

جمهورية أندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا . قسم إدارة التربية الإسلامية.



موضوع البحث

ترقية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات

الإسلامية في الجامعة المحمدية مالانج

إعداد الطالب : عبدالفتاح أحمد محمد العاتي

رقم القيد (12710043)

تحت إشراف

المشرف الأول : د. مجاب

المشرف الثاني : د. منير العابدين

العام الدراسي

2012 . 2013



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج . إندونيسيا

كلية الدراسات العليا - قسم إدارة التربية الإسلامية.

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، بعد الأطلاع على خطة البحث المقدمة من الطالب :

الاسم . عبدالفتاح أحمد العاتي

رقم القيد : 12710043

موضوع البحث : ترقية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات

الإسلامية في الجامعة المحمدية مالانج

واقفه :

المشرف الثاني

المشرف الأول

الدكتور : منبیر العابدين

الدكتور : مجاب

رئيس القسم : الدكتورة : سوتنة

عام : 2013

إقرار طالب

أنا الموقع أدناه . وبياناتي هي :

الاسم : عبدالفتاح أحمد محمد العاتي

رقم القيد : 12710043

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لنيل درجة الماجستير في كلية إدارة التربية الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

تحت عنوان : ترقية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإسلامية بالجامعة المحمدية مالانج

حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف غيري ، وإذا ادعي أحد أنها من تأليفه وتبين أنها فعلا ليست لي فأنا أتحمل كامل المسؤولية علي ذلك ولن تكون المسؤولية للمشرفين أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بمالانج وهذا قد حرر هذا الإقرار بناء على رغبتني الشخصية ودون أي ضغوط من أحد .

توقيع صاحب الإقرار:

تاريخ : 2013

الإسم : عبدالفتاح أحمد محمد العاتي

رقم القيد : 12710043

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَاتَّقُوا اللّٰهَ "

"وَيَعْلَمَ لَكُمْ اللّٰهُ

(صدق الله العظيم)

(سورة البقرة، آية: 282)

الخلاصة البحث

هذفت هذه الدراسة الى التعرف على برنامج ترقية الموارد البشرية لدي أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية مالانق ،ومدي استخدام برنامج التطوير داخل الكلية من رفع مستوي عضو هيئة التدريس ومدي استخدام الاساليب الحديثة في عملية التعليم

وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية والذين سبق لهم تلقي دورات تدريبية في برنامج التطوير ومدي استخدام التكنولوجيا في الكلية

وقد أظهرت الدراسة ان عملية التخطيط والتدريب لها اثر فعال لرفع مستوي عضو هيئة التدريس في تطوير مهاراته وقدراته والاساليب الحديثة وفي حل المشاكل واتخاذداد القرارات

كما بينت الدراسة الاهتمام بمجال التدريب وعقد ورش العمل والندوات والمؤتمرات في جميع مجالات التعليم ومدي رغبة المعلمين في برنامج التدريب

كما أوصت الدراسة بعض المقترحات والتوصيات بالتدريب من حيث استخدام التكنولوجيا في تطوير الاساليب الحديثة في عملية التدريس الحديث كما اوصت الدراسة على التركيز في عملية تقييم الاداء عند المعلمين في الخدمة.

Conclusion

The purpose of this study to increase the knowledge the upgrade the human resources of the faculty members in Faculty of Islamic Studies at UMM (University Muhammadiyah Malang) and the ability of it to use at Development Program in the university to upgrade the level of faculty members the possibility of the use of modern methods in the education process. This study included the faculty members at UMM and who already got training courses in Upgrade and development program and ability of use this skills in the technology inside of UMM.

The result of this study showed that planning and training process has good effect in the development of the skills and abilities of teachers, using technology, ways to resolve the problems, and to take the decisions.

Also this study indicated the attention in the various fields of training and workshops in the field of training and development and the desire and the benefits of teachers from these programs. This study commended to concerned about training by using the

development of modern teaching methods and the study commended using the Process of dividing the performance to reach the high quality of working and teaching.



kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui program peningkatan SDM (Sumber Daya Manusia) staf pengajar (dosen) pada fakultas Studi Islam di Universitas Muhammadiyah Malang. Dan untuk mengetahui sejauh mana fungsi program ini pada fakultas Studi Islam dalam meningkatkan masing-masing pengajar, serta sejauh mana penerapan metode-metode modern dalam pengajaran mereka sehingga bisa mewarnai gaya pengajaran para dosen selaku anggota staf pengajar dalam fakultas sebagaimana mereka telah mengikuti berbagai macam pelatihan pada program peningkatan SDM dan pelatihan peningkatan penerapan teknologi dalam pengajaran.

Penelitian ini juga memperhatikan pentingnya sarana pelatihan dan pengadaan berbagai workshop karena besarnya dan kebutuhan para dosen pada program peningkatan SDM.

Sehingga penelitian ini memberikan saran agar lebih diprioritaskan dalam penggunaan teknologi pada pelatihan SDM serta penerapannya sebagai metode pengajaran yang modern dan juga penelitian ini memberi saran agar dirancang pembagian yang ideal dalam pelaksanaan pelatihan tersebut.



الإهداء

إلى والدتي الغالية ووالدي الحبيب .

إلى إخوتي وأخواتي سندی في الحياة

إلى اصدقائي الذين كانوا لي يد العون



شكرو تقدير

الحمد للهو الصلاة والسلامو الصلاة والسلام على سيدنا محمد معلم البشرية الأول وعلى آلهو صحبهو من تبع هداه إلى يوم الدين وبعد .

الله الشكر أو لا □ فهو سبب كل خير ولو لا هدايته لماتم هذا البحث على هذا النحو، ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للدكتور/ مجاب والدكتور منير العابدين على جهدهم ورعايتهم وتوجيهاتهم ومتابعتهم التي لو لا هم لماتم إنجاز هذا البحث على هذا الوجه، فجزاهم الله عنى كل خير، وجعل هذا العمل وما يستفاد منه في ميزان حسناته .

كما وأتقدم بالشكر إلى أساتذتي في جامعة مولانا مالك ابراهيم، الذين كان لهم الأثر في صقل مهاراتي وتطوير قدراتي الذي أفخر باننتسابي لتدريسهم، وأخص بالذكر د. عميد كلية الدراسات العليا الدكتور مهيمن وأتقدم بالشكر الى عميد جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بما لانق، ولأصدقائي الذين كان لهم يد العون في استكمال مسيرتي التعليمية.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع:
10	الفصل الأول الإطار العام للبحث
11	1.1 المقدمة
14	2.1 أسئلة البحث
15	3.1 أهداف البحث
16	4.1 أهمية البحث
16	5.1 حدود البحث
17	6.1 تحديد المصطلحات
18	7.1 الدراسات السابقة
24	الفصل الثاني الاطار النظري
	2 إدارة الموارد البشرية
25	1.2 المقدمة
32	1.1.2 تعريف الموارد البشرية
34	2.1.2 تنمية الموارد البشرية
36	3.1.2 أهمية الموارد البشرية
37	4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية
39	2.2 تخطيط الموارد البشرية

41 الغرض من التخطيط في الموارد البشرية
42 2.2.2 أهداف التخطيط في الموارد البشرية
43 3.2.2 عمليات التخطيط في إدارة الموارد البشرية
43 4.2.2 نجاح التخطيط في إدارة الموارد البشرية
44 3.2 الوظائف الأساسية في الموارد البشرية
48 4.2 التدريب والتطوير
52 1.4.2 تعريف التدريب
52 2.4.2 مفهوم التدريب
52 3.4.2 فوائد التدريب
53 4.4.2 مصطلحات لها علاقة بالتدريب
54 5.4.2 مبادئ التدريب
57 6.4.2 عمليات التدريب
59 7.4.2 أهمية التدريب
61 8.4.2 أهداف التدريب
63 8.4.3 الهدف من تقييم التدريب
64 5.2 أداء التقييم في إدارة الموارد البشرية
69 1.5.2 تقييم أداء العاملين
71 2.5.2 نتائج تقييم الأداء
73 3.5.2 أسس تقييم الأداء
75 4.5.2 الأهمية النسبية للتقييم في الأداء
76 5.5.2 خطوات تقييم الأداء والمعايير
77 6.5.2 طرق تقييم الأداء
79 7.5.2 إدارة عملية تقييم أخطاء البشرية في تقييم أداء الموظفين
83 8.5.2 توقيت تقييم الأداء

84إجراءات التقييم.....2
84أخطاء تقييم الأداء.....10.5.2
86مقومات فاعلية تقييم الاداء.....11.5.2
87تقييم الوظائف.....12.5.2
90الأجور والحوافز.....16.2
92الحوافز.....1.6.2
93أهمية الحوافز.....2.6.2
95أهداف الحوافز.....3.6.2
95خصائص نظام الحوافز.....4.6.2
96شروط التحفيز الفعال.....5.6.2
97مراحل تصميم نظام الحوافز.....6.6.2
98فن التحفيز.....7.6.2
98معوقات التحفيز.....8.6.2
99العوامل المساعدة على التحفيز.....9.6.2
100	الفصل الثالث منهجية الدراسة
101المقدمة.....1.3
102مناهج البحث.....2.3
105بيانات البحث.....3.3
106مصادر البيانات.....4.3
106أدوات جمع البيانات.....5.3
107تحليل البيانات.....6.3

110	الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها
111	1.4 المقدمة
114	2.4 نتائج الدراسة
126	3.4 تحليل البيانات
131	الفصل الخامس الخاتمة والنتائج والتوصيات والمقترحات
132	1.5 الخاتمة
132	2.5 ملخص الدراسة
134	3.5 التوصيات
135	4.5 المقترحات
136	5.5 قائمة المراجع والمصادر والملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع
39	شكل رقم (1) أهداف إدارة الموارد البشرية.....
40	شكل رقم (2) تخطيط الموارد البشرية.....
49	شكل رقم (3) دورة التدريب والتطوير.....
59	شكل رقم (4) الخطوات الثلاث للنهج المنظم للتدريب.....
67	شكل رقم (5) الوظيفة في سياق الأهداف المؤسسية.....
119	شكل رقم (6) يوضح تجهيز التدريب.....

الفصل الاول

الاطار العام

- 1 - المقدمة
- 2 - أسئلة البحث
- 4 - أهداف البحث
- 5 - أهمية البحث
- 6 - حدود البحث
- 7 - الدراسات السابقة
- 8- تحديد المصطلحات

الأطار العام

المقدمة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ترقية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإسلامية في الجامعة المحمدية (مالانق) كمدخل تطويري لتعظيم الأستثمار في العنصر البشري في الجامعة المحمدية كلية الدراسات الإسلامية (مالانق) ، والتحقق من مدى تطوير وتنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في

إعداد الموظف الكفئ والماهر والفعال والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً مبني على أسس علمية ومن تم التعرف على

تطوير العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تأهيلها لتحقيق قميّة تنافسية مستدامة وتمكّنها من تحقيق الريادة العالمية في جميع الدول .ومن تم تحليل هذه التطورات المتبعة في تنمية الموارد البشرية وتأثيرها في تعظيم الأستثمار ، بالإضافة إلى تحليل خصائص العينة .

ويمثّل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعضا القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها ، كما أنه يعتبر بمنزلة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول ، فالموارد البشرية¹ تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسة في ذات الوقت ، وإن الأفراده محجور الزاوية في الجهود الرامية للحاق بكبار التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعدد المكونات وتعتبر تطوير الموارد البشرية عنصراً مهماً لوصولها إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وتطوير فعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها

¹ - (عمر وصفي عقيلة 2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)

بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً .

إن عملية التدريب والتطوير استثماراً كامل للثروة البشرية الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب - تبعاً لذلك- في قلب التنمية الحقيقية الشاملة . فالثورة الصناعية في القرن الماضي أفرزت ما كان يعرف باسم العملية الإدارية التي تمخضت عنها طبقة جديدة في الإدارة وهي طبقة المديرين، إلا أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات ، وأصبح التركيز على الإنسان الكفئ القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات ، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو «التغيير» وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة . إن القضية أكبر بكثير من مسألة ترقيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما بلغ من التعقيد بحيث يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتمشى مع متطلبات المرحلة التي نهىء أنفسنا للدخول فيه .

من هذا المنطلق فإن الموظف يعتبر استثماراً حقيقياً لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها . التخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره¹ مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة . العمل على عقد دورات متخصصة

أورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي بالإضافة إلى دور²

الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

ضرورة وضع استراتيجيات واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية. على قدم المساواة مع المؤسسات التي أخذت بمتطلبات الجودة الشاملة.

يعتبر تطوير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تتركز عليها جميع المجالات سواء كان المجال التعليمي أو الخدمي أو الإنتاجي وغيرها نتيجة إلى تطور التكنولوجيا في عصرنا ويعتبر هذا المجال من المجالات الذي نال اهتماما كبيرا في تطوير جميع المؤسسات. ومن هنا تكمن مشكلة السؤال : مامدى استخدام تطوير الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المحمدية بكلية الشريعة الإسلامية (مالانق).

تكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن وسائل الأرتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المحمدية مالانق، في بعض مدخلات وعمليات ومخرجات التعليم العالي في الوضع الراهن، لتجديد نواحي القصور لمعالجتها ومواطن القوة لتشجيعها وتطويرها من خلال تطوير كفاءة النظام التعليمي الداخلية والخارجية للمساهمة بدور أكبر في التنمية المستقبلية للمجتمع

نتيجة لأهمية الكوادر البشرية داخل المؤسسة الدور المهم والفعال الذي يلعبه العنصر البشري في أنجاح أو فشل المؤسسة، سواءا كانت خدمية أو إنتاجية أو

¹- (رشيد، 2004: ص 15 – 16). إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العلمية

صناعية فهو يعتبر العنصر المفكر والمخطط والمنفذ الرئيسي في الانتاج والخدمات وهو الوسيلة والغاية في عملية الانتاج والخدمات، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة وأستدامتها، لذلك تعتبر تنمية وتطوير الموارد البشرية أحد المقومات الرئيسية لصقل وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والسلوكية لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل على مختلف المستويات والتخصصات التي تفي بالمتطلبات التنموية.

سيقوم الباحث في هذا الدراسة لتسليط الضوء وعمل تحقيق على عمل ودور الموارد البشرية التي تتمثل بالتحديد عند أعضاء هيئة التدريس داخل كلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق) وذلك من خلال عمل دراسة ميدانية لهذه الكلية حيث يأمل الباحث من هذه الدراسة معرفة القدرات والمهارات ومستوى الكفاءة للموارد البشرية عند المدرسين داخل هذه المؤسسة، بالإضافة الى معرفة البرنامج التدريبي والتطويري، وأهميته للرفع من مستوى الخدمات، أيضا سيقوم الباحث بتحديد ومعرفة برنامج ترقية عضو هيئة التدريس و الأساليب الحديثة والممنهجة عند أعضاء هيئة التدريسعملية تطوير الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة، بالإضافة سيقوم الباحث بأقتراح بعض البدائل أو الاستراتيجيات التي ربما تكون عامل مساعد لتحسين وتحديث البرنامج التطويري لرفع مستوى كفاءة الأداء على المستويات المحلية والاقليمية والعالمية بفاعلية.

أسئلة البحث:

- 1 – ماهي المخططات في ترقية الموارد البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الشريعة الاسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق)؟ ويتفرع من السؤال :

- أ - ماهي الأساليب الحديثة لترقية أعضاء هيئة التدريس وتنميته مهنياً ؟
- 2 - ما البرنامج المقترح لترقية أعضاء هيئة التدريس ؟ ويتفرع من السؤال :
- أ - ماهو البرنامج المصوغ في ترقية أعضاء هيئة التدريس ؟
- 3 - ماهي أهم مجالات في ترقية الكادر العلمي داخل الكلية لأعضاء هيئة التدريس؟
- 4 - كيف تكون عملية تقييم الأداء ؟

أهداف البحث:

- 1 - تحديد المخططات في ترقية أعضاء هيئة التدريس في كلية الشريعة الإسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق) .
- أ - الاتجاهات المعاصرة حول التكامل بين إعداد المعلمين قبل الخدمة وتنميتهم مهنياً أثناءها .
- 2 - تقديم تصور مقترح لترقية نظام إعداد المعلم وتنميته مهنياً بما يتناسب مع الاتجاهات المعاصرة .
- أ - وضع خطط لبرنامج ترقية أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية .
- 3 - الكشف عن أهم المجالات لترقية عضو هيئة التدريس .و
- التعرف على مجالات تطوير أعضاء هيئة التدريس حول برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة .
- 4 - تحديد عملية تقييم الأداء .

أهمية البحث

- 1 - تتحصر أهمية هذا البحث بكونه يتناول مؤسسات التعليم العالي، الذي يعد مصدرا مهما للمخرجات البشرية ذوي المهارات والكفاءات العالية المطلوبه ،لتغذية احتياجات المجتمع في جميع المجالات.
- 2 - تقوم الدراسة بتسليط الضوء على ترقية الاساليب الحديثة ، فيما يخص عضو هيئة التدريس ومدى استخدام المدرسين بها في كلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية(مالانق)
- 3 - أهمية الوقوف على مستوى الاعداد والتنفيذ لبرامج الترقية والتطوير للموارد البشرية داخل هذه المؤسسة ،ومدى مواكبة هذه البرامج للتغيرات والتحديات المعاصرة الداخلية والخارجية .
- 4 - معرفة الصعوبات والعراقيل التي تحول دون انجاح هذا البرنامج الذي يهدف لخلق كادر من المدرسين ذو مهارات وكفاءات وقدرات تنافسية عالية.

حدود البحث:

يتمثل حدود البحث البحث بصفة رئيسية على الحدود التالية :

- 1 - الاسلوب الممنهج لدى أعضاء هيئة التدريس .

2 - كيفية إختيار عضو هيئة التدريس.

3- مامدى إستخدام الأسلوب الحديث في التدريس .

4- هل هناك إستعانة بالخبرات من خارج الجامعة في التدريس في عدم توفرها داخل هذه الكلية .

5- الحد الزمني تقتصر هذه الدراسة على الفترة الحالية اي الفترة الدراسية 2012
2013م

تحديد المصطلحات :

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين و جعل منهم الذكر و الأنثى الغني و الفقير و جعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية

تعريف الموارد البشرية

عرفتأدارة الموارد البشرية بأنها"³ (النموذج المتميز لأداء العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع أستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الابداع والابتكار والتجديد)

تطوير الموارد البشرية وتعريفها :

¹- (راوية حسن 2003) إدارة الموارد البشرية

إن تطوير الإدارة الجيدة للموارد البشرية هو عامل مهم لتحقيق معايير عالمية المستوى، من حيث الجودة والتكلفة والتعليم ، وعلى المؤسسة التوصل الي سبل أفضل لتلهم موظفيها للقيام بالعمل الجيد، وأحدي تلك الطرق الأستمراريه في تدريبهم لتحسين وتطوير انفسهم في اي مجال من مجالات العمل الذي يقومون به وتعلمهم المهارات الجديدة لمساعدتهم علي مواكبة المنافسة العالمية .

تعريف تطوير الموارد البشرية

يعرف التطوير بأنه تطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية .

الدراسات السابقة :

نتناول في هذا الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها ، والتعرف على الاساليب والأجراءات التي تبنتها ، والنتائج التي توصلت إليها ، وتوضيح مدي الاستفادة منها .

1- (أبودولة والصالحية، 2004) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التطوير في ادره

الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارات الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التطوير

في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية من خلال بعدين هما مدى وجود خطط إستراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط التكامل

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية
 متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة
 ، كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة
 الموارد البشرية.

2 - دراسة (الدبلج، 1999) بعنوان
 "إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية
 في الموارد البشرية العليا في أجهزة الخدمة المدنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية اختيار وتعيين القيادات في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، ووضع إجراءات ومقاييس عملية لاختيار الأفراد بهدف تطبيقها على اختيار وتعيين القيادات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. توصلت الدراسة إلى أن الكيفية المتبعة في إشغال المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية ليست موضوعية، بمعنى أنها لا تتم على أسس الكفاءة والعادلة والمساواة والمنافسة،¹ إذ يعتمد الاختيار على المعايير السياسية وتزكية كبار المسؤولين السياسيين والإداريين والثقة الشخصية والنجاح في وظيفة سابقة

4

¹ - (ماهر عليش . 1971) ادارة الموارد البشرية

3 - دراسة (عبود وآخرون، 1993) بعنوان "التعرف على واقع تطوير الموارد البشرية للقوى العاملة على مستوى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى فاعلية التطوير

للقوى العاملة في تلك الأجهزة، واقترح الحلول المتاحة لمواجهة تلك المشكلات "وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: عدم وجود إدارات بمسمى إدارات تطوير الموارد البشرية للقوى العاملة يعلم بها المديرين في جميع الأجهزة الحكومية في المملكة، وعدم ممارسة الإدارات المعنية للتطوير للقوى العاملة لمهام واختصاصات التطوير للقوى العاملة من حيث تحديد أنواع الوظائف وإعداد خطة القوى العاملة ومتابعتها وتنفيذها، وإن المعلومات الخاصة بالتخطيط للقوى العاملة غير متوافرة بشكل كبير لدى الإدارات المعنية المتوافرة منها فهي غير دقيقة وغير مستخدمة بشكل كبير.

أوصت الدراسة بضرورة إيجاد إدارات متخصصة في تطوير العنصر البشري في جميع الأجهزة الحكومية، وضرورة أن تمارس هذه الإدارات جميع أنشطة التخطيط وفقاً □ للأساليب العلمية، وضرورة إنشاء نظم معلومات الموارد البشرية وإعادة تخطيط القائمين منها وتشغيلها على أسس علمية سليمة.

4 - دراسة (CPSC2005)، بعنوان "ممارسات إدارة وتطوير الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى البحث على أثر تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، والتدريب

"وذلك من خلال دراسة صغيرة عن ممارسات الموارد البشرية في قطاع خدمات الشرطة في كندا، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فإن معظم الضباط المدراء يسيرون أدوات نماذج التخطيط وأنظمة المعلومات لتطوير خططهم لأن لديهم خطة أو إستراتيجية جية لتطوير الموارد البشرية

5 - دراسة (Fey & Ingamer, 2001) بعنوان

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات المتعددة الجنسية في روسيا"

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في مائة وخمسة عشر منظمة مساهمة مملوكة لجهات أجنبية في روسيا وبالتحديد دور الاستثمار في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات .

جاءت نتائج الدراسة لتبين وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة، وبينت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظف من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى، أي أن الأداء المؤسسي دالة لتطوير الموارد البشرية، ومن العوامل المعزز لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق، واللامركزية، ووجود نظام الحوافز .

6 - دراسة (Huselid et al., 1997) بعنوان "تطوير فعالية إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية وأثر هذه الممارسات الفعالة على أداء المنظمة، حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية، التدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة، وأجريت الدراسة على 293 منظمة أمريكية.

بينت نتائج الدراسة أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية هي أعلى من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما بينت وجود ارتباط متوسط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية التقنية، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، والتدفق النقدي والقيمة السوقية، ولم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة

التعقيب على الدراسات السابقة:

وبشكل عام تناولت الدراسات السابقة كما سبق الإشارة الموارد البشرية ككل أو وظيفة من وظائفها ولكنها خلصت في النهاية إلى نتيجة واحدة ألا وهي أهمية الموارد البشرية ووظائفها ومدى الفائدة التي تعود على المنظمات التي تطبق الأسس السليمة لإدارة الموارد البشرية، وكذلك تلك التي تهتم بمواكبة التطورات التي تستجد في هذا العلم.

أوجه الاتفاق :

تتفق الدراسة الحالية على بعض الدراسات السابقة في دراسة تطوير الموارد البشرية في المؤسسة العلمية ، كما تتفق بشكل كبير مع Fey & (Ingamer, 2001) في الربط بين تطوير العنصر البشري ومكونات تطوير الموارد البشرية

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات والشركات العامة والخاصة .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المقابلات والملاحظة وتحديد العينات وفي اختيار منهج الدراسة كما استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات .



الفصل الثاني

الاطار النظري

المفاهيم الاساسية في تطوير ادارة الموارد البشرية



Human Resources Management: إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين¹ و جعل منهم الذكر و الأنثى الغني و الفقير و جعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل

¹ - (ضحيان عبدالرحمن إبراهيم . 1994) الاصلاح الاداري المنظور الاسلامي المعاصر

الاجتماعي ابتداءً بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما

1 - مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

2 - مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي :

أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

من اجل معرفة هذه المرحلة و شرحها لا بد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة و أن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات حيث ¹ تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. و من ناحية إدارة الموارد

البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل" التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها . فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري كما و دعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " ² على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغيير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية³ حيث ظهرت بعد ها العديد من النظريات كنظرية " باباج (" BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرباب العمل .⁶

و أثارت النظريات و الدراسات العديد من العوامل ال⁷تي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها و تتعلق بالموارد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغييرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلي أهمية دراسة و بحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص هذه العوامل و التي من أهمها "

1 - (العتيبي , محمد 2010) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

2 - (حريم , حسين 1997) السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية

3 - (حريم , حسين 1997) المرجع السابق

- 1 - التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
 - 2 - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
 - 3 - زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
 - 4 - ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية
 - 5 - زيادة مستوى التفضيل للعمل .
 - 6 - التغير في مستوى المعيشة .
 - 7 - التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .
 - 8 - إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين
- مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام (1914) و الذي عرف الإدارة بأنها" المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من

أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أورد منها فريدريك .

انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية⁸¹ ومن اجل ذلك عامل الإنسان كاله منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت إرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من ابرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة "

- 1 - تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.
- 2 - التجارب والبحوث العلمية؛ أي الاعتماد على الدراسات والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
- 3 - تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.
- 4 - تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.
- 5 - الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل"

¹ - (ويكيبيديا الموسوعة الحرة . 2010) النظرية العلمية لفريدريك تايلر

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته و وضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية و هي كالتالي :

- أ - أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كالألة .
- ب - أغفلت دور البيئة الخارجية
- ج - كما يعاب على هذه النظرية أيضا " افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليسمنطقيا دائما." و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجه من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في

¹ - (النظرية العالمية الحرة . 2009) النظرية العلمية لفدرريك تايلر

التنظيم¹⁰ من أجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها :

- 1 - العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل .
 - 2 - تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج .
 - 3 - تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
 - 4 - السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
 - 5 - القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية .
 - 6 - الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا
 - 7 - التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد و يربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية
- و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة و ركزت على كيفية إرضائه من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعه كبيره من¹¹ الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري .
- وجهة النظر التقليدية في ادارة الموارد البشرية :**

يري بعض المديرين ان ادارة الموارد ماهي الا مجرد وظيفة قليلة الاهمية في المنشآت وتقتصر على الاعمال الروتينية والتنفيذية مثل . حفظ ملفات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط اوقات الحضور والانصراف والاجازات والترقيات وصرف المرتبات ويبدو ان ادارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثير ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت.

وجهة النظر الحديثة فى ادارة الموارد البشرية :

يرى البعض الاخر من المديرين ان ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية في المنشآت, وهي لا تقل اهمية عن الوظائف الاخرى . كالتسويق والانتاج والمالية. وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشآت ومن خلال ذلك اتسع مفهوم ادارة الافراد ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها:

- 1 - تحليل وتوصيف الوظائف .
- 2¹¹ - تخطيط الموارد البشرية.
- 3 - جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة .
- 4 - تدريب الموارد البشرية .
- 5 - بالاضافة الى النشاط التقليدى المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت .

تعريف الموارد البشرية:

1 - (الصيرفي , محمد 2003) إدارة الافراد والعلاقات الانسانية

لخص الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم العلاقة بين المنشأة والعاملين بها في قوله "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

تعريف فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

تعريف سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية

والصحية للعاملين وبحوث الأفراد جلويك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

تعريف شرودن وشيرمان بي¹: "إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر¹²."

تعريف سميث جي وجرانت جي: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

1 - (موسي اللوزي، 2000) التنمية الادارية . المفاهيم . الأسس . التطبيقات

كما عرفها (storey 1995) إدارة الموارد البشرية (النموذج المتميز لأداء العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجيات للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الابداع والابتكار والتجديد) وكما عرفها (schuler 1995) بأنها الادارة الممسؤولة عن زيادة فاعلية تالموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد او المنظمة والمجتمع.

ويشير (butler et al 1991) بأنها تأخذ بعدا استراتيجيا فهي (الادارة الاستراتيجية التي تعني بصياغة الاستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الاعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية كمن بواسطة العنصر البشري).

كما عرفها (الطائي وآخرون.2006) بأنها الادارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بأيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخدام أمثل والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق اهداف المنظمة وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الاعمال التي يسودها الثابت في التغيير).

و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.¹

تنمية الموارد البشرية :

مفهوم تنمية الموارد البشرية: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري

إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع ، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدره الإنسان يزداد ، ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية ، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده يقصد بتنمية الموارد البشرية: زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة .

13

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعني

بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة كما عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها² " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمتد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أي ضا وسيلة تدريبية تغطية الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية

1 - (موسي اللوزي، 2000) المرجع السابق

2 - (بن زاهر منصور ، الشايب محمد الساسي ، 2005) ورقة مقدمة ضمن الملتقى حول التنمية البشرية

،تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية ،تمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة ،وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه "141

ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في

نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها

عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية وهناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية

ترتكز على نشاط واحد ألا وهو التدريب،

ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال² .

أما الكاتبان (دون وستيفي J.D.AUNN و ELVISS STEPHENS) يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي: "بتعبير اقتصادي ،تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية ومن وجهات النظر الاجتماعية

والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد. لقد بين

الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال

البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها تمكن

الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية، إلا أنها مالم يذكر النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية .

1 - (لعي بوكمش، 2005). ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي

2 - " (أحمد منصور 1975) قراءات في تنمية الموارد البشرية

أهمية الموارد البشرية :

تعد العناصر البشرية ذات أهمية بالغة لأي منظمة، لأن هذه العناصر هي التي سوف تحقق، بإذن الله، أهداف المنظمة وتستطيع المنظمة من خلال القوى العاملة المدربة والمحفزة تحقيق¹⁵ الأهداف والإستراتيجيات التي وضعتها. إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى "القوى البشرية"¹، وفي هذا السياق يذكر الدكتور مازن فارس

رشيد أن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة وكفايتها لأن الأفراد وهم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، هم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون الموارد ويضعون الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة، ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة، وعلى كفاءتها

ومن الممكن أن نجل أهمية الموارد البشرية في العبارة التالية
"إن الموارد البشرية تضيف قيمة وأهمية للمنظمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف".
ف .

اهداف ادارة الموارد البشرية: Objectives of Human Resources ()
Managemen

1 - (أحمد منصور 1975). قراءات في تنمية الموارد البشرية

أن اهداف الموارد الاستراتيجية ذات طبيعه استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين اهداف المنظمة ذات الامد البعيد والمتمثلة (التكاملية والاجتماعية والاخلاقية والمرونة) واهداف المنظمة القصيرة الاجل المتمثلة (التنظيمية والمهنية)

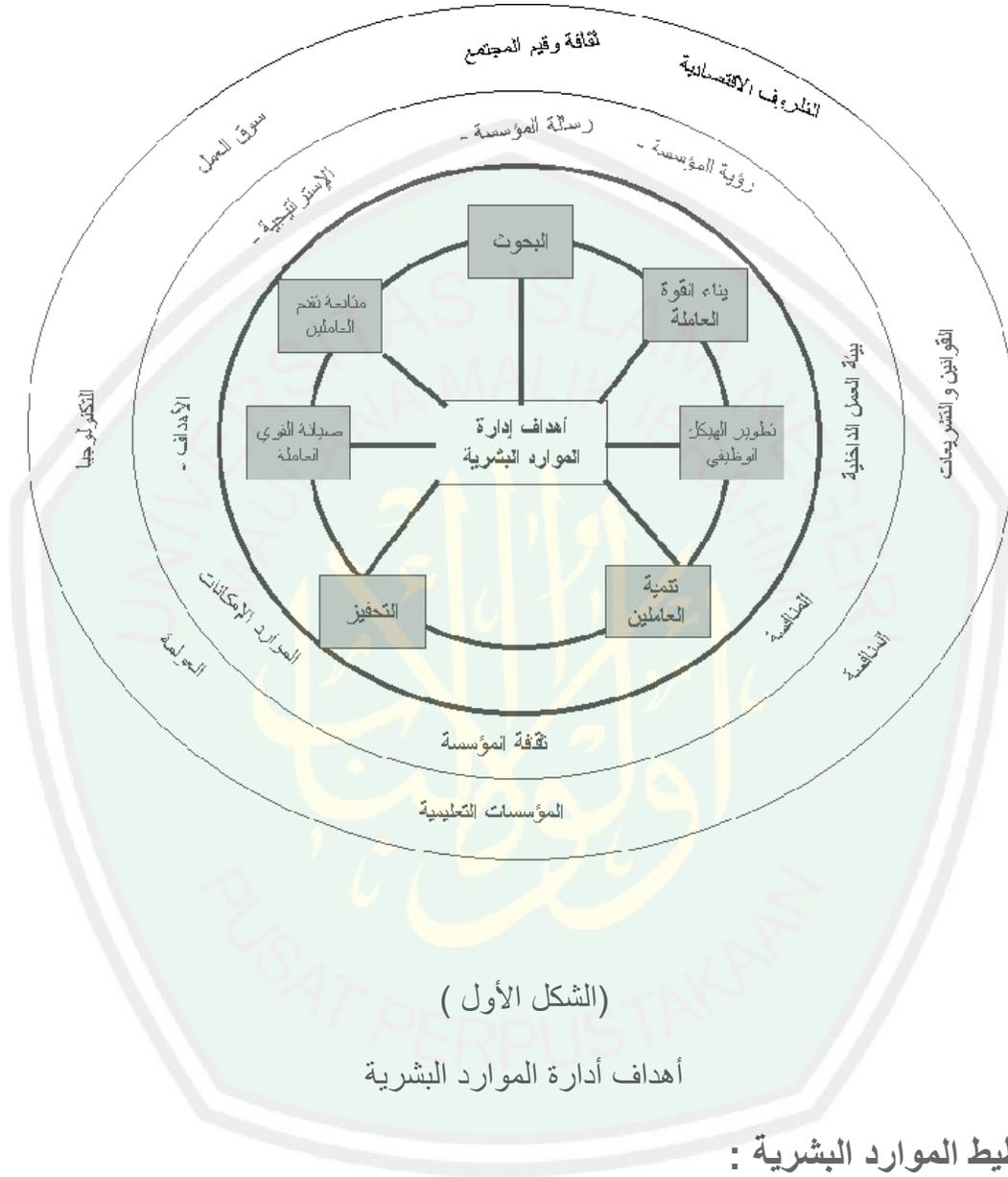
إذ يمكن تحقيق تلك الاهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وادارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال .

وهناك عدة اهداف تسعى الموارد البشرية الى تحقيقها أهمها: ¹⁶¹

- 1- تساهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة .
- 2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب المتحفزة .
- 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين الى اعلي قدر ممكن .
- 4- ايصال سياسات الموارد البشرية الى جميع الموظفين في المنظمة .
- 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .
- 6- ادارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع علي كل المنظمة والموظف .
- 7- السعي الى تحقيق معادلة مستوى الاداء الجيد وهي المقدره والرغبة . حيث ان زيادة المقدره يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين واما زيادة الرغبة فيتمثل في انظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

والشكل التالي يوضح أهداف ادارة الموارد البشرية

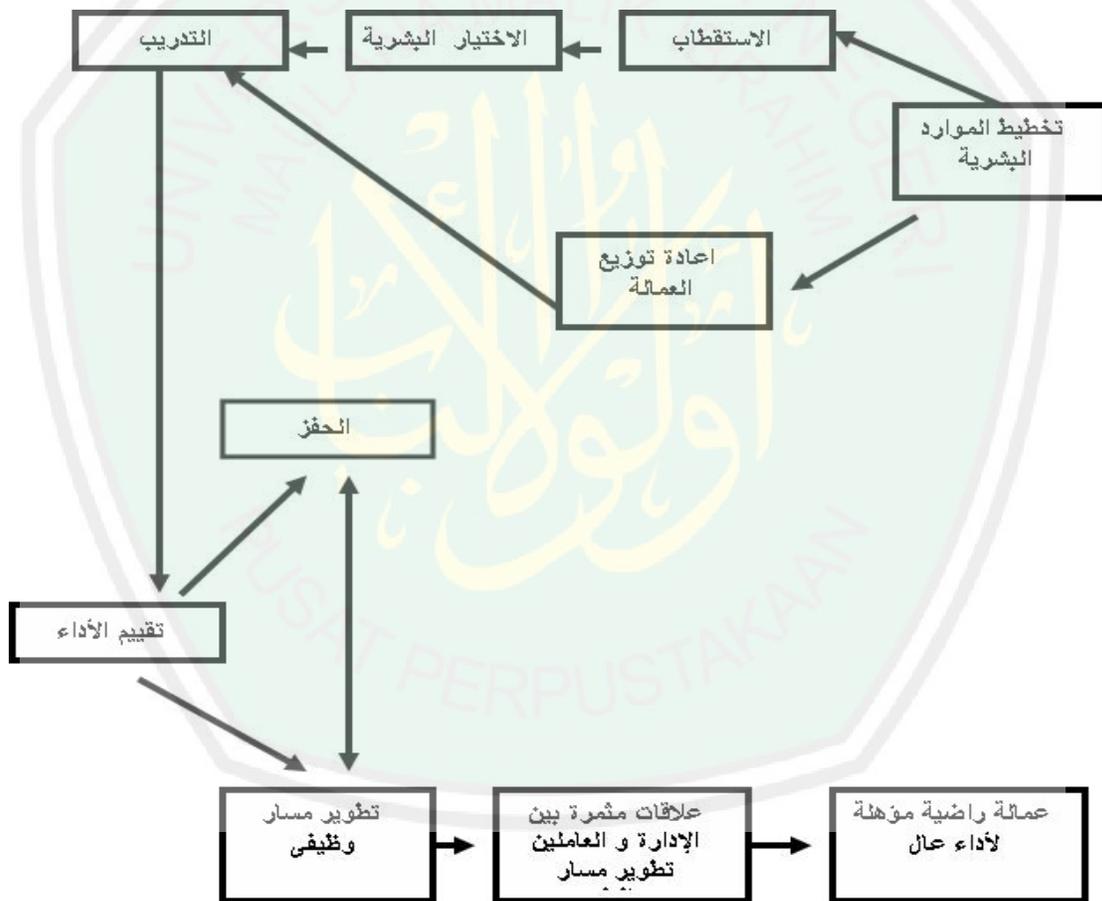
1- (مازن فارس رشيد، 1425) إدارة الموارد الادارية. الأسس النظرية والتطبيقات



يقوم المديرون في العالم المتقدم بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية تماما كما يخططون بخصوص اي موارد اخرى ويحاول هؤلاء المديرون العمل على ضمان ان لديهم الاعداد المناسبة من الاشخاص العاملين في الامان المناسب

وفي الوقت المناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ثم ينتقلون بعد ذلك الى هذه الخطة والتي تم تصميمها لتحقيق اهدافهم ويقومون بتحليل متطلبات الاشخاص العاملين في المؤسسة أحيان في الاعتبار اي ضغوط ،

فاذا ماكان هناك احتمال وجود نقص في مهارات معينه ، فإنه يجب التفكير في استراتيجيات للتعامل مع هذه المشكلة . ويوضح الشكل التالي تخطيط الموارد البشرية



الشكل يوضح تخطيط الموارد البشرية

الغرض من التخطيط في الموارد البشرية:

يعرف معهد التطوير وشؤون الافراد تخطيط الموارد البشرية كما يلي :

"هو العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الافراد المتطورة التي تتناسب مع الفاعلية طويلة المدى للمؤسسة وتعتبر هذه العملية جزءا مكملًا لأجراءات التخطيط والموازنة المشتركة"¹

وبناء على هذا التعريف فان الجوانب الاساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

- أ - يعد التخطيط للموارد البشرية منهجيا كما انه يمثل جزءا من عملية تحدث بعد نوع من الادراك والدراسة وليس مجرد شئ يحدث من قبيل الصدفة .
- ب - يمثل هذا التخطيط عملية مستمرة . وذلك لأن المؤسسة واهدافها وبيئة العمل تعمل من خلالها هذه المؤسسة مستمرة في التغيير .
- ج - ان هذا التخطيط يعد قصيرا الاجل وطويل الاجل ايضا .ولكن هناك تأكيد على الحاجة الى تخطيط طويل الاجل لضمان البقاء و النمو .
- د - سوف يكون هناك حاجة الى تقييم المتطلبات من الموارد من ناحية - 17

1 - (باري كشواي,2006). الادارة العامة الاسس والوظائف في إدارة الموارد البشرية

ه - ينبغي ان تكون الموارد على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية التي تهدف اليه المؤسسة. من ناحية أخرى تعمل بعض المؤسسات على اساس ان يتساوى عدد العاملين بها تماما مع الحد الأدنى من العمالة اللازمة لكفاءة العمل في بعض الهيئات المحلية من ناحية أخرى يتمثل احد العوامل الأخرى التي تؤثر في منهج المؤسسة التي تنتهج لتخطيط الموارد البشرية في مدى كون هذه المؤسسة علاوة على ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يمثل جزءا ضروريا من عملية التخطيط الاستراتيجي كما انه يمثل مساهما ومؤديا الى هذه العملية ايضا وذلك لأنه ليس فقط يساعد المؤسسة على تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الاهداف , ولكنه ايضا يساعد في تحديد مايمكن تحقيقه على ارض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد ومن هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة كما يتأثر بها في الوقت نفسه .

أهداف التخطيط في الموارد البشرية:

تتمثل الاسباب الرئيسية التي تدعو الى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان مايلي :

أ - أن تكون المؤسسة قادرة ع¹⁸لى جذب والاحتفاظ بالعاملين يتم توفير اعداد كافية من العمالة في الوقت نفسه تتمتع هذه الاعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها المشتركة¹

ب - تستفيد من العاملين التي تم توظيفهم الاستفادة الكاملة.

1 - (باري كشواي, 2006) المرجع السابق

ج - التأكيد على المؤسسة قادرة على ضمان ان الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الاداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية .

د - ضمان ان المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناءا على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة .

عمليات التخطيط في ادارة الموارد البشرية:

يجب ان تضع اي عمليات تتعلق بتخطيط الموارد البشرية في الاعتبار احتياجات المؤسسة المستقبلية من العمالة والامداد المحتمل من العمالة . ومن تم فانه من الممكن التفكير في هذه العملية طبقا لما يلي :

أ - التنبؤ والاحتياجات : (الطلب) والذي سيلتزم تقدير تطلبات المؤسسة في المستقبل من الاشخاص العاملين من حيث الاعداد والمهارات ومراعاة اهداف المؤسسة وغاياتها .

ب- التنبؤ بالامدادات : (العرض) والذي سيلتزم تقدير الامدادات المحتملة من العمالة في المستقبل من داخل المؤسسة بالنظر الى الفائض من العمالة ومجموع المهارات الحالية والاداء ومن خارج المؤسسة ايضا الى مجموعة العاملين المتخصصين المراقبين الذين يتمتعون بالمستويات المناسبة من المعرفة والمهارة

نجاح تخطيط الموارد البشرية:

لضمان ونجاح التخطيط في الموارد البشرية فإنه لا بد من توفر الاسباب التالية:

- 1 - دقة اهداف المنظمة .
- 2 - توفر البيانات والمعلومات الدقيقة .
- 3 - دعم الادارة العليا لعملية التخطيط .
- 4 - ارتباط نتخطيط الموارد البشرية بوظائف بأدارة الموارد البشرية الاخرى .

الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية :

التوصيف الوظيفي : وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن:

توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب وآخرون البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها" يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية ، أيضاً أوضحت أن حسن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين

فعلا) وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة". يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم¹⁹ توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد.

أما توفير الموظفين كما أوضح فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها .

وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عنم يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي ، أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو

1 - (باري كشواي، 2006) المرجع السابق

2 - (Armstrong, 1988) كتاب إدارة الموارد البشرية

المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة ، بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها" ، يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملئ بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المتطلبات

من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة ، و في رأي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبة بدلاً من معايير أداء دقيقة.

أشاروا²⁰¹آخرون إلى أن التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي يتبين لنا أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

1 - (الصاب ، أحمد عبدالله وآخرون 2002). أساسيات الإدارة الحديثة

1. **التعيين والاختيار:** يعتبر اجراءات التعيين والاختيار من العناصر المهمة في عمليات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة وهكذا فانه عند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة فأن الخطوة التالية التي ينبغي ان تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان ان المؤسسة لديها الانظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة .

2. **عملية التعيين:** تشمل مراحل عملية التعيين على مايلي:

أ - تحديد الحاجة الى تعيين بعض الاشخاص :

ب - تحديد متطلبات العمل

ج - تحديد طريقة الاختيار

د - اختيار المرشح الناجح

هـ - تعيين المرشح الناجح

4 - **تحديد عمليات التعيين**

عندما يصبح مكان ما شاغرا ، فأن اول الامور التي تستوجب التفكير هو ما اذا كان سيتم شغل هذا المكان أم لا ، وهناك أيضا تساؤل ينشأ عما اذا كانت الحاجة تقضي شغل الوظيفة نفسها ام وظيفة اخرى . وعند التفكير في هذه الامور فأنه ينبغي على صاحب العمل ان يضع في اعتباره البدائل التالية:

أ - اعادة التنظيم

ب - المرونة في العمل

ج - الاستعانة بالعمالة المؤقتة او الطارئة

د - الاستعانة بالمقاولين.

التدريب والتطوير :

الذي يكون بعد توصيف الوظيفات لمعرفة المهارات المطلوبة وتوافرها في الأفراد المعنيين بشغل وظيفة معينة

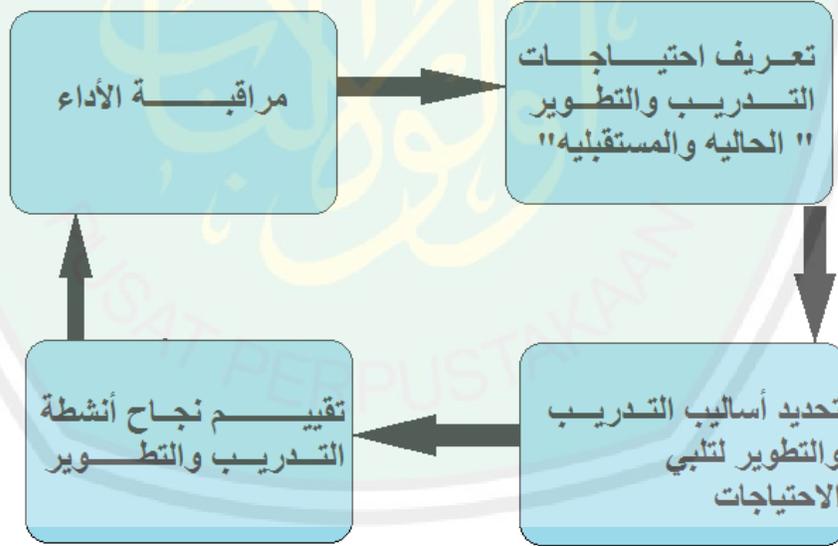
التدريب كما ذكر²¹¹ هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بفعالية أن تطوير الإدارة الجيدة للموارد البشرية هو عامل مهم لتحقيق معايير عالمية المستوى، من حيث الجودة والتكلفة والتعليم ، وعلى المؤسسة التوصل الي سبل أفضل لتلهم موظفيها للقيام بالعمل الجيد، وأحدي تلك الطرق الأستمراريه في تدريبهم لتحسين وتطوير انفسهم في اي مجال من مجالات العمل الذي يقومون به وتعلمهم المهارات الجديدة لمساعدتهم علي مواكبة المنافسة العالمية بالإضافة الي أن تدريب الموظفين هو خطوة نحو إدارة الأداء داخل المنظمة بطريقة أكثر كفاءة، فهو خطوة نحو تطوير المنظمة والفرد في أن واحد، أي بمعنى أن التطوير يشتمل الافراد او الفرق

1 - (الصباب, أحمد عبدالله وأخرون 2002) أساسيات الإدارة الحديثة

وفي حالة الافراد يجب أخذ العين الاعتبار فيما يلي:

- 1 - ادارة الاداء.
- 2 - التطوير الذاتي.
- 3 - الاجر المرتبط بالأداء.
- 4 - التخطيط المتعاقب.

ويوضح الشكل الثاني دورة التدريب والتطوير



دورة التدريب والتطوير

(الشكل الثاني)

وأشار إلى أن التدريب التطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عنقر ب و تخفيض حوا دث العمل، و تعميق المعرفة المتخصصة، و تعزيز استقرار و مرونة التنظيم، و أرى أن التدريب يبسط على المنظمة على تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي كما ذكر فيدر استه¹ "أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب

و أهمية التدريب يكون نه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً إضافة لقائمة الأرباح و ليس عبئاً على ميزانية المنظمة و تكونها أكثر الاستراتيجية التفاضلية في مجال الموارد البشرية. ويستطرد الرافعا قائلاً

"يصبح التدريب بأكثر جدوى و فعالية عندما يكون نمبياً على أساس التتابع و الاستمرارية منذ خلاتبنا استراتيجية للتنمية و تطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتتقوى ميا عو جاجفياً الأداء "

و نمميز أن التدريب بيبكما

ذكر² "أن التدريب يبيحقق التوازن النفسي و العمل من حيث سد النقص و الفراغات التي تجعله مقدره مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة و المدربة و قد أوضح حتراسة إلى أن من العينة و افقوا على أن التدريب بيقدم حسناً دائماً وظيفي، و أنكفاءة المتدرب و حبها عملها قدز اد بعد الدور أن التدريب بيبية .

22

1 - (حنفي , عبدالقادر (2000) إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي

2 - (الرفاعي , يعقوب سيد يوسف (2000) أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء سلوك الموظفين المستفيدين

وبالتالي صعوبة تتركه لعمله بعد أن اكتسب مهاراته متعددة من أدمان تباطه بالمنظمة وصقل خبرته.

وقد أشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدرب بين بلهنا كعوامل المحسوبة والواسطة في محيط العمل

تعريف التدريب:

لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

- 1 - التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمله " 231
- 2 - يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إمالر رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم .
- 3 - يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة من المتابعين التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن للأفراد

1- (الرفاعي ، يعقوب سيد يوسف 2006) المرجع السابق

2- (رشيد . 2001) ادارة الموارد البشرية الأسس والنظريات

دمن الإمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج .

مفهوم التدريب:

هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية. في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على أملاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل"¹، وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة إضافة الى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي الى رداءة أو بطء في الأداء ، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة ، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين ، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري ، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين"² ، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.²⁴

فوائد التدريب :

للتدريب فوائد عدة من أهمها:

¹24 - (ناصر دادي عدون 1998) نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية

2 - (أرم سترونق ، 1988) كتاب إدارة الموارد البشرية

- 1 - سرعة التعلم. التدريب المنهجي يجب أن يحقق من خلاله أقل وقت للتعلم في تعلم المهارات .وأعلى مستوى للمهارات الذي بدوره يؤدي الى تخفيض تكلفة التعلم
 - 2 - تحسين اداء الموظفين الموجودين. شاغل الوظيفة يمكن من خلال التدريب تحديث وتحسين عمله.
 - 3 - انخفاض الأشراف .القوى العاملة المدربه بشكل جيد يكون الأشراف عليها أقل
 - 4 - الرفع من معنويات المؤسسة، فالمؤسسة التي تهتم بعمليات التدريب وتعتبرها عنصرا أساسيا لتطوير موظفيها .يعطي للمؤسسة ثقة ومعنويات عالية
- مصطلحات لها علاقة بالتدريب:**

1- **التعليم:** يقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته "1 من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقا ويتضمن داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات

الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل. من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في أجل قصير، بينما التعليم يتحقق في أجل طويل. ومن وجهة النظر الوظيفية، عادة ما.

1 - (بلقاسم سلطانية 2001) الاسس المهنية لأدارة الموارد البشرية

2 - التنمية : تعرف التنمية بأنها اعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.

وعلى الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعليم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة

الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالية في الوظيفة الحالية، أما تنمية العاملين، فتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم.

مبادئ التدريب :

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه الأسس مايلي .²⁶

1 - التدريب نشاط مستمر: وليس كماليا لفترة معينة: والقصد هنا أن التدريب ليس أمر كماليات تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة¹، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد دور عاينته أحد العاملين القدامى في المنظمة وينبغي أن يتوافر فيه شروط طمعية كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلب

1 - (بلقاسم سلطانية 2001) المرجع السابق

ها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأسس
اليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل .

2 - التدريب نشاط متغير ومتجدد:

يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن
يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر،

3 - التدريب نشاط إداري فني:

فالتدريب باعتبارها عملاً إدارياً ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع
الأهداف والسياسات، إعداد الخطط البرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخير اتوافر الـ
رقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخـ
صصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ الـ
برامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

4 - التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها :

أ - وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

ب - توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة لأداء السليم للعمل.

ج -

توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية
قوة موضوعية.

د -

توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يثير بطبين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى .

5 -

التدريب نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائي من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي :

أ- **التكامل في مدخلات التدريب:** أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي :

1 - الأفراد المطلوب تدريبهم.

2 - الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.

3 - القائمين بالعمل التدريبي من مدرسين ومسؤولين آخرين.

4 - المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

ب -

التكامل في الأنشطة التدريبية هي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية.

عمليات التدريب:

أ - النهج المنظم للتدريب: ويعني النهج المنظم للتدريب هو النهج الذي تم التخطيط

له لتحقيق أهداف التدريب المحددة ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل:

أ – مرحلة التقدير. (Assessment)

والذي يركز على احتياجات التدريب من خلال أهداف التدريب المحددة ولذلك فإنه يشمل عنصرين رئيسين هما:

1 – تحديد الاحتياجات التدريبية . يتعين على المنظمة الى النظر فيما يحدث في الوقت الحاضر وما الذي ينبغي ان يحدث واي اختلافات قد تعطي بعض المؤشرات على الاحتياجات التدريبية

2 – تحديد اهداف التدريب : قبل وضع البرنامج التدريبي المنظمة تحتاج الى ان تعرف مالدي يعرفه المتدربون ويستطيعون فعله. ومالدي يحتاجون الى معرفته ويكونون قادرين على القيام به في نهاية البرنامج التدريبي فإن الاختلافات بين هذين سوف يحدد اهداف ومحتويات التدريب

ب - مرحلة تطوير التدريب: (The Training Development)

والذي يعمل على كيفية تحقيق اهداف التدريب وتخصص هذه المرحلة بكيفية تحقيق اهداف التدريب والتي تمر بدورها من خلال عدة خطوات وهي:

1- أخذ المعلومات الناتجة من التحليل السابقة اى فى المرحلة السابقة وتحويلها أو تقسيمها الى وحدات أو أنشطة تدريبية

2- بمجرد تحديد الاهداف وأعمادها فى التقنيات والادوات التي سوف يتم استخدامها فى البرنامج التدريبي تكون محددة ومختارة.

ج – مرحلة التقييم: (Evaluation stage)

والتي تحاول الاجابة على سؤالين:

- 1 - مامدى الاهداف التدريبية الاصلية للتدريبية التي تم تحقيقها
 - 2 - مامدى صلاحية أو تلبية الاهداف التدريب الاصلية لأحتياجات المنظمة . فالنقيّم مهم جدا للأسباب التالية²⁷:
- 1 – التقييم يدل على فاعلية التدريب في تحقيق ما أنشأت من أجل تحقيقها وهذا يوفر التغذية العكسية للمدربين وربما يشير الى المجالات التي تحتاج الى تحسين التدريب في المستقبل
 - 2 – تقوم معلومات التقييم توفير البيانات بشأن فاعلية التدريب وعرضها على كبار الموظفين الذين بدورهم يقوم باتخاذ القرارات بشأن اعتماد ودعم أنشطة التدريب
 - 3 – التقييم يمكن أن يؤثر على المتدربين أنفسهم .فالسماح للمتدربين معرفة التقييم من المرجح جدا أن يؤثر على نهجهم وسلوكهم أثناء التدريب
- ويبين الشكل الثالث الخطوات الثلاث للنهج المنظم للتدريب.

²⁷ – (أحمد عبدالمجيد 1998) تقويم الاداء نظرة تحليلية على اهداف واساليب



الخطوات الثلاث للنهج المنظم للتدريب
The three steps of systematic approach to training

(الشكل الثالث)

أهمية التدريب:

- يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغير هاو من أهم هذه الفوائد:
- 1 - زيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعيته، ف تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجته إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية
 - 2 - اقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة الآلة واقتصاد في المواد وقلّة في المخاطر.
 - 3- رفع معنويات العاملين: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثير ما يشعر الفرد بأن منظمته جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزاد إخلاصه بعمله

وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكمل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

4- توفير قوة احتياطية في المنظمة:

كما أن التدريب يشكل مصدر اهتمام للطلبات الملححة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصاد يوفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5- قلة في حوادث العمل

إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواوتك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لانجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير. بالاضافة الى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى

6-

يؤدي التدريب¹ إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لآحد المديرين الرئيسيين، ولاشك إن هذا يتحقق من خلال وجود صيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل وبتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم. إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل

¹ - (النمر. سعود محمد وآخرون) الإدارة العامة للاسس والوظائف

مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملامة الفرد لعمله)

أهداف التدريب :

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق مايلي²⁹¹:

- أ- تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب إجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات والعلاقات العمل
- ب- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الإهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لتلدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.
- ج- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، بحيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة.

1 - (عبدالغفار حنفي 2002) إدارة الأفراد والمنظمات

ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل. بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى.

د -

تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتدريبهم أو لأبواب التغييرات والتعديلات التي تدخل عليها بسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

هـ -

الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

و -

تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورته في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي

أ - الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية

، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

ب -

الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.¹

ج -

الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء .

الهدف من تقييم التدريب:

- 1 - إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب³⁰.
- 2 - السماح للمتدرب بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي .
- 3 - تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب .
- 4 - الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها .
- 5 - التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية .
- 6 - التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب .
- 7 - مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات
- 8 - قياس الإرتفاع في مستوى الأداء نتيجة للمهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب
- 9 - التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفعاليتها للموضوعات لذلك، بمعنى أن يتم

1- (عقلة محمد المبييضين 2001) التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية

لتأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقاً للخطوة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب³¹ و³²

10 - نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب، كما يتم التأكد أيضاً من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد المنظمة¹

الأداء والتقييم في إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد المصطلحات المشككة له وهي :

أ - الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردنا بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالياً

1- (مدونة إدارة الموارد البشرية) قطر www.Hrmqatar.com

و

التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة³²

ب - الأداء :

يشير الأداء إلى³⁴¹ درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة "

كما عرف أيضا الأداء: بأنه "2
المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"

كما يعرف الأداء: بأنه

"3 عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة".

إدارة الأداء:

1 - (الصالح , واللحيد 2004) التدريب والتقييم الموضوعي مطلبا الحاضر والمستقبل

2 - (عبدالناصر موسي ، 2004..2005) نظام مقترح لتقييم أداة الأفراد في المؤسسات الاقتصادية

3 - (عقلة محمد المبيضين 2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء

تعتبر إدارة الأداء للأشخاص العاملين في المؤسسة من الأهم الإدارات التي تتعلق بالموارد البشرية على الرغم من أنه يتم التركيز على الفرد إلى أن مدى فاعلية أداء الأشخاص يعتمد على المؤسسة نفسها ومدى وجود رؤية واضحة للمهام والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن الممكن بعد ذلك تحديد النتائج التي يجب تحقيقها من

خلال العناصر القريبة في المؤسسة فكل ذلك يكون تحت شريط أن يكون الاتجاه العام للمؤسسة واضح المعالم، فأن دون وجود هذا الموضوع فأن هؤلاء الأفراد أنفسهم والأقسام يعملون في كافة الاتجاهات دون هدف يتطلع الوصول إليه ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الرابع :



من هنا يمكن الوصول الى تعريف إدارة الأداء :

تعريف ادارة الاداء:هي إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع .

أي بمعنى آخر إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم ،وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فيمكن عندئذ تحفيز الافراد بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل، وهذا الافتراض يتلاقى مع أساس إدارة الموارد البشرية أيضا

ج - التقييم: هو "1 عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب أن يكون وضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان .

و عرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه

"إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء"2

كما يمكن تعريف التقييم بأنه "2 تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة واله دف من

التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشد لاوذلك

بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسير هافي ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.³⁵

تقييم أداء العاملين :

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- 1 - هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بهالتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم¹
- 2 - يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم لأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر²
- 3 - تقييم الأداء هو "قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي

1 - (Armstrong. 2009) كتاب إدارة الموارد البشرية 2009

2 - (عبدالناصر موسي 2004. 2005) نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية

تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة³⁶³

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- 1 - إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- 2 - إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
- 3 - إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعية مسبقاً.
- 4 - عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، ومالهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 5 - إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

1- (فايز الزعبي 1991). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال

2 - (زهير ثابت 2001) كيف تقييم أداء الشركات والعاملين

3 - (أحمد محمد صالح شماس 2001). قضايا إدارية مركزية دراسات جامعة القاهرة

6 -
عملية تقييم الأداء متمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في
المنظمة (رؤساء و مرؤوسين)
في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من
يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنهم محاسب
عن نشاطه في العمل.

7 -
نظر الأهمية لتقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لا اعتبار نظام يتألف من مدخلات
و عملية التقييم ومخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المق
يجمع معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم

نتائج التقييم والأداء:

فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً

□

للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية تقدير الإمكانات، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. ويمكننا استنتاج لأهم الفوائد لتقييم الأداء التي يمكن للإدارة الحصول عليها

1 - رفع الروح المعنوية للعاملين:

سيسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين

العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة

الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما، أن

اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة.

كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل ارضياً باستعداد

وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني "371".

نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

2 - إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه

المباشرين، وأن

نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه

1 - (مهدي حسن زويلف، 1998). إدارة الأفراد

سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يم
تلكها التأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضار ووسائه.

3 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفر
دما يستحقه
من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة
معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين
من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4 - الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء
وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها
ومراجعتها
ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى
استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5 - استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود
د
سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل

مستمر

وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيه باستمرار ليكون حكمهم قائما □ على أسس موضوعية.

6 - تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا ادلت نماذج التقييم على معد □ لات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا □ على سلامة مقووضة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا □.

أسس التقييم للأداء:

أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي :

1 - تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

2

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن

ن

المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

3 - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

4

- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً □ على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

5

- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

6

- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، والجودة والكمية)، فإن وزن كل

مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً □ على مدار وقت التقييم.

7-

يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

8

- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.

9

- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى

الأهمية النسبية للتقييم في الاداء:

قد تتشابه بعض عوامل التقييم لبعض الوظائف (الأعمال) التي توجد في مستويات إدارية مختلفة، وتشابه هذه العوامل لا يعني أن أهميتها واحدة في كل هذه الوظائف، حيث أنه من الطبيعي أن تختلف الأهمية النسبية والأوزان النسبية لهذه العوامل باختلاف المستوى التنظيمي. لو وظيفة، فإذا افترضنا مثلاً أن القدرة على الإبداع والابتكار هي أحد عوامل تقييم الأداء لوظيفة مدير التصميم والتطوير ووظيفة مدير الأمن ووظيفة المدير المالي فإنه من المنطقي أن يكون الوزن النسبي لأهمية العامل بالنسبة لوظيفة مدير التصميم والتطوير أكبر من الوظيفتين الأخرين، كما أنه بالنسبة³⁸¹.

لو وظيفة المدير المالي يكون أكبر منه بالنسبة لوظيفة مدير الأمن. إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر أمراً هاماً وحيوياً، حيث أنه يؤثر بشكل مباشر على تحديد النتائج النهائية لعملية التقييم، ويتم ذلك عادة باستخدام واحدة من الطرق التالية:

¹ - (سيد أحمد مصطفى 2000) إدارة الموارد البشرية

أ - تحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً □ لاختلاف المستوى الوظيفي.

ب -

إستخدام الترتيب بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف.

خطوات تقييم الاداء والمعايير:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد

راد

العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم من

أقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك

أ - تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم ككائنات للـ □ تقييم

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب³⁹ تحقيقه من قبل الموارد البشرية

في أعمالها المكلفة

بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها فوق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً

هدافاً □ يجب على الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة"

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء

"الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم

¹- (سهيلة محمد عباس 1999) إدارة الموارد البشرية

عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا □ ومرضيا □، وأن تحديد هذه المعايير
ر أمر ضروري ويقصد بمعايير تقييم الأداء¹

ب - نقل توقعات الاداء للأفراد العاملين
بعد تحديد المعايير اللازمة لأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة
وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذا
ت
إتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن
تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب
بغير واضحة لديهم.

3 - قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

أ - ملاحظة الأفراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية.

د - التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

طرق تقييم الاداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع

التطبيقي

بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملون التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتابعة خذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري⁴⁰.

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية. وأخرى حديثة، حيث تركز الطرق التقليدية

: على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي"

1 - (عبدالحكم احمد الخزامي 1999) إدارة الموارد البشرية الى أين التحديات والتجارب التطلعات

طرق التقييم التقليدية وتنقسم الي نوعين :

أولا :الطرق التقليدية:..

1 - طرق الترتيب البسيط

2 - طرق المقارنة بين العاملين

3 - طرق التوزيع الاجباري

4 - طرق التدرج

5 - طرق التدرج البياني

6 - طريقة قوائم المراجعة

7 - طريقة الاختيار الاجبارى

ثانيا : طرق التقييم الحديثة وتنقسم الي :

1 - مقياس التدرج على اساس سلوكي

2 - مقياس الملاحظات السلوكية

3 - طريقة مراكز التقييم

4 - طريقة الادارة بالأهداف

إدارة عملية التقييم والاختفاء البشرية في تقييم أداء الموظفين

1 - إدارة عملية تقييم الاداء:

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي

ي

لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تد

حديد بعض

الأمر الأساسية التي تساهم في نجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تد

ديد من الذي يقوم بعملية التقييم متى وكيف تتم العملية

1 - مسؤولية التقييم: (من الذي يقوم بعملية التقييم)

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد التي من أهمها يلي:

أ- الرؤساء :

على اعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمروءوسيه

نظر الاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولا اعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدا

رية الأخرى

إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس الت

ي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط والعشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمروءوسيه.

ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

1 -

إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحددها لعلها.

2 - أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.

3 - أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.

4 - ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.

5 - أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجهالوجه
411

ب- المرؤوسين:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء المرؤوسين

التجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم" 421 .

ج- الزملاء:

هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، وتكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه "

د - تقييم الفرد لذاته:

تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخاً طيباً لتحسين الأداء، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤساءه، 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 العلاوات "

1 - (سعاد نايف 2002) إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

هـ - التقييم من قبل الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين¹ فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين⁴³²

توقيت تقييم الأداء (متى يتم التقييم)

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام و يجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل: كل ثلاث أشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً، في حين تتم عملية تقييم الأداء في كثير من المؤسسات على الأقل مرة أو مرتين في السنة فإن البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة التي

1 - (عبدالحكم أحمد الخزامي. 1999) إدارة الموارد البشرية الى أين التحديات التجارية التطلعات

2 - (حريم . حسين 1997) السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات

أنجزها الأفراد. وقد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو مرتين ليس كافياً □ خاصة في حال أنت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد، بحيث لم يثق الأفراد الاسترجاع الكافي عن مكان ضعفهم والهادف إلى مساعدتهم على تحسب بين وسائل وطرق الأداء "44

إجراءات التقييم:

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً، وهذه المقابلة تدعى بـ: "مقابلة التقييم".

أخطاء تقييم الأداء:

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيه من ذكر منها

1 - أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم العامل أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل.

ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية

1 - (حريم . حسين 1997) المرجع السابق

التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع
رئيسه
يراجع ويدقق تقييمه النهائي
ويدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين.

كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد
التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع
ع مع من يقومون بالتقييم

2 - أخطاء الهالة:

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما
حكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، و
عن
حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه و فوق تأثيره، و
ون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة

3 - أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى
متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما اختلفت طريقة التقييم للدقة والموضوعية
والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم،
وبتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء
موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء

4 - أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الـ حالي

على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي

5 - التأثير آخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع مع لهؤلاء الموظفون، فيتجه المشرفون لتقييم رؤوسهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعد المشرف ضعيفاً

مقومات فاعلية تقييم الاداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية التي يمكن اعتبارها أيضاً مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء

1 - تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.

- 2 - تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- 3 - تهيئة نظام فعال للاتصالات يبسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية)
- 4 - وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفة.
- 5 - معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.
- 6- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء"⁴⁵
- 7 - تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية ، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد ،حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك،
- 8 - دورية التقييم على مدار العام .

1 - (أحمد سيد مصطفى 2000) إدارة الموارد البشرية

تقييم الوظائف،

و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين. أوردت حسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها

ذكر أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة . هناك عدة طرق للتقييم منها⁴⁶ كما ذكرت . حسن وضع الأهداف ، والتقييم المقالي ومدخل معايير العمل وقائمة المراجعة ، والترتيب البسيط وكان رأي نير في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية وهو "و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية وأما موضوعيته فإن

1 - (حنفي , عبدالغفار 2000) إدارة الأفراد بالمنظمات

المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة". أيضاً ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي وهذا أمر منطقي .

حيث إن نظام تقييم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد.⁴⁷

وقد أوضح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم⁴⁸

1 - (حنفي , عبدالقادر 2000) المرجع السابق

- (الرفاعي ، يعقوب سيد يوسف 2000) أثر التدريب أثناء الخدمة وسلوك الموظفين

⁴⁹مثل الاختيار والتدريب والتوظيف. ويستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة ويساعد على وضوح الرؤية.

بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم واجتثاث الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير لنتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعلمية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.²

الأجور والحوافز:

عرفت حسن الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشارك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم .

1- (الرفاعي ، يعقوب سيد يوسف 2000) أثر التدريب أثناء الخدمة وسلوك الموظفين

ويجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم. ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع. وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها كما نظام جانتونظام المشاركة في المكاسب ونظام (هالسي) ونظام (راون)، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. وورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم لكن دراسة أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة والتطبيق فهناك اللا موضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين⁵⁰¹

أيضًا أوضح في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيًا وفعالًا مؤثرًا في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". على أنه برأيي إن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها

1 - (حنفي , عبدالقادر 2000) المرجع السابق

بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وهذه المعايير وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة.

الحوافز :

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية التي تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين لديها وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائما وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم ويرى أنها حوافز من العناصر المهمة للبشر للإبداع والعطاء فبدونها يموت الطموح، وتتضاءل الآمال بالعيش الكريم والشباب معطاء أينما وجد التوجيه والحوافز المشجعة للأداء فالذين تعلوا مناصب التتويج الإقليمية والعالمية قدموا لهم الحوافز المشجعة في كرة القدم² .⁵¹

خلقوا منهم أبطال العدة سنوات ولو وجدوا من يمنحهم الحوافز المادية في العمل لأعادوا أسيرة آباءهم أجدادهم بالكفاح والعمل في أصعب الظروف

1 - (الشريف) العوامل المؤثرة في العمل والحوافز

2 - (إدارة الموارد البشرية العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية) www.arabhrm.com

ويعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة ادائهم لعمالهم على نحو افضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم واهدافهم وور غباتهم وبما يحقق ايضا اهداف المؤسسة التي يعمل فيها ويتضح من هذا التعريف ان الحوافز تستخدم لدفع العاملين نحو تحقيق اهدافهم الذاتية بالإضافة الى تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل فيها .

أ - الحوافز المادية
هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين في المؤسسة مقابل جهدهم معين واقتراح معين او وعادة ماتكون اموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية

ب - الحوافز المعنوية: هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات الاجتماعية.

أهمية الحوافز:

يرى انه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز، وليست ثمة تمييز دون تقديم حافز، في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم اذعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين،

وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته ،
وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على انه عملية ساخرة زهيدة الثمن .

وتري (سناء عبد الكريم) أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد
والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي:

- 1 - إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها , ومنها الحاجة المادية للنقود
والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات .
- 2- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة .
- 3- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة
- 4 - زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم .
- 5 - زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة .
- 6 - زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا
- 7 - تخفيض معدلات التالفاد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة .
- 8 - تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة .
- 9 - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .

ويرى أن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط
بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة

بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً¹

أهداف الحوافز:

يرى أن لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

أ- الهدف الاقتصادي

حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً ، وكذلك على العاملين لديها.

52

ب - الهدف المعنوي : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه

خصائص نظام الحوافز

1 - (علي حسن , 2008) إدارة الموارد البشرية في تصميم النظم الالاساسي لتقييم أداء الافراد

حدد عدد من الشروط التي إذا توافرت حسب وجهة نظره فإن نظام الحوافز يكون متميزاً ومن أهم هذه الشروط:

أ- لا بد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.

ب - أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعمل معاً.

ج- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.

د- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز ولكم يجب تقنينها⁵³¹¹

شروط التحفيز الفعال:

يرى أن مهارة التحفيز والتشجيع تعتمد على وجود نظم متقنة واضحة للجميع، بحيث يقتنع الجميع بموضوعيتها وبعدها عن التحفيز الشخصي، وتتمثل شروط التطبيق كما يرى (الدروبي) لمهارة التحفيز والتشجيع فيما يلي-¹:

- 1 - متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الأداء المتميز أو الأداء الضعيف.
- 2 - سرعة تقدير التحفيز بحيث يكون الحافز إيجابياً عند التميز وعند الخطأ يكون سلبياً.
- 3 - وضوح الربط بين الأداء - وبين الحافز ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه ولكن لجميع العاملين.

1 - (الدروبي ، 2007). إدارة الموارد البشرية في المهارات والتحفيز

4 -
تأكيد الصفة الجماعية للحوافز كلما أمكن ذلك من أجل حفز الأفراد على العمل الجماعي والتعاون⁵⁴.

5 - أهمية إشراك العاملين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتقدير الحوافز المناسبة من خلال لجنة خاصة تسمى لجنة الحوافز يشارك فيه المرؤوسين مع الرؤساء جنباً إلى جنب.

6 - ضرورة تناسب الحافز ونوعيته مع الأداء المقدم، فلا يخل للأداء المميز ولا يبدخ للأداء العادي⁵⁵.

7- ضرورة تناسب الحوافز مع غياب العاملين حتى تحقق تأثيرها المستهدف

مراحل تصميم نظام الحوافز:

1 - تحديد هدف النظام :

تسعي المنظمات الى اهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بنظام الحوافز ان يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز

2 - دراسة الاداء

وتسعي هذه الخطوة لتحديد وتوصيف الاداء المطلوب كما تسعي الى تحديد طريقة قياس الاداء الفعلي . وتحديد وتوصيف الاداء المطلوب

1 - . (الدروبي , 2007). إدارة الموارد البشرية في المهارات والتحفيز

3 – تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانيته الحوافز التالية:

أ – قيمة الحوافز والجوائز .

ب – التكاليف الادارية .

ج – تكاليف الترويج.

فن التحفيز:

" هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شئ ما ، اذا فأنت لاتستطيع ان تحفز مرؤوسك ولكنك تستطيع ان توجد لهم او تدكرهم بالحوافز".

معوقات التحفيز:

- 1 – الخوف او الرهبة من المؤسسة .
- 2 – عدم وضوح الاهداف لدي ادارة المؤسسة .
- 3 – عدم المتابعة للعاملين .
- 4 – قلة التدريب على العمل .
- 5 – عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين.
- 6 – كثرة التغيرات في القيادات .

7 - حجب معلومات مهمة عن الموظفين .

8 - وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين .

العوامل التي تساعد على التحفيز :

ندكر بعض الامثلة على المحفزات التي تساعد الموظفين:

1 - بناء الشعور والاحترام والتقدير للعاملين

2 - حاول ان تتحلي بالصبر

3 - أشرك العاملين على تصوراتك

4 - شجع المبادرات الجانبية

5 - قيم انجازات العاملين

6 - اربط العلاوات بالانجاز الجيد بالعمل وليس بالمعايير الوظيفية

7 - ذكرهم بفضل العمل الذي يقومون به

8 - حاول ان تتفاعل تتواصل مع العاملين

9 - قدم الكثير من التشجيع

10- اظهر الاعجاب بأعمال موظفيك"¹

الفصل الثالث

منهجية البحث

المقدمة

مناهج البحث

بيانات البحث

مصادر البحث

أدوات جمع البيانات

تحليل البيانات

المقدمة:

من المهم جدا أن يقرر الباحث قبل البدء في إجراءات البحث الطريقة التي سيستخدمها لتوليد أو إيجاد البيانات تكون مناسبة لنوع المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث ، سيتم في هذا الفصل تقديم الأساليب المستخدمة للحصول على البيانات والمعلومات الأولية والثانوية المتعلقة بموضوع البحث .

أيضا في هذا الفصل سوف سيتم شرح وتقرير طريقة البحث المستخدم وخاصة المنهجيات المستخدمة . فالقرار الأول والمهم الذي يتم اتخاذه من خلال الباحث هو إختيار المنهجية أو النهج الذي من شأنه أن يكون مناسباً لنوع المعلومات المطلوبة للبحث ، وطرق توليد وقياس البيانات لأستخدامها في هذا النهج .

مناهج البحث:

هناك العديد من المنهجيات والأدوات البحثية التي يمكن للباحث استخدامها لتوليد البيانات وإيجاد المعلومات ذات الصلة لبحوثهم ، فالمهمة الأولى يجب معرفة ماهي أفضل منهجية تساعد الباحث على عمل دراسة على برنامج الترفيه للموارد البشرية عند أعضاء هيئة التدريس داخل كلية الشريعة الإسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق)، وتساعدهم على معرفة السياسة المتبعة لتنفيذ البرنامج للترقية داخل هذه الكلية ، والوقوف على الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تنفيذ ذلك البرنامج ومن أهم الطرق المنهجية للبحث والتي تستخدم على نطاق واسع وهي:

1 – المنهج النوعي " الكيفي " . (Qualitative approach)

اعتمادا على أسئلة البحث التي كتبها الباحث في الفصل الأول، يعنى يتبع الباحث في كتابة الرسالة على البحث الكيفي (Qualitative approach). يعتمد البحث الكيفي على دراسة وقراءة البيانات والأحداث بأسلوب غير كمي ، حيث لا يتم

تحويل البيانات إلى أرقام كما في حالة البحث الكمي، وإنما يتم الحصول على النتائج من واقع ملاحظته وتحليل الأحداث والمواقف والصور والوثائق والاتصالات اللفظية وغير اللفظي¹

ويتم القيام بالبحث الكيفي عادة في ظروف طبيعية، ومن ثم فإن الإطار أو السياق الذي تحدث فيه الظاهرة محل البحث يعتبر جزءاً من الظاهرة ذاتها، وهنا لا يقوم الباحث بأية محاولة لإدخال ضوابط تجريبية على الظاهرة محل الدراسة، أو أن يتحكم في المتغيرات الخارجية المحيطة بها في البحث. ومعنى هذه أنجوانب المشكلة محل الدراسة يتم فحصها ودراستها

ويعتمد البحث الكيفي على استخدام الطريقة الاستقرائية (Inductive method) والتي تقوم على أساس البدء أو التفكير بالجزء وينتهي إلى الكل، حيث يبدأ الباحث من البيانات التي جمعها أو المشاهدات التي لاحظها ليصل إلى نتائج معينة²

56

ويعنى هذا أن الفرضيات والنظريات تظهر أو تشتق من مجموعة البيانات أثناء عملية جمع البيانات وبعد تحليلها ويقوم الباحث هنا بفحص البيانات بغرض

1 - (Smith, 1983, trend 1987, zikmun 2000).

2 - (ريان: 2002)، طرق استخدام البحث الكيفي

الوصف ومعرفة العلاقات الافتراضية بين الظواهر ثم

يعود بذلك إلى مجتمع الدراسة أو مكان تطبيقها ليجمع البيانات لاختبار الفرضيات "1

ويلاحظ هنا

أن بناء النظرية طبقاً لمدخل البحوث الكيفية يتم خطوة بخطوة وبعد فترة من الوقت ويتم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة وتكون النظرية التي يتم بناءها مناسبة لمجال التطبيق في الوقت الذي تم فيه بناؤها، وتسعى البحوث الكيفية إلى تطوير المعرفة أو النظرية بأسلوب استقرائي ولكنها لا تختبر هذه النظريات من منظور ضيق

ولا يمكن في ظل البحوث الكيفية اختيار عينات كبيرة

الحجم حيث يكون عدد المفردات التي يجري عليها التحليل قليلاً، ولا يتم اختيار عينات عشوائية في مثل هذه

الحالات بل يختار الباحث الأفراد القادرين والراغبين في تزويده بالمعلومات الذين يثق فيهم الباحث أو الذين يعتبرونرواداً في مجال تخصصهم ولديهم معرفة خاصة عن الظواهر محل الدراسة "572

1 - (Field and Morse; 1985).

2- (Glasser & Straus, 1966; Field & Morse, 1985)

ويستخدم في جمع بيانات البحث الكيفي أساليب الملاحظة والمقابلات الشخصية والملاحظة وقد يستخدم في جمع البيانات أثناء المقابلات قائمة استقصاء تحتوي عدداً من الاسئلة المفتوحة Open-ended questionnaire .

كما أن جمع البيانات يمكن أن يعتمد على المذكرات الشخصية والمفكرة اليومية والوثائق والخطابات والصور الفوتوغرافية وفي بعض الحالات يتم الاعتماد على دراسة الحالة لجمع بيانات البحث الكيفي. وعند تحليل بيانات البحث الكيفي يتم تفريغ بيانات الملاحظة أو المقابلة في جداول بشكل منظم ويمكن أن تنظم البيانات تعطى لهام موزاً (كوداً) يدوياً أو باستخدام الحاسب الآلي، ويقوم الباحث بتحليل مضموناً ومحتوي هذه الجداول والتعليق عليها وصولاً إلى نتائج معينة. كما يمكن استخدام أسلوب تحليل المحتوى Content Analysis لتحليل الصور والوثائق والخطابات وإجابات المستقصى منهم عن الأسئلة المفتوحة وكذلك تحليل القوانين واللوائح والتشريعات في حالات أخرى يستخدم تحليل المحتوى لتحليل مضمون الاتصالات اللفظية وغير اللفظية، ومحتوى الرسائل الإعلامية استراتيجية البحث:

- بيانات البحث :

سيستخدم الباحث في كتابة رسالته المنهج الكيفي (qualitative approach). لوصف الوقائع والأحداث الواقعية بطريقة طبيعية بالتعيين والكتابة ، وبهذا سيقوم الباحث بالدراسة الميدانية لكلية الشريعة الإسلامية بالجامعة المحمدية مالانق

وأجراء بعض المقابلات الشخصية مع موظفين كبار وعاديين في إدارة الموارد البشرية بالكلية للوقوف على البرنامج التنظيمي لهذه الإدارة والتعرف على البرنامج التنموي والتطويري والتدريبي المتعلق بالافراد وسيتم تقسيم البحوث الى ثلاث أنواع من البحوث وهي :

1 – بحث الحالة (Case Research) فتكون منطقة البحث أعمق حيث سيتم أخذ العينات من داخل ادارة أعضاء هيئة التدريس الموارد البشرية نفسها داخل كلية الشريعة الاسلامية بالجامعة المحمدية مالانق.

وهنا ستكون العينات المستهدفة هي أعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة ، وبيانات البحث ستكون على دورترقية كفاءات أعضاء هيئة التدريس في ادارة الموارد البشرية في الرفع من مستوى الكفاءة و القدرة والمهارات ، وما مدي مساهمتها في التنمية البشرية والرقى بهذه الكلية الى مستوى التنافسي المحلي والاقليمي والدولي بفاعلية.

مصادر البيانات :

من أهم مصادر بياناته:

1 – من أعضاء هيئة التدريس داخل كلية الدراسات الإسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق) .

أدوات جمع البيانات:

أهم الادوات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات المطلوبة :

أ – الادوات الاولية : هو الباحث نفسه لأنه أداة من أدوات البحث الكيفي .

ب - الملاحظة: طريقة جمع البيانات عن طريق الملاحظة ستكون جزءا من المشاركة أو نشاطات الباحث في عمله وتكون الملاحظة المباشرة باستخدام اوراق الملاحظة والكتابة او التسجيل .

ج - المقابلات الشخصية: هي طريقة الاتصال المباشرة بين السائل والمسؤول لجمع المعلومات وتكون المقابلة حرة يوجه منها الباحث الاسئلة اعتمادا على دليل المقابلة بالموضوع الذي يدور حوله ويستخدم الباحث هذه الطريقة لكشف الحقائق والبيانات المتعلقة باستراتيجيات التطوير التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بكلية الشريعة الاسلامية ومعرفة الصعوبات والعراقيل التي تواجه هذا البرنامج.

تحليل البيانات:

تعد جمع البيانات من الأمور الرئيسية لدى الباحث حيث تكون عنده معرفة وإلمام جيدين بموضوع البحث وذلك من خلال المقابلات والملاحظات ، بعد ذلك يدخل الباحث مرحلة تنفيذ تحليل البيانات.

وتحليل البيانات يحتاج الى تعمق بالموضوع والتدقيق في كل معلومة صغيرة كانت أو كبيرة ولتحليل البيانات سيقوم الباحث باتباع الاتي :

أ - عرض البيانات :سيتم في هذه الخطوة عملية التحرير والتنظيم وترتيب البيانات مخصصة لذلك

ب - تصنيف البيانات وتبويبها :حيث يقوم الباحث هنا بتصنيف البيانات التي قام بجمعها ، حيث يقوم بترتيب نسقي للمعلومات تبدأ بوضع الأشياء ذات الصفات

المشتركة في مجموعات تم تقسيم كل مجموعة كبيرة الى وحدات صغيرة والوحدات الى أجناس .

بعد ذلك يقوم الباحث بعملية نقل البيانات الى جداول التبويب وفقا لنظام مناسب حيث يمكن تفسيرها وتحليلها بشكل منظم ويقوم الباحث أيضا في هذه الخطوة لتحديد وتعيين البيانات المفيدة والغير مفيدة لهذا البحث

ج - تحليل البيانات وتفسيرها :

وتحليل المعلومات في هذا البحث يتم بصورة كيفية فحسب ، والتحليل الكيفي يعني أن التركيز يكون في معالجة التجربة الواقعة والأحداث الجارية سواء في الماضي أو الحاضر على ما يدركه الباحث وتحليل البيانات الكيفية هو البحث الوصفي الذي يبدأ بتصنيف البيانات المناسبة ثم شرحها وإعطاء معنى للمعلومات في كل ناحية الناحية والأخرى إذن ، في التحليل والشرح على سبيل الجمع الى الأسئلة بكيفية الاستقرائية وفي التحليل الأخير تستعمل على سبيل الجمع بين الناحية الأخرى لجعل مرموز المعنى لأخذ التلخيص العام، وليس من المستحيل وجود التحليل يترقى الى الناحية الخاصة وهذه الخطوات كدور خاص⁵⁸ .¹

أساس مجموعة من المصطلحات الأساسية التي قد تكون إطار نظرياً يظل الباحث مؤمناً به سواء تؤيده نتيجة بحث من أم تعارضه ويفصل الباحث تحليل البيانات فيما يلي:

1 - (جابر عبد الحميد . أحمد خيري . 1978) . تحديد مفهوم المنهج الكيفي

1 - يحلل الباحث عبر طريقة كيفية نحو البيانات من تطبيق خطوات التطوير الذي قام به الباحث .

2 - يحلل الباحث عبر الطريقة الكيفية لنشاطات المدرسين عندما أجرى الباحث الدراسة الميدانية وتشمل علي :

1 - قابلية المدرس للبرنامج التطويري واستعداده للتعلم داخل الكلية .

2 - نتائج التعلم والتحصيل المعرفي لدا المدرسين .

يعرض الباحث البيانات على أسئلة مباشرة للمدرسين لمعرفة آراءهم عن البرنامج الترقية و مدي جدوي نجاح هذا البرنامج والاستفاده منه من قبل أعضاء هيئة التدريس وما هي العراقيل والصعوبات التي واجهتهم وقد تواجههم في المستقبل واقتراحاتهم للتغلب عليها .



الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

تاريخ الجامعة المحمدية بمالانج.

المقدمة .

تأسست جامعة المحمدية مالانج في عام 1964 ، بناء على مبادرة من الزعماء و رؤساء المحمدية في مالانج . في بداية تأسيسها جامعة المحمدية مالانج فرع من جامعة محمدية جاكرتا ، الذي أنشأته مؤسسة الجامعة المحمدية جاكرتا من قبل كاتب العدل ر. سيحوجو ونسوويجوجو في جاكرتا رقم 71 ، 19 يونيو 1963.

في ذلك الوقت الجامعة المحمدية مالانج كانت ثلاثة كليات وهي كلية الاقتصاد وكلية الحقوق وكلية تدريب المعلمين والعلوم التربوية من قسم التربية الإسلامية هذه الكليات الثلاث مسجلة في إدارة التربية والثقافة والإدارة العامة للمعهد العالي في عام (1966) بالمرسوم رقم 68/B-Swt/p/19 مؤرخة 30 ديسمبر 1966 .

أصبحت جامعة المحمدية مالانج رسميا جامعة مستقلة في 1 يوليو 1968 بصرف النظر عن الجامعة المحمدية جاكرتا، وكان التنفيذ في يد مؤسسة الجامعة المحمدية مالانج، من قبل كاتب العدل ر. سوديونو، رقم 2 في التاريخ 1 يوليو 1968. و في التنمية التالية، هذه الشهادة تعدل من قبل كاتب العدل. كامروزمان رقم (7) المعدلة في 6 يونيو 1975 وتعدل مرة أخرى من قبل كاتب العدل كوما لاساري S.H ، رقم 026 تاريخ 24 نوفمبر 1988 ومسجلة في محكمة الحكومة مالانج رقم 88 1988 /PP/YYS/ XI/ تاريخ 28 نوفمبر 1988.

في عام 1968 زادتالجامعة المحمدية مالانج كلية جديدة تعني كلية الرعاية الاجتماعية و هي فرع من كلية الرعاية الاجتماعية الجامعة المحمدية جاكرتا. و كانت للجامعة المحمدية مالانج أربع كليات. و سجل قسم التربية الإسلامية من كلية المعلمين و العلوم التربوية في كلية الدراسات الإسلامية في رعاية وزارة الشؤون الدينية بالاسم كلية التربية.

و الآن تتوفر فيالجامعة محمدية مالانج ثلاث في مجال الوسائل المادية والأكاديمية و هي: الجامعة الأولى في شارع باندونج رقم 1، والجامعة الثانية في شارع بندونجان سوتامي رقم 188أ، والجامعة الثالثة في شارع تلوغوماس. و نفذت الجامعة في مجال تحسين كمية وجودة الموظفين الأكاديميين تعيين المدرسين من الشباب من الجامعات الرائدة في جزيرة جاوى، وتحسين نوعية المدرسين بإرسالهم لإجراء دراسات الماجستير و الدكتوراه بالداخل و الخارج.

بهذا النضال المستمرتحولت الجامعة المحمدية مالانجكليةبديلة. وقدتمالاعترافأيضامنقبل (Kopertis Wilayah VII) التيفيخطاببتها الرسميةفياحتفالترحيلجامعة المحمديةمالانجفي 11 يوليو1992 بأن الجامعة المحمدية مالانجوحدة من الجامعات الكبيرة وتحتمل أن تكون جامعة مستقبلية.

و كانت الجامعة المحمدية مالانج مستعدةلمواجهةالمستقبل، للمشاركةفيالمهمةالمشتركة تعني "تعليم حياة الأمة" و "بناءالأشخاصالاندونيسييين لتصبحاندونيسياولةكريمةتوازيمعالدولالأخرىفيالعالم.في عام 1970 كلية

التربية معدلة مع المعهد العالي الإسلامي الحكومي (IAIN) ، بشهادة الوزير الديني رقم 50 عام 1970. في هذا العام أيضا غيرت اسم كلية الرعاية الاجتماعية إلى كلية العلوم الاجتماعية مع قسم الرعاية الاجتماعية. ثم في عام 1975 كانت الكلية كلية مستقلة (منفصلة من الجامعة المحمدية جاكرتا) من المرسوم رقم A/1/1975022 تاريخ 16 أبريل 1975.

في عام 1977 زادت الكليات كلية الهندسة. و في عام 1980 فتحت أيضا كلية الزراعة، ثم كلية الحيوانات. وأضاف بين 1983 إلى 1993 ، زادت الأقسام الجديدة وتحسين أوضاع الأقسام الموجودة. والأخير ، في عام 1993 فتحت الجامعة المحمدية مالانج برنامج الماجستير في الدراسات الإدارية والماجستير في العلوم الاجتماعية الريفي.

حتى العام الدراسي 1995/1994 ، كانت للجامعة المحمدية مالانج تسع كليات و خمسة و عشرين قسم للطبقة الإجازة الجامعية (S1) ، و برنامجان للماجستير و الدبلوم الثالث للتمريض.

بدأ أهم تطور الجامعة في عام 1983 من مدة ثلاثين عاما من إنشاء الجامعة المحمدية مالانج (1964 -- 1994) . من تلك اللحظة فصاعدا تطورت الجامعة تطورا عظيما، سواء في مجال تحسين الأقسام من الكليات، و في الإصلاح الإداري، وفي الوسائل الجامعية، في إضافة وتحسين الموظفين (في الأمور الإدارية والأكاديمية). (في 2009) ، جمعت الجامعة بين كلية العلوم الزراعية وكلية العلوم الحيوانية والسمكية إلى كلية العلوم الزراعية والحيوانية ليتوافق مع كونسورتيوم (konsorsium) للعلوم الزراعية.

نتائج الدراسة

أولا عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

1 - المخططات والاساليب الحديثة المتبعة في ترقية أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات الإسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق)

يكون التخطيط في المنظمات كامناً في تقديراتها بالأحتياجات من الموارد البشرية المتنوعة بالعدد والتخصص المطلوب في أقسام المنظمة ، وإن عملية التخطيط للموارد البشرية تضع النقاط على الحروف بالنسبة لرسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية كما إنها تسهل عملية التوظيف للموارد البشرية وتقسيم العمل وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل لا سيما عندما يتوضح ذلك من خلال بيان علاقة كل نوع من العمل مع المورد البشري الملائم له ، والذي يعمل على توفير الإنتاج ضمن الهدف المخطط له.

ومن خلال الزيارة الميدانية لكلية الدراسات الإسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق) والمقابلات

الشخصية التي أجريتها مع السيد . M . A G sunarto عميد كلية الدراسات الإسلامية و الاستاذ سيف الامين عضو هيئة التدريس في مادة تقنية التعليم

والاستاد عبد الحارث الرفاعي استاذ في مادة اللغة العربية لغير الناطقين بها والاستاذ خازن استاذ في مادة مناهج البحث بتاريخ 02 . 08 . 2013 . أكدوا علي أن الكلية تضع خطة في بداية كل عام دراسي لترقية عضو هيئة التدريس داخل الكلية

1- وضع خطة مستقبلية وإجراءات سياسية للوصول الى الاهداف والغايات المرجوة والتي تعمل على رفع مستوي عضو هيئة التدريس والمؤسسة التعليمية .

2 - تحليل الاحتياجات الداخلية والخارجية من خلال تحديد الطلب.

3 - تنفيذ البرنامج ومتابعته من خلال العمل للخطة والاهداف المطلوبة لنجاح ضمان وسير البرنامج

ولكي يكون التخطيط ناجحا في المؤسسة يجب تتخذ عملية التخطيط الخطوات التالية للحصول على النتائج الملموسة في التخطيط :

1- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية : وتعني هذه الخطوة دراسة واقع الحاجة المستقبلية للمنظمة لتوظيف أعداد جديدة من العاملين يحملون مواصفات ومؤهلات مناسبة لما تخطط المنظمة عمله في المستقبل أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد الطلب على الموارد البشرية فتتم من خلال ثلاثة طرق رئيسية هي :

أ- تحليل عبئ العمل : ويقصد بها عملية تحديد المتطلبات من الموارد البشرية اللازمة للتوظيف في المنظمة في المستقبل

ب- تحليل قوة العمل : ويقصد بها عملية قياس وتحديد حجم العمل الحالي ومناسبة ذلك مع الحاجة لزيادة التوظيف أو التقليل منه أو التخفيض من عدد المورد البشري الموجود حالياً في المنظمة

ج- تحليل النسب : ويقصد بها عملية تحديد نسب بين عدد الموارد البشرية المتوفرة في كل قسم من أقسام المنظمة

2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية : وتعني هذه الخطوة إجراء دراسة وتحليل لواقع الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة ومقارنة ذلك الواقع مع الموارد البشرية الموجودة والمتوفرة خارج المنظمة

ويتم ذلك من خلال عمل قاعدة بيانات متخصصة تشمل بيانات لكل ما يخص العاملين في المنظمة

وبعد هذا توضع خطة العمل التي تحدد من خلالها خطوات التنفيذ والتي نتجت عن مراحل التخطيط الأولى للتعامل مع الموارد البشرية في الحالات المختلفة في التوظيف والتشغيل أو بإنهاء العمل والخدمات .

أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية فيتم من خلال نوعين من الطرق

أ- قاعدة بيانات مخزون المهارت : وهي عبارة عن طريقة توفر للمنظمة القدرة على التمييز بين العاملين من ناحية الكفاءة والأستحقاقات

ب- خرائط الترقية والإحلال وهي عبارة عن طريقة تستخدمها المنظمات لأختيار العاملين في الإدارات العليا من خلال تحديد الموظفين بواسطة خرائط

3- وضع خطة العمل : وتعني هذه الخطوة عملية رسم خطة العمل المطلوبة والتي تخص التصرف مع الموارد البشرية التي تعتبر العامل الأساسي لإنجاح الأهداف

الستراتيجية للمنظمة وتتوزع خطة العمل الرئيسية الى خطط فرعية يتم تطبيقها حسب الأهمية والأولوية التي تخدم مصلحة تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها : تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التنفيذ العملي للخطة التي وضعت والتي تستند على أساس توفير الموارد البشرية القادرة على الأداء الوظيفي بمهنية ومهارة عالية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمة ومواكبة التطور الحاصل في المنظمات العالمية باختلاف أنواعها .

لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة له علاقة مباشرة مع تخطيط الموارد البشرية فعند رغبة المنظمة زيادة نشاطها الإنتاجي وتوسيع دائرة أعمالها فهي بحاجة الى زيادة وتوسيع حجم الموارد البشرية لأستيعاب هذا التطوير في العمل ، وهذه الموارد يتم دراسة وتخطيط طرق الحصول عليها سواءاً من داخل المنظمة أو من خارجها .

ثانياً: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .

2 - البرنامج المصوغ في ترقية عضو هيئة التدريس .

من المعروف ان اغلب المؤسسات التي تحرص على تطوير نفسها تضع برنامج لرفع مستواها ومستوي العنصر البشري للرقى بالمؤسسة الى الشكل المطلوب إن الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمة تنتهج مبدأ تدريب الأفراد خلال زمن خدمتهم في الوظيفة يعود الى ما يلي بشكل عام :

أ- لأن التدريب يعتبر من الوسائل الفعالة التي تساعد العاملين في المنظمة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمة

ب- لأن التدريب يوفر للعاملين الأمكانية على التطوير والتجديد وزيادة الكفاءة إضافة إلى إبراز المواهب والطاقات الخلاقة التي تعتبر خير معين لكفاءة الإنتاج وظهوره بشكل تنافسي ، كما أنه يوفر للعاملين سبل مواكبة التطور التقني والإداري الذي تنتهجه المنظمات الحديثة وتطوير وبالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنية والاجتماعية التي تساعدهم على أن يؤدي أعمالهم بكل أمانة و مهنية .

ج- التدريب يعمل على تمكين المنظمات من مسايرة ومواكبة التطور والتحديث في وسائل الإنتاج مثل تطوير الأجهزة الإنتاجية وتحديثها .

ولأجل سير عملية التدريب بشكلها الروتيني فيجب شمولها على المراحل التالية :

1- تحديد الاحتياجات التدريبية : هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لأنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المنظمة المراد تحقيقها

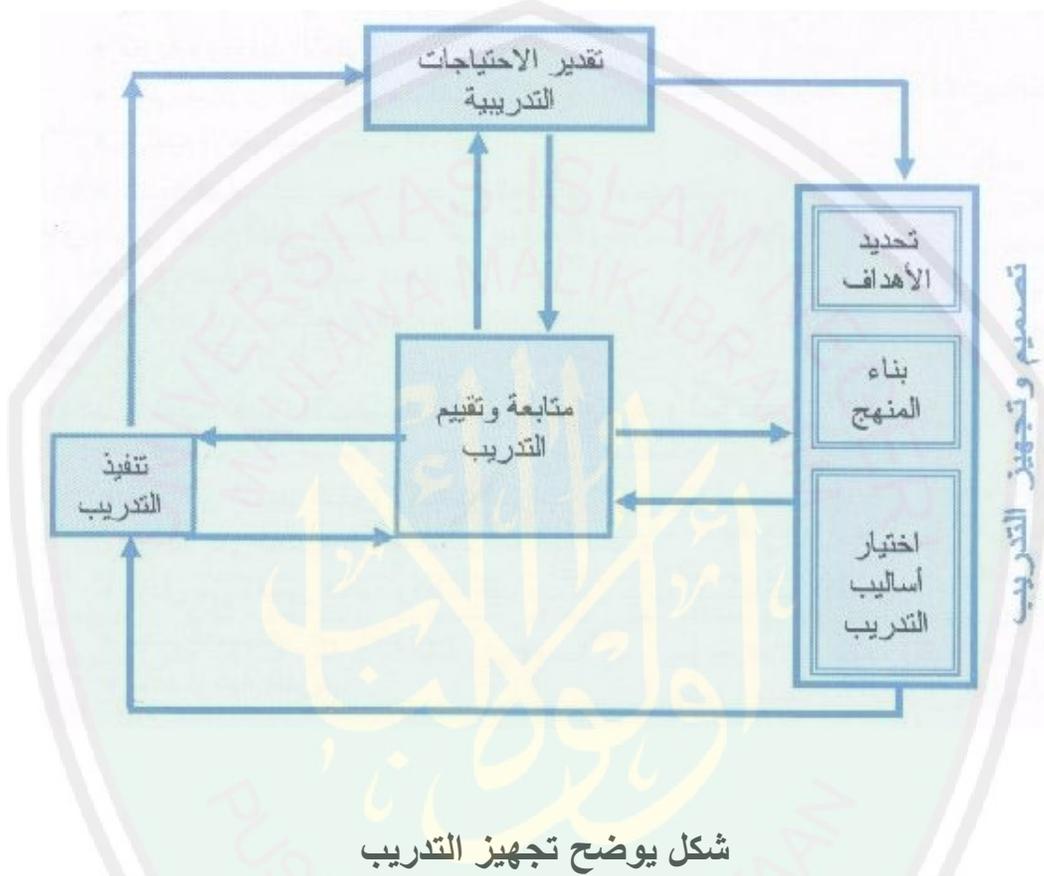
2- مرحلة وضع وتحديد الأهداف : وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المنظمة ، ويتم تحديد الأهداف من التدريب على أساس التمكن من قياسها كماً ونوعاً

أ- مرحلة التصميم والتدريب : وتشمل تنفيذ الفقرات التالية:

1- تصميم البرنامج التدريبي :والذي يشمل خطوات تهيئة المدربين والمشاركين فيه وأختيار مواد التدريب المناسبة للمرحلة إضافة الى حث المشاركين على الخروج منه بأفضل النتائج الملموسة التي تعود بفائدتها عليهم وعلى المنظمة.

2 - إدارة البرنامج التدريبي : وهي جميع العمليات اللازمة لأقامة البرنامج التدريبي والتي تشمل التحضيرات لكل المفاصل للمؤسسة فيه مثل المدربين والمتدربين ومستلزمات التدريب .

ج- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: حيث يتم اختيار الطريقة المناسبة بشكل يلائم الواقع الموجود وخلال زمن معين مناسب لكل طريقة



ومن خلال الزيارة الميدانية لكلية الدراسات الإسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق)

والمقابلات الشخصية التي أجريتها مع السيد. M . A G . sunarto عميد كلية الدراسات الإسلامية و الاستاذ سيف الامين عضو هيئة التدريس في مادة تقنية التعليم والاستاد عبد الحارث الرفاعي استاذ في مادة اللغة العربية لغير الناطقين بها والاستاذ خازن استاذ في مادة مناهج البحث بتاريخ 02 . 08 . 2013 .

إن هذا العصر هو عصر التطور الحديث في جميع التقنيات والأساليب المبتكرة حديثاً لترقية المعلم وكما هو معروف بأن قضية المعلم ليس قضية مصيرية تمليها تطورات الحياة وخاصة نحن نعيش في عصر التحديات والتحويلات الهامة لأجل الارتقاء بمهنة التعليم ونوعية المعلمين. وقد اكدوا على الاشياء التي يتم التركيز عليها في داخل الكلية :

- 1 - التدريب أثناء الخدمة و إرسال المعلمين للدورات الخارجية مثل الدورات القصيرة في البلدان ماليزيا والسعودية وايران وفرنسا وهولاندا
 - أ - طرق التدريس الحديث .
 - ب - وطرق استعمال الوسائل التعليمية الحديثة .
 - ج - تعليم اللغة العربية والاحنية.

وكما اكدا عميد كلية الدراسات الاسلامية السيد sunarto . M . A G

إن اتجاه المؤسسة الفعالة هي الصورة الكلية للتفاعلات بين مكونات النظام التعليمي المنهج، المعلم، الإدارة، المشاركة المجتمعية، أدى هذا الاتجاه إلى الاهتمام بتدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل الكلية وإرسالهم الي دورات خارجية لرفع الكفاءة المهنية للمعلمين على اعتبار أنها جزء لا يتجزأ من التطور المهني، ولهذا فإن التدريب أثناء الخدمة في الكلية كأداة هامة لإحداث التغيير بالكلية او بالجامعة وجعلها أكثر فعالية.

1- طرق التدريس.

أن

رفع كفاءة المدرس الجامعي عن طريق الطرق والأساليب الحديثة من شأنه رفع كفاءة التعليم وال
بحث العلمي في نفس الوقت .

ومن خلال الزيارة الميدانية لكلية الدراسات الإسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق)

والمقابلات الشخصية التي أجريتها مع السيد. M . A G . sunarto عميد كلية
الدراسات الإسلامية و الاستاذ سيف الامين عضو هيئة التدريس في مادة تقنية
التعليم والاستاذ عبد الحارث الرفاعي استاذ في مادة اللغة العربية لغير الناطقين بها
والاستاذ خازن استاذ في مادة مناهج البحث بتاريخ 02 . 08 . 2013 . حيث
أكدوا على :

أ- الارتقاء بمهارات الأداء التدريسي للمعلم الجامعي من خلال تعريفه بالاتجاهات
الحديثة في التدريس وتزويده بالكفايات المعرفية والأدائية اللازمة لمهمة التدريس الجامعي

ب - التدريب على
إستخدام طرق التدريس الحديثة التي تعتمد على الحوار والمناقشة والتعلم الذاتي والقدرة
على التفكير والابتكار وحل المشكلات .

وكما لوحظ من تحليل الوثائق في كلية الدراسات الإسلامية:

إن
متجدد بصفة مستمرة، بهدف تطوير العملية التعليمية واستيعاب التطورات الجديدة المتسارعة
تفي مجالات وأدوار أعضاء هيئة التدريس .

ب - طرق إستعمال الوسائل التعليمية الحديثة .

ومن خلال الزيارة الميدانية لكلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق) والمقابلات الشخصية التي أجريتها مع كل من السيد. **sunarto . M . AG** عميد كلية الدراسات الإسلامية و الاستاذ سيف الامين عضو هيئة التدريس في مادة تقنية التعليم والاستاد عبد الحارث الرفاعي استاذ في مادة اللغة العربية لغير الناطقين بها والاستاذ خازن استاذ في مادة مناهج البحث بتاريخ 02 . 08 . 2013 .

1

-
تدريب أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع التكنولوجيا وتنمية القدرة على الاستفادة من التقنيات التكنولوجية ومن شبكة المعلومات والحاسوب في التدريس والبحث العلمي بأساليب حديثة داخل الكلية.

كما ان من الواضح في سياسة هذه الجامعة انها تقوم على :

- أ - تنمية طرائق وأساليب الأداء التدريسي بصفة مستمرة بغية تحسينها وتجويدها كونها الوظيفة الرئيسة التي تحدد بموجبها سمعة الجامعة العلمية والأكاديمية .
- ب- تعليم اللغة العربية والاجنبية .

ومن خلال الزيارة الميدانية لكلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق) والمقابلة الشخصية التي أجريتها مع السيد. **sunarto . M . A G** عميد كلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية مالانق أكدا على أن الجامعة حريصة على شروط القبول قبل التعيين داخل الكلية :

1 - أن يكون متقننا للغة العربية والانجليزية قراءة وكتابة وفهما ، وأن تكون ديانته مسلم ، وما مدي فهمه للإسلام بالإضافة الي ان يجتاز إمتحان المقابلة الشخصية ، وأن تكون له فترة إختبار عملية قبل التعيين النهائي .

ثالثا: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

أهم المجالات التي يتم التركيز عليها في ترقية اعضاء هيئة التدريس داخل الكلية

بما أننا نعيش عصر العولمة والاتصالات والتقنية العالية اصبح هناك ضرورة ملحة الى معلم يتطور باستمرار متماشا مع روح العصر ويلبي حاجات الطالب والمجتمع ولكي يتحقق التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس أهدافه يجب ان تستمد عملية التطوير المهني على خطة استراتيجية تتصف بالمرونة وتؤخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة ومتطلبات التطوير واستحقاقاته الاهداف التي ينبغي أن يحققها .

ومن خلال المقابلة الشخصية الى كل من السيد . sunarto . M . AG عميد كلية الدراسات الإسلامية و الاستاذ سيف الامين عضو هيئة التدريس في مادة تقنية التعليم والاستاذ عبد الحارث الرفاعي استاذ في مادة اللغة العربية لغير الناطقين بها والاستاذ خازن استاذ في مادة مناهج البحث بتاريخ 02 . 08 . 2013 .

بأن أهم المجالات التي يتم عليها التركيز داخل الكلية :

أ - التركيز على المهارات في تعليم اللغة العربية والانجليزية لما تلعبه هذه اللغات من دور مهم لإنجاح العملية التعليمية داخل كلية الدراسات الإسلامية. وهذه أحد شروط القبول داخل الكلية .

ب - تحديث وتنويع اساليب التدريس وتوظيف التقنية الحديثة لوسائل التعليم .

ج - التركيز ايضا على البحوث المنشورة وعلى المواد التي يدرسها .

كما أن من الواضح في سياسة الجامعة انها تقوم علي :

الاهتمام بهذه المواضيع بالتخطيط والتنظيم لبرامج موجهة لتطوير قدرات عضو هيئة التدريس بالكلية في التدريب اثناء الخدمة وفي الدورات الخارجية .
والانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الالكتروني في إعداد المعلم وتطبيق التقنية الحديثة .

رابعاً: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

عملية تقييم الاداء.

إن عملية تقييم الاداء لعضو هيئة التدريس وواجباته الاكاديمية والادارية تقوم كل المهام الواجبات والمسؤوليات التي يطلع بها عضو هيئة التدريس حتي يتمكن من القيام بها خير قيام والهدف منه التحسين والتطوير المستمر لأداء المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف عندا عضو هيئة التدريس .

من خلال عملية المتابعة والملاحظة الميدانية داخل الكلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية مالانق و من المقابلة الشخصية مع السيد **sunarto . M . AG** عميد كلية الدراسات الاسلامية بأن الخطط أو السياسات التي تتبعها إدارة الكلية في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس التقويم يتم وفق معايير مرتبطة بتحقيق الأهداف التعليمية وخدمة المؤسسة وكما يتم التقييم داخل الكلية على مرحلتين :

1 - تقييم عضو هيئة التدريس داخل القاعة الدراسية بواسطة الكاميرات المراقبة في النشاط التدريسي والنشاط العلمي وتكون على مدار الفصل الدراسي .

2 - بواسطة إستبيان عن المعلم يعطي للطالب في نهاية كل الفصل الدراسي .

وكما أن من الواضح في سياسة هذه الكلية أنها تقوم على:

تحسين عملية تقييم الاداء لعضو هيئة التدريس والذي يعتبر من اهم العناصر المهمة التي تنظافر بالعملية التدريسية وصولا الى التميز وجودة المخرجات . حيث ان عملية التقييم تلعب دورا مهما في تقدير جهود المعلم بشكل منصف وعادل



ثانيا : تحليل البيانات :

المخططات والاساليب الحديثة المتبعة في ترقية أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات الإسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق)

من خلال ماتبين من نتائج الدراسة والمقابلات الشخصية لكل من السيد . sunarto . M . AG . عميد كلية الدراسات الإسلامية و الاستاذ سيف الامين عضو هيئة التدريس في مادة تقنية التعليم والاستاذ عبد الحارث الرفاعي استاذ في مادة اللغة العربية لغير الناطقين بها والاستاذ خازن استاذ في مادة مناهج البحث بتاريخ 02 . 08 . 2013 . حيث أكدوا على ان التخطيط والاساليب التي تتخذها سياسة الكلية لرفع من متسوي عضو هيئة التدريس داخل الكلية علي:

- 1 - وضع خطة مستقبلية وإجراءات سياسية للوصول الى الاهداف والغايات المرجوة والتي تعمل على رفع مستوى المؤسسة التعليمية .
- 2 - تحليل الاحتياجات الداخلية والخارجية من خلال تحديد المتطلبات .
- 3 - تنفيذ البرنامج ومتابعته من خلال العمل للخطة والاهداف الواضح تنفيذها لنجاح لضمان وسير البرنامج ونجاحه .

ولقد أكد كل من (المغربي ، عبدالحميد 2003) على عملية التخطيط بأنه يمكن القيام بعملية تخطيط لتطوير الموارد البشرية على نحو سديد لابد من دراسة وتحليل كافة العوامل المؤثرة سواءتعلقت بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية. ومن ثم يتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات دقيقة وكافية عن تلك العوامل وتحتوي

البيانات والمعلومات البيئة الداخلية والخارجية وكل مايتعلق بالظروف الحالية والمستقبلية. هذا بالإضافة الى معلومات عن التكنولوجيا ومعدلات و اتخاذ قرار لما هو أفضل أو انسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه أو هو " هو ⁵⁹ رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة"¹

ثانيا :تحليل البيانات السؤال الثاني

2 - البرنامج المصوغ في ترقية عضو هيئة التدريس .

بعد ان تم عرض النتائج الدراسة من خلال البرامج المصوغة لترقية عضو هيئة التدريس ومن خلال الزيارة الميدانية والملاحظ لكلية الدراسات الاسلامية بأنها تقوم ترقية او رفع مستوى عضو هيئة التدريس داخل الكلية وهذا بشكل مستمر ووضع خطة مستقبلية في بداية كل عام من اولويات الجامعة :

أ- التدريب أثناء الخدمة و إرسال المتدربين للدورات الخارجية والداخلية .

ب - وضع برنامج استراتيجي للتدريب لبرنامج ترقية المعلم .

ومن خلال دراسة مفهوم ترقية الموارد البشرية لدي كلية الدراسات الاسلامية نلاحظ بأن أعضاء هيئة التدريس لديهم الرغبة بدرجة مرتفعة في التدريب من خلال دورات التدريب وورش العمل واستعمال والوسائل التعليمية الحديثة سواء كانت هذه الدورات داخلية وخارجية

1 - (المغربي ، عبد الحميد .2003) الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

واكدا (السلطان .2006) "بأن التخطيط الاستراتيجي في عمليات التدريب دراسة الواقع بكل ابعاده ومظاهره ورسم رؤي واهداف مستقبلية بناء على ذلك تم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال الى المستقبل⁶⁰

وقد أكدا (الشيخ ، وآخرون .1989)² بأن التدريب التي يتلقاها المعلم أثناء الخدمة لضمان مواكبة التطوير الذي يطرأ على المنهج وطرائق التعليم نتيجة التطور الاجتماعي والتقني المستمر . ولهذا أصبح التدريب أثناء الخدمة أمراً أساسياً لتحسين الكيف، ورفع مستويات الأداء عن طريق تصحيح نوع برامج الإعداد والتكوين.

ولقد أكدا كل من (يحيي . والخطابي 2003)³ إن استخدام التقنيات الحديثة كوسائل تعليمية و الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني من أهم الاتجاهات الحديثة في إعداد المعلم في طرق التدريس وتعليم اللغة ، حيث اعتمدت العديد من الدول المتقدمة على الوسائط التقنية الحديثة وشبكة الانترنت والحاسو بالتنفيذ برامج

1 – (سلطان .2006) اسس الاصلاح الجديد

2–(الشيخ ، وآخرون .1989) واقع برامج اعداد المعلمين

3–(يحيي . والخطابي 2003) استراتيجيات العمل المنظم

4 – (أبوشيحة 2000) استراتيجية التدريب

ويتوافق (أبو شيخة .2000)⁴ هذا الرأي وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ البرامج التدريبي باستخدام العديد من الاساليب والأنشطة طبقاً وفقاً للإستراتيجيات التي يتم تحديدها فإنه يمكن تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية أو برنامج فردي واحد أو إرسال متدربين بمراكز تابعة لمؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها .

ثالثاً : عرض بيانات السؤال الثالث

أهم المجالات التي يتم التركيز عليها في ترقية اعضاء هيئة التدريس داخل الكلية

بعد الاطلاع على نتائج البحث ومن خلال الملاحظة و الزيارة الميدانية بكلية الدراسات الاسلامية إتضح بأن من أهم المجالات التي تركز عليها سياسة الكلية أ - التركيز على المهارات في تعليم اللغة العربية والانجليزية لما تلعبه هذه اللغات من دور مهم لإنجاح العملية التعليمية داخل كلية الدراسات الإسلامية. وهذه أحد شروط القبول داخل الكلية .

ب - تحديث وتنويع اساليب طرق التدريس وتوظيف التقنية الحديثة لوسائل التعليم .

ج - التركيز ايضا علي البحوث المنشورة وعلى المواد التي يدرسها .

ولقد أکدا كل من (يحيي . والخطابي 2003)

إن استخدام التقنيات الحديثة كوسائل تعليمية و الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني ي من أهم الاتجاهات الحديثة في إعداد المعلم حيث اعتمدت العديد من الدول المتقدمة على الوسائط التقنية الحديثة وشبكة الانترنت والحاسوب لتنفيذ برامج إعداد المعلم. وينعكس هذا الأمر على

ى أداء المعلم ويجعل عملية إعداده أكثر سهولة كما يشجع المعلم على التدريس بطرق وأساليب حديثة باستخدام التقنية وينمي لديه القدرة على التعلم الذاتي⁶¹

وقد أكد (أشرف ، وحسن ، 2003)
 "بأن توظيف التكنولوجيا في برامج إعداد المعلم عدد من المتطلبات التي توافرت في دول الخبر
 ات سواء عربية أو الأجنبية

أ - استخدام الوسائط التقنية المتعددة والتنوع في الأساليب الحديثة للتدريس
 ب - استخدام شبكة الانترنت بفعالية واعداد وتصميم المواقع وتحميلها على الشبكة لنشر
 البحوث والكتب المؤلفة والمترجمة.⁶²

1 - (يحي . والخطابي 2003) استراتيجيات العمل المنظم
 1 - (أشرف ، وحسن ، 2003) فلسفة التعليم الجامعي



الفصل الخامس

الخاتمة والنتائج والتوصيات والمقترحات

الخاتمة:

هدف هذا البحث على تحليل محتوى برنامج الموارد البشرية في ترقية عضو هيئة التدريس لمؤسسات التعليم في كلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية مالانق والتعرف على البرامج والسياسات المتبعة داخل الكلية من رفع مستوى عضو هيئة التدريس ومدى استخدام الاساليب الحديثة داخل الكلية في عملية التعليم . واستخلاص توصيات تفيد من رفع مستوى عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية . ويتضمن هذا الفصل عرض ملخص لنتائج أسئلة الدراسة ومن بعد نعرض أهم التوصيات والمقترحات التي تقدمها الدراسة .

أولا ملخص نتائج الدراسة :

1 - المخططات والاساليب الحديثة المتبعة في ترقية أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات الاسلامية بالجامعة المحمدية (مالانق).

أ - تقوم الكلية بوضع الخطة المستقبلية لتنفيذ برامج واهداف ترقية عضو هيئة التدريس في الكلية

ب- تحديد الاهداف والاعراض بوضوح تام في برنامج سير الخطة داخل الكلية ومحاولة تنفيذها

ج - مراقبة سير تنفيذ البرنامج لضمان نجاح الاهداف جيدا وبطريقة صحيحة .

2 - البرنامج المصوغ في ترقية عضو هيئة التدريس .

أ - التدريب أثناء الخدمة لعضو هيئة التدريس التعليم المستمر على المستحدثات والمستجدات وعلى أحدث القضايا المعاصرة في مجال تخصصه وعلى تطوير قدراته الذاتية

ب - التدريب على استخدام طرق التدريس .

ج - التدريب على التعامل مع التكنولوجيا باستخدام الاساليب الحديثة داخل الكلية

3 - أهم المجالات التي يتم التركيز عليها في ترقية اعضاء هيئة التدريس داخل الكلية

أ - حرص الكلية على استخدام اللغة العربية والانجليزية داخل الكلية وتعتبر هذا من الشروط التي لا بد ان تتوفر في عضو هيئة التدريس

ب - حرص الكلية على استخدام اساليب حديثة في عملية التدريس وتوفير الوسائل والادوات داخل القاعة

ج - يتضح بأن الكلية حريصة على نشر البحوث والمواد على موقعها في شبكة الانترنت وفقا لمعايير جودة التعليم .

4 - عملية تقييم الاداء.

أ - التقييم داخل الكلية يكون عن طريق الكامرة المراقبة داخل القاعات

ب - يوزع على الطلبة كل نهاية العام الدراسي بتعبئة الاستبيان الخاص بتقييم بالمعلم .

وتأتي التوصيات والمقترحات للإجابة على الاسئلة التي وردت في الدراسة . وقد توصلت الدراسة الى هذه التوصيات من خلال الاطار النظري والميداني ويمكن عرض التوصيات والمقترحات التي تساهم في ترقية عضو هيئة التدريس بالكلية :

التوصيات:

- 1 - يجب على ادارة الكلية تحديد الخطة واهدافها بوضوح ووضع خطط اجرائية لمواجهة المعوقات ومشاركة عضو هيئة التدريس في وضع الخطط وتوضيح الاهداف واعطاء المعلم دورا فعالا في تحديد وضع الخطة وتحديد نشاطات التعليم والتعلم.
- 2 - الزيادة في تحسين كفاءات ومهارات أعضاء هيئة التدريس نحو العملية التعليمية من خلال التدريب والتطوير المستمر .
- 3 - النظر في عملية تقييم الاداء عندي اعضاء هيئة التدريس داخل الكلية حسب المعايير والاساليب المعروفة في جودة التعليم في عملية التقييم .
- 4 - ينبغي للبحث المستقبلي حول ممارسات التدريس في التعليم العالي ان تغطي الفئات الرئيسية حول التخطيط الاكاديمي والادارة الاكاديمية وضمان الجودة لقد استبعدت هذه الدراسة هذه الفئات لأن تركيزها كان على اللاعبين الاساسيين المعنيين حول التعلم والتعليم. لذلك ينبغي للبحث المستقبلي ان يتفحص الممارسين التربويين والطلبة واولئك الذين يشغلون مناصب دات صلاحيات وقيادية في التخطيط التربوي والادارة التربوية.

المقترحات

1 -

التركيز على تطوير آليات داخلية في مؤسسة التعليم لحفظ وتحسين جودة برامج إعداد المعلمين أثناء الخدمة والحرص على توفير وسائل التقنية الحديثة أثناء عملية التدريب

2 - إعداد خطة استراتيجية لتدريب المعلمين أثناء الخدمة ومعرفة متطلبات المعلمين و مسح شامل لتدريب المعلمين أثناء الخدمة .

3 - الاستعانة بخبراء من خارج اندونيسيا من الدول العربية والاجنبية لمواكبة مختلف التطورات الحديثة في العالم كما يتم التركيز على استخدام اللغة العربية والانجليزية داخل الكلية وارسال المعلمين خارج اندونيسيا من خلال ابتعاثهم دورات طويلة المدة لتعلم اللغة

4 - النظر في عملية التقييم داخل الكلية لتحقيق متطلبات جودة التعليم من حيث الابحاث المنشورة والكتب المترجمة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل ، والزام جميع اعضاء هيئة التدريس بتقديم تقرير سنوى على جميع نشاطاتهم ويمكن لهذا التقرير ان يوفر الاساس اللازم لفهم افضل حول الانشطة التي يشارك فيها اعضاء هيئة التدريس .

المصادر و المراجع

لضحيان عبد الرحمن إبراهيم الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية
جدة: دار العلم للطباعة، 1994.

1 -

التركيز على تطوير آليات داخلية في مؤسسة التعليم لحفظ وتحسين جودة برامج إعداد المعلمين أثناء الخدمة والحرص على توفير وسائل التقنية الحديثة أثناء عملية التدريب

2 - إعداد خطة استراتيجية لتدريب المعلمين أثناء الخدمة ومعرفة متطلبات المعلمين و مسح شامل لتدريب المعلمين أثناء الخدمة .

3 - الاستعانة بخبراء من خارج اندونيسيا من الدول العربية والاجنبية لمواكبة مختلف التطورات الحديثة في العالم كما يتم التركيز على استخدام اللغة العربية والانجليزية داخل الكلية وارسال المعلمين خارج اندونيسيا من خلال ابتعاثهم دورات طويلة المدة لتعلم اللغة

4 - النظر في عملية التقييم داخل الكلية لتحقيق متطلبات جودة التعليم من حيث الابحاث المنشورة والكتب المترجمة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل ، والزام جميع اعضاء هيئة التدريس بتقديم تقرير سنوى على جميع نشاطاتهم ويمكن لهذا التقرير ان يوفر الاساس اللازم لفهم افضل حول الانشطة التي يشارك فيها اعضاء هيئة التدريس .

المصادر و المراجع

لضحيان عبد الرحمن إبراهيم الإصلاح الإداري المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية
جدة: دار العلم للطباعة، 1994.

النمرسعود محمد وآخرونالإدارة العامة الأسس والوظائف الرياض: مطابع الفرزدق
1994.

ثومسون روزمري إدارة الأفراد ترجمة حزام مطر المطير الرياض: النشر العلمي
والمطابع جامعة الملك سعود 2004.

حسن راوية محمد إدارة الموارد البشرية الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1999.

حنفي . عبد الغفار إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الإسكندريةدار المعرفة
الجامعية 2000.

هيجان عبد الرحمن أحمد معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الإدارة العامة المجلد
39 العدد 1 أبريل 1999.

مدونة إدارة الموارد البشرية قطر (<http://www.hrmqatar.com>)

موقعانطلاقالمواردالبشريةhttp://www.entilaq.com/hr/hr_management.htm

الأسسال مهنية لإدارة الموارد البشرية 2 مايو 2006.

الخز امي عبدالحكمأحمد إدارة الموارد البشرية إلى أينالتحدياتالتجار بالتطلعات القاهرة:
دارالكتبالعلميةللنشر والتوزيع 2003.

الرفاعييعقوبالسيد يوسفأثر التدر يباتثناء الخدمة على أداء وسلوكالموظفينالمستفيدينمناالتدريبيبدوالة الكويتا
لإداري. السنة 22 العدد 81 يونيو 2000.

رشيد، مازنفار سرشيد. إدارة الموارد البشرية: الأسسالنظرية والتطبيقاتالعملية، الرياض:
مكتبةالعيكان، 2001.

- الصاباب أحمد عبد الله وآخرون. أساسيات الإدارة الحديثة. 2002. (لم أجد بيانات النشر كاملة) خالد الزهراني - فينيل العربية.
- عبدالناصر موسى . نظام مقترح لتقييم أداة الافراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية رسالة دكتورا غير منشورة ،جامعو باجي مختار ،عناية قسم العلوم الاقتصادية2005.2004 ص (14.
- راوية حسن .إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)،دار الجامعية،الإسكندرية مصر2003.ص 209.
- حمداوي وسيلة . إدارة الموارد البشرية،مديرية الذ□شر لجامعة قالمة . 2004،ص 123.
- عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، الذ□در يب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49.
- سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة . 9-8 مارس 2005 ص 3
- مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية <http://www.upu.edu.samajalathumanitiesvol14f6.htm>، 2005/09/09 يوم
- فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات) دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشد□ركات والعاملين، دار قباء للط□باع والذ□شر والتوزيع القاهرة، 2001، ص 87.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار الذ□هضة العربية 1999، ص 55.

أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001، ص 57.

إدارة الموارد البشرية العربية، المنظر العربية للتدنية الإدارية

2004httpwww.w.arabhrm.commodulesnewsarticle.phpstoryid=17.htm

عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 374 ص، 2005 المرجع نفسه، ص 374. المرجع نفسه، ص 376.

مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194

سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001 ص 380)

أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 332. زهير ثابت، مرجع سابق، ص 106

سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999، ص 244.

أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الجامعية مصر . 2003 . ص 373.

خالد عبدالرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية

(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003. ص 202.

(2) - Christian Batal, la gestion des R,H dans le secteur eme Edition 2000, p 90 paris. Pubilc ,Editions d'organisation,

صلاح شنواني، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 187 .

الصالح واللحيد، التدريب والتقييم الموضوعي مطلب الحاضر والمستقبل أنظر إلى موقع

http://www.alyaum.com/cssue/p14يوم2004/06/08

العتيبي محمد . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الوراق. 2010م
حريم حسين . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات دار زهران للنشر و التوزيع .
1997م

ويكيبيديا الموسوعة الحرة :النظرية العلمية لفريدريك تايلر .موقع الالكتروني

http://ar.wikipedia.org/wik. 31 يناير 2010

علاقيمدني.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد دار زهران للنشر و التوزيع
1999م .

النظرية العلمية لفريدريك تايلر:الإدارة الحديثة فنون و مهارات .موقع الالكتروني

http://www.chefs4arab.com. 14-اغسطس 2009

موسى اللوزي،التنمية الإدارية : المفاهيم ،الأسس،التطبيقات،ط1،دار وائل للنشر

والتوزيع عمان،الأردن، 2000 ،

بن زاهي منصور . الشايب محمدالساسي ،التدريب كأخدمومات الأساسية للتنمية

الكفاءات البشرية ،ورقة مقدمة ضمن الملتقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 2005،ورقة- الجزائر

ماهر عيش : إدارة الموارد البشرية،مكتبة عين شمس ،القاهرة 197

لعلى بوكميش،ماهية التنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي

أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية،وكالة المطبوعات ،الكويت1975

باسل . الإدارة العلمية لفريدريك تايلر . موقع الالكتروني : موسوعه دهشه

http://www.dahsha.com. 2007

الصيرفي . محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر ، عمان 2003
د/ مازن فارس رشيد . إدارة الموارد البشرية (الرياض : مكتبة العبيكان، 1425هـ) ص1

