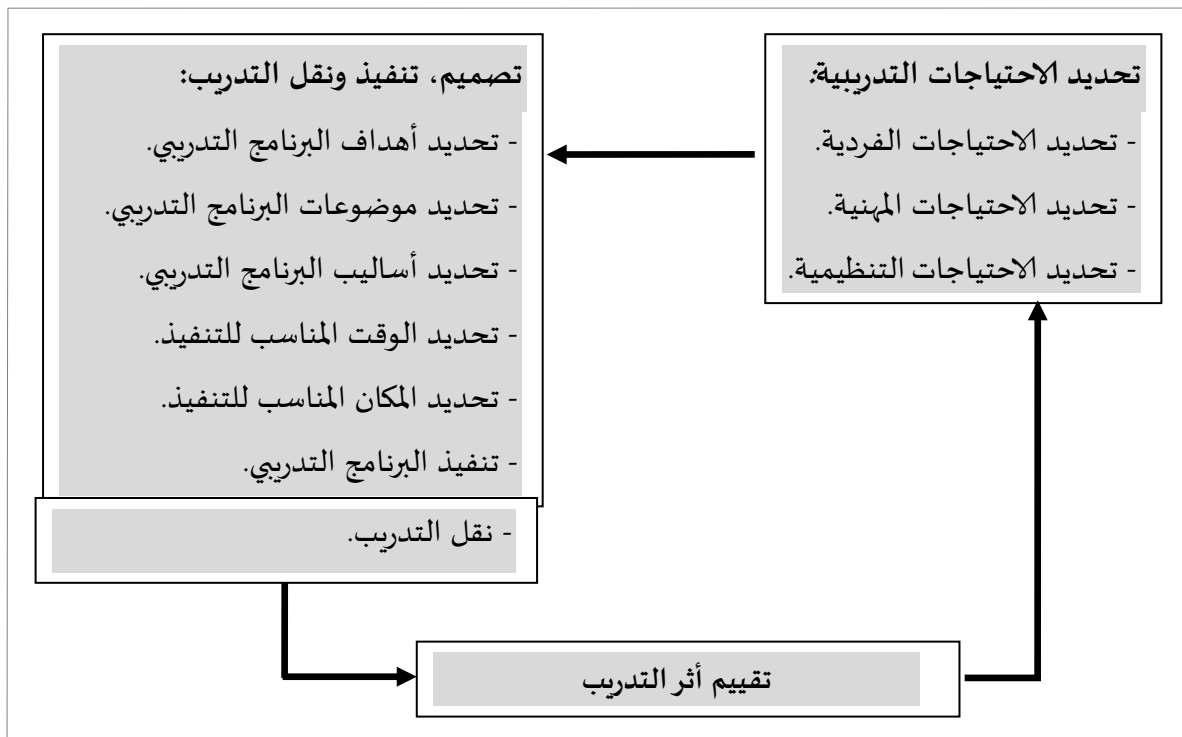
5. إدارة التدريب المعاصر للموارد البشرية

يتوقف نجاح التدريب في تحقيق الأهداف المرجوة منه على الفهم الصحيح لمختلف مراحل العملية التدريبية وجعل التدريب نظاما متكاملًا ومستمرًا ومنفتحًا على باقي قطاعات المنظمة الأخرى بما يستجيب للاحتياجات التنظيمية.

1.5. التدريب كعملية متكاملة ومستمرة

يمكن النظر إلى التدريب كعملية إدارية متكاملة ومستمرة من خلال معرفة وظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومتابعة، وتطبيقها على عمليات التدريب (أنظر الشكل رقم (03)). ويتوقف النجاح في أي مرحلة من مراحل عملية التدريب على الأداء الصحيح للمراحل السابقة لها، ومن ثم تطلب الأمر العناية الفائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانًا لتحقيق الأهداف المحددة لها.

الشكل رقم (03): عمليات تدريب الموارد البشرية



المصدر: تم إعداده بناء على ما سيرد ذكره.

وفيما سيأتي توضيح لمراحل العملية التدريبية الموضحة في الشكل السابق.

1.1.5. تحديد الاحتياجات التدريبية

إن أي نشاط تقوم به الإدارة لابد أن يكون مخططا ومدروسا وقائما على أساس علمي وعملي، وذلك حتى يحقق الهدف المرجو منه. وبما أن التدريب أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة وأجهزة فنية متخصصة وتنفق فيها كثيرا من الوقت والجهد، وبما أنه يشمل أعدادا متزايدة من أفراد المنظمات، رؤساء ومرؤوسين، فنيين وإداريين، فإن الأمر يستدعي أن تخطط الإدارة جيدا لبرامجها التدريبية. وأول خطوة في هذا التخطيط هي تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق والتي توجد لدى أفراد معينين، يشغلون وظائف محددة ويعملون في وحدات أو إدارات معينة¹.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية على المستويين الفردي والتنظيمي، فبالنسبة للفرد فإن القصور في معلوماته يؤدي إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب. ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية²:

- الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
- تقييم الأداء: يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم)، وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.
- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
- الحوادث: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تدريب هؤلاء الأفراد.
- الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم.
- الشكاوي: إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.
- القيام بمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه.
- التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 93.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 332، 333.

ويمكن تبيان أن هناك قصورا في معلومات الأفراد أو في مهاراتهم، وبالتالي الحاجة إلى تدريبهم، وذلك بالنظر إلى أسباب ذلك على المستوى التنظيمي، كإنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، أو الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديدة. وعموما فإن تحديد الحاجات التدريبية على مستوى كل من الفرد والمنظمة، هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

وتشمل هذه الدراسة ما يلي¹:

- دراسة التنظيم: أي دراسة الإدارات والأقسام وما سوف يتم فيها من تعديلات في هياكلها، وحجمها، وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة. وكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتدريب.
- دراسة عمليات وأنشطة المنظمة: أي دراسة الوضع الحالي والمتربق فيما يمس خطوط الإنتاج، والمنتجات، والآلات، والعمليات الإنتاجية، والمعايير والمواصفات والجودة، ووحدات الإنتاج، والتكنولوجيا. وأي تغيير أو إضافة في هذا الجانب تشير إلى احتياج تدريبي.
- دراسة الأفراد: أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع الترقية أو التنقل إليه. ووجود فرق بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التدريبية.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية، فإن أخصائي التدريب يقومون بإعداد قوائم الاستبيانات الكاشفة للحاجات، كما يعقدون اللقاءات مع المديرين المباشرين للأفراد في الوحدات المختلفة، ومن خلال التباحث والتشاور، يمكن تحديد هذه الاحتياجات. فضلا عن التقارير التقييمية من المديرين، بسبب معاناتهم من فجوات الأداء للأفراد، وأخيرا هناك التبصر الذاتي للفرد نفسه، والذي يجب أن يصارح كل فرد مديره بأوجه النقص التي يعاني منها².

2.1.5. تصميم، تنفيذ ونقل التدريب

يلي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عملية تصميم العملية التدريبية، تنفيذها، ونقلها، ويمكن التفصيل في ذلك من خلال الآتي³:

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 333، 334.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 236-241.

- يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط ذلك بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها. والذي يمكن من تصور عدد من الأهداف المختلفة للبرنامج التدريبي.
- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي، فعلى ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد محتوياته، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.
- تحديد أساليب التدريب المعتمدة في تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة (أساليب التدريب الفردي، أساليب التدريب الجماعي، وهناك من الأساليب ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل وفي وقت العمل الرسمي، ومنها ما يرتبط بالتدريب خارج نطاق العمل ... الخ).
- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كما يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين.
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يتم ذلك داخل المنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي، أو خارج المنظمة، ويكون ذلك في مراكز تدريب متخصصة، وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي.
- التنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي.

ويصاحب عملية تنفيذ البرنامج التدريبي مفهوم آخر وهو " نقل التدريب " Transfer of Training، ويشير هذا المفهوم إلى " مدى تطبيق المعارف والمهارات الجديدة التي تم تعلمها أثناء التدريب على الوظيفة " ¹، وأيضا "أي مدى ينتقل التعلم الذي ينتج من تجربة التدريب إلى الوظيفة ويؤدي إلى تغييرات ذات معنى في أداء العمل" ².

على الرغم من حقيقة أن مليارات الدولارات يتم استثمارها في التدريب كل عام، إلا أن الكفاءات المدربة غالبا ما تنتقل إلى مكان العمل، مما يشير إلى وجود "مشكلة نقل" دائمة، وحيث أن نقل التدريب هو "نهاية اللعبة" ³. وبالتالي فإن جهود التدريب لن تسفر عن التأثيرات المتوقعة (على المستوى الفردي أو الجماعي

¹ Herman Aguinis & Kurt Kraiger, Op Cit, pp : 461- 464.

² Brian D. Blume, Transfer of Training: A Meta-Analytic Review, Journal of Management, Vol 36, N 4, July 2010, p 1067.

³ Eduardo Salas et al, The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice, Sage publishing, Vol 13, Iss 2, 2012, p 88.

أو التنظيمي أو على مستوى المجتمع الذي يعمل فيه الأفراد) إذا لم يتم نقل المعرفة والمهارات والمواقف المكتسبة من التدريب بشكل كامل ومناسب إلى الأنشطة المتعلقة بالوظيفة¹.

3.1.5. تقييم أثر تدريب الموارد البشرية

تختتم الخطوات السابقة بعملية تقييم البرنامج التدريبي، وتمثل الفكرة الرئيسية هنا في تحليل أثر التدريب وتحديد ما إذا كانت الأهداف المحددة قد تحققت. وفي هذا الصدد وضع Kirkpatrick واحدا من أكثر النماذج انتشارا في مجال تقييم التدريب، يضم النموذج أربعة مستويات رئيسية لتقييم عملية التدريب، وحيث يعتبر كل مستوى شرطا مسبقا لتحقيق المستوى الذي يليه. والجدول التالي يوضح معايير تقييم أثر التدريب وفقا لـ Kirkpatrick:

الجدول رقم (03): نموذج Kirkpatrick لتقييم أثر التدريب

مستوى التقييم	نوع التقييم	وصف التقييم
01	رد الفعل Reaction	<ul style="list-style-type: none"> - هل أحب المتدربون التدريب واستمتعوا به؟ الاتياع للتجربة؟ - هل اعتبروا التدريب على علاقة بالموضوع؟ - هل كان استغلالا مفيدا لوقتهم؟ - هل أعجبهم المكان والأسلوب والتوقيت... الخ؟ - مستوى المشاركة. - ما تبين من إمكانيات للتطبيق العملي للتعلم.
02	التعلم Learning	<ul style="list-style-type: none"> - هل تعلم المتدربون ما كان مقصودا من تعليمهم؟ - هل جرب المتدربون ما كان مقصودا أن يجربوه؟ - ما هو مدى التغيير لدى المتدربين بعد التدريب بالاتجاه أو المجال المقصود؟
03	السلوك Behavior	<ul style="list-style-type: none"> - هل وضع المتدربون ما تعلموه موضع التنفيذ عند عودتهم للعمل؟ - هل تم استخدام المعرفة والمهارات اللازمة؟ وهل ظهر تغيير

¹ Herman Aguinis & Kurt Kraiger, Op cit, p-p: 461- 464.

<p>ملحوظ وقابل للقياس في نشاط وأداء المتدربين عند عودتهم إلى وظائفهم؟</p> <ul style="list-style-type: none"> - هل استمر التغيير في السلوك والمعرفة الجديدة؟ - هل باستطاعة المتدرب نقل ما تعلمه إلى شخص آخر؟ - هل يدرك المتدرب التغيير الحاصل في سلوكه ومعرفته ومهاراته. 			
<p>يقيس بشكل نموذجي مؤشرات الأداء الرئيسية في العمل، مثل: الأحجام، القيم، النسب المئوية، مقياس الزمن، العائد على الاستثمار، أعداد الشكاوى، حالات الفشل، الهدر، عدم الالتزام، معدلات الجودة، تحقيق المعايير القياسية والحصول على المصادقات، النمو، القدرة على الاحتفاظ، وغيرها من النواحي القابلة لتحديد كمي من أداء المنظمة.</p>	<p>درجة تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة.</p>	<p>النتيجة Results</p>	<p>04</p>

المصدر: تم إعداده بناء على:

Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation, Web-site:

<http://thepeakperformancecentre.com/business/learning/business-training/kirkpatrick's-four-levels-evaluation/>, See on: 04/07/2018, At 16:28.

Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation in Detail, Web-site:

http://www.ct.gov/ctdn/lib/ctdn/ttt_14_m5_handouts2.pdf, See on: 06/07/2018, At 19:15.

إن بساطة نموذج Kirkpatrick ونهجه الأساسي أدى إلى جعله أكثر الطرق استخداماً في مجال تقييم برامج التدريب. وقد أشار باحثون آخرون أمثال Jack Phillips إضافة إلى Kirkpatrick نفسه إلى إمكانية إضافة مستوى خامس وهو العائد على الاستثمار ROI¹، مع أن هذا العنصر يمكن أن يتضمنه المستوى الرابع (مستوى النتائج)، إلا أنه كبير بما يكفي لينظر إليه على أنه مستوى تقييم مختلف بل وأعلى من المستوى الرابع الذي يشير إلى التأثير العام لبرنامج التدريب على بيئة الأعمال. وبحيث يفسح المستوى الجديد المجال لتطوير منهجية دقيقة ومحددة لحساب عائد الاستثمار باستخدام النهج والأسلوب والمسار المناسب لمعالجة

¹ العائد على الاستثمار في التدريب، يعرفه Jack Phillips على أنه قياس للفوائد المالية التي تحصل عليها المنظمة خلال فترة محددة مقابل استثمار معين في برنامج تدريبي. بمعنى آخر، هو مدى تجاوز فوائد (مخرجات) التدريب التكاليف (المدخلات). راجع: Surbhi Jain, **Measuring the Return on Investments**, SS INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH, **of Training Programmes in Insurance Sector of India**,

القضية. كما أوصى باحثون آخرون بتقييم تأثير التدريب على نتائج الأعمال، واقترحوا على المنظمة التحقق من أن العائد المتوقع يفوق الحد الأدنى الضروري لتبرير الاستثمار في التدريب¹.

يفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه، ويفيد الوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج جديدة بحيث يتم تلافي حدوث هذه المشكلات.

2.5. التدريب كنظام متكامل ومستمر

يعتبر التدريب نظام متكامل - من ناحية أولى- مع أنشطة إدارة الموارد البشرية ويتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى المالية والإنتاجية والتسويقية التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة إذا كانت تعاني من فجوة أو مشكلة ما. فالتدريب وحده لن يأتي ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا أن تأخذ بعين الاعتبار تكامل الجهود المبذولة في التدريب مع جهود الإصلاح للأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية وغيرها².

كما أن التدريب - من ناحية أخرى- نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاتها (أنظر الشكل رقم (04))، حيث يتكون النظام التدريبي من العناصر الأربعة الرئيسية التالية:

- مدخلات التدريب: وتشمل المدخلات البشرية من مدربين ومتدربين، والمدخلات المادية والمتمثلة في المخصصات المالية التي تنفق على التدريب، والمباني، والقاعات التي تعقد فيها البرامج التدريبية، الأجهزة والمعدات وسائر التسهيلات اللازمة للتدريب، ويختص النوع الثالث من المدخلات بالمعلومات وتشمل البيانات الخاصة بالمتدرب والمنظمة التي يتمون إليها من حيث نشأتها، وأهدافها، وهيكلها، وحجمها، كما قد تكون المدخلات فنية تتعلق بالطرق والأساليب التدريبية وخصائصها وتنوعها وملاءمتها للموضوعات التي يتم التدريب عليها.

- عمليات التدريب: وتتمثل بشكل عام في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم، تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، وقد تم التفصيل في ذلك سابقاً.

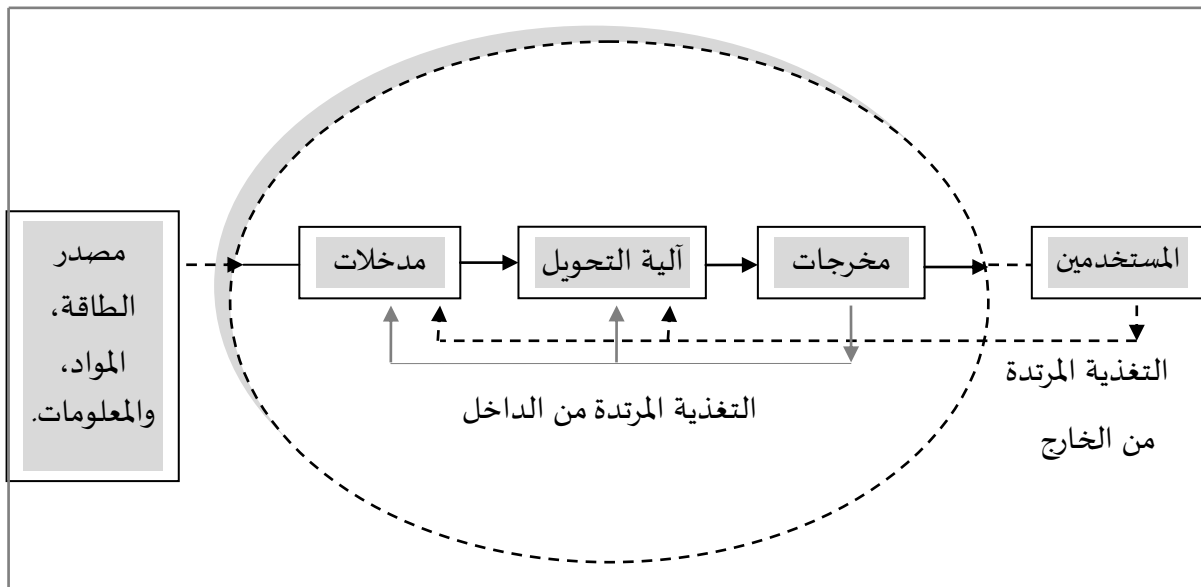
- المخرجات: تتمثل في النتائج المحققة من التدريب والتي تكون عادة في صورة اكتساب المتدربين للمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق رؤية تطويرية معاصرة، بما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته.

¹ Shefali Sachdeva, Effectiveness evaluation of behavioural training and development programmes, The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), Vol 2, No 4, June 2014, P 222.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- التغذية العكسية: هي معلومات عن الأداء الفعلي أو النتائج التي تحققها الأنشطة المختلفة للنظام، وتقوم بدور الرقابة، وترد إلى المدخلات أو العمليات من المخرجات. ويستخدمها المديرون للحفاظ على مستويات الأداء المخططة في المنظمة من ناحية ومعالجة المشكلات وحلها وتعديل الأنشطة وتكييفها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة من ناحية أخرى¹.
- بيئة التدريب: فالتدريب ليس بمعزل عن بيئة المنظمة، وهي " مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة (البيئة الخارجية للتدريب)، وبالعملية التدريبية بصفة خاصة (البيئة الداخلية للتدريب) وتتأثر بها وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها"².

الشكل رقم (04): نظام تدريب الموارد البشرية



المصدر: Roger Buckley & Jim Caple, **The Theory and Practice of Training**, KOGAN PAGE, London, Britain, 5th ed, 2008, p23.

London, Britain, 5th ed, 2008, p23.

تم النظر من خلال الشكل السابق إلى التدريب كنظام فرعي للمنظمة يتلقى الأفراد، المواد، والمعلومات (كمدخلات) من الأنظمة الفرعية الأخرى. وينتج عن آلية التحويل في هذا النظام الفرعي التدريبي مخرجات تشمل المعرفة والمهارات والمواقف التي يكتسبها المتدربون. ويجب على المستخدمين أي الأنظمة الفرعية الأخرى تزويد النظام الفرعي التدريبي بالتغذية العكسية اللازمة. وهذا النوع من النماذج يمثل في

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² نجم العزاوي، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص:

الأساس نظام تدريبي مفتوح يتطلب منهجا استباقيا من المدرب. أما النظام التدريبي المغلق فهو ذلك الذي يحصر نفسه بشكل أكبر في الأنشطة الوارد في الدائرة في الشكل السابق.

تقليديا كان النظام التدريبي المعتمد مغلقا مما جعله لا يستجيب لاحتياجات المنظمة. وللعمل بفعالية في نظام تدريبي مفتوح يجب أن يكون المدربون على علم بالوقائع والتغيرات في الأنظمة الفرعية الأخرى وفي المنظمة والتي قد تؤثر على شكل ومحتوى وكيفية إدارة جهودهم التدريبية. فعلى سبيل المثال قد يؤثر إطلاق منتج جديد ليس فقط على المحتوى المعرفي لدورة في المبيعات ولكن أيضا على مهارات البيع التي يحتاجها مندوب المبيعات للحصول عليها وممارستها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يفكر المدرب في المخرجات المباشرة والمخططة والآثار الجانبية المحتملة للدورات التدريبية التي قد تؤثر على سلوك المتدربين في مكان العمل. فقد يتوقع عن دورة تدريبية تم تصميمها بطريقة معينة، أن يصاب المتدربين لاحقا بالإحباط عند عودتهم إلى أماكن العمل، وقد يؤدي ذلك إلى خلق مواقف ومشاعر سلبية ستشكل جزءا من مدخلات برامج تدريبية مستقبلية. وهذا لا يعني أنه يجب وضع قيود على طرق معينة للتدريب، بل يعني أن يكون المدربون على دراية بعوامل سياقية معينة قد تؤثر على تطبيق المهارات والمعرفة، وأن هذه العوامل يجب أن تكون مدخلا حيويا في نظام التدريب¹.

إن العناصر السابقة للنظام التدريبي متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثر مستمرة، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام التدريبي بأكمله.

¹ Roger Buckley & Jim Caple, Op cit, p p: 22, 23.

خلاصة

يعتبر التدريب مدخلا هاما ورئيسيا لتنمية الموارد البشرية، فهو يمد الفرد بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه بالطريقة الصحيحة ومواكبة كل جديد في مجال عمله بما يؤدي إلى خلق اتجاهات إيجابية لدى الفرد نحو العمل والمنظمة وتحقيق فوائد كثيرة على المستويين الفردي والتنظيمي، وذلك يجعل منه ضرورة ملحة ووسيلة هامة لملاحقة التطورات في بيئة أعمال المنظمات.

يعاني التدريب في شكله التقليدي من مشكلات عديدة تحول دون قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه في بيئة الأعمال المعاصرة، من أبرزها التعليم في الفصول الدراسية كأسلوب شائع في التدريب، جعل من هذا الأخير مقتصرًا فقط على الجانب النظري وإهماله للجانب التطبيقي الذي يعتبر من أهم مبادئ التدريب، يضاف إلى ذلك التركيز في التدريب على بعض الكفاءات المنتقاة من الموارد البشرية، وافتقاره إلى تكنولوجيا التدريب، وإهمال تقييم أثر التدريب على نتائج الأعمال، فضلا عن النظرة غير الموضوعية من قبل الإدارة العليا للتدريب التي ترى أنه نفقة دون عائد وأنه نشاط مؤقت لا يتم إلا عند الضرورة وأنه مجرد سياسة ليس لها علاقة بإستراتيجية المنظمة، وهو ما يجعلها لا تقدم الدعم الكافي لمبادرات التدريب.

لقد أسفرت الانتقادات التي قدمت إلى التدريب التقليدي على العديد من الحلول أو التوجهات المعاصرة الهادفة إلى جعل التدريب أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافه الطموحة، أين تغيرت نظرة الإدارة العليا للتدريب ليصبح استثمارا بشريا ونظاما للتعليم المستمر، وإستراتيجية منبثقة من الإستراتيجية الكلية للمنظمة تدعم على نحو مستمر مبادرات التطوير التي تقوم بها المنظمات لمواكبة التغيرات. كما تعددت أساليب التدريب في ظل التوجهات المعاصرة وتطورت وباتت تعتمد بشكل كبير على الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات، أين حققت هذه الأخيرة العديد من المزايا في هذا المجال، من أبرزها أن الفرد المتعلم لم يعد بحاجة إلى ترك مكان عمله لحضور الدورات التدريبية لإمكانية التعلم عن بعد، مما يقلل ذلك من أوقات الغياب عن العمل وتخفيض تكاليف النقل والسفر، مع إمكانية التعلم الذاتي ومراعاة الفروقات الفردية بين المتدربين ... الخ، وهو ما يؤدي في الأخير إلى تحسين نتائج التعلم.

لقد أصبح التدريب نظاما مفتوحا بالقدر الذي يجعله أكثر قدرة على الاستجابة للاحتياجات التنظيمية، حيث يتكامل هذا النظام مع أنشطة إدارة الموارد البشرية من جهة، ومع الأنظمة الفرعية الأخرى المالية والإنتاجية والتسويقية ... الخ من جهة أخرى. وهنا أصبحت إدارة العملية التدريبية ونجاحها مسؤولية الجميع داخل المنظمة.

الفصل الثاني:

المدخل إلى إعادة هندسة عمليات

تدريب الموارد البشرية

الفصل الثاني: المدخل إلى إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية

تمهيد

إن أوجه القصور في التدريب التقليدي والتي حالت دون قدرته على مواكبة متطلبات التغيير والتطوير التي تمر بها المنظمات الحالية، أدت إلى إضافة مشكلة التدريب إلى المشكلات الأخرى التي تعاني منها المنظمات، ما يفرض على هذه الأخيرة ضرورة التحرك نحو إيجاد حلول جذرية ومبتكرة للتخلص من تلك المشكلات وذلك باستخدام الأساليب الإدارية العلمية الحديثة. وفي هذا الصدد تقترح هذه الدراسة أسلوب إعادة الهندسة كونه أبرز الأساليب تجسيدا للتغيير الجذري وأكثرها تحقيقا للنتائج الجوهرية. وسيتم التفصيل في مفهوم إعادة الهندسة وآليات استخدامه في عمليات تدريب الموارد البشرية من خلال الآتي:

- الأسس النظرية للتغيير وإدارة التغيير: باعتبار أن منهج إعادة الهندسة يمثل مدخلا أساسيا للتغيير في المنظمة، فيستوجب الأمر الوقوف أولا عند مفهوم هذا الأخير لكي يمكن استيعاب المحاور الأساسية للتغيير وكيفية إنجاح العملية في أحسن الظروف.
- المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات: ارتبط منهج إعادة الهندسة لأول مرة بالعمليات الرئيسية للمنظمة، وفي هذا الإطار قدم له الباحثون العديد من التعريفات محاولين بذلك تحديد مفهوم دقيق له وإبراز أهم مميزاته وعناصره ومبرراته، وهو ما سيتم التفصيل فيه في هذا المحور.
- العلاقة التبادلية بين التدريب ومنهج إعادة الهندسة: يعتبر التدريب أحد أهم الدعائم الرئيسية لجهود إعادة الهندسة وفي نفس الوقت فهو يحتاج إلى أساليب إعادة الهندسة لعصرنته وتحقيق القيمة المضافة من عملياته. وهو ما سيتم مناقشته في هذا المحور.
- المحاور الرئيسية لإعادة هندسة تدريب الموارد البشرية: وهي مختلف أوجه التدريب التي سيمسها التغيير في ظل استخدام منهج إعادة الهندسة من جوانب فنية وهيكلية وبشرية وتكنولوجية.
- سيروية إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية: يناقش هذا المحور الدعائم الرئيسية لإعادة هندسة التدريب وأهم المناهج العملية التي توضح الخطوات اللازمة لإعادة الهندسة. بالإضافة إلى طرح بعض التجارب العالمية التي تساعد على تعزيز الفهم حول آليات تطبيق هذا المفهوم بنجاح.

1. الأسس النظرية للتغيير وإدارة التغيير

إن التغيير هو السائد وليس الثبات في البيئة العالمية الحالية، وأن التغييرات السريعة في التكنولوجيا وفي المنافسة وفي طلبات المستهلكين قد ازدادت إلى درجة أن المنظمات أصبحت تحتاج إلى التغيير النسبي المستمر في إستراتيجياتها وبنائها التنظيمي لكي تعيش في السوق. وأن فشل الكثير من المنظمات يعود إلى عدم قدرتها على تغيير نفسها والتكيف مع البيئة التنافسية الجديدة¹. وسيتم توضيح مفهوم التغيير في المنظمة وإشكالية مقاومة وإدارته فيما سيأتي.

1.1. البحث في طبيعة التغيير التنظيمي

يشير مصطلح التغيير الذي تحدثه المنظمة استجابة للتغيرات في بيئة أعمالها إلى عملية التحول المقصودة من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى أفضل منها، وفي هذا السياق تم تعريف التغيير التنظيمي على أنه " تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"²، وأيضاً "عملية تحليل الماضي لرسم التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويتضمن التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية تقود إلى الحالة المرغوبة في المستقبل"³، وفي تعريف آخر " الاستجابة المخططة أو غير المخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار"⁴.

إن التغيير في المنظمة يمكن أن يأخذ عدة أشكال، فقد يصمم التغيير وينفذ بطريقة منهجية منظمة في إطار برامج تضعها الإدارة وتقوم على أساس الاستشراف أو التنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداث معينة لغرض تهيئة المنظمة لتكون فاعلة وكفؤة في بيئة أعمالها المستقبلية، وهو ما يطلق عليه بالتغيير المخطط. وقد لا يكون التغيير في المنظمة استجابة تدريجية للأحداث عند وقوعها، وأن هذه التدريجية في الاستجابة قد لا تكون بسبب محدودية رؤية تداعيات الأحداث مستقبلاً وعدم القدرة على التنبؤ بنتائجها، وهو ما يطلق عليه بالتغيير الطارئ، وهنا ينبغي أن تعمل إدارة المنظمة على زيادة جاهزيتها واستعداداتها للتعامل مع الأحداث الطارئة والمفاجئة⁵.

¹ فاظل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 657.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 341.

³ رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁴ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 15.

⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 342.

كما يمكن أن يكون التغيير تدريجياً ومركزاً يهدف إلى تحسين أو تعديل، أو ملاءمة هيكل وإستراتيجية المنظمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، أو قد يكون تغييراً جذرياً يحدث بصفة شاملة ومفاجئة وعلى مستوى التنظيم بأكمله. والتغيير الجذري عادة ما يشتمل على طرق جديدة في العمل وأهداف جديدة، وهيكل تنظيمي جديد، ومن أهم المداخل المتعمدة في التغيير الجذري لغايات إحراز نتائج سريعة مدخل إعادة الهندسة¹.

إن المنظمات تسعى إلى التغيير المخطط الذي يحقق أهدافها سواء كان هذا التغيير تدريجياً أو جذرياً. وتشكل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية حديثة للتغيير المخطط التدريجى وإعادة الهندسة إستراتيجية للتغيير المخطط والجذري من خلال الأفكار الخلاقة والمبدعة.

وعن مجالات إحداث التغيير في المنظمة، فقد حددتها الأدبيات في أربعة مجالات أو محاور رئيسية، حيث يكون التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لابد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى. وقد يكون التغيير في التكنولوجيا متضمناً استعمالات الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتجات أو لتحسين الخدمات، حيث يعني المفهوم إدخال كل التقنيات الجديدة، وهو يشمل التغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل².

كما يكون التغيير في العمليات والأنظمة، وهذه تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير أو تطوير واحدة أو أكثر مما يلي: اللوائح والإجراءات، أنظمة الاتصالات، أنظمة خدمة العملاء، أنظمة الرقابة والجودة، أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات³. وأخيراً يكون التغيير في الأفراد، ويتضمن ذلك تغيير المعتقدات والسلوكيات، بما في ذلك التغيير في معارف ومهارات ومواقف العمال المرتبطة بسياسات الإدارة المحددة حديثاً⁴.

وعموماً فإن أغلب المنظمات التي أجرت عملية التغيير كان لها مجموعة من الأهداف المشتركة، تتلخص في مجملها في عدم الرضا عن وضعها الحالي والشعور بضرورة التغيير والوصول إلى وضع أفضل،

¹ ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 36.

² المرجع نفسه، ص 44.

³ عز الدين على السويسي وأحمد عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص-ص: 31-33.

⁴ Sinem Somunoglu Ikinici, Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training, Management and Organizational Studies, Vol 1, N 2, 2014, p 126.

الرغبة في تحسين أو ابتكار منتجات أو خدمات جديدة والعمل على إرضاء العملاء والوصول إلى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية، فضلا عن مواكبة التقدم التقني التكنولوجي والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج وسد احتياجات العملاء أو السوق.

2.1. مقاومة التغيير في المنظمة

تستخدم عبارة مقاومة التغيير عادة من قبل الإدارة التي ترى فيها أي إجراء من قبل العاملين يمكن أن ينظر إليه على أنه محاولة لإيقاف التغيير أو تأجيله أو تغيير شكله. وفي هذا السياق تم تعريف مقاومة التغيير على أنها "أي سلوك يخدم الحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة الضغط لتغيير الوضع الراهن"¹.

هذه المقاومة يمكن أن تأخذ أحد الاتجاهين التاليين²:

- ينظر البعض إلى مقاومة التغيير على أنها "أضرار جانبية" لمساعي التغيير، ويمكن أن يكون لها العديد من المظاهر المختلفة كالانسحاب وتعهد إبطاء خطة أو عملية التغيير، التخريب المادي والإضرابات. ففي حين يعتبر التغيير أمرا مرغوبا ومحتما، فإن الأفراد الذين يقاومونه يتصورون أنه أمر غير عقلائي.
- في حين هناك من يرى أن مقاومة التغيير يمكن أن تولد عن طريق الإحساس بالتحيز الإداري أو يمكن أن ينتج عن ممارسات إدارة التغيير غير الأخلاقية وغير الفعالة. وهو ما يعيد تأطير المقاومة كمورد لتعزيز فعالية التغيير، من خلال الانتباه الدقيق إلى الانتقادات الموجهة للتغيير، والتي يمكن للإدارة أن تكتشف من خلالها نقاط الضعف في نهج التغيير.

وبالعودة إلى الاتجاه الأول الذي تشكل فيه المقاومة المصدر الأكثر إثارة للقلق بالنسبة للإدارة، فإن الأفراد يقاومون التغيير لأنهم ينظرون إليه على أنه تهديد لأنماط السلوك المألوفة بالإضافة إلى تهديد المركز والمكافآت المالية، ولذلك حدد M. Armstrong الأسباب الرئيسية التالية لمقاومة التغيير³:

- الصدمة من الجديد، فالأفراد يشكون في أي شيء يرون أنه سيخل بالروتين أو بأساليب أو ظروف العمل.

¹ Benard Mworri Sorre, Resistance to Organizational Change, International Journal of Recent Trends in Engineering & Research, Vol 02, Iss 11, 2016, p 22.

² Jos H. Pieterse et al, Professional Discourses and Resistance to Change, Journal of Organizational Change Management, Iss 25, N 6, 2012, p 800.(بتصرف)

³ Michael Armstrong, Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management, Kogan Page Limited, Great Britain and the United States, 1st ed, 2010, p 328.

- المخاوف الاقتصادية، كفقدان المال، وتهديد التغيير للأمن الوظيفي.
- الإزعاج، أي أن التغيير سيجعل الحياة أكثر صعوبة.
- عدم اليقين، فقد يكون التغيير مقلقا بسبب عدم اليقين بشأن تأثيره المحتمل.
- مخاوف رمزية Symbolic Fears، تغيير صغير قد يؤثر على شيء رمزي، مثل مكتب منفصل أو مكان مخصص لوقوف السيارات، خاصة عندما يكون العاملون غير متأكدين من مدى اتساع برنامج التغيير.
- تهديد للعلاقات بين الأشخاص، حيث سيتم مقاومة أي شيء يؤدي إلى تشويش العلاقات الاجتماعية المعتادة ومعايير المجموعة.
- تهديد للمركز/ للمهارات، حيث الاعتقاد بأن التغيير يقلل من مكانة الأفراد أو يزيلهم.
- مخاوف تتعلق بالكفاءة، أي القلق بشأن القدرة على التعامل مع المتطلبات الجديدة أو اكتساب مهارات جديدة.

إن مواجهة المقاومة تتطلب من المدراء القيام بعمليات توجيه وتوعية وطمأننة كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لا يتم إلا إذا تمكنا من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة، لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد وكتلة من العاملين تدعم المشروع وتتبنى لبناته¹.

ولاشك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من المخاوف والقلق المصاحب لعملية التغيير وهو ما يساهم في الأخير في إنجاح هذه العملية في أحسن الظروف.

3.1. إدارة التغيير والمقاومة

لا يمكن للتغيير أن يتم إلا إذا توفرت النية عند الإدارة العليا للتغيير بما يجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات أو الضغوط التي تنشأ في البيئة الخارجية. هذا التغيير يتطلب تخطيطا واعيا وجهودا مكثفة لإدارته من جهة، ومواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك من جهة أخرى. وفي هذا السياق تم تعريف إدارة التغيير على أنها "العملية التي تسعى إلى تنفيذ التغيير بسلاسة، وذلك عن طريق التخطيط له وعرضه بشكل منهجي، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية مقاومته"².

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

2011، ص: 74، 79.

² Michael Armstrong, Op cit, 2010, p 325.

تعتبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الوسائل الاقتصادية والفعالة، لإحداث التغيير وذلك لخدمة الأهداف المنشودة، فهي عملية يقوم بها مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها¹.

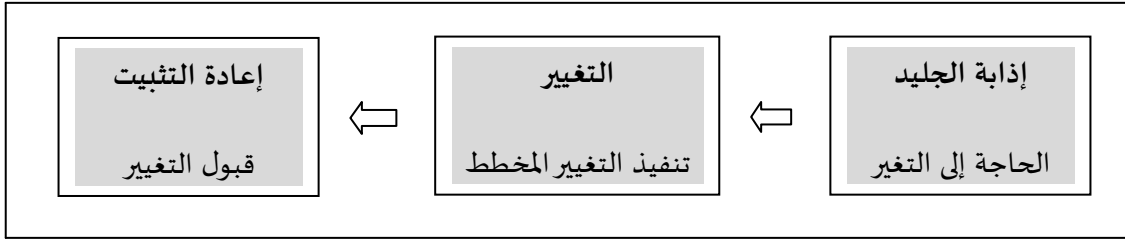
وعليه فإن إدارة التغيير تتم وفقاً لمنهجية محددة تتضمن مجموعة من الخطوات المترابطة والمتكاملة لإدارة التغيير والمقاومة في المنظمة، ويعتبر النموذج الذي قدمه Kurt Lewin من أشهر النماذج في هذا المجال (أنظر الشكل رقم (05)) وفيه يمر التغيير بثلاثة مراحل رئيسية وهي كالتالي²:

- مرحلة إذابة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى الاستعداد التام لدى الفرد للتغيير، وتعلم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة عن طريق إلغاء المعارف والاتجاهات القديمة، بحيث ينشأ لدى الفرد فراغ يسمح له بتعلم أشياء، وجعل المنظمة قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، وذلك عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي، وإحداث التعديلات يتطلب مقدمة للمعارف الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة عن طريق التدريب.
- مرحلة التغيير: يتعلم الفرد مهارات وأفكار وأساليب جديدة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تعلم طرق جديدة من خلال السلوك الذي تعلمه أو تدرب عليه، ففي هذه المرحلة يؤكد Lewin تغيير فعلي في الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي والتقنيات وبأسرع ما يمكن، لأن في هذه الحالة سوف تبرز مقاومة التغيير.
- مرحلة تثبيت التغيير: تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق المنهج الإصلاحي، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المنظمة بنجاح، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأنماط والأفكار التي تعلموها، بحيث تصبح الأساليب والطرق الحديثة سهلة نسبياً ومرضية، ويجب التركيز على التدريب لأنه يعزز عملية الاستقرار للمنظمة.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² عز الدين علي السويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

الشكل رقم (05): منهجية إدارة التغيير وفقاً لـ Kurt Lewin



المصدر: عز الدين علي السويدي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

وعموماً، تبدأ عملية التغيير عند الإدراك والشعور بالحاجة إلى التغيير والتقدم خطوات إلى الأمام، أين يتم دراسة وتحليل الوضع الحالي للمنظمة وبناء الخطط وتحديد الوضعية الجديدة المرغوبة. بعد ذلك تعمل الإدارة على التقرير بكيفية الانتقال من حالة إلى أخرى. وإدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير، ومن هنا تظهر بعض المشكلات ومعوقات تنفيذ وإدراج التغيير والتي يجب التغلب عليها بكل الوسائل، ويمكن أن تشمل هذه المشاكل مقاومة التغيير وانخفاض الاستقرار. وهنا يجب على الإدارة أن تعمل على تذليل هذه المشكلات ووضع حلول مبكرة لها وبذل الجهود لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير.

2. المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات

أشار Peter Drucker أن "إعادة الهندسة مفهوم جديد في الإدارة يجب تطبيقه"، وذلك لما يتضمنه هذا المنهج الإداري العلمي الحديث من حلول مبتكرة وجذرية للمشكلات التي تعاني منها المنظمات، فهو يمثل طريقة جديدة في التفكير وتغييرا جذريا بهدف التطوير. وقد ارتبط هذا المنهج لأول مرة بالعمليات الرئيسية للمنظمة تحت مسمى إعادة هندسة العمليات. وسيتم توضيح هذا المفهوم من خلال ما سيأتي.

1.2. تحديد مفهوم العملية

يعرف T. Davenport العملية ببساطة أنها "ترتيب معين لأنشطة العمل عبر الزمان والمكان، مع بداية ونهاية ومدخلات ونواتج محددة بوضوح: هيكل للعمل"، وأيضا التعريف الأكثر شيوعا "مجموعة مهيكلية من الأنشطة المصممة لإنتاج مخرجات محددة لعميل معين أو سوق معين"¹. ويعرفها كل من M. Hammer و J. Champy على أنها عبارة عن "مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء"².

ووفقا لكل من Ch. Hill و G. Jones فإن العمليات الرئيسية تلك المرتبطة بالنشاط Business Process، وهي عبارة عن أي نشاط يمثل أهمية حيوية في تسليم سلع وخدمات المنظمة سريعا إلى المستهلكين، أو تلك التي تدعم وتعزز الجودة العالية أو التكاليف المنخفضة مثل تقنية نظم المعلومات، وإدارة الموارد، أو تطوير المنتج. وهذه العمليات ليست مسؤولية وظيفة واحدة بعينها، ولكنها تتقاطع وتتداخل بين الوظائف³.

وفي تعريف آخر فإن العملية عبارة عن "سلسلة من الأنشطة ذات الصلة التي تأخذ مدخلات، وتضيف قيمة إليها، وتنتج مخرجات للعميل"⁴. وتشير العملية وفقا ل J. Champy إلى العمليات التشغيلية التي تؤدي من قبل رجال المبيعات، والكتابة، وعمال المصانع والمستودعات، والأشخاص المعنيين بإصلاح الآلات، والمهندسين والفنيين، والأشخاص ذوي الصلة بخدمة العملاء، والعاملين في الميدان، وأي شخص وكل شخص يضيف قيمة إلى سلسلة العمليات⁵.

¹ Thomas H. Davenport, Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1992, p 05.

² Michael Hammer & James Champy, Op cit, 1993, p 35.

³ شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2010، ص 972.

⁴ Donald F. Jemella & Namchul Shin , Op Cit, p 254.

⁵ جيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2003، ص 13.

إن العملية تغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل وانتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمة¹. وانطلاقاً مما سبق يمكن عد ثلاثة عمليات أساسية وجوهرية لأية منظمة وهي: تطوير المنتجات، إدارة الطلب على المنتجات، وتعبئة الطلب على المنتجات. وبالتالي فإن تسليم المنتجات ذات القيمة للعملاء هو ما تقوم به العملية.

1.2. تحديد مفهوم إعادة هندسة العمليات

ظهر مفهوم إعادة الهندسة لأول مرة في أمريكا في القطاع الخاص وبعد ذلك في القطاع العام، والذي نشأ من واقع أن المنظمات يجب أن تواجه الطرق التقليدية للتنظيم، نظراً لأن عملية تقسيم العمل لم تعد مجدية². حيث شهدت بداية التسعينات ميلاد هذا المفهوم الذي تناولته أعمال كتاب وباحثين أمثال T. Davenport، J. E. Short، M. Hammer و J. Champy. فقد نشر كل من T. Davenport و J. E. Short في 1990 مقالا يعرف تقنية إدارية جديدة تسمى بـ "إعادة تصميم العمليات"، ثم حظي بعد ذلك كل من M. Hammer و J. Champy بالإشادة بعد نشر كتابهما "إعادة هندسة العمليات" في 1993³. ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات الحالية⁴.

وفقاً لـ M. Hammer و J. Champy تتعلق إعادة الهندسة بـ "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل"⁵. فإعادة هندسة العمليات تركز على العملية بأكملها بدءاً من مرحلة تصور المنتج إلى تصميم المنتج النهائي، وتوفر الفرصة لإعادة هندسة العملية أو للتقليل بشكل جذري في عدد الأنشطة التي يتطلبها تنفيذ عملية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة⁶.

¹ فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 213.

² Nick Thijs & Myriam Parys, Business Process Reengineering: Or How to Enable Bottom-Up Participation in a Top Down Reform Programme, Paper presented to the annual meeting of the European Group of Public Administration Studygroup on Public Personnel Policies: Staff Participation and Involvement in European Public Services, Oeiras, Portugal, 3 - 6 September 2003, p 3.

³ Andrew Fleming et al, Process Reengineering In The Construction Industry - Buzzword Or Reality?, Research Centre for Design and Manufacture University of Salford, p 2, Site web: https://www.academia.edu/3149307/PROCESS_RE-ENGINEERING_IN_THE_CONSTRUCTION_INDUSTRY_-_BUZZWORD_OR_REALITY, See on: 04/07/2018, At 12:04.

⁴ زاهر عبد الرحيم عاطف، البيكل التنظيمي للمنظمة - الهندسة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 30.

⁵ Michael Hammer & James Champy, Op Cit, p 42.

⁶ A. Gunasekaran & B. Kobu, Modelling and Analysis of Business Process Reengineering, International Journal of Production Research, Vol 40, N 11, 2002, p 2522.

وقد قدمت أيضا مجموعة من التعريفات الأخرى لإعادة الهندسة تعكس جهود الباحثين في سبيل تحديد مفهوم دقيق لها، ومن ضمنها " الوسيلة الإدارية التي تقدم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المنظمة"¹. وهي أيضا " إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة المضافة (الجوهريّة) وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساعدة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة"². وتعني أيضا " البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"³. وفي تعريف آخر تشير إلى " التخلص من نظم العمل القديمة والمعمول بها حاليا بشكل جذري، وتصميم نظم جديدة بدلا منها"⁴.

وتشير أيضا إلى " تغيير جذري وإعادة النظر في العمليات الأساسية التجارية من أجل إجراء تحسينات جذرية دراماتيكية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة، من خلال إعادة التنظيم والقضاء على بعض العمليات وإيجاد سبل جديدة تساعد المنظمات على تغيير هيكلها القديمة إلى عمليات جديدة ومبتكرة، تجلب العديد من الفوائد للمنظمات مثل رضا العملاء وزيادة الإنتاجية وتحسين الميزة التنافسية"⁵.

وعليه، لإعادة الهندسة وفقا لما سبق تعيد التفكير في الطريقة التي يتم بها العمل داخل المنظمة، فهي لا تحاول ببساطة إصلاح وتحسين عمليات موجودة، بل تغييرها تماما. وتعتبر المفاهيم الأساسية التالية مدخلا هاما لفهم جوهر إعادة هندسة العمليات في المنظمة:

- **العملية:** إعادة الهندسة لا تعنى بإعادة تصميم الإدارات أو الأقسام، بل بإعادة تصميم العمليات الرئيسية في المنظمة⁶، والتي تؤدّيها تلك الإدارات والأقسام، وهذه العمليات هي مصدر المشكلات التي تعاني منها المنظمة، وهي التي ينبغي التغيير فيها بشكل جديد ومبتكر من خلال إعادة تصميمها⁷.

¹ جفري إن لوينثال، إعادة هندسة المنظمة- منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة خالد عبد الله، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002، ص 33.

² أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس: الهندسة الإدارية- الإدارة بالأهداف- إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص 143.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص 266.

⁴ سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 318.

⁵ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁶ Devadesh Sharma, Human Resource: A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization, international journal of scientific research, Vol 2, Iss 2, 2013, p194.

⁷ أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل- الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص 65.

- أن يكون التغيير أساسي أو إعادة التفكير بصورة أساسية: إن طرح بعض الأسئلة مثل: لماذا القيام بهذا العمل؟ لماذا إتباع هذا الأسلوب في العمل؟ يدفع المنظمة إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي قد يثبت في كثير من الوقت بأنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن¹.
 - أن يكون التغيير في إعادة الهندسة جذريا؛ والتغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، ويكون ذلك في وقت "قصير" نسبيا².
 - تحقيق نتائج فائقة: إعادة الهندسة تحقق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء لأن الحاجة إلى إعادة الهندسة تبرز عندما يكون هناك حاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في الأساليب ومستويات الأداء حيث تحتاج إلى استبدال القوالب القديمة بالجديدة المبتكرة³، وليس القيام بتحسينات هامشية وطفيفة.
- إن العناصر والخصائص السابقة لمنهج إعادة هندسة تجعل منه مفهوما شاملا يركز على الطموح الفائق وروح المغامرة، وينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لإعادة التفكير فيها بشكل أساسي وتغييرها جذريا، وتحقيق نتائج فائقة في الأداء.

2.2. الفرق بين إعادة الهندسة وأهم مناهج التغيير

- لزيادة توضيح مفهوم إعادة الهندسة قام الباحثون بالتفريق بينه وبين مداخل التغيير الأخرى، والتي لعل من أهمها إعادة الهيكلة، تصغير الحجم، وإدارة الجودة الشاملة.
- يقصد بمصطلح إعادة الهيكلة كل العمليات التي تتم لإجراء التصحيح اللازم في الهياكل الفنية والمالية والتنظيمية للمنظمة وذلك بغية مساعدتها على البقاء والنمو والاستمرار⁴. وتتضمن إعادة الهيكلة خطوتين هما تبسيط هيكلية السلطة وجعلها أكثر انسيابية وفاعلية، وكذلك تقليص عدد المستويات الإدارية في الهرم التنظيمي إلى أدنى حد، ثم يلي ذلك (الخطوة الثانية) تقليص حجم قوة العمل بتخفيض عدد العاملين لتخفيض تكاليف التشغيل.

¹ إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 39.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص: 149، 150.

³ غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 570.

⁴ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

وهناك أسباب كثيرة تفرض حتمية إعادة الهيكلة، فأحيانا يطرأ تغيير في بيئة الأعمال كأن يكون تغييرا في التقنية يترتب عليه أن تصبح منتجات المنظمة متقدمة، أو أن يكون هناك فائض في الطاقة الإنتاجية راجع لانصراف العملاء عن السلع والخدمات بسبب قدم طرازها. كما أنه أحيانا تلجأ المنظمات إلى تقليص حجمها بسبب أن هيكلها قد استطل مع مرور الوقت، وأصبح غير مرن، وأصبحت تكاليفها البيروقراطية عالية جدا. وغالبا تضطر المنظمات إلى تقليص أحجامها وتسريح موظفيها نظرا لأنهم أصبحوا لا يستطيعون مراقبة الطريقة التي يشغلون بها عملياتهم الأساسية المتعلقة بالنشاط، وأنهم لم يحدثوا التغييرات الإضافية على إستراتيجياتهم وهيكلهم كي تتاح الفرصة أمامهم للتوافق والتكيف مع الظروف المتغيرة ولإبقاء التكاليف البيروقراطية تحت السيطرة والتحكم¹.

وتشير الكثير من البحوث والدراسات والكتابات العلمية إلى وجود اختلافات جوهرية بين مدخلي إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، ففي حين تعني إعادة الهندسة أداء الكثير من العمل بالقليل من الجهد، فإن إعادة الهيكلة تشير إلى تخفيض حجم الهيكل التنظيمي، مما يترتب عليه تقديم إنتاج أقل بطاقة أقل أي استخدام القليل من كل من الطاقة والجهد، وذلك على الرغم من أن مدخل إعادة الهندسة قد ينتج عن تطبيقه إعادة الهيكلة² أين ترتبط مرحلة إعادة الهيكلة بإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات وتعديل الصلاحيات نتيجة للتغييرات الجذرية في المنظمة³.

ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة الهندسة وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكن تطبيق مفهوم الجودة بصورة ناجحة بمعزل عن تطبيق مفهوم إعادة الهندسة. وحول درجة التطابق والتكامل بين المفهومين أشار كل من J. Champy و M. Hammer بأن إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة لا تعتبران متناقضتين كما لا تعتبران متطابقتين، وإنما تكملان بعضهما البعض⁴.

فعقب الانتهاء من عملية إعادة الهندسة وبعد أن يتم تعديل أنشطة سلسلة القيمة⁵ لتسريع وصول المنتج إلى المستهلك النهائي، يبدأ الأخذ بأسلوب الجودة الشاملة (أنظر الشكل رقم (06)) مع التركيز على الكيفية التي يتم بها الاستمرار في تحسين وتنفيذ العملية الجديدة، والتوصل إلى طرق أفضل لإدارة المهام

¹ شارلز هل وجارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 971، 972.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 165.

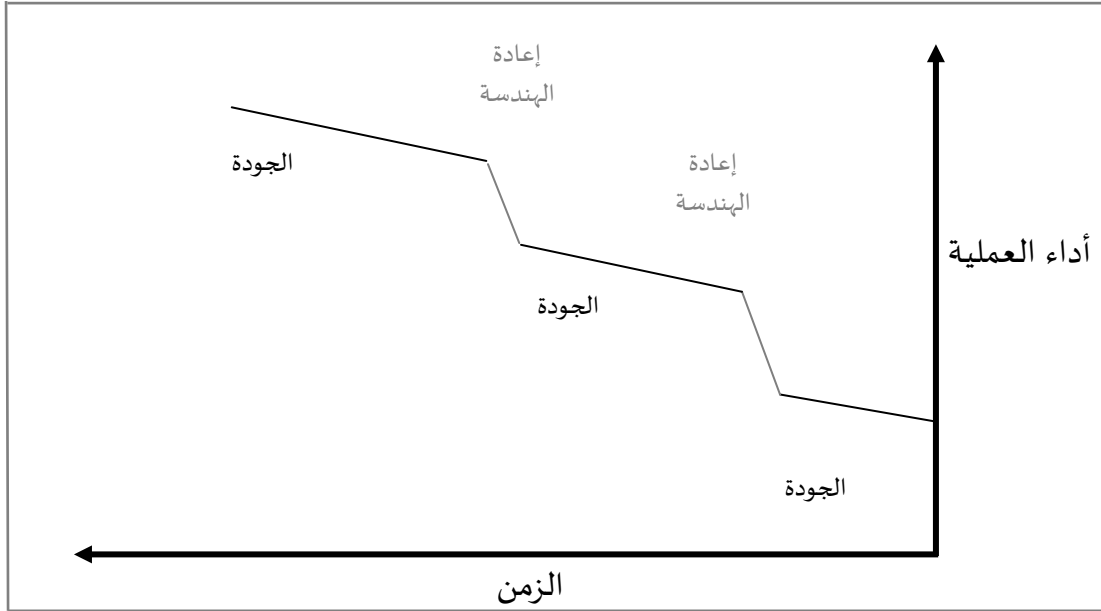
⁴ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 276.

⁵ تعتبر سلسلة القيمة أداة نظامية لفحص جميع نشاطات المنظمة من تصميم، إنتاج، تسويق، توزيع ودعم المنتجات، وكيف تتفاعل فيما بينها، من أجل فهم سلوك التكلفة ومصادر التميز والإختلاف الحالية والمحتملة. تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق أداء هذه الأنشطة الإستراتيجية المهمة بأقل تكلفة أو أحسن من المنافسين. راجع: Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,

Simon and Schuster, New York, 1985.

والعلاقات. وتعمل المنظمات الناجحة على التعمق في المفهومين معاً، وتحاول باستمرار تحديد وتعيين عمليات جديدة أفضل لمقابلة الأهداف الخاصة برفع معدلات الكفاءة، والجودة، والاستجابة للعميل. وهكذا تعمل هذه المنظمات دائماً على تحسين رؤيتها إزاء أوضاعها المستقبلية الموضوعية¹.

الشكل رقم (06): تكامل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتركزة حول العمليات، العمل والحياة، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، ط1، 1999، ص 87.

هذا وإن كان مدخل إعادة الهندسة يتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة في التركيز على كل من العمليات والعملاء، إلا أنه يختلف معه في معدل السرعة، فالأول يحقق للمنظمات ما تطمح إليه بسرعة فائقة وبالتالي فهو أسرع من الثاني، حيث تقود إدارة الجودة الشاملة هذه المنظمات في نفس اتجاه إعادة هندسة العمليات ولكن بشكل أبطأ². كما ينظر إلى إدارة الجودة بأنها تمثل التغيير التدريجي للمنظمة، أما إعادة الهندسة فتعتبر تغييراً جذرياً. وبالنسبة إلى الرقابة فإن إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلى رقابة مستمرة، بينما إعادة الهندسة تتطلب رقابة بشكل يومي وباستمرار³، حيث لا بد من الدعم والمساندة المستمرة على مدار الوقت، فضلاً عن ضرورة حسن الإدارة والمتابعة لتحقيق الأهداف المرجوة منه.

إن الفرق بين منهج التحسين المستمر ومنهج التغيير الجذري تم تلخيصه من قبل Peter Drucker من خلال عبارته الشهيرة " لا يوجد هناك شيء أكثر مضيعة للوقت من العمل بكفاءة على شيء لا نحتاج القيام به

¹ شارلز هل وجارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 973، 974.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ عز الدين على السويسي وأحمد عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

من الأساس"¹. فبرامج التحسين المستمر تكون غير مجدية في الوقت الذي لا تحتاج فيه المنظمة إلى تحسين "ما هو" أي الوضع القائم، بل تحتاج إلى خلق "ما ليس" أي إحداث تغييرات جذرية واستبدال الوضع القائم بوضع جديد أكثر ملائمة للتطورات البيئية.

وعموماً، خلص العديد من الباحثين إلى أنه في حين تركز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف آخر دون تغييرات كبيرة، فإن منهج إعادة الهندسة يتضمن ترك الوضع الحالي تماماً، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة².

ويمكن تلخيص أهم نتائج المقارنة في النقاط التالية:

- يركز كل من مدخلي إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة على العمليات في حين يركز مدخل إعادة الهيكلة على الهيكل التنظيمي.
- تتطلب كل من إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة التعرف على حاجات ورغبات العملاء.
- التغيير يكون جذري بالنسبة لمدخل إعادة الهندسة وذلك بالتخلي تماماً على الوضع القائم والبدء من الصفر، في حين تعني إدارة الجودة الشاملة التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم.
- يحقق مدخل إعادة الهندسة ما تطمح إليه المنظمات بسرعة فائقة، في حين يكون ذلك بشكل أبطأ بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

يتضح أن مدخل إعادة الهندسة هو دليل متكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلي للمنظمة بشكل جوهري وسريع وتستطيع قيادات المنظمات استخدامه إلى جانب المداخل الأخرى للتغيير كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة لمواجهة التنافس الحاد في بيئة سريعة التغيير.

3.2. مبررات ومسوغات إعادة هندسة العمليات

يقول Champy. [في دعوة صريحة له إلى تبني منهج إعادة الهندسة أنه "يجب أن نعمل في الوقت الراهن على تحسين نتائج الأعمال بصورة جذرية. فالوقت الراهن لا يعرف تقاليد ولا يرجع لماضي، ولا تجارب مختبرة من الزمن. ففي الوقت الراهن مهما عملنا من عمل فإنه لم يعد كافياً، ذلك أننا لم نعتد سوى على التغيير التدريجي. لم تعد الوسائل القديمة للإدارة فعالة، فالهياكل التنظيمية، وخطط التعويضات، والصيغ الهرمية، والتنظيم الرأسي وكل أساليب الإدارة المبنية على القيادة والسيطرة لم تعد فعالة"³.

¹ Joel Levitt, The Handbook of Maintenance Management, Industrial Press Inc, New York, USA, 2nd ed, 2010, p 106.

² عز الدين على السويسي وأحمد عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ جيمس شامي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

إن استخدام مدخل إعادة الهندسة يعتبر خطوة نحو إيجاد طرق وسبل أكثر فاعلية، وتناول المشكلات التي تعاني منها المنظمات، وأن الخبرات المستفادة من مناهج إعادة الهندسة تزود المهتمين بتحسين الأداء بمنظورات جديدة لمواجهة حالة التردّي التنظيمي، لأن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لبقاء المنظمات وعدم إخفاقها¹.

وتتضح الحاجة إلى تبني هذا المفهوم من خلال عدة قضايا، تأتي في مقدمتها إشكالية ثالوث "العميل، المنافسة، والتغيير المستوطن" حيث حدد M. Hammer ثلاثة قوى دافعة إلى النظر إلى إعادة الهندسة كحل للمشكلات التي تعترض المنظمات والمعروفة اختصاراً بـ Cs وهي كالتالي²:

- العميل Customer هو الملك: فالعميل لديه مجموعة خاصة من المتطلبات الفردية التي يتوقع أن يتم الوفاء بها، ومن المرجح أن يؤدي الفشل في قيام المنظمة بذلك إلى دفع العميل إلى الاتجاه نحو المنافس.
- المنافسة Competition: لقد اشتدت المنافسة الآن وأخذت الطابع العالمي، وإذا لم تتمكن أي منظمة من المنافسة فمن المحتمل أن تفشل.
- التغيير المستوطن Change: فكما هو الحال مع العملاء والمنافسة، يتعين على المنظمات التحرك بسرعة للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة باستمرار والتغلب على القصور التنظيمي.

في الواقع أن المفاهيم السابقة ليست جديدة، ولكن خصائصها تختلف بشكل ملحوظ عما كانت عليه في الماضي، والتي أوجدت مجتمعة "العالم الجديد"، وأصبح من الواضح بشكل متزايد أن المنظمات المصممة للعمل في بيئة معينة، لا يمكن لها العمل بشكل جيد في بيئة أخرى، وبالتالي لا يمكن لها أن تنجح في عالم يتسم فيه العملاء والمنافسة وتغيير الطلب بالمرونة والاستجابة السريعة. لذا، فقد تطلع الكثيرون نحو إعادة الهندسة كحل واتبعوا الفلسفات وراء العوامل الثلاثة السابقة³.

كما أشار M. Hammer إلى وجود ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة وهي كالتالي⁴:

- المنظمات ذات الأوضاع المتدهورة: والتي يكون أداؤها متدنياً وتعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة خدماتها ومنتجاتها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

¹ إسماعيل محمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² Andrew Fleming et al, Op cit, p p: 3,4.

³ Ibid, pp: 3,4.

⁴ عز الدين علي السويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 65-67.

- المنظمات التي في طريقها إلى التدهور: حيث توجد بها مؤشرات قوية تدل على ذلك، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح. مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.
- المنظمات المتميزة: والتي بلغت التفوق، فهي لا تعاني من مشاكل، لكن يتم تطبيق منهج إعادة الهندسة في هذه الحالة بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.
- كما أن منهج إعادة الهندسة هو الوسيلة التي تمكن المنظمات المعاصرة من تحقيق تغييرا جذريا في الأداء، مقاسا بالوقت والتكلفة ونوعية المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف الجوهرية التالية¹:
- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء: ويكون ذلك من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة كبيرة: وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات: التي تقدمها المنظمة لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- وعليه أصبح من الضروري التأكيد على تبني مدخل إعادة الهندسة إلى جانب المداخل الإدارية الأخرى كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، ومحاولة تطبيقه بفعالية في المنظمات لتحقيق تحسينات فائقة وجوهرية في أدائها وزيادة قدرتها بما يتناسب مع متطلبات عصر المعرفة والثورة التكنولوجية.

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 243.

3. العلاقة التبادلية بين التدريب ومنهج إعادة الهندسة

إن العلاقة بين إعادة الهندسة والتدريب تبادلية تختلف عن غيرها من العلاقات، لأنه لإحداث التغييرات الجذرية والشاملة في عمليات المنظمة يتدخل التدريب لتعليم الأفراد وتأهيلهم للتطبيق. كما أن التدريب من جهة أخرى يحتاج إلى أدوات وأساليب إعادة الهندسة لكي يرقى إلى المستوى الذي يؤهل إدارة الموارد البشرية بشكل خاص والمنظمة عموماً لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال المعاصرة.

1.3. أثر إعادة الهندسة على خصائص الموارد البشرية

تم الإشارة سابقاً إلى أن مدخل إعادة الهندسة يتميز بالطموح والثورة على القديم وكسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة، فهو يقترح التخلص الكامل من التنظيم التقليدي للمنظمة واستبداله بتنظيم جديد أساسه العمليات، وبالتالي فهو دعوة لتبني الحديث من حيث الإبداع والابتكار والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب وهجرة القديم كلياً. ويشمل هذا التغيير والتطوير الجانب البشري في المنظمة، حيث يعمل نظام إعادة الهندسة على تغيير النظرة التقليدية للعنصر البشري واستبدالها بنظرة جديدة قائمة على أن هذا العنصر مهم جداً ضمن المنظمة، ولهذا فهو يولييه اهتماماً كبيراً ويعمل على تحويله من متلق للأوامر مستجيب للتعليمات إلى عنصر مدرب ومحفز وممكن مشارك ومسؤول، لديه ولاء للمنظمة التي يعمل فيها.

إن إعادة الهندسة تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتوفر فرصاً لتغيير ثقافة وهيكل المنظمة، وفي هذا الصدد أشار كل من M. Hammer و J. Champy إلى جملة من التحولات المصاحبة لمنهج إعادة الهندسة والمؤثرة على الموارد البشرية ومن أبرزها ما يلي:

- يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد ضمن فريق عمل واحد، بشكل يؤدي إلى تسهيل وتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال. كما أن المسؤولية عن نتائج الأعمال تكون مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية. ما يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن تقييم العمل وفقاً لهذا المفهوم يكون جماعياً، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً.
- إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأدية أعمالهم بدلاً من الرقابة المستمرة، حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقدام العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع، والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع

التعليمات بصورة آلية فقط. فالمنظمات التي تستخدم منهج إعادة الهندسة تعمل على إعطاء العاملين المكونين لفرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية والتزاما كبيرا في أداء الأعمال¹.

- عندما يتم تكوين فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلا من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.
- تتغير الثقافة التنظيمية السائدة أين يترسخ في ذهن العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية لجمهور العملاء وليس للرؤساء كما هو في المفهوم التقليدي، أين يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى².
- تقليديا يتم دفع رواتب الموظفين بناء على الوقت المستغرق في العمل، حيث يتم دفع أجور أكبر للذين يعملون لفترة أطول. لكن في ظل استخدام منهج إعادة الهندسة تتحول التعويضات من النشاط الوظيفي إلى النتائج³، أي أنه يتم قياس أداء العاملين وتعويضهم على أساس القيمة المضافة التي يقدمونها بغض النظر عن الوقت المستغرق في ذلك (التركيز على جودة الموظفين).

وعليه، تتطلب التحولات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة المذكورة أعلاه تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المنظمة. حيث تؤدي التحديثات التقنية غالبا إلى التخفيض في عدد الموظفين المطلوب لتشغيل الأجهزة والمعدات وفي نفس الوقت تتطلب قدرا أعلى من المهارة الفنية. وعلى نفس المنوال، فإن التغييرات التي تحدث في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) تتطلب بدورها تغييرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب⁴. هذا الأخير يعتبر من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية في المنظمة، وسيتم توضيح أهمية ذلك من خلال العنصر التالي.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، 09، ص- ص: 268-296.

² مصطفى كافي وآخرون، إعادة هندسة العمليات (الهندسة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص: 66، 67.

³ Didik Purwadi et al, Reengineering for Human Resource Management in Japanese companies: Is it Important to be Introduced?, International Journal of Production Economics, 60-61, 1999, p 103.

⁴ عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009، ص: 444،

2.3. أهمية تدريب الموارد البشرية في دعم جهود إعادة الهندسة

إن نجاح جهود التغيير يتطلب أن يكون هناك تغيير في القيم والأهداف الرئيسية للعاملين وكذلك يجب أن يكون العاملون متحمسين لتعلم سلوكيات جديدة. من هذا المنظور، يكون للتدريب أهمية كبيرة لعملية إعادة بناء المنظمة إلى منظمة اجتماعية ويساهم في إنشاء التغييرات المطلوبة في السلوك لدى العاملين. إن التدريب يسمح للعامل بتحسين قدراته العقلية العالية وتحديث معارفه ومهاراته من خلال خلق الوعي بإمكانياته التعليمية، وهذا يسرع تكيف العامل مع بيئته وعملية التغيير ويجعل من الحاجة إلى التدريب المستمر لا غنى عنها للعمال. علاوة على ذلك، باعتبار أن التغيير يرتبط دائماً بمعرفة وعمليات جديدة، يصبح من المهم تنفيذ التدريب المستمر بنجاح في الدورة لتقليل خوف العمال من هذه التغييرات نتيجة لحالات عدم اليقين¹.

ويعتقد جاد الرب أنه عند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم ومساندة التدريب، وذلك من خلال البرامج الموجهة للعنصر البشري والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغييرات الجديدة، ولذا يجب أن يكون التدريب أحد الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظام لإعادة الهندسة في المنظمة². ويجب الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وفي كل الحالات السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمنظمة كل الإمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم متطلب³.

ويرى V. Daniel أن التدريب ضروري لنجاح مبادرة إعادة الهندسة، وأنه يجب الاهتمام بوضع خطة مفصلة للتدريب خلال المراحل المبكرة من تنفيذ هذه المبادرة. وأن يشمل التدريب شرح لأسباب الحاجة إلى إعادة الهندسة وفوائد ذلك على الأفراد والمنظمة، توضيح مسؤوليات الجميع، وتزويد الأفراد بالأدوات والتقنيات اللازمة لتغيير أساليب عملهم. ويعتقد أنه يجب على جميع الموظفين الفهم الجيد لوظائفهم وأدوارهم في المنظمة، وكيف ستتغير وظائفهم، هذا الفهم يتجاوز التعليمات الواردة في الوصف الوظيفي. ويجب أن تكون خطة التدريب الخاصة بالمنظمة جزءاً من إستراتيجية تنفيذ مشروع إعادة الهندسة⁴.

¹ Sinem Somunoglu Ikinici, Op cit, p 126.

² سامية خرخاش، مرجع سبق ذكره، ص 259.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 29.

⁴ V. Daniel Hunt, Reengineering: Leveraging the Power of Integrated Product Development, John Wiley & Sons, New Jersey, 1993, pp: 201, 202.

ويرى الجرادات وآخرون أن التدريب يعتبر من أهم الطرق الفاعلة لإدارة التغيير، ويكون ذلك وفقا للخطوات التالية¹:

- تحليل التغيير السيئ، حيث يطلب من المديرين التفكير في برنامج تغيير تم في السابق وتمت إدارته بشكل سيء أو بأسلوب غير فاعل ليكون هذا التغيير دراسة حالة بحاجة إلى حل.
- تحديد جذور التغيير السيئ ونتائجه، حيث يقدم المديرون في هذه الجلسة التدريبية آراءهم حول الكيفية التي ابتدأ بها برنامج التغيير، ومن هم الأفراد أو الفئات أو الوحدات التي شملها التغيير، وأخيرا ماذا كانت نتائج التغيير.
- عرض إستراتيجيات التغيير الفاعلة مما يحسن من رغبة المتدربين ودافعيتهم للتعلم، ويسمح بشرح ومناقشة مجموعة من مبادئ أو نظريات التغيير الراسخة، باعتبارها نماذج ناجحة في التغيير.
- تطبيق المبادئ، يراجع المديرون برامج التغيير السابقة من أجل تحديد مبادئ التغيير التي لم تؤخذ بعين الاعتبار، أو أنها لم تطبق بالشكل الفاعل، وتسهم هذه الجلسة في تعزيز مبادئ التغيير التي تمت دراستها، وتساعد في عملية التعلم المتبادل، وتسهم في ابتكار مبادئ تغيير جديدة.
- مواجهة قضايا التغيير الحقيقية، تهتم هذه المرحلة بمناقشة ومعالجة قضية حقيقية في التغيير ابتداء بوضع خطة تغيير تتضمن المشكلة، وطبيعة التغيير المطلوب، وكيفية مواجهة هذا التغيير، ومبادئ التغيير المقترح استخدامها بهدف تدريب المشاركين وتهيئتهم لمواجهة قضايا التغيير في الواقع التنظيمي.
- المراجعة المستمرة وضبط جودة البرنامج التدريبي، وفي هذه المرحلة يوصي البرنامج بالاتصال مع المشاركين للتعرف على الكيفية التي يواجهون فيها قضايا التغيير داخل تنظيماتهم، والتأكد من تطبيق المفاهيم والأساليب العلمية التي تدربوا عليها في البرنامج التدريبي، والآراء أو المقترحات التي يوصون بها ضمن برنامج التغيير لزيادة فاعلية التدريب وتحسين جودته.

وكما هو ملاحظ فإن التدريب هو وسيلة المنظمة لجعل مواردها البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطوير، إذ أنه لا يمكن للتغيرات في المنظمة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

¹ ناصر الجرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51، 52.

3.3. إشكالية استخدام إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية

إذا كان المستهدف من التدريب عند إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل تقليل مقاومة الأفراد للتغييرات الجديدة وإكسابهم قدرات ومهارات واتجاهات جديدة للتكيف معها، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة¹، نظرا لعجز التدريب وفقا للنظم والتوجهات التقليدية عن تحقيق الأهداف المرجوة منه في بيئة الأعمال الحالية، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة عمليات التدريب بالمنظمة.

ويشير هذا المفهوم إلى تغيير أنماط التدريب من التقليدية إلى التحديث، ويعني ذلك " التجديد وإحداث التغييرات الجوهرية في عمليات تدريب الموارد البشرية"². وفي تعريف آخر يشير إلى " عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات التنظيمية"³.

ويرى مشهور أن الهدف من إحداث تلك التغييرات في النشاط التدريبي هو تحقيق الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم، إضافة إلى استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد الاتصالات الأخرى ومراكز التدريب⁴، فإعادة هندسة التدريب تعني التغيير في عمليات التدريب لتحقيق وفورات كبيرة في التكلفة والوقت وتحسين الخدمات المعروضة، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق هذه الأهداف. بالتالي تحقيق مقاييس الأداء العصرية في النشاط التدريبي.

إن جوهر إعادة الهندسة هو خلق القيمة المضافة⁵، وفي هذا السياق أشار J.N. Lowenthal إلى أن إعادة الهندسة تتمحور أساسا حول إعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق بشكل أفضل احتياجات العميل، فتركز على العمليات التي تنتج شيئا ما ذو قيمة للعملاء⁶.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 92.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، مرجع سبق ذكره، ص 477.

³ بن لحبيب بشير، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية: مدخل إعادة هندسة العمليات أنموذجا، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، نوفمبر 2016، ص 48.

⁴ ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 58.

⁵ يأتي مفهوم القيمة المضافة أساسا من عملية التصنيع، حيث يتم تحويل المواد الخام للمنظمة إلى سلع تامة الصنع. تبدأ المنظمة التصنيع بكمية معينة من المواد الخام، ثم تشغل نفسها في عملية تحويل لإعطاء منتج ذي قيمة جديدة وقيمة سوقية بالنسبة للمنظمة مختلفة عن التكلفة الأصلية للمواد. راجع: Niranjana & Suvarun Goswami, **Value Added Statement (VAS)- A Critical Analysis: A Case Study Of Bharat Heavy Electricals Limited**, Great Lakes Herald, Vol 2, No 2, 2008, p 99.

⁶ جفري إن لوينثال، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 34-38.

وكما أشار M. Hammer أيضا أن التحدي الرئيسي للمديرين يتمثل في إزالة الأعمال الزائدة عديمة القيمة¹. وإعادة هندسة عمليات التدريب لا تخرج عن هذا المفهوم، فهي تتطلب التخلي كلياً عن عمليات التدريب التي لا تحقق القيمة المضافة أو الغير منتجة²، وإعادة تصميم عمليات جديدة من شأنها تحقيق القيمة المضافة.

ففي ظل استخدام منهج إعادة الهندسة فإن النظرة إلى التدريب كنظام متكامل ومستمر يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات تؤدي إلى التساؤل عما إذا تم خلق القيمة المضافة عن طريق نتائج أو مخرجات هذا النظام، أي مخرجات عمليات وأنشطة التدريب؟ وبالتالي فإن خلق القيمة المضافة من خلال عمليات التدريب يمثل المعيار الأساسي لتحديد إذا ما سيتم الاحتفاظ بتلك العمليات أو التخلي عنها في حالة عدم تحقيق بعضها أو كلها للقيمة المضافة.

وبالنسبة لعمليات التدريب التي لا تحقق القيمة المضافة أو الغير منتجة هي تلك التي تعاني مشكلات ومن أمثلتها - كما تم التطرق إليه سابقاً - ما يلي:

- التعليم في الفصول الدراسية كأسلوب شائع في التدريب.
- أن تقيس عملية تقييم التدريب ردود أفعال المتدربين من البرنامج التدريبي مع إهمال تقييم أثر التدريب على نتائج الأعمال.
- أن لا يتم التدريب في الوقت المناسب بالنسبة للمدربين والمتدربين والمنظمة.
- أن لا يكفي الوقت المستغرق في تطبيق البرنامج التدريبي.
- الإدارة العليا لا تدعم التدريب بالقدر الكافي.
- عدم مشاركة الإدارة العليا والمشرفين المباشرين في إدارة التدريب.
- عدم استغلال بدائل التعلم الإلكتروني والوسائط المتعددة ... الخ.
- عدم ارتباط البرنامج التدريبي بحافز.
- عدم نقل التدريب إلى أماكن العمل.
- عدم توفر الميزانيات الكافية لتمويل كافة البرامج التدريبية.
- التركيز في التدريب على بعض الكوادر البشرية.

¹ عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، إدارة عمليات الأعمال: منظور إستراتيجي معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 48.

² Donald Shandler, Op Cit, p 89.

أما بالنسبة للقيمة المضافة المنتظر تحقيقها من عمليات التدريب المستحدثة فيحددها Y. Emery في امتلاك المورد البشري لمحفظة كفاءات، يتم تحديث المحفظة الكفاءات باستمرار مع آخر التطورات في مجال وظيفة المورد البشري، ومشاركة المورد البشري في مشاريع التطوير والتنمية¹.

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عمليات تدريب الموارد البشرية من منظور خلق القيمة المضافة

العمليات الرئيسية للتدريب	القيمة المضافة الرئيسية
- تحليل الاحتياجات التدريبية والمهارات الجماعية والفردية.	- موظف يملك محفظة كفاءات.
- تصميم، تنفيذ التدريب ونقله إلى مكان العمل.	- يتم تحديث المحفظة باستمرار مع آخر التطورات في مجال وظيفته.
- تقييم أثر التدريب.	- موظف يشارك في مشاريع التطوير والتنمية.

المصدر: تم إعداده بناء على سبق ذكره.

ولذا وجب على المنظمة التخلي تماما عن العمليات غير المنتجة وإعادة تصميم عمليات جديدة آخذة بعين الاعتبار الاتجاهات المعاصرة للتدريب عند عملية إعادة التصميم.

وعموما يشير مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب إلى إحداث التغييرات الجذرية في النشاط التدريبي قصد التخلص كليا من المشكلات التي يعاني منها في ظل النظم التقليدية وتبني التوجهات المعاصرة له، بما يؤدي إلى تحقيق مقاييس الأداء العصرية (الجودة والمرونة، والتكلفة والسرعة) في النشاط التدريبي وخلق القيمة المضافة المرجوة من عمليات تدريب الموارد البشرية.

¹ Yves Emery, Op cit, p 106.

4. جوانب التغيير في التدريب في ظل استخدام منهج إعادة الهندسة

بالإضافة إلى إشكالية خلق القيمة المضافة من عمليات تدريب الموارد البشرية من خلال استخدام منهج إعادة الهندسة، والتي تمثل الجانب الفني والرئيسي للتغيير، فإن هناك جوانب أو مجالات أخرى تكمل مختلف أوجه النشاط التدريبي سيمسها التغيير أيضا نتيجة للتغييرات الفنية، والتي سيتم التطرق إليها من خلال ما سيأتي.

1.4. إعادة هيكلة وحدة التدريب: الجانب الهيكلي

إن من أسباب القصور في النشاط التدريبي ضعف الأجهزة المسؤولة عن التدريب في المنظمة، فقد تبين من خلال الدراسات الميدانية والمؤتمرات التي عقدت في هذا الصدد أن كثيرا من المنظمات لا يوجد بها وحدات خاصة بالتدريب ويسند العمل التدريبي بها إلى العاملين بوحدة الموارد البشرية، وحتى بالنسبة للمنظمات التي يوجد بها أجهزة التدريب فإن معظم العاملين بها من حملة المؤهلات المتوسطة والجميع ليس لديهم الخبرة الكافية بأعمال التدريب، كما ينقصهم الخبرة والدراسة التي تمكنهم من إقناع المسؤولين بالمنظمة بأهمية التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق تزويدهم بالمعلومات وتنمية خبراتهم ومهاراتهم بما يساعدهم في تحسين مستوى الأداء¹.

ومعالجة تلك المشكلات تتطلب إعادة هيكلة وحدة التدريب، ومن أهم مجالات إعادة الهيكلة ما يلي:

- يجب تطوير رؤية إستراتيجية جديدة لمهمة إدارة التدريب التقليدية وتغييرها إلى وحدة أو إدارة مبنية على المعرفة تقوم بدورها الأساسي في نقل المعرفة من المدرب إلى المتدرب ومدعومة بتقنيات التدريب والتأهيل الحديثة، فهذه الوحدة أو الإدارة يجب أن تمتلك زمام المبادرة بجعل أدوات التغيير الفعالة بين طياتها لتحقيق أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية².

- إن التدريب كوظيفة يمكن أن يكون له قسم مستقل داخل إدارة الأفراد كما يمكن القيام به من خلال الإدارات الأخرى في المنظمة كالتسويق والإنتاج والتمويل وغيرهم³، وهذا يشير إلى ضرورة انفتاح قسم التدريب على بقية الأقسام والإدارات الأخرى لتبادل المعلومات (مستويات واحتياجات العاملين التدريبية، نتائج البرامج التدريبية ... الخ) خلال، قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

¹ محمد محمد إبراهيم، الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010، ص 553.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 477، 478.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 334.

- تتطلب إعادة الثقة في النشاط التدريبي ضرورة أن يتم التدريب بشكل جدي وموضوعي، ويتطلب ذلك إعداد كوادر متخصصة في التخطيط للنشاط التدريبي ومتابعة نتائجه، فضلاً عن تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية¹.

وعموماً تشير عملية إعادة هيكلة النشاط التدريبي إلى تخصيص أو إعادة تنظيم الوحدة المسئولة عن إدارة التدريب بالمنظمة وتزويدها بالمعدات والتجهيزات اللازمة وبأخصائي ومصممي برامج تدريب لديهم الكفاءة اللازمة لإدارة العملية التدريبية وتحقيق أهدافها بنجاح.

2.4. إعادة هندسة الأدوار: الجانب البشري

إن التدريب لم يعد مسؤولية المدربين ومصممي البرامج التدريبية فقط، بل امتد ذلك إلى رؤساء الوحدات الإدارية الأخرى وإلى الفرد المتدرب في حد ذاته. ففي ظل استخدام منهج إعادة الهندسة لابد من جعل التدريب مسؤولية مشتركة بين الفرد، ورئيسه، ووحدة التدريب.

وبالتالي تشير التغييرات في الجانب البشري إلى إعادة هندسة أدوار كل من الرؤساء المباشرين والمرؤوسين، والمدربين، ويكون ذلك بمراعاة القضايا المعاصرة التالية:

- بالنسبة إلى الرؤساء المباشرين: أن يشارك الرئيس المباشر في إدارة العملية التدريبية، حيث يدرك احتياجات وحدته من المعارف والمهارات، سواء على مستوى الاكتساب أو التطوير، ويبلور ذلك في شكل متطلبات أداءية مستقبلية، ويبحث في أمرها، وفي كيفية توفيرها، مع وحدة الموارد البشرية². وأن يتحول دور الرؤساء المباشرين من رؤساء يديرون بالأمر والسلطة ويركزون على قياس ومراقبة أداء العاملين، إلى قادة محفزين وملهمين، يسعون لتفويض وتحفيز الأكفاء من مرؤوسيهم وتمكينهم أي زيادة وتوسيع صلاحياتهم لتيسير وتعزيز مرونة وانسياب الأداء³، وفي بعض الأحيان يتحول الرؤساء المباشرون إلى موجهين ومدربين من خلال تقديم مهارات ومعلومات وإرشادات للمرؤوسين في مواقع العمل.

- بالنسبة للمرؤوسين: أن يشارك المرؤوس في وضع أهداف البرنامج التدريب وتقييم نتائجه، ففي ظل التحول إلى مفهوم الإدارة بالأهداف (الذي يفترض فيه المدير أن المرؤوسين أهل للثقة وعلى مستوى عالي من الذكاء، وأنه بإمكانه أن يطلب منهم المشاركة في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها لإدارتهم، ويتفق معهم بعد ذلك على مراجعة دورية لمتابعة ما تم تحقيقه من الأهداف) فإن المدرب والمشاركون يقررون

¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 556.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 314.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف، ط4، 1999، ص 413.

مجموعة الأهداف المراد تحقيقها، وأحيانا يتم الاتفاق أيضا على الإستراتيجية التي سوف تتبع لتحقيق تلك الأهداف، والخطوة التالية هي تحديد طرق التقييم التي سوف تتبع خلال العملية التدريبية في مراحلها المختلفة، ومن ثم تنتقل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف من المدرب إلى المشارك¹. كما يتحمل الفرد العامل في المنظمة مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي، ويدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي والذي يعود بالفائدة ليس للمنظمة فقط وإنما للفرد ذاته أيضا. فعن طرق زيادة الثقافة والمعارف العامة والتخصصية يتمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير التي تتمثل بزيادة التعويض، أو الترقية الوظيفية، أو الضمان الوظيفي للحصول على فرصة عمل في منظمة أخرى عندما تتغير ظروف المنظمة التي يعمل فيها². فالعاملون أنفسهم قادرون على تطوير أدائهم وسد الثغرات عن طريق القراءة والسؤال المستمر، ومحاولة التعلم، وتطبيق الجديد في عملهم³.

- بالنسبة للمدربين: في إطار إعادة الهندسة فإن الواجبات والمهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب ملما إماما كافيا بالتكنولوجيا المستخدمة في قسم التدريب خاصة استخدامات الحاسب الإلكتروني والتعامل مع شبكات الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني. وبالتالي فإن العاملين في مجال التدريب خاصة داخل المنظمة سوف يكون لهم ثقل أكبر وسوف يحملون ألقاب وظيفية ومهنية في المستقبل أفضل من التي لديهم الآن. ويحتاج المدرب في ظل إعادة الهندسة إلى تطوير مهارته التعليمية وتنوع هذه المهارات، وتنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وأن تكون لديه القدرة على تصميم وتقييم البرامج التدريبية⁴. كما يتطلب الأمر ضرورة التحول في دور المدرب من ملقن للمعلومة إلى مثير للعقول ومستدرج للأفكار والاقترحات والنقد من المتدربين وأن يجعلهم يشاركون في تقييم نتائج التدريب. والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين المدرب التقليدي والمدرب المعاصر:

الجدول رقم (05): الفرق بين المدرب المعاصر والمدرب التقليدي

المدرب المعاصر	المدرب التقليدي
- يركز على طريقة التعلم - تعلم كيف يتعلم.	- يركز على تعليم المضمون والحقائق والمعلومات.
- يجعل المتدرب يتحمل بكل فعالية المسؤولية عن تعلمه وعن تغييره.	- يتحمل مسؤولية البت فيما يحتاج المتدرب إليه وتحفيزه للتعلم.
- باحثا نشيطا عن المعلومات، فيحدد ويستخدم بفعالية الموارد المتوفرة.	- يقرر ما يحتاج إليه المتدرب ويقدم ذلك من خلال مهمات قراءة المحاضرات، والأفلام ... الخ.

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 174.

² خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص: 227، 228.

³ رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁴ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 118.

- يتوقع أن يتعلم المتدرب بالتلقيب والاكتشاف ويطرح الأسئلة وصياغة واختبار الفرضيات وحل المشكلات.	- يتوقع أن يتعلم المتدرب بالتلقيب والاكتشاف ويطرح الأسئلة وصياغة واختبار الفرضيات وحل المشكلات.
- يركز على الطريقة الخلاقة في تحديد وحل المشكلات الحياتية الحقيقية التي لا تنتهي. ليس هناك أي خبير.	- يركز على إتقان إكمال تمارين أو مسائل ذات طابع الكتب المقررة بجواب واحد صحيح. المدرب هو الخبير.
- يصيغ بوضوح الأهداف المحددة المبنية على الحاجات المعروفة للمتدرب.	- يصوغ الأهداف المبنية على تغطية مقدار محدد من المادة.
- يشغل المتدرب في تقدير وتقييم تجربة التدريب والمعلومات التي حصل عليها والتقدم نحو الأهداف.	- يقرر ويقيم المادة التي يقدمها وفعاليتها وأداءه وتقدم كل من المتدربين.
- يتفادى تقديم النصيحة، لكنه يساعد المتدربين في التلقيب عن البدائل وفي الوصول إلى نتائجهم الخاصة.	- يقوم بدور الخبير ويقدم رأي ونصيحة الخبير.
- يركز على مساعدة المتدرب في تعلم العمل بفعالية مع الآخرين بأنشطة تعاونية في حل المشكلات.	- يركز على السيطرة على قاعة التدريب، ذلك أن العمل مع الآخرين إلهاء وإلتهاؤ وليس هدفاً.
- يركز على المناقشات والأنشطة الجماعية التي يقوم بها ويقيمها المتدربون أنفسهم.	- يركز على المحاضرات والمناقشات الجماعية والأنشطة الأخرى التي يقودها ويسيطر عليها ويقيمها المدرب.
- يعمل نحو تواصل مفتوح مشاطراً الأفكار والآراء بين المتدربين والموظفين وبين الموظفين وبين المتدربين.	- يركز على التواصل أحادي الاتجاه من المدرب إلى المتدربين مع تواصل قليل من المتدربين وبين المتدربين أو حتى بين الموظفين أيضاً.
- يشجع عدم وجود الرسميات ويشجع العفوية في التدريب.	- يضع إجراءات وسيطرة رسمية في قاعة التدريب.
- يشجع أسلوب طرح الأسئلة وتحدي رأي الخبير والاعتماد على حكم المتدرب الخاص.	- يشجع احترام المدرب بوصفه خبيراً وعدم الثقة بحكم المتدرب الخاص.
- يستدرج الأفكار الاقتراحات والنقد من المدربين.	- لا يشجع الاقتراحات أو النقد من المتدربين.
- يشرك المتدربين في صنع القرار الخاص بأنشطة التدريب ويرى أنه من الممكن توضيح الأهداف أو تحديد أهداف جديدة تعدل مضمون وأنشطة التدريب.	- يتخذ القرارات أو ينفذ القرارات التي تضعها الإدارة، ويرى أن برنامج التدريب المعد إعداداً جيداً لا يحتاج إلى تعديل.
- يستعمل التدريب كمخبر مستفيداً من فرص التعلم التي تقدمها حوادث غير معدة والمشاكل	- يحاول منع تعطيل الأنشطة المخططة والبرنامج الزمني سواء بتجاهل الحوادث أو المشكلات أو

معالجتها بالسرعة الممكنة.

التي يواجهها في التدريب.

المصدر: رداح الخطيب وأحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 331، 332. (بتصرف)

وكما هو ملاحظ فإن التدريب المعاصر يتطلب مدربين يمتلكون الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات لوظائف وأعمال متغيرة ومتجددة.

3.4. التحول إلى التدريب الإلكتروني للموارد البشرية: الجانب التكنولوجي

ويشير ذلك إلى الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي في مجال التدريب، سواء عند التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي أو عند إدارة العملية التدريبية ككل، حيث تشمل الخدمات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي في مجال إدارة التدريب على ما يلي¹:

- معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب المتوفرة ورسوم الدورات التدريبية.
- التسجيل المباشر على الحاسب الآلي في الدورات التدريبية.
- الأنظمة الإدارية للتدريب لمتابعة التسجيل والحضور بالدورات وإكمالها ونتائج الاختبارات وإعداد شهادات الكفاءة وتكاليف ومصروفات السفر للتدريب وتوفير قاعات ومعدات ومواد التدريب.
- الاستشارات التخصصية مثل خطط التطوير الآلي على أساس نواحي القصور في الأداء، وعلى سبيل المثال يقوم هذا النظام بتقديم الاستشارات التالية للموظف: إذا كانت وظيفتك تتطلب منك تحقيق مستوى أداء أعلى من المستوى الذي حققته عليك في هذه الحالة قراءة الكتب التالية أو حضور الدورات التالية، أو القيام بالمهام التطويرية التالية، أو العمل مع الخبراء التاليين ... الخ.
- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب الآلي في محطة العمل الخاصة بالموظف باستخدام الأنظمة الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو معالجة التظلمات أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى، أو عن طريق تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.
- وبالتالي يمكن الأفراد من الحصول على برامج التدريب في مواقع عملهم واختبار قدراتهم عن طريق الحاسب الآلي حيث يتم إرسال النتائج إلى قاعدة معلومات التدريب المركزية.

إن استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات في مجال تدريب الموارد البشرية يعطي نتائج أسرع ودقة أكبر وتكلفة أقل.

¹ نبيل إسماعيل رسلان، هندسة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول حول: إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، يومي 21 و22 ديسمبر 2011، ص 343.

5. سيرورة إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية

كغيره من مناهج التغيير، يحتاج مشروع إعادة هندسة عمليات التدريب إلى رؤية واضحة ومنهجية محددة وإلى توافر الدعائم المادية والمالية والبشرية اللازمة لتنفيذه وإنجاحه في أحسن الظروف. وهو ما سيتم مناقشته ضمن هذا المحور.

1.5. الدعائم الرئيسية لإعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية

يحتاج مشروع إعادة الهندسة بشكل عام إلى دعم عمليات الاتصال التي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي خلال عمليات التنفيذ للمشروع، كما يحتاج الأمر إلى ضرورة ربط برنامج إعادة الهندسة بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأهمية نشر ثقافة تدعم جهود إعادة الهندسة.

ويتوقف نجاح مشروع إعادة الهندسة على مدى قناعة الإدارة العليا بضرورة التغيير من أجل تحسين وضعها التنافسي، وترجمة تلك القناعة في شكل دعم ومؤازرة فعالة للتغيير، وذلك بتوضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء المديرين في الإدارات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة¹ وترجمة التغيير في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها². وتأتي هذه القناعة عند إدراك الإدارة العليا بأهمية التدريب ودوره في تغيير السلوك البشري وتغيير النظرة التدريبية على أنه نفقة بدون عائد³.

كما يتطلب نجاح مبادرات التغيير الجذري توفر عنصرين بارزين، يتمثل الأول في فريق إدارة التدريب الذي يراد به المشاركة في وضع الرؤى والإستراتيجيات والخطط لإدارة التدريب لزيادة جرعات المعرفة المناسبة. ويجب أن يكون أعضاء الفريق مبدعين ومجددين وذوي مبادرات، مطلعين على آخر الأفكار والتقنيات الجديدة، ولهم المقدرة على ابتكار عمليات جديدة ومفيدة وفعالة ذات مردود إيجابي ونتائج ذات ميزة تنافسية بتكلفة أقل.

ويتمثل العنصر الثاني في الخبراء والمدراء التشغيليين والعاملين الذين يمثلون آليات التغيير وتطبيق الغرض التدريبي. كما أن المشاركة والتنسيق بين هذا العنصر والعنصر السابق يعتبر من ضروريات تفعيل إحداث التحول المنشود ويشكل التحدي الذي يواجه أنشطة إدارة التدريب وتنمية القدرات، والذي يجب مواجهته بالطرق غير التقليدية⁴.

¹ ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 232.

² سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 321.

³ محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 556.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، مرجع سبق ذكره، ص 477.

ويقترح جاد الرب لنجاح تنفيذ مشروع إعادة هندسة أن يتم الإعداد الجيد للمدربين والمسؤولين عن التدريب لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، إضافة إلى توفير الحلول للمشاكل التي تعترض العاملين في ظل إعادة الهندسة مثل مشكلة تخفيض العمال في قسم التدريب والاستغناء عن جزء كبير من المدربين في الفصول الدراسية، فضلاً عن توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة التدريب¹.

وقد ركز M. Hummer على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة²، والتي تساعد في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد، وفي تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد، ومن خلالها يتم إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية، ويكون هناك تكامل واندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى. فضلاً عن التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات³، وتوفير التكلفة وتحسين دقة المعلومات، وتجنب الأخطاء البشرية الملازمة لانجاز عمليات معقدة ومكررة، والتخلص من السجلات الورقية. إن استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات في التدريب والتي تعطي نتائج أسرع ودقة أكبر وذات تكلفة أقل، يعتبر من أهم الدعائم الأساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية.

وبالتالي فإن طرح وتقديم تكنولوجيا المعلومات إلى جانب المتطلبات الأخرى المادية والمالية والبشرية يعتبر جانباً مكملاً ومتمماً لعملية إعادة الهندسة.

2.5. مناهج ونماذج تطبيق إعادة الهندسة

نظراً لحدثة مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب وقلّة الأبحاث والدراسات التي تناولت المناهج الموضحة لمراحل تطبيقه، فسيتم إرفاق هذه الأخيرة بمجموعة من مناهج إعادة هندسة العمليات التي تساعد على تعزيز الفهم واستخلاص آليات استخدام منهج إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية.

وفي هذا الصدد، طرح الباحثون عدداً من المناهج العملية لتطبيق منهج إعادة الهندسة، وقد تبنى كل واحد منهم المنهجية التي تعكس فلسفته في إعادة الهندسة، مع تكييف المنهج وفقاً لمتطلبات الدراسة أو المنظمة التي تخضع للمفهوم. ويكاد يتفق خبراء إعادة الهندسة على أن نجاحها في إحداث تطوير ملموس يعتمد بشكل أساسي على منهجية تطبيقها. وعلى الرغم من تعدد المناهج واختلافها في بعض الجزيئات إلا أنها تتفق في الأصول العامة وتتضمن برنامج عمل لإعداد مشروع إعادة الهندسة وتنفيذه.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 118.

² عماد أحمد أبو شنب وآخرون، الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2012، ص 13.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 38، 39.

1.2.5. منهج T. Davenport و J. Short لإعادة هندسة العمليات

حدد كل من T. Davenport و J. Short في 1990 خمسة خطوات أساسية لإعادة تصميم العمليات

موضحة في الشكل التالي:

الشكل (07): خطوات إعادة تصميم العمليات وفقا لـ T. Davenport و J. Short



المصدر: Thomas Davenport & James Short, The New Industrial Engineering: Information

Technology And Business Process Redesign, Sloan Management Review, Vol 31, N 4, 1990, p6.

وفيما يلي شرح للخطوات الموضحة في الشكل السابق¹:

- أن يتم إعادة تصميم العمليات وفقا لرؤية أعمال محددة وأهداف إعادة تصميم عملية، وسياق عمل محدد.
- تحديد العمليات المراد إعادة تصميمها، حيث توجد طريقتان رئيسيتان لذلك، الأولى أطلق عليها الباحثان بـ "المنهج الشامل" الذي يحاول حصر كل العمليات الرئيسية داخل المنظمة بدقة ثم تحديد

¹ (بتصرف). Thomas Davenport & James Short, Op cit, p-p: 06 -12.

أولوياتها في ترتيب الحاجة لإعادة التصميم. أما الطريقة الثانية، والمشار إليها بمحاولات "عالية التأثير"، فيتم فيها تحديد فقط العمليات الأكثر أهمية لنجاح المنظمة أو تلك الأكثر تعارضا مع رؤية الأعمال وأهداف العملية، وذلك اختصارا للوقت والجهد. وبالتالي فإن البديل للنهج الشامل هو التركيز بسرعة على العمليات عالية التأثير.

- فهم وقياس العملية الحالية قبل إعادة تصميمها، والسبب في ذلك هو ضرورة فهم المشاكل المتعلقة بالعمليات القائمة حتى لا تتكرر. كما أنه من المهم قياس العمليات القائمة لتحديد نقطة الانطلاق للتحسينات المستقبلية.

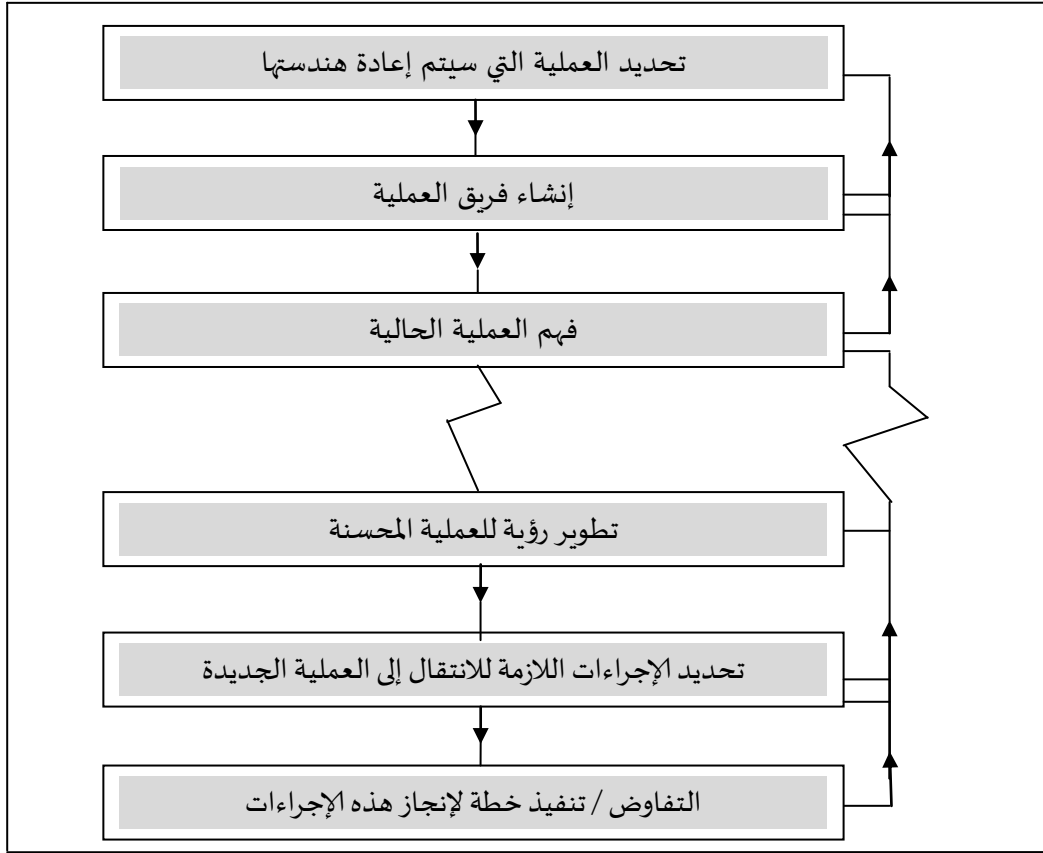
- تحديد أدوات تكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة تجلب العديد من القدرات إلى العمليات وتؤثر على إعادة تصميمها، لذلك وجب النظر في دور تكنولوجيا المعلومات في المراحل المبكرة من إعادة التصميم. وبعبارة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات هي أداة قوية تستحق أن يكون لها الخطوة الخاصة بها في عملية إعادة التصميم، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات إنشاء خيارات تصميم عملية بدلا من مجرد دعمها فقط.

- تصميم نموذج فعلي للعمليات الجديدة، وهنا يمكن اعتبار التصميم الجديد كنموذج أولي مع توقع إدارته من خلال تصميمات بديلة أفضل. ومن معايير تقييم التصميم البديلة بساطة التصميم، درجة التحكم من جانب فرد واحد أو قسم (كلما كانت عملية التحكم أكثر تركيزا كلما كان ذلك أفضل)، إضافة إلى تعميم مهام العملية بحيث يمكن تنفيذها من قبل عدة أفراد.

2.2.5. منهج Brian Fitzgerald و Ciaran Murphy لإعادة هندسة العمليات

يعتقد كل من B. Fitzgerald و C. Murphy أن المنهجية الأكثر مثالية لتطبيق منهج إعادة هندسة تتضمن الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): منهجية إعادة هندسة العملية وفقا لـ Brian Fitzgerald و Ciaran Murphy



المصدر: Brian Fitzgerald & Ciaran Murphy, **Business Process Reengineering: The Creation and Implementation of a Methodology**, the Canadian Journal INFOR (Information Systems and Operational Research), 1996, p 07.

وفيما يلي توضيح للمراحل السابقة¹:

- تحديد العملية التي سيتم إعادة هندستها: هذا يعالج السؤال الأساسي "أين سنبدأ؟"
- إنشاء فريق العملية: يعالج ذلك السؤال "من سيفعل ذلك؟"
- فهم العملية الحالية: يتناول السؤال "أين يرانا أصحاب المصلحة الآن؟"
- تطوير رؤية للعملية المحسنة: يتناول السؤال "أين يريد منا أصحاب المصلحة أن نكون؟" في هذه المرحلة، يتم تعريف النموذج المنطقي الجديد للعملية.
- تحديد الإجراءات اللازمة للانتقال إلى العملية الجديدة: يعالج السؤال "ماذا نحتاج لتحقيقه؟" هنا، يتم إنشاء نموذج العملية الجديد.
- التفاوض / تنفيذ خطة لإنجاز هذه الإجراءات: يعالج السؤال "كيف سنحققه؟".

¹ Brian Fitzgerald & Ciaran Murphy, Op cit, p 07.

وينتقد الباحثان في مناهج إعادة الهندسة أن تكون أكثر عمومية من أن تكون مفيدة في مشاريع محددة. ويشددان على ضرورة فهم العملية الحالية قبل التفكير في إعادة تصميمها، وبالتالي من الخطأ محاولة بناء رؤية للعملية المستقبلية قبل فهم العملية الحالية.

3.2.5. منهج Johnson A. Edosomwan "6R" لإعادة هندسة العمليات

ميزة منهج R-6 هي أنه يتضمن منهجية موجزة، لكنها محددة بشكل جيد، وفيما يلي توضيح لها¹:

- الإدراك **Realization**: الإدراك هو فهم أن هناك حاجة إلى تغييرات جذرية لتلبية احتياجات المنظمات والفرق والأفراد ودعم التغييرات في المنظمة التي تحدث بسبب الاقصاديات والتقنيات سريعة التطور، وممارسات إعادة التصميم لتناسب مع أهداف أعمال المنظمة.
- المتطلبات **Requirements**: يتطلب تحديد الاتجاه الاستراتيجي لجهود إعادة الهندسة إجراء تحليل لاحتياجات العملاء. يمكن بعد ذلك اتخاذ القرارات بشأن المنتجات والخدمات التي ستملى الفجوة بين النتيجة المرجوة والعمليات والمنتجات والخدمات اللازمة.
- إعادة التفكير **Rethink**: يجب وضع هياكل وأنظمة جديدة لتحقيق أهداف برنامج إعادة الهندسة. هنا، يتم تحديد الإجراءات والعمليات والتقنيات الجديدة.
- إعادة التصميم **Redesign**: في مرحلة إعادة التصميم، يتم تحديد أهداف محددة لتنفيذ عملية إعادة الهندسة.
- إعادة التنظيم **Retool**: في هذه المرحلة، يتم تقييم التكنولوجيات أو غيرها من الأنظمة الأكثر قدرة على المنافسة وتكييفها مع مشروع إعادة الهندسة.
- إعادة التقييم **Reevaluate**: أثناء إعادة التقييم، يتم قياس مؤشرات الأداء لتحديد مدى نجاح جهود إعادة الهندسة في تحقيق أهدافها.

4.2.5. منهج Donald Shandler لإعادة هندسة عمليات التدريب

تناول D. Shandler من خلال منهجه القضايا الأساسية التالية لإعادة هندسة عمليات التدريب²:

¹ Tammy Whalen & David Wright, **Business Process Reengineering for the Use of Distance Learning at Bell Canada**, Idea Group Publishing, USA, 1999, p2, Site web: <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-process-reengineering-for-the-use-of-at-Whalen-Wright/11ad76b0190bef94110229a887e5439c1874cb00>, See on: 04/10/2019, At 19: 47.

² Donald Shandler, Op cit, p p : 54,55. (بتصرف)

- إعادة التفكير في التدريب: وذلك بسبب التحولات التي حدثت في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على فعالية التدريب، وهذا ما أدى إلى ظهور متطلبات تدريب جديدة بما يتماشى مع منظمات التعلم المستمر (المنظمة المعاصرة).
- تقييم عمليات التدريب الحالية وتحديد الغير منتجة منها؛ وهي تلك التي لا تقدم قيمة مضافة، وقد أشار الباحث إلى وجود أربعة حقائق في المنظمات المعاصرة تؤكد على الحاجة الملحة إلى تدريبات أكثر فعالية، والمتمثلة في قدرة قائد التدريب على التنبؤ والاستجابة السريعة لاحتياجات التغيير في المنظمة، يجب أن يركز قادة التدريب على إستراتيجيات الأداء العالي، التحديد الواضح لقادة التدريب كعامل للتغيير، يجب على قادة التدريب والمهنيين ارتداء القبعات المتعددة وأداء أدوار متعددة، مشيراً في الأخير إلى أن التدريب التقليدي وقادته يواجهون لحظة تغيير إلزامية.
- إعادة هندسة ممارسات التدريب الحرجة: فمسألة إعادة هندسة التدريب التقليدي لم تعد مجرد اختيار، وأن التدريب التقليدي لم يعد يحتاج إلى إجراء ضبط شامل، بل إلى إعادة التفكير وإعادة التصميم، وإعادة التنظيم، وإعادة التقييم.
- قياس وإدامة (المحافظة) الأداء: يتطلب القياس كعنصر تمكين حقيقي لإعادة الهندسة الفعلية التركيز على عملية التحسين المستمر، تحديد أفضل الممارسات التي تعزز وتتجاوز التوقعات، التركيز على عوامل النجاح الحاسمة المحددة (الأدوار، العمليات والقضايا الإستراتيجية التي يمكن تعزيزها أو تحسينها) ... الخ. هذا وتدعم عمليات قياس الأداء جهود إعادة الهندسة التي تعتبر وسيلة لإعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري للتدريب التقليدي. إن قياس الأداء يبقى الجهود مركزة على السير في الاتجاه الصحيح.

5.2.5. مقترح سيد محمد جاد الرب لإعادة هندسة عمليات التدريب

قدم جاد الرب نموذجاً يتضمن خمسة مراحل أساسية (أنظر الشكل رقم (09)) لإعادة هندسة عمليات التدريب وهي كالتالي¹:

- دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة: ويكون ذلك بالاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه، الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب، الاستعداد لتحمل مخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير، دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص- ص: 113-127.

خاصة في الأجل الطويل، فضلا عن عدم التأخير في تنفيذ برامج إعادة هندسة عمليات التدريب والبعث عن الخوف والتردد والفضول.

- توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة عمليات التدريب: يظهر الدعم الحقيقي للإدارة العليا لتطبيق منهج إعادة الهندسة في التدريب من خلال العمل على توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة هندسة عمليات التدريب.

- التطبيق العملي لإعادة هندسة عمليات التدريب: ويتطلب ذلك تحديد أهداف إعادة هندسة عمليات التدريب كزيادة عدد الساعات التدريبية المقدمة لكل عامل، تخفيض معدلات حوادث العمل، زيادة إنتاجية الفرد كنتيجة لزيادة المنفق على التدريب، تخفيض الفاقد في الوقت والمواد والمستلزمات التدريبية ... الخ. وحتى يمكن إجراء التطبيق العملي لإعادة هندسة عمليات التدريب فإن الأمر يتطلب إحداث التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولين عن التدريب، إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين، إحداث التغيير في جانب المتدربين. إضافة إلى تحديد مكان التدريب (في/ خارج موقع العمل) وطرق وأنماط التدريب في ظل إعادة الهندسة (الطرق التقليدية والطرق الحديثة القائمة على تكنولوجيا المعلومات).

- تقييم نتائج إعادة هندسة عمليات التدريب: ترتبط عملية تقييم مجهودات إعادة الهندسة في مجال التدريب بالأهداف المخططة في هذا المجال. والتركيز هنا ليس على كيفية التقييم بالأساليب التقليدية، والتي تعني مقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية، ولكن التركيز يكون على كيفية إعادة هندسة عملية التقييم ذاتها، أي معرفة كيف يتم تعظيم عملية التقييم في إطار منهج إعادة الهندسة؟ وحسب الباحث فإن إطار تقييم الناتج النهائي لعملية التدريب في إطار إعادة الهندسة يجب أن تكون فيه عملية التقييم مثلا مستمرة تبدأ قبل بدء البرامج التدريبية وتستمر أثناء التنفيذ ويتم التأكيد على تحقيق المعايير المستهدفة، وأن يشترك المديرين والمدربين في عملية التقييم في إطار التدريب والتوجيه المستمر أثناء الوظيفة، ويتم تصحيح الأداء أولا بأول، فضلا عن تنمية التقييم الذاتي ... لدى المتدربين خاصة في ظل التعلم الذاتي من خلال طرق التدريب المعتمدة على الكمبيوتر ... الخ.

- المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي: ويمكن أن يكون ذلك بطرح عدة تساؤلات في إطار عملية المتابعة والتصحيح، كالتساؤل عن ماهية البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟ أكثر طرق وأساليب التدريب فاعلية ليتم التركيز عليها؟ أكثر طرق وأساليب التدريب فشلا لإعادة النظر فيها أو حذفها والتخلص منها نهائيا؟ هل التكاليف في الوقت والمال والمجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج سواء في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء أو تحقيق مستويات عالية في رضا العميل، وأيضا تحقيق إشباع المهني والوظيفي والذاتي لدى المتدرب؟ ما هو حجم الانحرافات عن المعايير والأهداف

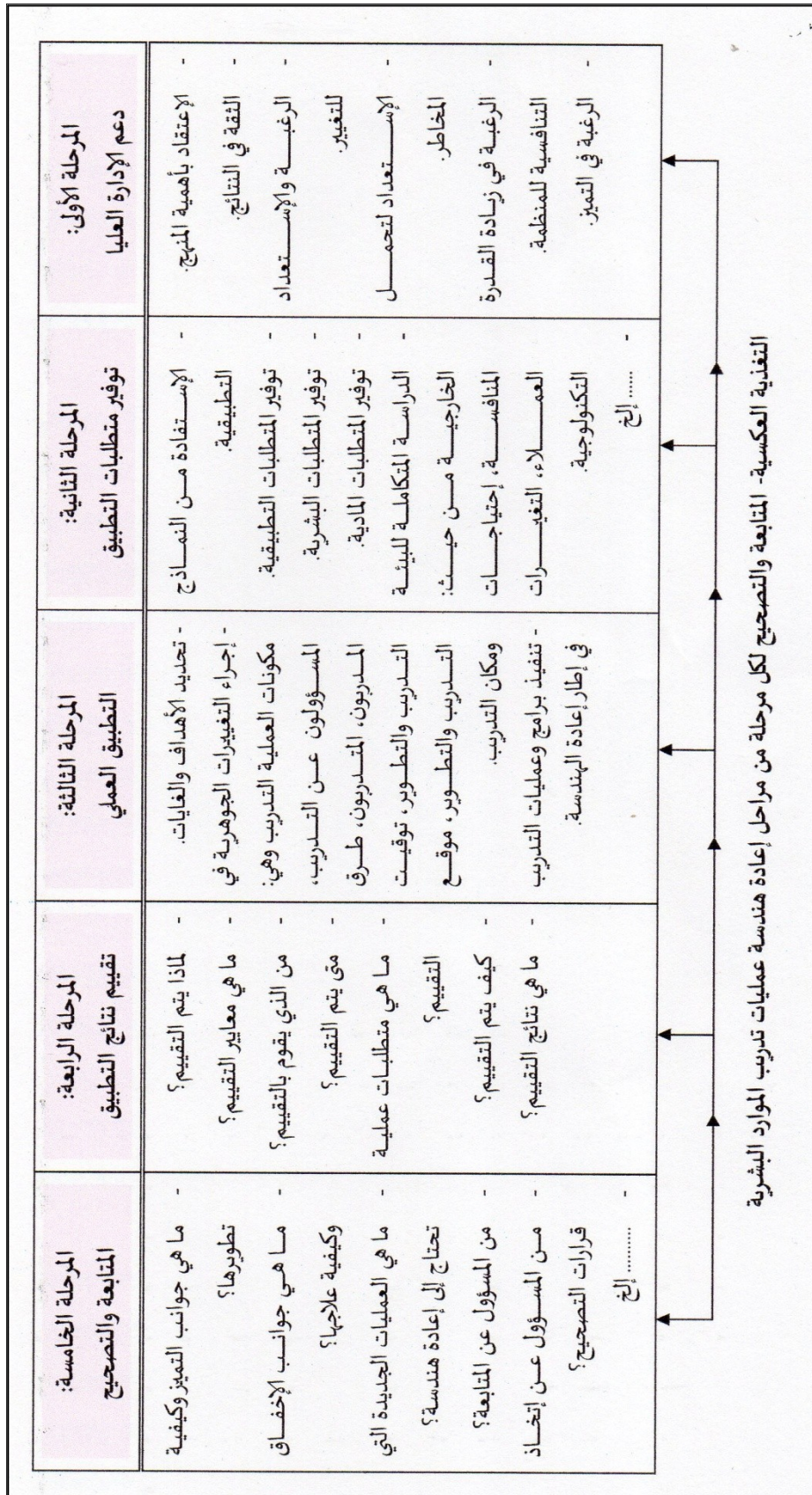
المخططة؟ من المسئول عنها؟ وهل هي محدودة، مقبولة أو غير مقبولة؟ كيف يمكن علاجها؟ هل عن طريق تغيير طرق وأنماط أو توقيت أو جداول أو حجم ميزانية التدريب؟ أو عن طرق تغيير المدربين ومراكز التدريب؟ أو إتباع طرق غير التدريب للتأثير على سلوكيات واتجاهات وأداء الأفراد...؟ أو تغيير نظم المكافآت والحوافز التدريبية؟

كما قد يكون التغيير في أي مرحلة من مراحل الخمسة للنموذج. وتظل عملية المتابعة والرقابة المستمرة، وذلك للتأكيد على التحسين المستمر والتغيير الجذري لمواقع الخطأ في العملية التدريبية عند إعادة الهندسة.

ومما سبق عرضه من مناهج فإن الخطوات المطلوبة بشكل عام لإعادة هندسة عمليات التدريب تشتمل على ما يلي:

- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.
- القناعة بأسلوب إعادة الهندسة والإيمان بفاعليته.
- الحصول على دعم الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لمشروع إعادة الهندسة.
- تأكيد الحاجة إلى التغيير وتعميم هذا المفهوم على كافة قطاعات المنظمة، واتخاذ القرار.
- اختيار أعضاء فريق إعادة الهندسة الذين تتوفر فيهم شروط الخبرة، المهارات، القدرات القيادية.
- وضع وتحديد أهداف المنظمة اللازمة لتطبيق مشروع إعادة الهندسة وتطوير مقاييس الأداء.
- تحديد متطلبات إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
- تشخيص عمليات التدريب الحالية.
- تحديد عمليات التدريب الرئيسية التي ستشملها إعادة التصميم الجذري.
- دراسة البدائل المتاحة وتطوير نموذج لعمليات التدريب الرئيسية ذات القيمة المضافة.
- تشغيل نظام عمليات التدريب (دمج العمليات المصممة في التنظيم تحت الدراسة).
- ضبط ومراجعة وتحديد ما إذا كانت جهود التغيير ناجحة وأين يفترض تركيز الجهود المستقبلية.
- يضاف إلى الخطوات السابقة أهمية استخدام التكنولوجيا في كل مرحلة من مراحل إعادة الهندسة.

الشكل رقم (09): مقترح إعادة هندسة عمليات التدريب لسيد محمد جاد الرب



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 112.

3.5. إشارة إلى تجارب عالمية

بالإضافة إلى المناهج السابقة، فقد أشارت الأدبيات إلى مجموعة من التجارب العالمية الناجحة في مجال إعادة هندسة العمليات الرئيسية للمنظمة وإعادة هندسة عمليات التدريب، والتي تساعد أيضا في تعزيز الفهم حول منهجية استخدام منهج إعادة الهندسة في عمليات التدريب.

1.3.5. تجربة شركة IBM في مجال إعادة هندسة العمليات

يعتبر برنامج التغيير الذي بدأته شركة IBM¹ في قسم الائتمان من أهم النماذج الناجحة لعملية إعادة الهندسة، فرغم المعدل المرتفع للمنظمات التي فشلت في إعادة النظر في إجراءات الأعمال القائمة إلا أن شركة IBM استطاعت أن تحقق بفضل جهود إعادة هندسة العمليات تحسينا حقيقيا في كل من تخفيض الوقت والتكلفة وتحسين الجودة². وقسم الائتمان يعتبر المسئول عن إدارة عملية تمويل وتأجير أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بالشركة لعملائها. وقبل أن تأخذ عملية إعادة الهندسة مكانها، فإن العميل ولكي ليحصل على الموافقة كان عليه أن يمر بخمسة خطوات رئيسية تتضمن أنشطة لخمس وظائف مختلفة هي كالتالي³:

- يتصل مندوب البيع في شركة IBM بقسم الائتمان والذي يقوم بدوره بتسجيل الطلب وجمع التفاصيل عن العميل المحتمل.
- تنتقل هذه المعلومات إلى قسم فحص الائتمان، أين يتم الفحص الائتماني للعميل المحتمل.
- بعد إتمام عملية الفحص الائتماني يرسل الطلب إلى قسم العقود، حيث يتم تحرير العقد.
- ينتقل الطلب من هناك إلى قسم التسعير، والذي يحدد التفاصيل المالية الفعلية للقرض مثل مدة القرض ومعدل الفائدة.
- تجمع كل هذه المعلومات عن طريق قسم خاص بإنجاز الأعمال بسرعة وتسلم إلى مندوب البيع والذي يسلمها بدوره إلى العميل.

مع العلم أن هذه الخطوات التي تقوم بها خمسة أقسام إدارية كان يؤديها أربعة عشر موظفا بالشركة⁴، والتي كانت تتطلب أيضا ستة أيام في المتوسط لإجرائها، وأحيانا يستلزم الأمر أسبوعين لإتمامها. وكان يرى مندوبو البيع أن هذه المدة طويلة جدا، فستة أيام ستكون كافية لتدفع بالعميل إلى البحث عن

¹ IBM أو International Business Machines هي شركة أمريكية عالمية تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات.

² عبد العزيز على حسن، مرجع سبق ذكره، ص 431.

³ تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 974.

⁴ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 106.

مصادر تمويل أخرى والانقياد نحو عروض وإغراءات مندوبي البيع لشركات أخرى منافسة، أو بكل بساطة التراجع كلية عن طلب التمويل وفشل العملية¹.

ولقد بدأت عملية التغيير عندما قام مسئولان كبيران من قسم الائتمان بشركة IBM بمراجعة خطوات التصديق على عملية التمويل. ولقد وجدوا أن الزمن الفعلي الذي كان يستغرقه مختلف الأخصائيين في الوظائف المختلفة لإنجاز طلب التمويل كان تسعون دقيقة فقط. وأن عملية التصديق التي تستغرق ستة أيام كانت نتيجة للتأخر في نقل المعلومات والطلبات بين الأقسام. ولقد أدرك المديرون أن الأنشطة التي تتم داخل كل قسم لم تكن معقدة، وأن لكل قسم نظاما حاسبا خاصا يحتوي على إجراءات عمل خاصة به، ولكن إنجاز العمل في كل قسم كان يتم بشكل روتيني.

وفي وجود هذه المعلومات أدرك مديرو الشركة أنه يمكن إعادة هندسة عملية التصديق لكي تتم من خلال عملية مجمعة واحدة يقوم بها فرد واحد بالاستعانة بنظام حاسب آلي يحتوي على كل المعلومات، وإجراءات العمل اللازمة لإتمام الأنشطة المتعلقة بالخطوات الخمس لعملية القرض² ويسمى هذا الفرد الوحيد بمنظم التعامل Deal Structurer، حيث يعمل في الطلبات الداخلية من البداية إلى النهاية وبالتالي لا توجد أيدي معوقة لانسياب وتداول الطلب داخل الشركة³. وقد كانت نتائج إعادة الهندسة هائلة، فعملية التصديق على طلب التمويل أصبحت تستغرق أربعة ساعات بدلا من ستة أيام فيما مضى⁴. وبذلك يستطيع مندوب البيع العودة للعمل في نفس اليوم لإنهاء الصفقة.

2.3.5. تجربة شركة Aetna Life & Casualty في مجال إعادة هندسة العمليات

عن تجربة شركة Aetna Life & Casualty⁵ مع إعادة الهندسة، فهذه الأخيرة تستحق بجدارة شهادة تقدير لمهامها البسيطة الأداء وعملياتها المعقدة وأسلوبها في مناولة الطلبات الذي كان يستغرق ثمان وعشرون يوما لأداء عمل يتطلب ست وعشرون دقيقة. وكانت كل مهمة صغيرة تنفذ من قبل شخص واحد وبفترة قصيرة أيضا. وتشمل المهام إدخال الطلب أو تقييمه أو الاستجابة للعميل، غير أن التأخيرات الحاصلة عند نقل العمل من شخص لآخر كانت لا تطاق. فعند كل توقف كانت المهمة تأخذ طريقها إلى سلة البريد الوارد لشخص ما. أما الآن فقد تبنت الشركة عملية "استلام وتخليص في آن واحد"، حيث يتم مناولة الطلب من قبل مدير واحد لحسابات العملاء.

¹ Michael Hammer & James Champy, Op Cit, p 46.

² تشارلز هيل وجارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 975.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 107.

⁴ Michael Hammer et James Champy, Op Cit, p 48.

⁵ شركة الرعاية الصحية Aetna Life & Casualty وهي شركة أمريكية للتأمين على الحياة والحوادث.

وقد تحدثت مديرة حسابات العملاء التي تدير العملية بأكملها- عن تجربة الشركة في مجال إعادة الهندسة. وحسب ما صرحت به فقد كان الطلب في الماضي يأتي إلى موظفي الشركة من العميل ويعمل على مناولته أشخاص مختلفون في القسم، حيث يقوم المخمن بحساب قيمة القسط، ويقوم مشغل الإدخال بإدخاله إلى النظام، ويقوم قسم آخر بطبعه، وأخيراً يقوم قسم آخر بإرساله بالبريد إلى العميل. أما الآن فقد تم دمج كل هذه الوظائف، حيث يأتي الطلب إلى مدير لحسابات العملاء ليقوم بدراسته وتحديد مقدار القسط ويدخله إلى النظام، ويقوم قسم حسابات العملاء بإرساله بالبريد إلى العميل. وهذا النمط من العمل هو " استلام وتخليص في آن واحد" كما سبق الإشارة إلى ذلك، حيث يقوم على العملية شخص يؤدي الوظائف المطلوبة وينجزها بمفرده¹.

وترى مديرة حسابات العملاء أنه من نتائج تنفيذ منهج إعادة الهندسة ما يلي²:

- ساهم إتباع هذا المفهوم في العمل إلى فهم أفضل للعميل من قبل موظفي الشركة وطريقة نظرهم إليه مما أدى إلى تعزيز العلاقة بين الطرفين.
- العمل على شكل فرق عمل، على عكس السابق، حيث لم يكن كل فرد مهتما بما يفعله الآخرون.
- في السابق كان يتم تقديم علاوة في نهاية السنة إذا ما قام كل موظف بعمل جيد، أما الآن فإن المكافأة إذا ما قامت فرق العمل بعمل جيد، وكل موظف في الفريق يريد الحصول على المكافأة فيحرص أن يؤدي فريقه أفضل النتائج.
- الإدارة مع مرور الوقت أعطت الكثير من الصلاحيات والتدريب والإصغاء للموظفين الذي يمكنهم أيضا عقد الاجتماعات مرة في الأسبوع للتعبير عن آرائهم بصراحة ومناقشة تحسين أداء أعمالهم.
- لمعظم الفرق قادة يقومون باتخاذ القرارات النهائية فيما يتعلق بتطبيق التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل. ويقوم قائد الفريق أيضا بالتأكد أن الجميع مدربون ويؤدون أعمالهم وفقا للمعايير المتفق عليها.
- إذا صادف فريق العمل المشكلات يتم بذل جهود لحلها ضمن الفريق، ومن يقوم بخطأ معين يتم إبصاره بالخطأ حتى لا يكرره. وإذا تبين أن أحدا من أعضاء الفريق يواجه صعوبة في عمله يتم إسناده بعضو آخر ماهر في مجال الصعوبة لمساعدته على تخطيها. وهو ما يؤدي إلى تعلم الجميع إذا ما اتبعوا هذا المنهج في التعامل.
- تساعد الاجتماعات التي تقوم بها فرق العمل على حل المشكلات من الجذور، تبادل الأفكار، والتعلم.

¹ مايكل هامر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29، 30.

² المرجع نفسه، ص ص: 30، 31.

وقد أشارت الأدبيات التي تناولت هذين النموذجين التطبيقيين (IBM و Aetna Life & Casualty) إلى تحقيق الشركتين لنتائج فائقة في مقاييس الأداء العصرية.

3.3.5. تجربة شركة HP في مجال إعادة هندسة عمليات التدريب

بالنسبة لشركة¹ HP فقد قامت مديرة التعليم في الشركة بتطوير مهارات مهندسي البرامج الجاهزة لكي يلموا بما يدور حولهم من تغيرات جوهرية سريعة في المعلومات خاصة أنها لاحظت أن المعلومات المتاحة لدى المهندسين تعتبر بالية وعتيقة منذ عامين، بالإضافة إلى تكلفة التدريب الفصلي، كما أن الشركة في وضع تنافسي خطير نتيجة لذلك. وتحتاج مديرة التعليم إلى عام كامل لإتمام الهدف التدريبي وهو توصيل المعرفة لكل شخص في الشركة من خلال التدريب التقليدي في اثني عشر موقعا وهو ما يعني الانتظار عام كامل لتحقيق الهدف في إطار النظام القديم للتدريب.

ولذا فقد اتجهت مديرة التعليم إلى التكنولوجيا، حيث قام مصممي البرامج التعليمية في الشركة بتصميم مقرر دراسي يتم بثه للأفراد من خلال ثلاثة مداخل هي الحاسب الآلي والفيديو والقمر الصناعي، وقد استعانت الشركة بالجامعة القومية للتكنولوجيا NTU وقد أدى هذا النظام إلى²:

- تقليل وقت التدريب.
- تخفيض تكاليف ونفقات السفر الخاصة بالتدريب.
- زيادة مرونة الحصول على المقررات الدراسية التدريبية.

وقد أتاح النظام لمهندسي الشركة التحرك بسهولة للحصول على المادة العلمية المتاحة لديهم كما يحصلون عليها وقتما يشاءون وذلك عند بثها Telecast³ من خلال جامعة NTU حيث يتمكن الأفراد من رؤية ومشاهدة وتسجيل البرامج الموجهة وإبداء ملاحظاتهم عليها وتسجيلها ثم يمكن لهم رؤيتها والاستفادة منها في أي وقت.

وكما تقول مديرة التعليم بأن هذه الطريقة تؤدي إلى تخفيض متوقع في التكلفة قدره 400 دولار لكل برنامج، هذا بالإضافة إلى رضا المتدربين عن هذا النظام⁴. وترى أن هذا الإجراء أو التغيير الذي تم هو بمثابة

¹ شركة Hewlett Packard المعروفة بالعلامة التجارية HP الخاصة، هي شركة أمريكية متخصصة في مجال الحاسوب.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 105.

³ Telecast البث التلفزيوني.

⁴ المرجع نفسه، ص 106.

إعادة اكتشاف طرق جديدة للتدريب وببساطة هو تغيير جذري أو شامل لعملية التدريب وهذا ما يسمى بإعادة هندسة عمليات التدريب.

4.3.5. تجربة شركة Bell في مجال إعادة هندسة عمليات التدريب

شهدت صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في كندا تغيرات جذرية خلال سنوات التسعينيات نتيجة لإلغاء الضوابط التنظيمية والتقدم التكنولوجي وعودة الممارسات التجارية وازدياد شدة المنافسة، الأمر الذي فرض على شركة Bell¹ الناشطة في هذا المجال مرونة التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية. وقد أيقنت الشركة أن التغيير التنظيمي لا يمكن أن يحدث إلا عندما يحدث التغيير الفردي من خلال التعلم، ومن أجل تحسين نتائج التعلم وذلك بزيادة جودة التدريب المقدم لمواردها البشرية، هدفت الشركة إلى الخروج عن الممارسات التقليدية القائمة على الفصول الدراسية واعتماد التدريب عن بعد كبديل مناسب للتدريب في الفصول الدراسية. ولذلك قامت الشركة بإعادة هندسة معهد Bell للتطوير المهني الذي يشرف على جميع برامج تدريب الموظفين بها.

بدأ التغيير سنة 1995 عندما استعان المعهد بمصادر خارجية متمثلة في أربعة شركات معروفة باسم "شركاء التدريب" عند إجراء جميع الدورات التدريبية المحددة، حيث توفر إحدى الشركات التدريب المتعلق بتكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية، في حين تقدم الشركة الثانية التدريب المتعلق بتكنولوجيا المعلومات، بينما تقدم الشركة الثالثة التدريب على المهارات في مجالات مثل القيادة والإدارة، أما الشركة أو المعهد الرابع Bell Online فيقدم الدعم للتعلم عن بعد. وقد أدى الاستعانة بمصادر خارجية إلى تغيير دور معهد Bell للتطوير المهني من مزود للتدريب إلى مخطط إستراتيجي يعمل على التخطيط لإستراتيجية التدريب وإدارة شراكات الاستعانة بمصادر خارجية، حيث يشمل الدور الإستراتيجي تحديد كيف يمكن للتدريب تلبية الاحتياجات المرتبطة بدعم قضايا الأعمال الرئيسية للشركة، وكذا أنشطة الاتصال مع شركاء التدريب الخارجيين وبناء علاقات تجارية، وتحديد مسائل التسعير والعقود، وضمان تلبية الشركاء لاحتياجات الموظفين التدريبية.

قبل عملية إعادة الهندسة كان لدى معهد Bell للتطوير المهني ميزانية قدرها 40 مليون دولار، ومساحة للفصول الدراسية، ويعمل 426 موظفا في تصميم الدورات وتقديمها. وبعد الاستعانة بمصادر خارجية انخفضت ميزانية المعهد إلى 9 ملايين دولار وتم تخفيض عدد الموظفين إلى 60 موظفا فقط.

¹ Bell هي أكبر شركة اتصالات في كندا، راجع الموقع الرسمي لشركة Bell-Canada: <https://www.bell.ca/recherche#q=Bell%20is%20Canada's%20largest%20telecommunications%20company&t=All>، يوم 2019/10/04، سا

وقد طبقت الشركة منهج R6 - المشار إليه سابقا- من أجل إعادة هندسة عمليات التدريب، والمتضمن للمراحل التالية لإعادة الهندسة¹:

- الإدراك: وهي مرحلة فهم الحاجة إلى جهود إعادة هندسة لتلبية احتياجات الشركة، بعد أن أصبح التدريب في الفصل لا يلبي احتياجات الموظفين والشركة، في الوقت الذي يحقق فيه التعلم عن بعد عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية بشكل أفضل مصلحة الإدارة والموظف. فبعد تقييم الوضع الحالي للتدريب بالشركة تم تحديد مجموعة من الاتجاهات الممكنة لمعهد Bell للتطوير المهني، وتتمثل تلك الاتجاهات أساسا في الحاجة إلى خفض تكلفة تقديم التدريب، الحاجة إلى توفير تدريب عالي الجودة، الحاجة إلى تحديث المناهج الدراسية في كثير من الأحيان بحيث يتم توفير الموضوعات ذات الاهتمام الحالي لأنها مطلوبة من قبل القوى العاملة لتنفيذ وظائفهم، وتعكس تقنيات الكمبيوتر والاتصالات المتطورة المستخدمة في الشركة، إضافة إلى ضرورة منح المتدربين مرونة في الموقع الذي يتلقون فيه التدريب، وتقليل وقت التدريب بالتركيز بشكل خاص على المواضيع التي يحتاجها العملاء لتنفيذ وظائفهم، وأخيرا الحاجة إلى مواءمة التدريب مع المشاريع التجارية الهادفة للربح في الشركة.
- المتطلبات: تمثلت هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي بحيث تلي جهود إعادة الهندسة احتياجات الموظفين والشركة. وقد تضمنت إستراتيجية معهد Bell للتطوير المهني استكشاف خيارات التدريب التي تحقق أعلى قيمة تعليمية لضمان ميزة تنافسية للشركة. والجدول التالي يقدم تحليلا لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في معهد Bell للتطوير المهني:

¹ Tammy Whalen & David Wright, Op Cit, p-p: 04 -12.

الجدول رقم (06): التحليل الإستراتيجي لمعهد Bell للتطوير المهني قبل تقديم التدريب عن بعد

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - التدريب القائم على الفصول الدراسية لديه تكلفة عالية. - لا يعكس منهج المقرر دائما احتياجات المستخدم النهائي للمواضيع الحالية ذات أهمية عالية لأنشطتهم الوظيفية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستعانة بمصادر خارجية تعطي فرصة للمرونة في توفير التدريب. - يعني الاستعانة بمصادر خارجية أن المعهد يعمل على المستوى الاستراتيجي وليس على المستوى التشغيلي. - تلتزم الإدارة العليا باستخدام التقنيات الجديدة لتقديم التدريب وفرص الريج الجديدة.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - أدى رفع القيود عن صناعة الهاتف إلى زيادة الحاجة إلى فرص تجارية أوسع. - التقدم التكنولوجي والعولمة زادت الحاجة إلى المعلومات الحالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المستخدمون النهائيون الذين يطلبون التدريب على أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم. - انشاء وحدة Bell Learning Solutions، وهي وحدة أعمال توفر حلول التعليم عن بعد للعملاء الداخليين والخارجيين.

المصدر: Tammy Whalen & David Wright, Op Cit, p 05.

ضمن هذه الإستراتيجية، تريد شركة Bell تطوير مبادرة التعلم القائم على التكنولوجيا، وحيث تتمثل عوامل نجاح المعهد الرئيسية في تنفيذ هذه الإستراتيجية في الآتي:

- توفر الموارد البشرية والمالية.
- التزام المصادر الخارجية المتمثلة في " شركاء التدريب".
- توفر أنظمة الكمبيوتر المناسبة للمستخدمين النهائيين وقدرة المستخدمين النهائيين على التكيف مع بيئة التدريب القائمة على التكنولوجيا.
- القدرة على التحرك بسرعة مع وقت تدريب أقصر، توفر تطبيقات التعلم التي تلي احتياجات العملاء واحتياجات العمل من شركة Bell.
- إعادة التفكير: تضمنت هذه المرحلة تحديد الإجراءات والعمليات والتقنيات المطلوبة وتطبيقاتها. حيث هدفت هذه المرحلة إلى ضمان تنظيم المنظمة لاستيعاب جهود إعادة الهندسة، واستغلال نقاط القوة في المنظمة للاستفادة من التقنيات والخبرات الموجودة بالفعل. وبالتالي ضمان قدرة المنظمة على تلبية جهود إعادة الهندسة المطلوبة من خلال تقييم الهيكل التنظيمي والتقنيات الحالية والعمليات المطلوبة. عند اختيار تقنية مناسبة لتقديم الدورات التدريبية في برنامج التعلم عن بعد، يتم تحليل مزايا وعيوب هذه

التقنية. يعني هذا التقييم المستمر للتقنيات المفاضلة بينها لمعرفة التقنيات الأكثر ملاءمة للتدريب المطلوب. مع الأخذ اعتبارات التصميم التعليمي بعين الاعتبار والتي تعتمد بدورها على احتياجات المستخدمين ونوع مادة الدورة التدريبية المعروضة.

- إعادة التصميم: في عام 1998 حدد معهد Bell للتطوير المهني هدفا وهو نقل 20 بالمائة من المنهج الحالي إلى منصة التعلم عبر الويب. وهذا يمثل زيادة بنسبة 4 بالمائة في المواد المتاحة حاليا بتنسيق التعلم عن بعد، وهو ما يعادل 32 دورة تدريبية إضافية. سيتم تطوير معظم الدورات الـ 32 وتقديمها كتدريب على الويب لتلبية احتياجات معظم الموظفين على أفضل وجه. ويوفر الويب مزايا مهمة مثل القدرة على تحديث المواد بسرعة وبأقل تكلفة، والقدرة على الوصول إلى جميع الموظفين تقريبا دون الحاجة إلى توزيع مواد الدورة التدريبية فعليا. وعموما شملت هذه المرحلة خطة تنفيذ إعادة الهندسة من خلال إعادة تأكيد التكنولوجيا المختارة وتحديد أهداف لأساليب جديدة لتصميم التدريب وتقديمه باستخدام تقنية محددة.

- إعادة التنظيم: أو اختبار المفهوم، حيث هدفت هذه المرحلة إلى تقييم وتكييف التقنيات مع مشروع إعادة هندسة. وفي هذا قام معهد Bell Online بتجربة ثلاث دورات على شبكة الإنترنت لقياس تكلفة وتقييم فعالية التدريب المقدم على أربع منصات تعليمية مختلفة قائمة على الويب، وهي كالتالي: منصة WebCT (<http://www.webct.com>)، تم تطويرها في جامعة كولومبيا البريطانية، ومنصة Mentys (<http://www.globalknowledge.com>) من شبكة المعرفة العالمية. ومنصة Pebblesoft (<http://www.pebblesoft.com>)، وندوة Centra (<http://www.centra.com>). وقد كانت الدورات ناجحة للغاية، حيث أبلغ المشاركون أنهم شعروا أن احتياجاتهم يتم تلبيتها مع تقديم دورات تدريبية مرنة ومريحة حول مواضيع ذات أهمية عالية لأنشطتهم الوظيفية. وعليه تمت إدارة التغيير بعناية في هذه المرحلة من خلال تنفيذ مشروع تجريبي واختبار الجدوى.

- إعادة التقييم: هدفت المرحلة الأخيرة إلى تقييم عمليات التدريب الجديدة من خلال قياس مؤشرات الأداء لتقييم جهود إعادة الهندسة، حيث تم إجراء تحليل التكلفة والعائد الاقتصادي، وتقييم خيارات تقديم التدريب البديلة لتحديد تلك التي تلي احتياجات الشركة على أفضل وجه وضمان التحسين المستمر.

5.3.5. تجربة شركة Digital Equipment في مجال إعادة هندسة عمليات التدريب

شركة Digital Equipment¹ من جهتها اتجهت إلى الحلول التكنولوجية وذلك للاستفادة من دور التكنولوجيا في تحسين وزيادة فاعلية التدريب والاستفادة منه، واستخدمت الشركة التطبيقات التكنولوجية الحديثة والاتصالات وشبكات الحاسب الآلي العالمية، وقد ركزت على استخدامات شبكة الإنترنت وشبكات المعلومات الأخرى في التدريب وتحسين الأداء. وقد أدى هذا الأسلوب إلى²:

- إمكانية الحصول على التدريب في أي وقت وبدرجة عالية من المرونة.
- عدم توقف العمل، حيث يمكن التدريب في أوقات الفراغ.
- إمكانية تكرار البرنامج التدريبي أكثر من مرة.
- القدرة على التعلم من خارج الشركة.
- تخفيض تكاليف النقل والسفر لحضور الدورات التدريبية.
- تخفيض الوقت الضائع في التدريب، حيث لا يستلزم هذا النوع من التدريب التفرغ أو الحصول على إجازة.

وعليه فإن تطبيق منهج إعادة الهندسة في عمليات التدريب حقق زيادة فائقة في فاعلية هذا الأخير في الشركات التي طبقت هذا المفهوم، وأن كل التطبيقات العملية في مجال إعادة هندسة عمليات التدريب تركز على تكنولوجيا التدريب لتعظيم الاستفادة من التطورات السريعة والمتلاحقة في الحاسب الآلي، وتماشياً مع التغيرات والتطورات العالمية والتنافسية. ومن ثم فإن التدريب في ظل التكنولوجيا المتقدمة أصبح يتسم بالعالمية Globalization.

¹ شركة Digital Equipment تستخدم العلامة التجارية Digital، وهي شركة أمريكية رئيسية تعمل في قطاع الحواسيب.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 109.

خلاصة

يعبر مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب عن تلك التغييرات الجذرية التي تمس مختلف أوجه النشاط التدريبي قصد التخلص كلياً من المشكلات التي يعاني منها في شكله التقليدي وتحقيق معايير الأداء العصرية في النشاط التدريبي. ويكون التركيز في إعادة الهندسة على عمليات التدريب الرئيسية (الجانب الفني والرئيسي للتغيير) التي تحقق القيمة المضافة (المنتجة)، حيث تبدأ عملية إعادة التصميم بتشخيص عمليات التدريب الحالية وتحديد الغير منتجة منها والتي سيتم التخلي عنها نهائياً وإعادة تصميم عمليات جديدة ذات قيمة مضافة.

ينتج عن التغييرات الفنية تغييرات أخرى، وذلك على المستوى الهيكلي بتخصيص أو إعادة تنظيم الوحدة المعنية بإدارة التدريب وتزويدها بالمعدات والتجهيزات اللازمة وبأخصائي ومصممي برامج تدريب لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات لوظائف وأعمال متغيرة وجديدة. وعلى المستوى البشري بإعادة هندسة أدوار الرؤساء المباشرين، والمرؤوسين/ المتدربين، والمدرّبين. وعلى المستوى التكنولوجي بالتحول إلى التدريب الإلكتروني للموارد البشرية والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعومات في دعم وتعزيز عمليات التعلم، وهو ما يوفر مجموعة متنوعة من إستراتيجيات التعلم والتطبيقات لتبادل المعلومات واكتساب المهارات.

تبدأ عملية التغيير الجذري عند إدراك الإدارة العليا للمشكلات التي تعترض النظام التدريبي لديها، وقناعتها بأسلوب إعادة الهندسة والإيمان بفاعليته كأداة لإحداث التغييرات الجذرية والتحول من النظم التقليدية للتدريب إلى التحديث. ومن ثمة ترجمة تلك القناعة في شكل دعم ومؤازرة لمشروع إعادة هندسة التدريب وتوفير المتطلبات المادية والتكنولوجية والمالية والبشرية اللازمة لذلك.

إن المنظمات التي طبقت منهج إعادة الهندسة في مجال تدريب الموارد البشرية حققت العديد من المزايا، حيث أدى ذلك إلى زيادة جودة وسرعة ومرونة النشاط التدريبي، وإلى تخفيض تكاليف التدريب، وبالتالي تحسين نتائج التعلم.

الفصل الثالث:

أهمية إعادة هندسة عمليات التدريب في تحسين
الأداء البشري

الفصل الثالث: أهمية إعادة هندسة عمليات التدريب في تحسين الأداء البشري

تمهيد

يمثل الأداء البشري من منظور معاصر الركيزة الأساسية لأداء المنظمة، ذلك أن نجاح هذه الأخيرة في بيئة أعمالها المعاصرة يرتبط وبشكل كبير بنجاح وتميز مواردها البشرية. لذا تعد إشكالية تحسين الأداء البشري الشغل الشاغل للمدراء بمنظمات أعمال اليوم، وأنها تشكل أهم أهداف هذه الأخيرة ومحور اهتمامها. وفي هذا الصدد أشارت الأدبيات إلى عدة مداخل لتحسين الأداء البشري منها القيادة الناجحة، التحفيز الفعال، تحسين مناخ وظروف بيئة العمل، والتدريب. هذا الأخير، يؤثر على سلوك الأفراد ومهاراتهم العملية بما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإحداث المزيد من التغييرات البناءة التي تؤدي إلى الزيادة في مستوى أدائهم. ويمكن القول أن التدريب يحسن الأداء البشري فقط عندما يتم ذلك بشكل صحيح، ووفقا لمبادئ ومفاهيم التدريب المعاصر. لذلك تساهم عملية إعادة هندسة عمليات التدريب في تحسين الأداء البشري بشكل فعال من خلال إحداثها لتغييرات جذرية تمس كافة أوجه النشاط التدريبي بهدف عصرنته وزيادة فعاليته.

وسيتم التفصيل في هذا الموضوع من خلال الآتي:

- الأسس النظرية لمفهوم أداء المورد البشري: يتعلق هذا المحور بعمليات تحديد مفهوم الأداء البشري وأبعاده المختلفة، وذلك بعد التطرق إلى مقاربات الأداء الأساسية وتحديد مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده المختلفة.
- الإطار التعريفي لتقييم الأداء البشري: سيتم التطرق من خلال هذا المحور إلى مفهوم تقييم الأداء البشري، أسباب الحاجة إليه، والعوامل المحددة لمعايير التقييم والمؤثرة في الأداء البشري.
- إدارة عملية تقييم الأداء البشري: يتضمن هذا المحور توضيحا لآليات تقييم الأداء البشري من تحديد للمسؤوليات والأساليب الممكنة والإجراءات اللازمة لتقييم الأداء البشري.
- أساسيات إدارة وتحسين الأداء البشري: يعالج هذا المحور بصفة عامة إشكاليات إدارة وتحسين الأداء البشري، وذلك من خلال تحديد المفهوم، أسباب الحاجة، والعمليات أو الإجراءات اللازمة.
- التدريب المعاصر كمدخل لتحسين الأداء البشري: يناقش هذا المحور العلاقة بين متغيري الدراسة، أي الأبعاد المعاصرة للتدريب بصفتهما المخرجات الرئيسية لنظام إعادة هندسة عمليات التدريب والأداء البشري.

1. الأسس النظرية لمفهوم أداء المورد البشري

يعتبر الأداء البشري من أهم المواضيع الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعتقد الكثير من الباحثين أن المورد البشري بأدائه ما هو إلا أداة إستراتيجية تمتلكها المنظمة لمواجهة التحديات والاستمرارية والنمو في بيئة الأعمال، وأن أداء المنظمة يعتمد على مجموع أداء أعضائها، ذلك أنه يتم تشغيل تلك المنظمات وتوجيهها من قبل مواردها البشرية، ويتم تحديد أهدافها وتحقيقها من قبل هذه الأخيرة. وهو ما يستوجب على المنظمات إدراك هذا المفهوم والإلمام بأبعاده المختلفة لمعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه والتحكم فيها من أجل تحسينه وضمان أعلى أداء لمواردها البشرية والبقاء والمنافسة في بيئة أعمالها الحالية.

1.1. مقاربات الأداء

يقود البحث في كيفية تحقيق الأداء في المنظمة ومعرفة الأسباب التي تجعل من هذه الأخيرة أفضل أداء من مثيلاتها إلى دراسة وتحليل الجذور النظرية الأساسية لفكرة الأداء. إن المطلع على الأدبيات ذات الصلة بهذه الإشكالية، يجد أن مفهوم الأداء مر بثلاثة مراحل أساسية، حيث ارتبط في مرحلة أولى بنوعية التنظيم الداخلي للمنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية، ما أدى إلى الانتقال من منظور التنظيم الضيق إلى منظور الإستراتيجية الذي يعتبر أكثر شمولاً كونه يأخذ في الحسبان التطورات التي يشهدها محيط المنظمة عند تحديد مفهوم الأداء، ورغم نمو وازدهار هذا المنظور لفترة طويلة إلا أنه لم يعد مجدياً لظهور منظور أو مقاربة جديدة بمنطق العودة إلى الأصل والمتمثل أساساً في الفرد.

ويمكن التفصيل في المقاربات النظرية الثلاثة السابقة التي ساهمت في تطوير مفهوم الأداء من خلال

الآتي¹:

- مقاربة الأداء عن طريق التنظيم: سيطرت هذه المقاربة في النصف الأول من القرن الماضي، حيث تجسدت نظرة مفكرها وعلى رأسهم رائد الفكر الإداري وصاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل F. Taylor، في أن أداء المنظمة متوقف على نوعية تنظيمها الذي يفرض شروطه على النظام الاجتماعي بالمنظمة عبر هيكله العمل ومجموع المهام التي تحدد القدرات المهنية المطلوبة، أي في إطار ما أسماه بدراسة الحركة و الزمن. فكانت بذلك أغلب الهياكل التنظيمية مركزة على السلمية وكثرة المستويات الهرمية، على اعتبار أن الأفراد يكونون أكثر كفاءة كلما كانوا متخصصين، وكلما تجسد التطابق بين متطلبات المنصب و مؤهلات شاغله كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أعلى. غير أن التقدير المبالغ فيه للتنظيم لم يخدم كثيراً المنظمات فيما بعد، مما نتج عن ذلك ظهور مقاربة جديدة مستقلة عن مفهوم الهيكل التنظيمية و تستجيب للمتغيرات الخارجية.

¹ سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 148-150.

- مقارنة الأداء عن طريق الإستراتيجية: إن النتائج السلبية التي حققتها المقاربة السابقة استدعت ضرورة وجود مقارنة جديدة تأخذ في الحسبان التطورات التي يشهدها محيط المنظمات عند تحديد مفهوم الأداء، حيث تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت المنظمة تواجهها مع تطور التسويق كعلم و فن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير. كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في شروط النجاح و من ثم على الوسيلة المتبناة لتحقيق أفضل أداء. فتمثل الحل في نهاية الخمسينات في ضرورة ربط الأداء بالإستراتيجية بدلا من التنظيم، أين يكون هذا الأخير متغير تابع للإستراتيجية، أي أنه على ضوء الإستراتيجية المنتقاة يتم تحديد الهيكل المناسبة، فالتنظيم العلمي للعمل موجود لكن لا يلعب الدور الرئيسي في الأداء، كما يسمح للأفراد بنوع من الحرية شريطة أن يكونوا محايدين أمام أي تغيير تفرضه الإستراتيجية. لذلك اقتصر تحديد الأداء في هذه المقاربة على مفهوم التنافسية، بحيث لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط كما كان في المقاربة السابقة، وإنما على القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المنظمة.

- مقارنة الأداء عن طريق الأفراد: بالموازنة مع تطور الفكر الإستراتيجي وممارسته في أغلب المنظمات الأمريكية الكبرى، فرضت المنظمات اليابانية في نهاية السبعينيات وجودها في الأسواق العالمية بقوة وحققت تفوقها تنافسيا، ما جعل رواد الفكر الإستراتيجي يتساءلون عن جدوى الإستراتيجية إذا كان اليابانيون قد حققوا كل هذا التفوق دون أن يكونوا أحسن تخطيطا أو تصميميا للإستراتيجية من نظائهم الغربيين. فبين لهم أن أهم عوامل تحقيق الأداء يأتي من المنظمة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من نوعية وأسلوب عمل مواردها البشرية، كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المنظمة نحو المستقبل وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها. ففي النموذج الياباني يطلب من كل عامل أن يكون عنصرا فاعلا وناشطا يبرهن على قدراته وإبداعاته وليس فقط تنفيذ الأوامر مثل ما هو الحال في المقاربة الكلاسيكية، لأن البشر هم صانعوا الاختلاف.

وكما هو ملاحظ فإنه في كل مرحلة من المراحل السابقة كانت هناك حاجة للحكم على أداء المنظمة من خلال معيار معين، إلا أنه في ظل اعتبار المنظمة كنظام متعدد الأهداف يصبح من الضروري دمج المقاربات الثلاثة السابقة معا ليتحدد مفهوم الأداء من خلال المقاربات التنظيمية والإستراتيجية والبشرية، وحيث تكون المقاربة البشرية هي الركيزة الأساسية، على اعتبار أن المورد البشري يحقق في آن واحد وعلى المدى الطويل الإبداع الإستراتيجي وقدرة التنظيم على التكيف، وذلك سعيا نحو تحقيق أداء شامل للمنظمة.

1.2. مفهوم أداء المنظمة وتطور أبعاده

تشير التعريفات المقدمة لمفهوم أداء المنظمة إلى عدة أطر مفاهيمية تغطي في مجملها الصورة الشاملة لهذا المفهوم، فالأداء من وجهة نظر البعض يعكس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها لذلك تم تعريفه على أنه "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها" أو "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمل"¹. كما أن الأداء يربط بين تلك الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها لذلك تم تعريفه على أنه "محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة"².

إن الأداء من منظور النظم يشير إلى المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة. ولذلك تم تعريف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"³.

كما يعد الأداء مقياساً للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. وبذلك تم تعريف الأداء على أنه "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁴.

ويتفق البعض الآخر على أن الأداء يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع. والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وفي هذا السياق تم تعريف الأداء على أنه "المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"⁵.

إن الأمر لا يتعلق بمجرد تحقيق أهداف المنظمة باستخدام مواردها المتاحة، بل وبمدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف في ظل التزامها بترشيد تلك الموارد، أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة، وفي هذا السياق

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيح إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي- أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص: 38، 39.

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص: 17.

³ توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيحما وبطاقة القياس المتوازن، توزيع دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مكتبة النهضة المصرية، المكتبة الأكاديمية، إيتراك، دار الكتاب الحديث، 2005-2006، ص: 03.

⁴ وصفي الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

⁵ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

تم تعريف الأداء على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

ويعتبر الأداء مفهوم متعدد المكونات، فبالإضافة إلى ارتباطه بمفهومي الفعالية والكفاءة كما هو مبين في التعريف السابق، فهو يرتبط أيضا بعدة مفاهيم أخرى أدى ظهورها وتطورها إلى تطور مفهوم الأداء من مجرد التركيز على النتائج وتحقيق الأهداف إلى نظرة أكثر شمولية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تطور مفهوم أداء المنظمة

حتى الخمسينيات	الستينيات	السبعينيات	الثمانينيات	التسعينيات	السنوات الأخيرة
الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية
الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة
الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية
المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة
الإبداع	الإبداع	الإبداع	الإبداع	الإبداع	الإبداع
الاستدامة					الاستدامة

المصدر: Stefan Tangen, Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems,

Doctoral Thesis, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004, p 45.

وفيما يلي شرح للمفاهيم السابقة:

- ارتباط الأداء بمفهوم الفعالية: تشير الفعالية عادة إلى " القيام بالأشياء الصحيحة"²، وفي تعريف آخر تعني " درجة تحقيق الأهداف"³، مما يعني أن الأداء الأمثل يتحقق عندما تتطابق النتيجة المحققة مع النتيجة المرغوبة، وحيث أن الفعالية تقدر بالنسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المخططة.
- ارتباط الأداء بمفهوم الكفاءة: تشير الكفاءة بشكل عام إلى " القيام بالأشياء بشكل صحيح"⁴، والتي تعني أيضا " المقارنة بين الأهداف المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف"⁵. وحيث أن

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي- بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 104.

² Stefan Tangen, Op cit, p 46.

³ Bernard Martory & Danial Grozt, Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} ed, Dunod, paris, 2001, p 149.

⁴ Stefan Tangen, Op cit, p 46.

⁵ Bernard Martory, Op cit, p 149.

الكفاءة تقدر بالنسبة بين المدخلات الفعلية والمدخلات المخططة، مما يعني أن التخطيط للأداء مرتبط بمعرفة النتائج المحققة والموارد المستخدمة لذلك معا.

- ارتباط الأداء بالإنتاجية: كثيرا ما يتم الخلط بين مفهومي الأداء والإنتاجية رغم وجود اختلاف بينهما، ففي حين تشير الإنتاجية إلى " حجم العمل المنجز في فترة زمنية محددة" ¹ وأيضا إلى "مقدار الإنتاج الذي يتم الحصول عليه من مجموعة معينة من المدخلات" ²، فإن الأداء يعتبر مؤشرا أوسع نطاقا، حيث يمكن أن يشمل الإنتاجية، الجودة، وعوامل أخرى. ويعبر عن الإنتاجية بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، فهي تعكس كفاءة وفعالية المنظمة في الاستغلال الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها.
- ارتباط الأداء بالمرونة: تشير المرونة إلى مجموعة القدرات والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة أعمالها، وتتجاوز ذلك لتشمل أيضا قدرة المنظمة على السبق في التنبؤ بهذه التغيرات والحد من تأثيرها على تحقيق أهدافها، ولذلك تم تعريف المرونة على أنها "القدرة الإستباقية للمنظمة على توقع تغير البيئة في المستقبل، الاستجابة ورد الفعل بسرعة وكفاءة على هذه التغيرات بمجرد وضوحها لها" ³. إن المرونة تعكس مستوى أداء المنظمة الذي يتحقق من خلال استجابتها السريعة للتغيرات في بيئة أعمالها.
- ارتباط الأداء بالإبداع: كثيرا ما يقترن مفهوم الإبداع بعملية الإبتكار داخل المنظمة، حيث يشير الإبداع إلى إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومفيدة ⁴، والابتكار إلى المرحلة اللاحقة من تنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل ⁵، أي التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة. إن معرفة قدرة المنظمة وقابليتها للإبداع يعتبر أحد المؤشرات المستخدمة في تقييم أدائها.
- ارتباط الأداء بالاستدامة: تعرف الاستدامة بصفة عامة على أنها "الحفاظ على استمرارية العمل" ⁶، أي قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية في ظل ما تشهده بيئة أعمالها من منافسة شديدة وتغيرات مستمرة

¹ Davoud Nikbin et al, **A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance**, International Journal of Business and Social Science, Vol 1, Iss 03, 2010, p 28.

² Chad Syverson, **What Determines Productivity?**, Journal of Economic Literature, Vol 49, Iss 02, 2011, p 329.

³ Vladimir Codrin Ionbescu et al, **Flexible Organization**, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol 4, N 3/4, 2012, p 228.

⁴ Welko Tomic and Marja Klijn, **A review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective**, Journal of Management Development, Vol 29, No 4, 2010, p p: 322, 323.

⁵ Neil Robert Anderson et al, **Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework**, Journal of Management, Vol 40, N 5, 2014, p 05.

⁶ Terry Wales, **Organizational Sustainability: what is it, and why does it matter?**, Review of Enterprise and Management Studies, Vol 1, N 1, 2013, p 39.

ومتسارعة، وذلك من خلال تحسين أدائها بشكل مستمر والوصول إلى أعلى مستوياته بما يمكن من التفوق على المنافسين والاستجابة للتغيرات البيئية.

من العرض والتحليل السابق لمجموعة من تعريفات الأداء وعلاقته بالمفاهيم الأخرى، يمكن القول أن هذا الأخير يشير إلى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها. والأداء مفهوم متعدد المكونات لارتباطه بعدة مفاهيم أخرى تعتبر بمثابة مؤشرات يمكن من خلالها قياس مستوى الأداء الحقيقي للمنظمة.

3.1. مفهوم أداء المورد البشري وتطور أبعاده

انطلاقاً من ارتباط مفهوم الأداء بالمرجات Outcomes، النتائج Results والإنجازات Accomplishments التي يتم تحقيقها على المستوى الفردي، أو الجماعي، أو التنظيمي¹، يمكن تعريف الأداء البشري على أنه النتائج التي يحققها العامل من خلال تأدية مهامه بالشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

إن مفهوم الأداء لا يرتبط فقط بالنتائج (المخرجات) المحققة من قبل المورد البشري، بل وأيضا بالسلوكيات (المدخلات) التي يتم القيام بها لتحقيق تلك النتائج. وهنا يجدر الإشارة إلى أنه في كثير من الأحيان يتم الخلط بين مصطلح الأداء والسلوك، وأبسط طريقة للتفريق بينها هو النظر إلى الأداء على أنه النتيجة النهائية بينما السلوك الوسيلة لتحقيق هذه النتيجة. وفي هذا السياق تم تعريف الأداء البشري على أنه "سلسلة من السلوكيات تم تنفيذها لتحقيق أهداف عمل محدد (النتائج)"².

وفي تعريف آخر "نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"³. وحيث يشير السلوك إلى ما يقوم به الأفراد وما يقولونه، فهو أعمال يمكن ملاحظتها ويمكن رؤيتها وسماعها⁴.

تقليدياً كان أداء المورد البشري عبارة عن مفهوم أحادي يشتمل على بعد منفرد متعلق بأداء المهام الرئيسية للعمل التي تندرج ضمن مواصفات منصبه، ومع التطورات التكنولوجية والتنظيمية التي شهدتها

¹ William J. Rothwell et al, Op cit, p 01.

² Department of Energy, Human Performance Improvement Handbook V1: Concepts and Principle, DOE, USA, 2009, p 01.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

⁴ Department of Energy, Op cit, p 01.

منظمات الأعمال الحالية، تغيرت النظرة إلى الأداء البشري من مجرد مفهوم أحادي إلى نظرة أكثر شمولية تتعدد في ظلها أبعاد الأداء البشري لتشمل إلى جانب أداء المهام الرسمية والجوهرية للعمل كل من الأنشطة والسلوكيات الطوعية الاختيارية المندرجة ضمن الإطار الضمني أو السياقي للأداء، بالإضافة إلى السلوكيات التكيفية والإبداعية. وسيتم التفصيل في أبعاد أداء المورد البشري من خلال ما سيأتي.

1.3.1. أداء المهام

يعكس بعد أداء المهمة أو كما يطلق عليه أيضا تسمية أداء الدور الداخلي In-Role مساهمة الفرد في الأداء التنظيمي ويتعلق بالجانب الفني للأداء، أي أنه يتضمن الأنشطة التي تحول المواد إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة. وبعبارة أخرى يشير بعد أداء المهمة إلى مدى إنهاء الفرد العامل لمهامه الفنية الرئيسية المحددة في الوصف الوظيفي. وفي هذا السياق تم تعريف أداء المهمة على أنه "الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة"¹، وفي تعريف مشابه يتضمن أداء المهام "السلوكيات التي تسهم في أنشطة التحويل والصيانة الأساسية في المنظمة، مثل إنتاج المنتجات أو بيع البضائع أو الحصول على المخزون أو إدارة المرؤوسين أو تقديم الخدمات"².

وفي تعريف آخر يشير إلى "الإجراءات التي تشكل جزءا من نظام المكافآت الرسمي (أي المهام الفنية الرئيسية)، ويتناول المتطلبات المحددة في وصف الوظائف"³، وهو أيضا "تأدية الفرد للمهام الجوهرية أو الفنية الأساسية في وظيفته"⁴. وغالبا ما تتضمن السلوكيات المستخدمة لوصف أداء المهام كمية العمل، الجودة، السرعة، وتطبيق المهارات والمعرفة الوظيفية.

2.3.1. الأداء الضمني أو السياقي

في كثير من الأحيان لا يكفي الامتثال لمتطلبات العمل الرسمية، بل يحتاج الفرد إلى تجاوز ما هو مطلوب منه رسميا من خلال القيام بأنشطة ليست جزءا أساسيا من وصف الوظيفة، وهذا ما يعرف بالأداء الضمني أو السياقي أو ما يطلق عليه أيضا بالأداء خارج الدور Extra-role، الذي يتضمن سلوكيات لا تساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنها تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية لتسهيل أداء المهام. وفي

¹ Herman Aguinis, Performance Management, Pearson Education, USA, 3rd ed, 2007, p 91.

² Nancy Befort & Keith Hattrup, Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors, Applied H.R.M. Research, Vol 8, N 1, 2013, p 17.

³ Sabine Sonnentag et al, Job Performance, Sage handbook of organizational behavior, Vol 1, 2008, p 428.

⁴ Stef van Buuren et al, Development of an Individual Work Performance Questionnaire, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 62, N 1, 2013, p 07.

هذا السياق تم تعريف الأداء الضمني على أنه "السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة"¹، وفي تعريفات مشابهة " السلوكيات التي تسهم في ثقافة المنظمة ومناخها، وبعبارة أخرى، السياق الذي يتم فيه تنفيذ أنشطة التحويل والصيانة"²، وأيضا " السلوك الذي يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية أين يتم تنفيذ المهام الفنية الأساسية"³.

إن التطوع من أجل العمل الإضافي، مساعدة الآخرين والتعاون معهم، إتباع القواعد والإجراءات المقررة حتى عندما تكون غير مناسبة شخصا، الدفاع بشكل علني عن أهداف المنظمة، تنبيه الزملاء حول المشاكل المتعلقة بالعمل، كلها أمثلة على سلوكيات الأداء السياقية⁴.

وعن الفرق بين البعدين السابقين للأداء البشري، فبالإضافة إلى كون أداء المهمة لديه علاقة مباشرة بأداء المهام الرئيسية للمنظمة إما من خلال تنفيذ عملياتها الفنية أو من خلال صيانة وخدمة متطلباتها الفنية، وأن الأداء الضمني في المقابل لا يساهم من خلال ذلك بل يحافظ على البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية الأوسع نطاقا التي يجب أن يعمل فيها أداء المهام، فإنه توجد اختلافات رئيسية أخرى يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الاختلافات الجوهرية بين أداء المهمة والأداء الضمني

أداء المهمة	الأداء الضمني (السياقي)
- يختلف باختلاف الوظائف.	- متشابه عبر الوظائف.
- محتمل أن يكون محدد الدور.	- ليس محتملا أن يكون محدد الدور.
- الاهتمام (الركائز): القدرة والمهارة.	- الاهتمام (الركائز): الشخصية.

المصدر: Herman Aguinis, Op cit, 2007, p 92.

يختلف أداء المهمة فيما بين الوظائف، وعلى سبيل المثال المهام التي يؤديها مدير الموارد البشرية مختلفة عن المهام التي يؤديها مدير خط الإنتاج. يكون الأداء الضمني متشابه بالتساوي عبر مختلف المستويات الوظيفية والمتدرجة، فكل الموظفين بدون اعتبار للمسمى الوظيفي، والوظيفة، والمسؤوليات يكون بالتساوي مسئول عن التطوع لتنفيذ أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسميا جزءا من عملهم. كما أنه من المحتمل أن يكون أداء المهمة محدد الدور أي أن أداء المهمة يكون عادة موجودا في وصف وظيفي واحد، في حين لا

¹ Herman Aguinis, Op cit, 2007, p 91.

² Nancy Befort & Keith Hatrup, Op cit, p 17.

³ Guido Roijen, Characteristics of High Performance Organization and Knowledge Productivity of Independent Professionals, International Journal of Management and Applied Research, Vol 4, N 2, 2017, p 92.

⁴ Sabine Sonnentag et al, Op cit, p 429.

تكون سلوكيات الأداء الضمني (العام) محددة الدور، بل هي متوقعة بدون تحديد. أخيرا يتأثر أداء المهمة أساسا بالقدرات والمهارات، بينما يتأثر الأداء الضمني بالشخصية (أي الضمير/ الوعي).¹

3.3.1. الأداء التكيفي

بسبب بيئات العمل المتغيرة والديناميكية، أصبحت الحاجة إلى الموظفين المتكيفين والقادرين على التوافق مع التغييرات في بيئة العمل من خلال تعديل سلوكهم وفقا لذلك مهمة بشكل متزايد، وهو ما أدى إلى اهتمام الباحثين ببعد ثالث وهام للأداء البشري، والمتمثل في الأداء التكيفي، وجعله منفصلا عن أداء المهام والأداء السياقي، على الرغم من أن أداء السلوكيات التكيفية بنجاح قد يساهم في أداء المهام والسياق. ويشير الأداء التكيفي إلى "قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل الديناميكية"²، وأيضا إلى "الرغبة أو القدرة على التغيير بالإضافة إلى تفعيل سلوكيات التغيير"³. وفي تعريف آخر "الكفاءة التي يغير بها الفرد سلوكه استجابة لمطالب مهمة أو حدث أو وضع أو قيود بيئية جديدة"⁴، ويشير أيضا إلى "مدى تكيف الفرد مع التغييرات في نظام العمل أو أدوار العمل"⁵.

وحسب ما أشارت إليه الأدبيات فإن الأداء التكيفي قد يأخذ الشكلين التاليين:

- التكيف الاستباقي، الذي يحدث تحسبا للتغيرات، بحيث يغير الفرد سلوكه بشكل استباقي تحسبا لتغيرات قد تطرأ مستقبلا.
- التكيف التفاعلي، الذي يحدث استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وهنا قد يتطلب الأمر أيضا من الفرد أن يغير سلوكه عند إدراك أن السلوك القديم غير فعال.

ومن هذا المنطلق ينتج عن بعد الأداء التكيفي مجموعة من الأبعاد الفرعية الأخرى حددت الأدبيات أهمها في القدرة على التعامل مع مواقف العمل غير المستقرة وغير المتوقعة، القدرة على التكيف بين الأشخاص وإظهار التكيف الثقافي، التعامل مع ضغوط العمل، التعامل مع حالات الطوارئ أو حالات الأزمات، إظهار القدرة على التكيف البدني.⁶

¹ Herman Aguinis, Op cit, 2007, p 92.

² Audrey Charbonnier-Voirin & Patrice Roussel, Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 29, N 03, 12, p 281.

³ Dustin K. Jundt et al, Individual Adaptive Performance in Organizations, Journal of Organizational Behavior, Vol 36, 2015, p 54.

⁴ Jason L. Huang et al, Personality and Adaptive Performance at Work: A Meta-Analytic Investigation, Journal of Applied Psychology, Vol 99, N 1, 2014, p 163.

⁵ Linda Koopmans et al, Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review, JOEM, Vol 53, N 8, 2011, p 862.

⁶ Joseph B. Lyons et al, Adaptive Performance: A Criterion Problem, Team Performance Management, Vol 16, N 3/4, 2010, p 214.

4.3.1. الأداء الإبداعي

تم تعريف الأداء الإبداعي كمظاهر سلوكية للإبداع، والتي تشير إلى توليد الأفكار والإجراءات والمنتجات التي تكون جديدة ومفيدة¹، وتم تعريفه أيضا على أنه إنشاء وإدخال وتطبيق أفكار جديدة ضمن دور عمل أو مجموعة أو منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة، ويرتبط برغبة الأفراد في تقديم إبداعات في مكان عملهم².

كما ينظر إلى الأداء الإبداعي على أنه السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل فلا ينتج عنه بالضرورة نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة. ويتطلب السلوك الإبداعي التعاون والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية المتداخلة في المنظمة من أجل الوصول إلى أفكار حديثة باعتماد أساليب علمية، فهو يكمن في تفكير الفرد بعيدا عن السياق التقليدي مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع³.

وكما هو ملاحظ فإن الأداء الإبداعي يمكن قياسه من خلال القدرة على التغيير والبحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، والقدرة على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تحدث في مواقع العمل.

¹ Linda Koopmans et al, Op cit, p 862.

² أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص 223.

³ المرجع نفسه، ص 223.

2. الإطار التعريفي لتقييم الأداء البشري

تحتاج المنظمات إلى الحكم على أداء مواردها البشرية إذا كان جيدا أو ضعيفا، والوقوف على مدى تحقيق مواردها البشرية لمعدلات ومعايير الأداء المستهدفة وتقدير مساهمتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وهنا تأتي أهمية عملية التقييم بالمنظمة، إذ أنها توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء المورد البشري، فتساعد على معرفة جوانب القوة فيه وتعظيمها، وجوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء البشري مستقبلا. وسيتم فيما يلي التفصيل في مفهوم تقييم الأداء البشري وأسباب الحاجة إليه، وكذا التعرف على العوامل المحددة لمعايير تقييمه.

1.2. مفهوم تقييم الأداء البشري

يشير تقييم الأداء كمصطلح عام إلى " عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بينها في أي ميدان كان". ويشير أيضا إلى " تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة للحكم على العمل الخاضع للتقييم إذا كان صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا"¹، وفي تعريف آخر " تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد"².

ويشير مفهوم تقييم الأداء البشري إلى " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به"³. وفي تعريف آخر "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضا"⁴.

ومن التعريفات السابقة يمكن فهم واستخلاص تعريف شامل لتقييم الأداء البشري، حيث يشير هذا الأخير إلى عملية المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد العامل والأداء المخطط أو المتوقع منه، وذلك بالاستناد إلى معايير موضوعة مسبقا على ضوء أهداف محددة تتم على أساسها عملية المقارنة، والهدف من عملية التقييم هو فهم وتحليل أداء الفرد لعمله خلال فترة زمنية معينة وصولا إلى الحكم على مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015، ص 171.

³ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2003، ص 86.

⁴ طاهر محمود الكلاله، مرجع سبق ذكره، ص 76.

بالإضافة إلى التعريف السابق يمكن النظر إلى تقييم الأداء البشري من منظور معاصر كـ " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي تتم وفقا لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء ما يتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين أو فرق العمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى"¹.

ويرتبط مفهوم تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بمصطلح القياس، ويجدر الإشارة هنا إلى ضرورة عدم الخلط بين المصطلحين، فالقياس يشير إلى التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة إن كان تصنيفيا أو رتبيا أو فئويا أو نسبيا وهو ما يعرف بمستويات القياس التي تتصف بالهرمية، وذلك من خلال استخدام أدوات القياس، ويشير هنا إلى مستوى الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس، حيث أن القياس ضروري لعملية التقييم، فهو يوفر قاعدة من البيانات، تجمع عادة على طول فترة التقييم (سنة، فصل ...) وتكون موثقة عادة فيما يسمى بسجل الأداء التراكمي أو ما يسمى أحيانا بصحيفة الموظف.

في حين أن عملية التقييم تشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أو متدنيا أو مرتفعا أو مقبولا أو مرض أو غير مرض ... الخ، في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس، بمعنى إعطاء الأداء قيمة أو وضعه على سلم تدرج كما يعرف في علم القياس، وهذا يتضمن توفر معلومات حول كمية أو مقدار الأداء والتي توفرها عملية القياس، حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة والتي تمثل العامل الذي يمتلك الأداء بين أقرانه أو بالنسبة لمحکمات محددة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.²

ويلاحظ أن القياس سابق على التقييم، إذ يتم الحكم على أداء العاملين وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي تم جمعها بأدوات القياس والتي يعتبر بناؤها وتطويرها من مهمات القياس.

¹ محمد جاسم الشعلان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 257.

² إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 115، 116.

2.2. الحاجة إلى تقييم أداء المورد البشري

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً¹، وحيث يمكن استخدام المعلومات التي توفرها أنظمة تقييم الأداء في عدة مجالات أهمها ما يلي²:

- الترقية والنقل، حيث يتم الكشف عن قدرات الأفراد وبالتالي إما ترقية الأفراد إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى مكان أنسب ملائم لهم.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في رواتب وأجور العاملين.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة وأداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، أي يمكن اعتباره حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود مديري إدارة الأفراد في المنظمات التي تقوم به بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المنظمة.
- وكما هو ملاحظ فإن نتائج عملية تقييم أداء المورد البشري تستخدم في مساندة القرارات الإدارية والتي لها أهميتها سواء على مستوى المنظمة أو المديرين أو على مستوى الفرد.

3.2. العوامل المؤثرة في الأداء البشري والمحددة لمعايير تقييمه

إن تقييم الأداء البشري لا بد أن يتم وفق مرجعية محددة تتمثل عادة في معايير محددة وواضحة يتم صياغتها اعتماداً على طبيعة ومكونات الأداء المراد تقييمه. إن معرفة الجوانب التي سيتم تقييمها في أداء المورد البشري وتحديد هذه الجوانب هو الذي يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء. ويشير مصطلح معيار إلى "مستوى أداء محدد مسبقاً في ضوء دراسات علمية دقيقة (غير حكمية)، أو بناء على اجتهادات من يمتلكون

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 134، 135.

الخبرات الفاعلة (حكومية)، ويتيح المعيار معرفة مدى قرب أو بعد الأداء المحقق فعلا عنه"¹. وفي تعريف آخر "العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم، وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء"².

فمعايير تقييم الأداء لابد وأن تشير إلى المستوى النهائي للأداء وكيفية الوصول إليه، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على المورد البشري تحقيقها من خلال أدائه وذلك في فترة زمنية محددة. وبالتالي فإن معايير تقييم الأداء يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.

ولقد تباين الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية³، وفي هذه الحالة فإن معايير الأداء تتحدد وفقا لعدة عوامل مرتبطة بالعمل ويمكن تقييمها، وهذه العوامل تؤثر على أداء المورد البشري مباشرة ويتم تقييمه على أساسها، وهذه العوامل يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ويمكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل والتعامل مع الآخرين.

يمكن الإشارة إلى ثلاثة عوامل رئيسية يتم على أساسها تحديد معايير تقييم الأداء البشري والمحددة

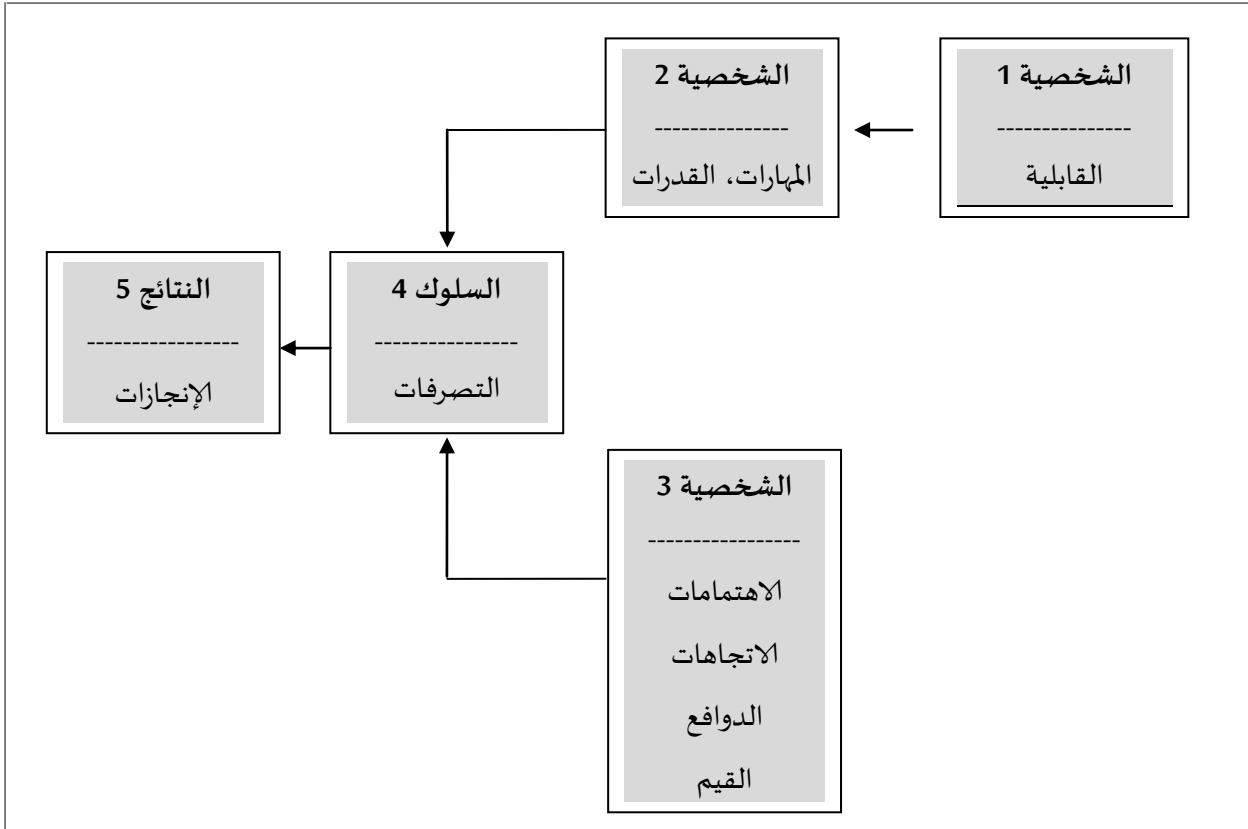
في الشكل التالي:

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 269.

³ عادل حرشوف صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الشكل رقم (10): العوامل المؤثرة في الأداء البشري والمحددة لمعايير تقييمه



المصدر: ماريون إي هايز، إدارة الأداء- دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص 170.

يبين الشكل أعلاه العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج. يمكن ملاحظة السلوك والنتائج ولكن يصعب ذلك فيما يخص عوامل الشخصية، ويمكن الاستدلال على تقويم عوامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة. وفيما سيأتي شرح للمفاهيم الثلاثة السابقة.

1.3.2. عوامل النتائج

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها الهدف الأول للتقييم. ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، والتي تكون في معظم الوظائف أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي. قد يتطلب في بعض الوظائف، خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة التالية¹:

¹ عمارين عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 28، 29.

- الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إطار العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أم سلبيا.
- الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية، على سبيل المثال قد يقضي بعض العاملين الكثير من الوقت في تحسين نوعية الإنتاج على حساب كميته، بينما يهتم آخرون بالكمية على حساب النوعية.
- التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟
- الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ إذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

2.3.2. عوامل السلوك

- بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، يساعد تقويم عوامل السلوك في تخطيط التطور المهني للعامل. ويشمل ذلك كلاً من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. سوف ننظر عند تقويمك للسلوك إلى طرق وعادات العمل والإجراءات. وفيما يلي بعض الأمثلة لعوامل السلوك التي يمكن تقييمها¹:
- التخطيط: هو المقدرة على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح. يتضمن التخطيط المقدرة والرغبة في البدء في الوقت المحدد لإنجاز مشاريع حسب الجدول، وتحديد الموارد المطلوبة والاستعداد لمواجهة أية مواقف قد تنشأ مستقبلاً.
 - التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية العاملين في إنجاز العمل اليومي. وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال. هل المهام مجمعة منطقياً للتقليل من ضياع الجهود.
 - تحديد الأولويات: الاهتمام بمدى إثبات العامل لمهاراته في التعامل مع الأمور حسب ترتيب أهميتها. هل تم معالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية.

¹ ماريون إي هاينز، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- التفويض: الاهتمام برغبة العامل ومقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
- الرقابة: الاهتمام برغبة العامل ومقدرته في الاستمرار في مسؤولياته كما يجب من خلال مراقبة التقدم في العمل والقيام بالإجراءات المطلوبة، ويتضمن ذلك متابعة العمل واتخاذ إجراء تصحيحي عند الضرورة لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
- حل المشاكل: النظر إلى مهارة العامل في تحديد أسباب المشكلة، البحث عن المعلومات المرتبطة بها، الاهتمام بالبدائل والمخاطر ونتائج الإجراء المقترح.
- اتخاذ القرارات: الاهتمام برغبة العامل في الحكم على الأمور، اتخاذ إجراء إزاءها، وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.
- المهارات الإدارية: الاهتمام بأداء العامل فيما يختص بالاحتفاظ بسجلات وتقارير دقيقة ومنظمة ومكتملة، كذلك الاهتمام بالالتزام باللائم بالسياسات والإجراءات الإدارية.
- فعالية العلاقات الشخصية: الاهتمام بفعالية العامل في التعامل مع الآخرين. هل العامل حساس ويتجاوب مع مشاعر الآخرين؟ هل تأثيره فوضوي ومزعج لمجموعة العمل.
- إجراءات السلامة: هل يتبع العامل إجراءات السلامة في العمل؟ هل يستخدم معدات السلامة الملائمة؟ هل يبدي العامل اهتماما بسلامة زملائه في العمل؟
- الدقة في المواعيد: هل يأتي العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد في بداية يوم العمل وكذلك في نهاية فترة الراحة والطعام؟
- الحضور: كم عدد الأيام التي تغيب فيها العامل عن العمل بالإضافة إلى الإجازات؟ كيف يتم مقارنة هذا مع معيار مجموعة العمل والمعدل السائد؟

3.3.2. العوامل الشخصية

أي الخصائص الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في العامل لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلا الانتماء، الولاء، مهارات التفاعل والاتصال، والقيادة وغيرها. ومثل هذه المعايير تركز

على نوع الشخص وليس ما يقوم بها أو ينجزه في العمل. وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظتها. إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة وموثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل¹.

يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان. وأكثر المعايير موضوعية هي نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير صفات الشخصية. ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من جودة وكمية معينة، أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تلمس نواتج الأداء بل تلمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج. وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك في حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء. ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً².

بعد تحديد مفهوم تقييم الأداء البشري وأسباب الحاجة إليه والعوامل المحددة لمعايير تقييمه، يكون التساؤل هنا عن آليات التقييم؟ وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال المحور التالي.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 294.

3. إدارة عملية تقييم الأداء البشري

يكون فهم وتوضيح آليات تقييم أداء المورد البشري من خلال تحديد الأطراف المعنية بإجراء عملية التقييم، ومناقشة أهم الأساليب المستخدمة لأغراض التقييم تقليدية كانت أو حديثة، وكذا تحديد الخطوات اللازمة لإجراء عملية تقييم الأداء البشري.

1.3. مسؤولية تقييم أداء المورد البشري

تقوم المنظمات بإتباع نظام تقييم تخول فيه لكل من المسؤولين في المنظمة ومرووسمهم إجراء التقييم، وعلى ذلك يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف الآتية:

- الرؤساء يقيمون مرووسمهم: في أغلب المنظمات تتم عملية التقييم الفعلية من قبل المشرف المباشر للفرد العامل، ويدعم هذا الاتجاه وجهات نظر متعددة منها أن المشرف هو الشخص الأكثر قرباً من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه، والمشرف أو الرئيس هو أكثر قدرة على تحليل وتفسير أداء المرووسمين وفقاً لأهداف وخطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره من المديرين، ثم إن بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقاً لأدائه. بالإضافة إلى المشرف المباشر كمقيم فهناك آراء تدعم مشاركة مجموعة من الرؤساء في عملية التقييم بحيث يكون هؤلاء من نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وهذا في حالة كون جميع المدراء ضمن المستوى الواحد في موقع يجعلهم على قرب من الأفراد العاملين بحيث يلاحظون سلوكهم وأدائهم خلال فترة التقييم، وهذه العملية تساعد على زيادة الموضوعية والصدق في عملية التقييم وتقلل من التحيز كنتيجة لتعدد وجهات النظر والأخذ بمختلف الآراء¹.

- المرووسون يقيمون رؤسائهم: يعتبر المرووسين أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أنهم على صلة كبيرة مع رؤسائهم ويعرفون جيداً مستوى أدائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) والتي تقع في صلب صلاحياتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرووسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المنظمات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم². إلا أن المشكلة في هذا الخيار هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى استرضاء المرووسين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم³.

¹ طاهر محمود الكلاله مرجع سبق ذكره، ص 92.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 255.

- الزملاء يقيمون بعضهم البعض: أي زملاء الفرد العامل في العمل، ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تمكنهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين، وأن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم اتجاه بعضهم البعض، وأن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية¹. فالزميل في العمل، يتميز بأن لديه معرفة كذلك بالوظيفة وواجباتها، وقد تسنح أمامه فرصة أكبر لمشاهدة كل ما يقوم به الموظف وبشكل تفصيلي. وعلى الزميل في العمل المقيم أن يتمتع بالصدق والأمانة مع نفسه ومع غيره، وأن لا يدع مجالاً للمنافسة غير الشريفة أن تؤثر على حكمه وقراره. إن العمل الجماعي والمصلحة العامة هما اللذان ينبغي أن يضعهما المقيم نصب عينيه عند تقييم أداء زملائه في العمل².
- التقييم الذاتي: تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤيدون هذا النوع من التقييم يقولون أنه يوفر مناخاً طيباً لتحسين الأداء، وذلك لأن الفرد يسجل آرائه الشخصية، والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤسائه، وأن يبذل مجهوداً واضحاً لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة كما سجلها عن نفسه. أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاماً مستقلاً، فلا بد أن يكون مكملًا إذا كان له أن يوجد أساساً، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية أو العلاوات³، لأن ما يعيب هذا الخيار احتمال أن يحاول الموظف تجميل سلوكه وإهمال أخطائه ونقاط ضعفه، مما يؤثر على مصداقية عملية التقييم⁴.
- مقيمون من الخارج: تلجأ المنظمات إلى خبراء من الخارج لإجراء عملية تقييم للعاملين لديها، خاصة في المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن هذا الأسلوب له سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما أنه قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على الرؤساء المباشرين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة فيهم. وقد تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء تجاه موظفيها، ومعرفة مستوى أدائهم في محاولة منها تدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة⁵. فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن

¹ طاهر محمود الكلاله، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 255.

³ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 254.

⁵ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 289.

الأداء. ولقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين¹.

ويستنتج مما سبق ضرورة استفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة (مثل الفرد نفسه ورئيسه، أو تقييم الرئيس بالاعتماد على ملاحظات مرؤوسيه) وذلك بما لا يؤثر على موضوعية عملية التقييم أو يلغيها تماما.

2.3. أساليب تقييم أداء المورد البشري

تناولت الأدبيات عدة أساليب لتقييم أداء المورد البشري، والتي تختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها، ولأنه يصعب حصر جميع تلك الأساليب، فسيتم الإشارة إلى البعض منها من خلال الآتي:

- **التوزيع الإيجابي:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إيجابي من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين، و20% لمن أدائهم أعلى من المتوسط، و40% لمن أدائهم متوسط، وإعطاء 20% لمن أدائهم تحت المتوسط، وأخيرا 10% لمن أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة². إن بعض المقيمين المدراء قد يكون متساهلا في التقييم أو متشددا أكثر من الحد اللازم، وبالتالي قد تجبر الإدارة العليا المدير المسؤول عن التقييم على إتباع هذا التوزيع³.

- **المقارنة الزوجية:** بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم⁴. فبافتراض أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها، ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه، استنادا لمعايير التقييم المعتمد كالأداء العام للإنجاز أو الإلزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وبنفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره،

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 152.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 261.

⁴ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد، ويصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل¹.

- **قوائم المراجعة:** يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة. وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، ومدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وحينما يتلقى هذا الأخير قوائم التقييم لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسهم، وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين، بوضع علامة (x) مثلا. وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وبقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر، يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين وموضوع أمامه علامة (x)². وقد تتضمن قوائم المراجعة عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد و/ أو سماته، ويطلب من المدير أن يؤشر بـ "نعم" أو "لا" على كل سؤال، هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، وتكون بصيغ متعددة³.

- **الحوادث الحرجة:** الهدف من استخدام طريقة الحوادث الحرجة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة. ويتم تقييم الأداء استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال العمل سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف - الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث-، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف. وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، وتستدعي هذه الطريقة نوع من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية⁴.

إن الأساليب السابقة تركز في عملية التقييم على الخصائص الفردية كمطلب لنجاح المنظمة، وعلى السلوكيات التي يبديها الأفراد العاملون أثناء العمل، والتي تمثل عاملا حاسما في تقييم الأداء لديهم. وقد أشارت الأدبيات أيضا إلى إمكانية إجراء عملية التقييم وفقا للمدخل المستند إلى النتائج، الذي يركز في عملية

¹ طاهر محمود الكلاله، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 303.

³ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 407، 408.

⁴ عادل حرشوف صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 112.

التقييم على إدارة النتائج القابلة للقياس، أين تكون هذه الأخيرة بمثابة مؤشرات عاكسة لمدى إسهامات الفرد في العمل المنظمي.

ومن بين الأساليب التي يتضمنها هذا المدخل الإدارة بالأهداف. حيث أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين، فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة ماضية - سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك- ومن الملاحظ أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها. فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسهم طبقا لهذه المقاييس. وأما منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله¹.

والفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هو تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة، بحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية، ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، ولإعطائه مرونة أكبر في اختيار الوسائل التي يراها تكفل تحقيق الأهداف ضمن المشروعية وعدم مخالفة القوانين والتعليمات، فالعبرة هي بالهدف وليس بالشكل أو الرسميات.

لكل أسلوب من أساليب التقييم إيجابياته وسلبياته، وبالتالي فإن العديد من المنظمات قد وجدت أنه من المناسب والأكثر فعالية، استخدام أكثر من أسلوب من أساليب التقييم بوصفها الكفيل الشرعي لإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب، ضمانا لقدرة الموضوعية والعدالة في عملية التقييم.

3.3. إجراءات تقييم أداء المورد البشري

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد خطوات موحدة لتقييم الأداء البشري إلا أنه بالإمكان وضع الخطوات العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

- وضع معايير الأداء: الهدف من عملية التقييم هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية وقياس سلوك الموظف وأداؤه في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعال للرئيس². ويجب على المشرف

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 319.

² عادل حرشوف صالح ومؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 107.

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 المنظمة¹.

- قياس الأداء الفعلي: وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة².

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا. وفي هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات، الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير. وفي هذه الحالة يحتاج الأمر إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب. 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. 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.

- مناقشة نتائج التقييم والتغذية العكسية: تتبع معظم المنظمات الحالية سياسة مناقشة نتائج التقييم مع العامل خلال جلسة مقابلة يعقدها الرئيس مع العامل. وتهدف إلى إطلاع العامل على مستوى أدائه في العمل، وتحديد مجالات التميز في الأداء ومواطن القوة لدى العامل حتى يستمر في تعزيزها وما هي مواطن الضعف لدى العامل من أجل تفاديها في المستقبل والحرص على تحسين مستوى أدائه، على أن يتم ذلك بمنتهى الصدق والنزاهة والموضوعية وبصورة إيجابية بناءة³.

وعموما يمكن القول أن تقييم الأداء البشري ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر للأداء البشري خاصة في الحالات التي لا يتم فيها تحقيق مستوى الأداء المتوقع لذلك تظهر أهمية وضع خطط تحسين الأداء.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 258.

² علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 260.

4. أساسيات إدارة وتحسين أداء المورد البشري

تبدأ أنظمة إدارة الأداء بتقييم الأداء كنقطة انطلاق، ثم تركز على تحسين الأداء الفردي بطريقة تتسق مع الأهداف الإستراتيجية ومع الهدف النهائي المتمثل في تحسين أداء المنظمة¹. فإذا كانت إدارة الأداء تقوم على عنصر هام وهو تقييم الأداء، فذلك من أجل تحقيق عنصر ثالث والمتمثل في تحسين الأداء. وباعتبار أنه تم التطرق سابقاً إلى مفهوم تقييم الأداء، فسيعنى هذا المحور بالتفصيل فقط في مفهومي إدارة وتحسين الأداء البشري.

1.4. إدارة الأداء البشري: المفهوم والحاجة

إدارة الأداء مصطلح يستخدم على نطاق واسع في إدارة الموارد البشرية وله معنى محدد مرتبط بمراجعة وإدارة أداء الأفراد. وقد نشأ هذا المصطلح للتفريق بين إدارة الأفراد وإدارة المنظمة²، وحيث أن إدارة الأداء البشري تعتبر جزءاً هاماً ورئيسياً من إدارة الأداء الكلي للمنظمة. ويتضح ذلك من خلال التعريفات المقدمة لإدارة الأداء والتي من ضمنها أن هذه الأخيرة "عملية منهجية لتحسين أداء المنظمة من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق. إنها وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المنظمة، المجموعة، والفرد، عن طريق فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخطط لها، المعايير، ومتطلبات الكفاءة"³.

وأنها أيضاً "عملية مستمرة لتحديد، قياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"⁴، حيث يتكون هذا التعريف من مكونين أساسيين هما⁵:

- عملية مستمرة: إدارة الأداء عملية مستمرة، إنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف، وملاحظة الأداء، وإعطاء وتلقي تدريب وتغذية راجعة ومستمرة.
- وصف الأهداف الإستراتيجية: تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدبرون أن أنشطة العاملين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة، وبالتالي تساعد المنظمة على اكتساب الفرص التنافسية، لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء العاملين والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام العاملين للمنظمة ثابت. فإدارة الأداء التي لا تفيد في تحديد إسهام العاملين في الأهداف التنظيمية لا تعتبر نظام إدارة أداء حقيقية، وأن

¹ Angelo S. DeNisi and Kevin R. Murphy, Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?, Journal of Applied Psychology, Vol 102, N 3, 2017, p 421.

² Make Bourne et al, Corporate Performance Management, Measuring Business Excellence, Vol 7, N 3, 2003, p 15.

³ Michael Armstrong, Performance Management: Key Strategies And Practical Guidelines, Kogan Page Limited, 3rd ed, 2006, p 01.

⁴ Herman Aguinis, Op cit, p 02.

⁵ Ibid, pp: 02, 03.

عمل صلة محددة بين أداء العامل وأهدافه والأهداف التنظيمية يخدم أيضا هدف إيجاد فهم مشترك عما يمكن إنجازه وكيف يمكن إنجازه.

وتشير إدارة الأداء أيضا إلى " مجموعة واسعة من الأنشطة والسياسات والإجراءات والتدخلات المصممة لمساعدة الأفراد على تحسين أدائهم"¹.

فإدارة الأداء تتوجه من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. والفرد الذي يؤدي عملا معينًا يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة².

يعتقد M. Armstrong أن الهدف العام لإدارة الأداء يتمثل في إنشاء ثقافة الأداء العالي التي يتحمل فيها الأفراد والفرق مسؤولية التحسين المستمر للأعمال، ولمهاراتهم ومساهماتهم الخاصة، في إطار توفره القيادة الفعالة، هدفها الرئيسي هو تركيز الناس على القيام بالأشياء الصحيحة من خلال تحقيق وضوح الهدف. على وجه التحديد، تدور إدارة الأداء حول مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية وضمان التزام الأفراد بالقيم الأساسية للمنظمة³.

ويمكن أن تستخدم أنظمة إدارة الأداء للأغراض التالية⁴:

- الأهداف الإستراتيجية: تتمثل في مساعدة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية العملية بربط أهداف المنظمة بالأهداف الفردية، حيث يعزز نظام إدارة الأداء الأهداف المرتبطة بتحقيق الأهداف التنظيمية، وحتى لو لم يتم تحقيق أهداف الأفراد لأسباب معينة فإن ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية يستخدم كأسلوب لتوصيل أولويات معظم إستراتيجيات العمل.
- الأهداف الإدارية: وتتمثل في تأسيس معلومات صالحة ومفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن الأفراد العاملين، كالقرارات الإدارية حول المرتبات، الترقيات، تقدير الموظف، التعرف على أداء الأفراد الأعلى، تحديد الأداء الضعيف ومزايا الزيادات. لهذا فإن تطبيق نظام المكافآت المبني على معلومات يقدمها نظام إدارة الأداء يقع ضمن الأغراض الإدارية.

¹ Angelo S. DeNisi & Kevin R. Murphy, Op cit, p 421.

² يوسف مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ Michael Armstrong, Op cit, 2006, p 02.

⁴ Herman Aguinis, Op cit, p-p: 36- 38.

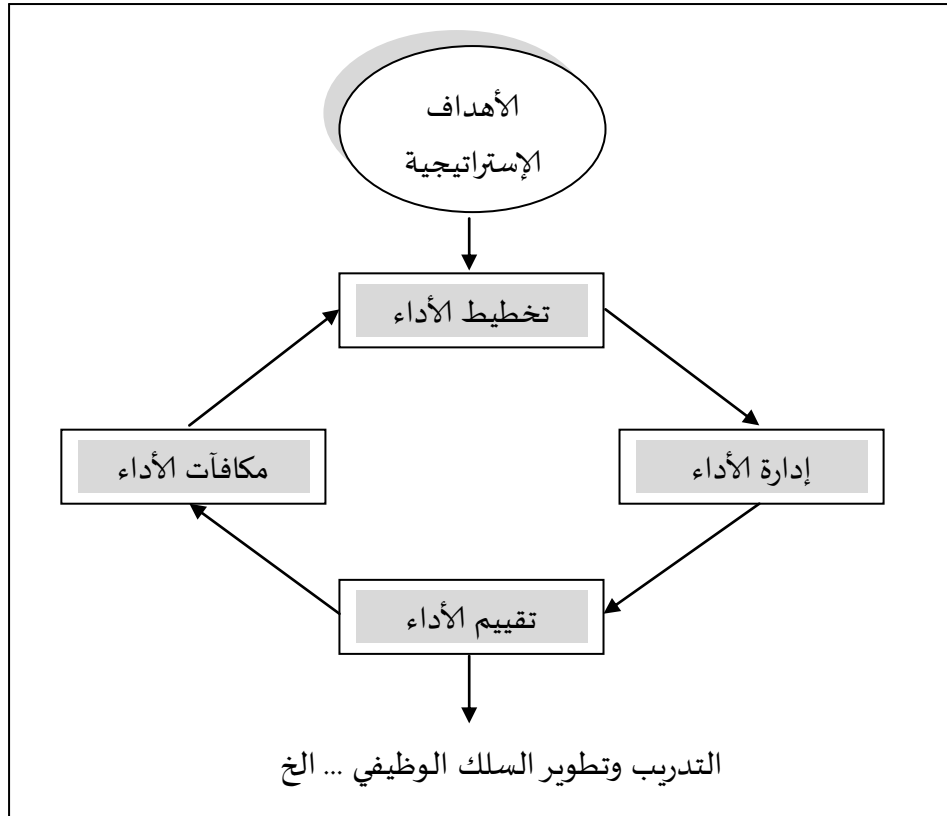
- الأهداف المعلوماتية: تعتبر أنظمة إدارة الأداء وسيلة اتصال هامة، فهي تقدم للأفراد معلومات عن أدائهم وتقدمهم، كما تقدم معلومات تتصل بالمنظمة وتوقعاتها وتوقعات المشرفين وما هي جوانب العمل التي يعتقد المشرف أنها أكثر أهمية.
 - الأهداف التنموية: تعتبر التغذية العكسية مكونا هاما لنظام إدارة الأداء المطبق جيدا. يمكن أن يستخدم المديرين التغذية العكسية لتدريب العاملين وتحسين الأداء بشكل مستمر. تسمح هذه التغذية العكسية بتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحديد أسباب ضعف الأداء (التي يمكن أن تكون بسبب الأفراد، أو المجموعة أو عوامل متداخلة).
 - الأهداف الوثائقية: تسمح أنظمة إدارة الأداء للمنظمات بجمع معلومات مفيدة يمكن استخدامها لأغراض وثائقية عديدة، على سبيل المثال تسمح أنظمة إدارة الأداء بتوثيق قرارات إدارية هامة يمكن أن تكون مفيدة خاصة في حالة الإثباتات القضائية.
- وعموما، فإن إدارة الأداء الناجحة والفعالة هي تلك التي ينبغي من خلالها تحقيق مجموعة من النتائج الهامة، كوضع أهداف تتميز بأكبر قدر من الوضوح، يتم تطويرها وقياسها ومراجعتها وربطها مع أهداف الأفراد العاملين. كما أن خلق نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والعاملين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد، وتطوير ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف التنظيمية، وكذا تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية، كل ذلك يعتبر من أهم النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال إدارة الأداء الناجحة والفعالة.

2.4. عمليات إدارة الأداء البشري

تمثل إدارة الأداء عمليات مترابطة تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بتعويض الأفراد عن أدائهم السنوي (أنظر الشكل رقم (11)). ويعتقد H. Aguinis أن هناك شرطان مطلوبان قبل تطبيق نظام إدارة أداء ناجح، الأول، أن هناك حاجة لامتلاك معرفة جيدة بمهام المنظمة والأهداف الإستراتيجية، هذه المعرفة متحدة مع المعرفة المتعلقة بالمهمة والأهداف الإستراتيجية للوحدة، تسمح للعاملين بالقيام بإسهامات سيكون لها تأثير إيجابي على الوحدة والمنظمة ككل. ثانيا هناك حاجة لامتلاك معرفة جيدة للوظيفة في شكل أسئلة: ما المهام التي يجب أدائها، كيف يتم أدائها، وما هي المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة، هذه المعرفة يتم الحصول عليها من تحليل الوظيفة. فالمعلومات الجيدة حول الوظيفة تسهل عملية تأسيس معايير نجاح الوظيفة¹.

¹ Herman Aguinis, Op cit, p 38.

الشكل رقم (11): دورة إدارة الأداء



المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص 93. (بتصرف)

وفيما يلي توضيح للمراحل الموضحة في الشكل السابق:

- **تخطيط الأداء:** يعتبر توضيح السبب الرئيسي من استحداث عملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها وتحديد الأهداف، الخطوة الأولى نحو الإدارة الفعالة للأداء. وحيث تنبع الأهداف من الاتجاه والإستراتيجية العامة للمنظمة ومن البيانات الخاصة بطموحات المنظمة والتي يتم تعديلها وتحسينها بانتظام، ومن خلال الانتقال من مستوى إلى مستوى آخر يليه يتم الوصول إلى أهداف الأفراد. ويتم من خلال هذا المنهج الانتقال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، فأهداف الأفراد العاملين تعتمد على الأهداف العامة للمنظمة وترتبط بها¹. وينبغي أن يكون لدى العاملين في هذه المرحلة معرفة تامة بنظام إدارة الأداء، حيث يجتمعون مع المشرفين للمناقشة والاتفاق على ما ينبغي أن يتم وكيف يتم. وتشمل مناقشة التخطيط للأداء على اعتبارات النتائج والسلوكيات وخطة التنمية. يجب أن تشمل مناقشة النتائج على الاعتبارات الأساسية مثل الجوانب الواسعة المسئول عنها الموظف، ومستويات الأداء أي ما يشكل المقبول وغير المقبول من مستوى الأداء. ومناقشة السلوكيات يجب أن

¹ باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

تشتمل على الكفاءات في النهاية. وتشتمل خطة التنمية على وصف الجوانب التي تحتاج التحسين والأهداف المطلوب تحقيقها في كل جانب¹.

- إنجاز وإدارة الأداء: في هذه المرحلة يتم القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط². ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو مجموعة تقديرات، وأن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة وهو ما يعني على أرض الواقع منحهم السلطة أو تمكينهم. ومن الناحية العملية من الممكن أن يعني ذلك أيضا تقديم أي دعم عملي لازم كتوفير الموارد المناسبة، ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للعاملين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة، العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم، تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المنظمة والأسواق والسياسات الحكومية ... الخ³.

- تقييم ومراجعة الأداء: إن إدارة أداء المنظمات تعد قاصرة ما لم يقع في إطارها التغذية العكسية التي تدرس نتائج التنفيذ، وهذه الحالة تمثل ضرورة من ضروريات التخطيط، تكشف مدى التقدم في مسيرة التنفيذ ومعالجة المشكلات، وبما يساعد على النهوض بمستواها نحو الأفضل. ففي كل مراحل التخطيط، لا بد أن يكون هناك توجيه لجهود الأفراد في المنظمة باتجاه خلق مناخ التعاون الإداري لمختلف المستويات الإدارية، وإثارة روح الحماس فيهم نحو أداء إداري سليم يضمن الفعالية والكفاءة للمنظمة⁴. يجب أن يقيم أداء العاملين كلا من العاملين أنفسهم والمشرفين، إشراك العاملين في العملية يزيد من اهتمامه ومساهمته في النظام، بالإضافة إلى أنه يوفر معلومات هامة يتم مناقشتها أثناء مراجعة الأداء⁵. وعموما يتم في هذه المرحلة تقييم التقدم والإنجازات، ولما لذلك من أهمية كون عملية التقييم توفر التغذية العكسية اللازمة التي تسمح بتقصي أسباب انحرافات الأداء وتصحيحها.

- تقديم المكافآت المرتبطة بالأداء: يهدف ذلك إلى منح الموظفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف. ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية، ويشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب والتطوير أو الترقية. وفي أغلب الأحيان، فإن أحد الأشياء التي

¹ Herman Aguinis, Op cit , pp: 46, 47.

² Michael Armstrong, Op cit, p 12.

³ باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص: 88، 89.

⁴ سعد علي العتزي، إبداعات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 520.

⁵ Herman Aguinis, Op cit, p p: 73, 74.

يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد، وعندما يتم التعبير عن ذلك من خلال العلاوات، فإن ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس المال فقط¹.

وكما هو ملاحظ فإن عمليات إدارة وتقييم الأداء البشري قد تنتهي بتقديم المكافآت للأفراد لقاء أدائهم الجيد وتحقيقهم لأهداف المنظمة، أو قد يصاحب عمليات إدارة وتقييم الأداء مجموعة من الإجراءات التصحيحية أو إجراءات تحسين الأداء وذلك فيما يتعلق بالأفراد الذين لم يرق أدائهم إلى مستوى الأداء المخطط ويعانون من مشكلات حالت دون قدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية على النحو المطلوب، وهو ما سيتم مناقشته من خلال العنصر التالي.

3.4. تحسين الأداء البشري: المفهوم والإجراءات

يقصد بتحسين الأداء البشري " مجموعة من الأساليب والعمليات لحل المشكلات - أو تحقيق الفرص- المتعلقة بأداء الأفراد"، وهو أيضا "عملية منهجية لاكتشاف وتحليل الفجوات في الأداء البشري، والتخطيط للتحسينات المستقبلية في الأداء البشري، تصميم وتطوير إجراءات بأقل تكلفة ممكنة لإغلاق فجوات الأداء البشري، ثم تنفيذ الإجراءات وتقييم النتائج"². وفي تعريف آخر "مجموعة من الأنظمة المترابطة التي يمكن أن تساعد المنظمة في الوصول إلى حالة الإنجاز المرجوة من خلال تحديد الفجوات في الأداء وتصميم تدخل Intervention بأقل تكلفة ممكنة"³.

إن مفهوم تحسين الأداء وفقا لما سبق مرتبط بعمليات رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها، ويقصد بفجوة الأداء " اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية، الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة) وبين المستوى المخطط (المستهدف)"⁴، أي أن تحسين الأداء ينتج عن عدم وجود توازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وحيث أن هذا الأخير يقل عن الأداء المخطط، أين يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات والتدخلات والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء.

ويمكن القول أيضا أن مفهوم تحسين الأداء يشير أيضا إلى عملية الانتقال من مستوى معين للأداء إلى مستوى أفضل، أي أن تحسين الأداء يتجه نحو اتخاذ الإجراءات والقيام بالتدخلات اللازمة من أجل تحقيق الأفضل.

¹ باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² William J. Rothwell et al, Op cit, p 10.

³ Rick Humphress & Zane L. Berge, Justifying Human Performance Improvement Interventions, Performance Improvement , Vol 45, N 7, 2006, p 14.

⁴ قدرتي محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 346.

ويمكن حصر إجراءات تحسين الأداء البشري في الخطوتين الرئيسيتين التاليتين:

- تحديد مصادر انخفاض كفاءة الأداء: توجد أسباب عديدة تجعل أداء العاملين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، ومن هذه الأسباب أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها، كما أن البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، لها تأثير على أداء المنظمة، إضافة إلى بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها، فضلا عن الأسباب المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد. وعموما قد يكون القصور في الأداء راجعا إلى ثلاثة عناصر أساسية، يتمثل الأول في انخفاض الجهود والذي قد يكون راجعا إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد. والثاني في انخفاض ونقص المهارات الوظيفية مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية لأداء العمل. أما العنصر الثالث فيتمثل في المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات. وأي من هذه العناصر يمكن أن يسبب صعوبة ونقص كفاءة أداء العاملين وبالتالي ضعف الأداء التنظيمي ككل¹.
- إدارة انخفاض كفاءة الأداء: بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، فيجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء، ومن هذه الإجراءات التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد، النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة، تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد. وفي حالات استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط مثل الجزاءات وأي وسائل أخرى للتأديب. وفي جميع الأحوال يجب ألا تكون هذه المعالجات غير موضوعية أو تثير القلق والخوف لدى العاملين، بل يجب أن تشعرهم بالانتماء والولاء والاندماج في العمل وفي المنظمة ككل².

وعموما فلقد أشارت الأدبيات إلى عدة مداخل مداخل لتحسين أداء الموارد البشرية أبرزها القيادة الناجحة، تمكين العاملين، التدريب والتنمية، التحفيز الفعال، تحسين مناخ وظروف بيئة العمل، تنمية قدرات الابتكار. وحسب متطلبات الدراسة الحالية سيتم التركيز فقط على مدخل تدريب الموارد البشرية.

¹ سيد محمد جاد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص ص: 403، 404.

² قدري محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 348.

5. التدريب المعاصر كمدخل لتحسين الأداء البشري

إذا ما نظرنا إلى إعادة هندسة عمليات التدريب كنظام، فإن المخرجات الرئيسية لهذا النظام تتمثل في التدريب المعاصر بأبعاده المختلفة، هذا الأخير يعتبر أحد الحلول لمشكلات الأداء التي تتعرض إليها المنظمة، فهو بمثابة أداة هامة تمكن هذه الأخيرة من تحسين أداء مواردها البشرية وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها. وسيتم التفصيل في هذه الإشكالية من خلال ما سيأتي.

1.5. هل التدريب حل لجميع مشكلات الأداء؟

قبل فهم طبيعة العلاقة بين التدريب المعاصر والأداء البشري، يستوجب الأمر الوقوف أولاً عند التساؤل الهام التالي: هل التدريب حل لجميع مشكلات الأداء؟

وقد جادل العديد من الباحثين في الفهم المغلوط لهذه الإشكالية، حيث يرى الطعاني أن النظرة إلى "التدريب كعلاج كامل وحاسم لأي مشكلة تتضح في أداء العاملين" غير صحيحة، أي أنه لا يمكن للتدريب إصلاح أية أخطاء بعيدة عن المشكلات غير البشرية، فتلك الأخطاء غير البشرية لها أشكال أخرى من الإصلاح أو العلاج من بينها إعادة التنظيم، دراسة العمل، تبسيط الإجراءات ... الخ.

ويؤكد جاد الرب وجهة النظر السابقة، حيث يرى أن الهدف الأساسي من التدريب هو التخلص من مشكلات الأداء أو تحسين الأداء نفسه، وأنه من ناحية أخرى فليس كل مشكلات الأداء تستدعي القيام بالتدريب لحلها، حيث أن القصور في الأداء له مسببات عديدة، فمثلاً انخفاض حجم وفاعلية الرقابة على الأداء لا يحتاج إلى تدريب لعلاجها، كما أن انخفاض جودة المواد الخام لا يتم تحسينها من خلال التدريب، وهناك أيضاً مشكلات خاصة بالعملاء وبالسوق الخارجي والظروف الخارجية ... الخ.¹

وقد أشار Sasson وآخرون إلى وجود قاعدة بسيطة (وإن لم تكن مجدية جداً) لتحديد ما إذا كان التدريب ضرورياً، وهي وضع مسدس على رأس الفرد ومطالبتة بأداء مهامه، فإذا كان الفرد قادراً على أداء مهامه بدرجة كافية، فإن الحل لتحسين الأداء يكمن خارج نطاق التدريب، وإذا لم يتمكن الفرد من أداء المهمة، فيجب أن يكون التدريب جزءاً أساسياً من خطة تحسين الأداء.²

وهناك من يعتقد أن أداء العاملين يعتمد على العديد من العوامل ولكن التدريب هو العامل الأكثر أهمية، على اعتبار أنه عملية تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على تصحيح أوجه القصور في

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 339.

² Joseph R. Sasson et al, Effects of Process and Human Performance Improvement Strategies, Journal of Organizational Behavior Management, Vol 26, N 3, 2006, p 50.

أدائهم، وأن له دور رئيسي في التغلب على نقاط الضعف لدى العاملين وكذلك لتحسين أدائهم، ويمكن أن يؤثر على نمو المنظمة من خلال زيادة أداء العاملين فيها¹.

وكما هو ملاحظ فإن هناك اتفاق من قبل الباحثين على أنه في حين تتطلب بعض مشاكل الأداء البشري التدريب كجزء من الحل، إلا أن العديد من المشاكل الأخرى يتم حلها عن طريق تحسين جوانب أخرى من الأداء البشري. ولذا يجب على المديرين قبل اختيار التدريب كحل للمشكلات السائدة، أن يحللوا أو يشخصوا بوضوح تام الموقف المطروح لتحديد عما إذا كان التدريب يعتبر مناسباً أم لا لحل ذلك الموقف.

2.5. مستويات التدريب المستهدفة والمؤثرة في الأداء البشري

إن العلاقة بين التدريب والأداء البشري تم تضمينها في العديد من التعريفات المقدمة لتدريب الموارد البشرية، والتي من بينها تلك الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تعريفات تدريب الموارد البشرية وتحديد مجالات التركيز فيها

السنة	الكاتب	التعريف	مجالات التركيز
1961	Black	نقل المعرفة الوظيفية إلى العاملين لأداء مهامهم بسهولة وكفاءة.	المعرفة
1964	King	عملية توفير الظروف التي تمكن الفرد من اكتساب المعرفة والمهارات.	المعرفة والمهارة
1967	Lynton & Pareek	فرصة منظمة للأفراد المتدربين لاكتساب المعرفة والمهارة اللازمة.	المعرفة والمهارة
1969	Bienvenu	تعليم مهارة أو مهمة أو زيادة إتقان العمل فهو وسيلة لتطوير وتوسيع الصفات التي ستكون ذات صلة متزايدة بأداء وظيفي مرضي.	المهارات
1970	Campbell Dunnette, Lawler & Weick	تجربة تعلم مخططة لإحداث تغييرات دائمة في معرفة الفرد أو مواقفه أو مهاراته.	المعرفة، المهارة، المواقف (الاتجاهات)
1977	Armstrong	التطوير المنهجي للمعرفة والمهارات والمواقف التي يتطلبها الفرد لأداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب.	المعرفة، المهارة، المواقف

¹ Mahmood Asad & Joma Mahfod, Op cit, p 700.

المهارات	تجربة أو نظام أو أسلوب يمكن الأفراد من اكتساب سلوكيات جديدة محددة سلفاً.	Laird	1978
المهارات	عملية الإعداد لوظيفة معينة أو مجموعة من المهام والأنشطة المتعلقة بالعمل.	Ribler	1983
المهارة، المعرفة المواقف	اكتساب منتظم للمهارات والقواعد والمفاهيم أو المواقف التي من شأنها تحسين الأداء.	Goldstein Braverman & Goldstei	1991
المهارة	تعليم موجه نحو تطوير مجموعة محددة من المهارات أو المهام.	Sugar	1993
المهارة، المعرفة المواقف	عملية مخططة لتعديل السلوك، المواقف أو المعرفة من خلال تجربة التعلم لتحقيق الأداء الفعال في النشاط أو مجموعة من الأنشطة.	Smith	1996
المعرفة	عملية تطوير المعرفة والخبرة ذات الصلة بالعمل بشكل منهجي في الأفراد لغرض تحسين الأداء.	Swanson & Holton	2001
المهارة، المعرفة، المواقف	اكتساب منتظم للمهارات والقواعد والمفاهيم أو المواقف التي تؤدي إلى تحسين الأداء في بيئة أخرى.	Goldstein & Ford	2002

المصدر: Usha V. Somasundaram & Toby M. Egan, Op cit, p-p: 852- 854. (بتصرف)

يشير الجدول السابق إلى ثلاثة مستويات رئيسية مستهدفة في التدريب والمؤثرة في أداء المورد البشري والمتمثلة في كل من المعرفة Knowledge، المهارات Skills، الاتجاهات أو المواقف Attitudes أو ما يختصر عليه بـ KSAs. ويمكن توضيح تلك المستويات من خلال الآتي:

1.2.5. تقديم المعرفة

إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرز ضرورة القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستناداً إلى أن توسيع مدارك العاملين يفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم¹.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 336، 337.

وعموما يوفر المكون المعرفي الأسس، النظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد توفير الجديد من المعارف في المجال التدريبي، ومن أمثلة تلك المكونات ما يلي¹:

- معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة.
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2.2.5. تنمية المهارات

قد يحتاج المدربون إلى مهارات محددة، وتشير المهارة إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، أو لحل مشاكله، أو لتطويره. وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة وبتفصيل زائد، كما تركز على ما يجب عمله وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة، وأسلوب الاستخدام بالتفصيل². ومن أمثلة تلك المهارات ما يلي³:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 336، 337.

³ هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 27.

3.2.5. تغيير الاتجاهات

إن تغيير الاتجاهات يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل. كما قد تعني تعديلا في توجهات المتدربين وآرائهم. وقد تعني أيضا تغييرا وتطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف. وأيضا قد تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة¹.

وبعبارة أخرى تهدف هذه العملية إلى توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها، أو تغييرها، بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية، ومن أمثلة تلك المواقف²:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنظمة.
- الاتجاه لتأييد أهداف وسياسات المنظمة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين.

عندما يتم وصف الوظيفة وتحديد النتائج الأساسية التي ينبغي تحقيقها، فذلك يحدد بدوره نوع التعليم والمعرفة والمهارات وربما الكفاءة المطلوبة لشغل وظيفة معينة (الأداء المخطط). وبعد أن يتم تحديد متطلبات الوظيفة، فإن المرحلة التالية سوف تتمثل في تحليل أية نقاط نقص في أداء الفرد والتي تحول دون تنفيذه لمسؤولياته بكفاءة (الأداء الفعلي)، وهنا يظهر ما يسمى بالفجوة التدريبية الناتجة عن اختلال التوازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، حيث أن هذا الأخير أقل من الأداء المخطط، ويمكن تلخيص هذه العملية في الشكل التالي:

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 336، 337.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص: 226، 227.

الشكل رقم (12): الفجوة التدريبية



المصدر: باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

وعليه يهدف التدريب من خلال تحقيقه للمستويات الثلاثة الرئيسية السابقة إلى غلق الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع للمورد البشري. ومن خلال تلك المستويات يمكن التأثير في الأبعاد المختلفة لأداء المورد البشري، فعلى سبيل المثال لا يمكن للمورد البشري من أداء مهامه الوظيفية (بعد أداء المهام) دون الإلمام بالمعرفة التامة بطبيعة عمله وكيفية أدائه والمهارات اللازمة لذلك. وهكذا مع بقية الأبعاد الأخرى.

3.5. أهمية التدريب المعاصر في تحسين أبعاد أداء المورد البشري

كثيرا ما تطرقت الأبحاث والدراسات إلى أهمية التدريب الجيد في تحسين أداء المورد البشري، وتوصلت إلى أن التدريب بأبعاده المعاصرة يؤدي إلى تحقيق تأثيرات هامة في الأداء البشري بأبعاده المختلفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما سيأتي.

1.3.5. أهمية التدريب المعاصر في تحسين أداء المهام

يعبر بعد أداء المهام عن إنهاء الفرد لمهامه الوظيفية الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي، وغالبا ما تتضمن السلوكيات المستخدمة لوصف هذا البعد كمية، جودة وسرعة إنجاز العمل، وتطبيق المهارات والمعرفة الوظيفية. وتؤكد الأبحاث والدراسات على أهمية التدريب الجيد في تحقيق السلوكيات السابقة.

حيث يهدف التدريب إلى إجراء تغييرات على الأفراد أو المجموعات من حيث أساليب العمل والمهارات والخبرات والمعلومات التي تجعلهم يقومون بعملهم بالطريقة الصحيحة. ويمكن اعتبار التدريب كمحاولة لتغيير سلوك الأفراد بشكل إيجابي عن طريق جعلهم يستخدمون طرقا مختلفة لممارسة الأعمال بشكل مختلف عما كانوا عليه، بالإضافة إلى هذا التدريب كوسيلة لاكتساب المعرفة والخبرات التي يحتاجها العاملين وجمع المعلومات التي تفتقر إلى توجيههم إلى الأساليب الصحيحة لكل من العمل والإدارة وكذلك المهارات المناسبة من أجل رفع مستوى الكفاءة¹.

¹ Mozfi Mohammad Amyan, **The Impact of Training on the Performance of Employees : Case Study Search and Rescue Team: Jordanian Civil Defense**, International Business and Management, Vol 12, N 3, 2016, p 53.

ففي عملية التدريب، يكتسب العاملون مهارات تقنية ومعرفة قوية من أجل أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية في مكان العمل¹، وأن توفير مجموعة كاملة من حزم التدريب يمكن أن يطور وثرى جودة العاملين الحاليين، إضافة إلى تقليل نسبة الأخطاء والحوادث في العمل² وأن العاملين المدربين تدريباً جيداً قادرين على تحقيق أفضل استخدام للموارد التنظيمية إلى جانب الحد الأدنى من الهدر³ ما يقود إلى منتجات ذات جودة عالية كنتيجة للتدريب الجيد للعاملين.

يمكن للعاملين المدربين تدريباً جيداً ولديهم دوافع عالية العمل بإشراف أقل بسبب المهارات والثقة التي يتمتعون بها وبالتالي تقليل تكلفة الإشراف⁴. كما أن التدريب يوفر العدد الكافي من العاملين المؤهلين تقنيا واجتماعياً والقادرين على التطوير الوظيفي في أقسام أو مناصب إدارية متخصصة⁵. وتساعد البرامج التدريبية في تعريف العاملين بتقنية أكثر تقدماً وتحقيق كفاءات ومهارات قوية من أجل التعامل مع وظائف وأساسيات المعدات التقنية الجديدة⁶. كما أن تأثير القوى العاملة المدربة تدريباً جيداً والمسئولة للغاية قادر على تحسين كفاءة المنظمة من خلال علاقاتها الودية مع العملاء⁷.

2.3.5. أهمية التدريب المعاصر في تحسين السلوكيات الضمنية

تم تعريف الأداء الضمني سابقاً على أنه القيام بأنشطة ليست جزءاً أساسياً من وصف الوظيفة ولكنها تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية لتسهيل أداء المهام. وأنه يمكن التعبير عن الأداء الضمني بسلوكيات مثل التطوع من أجل العمل الإضافي، مساعدة الآخرين والتعاون معهم، إتباع القواعد والإجراءات المقررة حتى عندما تكون غير مناسبة شخصياً، الدفاع بشكل علني عن أهداف المنظمة.

إن التدريب لا يهدف فقط إلى تحسين معرفة العامل ومهاراته فيما يتعلق بواجباته الوظيفية الرئيسية، ولكن أيضاً اكتساب بعض الفضائل والمواقف مثل الاجتهاد والاستعداد والنزاهة والولاء والمسؤولية ضمن نطاقه⁸. فعندما يدرك العاملون اهتمام منظماتهم من خلال تقديم التدريب لهم، فإنهم بدورهم

¹ Kasimu Sendawula et al, Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's health sector, Cogent Business & Management, Vol 5, 2018, p p: 03, 04.

² Ashraf Mohammad Alfandi, Op cit, p 380.

³ Amir Elnaga & Amen Imran, Op cit, p 141.

⁴ Kasimu Sendawula et al, Op cit, p p: 03, 04.

⁵ Abeba Mitiku Asfaw et al, Op cit, p 189.

⁶ Zahid Hussain Bhat, Op cit, p 292.

⁷ Kasimu Sendawula et al, Op cit, p p: 03, 04.

⁸ Wehnam Peter Dabale et al, The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, Zimbabwe, International Journal of Human Resource Studies, Vol 4, N 4, 2014, p 66.

يطبقون قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ويظهرون أداءً عاليًا في الوظيفة¹ ويؤدي ذلك أيضًا إلى التقليل من حالة عدم الرضا الوظيفي، والشكاوى، وتغيب العاملين، ودوران العاملين في المنظمة². وباستخدام المعرفة سيقوم العاملون بتضييق الفجوة والقدرة على إنجاز المزيد من المسؤوليات في فترة زمنية أصغر وتحسين كفاءتهم³.

إن التدريب يساعد العاملين على تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس، والتعامل مع التوتر والإحباط والصراع، وزيادة الرضا الوظيفي والاعتراف، إضافة إلى تحريك العامل نحو الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل⁴ مع الآخرين. عندما يتم تزويد العاملين بالتدريب المناسب، سيكونون أكثر التزامًا تجاه عملهم وتحسين أدائهم في المنظمة⁵. هذا الالتزام محدد بأنه الاستعداد النفسي والرغبة الداخلية للعمل في المنظمة، وهو أيضًا الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والبقاء على قيد الحياة في المنظمة من خلال بذل جهد مكثف إضافي من أجل النجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. كما يعتبر الالتزام رابطًا قويًا بين العاملين والمنظمة عندما تكون قيم وأهداف العامل متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها⁶.

3.3.5. أهمية التدريب المعاصر في تحسين السلوكيات التكيفية والإبداعية

تم تعريف الأداء التكيفي سابقًا على أنه قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات البيئية، ويعبر عن هذا البعد بسلوكيات مثل قدرة الفرد على التعامل مع مواقف العمل غير المستقرة وغير المتوقعة، التعامل مع ضغوط العمل، التعامل مع حالات الطوارئ أو حالات الأزمات، القدرة على التكيف البدني والتكيف الثقافي.

إن البرامج التدريبية الفعالة تساعد في بناء بيئة تعليمية داعمة ومواتية للقوى العاملة تساعد على التعامل بفعالية مع التحديات المتوقعة بسهولة وفي الوقت المناسب⁷. كما أن المنظمات تستثمر في التدريب لبناء مهارات ومعرفة جديدة وتغيير مواقف القوى العاملة لديها وتمكينها من التعامل مع أوجه عدم اليقين التي قد يواجهونها في المستقبل، وبالتالي تحسين أداء العاملين⁸. حيث تسهم برامج التدريب الفعالة في

¹ Amir Elnaga & Amen Imran, Op cit, p 141.

² Mamofokeng Eliza Motlokoa et al, Op cit, 2018, p 23.

³ Nadeem Iqbal et al, **Impact of Training on Employee Performance in the context of Telecommunication sector of D. G. Khan, (Pakistan)**, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol 17, 2014, p p: 54, 55.

⁴ Neelam Tahir et al, **The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 4, N 4, 2014, p 88.

⁵ R. Anitha & M. Ashok Kumar, Op cit, 2016, p 1082.

⁶ Salah M. Diab & Musa T. Ajloun, Op cit, 2015, p p: 118, 119.

⁷ Janes O. Samwel, Op cit, 2018, p p: 37, 38.

⁸ Kasimu Sendawula et al, Op cit, p p: 03, 04.

تطوير جو استباقي أكثر استنباطا للعاملين لإعدادهم للتعامل في الحال مع العوامل والتحديات البيئية غير المؤكدة¹.

من ناحية أخرى، تقاس السلوكيات الإبداعية من خلال القدرة على التغيير والبحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، والقدرة على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تحدث في مواقع العمل.

ويعتقد M. Armstrong أنه من المرجح أن يقبل العاملون الذين يتلقون تدريبات منتظمة التغيير ويخرجون بأفكار جديدة² حيث يزيد التدريب من قدرة العاملين على التفكير والإبداع من أجل اتخاذ قرار أفضل في الوقت المناسب وبطريقة أكثر إنتاجية³. فالتدريب مهم للتطوير والإبداعات والابتكارات باستمرار، ويجعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية⁴.

وعموماً، فإن التدريب الجيد والمعاصر للعاملين يجعلهم قادرين على تعلم مفاهيم العمل الجديدة، وتحديث مهاراتهم، وتحسين مواقفهم اتجاه عملهم لزيادة جودته وكميته، وخلق مناخ تنظيمي اجتماعي ونفسي يساهم في أداء الفرد لمهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية.

¹ Nabila Khan et al, **Relationship of Training and Education with Employee Performance in Financial Institutions**, International Letters of Social & Humanistic Sciences, Vol 41, 2014, p 151.

² Zahid Hussain Bhat, Op cit, p 292.

³ Kasimu Sendawula et al, Op cit, p p: 03, 04.

⁴ Salah M. Diab & Musa T. Ajloun, Op cit, p p: 118, 119.

خلاصة

تقليدياً كان أداء المورد البشري عبارة عن مفهوم أحادي يشتمل على بعد منفرد متعلق بأداء المهام الأساسية للعمل التي تندرج ضمن مواصفات منصب الفرد، ومع التطورات التكنولوجية والتنظيمية التي شهدتها منظمات الأعمال الحالية، تغيرت النظرة إلى الأداء البشري من مجرد مفهوم أحادي إلى نظرة أكثر شمولية تتعدد في ظلها أبعاد الأداء البشري لتشمل إلى جانب أداء المهام الرسمية والجوهرية للعمل كل من الأنشطة والسلوكيات الطوعية الاختيارية المندرجة ضمن الإطار الضمني أو السياقي للأداء، بالإضافة إلى السلوكيات التكيفية التي تشير إلى قدرة الفرد على التكيف سريعاً مع التغيرات المتوقعة والمفاجئة في بيئة العمل، والسلوكيات الإبداعية التي تشير إلى قدرة ورغبة الفرد في التغيير وطرح أفكار وحلول جديدة في مجال عمله.

تهتم المنظمات بإدارة أداء مواردها البشرية باعتبار أن ذلك يمثل جزءاً هاماً ورئيسياً من إدارة الأداء الكلي للمنظمة. تقوم إدارة الأداء البشري على عنصر هام وهو تقييم الأداء وذلك من أجل تحقيق عنصر ثالث والمتمثل في تحسين الأداء البشري بطريقة تتسق مع الأهداف الإستراتيجية ومع الهدف النهائي المتمثل في تحسين أداء المنظمة. وحيث يهدف تقييم الأداء إلى الوقوف على مدى تحقيق الموارد البشرية لمعدلات ومعايير الأداء المستهدفة وتقدير مساهمتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، في حين يرتبط مفهوم تحسين الأداء بعمليات رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيداً للعمل على إزالتها، أي أن تحسين الأداء ينتج عن عدم وجود توازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، ما يستدعي اتخاذ الإجراءات والتدخلات والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء.

والتدريب المعاصر كمدخل لتحسين الأداء البشري، يستهدف ثلاثة مستويات رئيسية مؤثرة في الأداء البشري وهي: المعارف، المهارات، والاتجاهات، فمن خلال هذه المستويات يتم غلق الفجوة بين الأداء البشري المخطط وذلك المتوقع، ومن خلالها يمكن التأثير في الأبعاد المختلفة لأداء المورد البشري السابقة، فهذا الأخير لا يمكن له أداء مهامه الوظيفية دون الإلمام بالمعرفة التامة بطبيعة عمله وكيفية أدائه والمهارات اللازمة لذلك، والأمر نفسه بالنسبة للأبعاد الأخرى الضمنية والإبداعية والتكيفية.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية في مؤسسة إسمنت تبسة SCT

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية في مؤسسة إسمنت تبسة SCT

تمهيد

يختلف الاهتمام بالتدريب من مؤسسة إلى أخرى اعتمادا على التزام الإدارة العليا والاستخدامات التكنولوجية وقدرة المؤسسات واستعدادها للاستفادة من التدريب لرفع أداء مواردها البشرية وخبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم. وهي الاعتبارات التي جعلت الاختيار يقع على مؤسسة إسمنت تبسة SCT لإجراء الدراسة التطبيقية وتجسيد واقع العلاقة بين إعادة هندسة عمليات التدريب والأداء البشري ميدانيا، وبالتالي إمكانية الإجابة على إشكالية الدراسة الحالية.

وسيتم التفصيل في الدراسة التطبيقية من خلال الآتي:

- خصائص التدريب بالمؤسسة المبحوثة: يتضمن هذا المحور تقديمًا للمؤسسة المبحوثة، تبيان مكانة التدريب بها، ووصف خصائصه وأبعاده المعاصرة بناء على نتائج المقابلة التي تم إجرائها مع مسؤول قسم التدريب في المؤسسة المبحوثة.
- إجراءات الدراسة التطبيقية: يوضح هذا المحور الإجراءات المتبعة في الدراسة التطبيقية والمتعلقة بتحديد المجتمع المدروس، تقديم أداة الدراسة الرئيسية، وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية.
- الاختبارات القبليّة لأداة الدراسة الرئيسية: وهي مجموعة من الاختبارات الشرطية القبليّة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة الرئيسية وكذا إمكانية استخدام معاملات الإحصاء المعلمي اللازمة لاختبار الفرضيات، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المحور.
- تحليل بيانات الدراسة التطبيقية: يبحث هذا المحور في إمكانية توافر متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة في المؤسسة المبحوثة وذلك من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
- اختبار فرضيات الدراسة: يتم من خلال هذا المحور التأكد من صحة الفرضيات التي تبحث في إمكانية وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل بأبعاده المختلفة على أبعاد المتغير التابع.

1. خصائص التدريب بالمؤسسة المبحوثة

تعتبر صناعة الإسمنت في الجزائر واحدة من أهم الصناعات الإستراتيجية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني بعد قطاع المحروقات لما توفره من منتجات الإسمنت ومشتقاته التي تدخل في إنشاء البنى التحتية ومساهمتها في توسيع قاعدة الصناعة وتوفير مناصب عمل. وتعتبر مؤسسة إسمنت تبسة أحد أهم مؤسسات الإسمنت في الشرق وفي الجزائر التي تساهم بشكل كبير في تغطية احتياجات السوق الوطنية، نظرا لنشاطها الواسع في إنتاج وتسويق مواد البناء. وهي كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تحاول مواكبة التغيرات التي يشهدها العالم ككل والاقتصاد الوطني بصفة خاصة، حتى تستطيع تحقيق أهدافها وتقديم منتجات متميزة تحظى بالقبول المحلي والعالمي، وترجم ذلك من خلال الاستناد إلى مجموعة من الإستراتيجيات لإدارة أعمالها بما يتناسب مع رهانات العصر والتي يعتبر التدريب واحدا منها.

1.1. تقديم عام للمؤسسة المبحوثة SCT

مؤسسة إسمنت تبسة¹ SCT هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي تجاري، رأسمالها 2.700.000.000 دج والمملوك كليا من قبل المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر² GICA. هذا الأخير يتكون من الوحدات التالي³: (14) مؤسسة إسمنت، (03) مؤسسة حصى وخرسانة جاهزة، (01) مؤسسة توزيع، (02) مؤسسة صيانة، (01) مركز مساعدة تقنية، (01) مركز تدريبي، (01) شركة أمنية.

إن مشروع إنجاز مؤسسة إسمنت تبسة SCT هو أحد برامج المخطط الرباعي (1976-1980) المقرر من قبل الحكومة في إطار سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تم إطلاقها لتلبية متطلبات الساعة. وقد دخل المشروع حيز التنفيذ سنة 1980 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO، ليتم تحويل ملف المشروع في أواخر الثمانينيات إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE الكائن مقرها بمدينة قسنطينة بسبب قربها جغرافيا من ولاية تبسة والتي أنشأت مؤسسة إسمنت تبسة في 29 نوفمبر 1993. مع حل مجموعة ERCE وإنشاء المجموعة الصناعية لإسمنت الجزائر GICA في 26 نوفمبر 2009 تم إرفاق مؤسسة إسمنت تبسة SCT بهذه الأخيرة في ذات السنة.

يقع مقر الإدارة العامة لمؤسسة إسمنت تبسة في مدينة تبسة، كما تضم المؤسسة الوحدات التالية⁴:

¹ SCT : Société des Ciments de Tébessa.

² GICA : Groupe Industriel des Ciments d'Algérie.

³ معلومات مستخرجة من الموقع الرسمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA: <https://www.gica.dz/presentation-de-gica>، يوم 17/07/2019، سا 17:45.

⁴ معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة.

- مصنع الإسمنت: طاقة إنتاجية تقدر بـ 500000 طن من Clinker (المادة الأساسية التي تدخل في تركيبه الإسمنت) سنويا. يقع على بعد 25 كم جنوب شرق عاصمة ولاية تبسة، وعلى بعد 03 كم شمال دائرة الماء الأبيض. بني على مساحة 46 هكتارا مثبتة بالقرب من مقلع للحجر الجيري تسمح احتياطياته بالتعامل مع احتياجات التشغيل طويلة الأجل، مع متوسط عمر هذه المحاجر لأكثر من 80 عاما وفقا لآخر التقديرات.
- وحدة تجارية: مبنية على مساحة 2.4 هكتار، في المنطقة الصناعية بمدينة تبسة، مع القدرة على تعبئة 250000 طن سنويا وإنتاج 180000 م3 من الخرسانة الجاهزة.
- وحدة إنتاج الحصى: طاقة إنتاجية تقدر بـ 400000 طن سنويا على بعد 15 كم من مدينة خنشلة، بنيت على مساحة 18 هكتارا.

ويلخص الجدول التالي أهم خصائص المؤسسة المبحوثة:

الجدول رقم (10): خصائص المؤسسة المبحوثة

البيان	خصائص مؤسسة إسمنت تبسة SCT
تاريخ التأسيس	29 نوفمبر 1993
القطاع	مواد البناء
المؤسسة الأم	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA
الوضعية القانونية	مؤسسة عمومية ذات أسهم رأسمالها الحالي 2.700.000.000 دج والمملوك كلياً من طرف المؤسسة الأم.
طبيعة النشاط	إنتاج وتسويق منتج الإسمنت والخرسانة الجاهزة والرمل الأصفر والحصى.
الشبكة التجارية	- في البداية، اقتصر تسويق منتجات المؤسسة، على الولايات والدوائر التالية: تبسة، أم البواقي، الوادي، خنشلة، دائرة مداوروش من ولاية سوق أهراس. - حالياً، يتم تسويق المنتجات عبر كامل التراب الوطني سعياً منها إلى زيادة أرباحها.
هيكل المؤسسة	تضم الهياكل الوظيفية التالية: - مقر المديرية العامة- تبسة. - مصنع الإسمنت- الماء الأبيض: إنتاج وبيع الإسمنت. - وحدة تجارية بالمنطقة الصناعية بتبسة: بيع الإسمنت، إنتاج وبيع الخرسانة الجاهزة (منذ سنة 2015). - وحدة إنتاج الحصى بخنشلة: إنتاج وبيع الرمل والحصى (منذ سنة 2018).
عدد العاملين	395 عامل

المصدر: تم إعداد بناء على المعلومات المقدمة من مديرية المالية والمحاسبة، والموقع الرسمي لمؤسسة إسمنت تبسة SCT: <http://www.sct.dz/index.php>، يوم 2019/07/17، سا 17:45.

تهدف مؤسسة إسمنت تبسة إلى الاستمرار في إنتاج الإسمنت بتكاليف تنافسية مع احترام القواعد التي تحكم البيئة. وتحقيقا لهذه الغاية، وضعت المؤسسة إستراتيجية ركزت فيها على¹:

- تحديث معدات خطها التكنولوجي من خلال الاستثمار المستمر.
- تطوير دائرة التسويق في الولايات المجاورة.
- تنويع المنتجات (الإسمنت والرمل والحصى والخرسانة الجاهزة).
- زيادة القدرة الإنتاجية لمصنع الأسمنت.
- الدخول إلى سوق الأوراق المالية وفتح رأس المال.
- تطوير رأس مالها البشري بما يمكن من تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة مضافة، من خلال التدريب المستمر وتنمية المهارات.

وهو ما سيؤدي إلى زيادة كبيرة في معدل رقم أعمال المؤسسة وتعظيم قيمتها المضافة وضمان متانتها. كما أنه سوف يقلل البطالة في المنطقة من خلال خلق فرص العمل والمشاركة في تنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة البطالة.

وكما ظهر جليا فإن التدريب يعتبر جزءا هاما ورئيسيا من إستراتيجية مؤسسة إسمنت تبسة وهو ما يشير إلى مكانته ووزنه ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2.1. مكانة التدريب بالمؤسسة المبحوثة

يفرض قانون العمل الجزائري² على كل مؤسسة جزائرية أن تباشر أعمالا تتعلق بتكوين وتحسين مستوى العاملين وتمكينهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما. كما يجب على كل مؤسسة تخصيص ما نسبته 0.5% من الكتلة الأجرية السنوية MSG للعاملين وذلك لتمويل برامج التدريب المستمر، وإلا فهي ملزمة بتسديد تلك النسبة في شكل ضرائب³. ووعيا منها بأهمية التدريب في الرفع من مستوى القدرات العلمية والسلوكية لمواردها البشرية نحو تنفيذ خططها التنموية الواسعة وبناء ميزة تنافسية إستراتيجية وتحقيق أهدافها الطموحة، تعمل مؤسسة إسمنت تبسة على تخصيص تلك النسبة في تمويل برامج التدريب اللازمة.

¹ معلومات مستخرجة من الموقع الرسمي لمؤسسة إسمنت تبسة SCT: <http://www.sct.dz/index.php>، يوم 17/07/2019، سا 17:45.

² قانون العمل الجزائري رقم 99/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل.

³ التعميم الوزاري رقم 99/SM/SEFP/12 المؤرخ في 20 ديسمبر 1999 المحدد لإجراءات تحديد المبالغ المستحقة بموجب ضريبة التدريب المهني المستمر وضريبة التريص المهني ونموذج الشهادة المتعلقة بها، مستخرج من الموقع الرسمي للصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل FNAC:

<http://fnac-mfep.dz/old/juridique/Circulaires/1%20Circulaire%20ministérielle%20n12.pdf>، يوم 05/04/2019، سا 15:12.

إن وعي مؤسسة الإسمنت بأهمية التدريب يتم ترجمته من خلال دعم ومؤازرة الإدارة العليا لجميع مبادرات التدريب التي تحدث في المؤسسة، وحيث أن هذه الأخيرة تعمل على إشراك جميع العاملين لديها المتواجدين في مختلف المستويات الإدارية في برامجها التدريبية وتخصيص الميزانيات الكافية لتغطية كافة البرامج اللازمة والمحددة في خطة التدريب.

والجدول التالي يوضح تطور كل من أعداد المتدربين وتكاليف التدريب بالمؤسسة المبحوثة خلال السنوات الأخيرة:

الجدول رقم (11): تطور أعداد المتدربين وتكاليف التدريب خلال السنوات 2014-2018

2018		2017	2016	2015	2014	السنوات
الفعلي	المخطط					
402	150	259	383	445	252	عدد المتدربين
19814	12571	16341	19928	19915	17 478	تكاليف التدريب (ألف دج)

المصدر: تم إعداده بناء على المعلومات المقدمة من قسم التدريب.

وكما هو ملاحظ من الجدول السابق فإن إجمالي العاملين الذين تم تدريبهم فعليا خلال سنة 2018 هو 402 عامل من أصل 150 عامل تم التخطيط إلى تدريبهم خلال سنة 2018. والأمر نفسه بالنسبة لتكاليف التدريب الفعلية التي تجاوزت التكلفة المخططة خلال سنة 2018. وحيث يتم تفسير هذا التجاوز من خلال برامج التدريب والندوات التي نظمت خارج خطة التدريب نتيجة لما طرأ من مستجدات في بيئة المؤسسة. وهو ما يشير إلى مكانة التدريب في المؤسسة، الذي تعتمد عليه على نحو دائم لدعم مبادرات التغيير والتطوير التي تقوم بها باستمرار ومواجهة التطورات في بيئة أعمالها.

3.1. ملامح التدريب المعاصر بالمؤسسة المبحوثة

يغطي التدريب بالمؤسسة المبحوثة العديد من المفاهيم والقضايا المعاصرة، أهمها ما يلي:

- هيكليا، تمتلك المؤسسة المبحوثة قسما خاصة بإدارة التدريب تابعا لمديرية الموارد البشرية، ويتولى إدارة هذا القسم أحد الكوادر المتخصصين في هذا المجال. كما أن القسم مزود بتكنولوجيا الحاسب الآلي والبرمجيات والوسائط الإلكترونية والأدوات اللازمة، مع الإبقاء على الوثائق والملفات الورقية رغم هذا الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات. وينفتح قسم التدريب على الأقسام والإدارات الأخرى لتبادل المعلومات المتعلقة بإدارة العملية التدريبية، وهي العوامل التي تساهم في زيادة سرعة ومرونة اتخاذ وتنفيذ القرارات التدريبية، وبالتالي إدارة العملية التدريبية بكفاءة في المؤسسة المبحوثة.

- شمولية التدريب لجميع العاملين بالمؤسسة المبحوثة من إطارات مسيرة، وإطارات سامية، وإطارات، وأعاون تحكم، وأعاون تنفيذ، سواء كانوا دائمين أو متعاقدين.
- تعتمد المؤسسة في تدريبها لمواردها البشرية على مزيج من أساليب التدريب المعاصر والمقسمة وفقا لشكلي التدريب الداخلي والخارجي. فقد يكون التدريب داخل المؤسسة، كأن يتم الاستعانة بمدربين متخصصين من خارج المؤسسة لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة في/ خارج مواقع العمل. ومن أمثله ذلك التدريب في مجال السلامة الصناعية، حيث بدأت إجراءات التدريب الداخلي لموظفي السلامة الصناعية من أجل اختبار مراقبة عمليات التدخل وقدرة الفرق على التدخل والرد في حالة الطوارئ. وقد تم تنفيذ برنامج مناورة خلال سنة 2018، بما في ذلك 03 مناورات مشتركة مع الحماية المدنية، و03 اختبارات المحاكاة الداخلية. كما قد يكون التدريب خارج المؤسسة، أين يتم تدريب العاملين في المراكز التدريبية سواء المملوكة من قبل المؤسسة الأم (مركز CFIK بالجزائر العاصمة) أو المراكز التدريبية الخارجية (أهمها: ELBA تبسة، SYSNET تبسة، CATERPILLAR الجزائر العاصمة)، والتي تلجأ إليها المؤسسة الأم عندما يكون الجهاز التدريب الداخلي عاجزا عن تكوين العاملين في بعض المجالات أو التخصصات (أنظر الملحق رقم 01)). وتعتمد المراكز التدريبية في تدريب العاملين على أسلوب المحاضرة والمناقشة الجماعية عندما يتطلب الأمر إكسابهم بعض المعارف النظرية المرتبطة بمجال عملهم، إلى جانب الأساليب التطبيقية عندما يتعلق الأمر بإكسابهم المهارات الضرورية لتأدية أعمالهم بالشكل المناسب. كما أن التدريب قد يكون من خلال حضور الملتقيات والندوات، أو قد يكون على المواقع الإلكترونية عندما لا يتطلب الأمر الحضور الجسدي للمتدرب كما هو الحال عند التدريب على الأجهزة والآلات.
- يعتبر نقل التدريب من أهم المفاهيم المعاصرة في مجال تدريب الموارد البشرية غير المأخوذ بها في العديد من المؤسسات الاقتصادية، حيث تكتفي هذه الأخيرة بتنفيذ البرنامج التدريبي دون تتبع مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية التي خضعت لها ومدى نقلهم لما اكتسبوه من معارف ومهارات إلى مواقع عملهم. وهو ما لم تغفل عنه المؤسسة المبحوثة التي جعلت من هذا المفهوم مرحلة هامة من مراحل إدارة العملية التدريبية (أنظر الملحق رقم 02)).
- يتم تقييم التدريب في المؤسسة المبحوثة لمعرفة الأثر على المستويين الفردي والمؤسسي ولمعرفة مواطن الخلل أو الضعف في البرامج التدريبية الحالية وتجنب الوقوع فيها مستقبلا عند تصميم برامج تدريبية مستقبلية. وهنا يمكن الإشارة إلى نوعين هامين من التقييم بالمؤسسة المبحوثة، يطلق على النوع الأول بـ "التقييم الساخن"، والمعروف أيضا باسم التقييم التربوي للتدريب، الذي يقدم من قبل المؤسسة التدريبية عند إجراء التدريب خارج المؤسسة، ومن قبل المؤسسة عند إجراء التدريب على الموقع. ويتم

ملء ورقة التقييم الساخن من قبل المتدربين (أنظر الملحق رقم (03)). ويطلق على النوع الثاني من التقييم بـ "التقييم البارد"، الذي يهدف إلى تقييم سلوك المتدربين بعد ثلاثة أشهر من التدريب والذي يتم بعد فترة من المراقبة في محطة العمل للتأكد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية ومدى نقلهم لما اكتسبوه من معارف ومهارات إلى مواقع العمل، أين يقوم المدير المباشر بمقابلة العامل وتقييم سلوك عمله الجديد (أنظر الملحقين رقم (02) و (04)).

- تمر العملية التدريبية بالمؤسسة المبحوثة بعدة مراحل (أنظر الملحق رقم (02)) تأتي في مقدمتها مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، حيث تنشأ هذه الأخيرة عند وجود فجوة بين الوضع الحالي والوضع المتوقع، ويتم تحديدها بناء على التقارير السنوية وتقييم الكفاءات، كما تنشأ الحاجة إلى التدريب عند وجود عطل فني يتعلق بعامل التأهيل، وعند إدخال معدات أو تجهيزات جديدة أو إحداث تغييرات تنظيمية ... وغيرها من أسباب الحاجة التي لا تخرج عن تلك المحددة في الأدبيات النظرية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مدار السنة وذلك في بداية شهر أكتوبر من قبل مسؤول التدريب بالتنسيق مع المدراء التنفيذيين، وحيث يجتمع مسؤول التدريب معهم لتحديد احتياجات التدريب بشكل نهائي، والمسجلة في محضر يتم التوقيع عليه بشكل مشترك، ليتم دمج الاحتياجات المذكورة في خطة التدريب.

- بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، يقوم مسئول التدريب بتطوير خطة التدريب والميزانية بالتعاون مع مدير الموارد البشرية، ثم يحيلها إلى لجنة المشاركة ويقدمها إلى المسئول الأول عن المؤسسة للموافقة عليها. قد تظهر احتياجات التدريب غير المتوقعة خلال السنة. في هذه الحالة، يكون المسئول الأول عن المؤسسة هو الوحيد الذي يسمح، بشكل استثنائي، بتنفيذ إجراء تدريبي أو حلقات دراسية إضافية غير منصوص عليها في خطة التدريب.

- يلي المراحل السابقة عملية تنفيذ خطة التدريب، وهنا يضع مسئول التدريب مواصفات التدريب ويتخذ الخطوات اللازمة لمشاركة الأفراد المستهدفين للتسجيل في مؤسسات التدريب المختارة. إضافة إلى إبرام اتفاقية التدريب بين المؤسسة المبحوثة والمؤسسات التدريبية. تحدد اتفاقية التدريب حقوق والتزامات الأطراف المتعاقدة، وبشكل خاص تحدد الغرض من كل إجراء مبرمج ومدته وتاريخ بدايته، عدد العمال الذين سيتم تدريبهم وشروط الوصول إلى الدورات التدريبية المختلفة، الدورات التدريبية ومستويات التأهيل المعنية، تقييم تكاليف التدريب وشروط تسويتها، الأساليب الممكنة لمشاركة المؤسسة المتعاقدة في مراقبة عمالها والتدريب الذي يتم توزيعه عليهم، طرق تقييم التدريب، إجراءات تسوية المنازعات الناشئة عن تنفيذ الاتفاقية، تاريخ ومدة سريان الاتفاقية وشروط تجديدها أو إنهائها. ليتم في الأخير

تقييم البرنامج التدريبي والتأكد من مدى نجاحه وأثره على نتائج الأعمال وفقا لعدة طرق منها الطريقتين المشار إليهما سابقا.

بعد هذا التقصي لأبعاد التدريب المعاصر بالمؤسسة المبحوثة، وباعتبار أنها - كما تم الإشارة إليه نظريا- تمثل المخرجات الرئيسية لنظام إعادة هندسة عمليات التدريب، يكون التساؤل هنا حول مدى تأثيرها على أبعاد أداء المورد البشري المختلفة من وجهة نظر المسؤولين بالمؤسسة المبحوثة؟ وهو ما سيتم مناقشته من خلال المحور التالي.

2. إجراءات الدراسة التطبيقية

تم إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة إسمنت تبسة، التي وقع الاختيار عليها نظرا لإمكانية الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال آراء مسؤوليها، خاصة وأن تدريب الموارد البشرية بهذه المؤسسة له أهميته ووزنه في الهيكل التنظيمي. وتتعلق الإجراءات المتبعة في الدراسة التطبيقية بعمليات تحديد مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة الرئيسية واختيار أسلوب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية.

1.2. تقديم مجتمع الدراسة

لدراسة ظاهرة معينة عن مجموعة من الأفراد (مجتمع)، لا بد من جمع بيانات عن هذه الظاهرة في ذلك المجتمع، فإذا كان جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع أمر صعب في كثير من الأحيان، فإنه يتم أخذ جزء (عينة) منه ودراسة هذه الظاهرة على أفراد العينة¹. وإذا كان مجتمع الدراسة صغيرا كأن نتحدث عن 200 فردا فإن إمكانية دراسة جميع أفرادها واردة (أسلوب الحصر الشامل)².

ولذلك يتم تعريف المجتمع Population على أنه "جميع الأفراد (أو الأشياء، أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها"³، أي جميع الأفراد أو العناصر موضوع البحث أو الدراسة. وحيث يوجد نوعان: مجتمع الهدف وهو المجتمع المستهدف بالدراسة والذي من خلاله يتم تحديد طبيعة الأفراد أو العناصر التي تقتصر عليها الدراسة. ومجتمع الدراسة وهو المجتمع الذي سيتم اختيار العينة منه وتعمم عليه النتائج، أو الذي سيطبق عليه أسلوب الحصر الشامل، والمأخوذ من المجتمع المستهدف.

وفي هذه الدراسة، يتكون المجتمع المستهدف من جميع المسؤولين بمؤسسة إسمنت تبسة من إطارات مسيرة وإطارات سامية وإطارات والمتواجدين بمختلف الوحدات التابعة للمؤسسة المبحوثة والبالغ عددهم 173 مسؤولا والموزعين على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع المسؤولين بالمؤسسة المبحوثة

المجموع	عدد الإطارات السامية والإطارات " المتعاقدين "	عدد الإطارات السامية والإطارات " الدائمين "	عدد الإطارات المسيرة
173	53	115	05

المصدر: تم إعداده بناء على المعلومات المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

¹ محمد بلال الزغبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي الـ Spss: فيم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2012، ص 21.

² منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 164.

³ رجاء محمود أبو علام، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الـ Spss، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص 09.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة، فبعد استبعاد جميع المسؤولين بوحدة إنتاج الحصى خنشة المنشأة حديثاً، وكذا المسؤولين الذين رفضوا الإدلاء بأرائهم حول الموضوع، فقد بلغ عدد أفرادها 108 مسؤولاً فقط، وقد تم توزيع استمارات بما يوافق هذا العدد (حصر شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة)، والتي استرجع منها 93 استمارة، حيث استبعد منها 11 استمارة وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع استمارات الاستبيان على المسؤولين بالمؤسسة المبحوثة

عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي
108	104	93	11	82

المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق ذكره.

وبذلك فقد بلغ عدد استمارات الاستبيان القابلة للتحليل الإحصائي 82 استمارة، وفيما سيأتي توضيح لأجزاء استمارة الاستبيان وتحديد مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي لبياناتها.

2.2. إعداد أداة الدراسة

تشير أداة الدراسة إلى الوسيلة أو الطريقة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن متغيرات الدراسة أي كان نوعها، ويعتبر كل من الاستبيان والمقابلة والملاحظة أكثر الطرق استخداماً لجمع البيانات، وفيما يلي التعريف بكل واحدة منها:

- الاستبيان: يعتبر الاستبيان **Questionnaire** من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشاراً، وهو مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض، وطبيعة المبحوثين وثقافتهم، وطريقة ملء الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوث، والإمكانات المادية والتحليلية المتاحة. وفي العادة يحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي المتعلقة بموضوع الدراسة¹.

¹ جمال محمد شاكر محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام **Spss**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص 29.

- **المقابلة:** تعتبر المقابلة **Interview** عملية اتصال لفظي تهدف إلى استثارة معلومات من الشخص الذي تجري معه المقابلة، سواء كانت عملية الاتصال وجها لوجه أو عن طريق الهاتف. إذ تمكن الباحث من الحصول على معلومات كثيرة وعلى درجة كبيرة من العمق والوضوح والدقة عن الظاهرة المدروسة.

- **الملاحظة:** في حين أن المقابلات والاستبانات تستنبط الإجابات من الناس، إلا أنه من الممكن جمع البيانات دون طرح أسئلة على المستجيبين، وذلك من خلال مراقبة الأفراد في بيئة عملهم الطبيعية، أو في بيئة محكمة مثل المعمل، وتسجيل سلوكياتهم. وتتطلب الملاحظة **Observation** وجود الملاحظ نفسه في موقع العمل¹.

إن جمع البيانات بطرق متعددة ومن مصادر مختلفة يجعل البحث أكثر دقة، فإذا ظهر على سبيل المثال أن البيانات التي تم جمعها من مقابلات واستبانات وملاحظات متسقة ومترابطة بشدة مع بعضها البعض، فإن ذلك يجعل الباحث أكثر ثقة بجودة البيانات التي تم جمعها².

وفي هذه الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة اللتان تم الاستعانة بهما كأداتين تشخيصيتين وتدعيميتين للدراسة التطبيقية الهدف من استخدامهما هو الحصول على معلومات تتعلق بماهية المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بخصائص التدريب في ذات المؤسسة والتي تساعد على تفسير نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، الهدف من تصميمه هو جمع المعلومات المتعلقة بإمكانية توافر أبعاد متغيري الدراسة في المؤسسة المبحوثة واختبار الفرضيات.

وقد اشتمل الاستبيان على قسمين رئيسيين (أنظر الملحق رقم (05)) فيما يلي وصف لهما:

- **القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الوصفية العامة، والمتمثلة في كل من الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** ويتضمن أسئلة (عبارات) الدراسة التي يقدر عددها بـ 40 سؤال مقسم على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

¹ محمد شامل بهاء الدين فهي، **الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss (ج1)**. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص-ص: 46-49.

² المرجع نفسه، ص 53.

الجدول رقم (14): توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (العبارات)	محاور الدراسة		
05	الجانب الهيكلي	X_1	أبعاد إعادة هندسة عمليات التدريب (X)
05	الجانب البشري	X_2	
05	الجانب التكنولوجي	X_3	
05	الجانب الفني	X_4	
20	مجموع العبارات		
05	أداء المهام	Y_1	أبعاد أداء الموارد البشرية (Y)
05	الأداء الضمني	Y_2	
05	الأداء التكيفي	Y_3	
05	الأداء الإبداعي	Y_4	
20	مجموع العبارات		
40	مجموع عبارات الاستبيان ككل		

المصدر: تم إعداده بناء على بيانات الملحق رقم (05).

وبالنسبة للمتغير الذي يعبر عن خيارات أفراد العينة فقد تم تحديده وفقا لسلم Likert الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) تبعا للأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

ولوصف وتحليل بيانات أداة الدراسة الرئيسية تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss V20 من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الموضحة من خلال العنصر التالي.

3.2. تحديد أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المقاييس والمعاملات التالية:

1.3.2. مقاييس الإحصاء الوصفي

لوصف بيانات الدراسة وإظهارها بصيغة مفهومة ذات مدلول وعرضها عن طريق الجداول والرسوم البيانية وتحليلها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه.

- المتوسطات الحسابية (χ): يشير المتوسط الحسابي Means إلى معدل المشاهدات في التوزيع¹، والهدف من استخدامه هو تحديد اتجاه آراء المبحوثين ومعرفة درجة موافقتهم على مدى توافر أبعاد الدراسة في المؤسسة المبحوثة.

- الانحرافات المعيارية (ρ): يعد الانحراف المعياري Standards Deviations من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس درجة الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها². وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول مدى توافر أبعاد الدراسة في المؤسسة المبحوثة.

2.3.2. معاملات الارتباط

إن نظرية الارتباط Correlation تظهر إمكانية تحديد نوع وقوة العلاقة بين الظواهر، والهدف من تحليل الارتباط هو معرفة إمكانية وجود علاقة بين متغيرين أو مجموعة من المتغيرات من عدمها³.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد معاملات الارتباط للأغراض التالية:

- معامل ارتباط Spearman (R): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين⁴. والهدف من استخدامه في هذه الدراسة هو التأكد من مدى ارتباط أو اتساق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع البعد الذي تنتمي إليه (صدق الاتساق الداخلي)، واتساق كل بعد مع المحور الذي ينتمي إليه (الصدق البنائي)، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (يأخذ القيم من -1 إلى 1، إذا كان $R = -1$ فإن العلاقة عكسية تامة، $0 < R < 1$ عكسية، $R = 0$ لا توجد علاقة ارتباط، $0 < R < 1$ علاقة ايجابية تقوى كلما تم الاقتراب من الواحد الصحيح، $R = 1$ علاقة تامة⁵).

- معامل Cronbach Alpha: وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات أداة الدراسة الرئيسية (يأخذ القيم من 0 إلى 1 ومتوسطه 0.6)، ويعتبر أكثر المعاملات اعتماداً من قبل الباحثين لقياس ثبات أداة الدراسة.

¹ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية Spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص1، 2015، ص 21.

² محمد شامل بهاء الدين فهي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

³ نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁴ المرجع نفسه، ص 34.

⁵ عزام عبد الرحمان صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام Spss، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 94.

- معامل التجزئة النصفية: للتأكد أيضا من ثبات أداة الدراسة، حيث تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة - حسب هذه الدراسة- معادلة Guttman للتجزئة النصفية.

3.3.2. معاملات الانحدار، التباين، والتوزيع الطبيعي

في دراسة العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر إذا كان الهدف تحديد نوع وقوة العلاقة فإننا ندرس الارتباط، أما إذا كان الهدف دراسة العلاقة من خلال التمثيل البياني بأفضل علاقة اقتران ممكنة بالشكل $Y = f(x)$ فإنه يتم دراسة الانحدار، ويسمى المستقيم أو المنحنى الذي يمثل هذا الاقتران بمستقيم أو منحنى الانحدار، وهو من الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحديد التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عن طريق معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغيرات المستقلة، فإذا كان عدد المتغيرات المستقلة واحد فيسمى انحدار خطي بسيط، أما إذا كان عدد المتغيرات المستقلة أكثر من واحد فيسمى الانحدار المتعدد. ويتم تعريف الانحدار على أنه إيجاد النموذج الذي يمثل العلاقة السببية بين متغيرين أو أكثر. ويستخدم للتنبؤ بقيمة متغير عن طريق معرفة متغير آخر مرتبط به¹. والهدف من تحليل الانحدار هو اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بإمكانية وجود علاقة تأثير لعدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

أما بالنسبة للفرضية التي تبحث في أثر البيانات الوصفية العامة على إجابات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بغرض اختبارها.

ويشترط استخدام مثل هذه الاختبارات المعلمية أن تخضع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، أين تم استخدام معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Simirnov للتأكد من ذلك.

بعد إعداد أداة الدراسة وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية لبياناتها، يكون التساؤل عما إذا كانت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان) صالحة لجمع بيانات الدراسة الميدانية والمتعلقة بإمكانية توافر متغيري الدراسة بالمؤسسة المبحوثة؟ وما إذا كان بالإمكان الاعتماد على الإحصاء المعلمي واستخدام الاختبارات المعلمية اللازمة لاختبار الفرضيات؟ وهو ما سيتم الإجابة عليه من خلال المحور التالي.

¹ نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص 34.

3. الاختبارات القبليّة لأداة الدراسة الرئيسيّة

للإجابة على التساؤلات السابقة تم القيام بمجموعة من الاختبارات القبليّة الضرورية لذلك، والمتمثلة تحديداً في اختبارات صدق وثبات أداء الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة التطبيقية، وفيما يلي توضيح لها.

1.3. اختبار صدق أداة الدراسة

يكون التساؤل هنا عما إذا كانت أداة الدراسة " قادرة على قياس ما يفترض أن تقيسه¹ " أو " إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة البحث من مجتمع البحث"² من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى؟ وقد جرى التأكد من ذلك وفقاً للخطوات التالية:

- صدق الاتساق الظاهري: تم التأكد من ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على محكمين من أساتذة مختصين (أنظر الملحق رقم (06)) وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين أداة الدراسة في فقراتها.
- صدق الاتساق الداخلي: حيث جرى حساب معاملات الارتباط Spearman (R) للتأكد من مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتهي إليه (يكفي أن يكون معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 أو 0.05 للتأكد من صدق الاتساق الداخلي)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

¹ منذر الضامن، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² محمد شامل بهاء الدين فهد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط (R) بين درجة عبارات بعد " الجانب الهيكلي " والدرجة الكلية للبعد نفسه

الرقم	عبارات بعد: الجانب الهيكلي (X_1)	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
X ₁₁	تسند مؤسستكم مهمة إدارة عمليات التدريب إلى قسم أو وظيفة محددة في الهيكل التنظيمي لها.	** 0.629	0.000
X ₁₂	تسند مؤسستكم مهمة إعداد الدراسات والأبحاث التي من شأنها رفع كفاءة التدريب إلى جميع الوظائف الهيكلية بالتنسيق مع القسم المكلف بالتدريب.	** 0.643	0.000
X ₁₃	تعتمد مؤسستكم على شبكة اتصال فعالة بين القسم المكلف بالتدريب وباقي الأقسام، مما يسهل انتقال المعلومات قبل، خلال وبعد العملية التدريبية.	** 0.656	0.000
X ₁₄	يملك القسم المكلف بالتدريب في مؤسستكم على الأدوات والمعدات اللازمة والأفراد ذوي الخبرة والقدرة على القيام بالعمليات التدريبية.	** 0.710	0.000
X ₁₅	يساهم قسم التدريب بمؤسستكم في زيادة سرعة ومرونة اتخاذ وتنفيذ القرارات التدريبية.	** 0.658	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط (R) بين درجة عبارات بعد " الجانب البشري " والدرجة الكلية للبعد نفسه

الرقم	فقرات بعد: الجانب البشري (X_2)	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
X ₂₁	تعمل مؤسستكم على إشراك جميع الرؤساء والمؤوسين في وضع أهداف وتحديد محتوى البرامج التدريبية، مما يزيد من فعاليتها ويسهل تنفيذها.	** 0.701	0.000
X ₂₂	يساهم الرؤساء المباشرون بمؤسستكم في تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارهم الأكثر إدراكا لاحتياجات مؤوسيم من المعارف والمهارات.	** 0.651	0.000
X ₂₃	يقوم الرؤساء المباشرون بمؤسستكم بتوجيه مؤوسيم وتزويدهم بالمهارات والمعلومات والإرشادات اللازمة في مواقع عملهم.	** 0.613	0.000
X ₂₄	يعمل المؤوسون بمؤسستكم على تطوير أدائهم ذاتيا بالقراءة والسؤال المستمر ومحاولة التعلم وتطبيق الجديد في عملهم.	** 0.640	0.000
X ₂₅	يتصف المدربون المعتمدون من قبل مؤسستكم بالقدرة على إثارة عقول المتدربين واستدراج أفكارهم وحلولهم الإبداعية.	** 0.658	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط (R) بين درجة عبارات " الجانب التكنولوجي " والدرجة الكلية للبعد نفسه

الرقم	عبارات بعد: الجانب التكنولوجي (X ₃)	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
X ₃₁	تعمل مؤسساتكم على استخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط والبرامج التدريبية المسطرة.	** 0.601	0.000
X ₃₂	تتيح البرامج الآلية المستخدمة من طرف مؤسساتكم، وصول معلومات مباشرة وحديثة حول الموارد البشرية إلى القائمين على عمليات التدريب.	** 0.723	0.000
X ₃₃	تعمل مؤسساتكم على تحيين وتطوير برامجها الآلية بما يساهم في الرفع من فعالية تدريب مواردها البشرية.	** 0.563	0.000
X ₃₄	تشجع مؤسساتكم التدريب عن بعد، دون الحاجة إلى ترك مكان العمل، مما يقلل من أوقات الغياب ويخفض من تكاليف التدريب.	** 0.743	0.000
X ₃₅	تقدم مؤسساتكم التسهيلات التقنية التي تعمل على نقل المعرفة الحديثة أنيا للمتدربين وليس بعد فترة من ظهورها، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التعلم.	** 0.637	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط (R) بين درجة عبارات بعد " الجانب الفني " والدرجة الكلية للبعد نفسه

الرقم	عبارات بعد: الجانب الفني (X ₄)	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
X ₄₁	تعمل مؤسساتكم على ربط أهداف البرامج التدريبية مع الخطط التنفيذية والأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.	** 0.700	0.000
X ₄₂	تعمل مؤسساتكم على بناء أنظمة سليمة للكشف عن الاحتياجات التدريبية وحصرتها وتصنيفها بما يؤثر إيجابيا في واقعية وكفاءة البرامج التدريبية.	** 0.580	0.000
X ₄₃	تعمل مؤسساتكم على إعداد دليل المؤسسات والمراكز التدريبية المتاحة والمفاضلة بينها بناء على معايير الجودة والتكلفة والتقدم التكنولوجي.	** 0.691	0.000
X ₄₄	تعمل مؤسساتكم على توفير كل المتطلبات المادية والبشرية وكذا الزمنية لضمان نجاح البرامج التدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها.	** 0.689	0.000
X ₄₅	تعمل مؤسساتكم على تقييم برامج التدريب السنوية بعد نهاية السنة لتحديد المشكلات والأخطاء السابقة وتفاديها عند تصميم برامج لاحقة.	** 0.627	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط (R) بين درجة عبارات بعد " أداء المهام " والدرجة الكلية للبعد نفسه

الرقم	عبارات بعد: أداء المهام (Y_1)	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
Y_{11}	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على أداء مهامها الوظيفية بأقل قدر ممكن من الأخطاء.	** 0.506	0.000
Y_{12}	تبذل الموارد البشرية بمؤسستكم الجهود الكافية لأداء مهامها الوظيفية في الوقت المحدد.	** 0.548	0.000
Y_{13}	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على الاستجابة للطلبات والمهام المسندة من حيث السرعة والدقة.	** 0.814	0.000
Y_{14}	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تجنب حوادث العمل والتخفيض من احتمالية وقوعها.	** 0.635	0.000
Y_{15}	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تحليل العمل وتبسيطه، وتفادي المبالغة في الإجراءات.	** 0.668	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط (R) بين درجة عبارات بعد " الأداء الضمني " والدرجة الكلية للبعد نفسه

الرقم	عبارات بعد: الأداء الضمني (Y_2)	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
Y_{21}	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح المؤسسة وزبائنها.	** 0.530	0.000
Y_{22}	تدعم الموارد البشرية بمؤسستكم الأهداف المؤسسية وتدافع عنها بشكل علني.	** 0.629	0.000
Y_{23}	تتبع الموارد البشرية بمؤسستكم القواعد والإجراءات المقررة مهما كانت طبيعتها.	* 0.657	0.000
Y_{24}	تصر الموارد البشرية بمؤسستكم على الانضباط، واحترام مواقيت العمل وقلة الغياب.	** 0.799	0.000
Y_{25}	يسود بمؤسستكم جو من التضامن والتعاون بين الأفراد العاملين في مواقع العمل.	** 0.661	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط (R) بين درجة عبارات بعد "الأداء التكيفي" والدرجة الكلية للبعد نفسه

الرقم	عبارات بعد: الأداء التكيفي (Y ₄)	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
Y ₄₁	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التعامل مع مواقف العمل غير المتوقعة.	** 0.487	0.000
Y ₄₂	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التأقلم مع ضغوط العمل دون أي قلق أو انزعاج.	** 0.500	0.000
Y ₄₃	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تجنب حدوث حالة خطر أو أزمة وبالطريقة المناسبة.	** 0.749	0.000
Y ₄₄	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التكيف مع الثقافات المختلفة (الانفتاح على الآخرين، وتقبل جهات النظر المختلفة...).	** 0.708	0.000
Y ₄₅	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التكيف البدني (تحمل الإجهاد البدني، العمل في بيئات غير مريحة، الحرارة والضوضاء...).	** 0.644	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط (R) بين درجة عبارات بعد "الأداء الإبداعي" والدرجة الكلية للبعد نفسه

الرقم	عبارات بعد: الأداء الإبداعي (Y ₃)	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
Y ₃₁	تدعم الموارد البشرية بمؤسستكم على نحو مستمر مبادرات التغيير والتطوير التي تقوم بها المؤسسة.	* 0.668	0.000
Y ₃₂	تهتم الموارد البشرية بمؤسستكم بتقديم مقترحات أو أفكار جديدة ذات صلة بالعمل.	** 0.752	0.000
Y ₃₃	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.	** 0.828	0.000
Y ₃₄	تهتم الموارد البشرية بمؤسستكم ليس فقط بتحقيق النتائج بل وبطريقة وتكلفة تحقيقها أيضا.	** 0.726	0.000
Y ₃₅	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم الرغبة في المبادرة وتحمل المخاطر.	** 0.512	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تبين نتائج التحليل الإحصائي المدرجة في الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات الارتباط (R) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل عبارة أقل من 0.01، وعليه فإن جميع عبارات الاستبيان متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وهي تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق البنائي: جرى حساب معاملات الارتباط Spearman (R) للتأكد من مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة

معايير الدراسة	الأبعاد	معامل الارتباط (R)	القيمة (Sig)
إعادة هندسة عمليات التدريب (X)	X ₁ الجانب الهيكلي	** 0.607	0.000
	X ₂ الجانب البشري	** 0.468	0.000
	X ₃ الجانب التكنولوجي	** 0.310	0.005
	X ₄ الجانب الفني	** 0.517	0.000
أداء المورد البشري (Y)	Y ₁ أداء المهام	** 0.613	0.000
	Y ₂ الأداء الضمني	** 0.811	0.000
	Y ₃ الأداء التكيفي	** 0.632	0.000
	Y ₄ الأداء الإبداعي	** 0.921	0.000

** معامل الارتباط (R) دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من النتائج السابقة أن جميع قيم معاملات الارتباط (R) بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه كل البعد دالة عند مستوى معنوية 0.01، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل بعد أقل من 0.01، وبذلك تعتبر أبعاد الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2.3. اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة يعطي المقياس (أداة الدراسة) قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. أو مدى انسجام البيانات المحصلة من أفراد مجتمع الدراسة في فترات زمنية مختلفة. وتكمن أهمية قياس درجة ثبات الأداة في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه، ومن ثم ستكون نتائج البحث غير مطمئنة ومضللة، وفي أغلب الأحوال مضيعة للجهد والوقت والمال. وهناك عدة طرق إحصائية لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط¹.

¹ محمد شامل بهاء الدين فهي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الطريقتين الآتيتين:

- طريقة معامل الثبات Cronbach Alpha: يعتبر أكثر الاختبارات اعتمادا من قبل الباحثين لقياس الثبات، وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات أداة الدراسة (يأخذ القيم من 0 إلى 1 ومتوسطه 0.6)، وقد جرى استخراجها للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): قيمة معامل Cronbach Alpha لثبات أداة الدراسة

الرقم	تسلسل الفقرات	الأبعاد	قيمة معامل Cronbach Alpha
X ₁	05-01	الجانب الهيكل	0.766
X ₂	10-06	الجانب البشري	0.763
X ₃	15-11	الجانب التكنولوجي	0.737
X ₄	20-16	الجانب الفني	0.741
X	20-01	إعادة هندسة عمليات التدريب	0.663
Y ₁	25-21	أداء المهام	0.657
Y ₂	30-26	الأداء السياقي	0.675
Y ₃	35-31	الأداء التكيفي	0.649
Y ₄	40-36	الأداء الإبداعي	0.741
Y	40-21	أداء المورد البشري	0.850
	40-01	الاستبيان ككل	0.779

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مقبولة جميعا، وقد بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.779 وهي نسبة ثبات مقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

ولتأكيد وتدعيم النتائج السابقة وخاصة باقتراب بعض معاملات الثبات من الحد الأدنى المقبول 0.6، فقد تم الاستعانة بطريقة ثانية للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وسيتم توضيح ذلك من خلال ما سيأتي.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-half Reliability: تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين إما عشوائيا أو على أساس الأرقام الفردية والزوجية، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط (R) بين نصفي الاستبيان، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة - حسب هذه الدراسة- معادلة Guttman للتجزئة النصفية. وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية

الارتباط (R) بعد التعديل باستخدام معامل Guttman	الارتباط (R) قبل التعديل	الأبعاد	الرقم
0.692	0.554	الجانب الهيكلي	X ₁
0.776	0.692	الجانب البشري	X ₂
0.815	0.722	الجانب التكنولوجي	X ₃
0.665	0.584	الجانب الفني	X ₄
0.812	0.686	إعادة هندسة عمليات التدريب	X
0.781	0.670	أداء المهام	Y ₁
0.827	0.727	الأداء الضمني	Y ₂
0.685	0.708	الأداء التكيفي	Y ₃
0.809	0.547	الأداء الإبداعي	Y ₄
0.745	0.595	أداء المورد البشري	Y
0.825	0.704	الاستبيان ككل	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما هو ملاحظ من خلال الجدول أعلاه، فإن جميع معاملات التجزئة النصفية مقبولة لأنها تفوق الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول 0.6 وهو ما يؤكد استقرار نتائج محاور الدراسة لو تكرر اختبار عباراتها مع نفس الأفراد وفي نفس الظروف أو ما أطلق عليه سابقا بثبات أداة الدراسة.

3.3. اختبار الإحصاء المعلمي

تشرط الاختبارات المعلمية كما هو الحال مع تحليل الانحدار الذي تم اعتماده لاختبار فرضيات الدراسة أن يكون توزيع البيانات طبيعياً Normal Distribution. ومن أجل التأكد من ذلك وضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov بعد توزيع استمارات الاستبيان وجمعها من قبل أفراد مجتمع الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

الرقم	المحاور	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	قيمة (Sig)
X	إعادة هندسة عمليات التدريب	0.916	1.99	0.371
Y	أداء المورد البشري	0.888	1.99	0.409
	الاستبيان ككل	0.680	1.99	0.745

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل محور أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ذلك أن القيم الجدولية أكبر من القيم المحسوبة، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وبالتالي تتأكد صلاحية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة الميدانية، وكذا إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

4. تحليل بيانات الدراسة التطبيقية

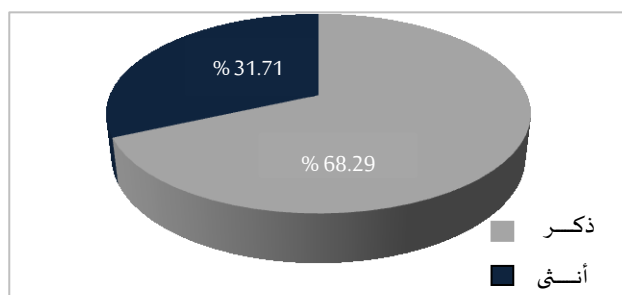
يتناول هذا المحور تحليلاً لخصائص أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الوصفية العامة المتضمنة للسمات الشخصية والوظيفية لهم، والتي تم تجميعها عن طريق الاستبيان، إضافة إلى تحليل محوري الدراسة للتعرف على مدى توافر متغيري الدراسة من وجهة نظر المبحوثين (المسؤولين) بالمؤسسة المبحوثة.

1.4. عرض وتحليل البيانات الوصفية العامة

فيما يلي وصف إحصائي لمجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الوصفية العامة المحددة في أداة الدراسة:

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس: كما هو ملاحظ في الشكل رقم (13) فقد بلغت نسبة الذكور 68.29% من مجتمع الدراسة ككل في حين شكلت الإناث ما نسبته 31.71%، وبالمقارنة بين النسبتين فإن هناك فرق واضح بينهما يعود إلى التباعد بين الجنسين في تولي المناصب الإدارية في المؤسسة المبحوثة.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

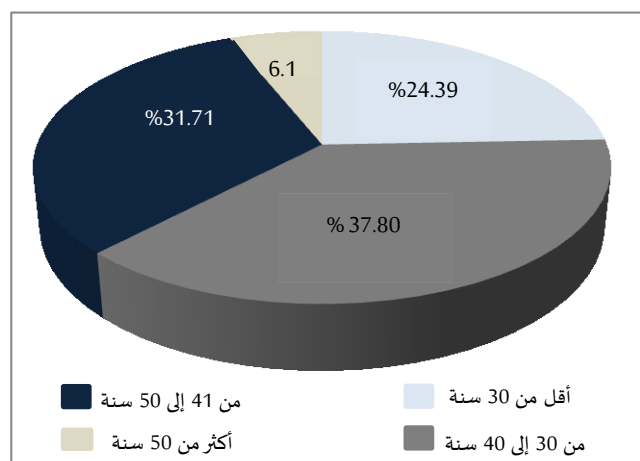


المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر: يوضح الشكل رقم (14) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية يأخذ النسب التنازلية التالية: تشكل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ما نسبته 37.80%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 31.71%، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 24.39%، وأخيراً الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 6.10%. وتشير النتائج السابقة

إلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم من أواسط الفئات العمرية، وأن القلة القليلة من أفراد مجتمع الدراسة تتجاوز أعمارهم 50 سنة ما يشير إلى تمسك المؤسسة بالخبرة.

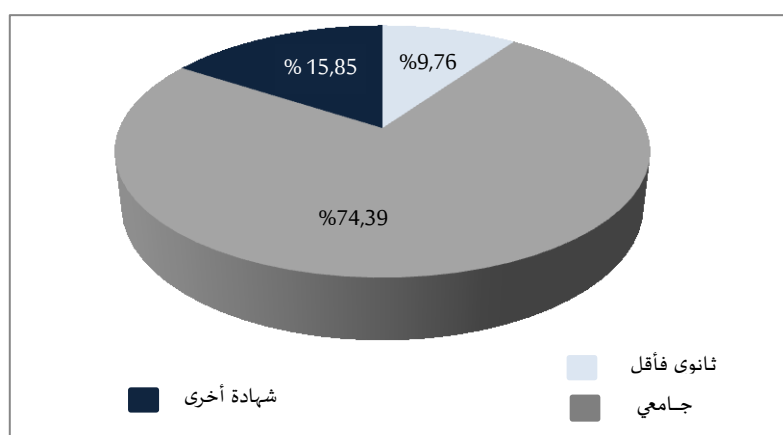
الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: وفقا للشكل رقم (15) فإن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية (ليسانس وماستير وماجستير ودكتوراه) أي ما نسبته 74.39%، وأن ما نسبته 15.85% من مجتمع الدراسة هم من حملة الشهادات الأخرى (تقني سامي، مهندس، دبلوم معهد...)، في حين أن القلة القليلة من مجتمع الدراسة لم يتجاوز مستواهم التعليمي المستوى الثانوي أي ما نسبته 9.76%، وهو ما يشير إلى وجود كوادر مؤهلين علميا بالمؤسسة المبحوثة.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

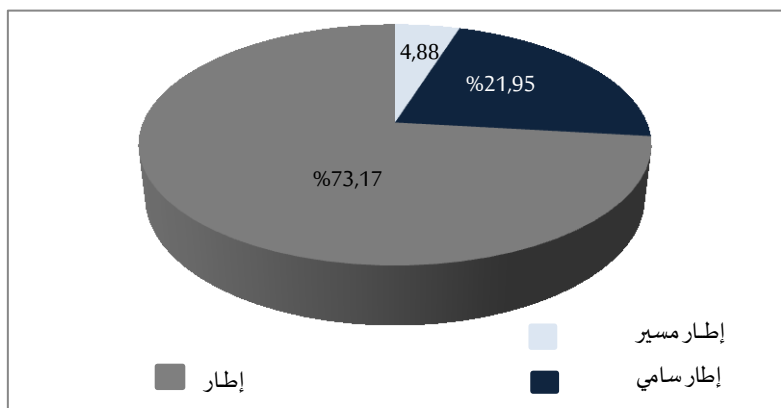


المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي: يوضح الشكل رقم (16) توزيع المبحوثين حسب متغير المركز الوظيفي، حيث شكلت الإطارات المسيرة ما نسبته 4.88%، تعلوها نسبة الإطارات

السامية المقدرة بـ 21.95%، ثم نسبة الإطارات الذين يشكلون أغلبية مجتمع الدراسة أي ما نسبته 73.17%. وحيث تتناسب هذه النسب مع تقسيمات الإطارات في المؤسسة المبحوثة، وهي الفئة المستهدفة لأغراض إجراء الدراسة الحالية.

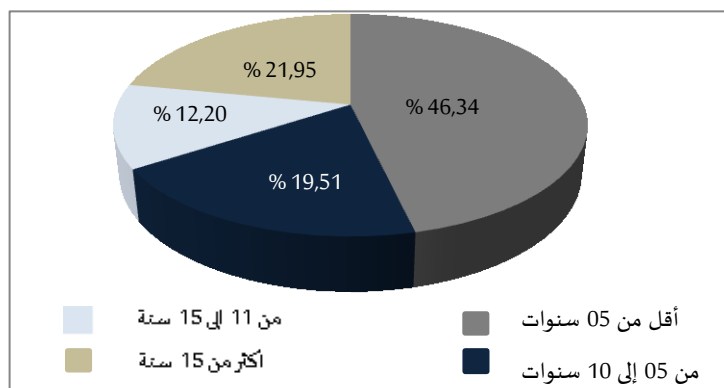
الشكل رقم (16): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: يبين الشكل رقم (17) أن توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة يأخذ النسب التنازلية التالية: تشكل ما نسبته 46.34% فئة المبحوثين الذين تقل سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات، تليها نسبة المبحوثين الذين تتجاوز سنوات الخبرة لديهم 15 سنة والتي بلغت 21.95%، ثم نسبة المبحوثين الذين تتراوح سنة الخبرة لديهم بين 05 إلى 10 سنوات أي ما نسبته 19.51%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 11 إلى 15 سنة أي ما نسبته 12.20%. وهو ما يشير إلى وجود مزيج من الإطارات ذوي خبرات مهنية طويلة تحتاجها المؤسسة لإدارة شؤونها، والإطارات الذين يتمتعون بالمؤهلات العلمية التي تتطلبها بعض الوظائف بغض النظر عن الخبرة المهنية.

الشكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التوزيع الإحصائي.

تشير النتائج السابقة إلى وجود تنوع في خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وحيث اتضح جليا تشجيع المؤسسة المبحوثة للفئات الشبابية ذوي المؤهلات العلمية على تولي المناصب الإدارية مع تمسكها بالخبرة المهنية والأقدمية التي تحتاجها لإدارة شؤونها والاستفادة القصوى منها.

2.4. عرض وتحليل بيانات محور إعادة هندسة عمليات التدريب

تم التعرف على اتجاهات آراء المبحوثين حول مدى توافر أبعاد إعادة هندسة عمليات التدريب بالمؤسسة المبحوثة والمحددة في الاستبيان، وذلك باستخدام الانحراف المعياري كأكثر مقاييس التشتت شيوعا لمعرفة مدى انسجام أو تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة، والمتوسط الحسابي الذي يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية لمعرفة درجة الموافقة على كل بعد. ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي وفقا لسلم Likert الخماسي بحساب المدى (5-1=4) ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الخيارات لتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.80 تمثل الخيار غير موافق بشدة، والفئة الثانية من 1.81 إلى 2.60 تمثل الخيار غير موافق، والفئة الثالثة من 2.61 إلى 3.40 تمثل الخيار محايد، والفئة الرابعة من 3.41 إلى 4.20 تمثل الخيار موافق، والفئة الأخيرة من 4.21 إلى 5 تمثل الخيار موافق بشدة.

الجدول رقم (26): تفسير قيم المتوسط الحسابي وفقا لسلم Likert الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	1.80 - 1.0	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5.0 - 4.21
التفسير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق ذكره.

وفي ما يلي تحليل لأبعاد المحور الأول:

- بعد الجانب الهيكلي: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الجانب الهيكلي"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد: الجانب الهيكلي (X_1)
موافق بشدة	0.567	4.22	X_{11} تسند مؤسستكم مهمة إدارة عمليات التدريب إلى قسم أو وظيفة محددة في الهيكل التنظيمي لها.
محايد	0.608	3.02	X_{12} تسند مؤسستكم مهمة إعداد الدراسات والأبحاث التي من شأنها رفع كفاءة التدريب إلى جميع الوظائف الهيكلية بالتنسيق مع قسم التدريب.
موافق	0.562	4.07	X_{13} تعتمد مؤسستكم على شبكة اتصال فعالة بين قسم التدريب وباقي الأقسام، ما يسهل انتقال المعلومات قبل، خلال وبعد العملية التدريبية.
موافق	0.531	3.80	X_{14} يمتلك القسم المكلف بالتدريب في مؤسستكم على الأدوات والمعدات اللازمة والأفراد ذوي الخبرة والقدرة على القيام بالعمليات التدريبية.
موافق	0.576	4.04	X_{15} يساهم قسم التدريب بمؤسستكم في زيادة سرعة ومرونة اتخاذ وتنفيذ القرارات التدريبية.
موافق	0.249	3.79	البعد ككل

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تبين نتائج الجدول رقم (28) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد الجانب الهيكلي بالمؤسسة المبحوثة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للبعد ككل والمقدر بـ 3.79 والذي يقابل درجة موافق. ويشير الانحراف المعياري للبعد ككل والمقدر بـ 0.249 إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد بالمؤسسة المبحوثة.

وبالتفصيل في عبارات بعد الجانب الهيكلي، يمكن التوصل إلى ما يلي:

- موافقة أغلبية المبحوثين وبشدة على العبارة (1) أي امتلاك المؤسسة المبحوثة لقسم أو وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي تسند إليها مهمة إدارة العملية التدريبية، وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المقدر بـ 4.22 والمقابل لدرجة موافق وبشدة والانحراف المعياري المقدر بـ 0.567 الذي يشير إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذه العبارة بالمؤسسة المبحوثة.
- موافقة أغلبية المبحوثين على العبارات (3) و (4) و (5) بمتوسطات حسابية مقدره على التوالي بـ 4.07، 3.80، و 4.04، والمتعلقة بوجود شبكة اتصال فعالة بين القسم المكلف بالتدريب وباقي الأقسام، مما يسهل انتقال المعلومات قبل، خلال وبعد العملية التدريبية، وكذا امتلاك قسم التدريب بالمؤسسة المبحوثة على الأدوات والمعدات اللازمة والأفراد ذوي الخبرة والقدرة على القيام بإدارة العمليات

التدريبية، ومساهمة قسم التدريب بالمؤسسة المبحوثة في زيادة سرعة ومرونة اتخاذ وتنفيذ القرارات التدريبية. وتشير قيم الانحراف المعياري المقابلة لهذه العبارة والمقدرة على التوالي بـ 0.562، 0.531، و0.576 إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في المؤسسة المبحوثة.

- كانت آراء أغلبية المبحوثين بخصوص العبارة (2) والمتعلقة بإسناد المؤسسة المبحوثة مهمة إعداد الدراسات والأبحاث التي من شأنها رفع كفاءة التدريب إلى جميع الوظائف الهيكلية بالتنسيق مع القسم المكلف بالتدريب محايدة، وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.02، والانحراف المعياري المقدر بـ 0.608 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذه العبارة بالمؤسسة المبحوثة.

- بعد الجانب البشري: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الجانب البشري"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد: الجانب البشري (X_2)
محايد	0.699	3.13	X_{21} تعمل مؤسستكم على إشراك جميع الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف وتحديد محتوى البرامج التدريبية، مما يزيد من فعاليتها ويسهل تنفيذها.
موافق	0.608	3.98	X_{22} يساهم الرؤساء المباشرون بمؤسستكم في تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارهم الأكثر إدراكا لاحتياجات مرؤوسيه من المعارف والمهارات.
موافق	0.678	3.62	X_{23} يقوم الرؤساء المباشرون بمؤسستكم بتوجيه مرؤوسيهم وتزويدهم بالمهارات والمعلومات والإرشادات اللازمة في مواقع عملهم.
محايد	0.606	3.32	X_{24} يعمل المرؤوسون بمؤسستكم على تطوير أدائهم ذاتيا بالقراءة والسؤال المستمر ومحاولة التعلم وتطبيق الجديد في عملهم.
موافق	0.574	3.94	X_{25} يتصف المدربون المعتمدون من قبل مؤسستكم بالقدرة على إثارة عقول المتدربين واستدراج أفكارهم وحلولهم الإبداعية.
موافق	0.257	3.58	البعد ككل

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (29) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد الجانب البشري في المؤسسة المبحوثة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.58 والذي يقابل درجة موافق، والانحراف المعياري

والمقدر بـ 0.257 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات الباحثين حول مدى توافر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة.

ويمكن التفصيل في عبارات هذا البعد على النحو التالي:

- أن آراء أغلبية الباحثين تتجه نحو الخيار موافق وذلك فيما يتعلق بالعبارات (2) و (3) و (5)، وهذا ما تعبر عنه قيم المتوسط الحسابي والمقدرة على التوالي بـ 3.98، 3.62، و 3.94، أي أن الرؤساء المباشرين بالمؤسسة المبحوثة يساهمون من وجهة نظر الباحثين في تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارهم الأكثر إدراكا لاحتياجات مرؤوسهم من معارف ومهارات، وأنهم يقومون بتوجيه مرؤوسهم وتزويدهم بالمهارات والمعلومات والإرشادات اللازمة في مواقع عملهم، وبأن المدربين المعتمدين من قبل المؤسسة المبحوثة يمتلكون القدرة على تغيير نمط التدريب من أسلوب التلقين التقليدي إلى أسلوب المشاركة والمناقشة الجماعية لإثارة عقول المتدربين واستدراج أفكارهم وحلولهم الإبداعية. وتشير قيم الانحراف المعياري المقابلة لهذه العبارات والمقدرة على التوالي بـ 0.608، 0.678، و 0.574 إلى وجود تشتت بسيط في إجابات الباحثين حول مدى توافر العبارات السابقة في المؤسسة المبحوثة.
- كانت آراء أغلبية الباحثين محايدة وذلك فيما يتعلق بالعبارتين (1) و (4)، والتي تبحث في إمكانية إشراك المرؤوسين في وضع أهداف وتحديد محتوى البرامج التدريبية، مما يزيد من فعاليتها ويسهل تنفيذها بما يؤدي إلى زيادة وعيهم بأهمية التدريب وتحفيزهم للخضوع إلى البرامج التدريبية، وأنهم يعملون على تطوير أدائهم ذاتيا بالقراءة والسؤال المستمر ومحاولة التعلم وتطبيق الجديد في عملهم. وهذا ما تفسره قيم المتوسط المقدر على التوالي بـ 3.13 و 3.32. وحيث تشير قيم الانحراف المعياري المقدر على التوالي بـ 0.699 و 0.606 إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات الباحثين حول مدى توافر العبارتين السابقتين بالمؤسسة المبحوثة.
- بعد الجانب التكنولوجي: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الجانب التكنولوجي"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد: الجانب التكنولوجي (X_3)
موافق	0.576	3.80	X_{31} تعمل مؤسساتكم على استخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط والبرامج التدريبية المسطرة.
موافق	0.619	3.99	X_{32} تتيح البرامج الآلية المستخدمة من طرف مؤسساتكم، وصول معلومات مباشرة وحديثة حول الموارد البشرية إلى القائمين على عمليات التدريب.
محايد	0.633	3.34	X_{33} تعمل مؤسساتكم على تحيين وتطوير برامجها الآلية بما يساهم في الرفع من فعالية تدريب مواردها البشرية.
محايد	0.558	3.10	X_{34} تشجع مؤسساتكم التدريب عن بعد، دون الحاجة إلى ترك مكان العمل، مما يقلل من أوقات الغياب ويخفض من تكاليف التدريب.
موافق	0.704	3.67	X_{35} تقدم مؤسساتكم التسهيلات التقنية التي تعمل على نقل المعرفة الحديثة أنيا للمتدربين وليس بعد فترة من ظهورها، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التعلم.
موافق	0.222	3.56	البعد ككل

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير نتائج الجدول رقم (30) إلى اتفاق أغلبية المبحوثين على توفر بعد الجانب التكنولوجي في المؤسسة المبحوثة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.56 والذي يقابل درجة موافق، والانحراف المعياري والمقدر بـ 0.222 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة.

ويمكن التفصيل في عبارات هذا البعد على النحو التالي:

- هناك موافقة من قبل أغلبية المبحوثين على العبارات (1) و (2) و (5) والمتعلقة بإمكانية استخدام المؤسسة المبحوثة للوسائل الرقمية والتكنولوجية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط والبرامج التدريبية، ومدى إتاحتها لوصول معلومات مباشرة وحديثة حول الموارد البشرية إلى القائمين على عمليات التدريب، وكذا موافقتهم على توفير المؤسسة للتسهيلات التقنية التي تعمل على نقل المعرفة الحديثة أنيا وليس بعد فترة من ظهورها بما يؤدي إلى تحسين نتائج عملية التعلم. حيث قدرت قيم المتوسطات الحسابية التي تفسر ذلك بـ 3.80، 3.99 و 3.67 على التوالي. وحيث تشير قيم الانحراف المعياري المقدر بـ 0.576، 0.619 و 0.704 إلى وجود تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في المؤسسة المبحوثة.

- كانت آراء الباحثين محايدة في ما يتعلق بالعبارتين (3) و (4) أي بإمكانية تحيين وتطوير المؤسسة لبرامجها الآلية بما يساهم في الرفع من فعالية تدريب مواردها البشرية، وكذا اعتمادها بدرجة كبيرة على التدريب عن بعد لتقليل الحاجة إلى ترك مكان العمل، وبالتالي تقليل أوقات الغياب وتخفيض تكاليف التدريب، حيث قدرت قيم المتوسط الحسابي المقابلة للعبارتين السابقتين على التوالي بـ 3.10، 3.34، وحيث تشير قيم الانحراف المعياري المقدرة بـ 0.633 و 0.558 على التوالي إلى وجود تشتت بسيط بين إجابات الباحثين حول مدى توافر العبارتين السابقتين.

- بعد الجانب الفني: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الجانب الفني"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد: الجانب الفني (X ₄)	
موافق	0.598	4.16	تعمل مؤسستكم على ربط أهداف البرامج التدريبية مع الخطط التنفيذية والأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.	X ₄₁
موافق	0.555	3.84	تعمل مؤسستكم على بناء أنظمة سليمة للكشف عن الاحتياجات التدريبية وحصرها وتصنيفها بما يؤثر إيجابيا في واقعية وكفاءة البرامج التدريبية.	X ₄₂
موافق	0.613	3.91	تعمل مؤسستكم على إعداد دليل المؤسسات والمراكز التدريبية المتاحة والمفاضلة بينها بناء على معايير الجودة والتكلفة والتقدم التكنولوجي.	X ₄₃
موافق	0.549	4.09	تعمل مؤسستكم على توفير كل المتطلبات المادية والبشرية وكذا الزمنية لضمان نجاح البرامج التدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها.	X ₄₄
موافق	0.592	4.09	تعمل مؤسستكم على تقييم برامج التدريب السنوية بعد نهاية السنة لتحديد المشكلات والأخطاء السابقة وتفاديها عند تصميم برامج لاحقة.	X ₄₅
موافق	0.223	4.03	البعد ككل	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (31) اتفاق أغلبية الباحثين على توافر بعد الجانب الفني في المؤسسة المبحوثة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 4.03 والذي يقابل درجة موافق، والانحراف المعياري المقدر بـ 0.223 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات الباحثين حول مدى توافر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة.

وبالتفصيل في عبارات هذا البعد، يلاحظ موافقة أغلبية الباحثين على جميع العبارات المدرجة فيه، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.84 و 4.16 وهو ما يشير إلى أن التدريب

في المؤسسة المبحوثة يتم وفق منهجية محددة ومنظمة، حيث ترتبط خطة التدريب بإستراتيجية المؤسسة، ويتم الكشف عن احتياجات المؤسسة من خلال وجود أنظمة سليمة مخصصة لذلك، وأن المؤسسة تعمل على توفير كل الشروط والمتطلبات المادية والزمانية والمكانية لنجاح البرنامج التدريبي، وحيث يتم تقييم هذا الأخير خلال نهاية كل سنة مالية لمعرفة الأثر على سلوك المتدربين، وللكشف عن الأخطاء الموجودة في البرنامج التدريبي الحالي وتفادي حدوثها عند تصميم برامج مستقبلية. وكما هو ملاحظ فإن قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد تشير إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذه العبارات في المؤسسة المبحوثة والمحصورة بين 0.546 و0.613.

3.4. عرض وتحليل بيانات محور أداء المورد البشرية

يكون تحليل أبعاد هذا المحور بنفس الطريقة التي تم بها تحليل أبعاد المحور السابق وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وحيث تمثلت الأبعاد الرئيسية هنا في كل من أداء المهام، الأداء الضمني، الأداء التكيفي والأداء الإبداعي.

- بعد أداء المهام: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات بعد "أداء المهام"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد: أداء المهام (Y ₁)
موافق	0.618	4.16	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على أداء مهامها الوظيفية بأقل قدر ممكن من الأخطاء.
موافق	0.567	4.11	تبذل الموارد البشرية بمؤسستكم الجهود الكافية لأداء مهامها الوظيفية في الوقت المحدد.
موافق	0.758	3.72	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على الاستجابة للطلبات والمهام المسندة من حيث السرعة والدقة.
موافق	0.868	4.01	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تجنب حوادث العمل والتخفيض من احتمالية وقوعها.
موافق	0.466	3.83	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تحليل العمل وتبسيطه، وتفادي المبالغة في الإجراءات.
موافق	0.297	3.96	البعد ككل

المصدر: تم إعدادها بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (32) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد أداء المهام في المؤسسة المبحوثة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.96 والذي يقابل درجة موافق، والانحراف المعياري المقدر بـ 0.297 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة.

وبالتفصيل في عبارات هذا البعد، يلاحظ موافقة أغلبية المبحوثين على جميع العبارات المدرجة فيه، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.72 و 4.16 والمقابلة للخيار موافق، وهو ما يشير إلى أداء الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة لمهامها الرئيسية وفقا لمعايير الجودة والمرونة والسرعة والتكلفة. وكما هو ملاحظ فإن قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد تشير إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذه العبارات في المؤسسة المبحوثة والمحصورة بين 0.868 و 0.466.

- بعد الأداء الضمني: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الأداء الضمني"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد: الأداء الضمني (Y ₂)
موافق	0.737	3.89	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح المؤسسة وزبائنها.
موافق	0.444	4.02	تدعم الموارد البشرية بمؤسستكم الأهداف المؤسسية وتدافع عنها بشكل علني.
موافق	0.607	3.95	تتبع الموارد البشرية بمؤسستكم القواعد والإجراءات المقررة مهما كانت طبيعتها.
موافق بشدة	0.790	4.28	تصر الموارد البشرية بمؤسستكم على الانضباط، واحترام مواقيت العمل وقلة الغياب.
موافق	0.644	4.07	يسود بمؤسستكم جو من التضامن والتعاون بين الأفراد العاملين في مواقع العمل.
موافق	0.403	4.05	البعد ككل

المصدر: تم إعداد بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (33) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد الأداء الضمني في المؤسسة المبحوثة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 4.05 والذي يقابل درجة موافق، والانحراف المعياري

المقدر بـ 0.403 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة.

وبالتفصيل في عبارات هذا البعد، يلاحظ موافقة أغلبية المبحوثين على جميع العبارات المدرجة فيه، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.89 و 4.28 وهو ما يشير إلى توافر السلوكيات الضمنية في المؤسسة المبحوثة، من تطوع الأفراد العاملين للقيام بالأعمال الإضافية، ودفاعهم ودعمهم للأهداف المؤسسية، واحترامهم للقواعد والإجراءات المقررة، فضلا عن انضباطهم واحترامهم لمواقيت العمل وقلة الغياب، وسيادة أجواء التضامن والتعاون بينهم.

وكما هو ملاحظ فإن قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد تشير إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذه العبارات في المؤسسة المبحوثة والمحصورة بين 0.444 و 0.790.

- بعد الأداء التكيفي: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الأداء التكيفي"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد: الأداء التكيفي (Y ₄)
محايد	0.674	3.35	Y ₄₁ لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التعامل مع مواقف العمل غير المتوقعة.
موافق	0.765	3.70	Y ₄₂ لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التأقلم مع ضغوط العمل دون أي قلق أو انزعاج.
موافق	0.598	3.84	Y ₄₃ لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تجنب حدوث حالة خطر أو أزمة وبالطريقة المناسبة.
موافق	0.691	3.94	Y ₄₄ لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التكيف مع الثقافات المختلفة (الانفتاح على الآخرين، وتقبل جهات النظر المختلفة...).
موافق	0.617	3.80	Y ₄₅ لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التكيف البدني (تحمل الإجهاد البدني، العمل في بيئات غير مريحة، الحرارة والضوضاء...).
موافق	0.304	3.73	البعد ككل

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (34) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد الأداء التكيفي في المؤسسة المبحوثة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.73 والذي يقابل درجة موافق، والانحراف المعياري

المقدر بـ 0.304 والذي يشير إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة.

وبالتفصيل في عبارات هذا البعد، يلاحظ ما يلي:

- موافقة أغلبية المبحوثين على العبارات (2) و (3) و (4) و (5) والتي تبحث في مدى قدرة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة على التعامل مع ضغوط العمل دون أي قلق أو انزعاج، وكذا قدرتها على تجنب حدوث حالة خطر أو أزمة وبالطريقة المناسبة، وبالإضافة إلى قدرتها على التكيف الثقافي و التكيف البدني. وهذا ما تعبر عنه قيم المتوسط الحسابي المقدر على التوالي بـ 3.70، 3.84، 3.94، و 3.80، كما أن قيم الانحراف المعياري المقابلة للعبارات السابقة والمقدرة على التوالي بـ 0.765، 0.691، 0.765 و 0.617 تشير إلى وجود تشتت طفيف في إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في المؤسسة المبحوثة.
- كانت آراء المبحوثين محايدة وذلك فيما يتعلق بالعبارة (1) والتي تبحث في قدرة الموارد البشرية على التعامل مع مواقف العمل غير المتوقعة. وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.35، وحيث يشير الانحراف المعياري المقدر بـ 0.674 إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذه العبارة في المؤسسة المبحوثة.
- بعد الأداء الإبداعي: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الأداء الإبداعي"

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد: الأداء الإبداعي (Y ₃)
موافق	0.611	3.82	تدعم الموارد البشرية بمؤسستكم على نحو مستمر مبادرات التغيير والتطوير التي تقوم بها المؤسسة.
موافق	0.634	3.77	تهتم الموارد البشرية بمؤسستكم بتقديم مقترحات أو أفكار جديدة ذات صلة بالعمل.
محايد	0.670	3.24	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.
محايد	0.481	3.35	تهتم الموارد البشرية بمؤسستكم ليس فقط بتحقيق النتائج بل وبطريقة وتكلفة تحقيقها أيضا.
موافق	0.544	3.89	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم الرغبة في المبادرة وتحمل المخاطر.
موافق	0.414	3.73	البعد ككل

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (35) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد الأداء الإبداعي في المؤسسة المبحوثة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.73 والذي يقابل درجة موافق، والانحراف المعياري المقدر بـ 0.414 والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد في المؤسسة المبحوثة.

ويمكن التفصيل في عبارات هذا البعد على النحو التالي:

- هناك موافقة من قبل أغلبية المبحوثين على العبارات (1) و (2) و (5) أي دعم الموارد البشرية لمبادرات التغيير والتطوير التي تقوم بها المؤسسة واهتمامها بتقديم أفكار جديدة ذات صلة بالعمل، وكذا رغبتها في المبادرة وتحمل المخاطر. وهذا ما تعبر عنه قيم المتوسط الحسابي المقدر على التوالي بـ 3.82، 3.77، و 3.89، كما أن قيم الانحراف المعياري المقابلة للعبارات السابقة والمقدرة على التوالي بـ 0.611، 0.634، و 0.544 تشير إلى وجود تشتت ضعيف في إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في المؤسسة.
- كانت آراء المبحوثين محايدة وذلك فيما يتعلق بالعبارات (3) و (4) والتي تبحث في قدرة الموارد البشرية على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تحدث أثناء العمل واهتمامها ليس فقط بتحقيق النتائج بل وبطريقة وتكلفة تحقيقها أيضا، وهذا ما تفسره قيم المتوسط الحسابي المقدر على التوالي بـ 3.24 و 3.35 وحيث تشير قيم الانحراف المعياري المقدر على التوالي بـ 0.670 و 0.481 إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارتين السابقتين في المؤسسة المبحوثة.
- توضح النتائج السابقة موافقة المبحوثين على توافر جميع أبعاد متغيري الدراسة بالمؤسسة المبحوثة على الرغم من حيادية آرائهم فيما يتعلق ببعض العبارات، أما فيما يتعلق بإمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرين من عدمها فسيتم البحث في ذلك من خلال المحور التالي.

5. اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير لعدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع $(Y = \alpha + \beta x_1 + \beta x_2 + \dots + \beta x_i)$ ، وحيث تم الاستناد إلى مستوى معنوية 0.05 عند اختبار فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

1.5. اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على أداء الموارد البشرية لمهامها الوظيفية

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: نصت الفرضية الصفرية على أنه " لا يوجد أثر معنوي لإعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المهام في المؤسسة المبحوثة".
- الفرضية البديلة: " يوجد أثر معنوي لإعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المهام في المؤسسة المبحوثة".

ويمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على أداء الموارد البشرية لمهامها الوظيفية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة اختبار (T)	قيمة (F) المحسوبة
البعد الهيكلي البعد البشري البعد التكنولوجي البعد الفني	أداء المهام	2.919	0.249	0.547	0.299	5.023	10.519
			0.148				
			0.137				
			0.103				
						0.002	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تفسر النتائج الموضحة في الجدول رقم (36) صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يربط بين إعادة هندسة عمليات التدريب بأبعاده المختلفة كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية لمهامها الرئيسية كمتغير تابع، وحيث يكتب النموذج وفقا لمعطيات الجدول السابق على النحو التالي: (أداء المهام = $2.919 + 0.249$ البعد الهيكلي + 0.148 البعد البشري + 0.137 البعد التكنولوجي + 0.103 البعد الفني)، ويمكن التأكد من جودة صلاحية النموذج من خلال المؤشرات التالية:

- تأكد قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 10.519 والذالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 ($\text{sig}=0.002<0.05$) معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أداء المهام وبالتالي إمكانية اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
- يؤكد معامل الارتباط (R) المقدر بـ 0.547 وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أداء المهام، وحيث يشير معامل التحديد (R^2) المقدر بـ 0.299 إلى أن أبعاد إعادة هندسة عمليات التدريب مجتمعة تفسر 29.9% من التغيرات التي تحدث في بعد أداء المهام.
- تشير معاملات الانحدار α و β إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المهام وذلك ما توضحه القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T التي تقل عن مستوى المعنوية 0.05، أي أن التغير بقيمة واحدة في البعد الهيكلي يقابله تغير مقدر بـ 0.249 في بعد أداء المهام، وأن تغيير واحد في البعد البشري يقابله تغير مقدر بـ 0.148 في بعد أداء المهام، وأن تغيير واحد في البعد التكنولوجي يقابله تغير مقدر بـ 0.137 في بعد أداء المهام، وأن تغيير واحد في البعد الفني يقابله تغير مقدر بـ 0.103 في بعد أداء المهام.

ومن خلال التحليل السابق لقيم نموذج الانحدار الخطي المتعدد يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة " لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر معنوي على أداء الموارد البشرية لمهامها الرئيسية في المؤسسة المبحوثة".

2.5. اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الضمني للموارد البشرية

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: نصت الفرضية الصفرية على أنه " لا يوجد أثر معنوي لإعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الضمني للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة".
- الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو معنوي لإعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الضمني للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة".

ويمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الضمني للموارد البشرية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة اختبار (T)	قيمة (F) المحسوبة
البعد الهيكلية البعد البشري البعد التكنولوجي البعد الفني	الأداء الضمني	2.076	0.209	0.550	0.303	4.708	13.382
			0.130				
			0.141				
			0.101				
						0.000	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تفسر النتائج الموضحة في الجدول رقم (37) صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يربط بين إعادة هندسة عمليات التدريب بأبعاده مجتمعة كمتغير مستقل والأداء الضمني للموارد البشرية كمتغير تابع، وحيث يكتب النموذج وفقا لمعطيات الجدول السابق على النحو التالي: (الأداء الضمني = $2.076 + 0.209$ البعد الهيكلية + 0.101 البعد البشري + 0.141 البعد التكنولوجي + 0.130 البعد الفني)، ويمكن التأكد من جودة وصلاحية النموذج من خلال المؤشرات التالية:

- تأكد قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 13.382 والدالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ($Sig=0.000 < 0.05$) معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأداء الضمني وبالتالي إمكانية اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
- يؤكد معامل الارتباط (R) المقدر بـ 0.550 وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأداء الضمني، وحيث يشير معامل التحديد (R^2) المقدر بـ 0.303 إلى أن أبعاد إعادة هندسة عمليات التدريب مجتمعة تفسر 30.3% من التغيرات التي تحدث في الأداء الضمني للموارد البشرية.
- تشير معاملات الانحدار α و β إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الضمني وذلك ما توضحه القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T التي تقل عن مستوى المعنوية 0.05، أي أن التغير بقيمة واحدة في البعد الهيكلية يقابله تغير مقدر بـ 0.209 في بعد الأداء الضمني، وأن تغيير واحد في البعد البشري يقابله تغير مقدر بـ 0.130 في بعد الأداء الضمني، وأن تغيير واحد في البعد التكنولوجي يقابله تغير مقدر بـ 0.141 في بعد الأداء الضمني، وأن تغيير واحد في البعد الفني يقابله تغير مقدر بـ 0.101 في بعد الأداء الضمني للموارد البشرية.

ومن خلال التحليل السابق لقيم نموذج الانحدار الخطي المتعدد يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة " لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر معنوي على الأداء الضمني للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة".

3.5. اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء التكميني للموارد البشرية

تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: نصت الفرضية الصفرية على أنه " لا يوجد معنوي لإعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء التكميني للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة".
- الفرضية البديلة: " يوجد أثر معنوي لإعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء التكميني للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة".

ويمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء التكميني للموارد البشرية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة اختبار (T)	قيمة (F) المحسوبة
البعد الهيكلي البعد البشري البعد التكنولوجي البعد الفني	الأداء التكميني	2.756	0.122	0.441	0.195	4.223	6.145
			0.148				
			0.189				
			0.121				
						0.011	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تفسر النتائج الموضحة في الجدول رقم (38) صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يربط بين إعادة هندسة عمليات التدريب بأبعاده مجتمعة كمتغير مستقل والأداء التكميني للموارد البشرية كمتغير تابع، وحيث يكتب النموذج وفقا لمعطيات الجدول السابق على النحو التالي: (الأداء التكميني) = $0.122 + 2.756$ البعد الهيكلي + 0.148 البعد البشري + 0.000 البعد التكنولوجي + 0.189 البعد الفني، ويمكن التأكد من جودة وصلاحية النموذج من خلال المؤشرات التالية:

- تأكد قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 6.145 والدالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ($Sig=0.011<0.05$) معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأداء التكييفي وبالتالي إمكانية اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.
- يؤكد معامل الارتباط (R) المقدر بـ 0.441 وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأداء التكييفي، وحيث يشير معامل التحديد (R^2) المقدر بـ 0.195 إلى أن أبعاد إعادة هندسة عمليات التدريب مجتمعة تفسر 19.5% من التغيرات التي تحدث في الأداء التكييفي للموارد البشرية.
- تشير معاملات الانحدار α و β إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الإبداعي وذلك ما توضحه القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T التي تقل عن مستوى المعنوية 0.05، أي أن التغير بقيمة واحدة في البعد الهيكلي يقابله تغير مقدر بـ 0.122 في بعد الأداء التكييفي، وأن تغيير واحد في البعد البشري يقابله تغير مقدر بـ 0.148 في بعد الأداء التكييفي، وأن تغيير واحد في البعد التكنولوجي يقابله تغير مقدر بـ 0.189 في بعد الأداء التكييفي، وأن تغيير واحد في البعد الفني يقابله تغير مقدر بـ 0.121 في بعد الأداء التكييفي للموارد البشرية.
- ومن خلال التحليل السابق لقيم نموذج الانحدار الخطي المتعدد يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة " لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر معنوي على الأداء التكييفي للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة".

4.5. اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الإبداعي للموارد البشرية

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: نصت الفرضية الصفرية على أنه " لا يوجد أثر معنوي لإعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الإبداعي في المؤسسة المبحوثة".
- الفرضية البديلة: " يوجد أثر معنوي لإعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الإبداعي في المؤسسة المبحوثة".

ويمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الإبداعي للموارد البشرية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (b)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة اختبار (T)	قيمة (F)
البعد الهيكلي البعد البشري البعد التكنولوجي البعد الفني	الأداء الإبداعي	1.857	0.249	0.651	0.424	4.223	21.753
			0.120				
			0.176				
			0.163				
						0.000	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تفسر النتائج الموضحة في الجدول رقم (39) صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يربط بين إعادة هندسة عمليات التدريب بإبعاده مجتمعة كمتغير مستقل والأداء الإبداعي للموارد البشرية كمتغير مستقل، وحيث يكتب النموذج وفقا لمعطيات الجدول السابق على النحو التالي: (الأداء الإبداعي = $1.857 + 0.249$ البعد الهيكلي + 0.120 البعد البشري + 0.176 البعد التكنولوجي + 0.163 البعد الفني)، ويمكن التأكد من جودة وصلاحية النموذج من خلال المؤشرات التالية:

- تأكد قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ 21.753 والدالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 ($Sig=0.000 < 0.05$) معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأداء الإبداعي وبالتالي إمكانية اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.
- يؤكد معامل الارتباط (R) المقدر بـ 0.651 وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأداء الإبداعي، وحيث يشير معامل التحديد (R^2) المقدر بـ 0.424 إلى أن أبعاد إعادة هندسة عمليات التدريب مجتمعة تفسر 42.4% من التغيرات التي تحدث في الأداء الإبداعي للموارد البشرية.
- تشير معاملات الانحدار α و β إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء الإبداعي وذلك ما توضحه القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T التي تقل عن مستوى المعنوية 0.05، أي أن التغير بقيمة واحدة في البعد الهيكلي يقابله تغير مقدر بـ 0.249 في بعد الأداء الإبداعي، وأن تغير واحد في البعد البشري يقابله تغير مقدر بـ 0.120 في بعد الأداء الإبداعي، وأن تغير واحد في البعد التكنولوجي يقابله تغير مقدر بـ 0.176 في بعد الأداء الإبداعي، وأن تغير واحد في البعد الفني يقابله تغير مقدر بـ 0.163 في بعد الأداء الإبداعي للموارد البشرية.

ومن خلال التحليل السابق لقيم نموذج الانحدار الخطي المتعدد يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة " لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر معنوي على الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة".

5.5. اختبار فرضية الفروق

تم الاعتماد في عملية اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة "فرضية الفروق" على معامل تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA، كما تم الاستناد إلى مستوى معنوية 0.05 عند اختبارها، أي بمستوى ثقة 95%.

وقد تم صياغة فرضية الفروق على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: نصت الفرضية الصفرية على أنه لا " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري تعزى إلى البيانات الوصفية العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)".
- الفرضية البديلة: نصت الفرضية البديلة على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري تعزى إلى البيانات الوصفية العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)".

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار فرضية الفروق

المتغير المدروس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة (Sig)
الجنس	بين المجموعات	4.549	1	4.549	0.277	0.600
	داخل المجموعات	1314.100	80	16.426		
	المجموع	1318.649	81	-		
العمر	بين المجموعات	34.936	3	11.645	0.708	0.550
	داخل المجموعات	1283.713	78	16.458		
	المجموع	1318.649	81	-		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	85.356	4	21.339	1.332	0.266
	داخل المجموعات	1233.294	77	16.017		
	المجموع	1318.649	81	-		
المركز الوظيفي	بين المجموعات	31.729	2	15.864	0.974	0.382
	داخل المجموعات	1286.921	79	16.290		
	المجموع	1318.649	81	-		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	61.447	3	20.482	1.271	0.290
	داخل المجموعات	1257.203	78	16.118		
	المجموع	1318.649	81	-		

أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري يعزى إلى

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

وفيما يلي تحليل لنتائج اختبار فرضية الفروق من خلال الجدول السابق:

- اختبار أثر متغير "الجنس" على علاقة التأثير المدروسة: يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.600) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري تعزى إلى متغير الجنس".
- اختبار أثر متغير "العمر" على علاقة التأثير المدروسة: يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.550) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري تعزى إلى متغير العمر".

- اختبار أثر متغير "المستوى التعليمي" على علاقة التأثير المدروسة: يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.266) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري تعزى إلى متغير المستوى التعليمي".
 - اختبار أثر متغير "المركز الوظيفي" على علاقة التأثير المدروسة: يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.382) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري تعزى إلى متغير المركز الوظيفي".
 - اختبار أثر متغير "سنوات الخبرة" على علاقة التأثير المدروسة: يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.290) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على الأداء البشري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".
- ومن خلال النتائج السابقة تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة التي تبحث في إمكانية وجود أثر متغير إعادة هندسة عمليات التدريب بأبعاده مجتمعة على أبعاد أداء المورد البشري المختلفة في المؤسسة المبحوثة، وفي عدم إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العلاقة السابقة تعزى إلى البيانات الوصفية العامة.

خلاصة

باعتبار أن الأبعاد المعاصرة للتدريب تمثل المخرجات الرئيسية لنظام إعادة هندسة عمليات التدريب، فقد ساعد توافرها في مؤسسة إسمنت تبسة على دراسة علاقة التأثير للمتغير المستقل إعادة هندسة عمليات التدريب بأبعاده المختلفة (الهيكلية والبشرية والتكنولوجية والفنية) والمصممة وفقا لاعتبارات التوجهات المعاصرة للتدريب، على أبعاد المتغير التابع أداء الموارد البشرية (أداء المهام، الأداء الضمني، الأداء الإبداعي، الأداء التكميلي) وبالتالي إمكانية اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

وكتلخيص للنتائج المتوصل إليها من خلال هذا الفصل التطبيقي يمكن القول أنه تم إثبات صدق نموذج الدراسة الافتراضي من خلال: إثبات صحة الفرضيات الرئيسية الأربعة الأولى التي تختبر علاقة التأثير بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة وكل بعد من أبعاد المتغير التابع، وكذا إثبات صحة الفرضية الرئيسية الخامسة المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إعادة هندسة التدريب على الأداء البشري تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

وفي ختام هذا الفصل يتأكد تحقيق الدراسة الحالية لأهدافها خاصة وأنه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤل الرئيسي المتعلق بـ "ما أثر إعادة هندسة عمليات التدريب على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة إسمنت تبسة؟"، وهو ما يبعث إلى التساؤل من جديد حول توصيات هذه الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها وآفاقها؟ وسيتم التطرق إلى ذلك في الخاتمة.

خاتمة

خاتمة

1. تلخيص الدراسة الحالية

سلطت هذه الدراسة الضوء على رحلة تعلم تجمع بين مجموعة من القضايا الحاسمة التي تستلزم إعادة تصميم عمليات التدريب بما يتماشى مع متطلبات العمل في منظمات الأعمال المعاصرة. خاصة وأن التدريب يعد من أهم المداخل الرامية إلى حل مشكلات أداء القوى البشرية وتحسينه بالشكل الذي يضمن للمنظمات الاستمرارية والنمو في بيئة أعمال تتميز بالتغيرات المستمرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتؤكد وتعزز فكرة الضرورة المعاصرة في مجال تدريب الموارد البشرية، وأن إحداث التغييرات الجوهرية من أجل تحسين الأداء أصبح شرطا أساسيا لبقاء المنظمات واستمراريتها. لذلك ركزت الدراسة على قضايا مثل التدريب التقليدي ومحدوديته، التدريب المعاصر وفعاليتها، منهج التغيير الجذري " إعادة الهندسة " وإشكالية استخدامه في النشاط التدريبي وعصرنته، خلق القيمة المضافة من عمليات التدريب المعاصر، حل مشكلات الأداء البشري وتحسينه، التدريب المعاصر كمدخل لتحسين الأداء البشري.

لقد حاولت الدراسة تحليل المفاهيم والعلاقات السابقة التي تشكل جوهر الإشكالية المطروحة وذلك وفقا للجانبين: النظري، من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، والميداني، من خلال دراسة استطلاعية لأراء المسؤولين بمؤسسة إسمنت تبسة التي وقع الاختيار عليها نظرا لإمكانية الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال المعطيات والبيانات المقدمة من قبلها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وفي ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات لأصحاب المصالح، وطرحت آفاقا بحثية لمواصلة البحث وتطوير جوانب أخرى للموضوع، وهو ما سيتم التفصيل فيه من خلال ما سيأتي

2. نتائج العرض الأدبي لإشكالية الدراسة

توصلت الدراسة في جانبها النظري إلى النتائج التالية:

- لقد أصبح من الضروري التفكير في منهج التغيير الجذري " إعادة الهندسة " كتوجه إداري مبتكر يسمح للمنظمات بإعادة النظر في الطريقة التي تعمل بها وإحداث التغييرات الجوهرية الهادفة إلى التخلي بشكل نهائي عن الأساليب التقليدية التي تداربها أعمالها والتي لا تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، وتحقيق نتائج هامة وسريعة، إذا ما أرادت الاستمرار والنمو في بيئة أعمال تتميز بالتغيرات المستمرة والمتسارعة

والمنافسة الشديدة. وقد أثبتت النماذج والدراسات التطبيقية في مجال إعادة الهندسة - ومن بينها نموذجي شركة IBM و Aetna Life & Casualty- نجاعة هذا المنهج في تحقيق نتائج فائقة في مقاييس الأداء العصرية ومواكبة متطلبات العصر الحديث.

- تعد زيادة قدرة المنظمة على التعلم واهتمامها بالتدريب عوامل مهمة لها في مساقها للحفاظ على وجودها وإظهار أداء متميز وتسهيل تكيفها مع بيئة أعمالها المعاصرة. ولما أضحت التدريب ضرورة ملحة لملاحقة التطورات والتكيف مع بيئة الأعمال، فإن التحول في التدريب من النظم التقليدية إلى التوجهات الحديثة يعد أحد أهم القضايا التي يجب أن تصدر اهتمامات المنظمات.

- تشير الدراسات التي بحثت في مزايا واستخدامات منهج إعادة الهندسة إلى إمكانية استخدام هذا الأخير في عمليات المنظمة ككل أو في عمليات أو وظيفة معينة كما هو الحال مع عمليات التدريب التي تحددت وفقا لهذه الدراسة في تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم، تنفيذ ونقل التدريب، تقييم أثر التدريب على سلوك الأفراد ونتائج الأعمال.

- إن استخدام منهج إعادة الهندسة في عمليات التدريب يعد خروجاً كبيراً عن الممارسات التقليدية القائمة على الفصول الدراسية، وتخلصاً جذرياً من المشكلات التي يعاني منها التدريب في شكله التقليدي، وتحقيقاً لمقاييس الأداء العصرية (الجودة والمرونة، والتكلفة والسرعة) في النشاط التدريبي. وقد أشارت التجارب العالمية الناجحة في مجال إعادة هندسة عمليات التدريب - ومن بينها تجربة كل من شركة HP، Bell، وشركة Digital Equipment - إلى تحقيق الشركات التي طبقت هذا المفهوم زيادة فائقة في فاعلية التدريب. وقد ركزت تلك الشركات على تكنولوجيا التدريب للاستفادة القصوى من التسهيلات التقنية، وهو ما أدى بذلك إلى التقليل في التكاليف وتطوير أساليب التدريب، وتحسين نتائج عملية التعلم.

- تعتبر العمليات الجوهرية ومحور الاهتمام في ظل استخدام منهج إعادة الهندسة، وليست الأقسام أو الإدارات التي تؤدي تلك العمليات، ويمثل ذلك الجانب "الفني" والرئيسي للتغيير. وفي هذا الإطار تهدف إعادة هندسة عمليات التدريب إلى إزالة العمليات التي تعاني من مشكلات أو الغير منتجة وإعادة تصميم عمليات جديدة من شأنها تحقيق القيمة المضافة. وينتج عن التغييرات الفنية فيما بعد تغييرات تمس الجوانب الأخرى التي تكمل مختلف أوجه النشاط التدريبي، والمتمثلة أساساً في الجوانب "الهيكليّة"، "البشرية" و "التكنولوجية". ويجدر الإشارة إلى أن مراحل التغيير السابقة تتم وفقاً لرؤية واضحة ومنهجية محددة، وفي ظل وجود ثقافة تدعم التغيير وتوافر الشروط المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية.

- من جهة أخرى، يمثل الأداء البشري من منظور معاصر الركيزة الأساسية لأداء المنظمات، لذا تعد إشكالية إدارته وتحسينه أهم أهداف هذه الأخيرة ومحور اهتمامها. وانطلاقاً من ارتباط مفهوم الأداء بشكل عام بالمخرجات، النتائج والانجازات، فقد تحدد مفهوم أداء المورد البشري في النتائج التي يحققها الفرد من خلال تادية مهامه بالشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. ولضبط هذا المفهوم بشكل أدق وتحديد نطاقه، يجدر الإشارة إلى أن النظرة إلى الأداء البشري قد تغيرت من مجرد قيام الفرد بمهامه الرئيسية المندرجة ضمن الوصف الوظيفي كما كان شائعاً تقليدياً، وتجاوز ذلك إلى القيام بمجموعة من السلوكيات الأخرى الطوعية والإختيارية، بالإضافة إلى السلوكيات الإبداعية والتكيفية والتي تدعم بطريقة أو أخرى البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية لتسهيل أداء المهام الرئيسية.
- إدارة الأداء مصطلح يستخدم على نطاق واسع في إدارة الموارد البشرية، نشأ هذا المفهوم للتفريق بين إدارة الأفراد وإدارة المنظمة، وحيث تعتبر إدارة الأداء البشري جزءاً هاماً وأساسياً من إدارة الأداء الكلي للمنظمة. وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.
- تقوم إدارة الأداء على عنصر هام وهو "تقييم الأداء"، وذلك من أجل تحقيق عنصر ثالث وهو "تحسين الأداء" بطريقة تتسق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. حيث يشير مفهوم تقييم الأداء إلى عملية الحكم على الأداء البشري إذا كان جيداً أو ضعيفاً، والوقوف على مدى تحقيق المورد البشري لمعدلات ومعايير الأداء المستهدفة وتقدير مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. وفي حالة عدم وجود توازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، بحيث أن هذا الأخير يقل عن الأداء المخطط، يتم اتخاذ الإجراءات والتدخلات اللازمة لتصحيح الأخطاء وحل مشكلات الأداء أو ما تم الاصطلاح عليه بتحسين الأداء.
- إن التدريب من خلال استهدافه للمستويات الثلاثة الرئيسية "المعرفة" و"المهارات" و"الاتجاهات" والمؤثرة في الأداء البشري يعد مدخلاً هاماً ورئيسياً لتحسين هذا الأخير. وقد أثبتت الأبحاث والدراسات السابقة وجود علاقة تأثير إيجابية للتدريب على الأداء البشري، ويمكن القول أن ذلك يتحقق فقط عندما يتم التدريب بشكل صحيح، ووفقاً لمبادئ ومفاهيم التدريب المعاصر. لذلك، تسهم عملية إعادة هندسة

عمليات التدريب في تحسين الأداء البشري بشكل فعال من خلال إحداثها لتغييرات جذرية تمس كافة أوجه النشاط التدريبي بهدف عصرنته وزيادة فعاليته.

3. نتائج الدراسة الميدانية

من أهم ما توصلت إليه الدراسة في جانبها الميداني ما يلي:

- غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى تحاول مؤسسة إسمنت تبسة مواكبة التغيرات في بيئة أعمالها وتحقيق أهدافها وتقديم منتجات متميزة تحظى بالقبول المحلي والعالمي. وذلك من خلال الاستناد إلى مجموعة من الإستراتيجيات لإدارة أعمالها بما يتناسب مع رهانات العصر والتي يعتبر التدريب واحدا منها. هذا الأخير تعتمد عليه المؤسسة على نحو دائم لدعم مبادرات التغيير والتطوير التي تقوم بها باستمرار ومواجهة التطورات في بيئة أعمالها.

- إن وعي المؤسسة المبحوثة بأهمية التدريب في مواجهة التحديات البيئية وتحقيق أهدافها الطموحة، يتم ترجمته من خلال دعم ومؤازرة الإدارة العليا لجميع مبادرات التدريب التي تحدث بالمؤسسة، وهذا ما يفسر توافر مجموعة من الأبعاد الهامة للتدريب المعاصر بالمؤسسة المبحوثة وذلك على النحو التالي:

_ تمتلك المؤسسة قسما محددًا ضمن الهيكل التنظيمي يعنى بإدارة العملية التدريبية، والذي تتوفر به الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وحيث يفتح على بقية الأقسام الإدارية الأخرى بالشكل الذي يسمح بنقل المعلومات قبل، خلال وبعد العملية التدريبية، وقد أجمع المسؤولون بالمؤسسة المبحوثة على مساهمة قسم التدريب بالمؤسسة في زيادة سرعة ومرونة اتخاذ القرارات التدريبية وتنفيذها.

_ يشارك الرؤساء المباشرين بالمؤسسة المبحوثة في العملية التدريبية من خلال مساهمتهم في تحديد احتياجات مرؤوسهم التدريبية، ومن خلال التوجيهات والإرشادات والمعلومات التي يقدمونها في مواقع عملهم. كما أن المدربين المعتمدين من قبل المؤسسة يتمتعون بالقدرة على إثارة عقول المتدربين واستدراج أفكارهم وحلولهم الإبداعية ويمتلكون الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات لوظائف وأعمال متغيرة ومتجددة. وكل العوامل أو الأبعاد السابقة تساهم وبشدة في زيادة فعالية البرامج التدريبية وتحقيق أهدافها.

_ تلعب التقنية بالمؤسسة المبحوثة دورا بارزا في إعداد الخطط والبرامج التدريبية، وتسهيل عمليات نقل المعلومات المباشرة حول الموارد البشرية إلى القائمين على عمليات التدريب، وكذا نقل المعرفة الحديثة أنيا وليس بعد فترة من ظهورها بما يؤدي إلى تحسين نتائج التعلم.

فنيا، ترتبط أهداف البرنامج التدريبي مع الخطط التنفيذية والأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة المبحوثة. كما تعتمد هذه الأخيرة على الأنظمة السليمة للكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية وحصرها وتصنيفها، وتعمل على المفاضلة بين المؤسسات والمراكز التدريبية المتاحة بناء على معايير الجودة والتكلفة والتقدم التكنولوجي، وتسعى إلى توفير كل المتطلبات المادية والبشرية وكذا الزمنية اللازمة لتجسيد البرامج التدريبية المسطرة. كما تقوم بتقييم برامج التدريب السنوية بعد نهاية السنة لتحديد المشكلات والأخطاء السابقة واستغلالها عند تصميم برامج لاحقة. وهي العوامل التي تؤثر إيجابيا في كفاءة وواقعية ونجاح البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

باعتبار أن أبعاد التدريب المعاصر تعتبر المخرجات الرئيسية لنظام إعادة هندسة عمليات التدريب، فقد بحثت الدراسة الميدانية في أثرها على الأبعاد المختلفة للأداء البشري، وحيث تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد التدريب المعاصر ترتيبها وفقا لمحاور التغيير الأربعة (الهيكلية، البشرية، التكنولوجية، والفنية) على أبعاد الأداء البشري المحددة وفقا لهذه الدراسة في بعد أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء الإبداعي والأداء التكيفي. وذلك على النحو التالي:

تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى " لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر معنوي على أداء الموارد البشرية لمهامها الرئيسية في المؤسسة المبحوثة"، وتم التوصل إلى أن التغيير بقيمة واحدة في البعد الهيكلي لتغيير إعادة الهندسة يقابله تغير مقدر ب 0.249 في بعد أداء المهام، وأن تغيير واحد في البعد البشري يقابله تغير مقدر ب 0.148 في بعد أداء المهام، وأن تغيير واحد في البعد التكنولوجي يقابله تغير مقدر ب 0.137 في بعد أداء المهام، وأن تغيير واحد في البعد الفني يقابله تغير مقدر ب 0.103 في بعد أداء المهام. لإعادة هندسة عمليات التدريب من خلال مخرجاتها الرئيسية والمتمثلة في أبعاد التدريب المعاصر، تؤثر جليا في أداء الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة لمهامها الرئيسية وفقا لمعايير الجودة، المرونة، السرعة والتكلفة.

تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية " لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر معنوي على الأداء الضمني للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة"، وتم التوصل إلى أن التغيير بقيمة واحدة في البعد الهيكلي لتغيير إعادة الهندسة يقابله تغير مقدر ب 0.209 في بعد الأداء الضمني، وأن تغيير واحد في البعد البشري يقابله تغير مقدر ب 0.130 في بعد الأداء الضمني، وأن تغيير واحد في البعد التكنولوجي يقابله تغير مقدر ب 0.141 في بعد الأداء الضمني، وأن تغيير واحد في البعد الفني يقابله تغير مقدر ب 0.101 في بعد الأداء الضمني للموارد البشرية. إعادة هندسة عمليات التدريب من خلال مخرجاتها الرئيسية والمتمثلة في أبعاد التدريب المعاصر، تؤثر جليا في السلوكيات الضمنية للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، وخاصة فيما

يتعلق بتطوع الأفراد العاملين للقيام بالأعمال الإضافية، ودفاعهم ودعمهم للأهداف المؤسسية، واحترامهم للقواعد والإجراءات المقررة، فضلا عن انضباطهم واحترامهم لمواقيت العمل وقلة الغياب، وسيادة أجواء التضامن والتعاون بينهم.

_ تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة " لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر معنوي على الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة"، وتم التوصل إلى أن التغير بقيمة واحدة في البعد الهيكلي يقابله تغير مقدر بـ 0.249 في بعد الأداء الإبداعي، وأن تغير واحد في البعد البشري يقابله تغير مقدر بـ 0.120 في بعد الأداء الإبداعي، وأن تغير واحد في البعد التكنولوجي يقابله تغير مقدر بـ 0.176 في بعد الأداء الإبداعي، وأن تغير واحد في البعد الفني يقابله تغير مقدر بـ 0.163 في بعد الأداء الإبداعي للموارد البشرية. فإعادة هندسة عمليات التدريب من خلال مخرجاتها الرئيسية والمتمثلة في أبعاد التدريب المعاصر، تؤثر جليا في الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة وخاصة فيما يتعلق بمدى دعم الموارد البشرية لمبادرات التغيير والتطوير التي تقوم بها المؤسسة واهتمامها بتقديم أفكار أو أساليب عمل جديدة، وكذا رغبتها في المبادرة وتحمل المخاطر.

_ تم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة " لإعادة هندسة عمليات التدريب أثر معنوي على الأداء التكميلي للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة"، وتم التوصل إلى أن التغير بقيمة واحدة في البعد الهيكلي يقابله تغير مقدر بـ 0.122 في بعد الأداء التكميلي، وأن تغير واحد في البعد البشري يقابله تغير مقدر بـ 0.148 في بعد الأداء التكميلي، وأن تغير واحد في البعد التكنولوجي يقابله تغير مقدر بـ 0.189 في بعد الأداء التكميلي، وأن تغير واحد في البعد الفني يقابله تغير مقدر بـ 0.121 في بعد الأداء التكميلي للموارد البشرية. فإعادة هندسة عمليات التدريب من خلال مخرجاتها الرئيسية والمتمثلة في أبعاد التدريب المعاصر، تؤثر جليا في الأداء التكميلي للموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة، خاصة فيما يتعلق بمدى قدرة الموارد البشرية على التعامل مع ضغوط العمل دون أي قلق أو انزعاج، وكذا قدرتها على تجنب حدوث حالة خطر أو أزمة وبالطريقة المناسبة، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف الثقافي والتكيف البدني.

_ تم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة "فرضية الفروق" التي تنفي إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العلاقة السابقة تعزى إلى البيانات الوصفية العامة.

4. توصيات الدراسة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، أصبح من الضروري التأكيد على تبني المؤسسات الاقتصادية مدخل إعادة الهندسة إلى جانب المداخل الحديثة الأخرى كالجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، ومحاولة تطبيقه بفاعلية في عمليات التدريب لتحسين أداء الموارد البشرية خاصة والأداء الكلي للمؤسسات بشكل عام، وزيادة قدرة هذه الأخيرة على مواجهة التحديات المحلية والدولية، وذلك من خلال الآتي:

- ضرورة نشر ثقافة التغيير الجذري في المؤسسات الاقتصادية ومواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة القصوى منها في مجال التدريب.
- عقد دورات تدريبية في مجال إعادة هندسة عمليات التدريب من حيث مفاهيمها وعملياتها، والتعرف على الآثار الإيجابية التي تعود على المؤسسات الاقتصادية من تطبيقها.
- في حالة اقتناع المؤسسات، عليها أن تبدأ بالتطبيق بثقة تامة من أنها ستحقق زيادة فائقة في فاعلية عمليات تدريب الموارد البشرية.
- محاولة الاستفادة من تجارب المنظمات التي طبقت مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب بنجاح، وذلك من خلال دراسة وتحليل منهجيتها المتبعة ومحاولة تكييفها مع خصائصها وإمكاناتها وقدراتها.
- محاولة الاستفادة من تجارب المنظمات التي فشلت في تطبيق مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب، من خلال دراسة وتحليل أسباب الفشل أو المعوقات التي حالت دون تطبيق هذا المفهوم بنجاح ومحاولة تجنبها.
- زيادة دور مساهمة الدولة في الاعتمادات المالية المخصصة لتمويل مشاريع إعادة الهندسة، خاصة وأن هذه الأخيرة مكلفة وتتطلب ميزانيات معتبرة.
- التركيز في مشاريع إعادة هندسة عمليات التدريب على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والعمل على تحيين وتطوير البرامج الآلية باستمرار بما يساهم في الرفع من فعالية التدريب.
- المراجعة الشاملة لسياسات التدريب في المراكز التدريبية المعتمدة من قبل المؤسسات الاقتصادية، وإحداث التغيير اللازم في المناهج الدراسية والأساليب، واعتماد التعلم عن بعد لزيادة فاعلية التدريب.
- إعداد برامج آلية متخصصة بتقديم استشارات للعاملين في أي وقت، تتعلق بعلاج نواحي القصور في أدائهم وتشجيعهم على التطوير الذاتي.
- إعداد الأبحاث والدراسات بشكل دوري في مجال التدريب وذلك للتعرف وباستمرار على كل جديد يطرأ في هذا المجال والالتزام بتنفيذ نتائجها للرفع من كفاءة التدريب.

- استخدام منهج الإدارة بالأهداف في التدريب والمتضمن إشراك المرؤوسين في وضع أهداف البرامج التدريبية وتحديد محتواها وتقييم نتائجها وذلك لزيادة الوعي لديهم بأهميتها وتسهيل تنفيذها.

5. محدودية وأفاق الدراسة

لا يمكن الإدعاء بأن هذه الدراسة أمت بمختلف زوايا الموضوع وجزئياته، فهي لا تقدم رؤية شاملة لهذا الموضوع لعدة أسباب، كتوسع المفهوم وتداخله مع مفاهيم أخرى في ذات المجال، أو لعدم توفر مؤسسات مناسبة - على غرار التجارب العالمية المشار إليها في الأدبيات النظرية - لدراسة هذا المفهوم وتحليل آليات تطبيقه وفقا للمنهجية المتعارف عليها في الأدبيات النظرية ومعرفة أسباب النجاح أو الفشل أو المتطلبات اللازمة أو المعوقات.

يضاف إلى ذلك، صعوبة الاستفادة من آراء المرؤوسين في حد ذاتهم حول إمكانية تطبيق هذا المفهوم وموقفهم (دعم أو مقاومة) من إحداث التغييرات الجوهرية في مؤسساتهم والعوامل المؤثرة على أداءهم، وذلك لعدم إلمامهم بمثل هذه المفاهيم المحتركة في المستوى الإستراتيجي خاصة، وحيث أن حيادية الآراء بالنسبة لبعض المسؤولين والملموسة في الجانب التطبيقي قد تعود أيضا إلى نفس السبب، فهم لا يعرفون شيئا عن التوجهات الإستراتيجية لمؤسساتهم، فالمركزية في الجزائر لا تبين مدى استيعاب المدراء للمفاهيم ولكن الأكيد أنهم يطبقونها بطريقة أو أخرى.

والأهم من ذلك كله أن هذه الدراسة تتناول بالبحث والتحليل إعادة هندسة جزء فقط من عمليات المؤسسة وهي عمليات تدريب الموارد البشرية، والتي لن تكون متاحة عمليا إلا في إطار إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية ككل أو إعادة هندسة شاملة لجميع عمليات المؤسسة. حيث تشير التجارب العالمية التي قامت بإعادة تصميم عمليات التدريب إلى أن ذلك جاء كنتيجة للتغييرات الجذرية التي أحدثتها المؤسسات في عملياتها الرئيسية ككل باعتبار أن التدريب يمثل أداة رئيسية لدعم جهود التغيير الجذري وبالتالي وجب إعادة تصميمه وعصرنته بما يزيد من فعالية في تحقيق الأهداف الطموحة لتلك المؤسسات.

لذا فإن النقائص التي يحتويها هذا العمل، يمكن تجاوزها من خلال عدة بحوث مستقبلية يقترح منها ما يلي:

- معيقات تطبيق مشروع إعادة هندسة عمليات التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مقترح تفعيل منهج إعادة الهندسة لاستخدام التعلم عن بعد في مؤسسات ومراكز التدريب في الجزائر.

- تكامل منهج إعادة الهندسة والجودة الشاملة وأثره على تميز الأداء المؤسسي.
- دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول مفاهيم التغيير الجذري والمقاومة.

وفي الختام يبقى المجال مفتوحا للدارسين لتبني ودراسة كل ما يتعلق بأهمية التدريب في تنمية النواحي السلوكية والمعرفية للموارد البشرية تثمينا لدور المعارف في تطوير الأفراد والمنظمات والشعوب عموما.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. المراجع العربية

1.1. الكتب

- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي- بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس: الهندسة الإدارية- الإدارة بالأهداف- إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف، ط4، 1999.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل- الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006.
- باسم الحميري، التدريب الفعال- منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- بشاريزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.

- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، توزيع دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مكتبة النهضة المصرية، المكتبة الأكاديمية، إيتراك، دار الكتاب الحديث، 2005-2006.
- ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010
- جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2008.
- جفري إن لوينثال، إعادة هندسة المنظمة- منهج الخطوة بخطوة لتحديد حيوية الشركة، ترجمة خالد عبد الله، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002.
- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- جمال محمد شاكر محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- جنيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- جيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2003.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.
- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير: التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- رجاء محمود أبو علام، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج ال Spss، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، جدرا للكتاب العالمي- عمان، الأردن، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، ط1، 2006.
- رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية- دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010.
- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، الناشر خاص- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008.
- سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009.
- شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2010.
- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي- أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

- طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عادل حرشوف صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2009.
- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية - الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، كتابة البحث العلمي صياغة جديدة، مكتبة الرشد للنشر، الرياض، السعودية، ط9، 2005.
- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عز الدين على السويدي وأحمد عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، إدارة عمليات الأعمال: منظور استراتيجي معاصر، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- عزام عبد الرحمان صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام Spss، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- عماد أحمد أبو شنب وآخرون، الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2012.
- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

- غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي- القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- فاظل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- ماريون إي هاينز، إدارة الأداء- دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.
- مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتركزة حول العمليات، العمل والحياة، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، ط1، 1999.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
- محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1992.
- محمد بلال الزغبى وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي ال Spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2012.
- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد شامل بهاء الدين فهيم، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss (ج1)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426.

- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015.
- محمد محمد إبراهيم، الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010.
- مصطفى كافي وآخرون، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مجموعة خبراء)، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
- ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية Spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص1، 2015.
- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

- وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

2.1. المقالات العلمية المنشورة

- سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الإنترنت في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة Tyndall، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد رقم 15، 2015.

- بن لحبيب بشير، أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية: مدخل إعادة هندسة العمليات نموذجاً، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، نوفمبر 2016.

3.1. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- نبيل إسماعيل رسلان، هندرة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول حول: إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، يومي 21 و22 ديسمبر 2011، ص 343.

4.1. الرسائل الجامعية

- أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015.

- سناء جبيرات، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.

5.1. الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنت

- الموقع الرسمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA: <https://www.gica.dz/presentation-de-gica>
- الموقع الرسمي لمؤسسة إسمنت تبسة SCT: <http://www.sct.dz/index.php>
- التعميم الوزاري رقم 99/SM/SEFP/12 المؤرخ في 20 ديسمبر 1999 المحدد لإجراءات تحديد المبالغ المستحقة بموجب ضريبة التدريب المهني المستمر وضريبة التبرص المهني ونموذج الشهادة المتعلقة بها، مستخرج من الموقع الرسمي للصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل FNAC: <http://fnac-mfep.dz/old/juridique/Circulaires/1%20Circulaire%20ministérielle%20n12.pdf>

2. المصادر والمراجع الأجنبية

1.2. الكتب

- Bernard Martory & Danial Grozt, Gestion des Ressources Humaines, 4^{ème} ed, Edition Dunod, paris, 2001.
- Department of Energy, Human Performance Improvement Handbook V1: Concepts and Principle, DOE, USA, 2009.
- Donald Shandler, Reengineering the Training Function: How to Align Training with the New Corporate Agenda, CRC Press LLC, USA, 1996.
- Herman Aguinis, Performance Management, Pearson Education, USA, 3rd ed, 2007.
- Jean Marie Peretti, Ressources Humaines: Tout Ce Que Vous Souhaitez Savoir sur Les RH, Dunod, Paris, France, 2006.
- Jean Pierre Citeau, Gestion des Ressources Humaines: Principes Généraux et Cas Pratiques, ARMANDO COLIN, Paris, France, 4^e éd, 2002.
- Joel Levitt, The Handbook of Maintenance Management, Industrial Press Inc, New York, USA, 2nd ed, 2010.
- Michael Armstrong, Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management, Kogan Page Limited, United States, 1st ed, 2010.

- Michael Armstrong, **Performance Management: Key Strategies And Practical Guidelines**, Kogan Page Limited, 3rd ed, 2006.
- Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management- A Guide to Action**, Kogan Page, London, USA, 4th ed, 2008.
- Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Simon and Schuster, New York, 1985.
- Michael Hammer & James Champy, **Le Reengineering: Réinventer l'Entreprise pour Amélioration Spectaculaire de ses Performances**, DUNOD, Paris, France, 1993.
- Raymond A. Noe, **Employee Training and Development**, The McGraw-Hill Companies, Irwin, USA, 5th ed, 2010.
- Roger Buckley & Jim Caple, **The Theory and Practice of Training**, KOGAN PAGE, London, Britain, 5th ed, 2008.
- Thomas H. Davenport, **Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology**, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1992.
- V. Daniel Hunt, **Reengineering: Leveraging the Power of Integrated Product Development**, John Wiley & Sons, New Jersey, 1993.
- Walter Kiechel, **The Lords of Strategy: The Secret Intellectual of the New Corporate World**, Harvard Business Press, Boston, USA, 2010.
- William J. Rothwell et al, **Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence**, Butterworth-Heinemann, USA, 2nd ed, 2007.
- Yves Emery, **Renouveler la Gestion des Ressources Humaines : Une Approche Axée sur la Valeur Ajoutée pour les Organismes Publics et les Entreprises Privées**, Presses Polytechnique Set Universitaires Romandes, Lausanne, France, 1^{ère} éd, 2003.

2.2. المقالات العلمية المنشورة

- A. Gunasekaran & B. Kobu, **Modelling and Analysis of Business Process Reengineering**, International Journal of Production Research, Vol 40, N 11, 2002.

- Abeba Mitiku Asfaw et al, **The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol 3, 2015.
- Amir Elnaga & Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol 5, N 4, 2013.
- Angelo S. DeNisi & Kevin R. Murphy, **Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?**, Journal of Applied Psychology, Vol 102, N 3, 2017, p 421.
- Ashraf Mohammad Alfandi, **Training Impact on the Performance of Employees: A Case of Jordanian Travel and Tourism Institution**, International Business Management, Vol 10, N 04, 2016.
- Audrey Charbonnier-Voirin & Patrice Roussel, **Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 29, N 03 , 12.
- Benard Mworiri Sorre, **Resistance to Organizational Change**, International Journal of Recent Trends in Engineering & Research, Vol 02, Iss 11, 2016.
- Brian D. Blume, **Transfer of Training: A Meta-Analytic Review**, Journal of Management, Vol 36, N 4, July 2010.
- Brian Fitzgerald & Ciaran Murphy, **Business Process Reengineering: The Creation and Implementation of a Methodology**, the Canadian Journal INFOR (Information Systems and Operational Research, 1996.
- Chad Syverson, **What Determines Productivity?**, Journal of Economic Literature, Vol 49, Iss 02, 2011.
- Davoud Nikbin et al, **A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance**, International Journal of Business and Social Science, Vol 1, Iss 03, 2010.
- Devadesh Sharma, **Human Resource: A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization**, international journal of scientific research, Vol 2, Iss 2, 2013.

- Didik Purwadi et al, **Reengineering for Human Resource Management in Japanese companies: Is it Important to be Introduced?**, International Journal of Production Economics, 60-61, 1999, p 103.
- Donald F. Jemella & Namchul Shin, **Business Process Reengineering and Performance Improvement: The case of Chase Manhattan Bank**, Business Process Management Journal, Vol 8, No 4, 2002.
- Dustin K. Jundt et al, **Individual Adaptive Performance in Organizations: A review**, Journal of Organizational Behavior, Vol 36, 2015.
- Eduardo Salas et al, **The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice**, Sage publishing, Vol 13, Iss 2, 2012.
- Guido Roijen, **Characteristics of High Performance Organization and Knowledge Productivity of Independent Professionals**, International Journal of Management and Applied Research, Vol 4, N 2, 2017.
- Herman Aguinis & Kurt Kraiger, **Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society**, The Annual Review of Psychology, Vol 60, 2009.
- Janes O. Samwel, **Impact of Employee Training on Organizational Performance - Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania**, International Journal of Managerial Studies and Research, Vol 6, N 1, 2018.
- Jason L. Huang et al, **Personality and Adaptive Performance at Work: A Meta-Analytic Investigation**, Journal of Applied Psychology, Vol 99, N 1, 2014.
- Jos H. Pieterse et al, **Professional Discourses and Resistance to Change**, Journal of Organizational Change Management, Iss 25, N 6, 2012.
- Joseph B. Lyons et al, **Adaptive Performance: A Criterion Problem**, Team Performance Management Vol 16, N 3/4, 2010, p 214.
- Joseph R. Sasson et al, **Effects of Process and Human Performance Improvement Strategies**, Journal of Organizational Behavior Management, Vol 26, N 3, 2006.
- Kasimu Sendawula et al, **Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's health sector**, Cogent Business & Management, Vol 5, 2018.

- Linda Koopmans et al, **Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review**, JOEM, Vol 53, N 8, 2011.
- Mahmood Asad & Joma Mahfod, **Training and Development and its Impact on the Employee's Performance A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain**, International Review of Management and Business Research, Vol 4 Iss 3, 2015.
- Mahmoud Moussa, **Internet, Intranets and Extranets in Organizations: An Integrative Literature Review**, SIU Journal of Management, Vol 6, N 1, 2016.
- Make Bourne et al, **Corporate Performance Management**, Measuring Business Excellence, Vol 7, N 3, 2003, p 15.
- Mamofokeng Eliza Motlokoa et al, **The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho**, International Journal of Human Resource Studies, Vol 8, N 2, 2018.
- Maria Nieves Perez Arostegui et al, **Training Strategies, Theories and Types**, Journal of Accounting - Business & Management, Vol 21, N 1, 2014.
- Mousa Masadeh, **Training, Education, Development and Learning: What is the Difference**, European Scientific Journal, Vol 8, N 10, 2012.
- Mozfi Mohammad Amyan, **The Impact of Training on the Performance of Employees Case Study Search and Rescue Team: Jordanian Civil Defense**, International Business and Management, Vol 12, N 3, 2016.
- Nabila Khan et al, **Relationship of Training and Education with Employee Performance in Financial Institutions**, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol 41, 2014.
- Nadeem Iqbal et al, **Impact of Training on Employee Performance in the context of Telecommunication sector of D. G. Khan, (Pakistan)**, International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol 17, 2014.
- Nancy Befort & Keith Hatrup, **Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors**, Applied H.R.M. Research, Vol 8, N 1, 2013.

- Naoual Ben Amara & Larbi Atia, **E-Training and its Role in Human Resources Development**, Global Journal of Human Resource Management, Vol 4, N 1, February 2016.
- Neelam Tahir et al, **The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 4, N 4, 2014.
- Neil Robert Anderson et al, **Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework**, Journal of Management, Vol 40, N 5, 2014.
- Niranjana & Suvarun Goswami, **Value Added Statement (VAS)- A Critical Analysis: A Case Study Of Bharat Heavy Electricals Limited**, Great Lakes Herald, Vol 2, No 2, 2008.
- P. Nischitha & Narasimha Rao, **The Importance of Training and Development Programmes in Hotel Industry**, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol 1, Iss 5, 2014.
- Pallavi P. Kulkarni, **A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life**, Journal of Arts, Science & Commerce, Vol 4, Iss 2, April 2013.
- R. Anitha & M. Ashok Kumar, **A Study on the Impact of Training on Employee Performance In Private Insurance Sector, Coimbatore District**, International Journal of Management Research & Review, Vol 6, Iss 8, 2016.
- Rick Humphress & Zane L. Berge, **Justifying Human Performance Improvement Interventions**, Performance Improvement, Vol 45, N 7, 2006.
- Sabine Sonnentag et al, **Job Performance**, Sage handbook of organizational behavior, Vol 1, 2008.
- Salah M. Diab & Musa T. Ajloun, **The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at Jordanian Private Hospitals**, International Journal of Business and Management, Vol 10, N 2, 2015.
- Shefali Sachdeva, **Effectiveness evaluation of behavioural training and development programmes**, The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), Vol 2, No 4, 2014.

- Sinem Somunoglu İkinci, **Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training**, Management and Organizational Studies, Vol 1, N 2, 2014.
- Stef van Buuren et al, **Development of an Individual Work Performance Questionnaire**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 62, N 1, 2013.
- Surbhi Jain, **Measuring the Return on Investments of Training Programmes in Insurance Sector of India**, SS International Journal of Business and Management Research, Vol 6 , Iss 6, 2016.
- Terry Wales, **Organizational Sustainability: what is it, and why does it matter?**, Review of Enterprise and Management Studies, Vol 1, N 1, 2013.
- Thomas Davenport & James Short, **The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign**, Sloan Management Review, Vol 31, N 4, 1990.
- Thomas N. Garavan et al, **Exploring Human Resource Development- A Level of Analysis Approach**, Human Resource Development Review, Vol 3, No 4, 2004.
- Tony Lam, **Training Methods: A Review and Analysis**, Human Resource Development Review, Vol 13, N 1, 2014.
- Valentina Arkorful & Nelly Abaidoo, **The Role of e-Learning, the Advantages and Disadvantages of its Adoption in Higher Education**, International Journal of Education and Research, Vol 2, N 12, 2014.
- Vladimir Codrin Ionbescu et al, **Flexible Organization**, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol 4, N 3/4, 2012.
- Wehnam Peter Dabale et al, **The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, Zimbabwe**, International Journal of Human Resource Studies, Vol 4, N 4, 2014.
- Welko Tomic & Marja Klijn, **A review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective**, Journal of Management Development, Vol 29, No 4, 2010.
- Zahid Hussain Bhat, **Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India**, INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, Vol 3, N 6, 2013.

3.2. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- Usha Valli Somasundaram & Toby Marshall Egan, **Training and Development: An examination of definitions and dependent variables**, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), 3-7 Mar 2004.
- Nick Thijs & Myriam Parys, **Business Process Reengineering: Or How to Enable Bottom-Up Participation in a Top Down Reform Programme**, Paper presented to the annual meeting of the European Group of Public Administration Studygroup on Public Personnel Policies: **Staff Participation and Involvement in European Public Services**, Oeiras, Portugal, 3-6 September 2003.

4.2. الرسائل الجامعية

- Stefan Tangen, **Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems**, Doctoral Thesis, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004.

5.2. الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنت

- **Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation**, Web-site:
<http://thepeakperformancecentre.com/business/learning/business-training/kirkpatrick-s-four-levels-evaluation/>
- **Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation in Detail**, Web-site:
http://www.ct.gov/ctdn/lib/ctdn/ttt_14_m5_handouts2.pdf
- Andrew Fleming et al, **Process Reengineering In The Construction Industry - Buzzword Or Reality?**, Research Centre for Design and Manufacture University of Salford, p 2, Site web:
https://www.academia.edu/3149307/PROCESS_RE-ENGINEERING_IN_THE_CONSTRUCTION_INDUSTRY_-_BUZZWORD_OR_REALITY
- Tammy Whalen & David Wright, **Business Process Reengineering for the Use of Distance Learning at Bell Canada**, Idea Group Publishing, USA, 1999, p2, Site web:
<https://www.semanticscholar.org/paper/Business-process-reengineering-for-the-use-of-at-Whalen-Wright/11ad76b0190bef94110229a887e5439c1874cb00>.

- The official website of Bell:

Canada <https://www.bell.ca/recherche#q=Bell%20is%20Canada's%20largest%20telecommunications%20company&t=All>.

الملاحق



الملحق رقم (01): خطة التدريب لسنة 2017 لمؤسسة إسمنت تبسة SCT



Groupe GICA		Direction des Ressources Humaines									
Filiat : SCT		Direction des Ressources Humaines									
Plan de formation 2017		Direction des Ressources Humaines									
N°	Action	Objectif recherché	Structure	Effectif à former	Nombre de participation	Durée/j	Coût prévis. (DA)	Organisme de formation	Lieu de formation	Obs	
1	Habilitation produits chimique	Se conformer à la réglementation et former les nouveaux recrues	CQ	8	8	5	400 000,00	CFIC	Alger		
2	Essai physique Mécanique	PERFECTIONNEMENT	CQ	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger		
3	FALD GRH	Développer les compétences	DRH	1	1	5	50 000,00	CFIC	Alger		
4	Communication en entreprise	Développer les compétences des cadres de la GRH	DRH	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger		
5	Abilitation Electricque MT et BT	Se conformer à la réglementation et former les nouveaux recrues	CMR-ELC	6	6	5	300 000,00	CFIC	Alger		
6	MAINTENANCE DES ONDULEURS	Perfectionnement sur les onduleurs pour une meilleure prise en charge	CMR-ELC	3	3	5	150 000,00	CFIC	Alger		
7	Programmation des Automates ABB(ACS800) avec supervision	Former la relève (nouvelles recrues) sur le SINAMICS G120-G150-ACS550	CMR-ELC	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger		
8	Communication Profibus entre Automates ABB et Siemens	Perfectionnement sur les automates S7400/300	CMR-ELC	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger		
9	Maintenance des cellules MT de Schneider (MC SET)	Perfectionnement sur la nouvelle génération de cellule Schneider	CMR-ELC	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger		
10	Systemes d'analyse de poussiere et analyseurs de Gaz	Perfectionnement sur le fonctionnement et remède au pannes	CMR-ELC	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger		
11	Formulation béton prêt à l'emploi	Perfectionnement sur la formulation du béton prêt à l'emploi	UC	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger		
12	Logiciel ELBA (central à beton)	maitrise du logiciel ALBA	UC+ INFORM	5	5	5	250 000,00	ELBA	Tebessa		
13	Logiciel SYSNET	maitrise du logiciel SYSNET	UC+COM INFORM	6	6	5	300 000,00	SYSNET	Tebessa		
14	Utilisation des adjuvants dans la formulation du BPE	Perfectionnement sur les Technique et Mode d'emploi des Adjuvant	UC	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger		



15	Techniques de vente et relation clients	Amélioration des compétences des chefs des dépôts	UC+COM	8	8	5	400 000,00	CFIC	Alger
16	Bricage et bitonage	Extension de capacités Cimenterie Transformation ballonnets à grilles	PROD	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
17	Process conduite four	MAITRISE CONDUITE FOUR	PROD	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
18	Téchniques de commandement	Former les nouveaux chef de quart	PROD	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
19	LEADERSHIP ET MOBILISATION DE GROUPE	Extension de capacités Cimenterie	PROD	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
20	ALIGNEMENT FOUR	Perfectionnement	MAINT+BEM	2	2	5	100 000,00		Alger
21	Alignement des Machines tournantes	Former les nouveaux chef de poste(releve)	MAINT+UC	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
22	Analyse vibratoire	Assure une maintenance preventif des machines tournante	MAINT+BEM	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
23	Maintenance des compresseurs	Amélioration des Compétence et perfectionnement	MAINT+BEM	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger
24	Maintenance et entretien des unités de climatisations	PERFECTIONNEMENT	MAINT	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger
25	Maintenance des reducteurs	Former les nouvelles recrues	MAINT+BEM	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
26	Programmation; logiciel Sysnet	Former les nouvelles recrues	COM+UC	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
27	Plan intervention interne PII	Amélioration des Compétence	D Sécurité	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger
28	Plan sureté interne PSI	Amélioration des Compétence	D Sécurité	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger
29	Archivage	PERFECTIONNEMENT ET FORMATIO DES NOUVEAUX RECRUS	APRO+MAINT+PRO+MP+CQ+CMR/ELEC	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
30	Methodologies de travail secretariat	PERFECTIONNEMENT ET FORMATIO DES NOUVEAUX RECRUS	APRO+MAINT+PRO+MP+CQ+CMR/ELEC	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger

31	Elaboration des cahiers des charges et contrats	Former les cadres des commissions d'évaluation des marchés et ADOC	APRO+MAINT+PRO+MP+CQ+CMR/ELEC	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
32	Analyse vibratoire	Assure une maintenance préventif des machines tournante	BEM	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
33	Réducteurs planétaire MAAG, SYMETRO	Maîtriser la gestion technique des réducteurs	BEM	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger
34	Logiciel GMAO COSWIN	Perfectionnement sur COSWIN pour une meilleure prise en charge	BEM-APPRO MP-MAINT	6	6	5	300 000,00	CFIC	Alger
35	Prise d'inventaire Stock et immobilisation	Développer les compétences	APRO	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
36	Gestion des achats	Maîtrise de la gestion des achats	APRO	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger
37	Technique de transit et dedouanement	Former les decarants de douane	APRO	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger
38	Gestion des stocks	Maîtrise des stocks	APRO	2	2	5	100 000,00	CFIC	Alger
39	Habilitation bout feu	Se conformer à la réglementation	MP+QHSE	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
40	Maintenance et entretien des moteurs CATERPILLAR(entretien diagnostiqueet remede aux pannes)	Perfectionnement sur les engins Caterpillar	MP	5	5	5	250 000,00	CATERPILLAR AR	Alger
41	Commande hydraulique des engin CATERPILLAR(circuits hydraulique,representation symbolique)	Perfectionnement sur les engins Caterpillar	MP	5	5	5	250 000,00	CATERPILLAR AR	Alger
42	Optimisation et exploitation des carrieres	Développer les compétences	MP	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
43	Formation du topographe	Développer les compétences	MP	1	1	5	50 000,00	CFIC	Alger
44	Conduite et optimisation des concasseur	perfectionnement sur les concasseur	MP	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger
45	Gestion des dechets	Maîtrise de la gestion des Déchets	MP+QHSE	5	5	5	250 000,00	CFIC	Alger

46	Interprétation des états financiers	Formation des nouveaux recrus	DFC	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
47	Comptabilité analytique	Développer les compétences	DFC	1	1	5	50 000,00	CFIC	Alger
48	Crystal report	Développer les compétences	SCE INFORM	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
49	Securite des reseaux	Développer les compétences	SCE INFORM	4	4	5	200 000,00	CFIC	Alger
Total				195				9 750 000,00	

	<p style="text-align: center;">شركة إسمنت تبسة SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA Groupe GICA</p>	<p style="text-align: center;">Réf : Pro 03/PS01</p>	
<p style="text-align: center;">Procédure de formation</p>		<p style="text-align: center;">Version N°: 03/2016</p>	
<p>1. Objet et domaine d'application</p>			
<p>1.1. Objet</p>			
<p>La présente procédure précise les modalités pratiques de l'organisation et de la mise en œuvre de la formation au niveau de la société des ciments de Tébessa (SCT).</p>			
<p>1.2. Domaine d'application</p>			
<p>Cette procédure s'applique à l'ensemble du personnel de la société des ciments de Tébessa.</p>			
<p>2. Bases, références et définitions</p>			
<p>2.1. Bases</p>			
<p>Manuel SMI</p>			
<p>2.2. Références</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Norme ISO 9001/2015 - Norme ISO 14001/2015 - OHSAS 18001/2007 - Décret exécutif n°98-149 du 13/05/1998 fixant les conditions d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31/12/1997 portant loi des finances pour 1998 relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe de l'apprentissage ; - Loi n°06-24 du 26/12/2006, portant loi des finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 80 ; - Loi 90/11 notamment art 57 à 61 (code du travail); - Décret n°82-298 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise ; - Circulaire ministérielle n°12/ SEFP/SM/99 du 20 /12/1999 portant modalités de détermination des quotités dues au titre de la taxe de la formation continue et de la taxe d'apprentissage et le modèle d'attestation y afférent ; - Convention Collective en vigueur 			
<p>2.3. Définitions</p>			
<p>Formation : (il s'agit de la formation d'adulte, donc d'andragogie) : c'est la manière d'enseigner à un travailleur adulte pour faire évoluer son comportement dans un sens voulu par la société dans le but de développer ses compétences pour répondre à un besoin vital de la société</p>			
<p>3. Responsabilités</p>			
<p>Le Directeur des ressources humaines doit veiller à l'exécution de la présente procédure au niveau des différentes structures de la société.</p>			
<p>Le responsable de la formation exécute la présente procédure en collaboration avec l'ensemble des responsables structures</p>			
<p>Page 2 sur 6</p>			
<p style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ce document est la propriété de la SCT il ne peut être reproduit ou diffusé sans accord préalable.</p>			

	<p style="text-align: center;">شركة إسمنت تبسة SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA Groupe GICA</p>	<p style="text-align: center;">Réf : Pro 03/PS01</p>	
<p style="text-align: center;">Procédure de formation</p>		<p style="text-align: center;">Version N°: 03/2016</p>	
<p>4. Identification et analyse des besoins</p>			
<p>Les besoins de la formation se dégagent entre la situation existante et celle attendue et sont identifiés sur la base des :</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bilans des arrêts (dysfonctionnement technique lié au facteur qualification) ; ✓ Bilan annuel et évaluation des compétences ; ✓ Nouveaux équipements ; ✓ Changement d'organisation ; ✓ Perspectives de développement de la Société ; ✓ Revue de Direction. 			
<p>Les besoins de formation sont recensés durant toute l'année et arrêtés définitivement en début du mois d'octobre par le responsable de la formation, en collaboration avec les chefs hiérarchiques selon enregistrements IBF 16-1/PS01 et TAP 10-1/PS01.</p>			
<p>Une fois les besoins recensés, Le responsable de la structure de formation se réunit avec les structures opérationnelles pour arrêter définitivement les besoins en formation, consignés dans un Procès-verbal signé conjointement, à l'issue de quoi les dits besoins sont consolidés.</p>			
<p>5. Elaboration et validation du plan et du budget de formation</p>			
<p>Après analyse, le responsable de formation élabore le plan et le budget de formation en collaboration avec le directeur des ressources humaines, Ce dernier les transmet pour avis au comité de participation et les soumet au premier responsable de la Société pour approbation.</p>			
<p>Le plan de formation est élaboré selon enregistrement PDF 17-1/PS01</p>			
<p>Des besoins en formation non prévus peuvent apparaître au cours de l'année. Dans cette situation, seul le premier responsable de la Société autorise, à titre exceptionnel, la réalisation d'une action de formation ou de séminaires non prévus sur le plan de formation.</p>			
<p>6. Mise en œuvre du plan de formation</p>			
<p>6.1. Moyens de mise en œuvre du plan du plan de formation</p>			
<p>Les moyens de mise en œuvre du plan de formation sont définis à travers :</p>			
<p>6.1.1. Cahiers de charges formation</p>			
<p>Le responsable formation élabore les cahiers de charges de formation et procède aux démarches nécessaires pour la participation du personnel ciblé à inscrire auprès des organismes formateurs retenus.</p>			
<p>6.1.2. Convention de formation</p>			
<p>Une convention de formation est établie entre la Société et les organismes de formation. La Convention de Formation définit les droits et les obligations des parties contractantes précisant notamment :</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'objet, la durée et la date du début de chaque action programmée ; 			
<p>Page 3 sur 6</p>			
<p style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ce document est la propriété de la société, peut être reproduit ou diffusé sans accord préalable</p>			

	<p>شركة إسمنت تبسة SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA Groupe GICA</p>	<p>Réf : Pro 03/PS01</p>	
	<p>Procédure de formation</p>	<p>Version N°: 03/2016</p>	

- ✓ L'effectif des travailleurs ou des futurs travailleurs à former ainsi que les conditions d'accès aux différents cycles de formation ;
- ✓ Les filières de formation et les niveaux de qualification visés ;
- ✓ L'évaluation des coûts de formation et les modalités de leur règlement ;
- ✓ Les modalités éventuelles de participation de l'entreprise cocontractante au contrôle de ses travailleurs ou futurs travailleurs et de la formation qui leur est dispensée ;
- ✓ Les modalités d'évaluation de la formation ;
- ✓ Les modalités de règlement de litiges nés de l'exécution de la convention ;
- ✓ La date d'entrée en vigueur et la durée de validité de la convention, ainsi que les conditions de sa reconduction ou de sa résiliation.

6.1.3. Contrat de fidélité

Il est établi un contrat de fidélité pour toute action de formation dont la durée est égale ou supérieure à un (01) mois entre la société et l'agent formé.

La durée d'engagement contractuelle (période de fidélité) est calculée à raison de deux (02) fois la durée de la période de la formation ;

Elle ne peut, toutefois, être inférieure à deux (02) ans pour les formations d'une durée supérieure à trois (03) mois.

L'établissement d'un contrat de fidélité entre l'employeur et le travailleur définit ce qui suit :

- ✓ L'objet de la formation ;
- ✓ Le lieu, la durée et les conditions de formation ;
- ✓ La rémunération du travailleur pendant la formation ;
- ✓ Le niveau de qualification visé ;
- ✓ Le poste de travail à l'issue de la formation
- ✓ Les modalités de contrôle de l'assiduité, de la discipline et du déroulement de la formation.
- ✓ Les cas de résiliation de contrat et les mesures y afférentes.
- ✓ La période d'engagement (de fidélité) contractuelle pendant laquelle le travailleur est tenu de servir l'entreprise à l'issue de la formation.

7. Evaluation



7.1. Evaluation à chaud

L'évaluation à chaud dite évaluation pédagogique de la formation est assurée par l'organisme formateur lorsque la formation est réalisée à l'extérieur de la Société (selon enregistrement préconisé par l'organisme formateur) et par la Société lorsque la formation est réalisée sur le site, selon enregistrement FEC 18-1/PS01.

La fiche d'évaluation à chaud est remplie par les stagiaires.

7.2. Evaluation à froid

L'évaluation à froid dite évaluation des comportements se fait trois (03) mois après la formation réalisée :

	شركة إسمنت تبسة SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA Groupe GICA	Réf : Pro 03/PS01	
	Procédure de formation	Version N°: 03/2016	

Après une période d'observation au poste de travail, le responsable hiérarchique s'entretient avec le travailleur formé et évalue son nouveau comportement au travail selon enregistrement FEF 19-1/PS01.

Durant la période post-formation, le responsable de la formation s'assure que le suivi des stagiaires par leur chef hiérarchique se fait réellement sur le terrain.

Les fiches d'évaluations à froid, ainsi remplies par les concernés, doivent être remises au responsable de la formation pour une mise à jour du dossier formation.

8. Enregistrements

Le responsable de la formation procède aux enregistrements appropriés. Il met à jour le suivi du plan de formation, classe tous les enregistrements dans le dossier formation de l'action et envoie au responsable du personnel les attestations de stage pour mise à jour des dossiers individuels.

Il procède également à l'élaboration des rapports d'activité et bilans périodiques de formation.


9. Diffusion et classement

Pour la diffusion et le classement de la présente procédure on doit se référer à la procédure Pro 01/PM03 Elaboration et gestion des documents.

10. Révision

Pour la modification de la présente procédure, on doit se référer à la procédure Pro 01/PM03 Elaboration et gestion des documents.

الملحق رقم (03): نموذج التقييم "الساخن" لتقييم أثر التدريب في مؤسسة إسمنت تبسة SCT



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA

«S.C.T.»

Capital social de 270000000 DA

N° d'identification fiscale: 499412700015639 - N° Article d'imposition: 13200/01007 - N° Registre de Commerce: 86995820930042

Enreg. FEC 18-1.PS01

Réf : 05/SFORM/18 **Date 13 / 12 /2018**

FICHE D'EVALUATION A CHAUD ACTION DE FORMATION

FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION PAR LE TRAVAILLEUR

Intitulé de l'action de formation : **ACTION FINANCE**

Date : Du **25 /09 / 2016** Au **13/12/2018**

Durée : **60 jours** Lieu : **CIMENTERIE**

Organisme formateur : **E M C SCHOOL** Formateur : **Mr BOUGHACHICHE RYAD**

REPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES EN METTANT UNE CROIX DANS LA CASE CORRESPONDANTE A VOTRE REPONSE :

	OUI	NON		
1. La formation a-t-elle répondu à votre attente ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. La formation vous a-t-elle apportée :	OUI	NON		
- Des précisions sur des connaissances déjà acquises ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
- De nouvelles connaissances ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
- Si non dites pourquoi ?				
.....				
3. L'approche abordée par les animateurs a-t-elle	OUI	NON		
• satisfait votre curiosité sur l'aprehension de ce thème ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. L'animation	ACTIVE	MOYENNE	FAIBLE	
• Par l'ensemble du groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Par les animateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Par vous même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. La clarté des cours				
• Les cours dispensés ont-ils donné un plus dans vos connaissances techniques ?	Total	Partielle	Moyenne	du tout
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les points forts :

.....

.....

Les points faibles:

.....

.....

Les thèmes qui vous ont le plus intéressé:

.....

.....

Les thèmes qui vous ont le moins intéressé :

.....

.....

Vos observations et suggestions :

.....

.....

SIEGE SOCIAL : Rue BENKACEM / Mousset BP 30 RP 12000 Tebessa (W. Tebessa) - Algérie

Tel : +213(0)17/392798 - Fax : (0)17/39/25184

الملحق رقم (04): نموذج التقييم "البارد" لتقييم أثر التدريب في مؤسسة إسمنت تبسة SCT



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA

«S.C.T.»

S.P.A. au capital social de : 2700000000 D.A.

N° d'identification Fiscale : 059432200315633 - N° Article de composition : 13200307027 - N° Registre de Commerce : 061605820820012

Enreg. FVF 154-0/210

Réf . 83/15.....

Date :02/08/2015.....

Structure :.....DEPARTEMENT.ELECTRIQUE

FICHE D'EVALUATION ACTION DE FORMATION A FROID
FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION PAR LA HIERARCHIE

Identification (1)

Nom et Prénom **HAMAD FATHI**

Poste :CHEF SECTION ELECTRICITE.. Service : ..ELECTRICITE.....

Action de formation effectuée : ..HABILITATION ELECTRIQUE.....

Durée :CINQ (05) JOURS du : ..017/08/2015 au :21/08/2015..

Institut ou centre de formation :.....C. F. I. C.....

Avis de l'agent formé (2)

.....
.....
.....

Avis de la hiérarchie directe (3)

Avis sur les améliorations constatées dans la prise en charge du poste :

.....
.....

Avis sur les améliorations sur le plan de l'engagement :

.....
.....

Autres remarques :

.....
.....

Visa du responsable direct

(Préciser la fonction)

SIÈGE SOCIAL : Rue EL KHACHEN Youssef BP 08 ARR 12000 Tebessa (W. Tebessa) - Algérie

Tél : +213(0)37 491798 - Fax : +213(0)37 491799

الملحق رقم (05): نموذج استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

سيدي (ة) الكريم (ة):

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه LMD في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والمعنونة بـ " إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية وأثرها على الأداء البشري بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة".

ونرجو منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

طالبة الدكتوراه:

فاطمة الزهراء قوفي

المشرف:

د. جبار بوكثير

البريد الإلكتروني لأي استفسار علمي: fatmazohragouffi@gmail.com

المحور 1. البيانات الوصفية العامة

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1. الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	2. العمر:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	3. المستوى التعليمي:
		<input type="checkbox"/>	شهادة أخرى	
<input type="checkbox"/>	إطار سامي	<input type="checkbox"/>	إطار مسير	4. المركز الوظيفي:
		<input type="checkbox"/>	إطار	
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات	5. سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة	

يرجى منكم إبداء موافقتكم على مدى توافر ما يلي في مؤسستكم:

المحور الثاني: إعادة هندسة عمليات التدريب					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
X₁ - المستوى الهيكلي					
X ₁₁	تسند مؤسستكم مهمة إدارة عمليات التدريب إلى قسم أو وظيفة محددة في الهيكل التنظيمي لها.				
X ₁₂	تسند مؤسستكم مهمة إعداد الدراسات والأبحاث التي من شأنها رفع كفاءة التدريب إلى جميع الوظائف الهيكلية بالتنسيق مع القسم المكلف بالتدريب.				
X ₁₃	تعتمد مؤسستكم على شبكة اتصال فعالة بين القسم المكلف بالتدريب وباقي الأقسام، مما يسهل انتقال المعلومات قبل، خلال وبعد العملية التدريبية.				
X ₁₄	يملك القسم المكلف بالتدريب في مؤسستكم على الأدوات والمعدات اللازمة والأفراد ذوي الخبرة والقدرة على القيام بالعمليات التدريبية.				
X ₁₅	يساهم قسم التدريب بمؤسستكم في زيادة سرعة ومرونة اتخاذ وتنفيذ القرارات التدريبية.				
X₂ - المستوى البشري					
X ₂₁	تعمل مؤسستكم على إشراك جميع الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف				

					وتحديد محتوى البرامج التدريبية، مما يزيد من فعاليتها ويسهل تنفيذها.	
					يساهم الرؤساء المباشرون بمؤسستكم في تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارهم الأكثر إدراكا لاحتياجات مرؤوسيه من المعارف والمهارات.	X ₂₂
					يقوم الرؤساء المباشرون بمؤسستكم بتوجيه مرؤوسيهم وتزويدهم بالمهارات والمعلومات والإرشادات اللازمة في مواقع عملهم.	X ₂₃
					يعمل المرؤوسون بمؤسستكم على تطوير أدائهم ذاتيا بالقراءة والسؤال المستمر ومحاولة التعلم وتطبيق الجديد في عملهم.	X ₂₄
					يتصف المدربون المعتمدون من قبل مؤسستكم بالقدرة على إثارة عقول المتدربين واستدراج أفكارهم وحلولهم الإبداعية.	X ₂₅
X₃-المستوى التكنولوجي						
					تعمل مؤسستكم على استخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية المسطرة.	X ₃₁
					تتيح البرامج الآلية المستخدمة من طرف مؤسستكم، وصول معلومات مباشرة وحديثة حول الموارد البشرية إلى القائمين على عمليات التدريب.	X ₃₂
					تعمل مؤسستكم على تحيين وتطوير برامجها الآلية بما يساهم في الرفع من فعالية تدريب مواردها البشرية.	X ₃₃
					تشجع مؤسستكم التدريب عن بعد، دون الحاجة إلى ترك مكان العمل، مما يقلل من أوقات الغياب ويخفض من تكاليف التدريب.	X ₃₄
					تقدم مؤسستكم التسهيلات التقنية التي تعمل على نقل المعرفة الحديثة أنيا للمتدربين وليس بعد فترة من ظهورها، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التعلم.	X ₃₅
X₄-المستوى الفني						
					تعمل مؤسستكم على ربط أهداف البرامج التدريبية مع الخطط التنفيذية والأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.	X ₄₁
					تعمل مؤسستكم على بناء أنظمة سليمة للكشف عن الاحتياجات التدريبية وحصرها وتصنيفها بما يؤثر إيجابيا في واقعية وكفاءة البرامج التدريبية.	X ₄₂
					تعمل مؤسستكم على إعداد دليل المؤسسات والمراكز التدريبية المتاحة والمفاضلة بينها بناء على معايير الجودة والتكلفة والتقدم التكنولوجي.	X ₄₃
					تعمل مؤسستكم على توفير كل المتطلبات المادية والبشرية وكذا الزمنية لضمان نجاح البرامج التدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها.	X ₄₄
					تعمل مؤسستكم على تقييم برامج التدريب السنوية بعد نهاية السنة لتحديد المشكلات والأخطاء السابقة وتفاديها عند تصميم برامج لاحقة.	X ₄₅

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
Y₁- أداء المهام					
Y ₁₁	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على أداء مهامها الوظيفية بأقل قدر ممكن من الأخطاء.				
Y ₁₂	تبذل الموارد البشرية بمؤسستكم الجهود الكافية لأداء مهامها الوظيفية في الوقت المحدد.				
Y ₁₃	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على الاستجابة للطلبات والمهام المسندة من حيث السرعة والدقة.				
Y ₁₄	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تجنب حوادث العمل والتخفيض من احتمالية وقوعها.				
Y ₁₅	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تحليل العمل وتبسيطه، وتفادي المبالغة في الإجراءات.				
Y₂- الأداء السياقي					
Y ₂₁	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح المؤسسة وزبائنها.				
Y ₂₂	تدعم الموارد البشرية بمؤسستكم الأهداف المؤسسية وتدافع عنها بشكل علني.				
Y ₂₃	تتبع الموارد البشرية بمؤسستكم القواعد والإجراءات المقررة مهما كانت طبيعتها.				
Y ₂₄	تصر الموارد البشرية بمؤسستكم على الانضباط، واحترام مواقيت العمل وقلة الغياب.				
Y ₂₅	يسود بمؤسستكم جو من التضامن والتعاون بين الأفراد العاملين في مواقع العمل.				
Y₃- الأداء الإبداعي					
Y ₃₁	تدعم الموارد البشرية بمؤسستكم على نحو مستمر مبادرات التغيير والتطوير التي تقوم بها المؤسسة.				
Y ₃₂	تهتم الموارد البشرية بمؤسستكم بتقديم مقترحات أو أفكار جديدة ذات صلة بالعمل.				
Y ₃₃	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تحدث أثناء العمل.				
Y ₃₄	تهتم الموارد البشرية بمؤسستكم ليس فقط بتحقيق النتائج بل وبطريقة وتكلفة تحقيقها أيضا.				
Y ₃₅	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم الرغبة في المبادرة وتحمل المخاطر.				
Y₄- الأداء التكيفي					
Y ₄₁	لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التعامل مع مواقف العمل غير المتوقعة.				

					لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التأقلم مع ضغوط العمل دون أي قلق أو انزعاج.	Y ₄₂
					لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على تجنب حدوث حالة خطر أو أزمة وبالطريقة المناسبة.	Y ₄₃
					لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التكيف مع الثقافات المختلفة (الانفتاح على الآخرين، وتقبل جهات النظر المختلفة...).	Y ₄₄
					لدى الموارد البشرية بمؤسستكم القدرة على التكيف البدني (تحمل الإجهاد البدني، العمل في بيئات غير مريحة، الحرارة والضوضاء...).	Y ₄₅

التعريف بمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: إعادة هندسة عمليات التدريب

تهدف عملية إعادة هندسة التدريب إلى التخلص من المشكلات التي يعاني منها التدريب في ظل النظم والتوجهات التقليدية له نحو تبني التوجهات المعاصرة للتدريب، ويقصد بذلك إحداث التغييرات الجذرية في النشاط التدريبي، ويكون ذلك وفقاً للمستويات الأربعة التالية للتغيير: على المستوى الهيكلي بتخصيص أو إعادة تنظيم الوحدة المعنية بإدارة التدريب، وعلى المستوى البشري بإعادة هندسة أدوار كل من الرؤساء والمدربين والمتدربين. وعلى المستوى التكنولوجي بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في مجال التدريب، وعلى المستوى الفني بإعادة تصميم عمليات التدريب الرئيسية (تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ، نقل وتقييم أثر التدريب) للتخلص من تلك التي تعاني من مشكلات وإعادة تصميم عمليات جديدة.

ثانياً: المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

تقليدياً كان أداء المورد البشري عبارة عن مفهوم أحادي يشتمل على بعد منفرد متعلق بأداء المهام الرئيسية للعمل التي تندرج ضمن مواصفات منصب الفرد، ومع التطورات التكنولوجية والتنظيمية التي شهدتها منظمات الأعمال، تغيرت النظرة إلى الأداء البشري من مجرد مفهوم أحادي إلى نظرة أكثر شمولية تتعدد في ظلها أبعاده لتشمل إلى جانب أداء المهام الرسمية والجوهرية للعمل كل من الأنشطة والسلوكيات الطوعية الاختيارية المندرجة ضمن الإطار الضمني أو السياقي للأداء، بالإضافة إلى السلوكيات التكيفية التي تشير إلى قدرة الفرد على التكيف سريعاً مع التغييرات المتوقعة والمفاجئة في بيئة العمل، والسلوكيات الإبداعية التي تشير إلى قدرة ورغبة الفرد في التغيير وطرح أفكار وحلول جديدة في مجال عمله.

-----شكراً على حسن تعاونكم-----

الملحق رقم (06): قائمة المحكمين لأداة الدراسة الرئيسية

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتساب
مديحة بخوش	أستاذة محاضرة "أ"	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة تبسة
عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة ورقلة
رشيد مناصرية	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة ورقلة
فريد خميلي	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة أم البواقي
أسماء سفاري	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة أم البواقي
الطاهر تواتية	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة أم البواقي
محمد لوشن	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة باتنة 1
عبد القادر صالح	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة عنابة
محمد بوقموم	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة قلمة
أحسين عثمان	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية- جامعة أم البواقي
عقون شراف	أستاذ محاضر "أ"	معهد العلوم الاقتصادية - المركز الجامعي ميله
منصف بن خديجة	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية - جامعة سوق أهراس