



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: التسيير

أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران
الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشري
(نموذج مقترح ودراسة تطبيقية)

رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال
تخصص: إدارة موارد بشرية

تحت إشراف
أ.د مصطفى بلمقدم

إعداد الطالب
محمد جودت فارس

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد الرزاق بن حبيب
مشرفاً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د مصطفى بلمقدم
ممتحناً	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د علال بورحلة
ممتحناً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور علي بوهنة
ممتحناً	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د بشير بولنوار
ممتحناً	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد الحميد فقيه

السنة الجامعية : 2009 - 2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

الإهداء

إلى من أضاء نور الحياة في وجهي.....والذي أطال الله في عمرهما

إلى من أحاطوني بالدعاء.....إخواني وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم

إلى رفيقة هذا الكروب الطويل.....زوجتي

إلى من أضاءوا أمامي طريق العلم والبحث.....أساتذتي

إلى فئاته كبري ومهبة قلبي.....وكاد ورهفه

الباحث

محمد جودت فارس

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد ابن عبد الله وآله وأصحابه وسلم،،،

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان لبلدي الثاني الجزائر الذي استضافنا طول مدة الدراسة، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان لجميع العاملين في جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان من أعضاء هيئة تدريسية وعاملين على جهودهم وحسن معاملتهم وتعاملهم معنا، وأخص بالشكر لجنة المناقشة، كما يطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير لجامعة الأزهر بغزة، وأخص بالشكر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم "إدارة أعمال"، ولكل الزملاء الذين لم يبخلوا علي يوماً بعلمهم.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان لأستاذي الفاضل أ.د مصطفى بلمقدم المشرف على هذه الرسالة مقدراً له دعمه ومؤازرته لي خلال إشرافه على هذه الأطروحة، ومديناً له بالفضل بعد الله سبحانه وتعالى على ما بذله في سبيل إنجازها، فله مني خالص الشكر والتقدير والدعاء له بمزيد من الصحة والعافية ومن الله الأجر والثواب.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" لما قدموه لي من معلومات وبيانات تفيد الرسالة وأخص بالشكر الأستاذ علاء خضير.

والشكر موصول لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل سواءً بالعون أو التوجيه، وأخص بالشكر الأستاذ شادي التبانني، والأستاذ خليل فارس، والأستاذ مؤمن الحنجوري.

الباحث

محمد جودت فارس

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
مدخل الدراسة	
02	مقدمة
05	أولاً: مشكلة الدراسة
07	ثانياً: فروض الدراسة
09	ثالثاً: هدف الدراسة
10	رابعاً: أهمية الدراسة
11	خامساً: أهمية وعلاقة الدراسة بسياسات الموارد البشرية في فلسطين
13	سادساً: خطة الدراسة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للاستثمار في التدريب والدراسات السابقة	
16	مقدمة
17	أولاً: المفاهيم الأساسية للتدريب
17	1.1 مفهوم التدريب
18	2.1 أهمية التدريب
21	3.1 أهداف التدريب
25	4.1 مبادئ التدريب
26	5.1 أنواع التدريب وأساليبه
33	ثانياً: الإطار المنهجي للاستثمار في التدريب
33	1.2 أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب
34	2.2 الحلقة التشابكية للاستثمار في التدريب
37	3.2 دور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية

38	4.2 النتائج المتوقعة من الاستثمار في التدريب
39	5.2 تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب
44	6.2 دور جهات التدريب في تعظيم العائد من التدريب
45	ثالثاً: الدراسات السابقة
46	1.3 الدراسات في مجال الاستثمار البشري
54	2.3 الدراسات في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
74	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	
76	مقدمة
78	أولاً: نظرية رأس المال البشري لشولتز والأبحاث المكملة للنظرية
78	1.1 نظرية شولتز
83	2.1 إسهامات بيكر
86	3.1 إسهامات مينسر
89	4.1 نموذج مارش وسيمون
91	5.1 نموذج برليس
92	6.1 نموذج توماس مارتن (النموذج السببي لنية ترك العمل)
95	7.1 نموذج وانس
98	ثانياً: إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية والقيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الاستثمار في الموارد البشرية
98	1.2 إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية
102	2.2 بعض القيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الاستثمار في الموارد البشرية
107	ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتطلبات الأساسية التطبيقية
107	1.3 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها امتداد لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري
112	2.3 بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
122	خلاصة

الفصل الثالث: نموذج مقترح لدراسة أهم العوامل ذات العلاقة بدوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار في التدريب

125	مقدمة
126	أولاً: المفاهيم الأساسية لظاهرة دوران العمل
126	1.1 ماهية دوران العمل
129	2.1 أسباب ظاهرة دوران العمل
134	3.1 الآثار المترتبة على دوران العمل
138	4.1 سبل السيطرة على دوران العمل
143	ثانياً: المحاور الأساسية لنماذج تفسير ظاهرة دوران العمل
145	ثالثاً: المحاور والمتغيرات المتعلقة بالنموذج المقترح
145	1.3 المتغيرات الرئيسية في النموذج
149	2.3 المتغيرات الوسيطة
160	رابعاً: نموذج لدراسة أهم العوامل المؤثرة على دوران عمل المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب
163	1.4 خصائص نموذج الدراسة المقترح
163	2.4 مسلمات النموذج
164	3.4 مزايا النموذج
166	خلاصة
الفصل الرابع: منهج وتصميم الدراسة الميدانية	
168	مقدمة
169	أولاً: هدف الدراسة الميدانية ومتغيرات الدراسة
167	1.1 هدف الدراسة الميدانية
170	2.1 متغيرات الدراسة
173	ثانياً: مجال الدراسة الميدانية واختيار المستوى التدريبي الخاضع للدراسة ومجتمع الدراسة والنطاق الزمني للدراسة
173	1.2 مجال الدراسة الميدانية
174	2.2 أسباب اختيار شركات الاتصالات لإخضاعها للدراسة
177	3.2 اختيار المستوى التدريبي الخاضع للدراسة
178	4.2 مجتمع الدراسة

179	5.2 النطاق الزمني للدراسة
180	ثالثاً: قياس متغيرات الدراسة وأساليب جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي
180	1.3 قياس متغيرات الدراسة
180	2.3 تصميم المقاييس المستخدمة في الدراسة
188	3.3 جمع البيانات
189	4.3 صدق أداة الدراسة
194	5.3 أساليب التحليل الإحصائي
196	خلاصة
الفصل الخامس: تحليل البيانات ونتائج الدراسة	
198	مقدمة
199	لأولاً: مرحلة تفرغ وإعداد البيانات
207	ثانياً: مرحلة اختبار بعض المقاييس
212	ثالثاً: اختبار فروض الدراسة
212	1.3 نتائج اختبار الفرض الأول
220	2.3 نتائج اختبار الفرض الثاني
221	3.3 نتائج اختبار الفرض الثالث
223	4.3 نتائج اختبار الفرض الرابع
225	خلاصة
الفصل السادس: مناقشة وتفسير النتائج	
227	مقدمة
228	أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفروض
228	1.1 مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول
236	2.1 مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني
238	3.1 مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث
244	4.1 مناقشة نتائج اختبار الفرض الرابع
246	ثانياً: الدلالة النظرية والبحثية لنتائج اختبار الفروض
246	1.2 إضافة بعض المتغيرات
249	2.2 المتغيرات التي لم يثبت دلالتها إحصائياً

250	3.2 الإستراتيجيات المقترحة للحفاظ على بقاء الأفراد المتدربين في العمل بالمنظمة
253	4.2 النموذج المعدل وفقاً لنتائج الدراسة ودلالاتها النظرية
257	خلاصة
259	خاتمة الدراسة
268	قائمة المراجع
284	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	التصنيف الأول لأنواع التدريب	27
(2-1)	للتصنيف الثاني لأنواع التدريب	27
(3-1)	للتصنيف الثالث لأنواع التدريب	28
(4-1)	للتصنيف الرابع لأنواع التدريب	28
(5-1)	نور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية	37
(1-4)	توزيع الموظفين حسب الدوائر	178
(2-4)	معاملات الارتباط للمحور الأول (انساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الأفراد)	190
(3-4)	معاملات الارتباط للمحور الثاني (سياسة توزيع العمالة داخل الشركة)	191
(4-4)	معاملات الارتباط للمحور الثالث (حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب)	191
(5-4)	معاملات الارتباط للمحور الرابع (الرغبة في البقاء في العمل)	191
(6-4)	معاملات الارتباط للمحور الخامس (قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد)	191
(7-4)	معاملات الارتباط للمحور السابع (موضوعية نظام تقييم الأداء)	192
(8-4)	معاملات الارتباط لجميع المحاور	192
(9-4)	معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	193
(1-5)	البنود المقترح إضافتها إلى بنود التقييم الحالية المستخدمة في تقييم الأداء بالشركة	201
(2-5)	بنود التقييم المستخدمة في تقرير تقييم الأداء بالشركة موضع الدراسة وأهميتها النسبية	206
(3-5)	توزيع أسئلة قائمة الاستبيان للمتدربين على متغيرات الدراسة	208
(4-5)	توزيع أفراد الدراسة حسب الدائرة	209
(5-5)	توزيع أفراد الدراسة حسب فئات العمر	210
(6-5)	توزيع أفراد الدراسة حسب فئات عدد سنوات الخبرة	211
(7-5)	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	212
(8-5)	نتائج تحليل الانحدار المتعددة في الخطوة الأولى	216
(9-5)	نتائج الخطوة الثانية في تحليل الانحدار المتعدد	217
(10-5)	نتائج الخطوة الثالثة في تحليل الانحدار المتعدد	218

219	نتائج الخطوة الرابعة في تحليل الانحدار المتعدد	(11-5)
220	قيم معاملات الانحدار المتعدد النهائية ودلالاتها الإحصائية في تحديد درجة حساسية الأجر للتغير في الأداء	(12-5)
222	نتائج تحليل التباين الخاصة بكل من المتغير الرئيسي المستقل ومجموعة المتغيرات الوسيطة محل الدراسة	(13-5)
223	نتائج تحليل التباين بعد إدخال المتغيرات الوسيطة	(14-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
90	العوامل الرئيسية المؤثرة على ملاحظة وإدراك مدى الرغبة في الانتقال	(1-2)
90	العوامل المؤثرة على سهولة الانتقال المدركة	(2-2)
91	نموذج برايس لمحددات دوران العمل ومتغيراته الوسيطة	(3-2)
94	النموذج السببي لنية ترك العمل	(4-2)
96	الآثار النفسية للنظرة التمهيدية الواقعية للوظيفة	(5-2)
115	محفظة الموارد البشرية	(6-2)
161	نموذج لدراسة أهم العوامل المؤثرة على كل من دوران عمل المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب	(1-3)
254	النموذج المعدل لدراسة أهم العوامل المؤثرة على كل من دوران عمل المتدربين وتكلفة الاستثمار البشري	(1-6)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
284	رسالة تسهيل إجراء الدراسة الميدانية	(1)
287	قائمتي الاستبيان	(2)
301	تفريغ قائمتي الاستبيان	(3)
330	نتائج تحليل الصدق والثبات	(4)
340	نتائج تحليل الفرضيات	(5)

مدخل الدراسة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنشأة بل إنها المحدد الأول والأساسي لرفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أن توافر الموارد البشرية ذات المهارة العالية تمكن المنشأة من النهوض بأعباء العمل وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية المتاحة بأحد الوسائل وأقل التكاليف (الرب، 2005).

كما أن الفكر الحديث ينظر إلى العنصر البشري على أنه مورداً هاماً من موارد المنظمة، ولذلك تبذل إدارة المنظمة قصارى جهودها لتوفير احتياجاتها من هذا المورد وتنمية ما لديها منه، وذلك من خلال صيانة طاقات وقدرات الأفراد والاستفادة بالخبرات وتنمية الانتماء والرضا ورفع الروح المعنوية.

بل وتطورت النظرة إلى الأفراد في مجال العمل من اعتبارهم أدوات للإنتاج، أو عنصر من عناصر النفقات التي يجب تخفيضها إلى أدنى حد، إلى اعتبارهم أصل من أصول المنظمة، وقد انعكس هذا التطور على الأساليب والسياسات الإدارية للمنظمات، فزاد الاتجاه إلى استخدام وتطبيق وسائل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مختلف المستويات والقطاعات. كما زاد الاهتمام بإمداد المدربين بوسائل تقييم الأصول البشرية وتوفير الأسس والمعايير الاقتصادية اللازمة لاستثمار هذه الأصول لزيادة قيمتها للمنظمة وتحقيق أقصى عائد ممكن (أوبكر، 2004).

وكان لظهور نظرية الاستثمار البشري لشولتز في الستينات بما انطوت عليه من فروض ومفاهيم حول أثر استثمار الموارد البشرية على المستوى القومي أكبر الأثر في إحداث هذا التغيير. ويتضمن الاستثمار البشري على المستوى الجزئي التأثير على العوامل والأنشطة المحددة لمستوى دخل الفرد في المنظمة من خلال زيادة وتحسين قدراته ومهاراته الإنتاجية. ومن ثم فقد ساهمت نظرية الاستثمار البشري في تغيير الأسس والمفاهيم التقليدية السائدة بتقديمها المفاهيم الحديثة مثل (Schultz, 1961; 1962):

1- التركيز على المهارات الإنتاجية والقدرات والمعرفة المتراكمة لدى الفرد في مجال العمل كرأس مال بشري يمكن أن يساهم في تغيير الاختلافات في مستوى دخل الفرد في المنظمة.

2- وجود اختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بمستوى إنتاجهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وميولهم.

3- اعتبار الفرد أصلاً بشرياً يمكن الاستثمار فيه كالأصول الموجودة في المنظمة.

4- إمكانية قياس وتقييم الأصول البشرية وفقاً لقيمتها بالنسبة للمنظمة.

وقد دفعت المفاهيم الاقتصادية لنظرية الاستثمار البشري عدداً من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية إلى محاولة ترجمة هذه المفاهيم إلى سياسات وإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المنظمات. وشملت هذه الإستراتيجيات مجالات إدارية مختلفة من أهمها مجال الحفاظ على الموارد البشرية وتدريبها وتميئها وتحفيزها. وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية جيدة للتدريب تساهم في زيادة وتحسين مهارات الأفراد، وتزويد من فرص استقرارهم وانتمائهم يمكن للمنظمة أن تخفض معدل دوران العمل، وتزويد من فرص بقاء الأفراد في المنظمة. كذلك من خلال تطبيق إستراتيجية فعالة لنظام الأجور والعوائد الأخرى تربط بين التحسن في مستوى أداء الفرد وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت يمكن تحفيز الفرد لتحسين أدائه وزيادة رضاه عن العمل.

ورغم تعدد أشكال وصور الاستثمار البشري إلا أن الاستثمار في التدريب أكثر المجالات التي يظهر فيها بوضوح تطبيق المبادئ والمفاهيم المشتقة من النظرية، حيث يهدف التدريب إلى زيادة تراكم رأس المال البشري لدى الفرد واستخدامه كأساس لتحديد دخله الحالي والمستقبلي، كما أن اختلاف الأفراد في مستوى مهاراتهم وقدراتهم يؤدي إلى اختلاف قيمتهم بالنسبة للمنظمة وبالتالي إلى اختلاف الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معهم كأصول بشرية. وعلى الرغم من تزايد الإدراك بأهمية التدريب كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية والحفاظ على بقائها في العمل إلا أن استعراض الدراسات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري يشير إلى النقص في الدراسات التطبيقية في مجال التدريب.

فقد ركزت معظم الدراسات على التعليم وأغفلت التدريب، بل حاول البعض تطبيق نفس المبادئ (Mincer, 1962) والمعايير المستخدمة للاستثمار في التعليم على الاستثمار في التدريب متجاهلين بعض الاختلافات بينهما. وبالنسبة للدراسات القليلة في مجال التدريب فقد انصب تركيزها على تحليل الجانب الاقتصادي، حيث تم التركيز على تطبيق أسلوب تحليل المنفعة والتكلفة وحساب صافي القيمة الحالية ومعدل العائد على الاستثمار في التدريب. ولهذا كان هناك قصور من جانب هذه

الدراسات في تناول الآثار والمنافع غير الاقتصادية المرتبطة بهذا الاستثمار مثل تحقيق الذات، والمكانة الاجتماعية، واحترام الآخرين، وغيرها من الحاجات والمنافع النفسية العليا.
(Becker,1962;1964;1971)

وبصفة عامة تجاهلت معظم الدراسات السابقة في مجال التدريب إدراك التدريب كإستراتيجية تتعامل مع أفراد لهم دوافعهم واتجاهاتهم التي تميزهم عن الأصول الأخرى في المنظمة.

وبطبيعة الحال يتطلب ذلك الاختلاف ضرورة استخدام وتطبيق معايير أخرى بجانب المعايير الاقتصادية المطبقة، كما أن اختلاف الأفراد في مستوى مهاراتهم وقدراتهم يتطلب أيضاً إستراتيجيات متنوعة تتناسب مع هذه الاختلافات.

لذا كان من الضروري الاتجاه بالدراسات اتجاهاً آخرأ يتم من خلاله تطويع المفاهيم الاقتصادية لنظرية رأس المال البشري ومزجها بالمفاهيم الإدارية والسلوكية للوصول إلى درجة أكبر من الشمول والتكامل في اتخاذ القرارات وبناء السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بتمية الموارد البشرية.

فقد أثارت المفاهيم الاقتصادية لنظرية الاستثمار البشري، إلى جانب النقص في الدراسات الخاصة بتطبيق هذه المفاهيم في مجال التدريب وتركيزها على الجوانب المادية والاقتصادية للتدريب فكرة البحث الحالي، حيث يهدف إلى التركيز على تطبيق مفهوم الاستثمار البشري للوصول إلى إستراتيجيات أكثر فعالية في التدريب، ودراسة تأثير أهم العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية على معدل دوران الأفراد وتكلفة الاستثمار في التدريب.

ويهدف هذا البحث إلى تحليل ودراسة تأثير الاستثمار في مجال التدريب على سلوك العاملين في المنظمة. ويتم هذا من خلال تقديم نموذج يشمل دراسة العلاقة بين حساسية الأجور للتغير في مستوى أداء الفرد في العمل والنتج من حصوله على التدريب وتحسين مهاراته وقدراته، وتأثير هذه العلاقة على سلوك الفرد المتعلقة بتركه أو بقاءه في العمل، مع التركيز على بعض المتغيرات الوسيطة في هذه العلاقات.

أولاً: مشكلة الدراسة

يؤدي عدم حصول الفرد على زيادة في عوائده تتناسب مع التحسن في أدائه الناتج لحصوله على التدريب، مع عدم وضعه في العمل المناسب لمهاراته وقدراته المكتسبة إلى انخفاض شعور الفرد بالرضا، وانخفاض ولائه للمنظمة، وزيادة احتمالات تركه للعمل بحثاً عن عمل أفضل يستغل فيه قدراته ويمنحه الأجر المناسب لمهاراته وقدراته.

ويؤدي ترك الأفراد للعمل بعد تحمل المنظمة تكلفة تدريبهم وإكسابهم المهارات المطلوبة للعمل إلى زيادة تكلفة الاستثمار في التدريب وتحمل المنظمة لخسارة رأسمالية نتيجة عدم الاستفادة من المهارات المكتسبة للأفراد في تحسين مستوى الإنتاج والأداء.

ويتضح مما سبق أهمية الدور الذي يلعبه معدل دوران العمل في التأثير على فعالية الاستثمار في التدريب، لذلك يصبح التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على احتمالات بقاء الأفراد المتدربين في العمل بالمنظمة أمراً هاماً في تطبيق مفهوم الاستثمار البشري، فمثل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على إمكانية الاستفادة من خبرات الأفراد ومهاراتهم المكتسبة من التدريب وبالتالي يؤثر على تكلفة الاستثمار في التدريب ومدى الأرباح المتحققة للمنظمة.

ومن خلال استعراض نتائج بعض الدراسات السابقة في مجال الاستثمار في التدريب أمكن الوقوف على بعض العوامل والمتغيرات المؤثرة على قرار الفرد الخاص بالبقاء أو عدم البقاء في المنظمة.

ويأتي في مقدمة تلك العوامل المنافع الاقتصادية وغير الاقتصادية المتحققة للفرد من خلال التدريب.

وتفقد أهمية هذا العامل إلى ذلك الدور الذي يلعبه لزيادة فعالية التدريب وتأثيره على سلوك الفرد المتدرب والمتعلق بتحسين أدائه في العمل وبقائه الخاص بالبقاء أو عدم البقاء في المنظمة، فالمنظمة عندما لا تهتم بمقابلة توقعات الفرد بشأن المنافع المرجوة من التدريب، فإن الفرد يقابل تلك التوقعات بمجهوداته الفردية بالبحث عن عمل أفضل في منظمة أخرى تحقق له ما يصبو إليه. كذلك

يؤثر ما يحصل عليه المتدرب من مكافآت و مزايا على مستوى رضاه عن العمل، فينخفض رضا الفرد عن نظام الأجور والمكافآت بانخفاض احتمال حصوله على الأجر المناسب لمستوى جهده وقدراته في العمل. كذلك تشير الدراسات إلى أن وجود أو عدم وجود نظام فعال ودقيق لتقييم الأداء يحدد على أساسه ما يستحقه الفرد من أجور ومكافآت يعد من العوامل الهامة والمؤثرة على رضا الفرد ومن ثم قراره بالبقاء أو عدم البقاء في المنظمة (Dyer, Schwab & Fossum, 1982).

ويؤثر مدى اتساق محتوى التدريب مع ما يحتاجه الفرد من مهارات في العمل على مدى فعالية التدريب في التأثير على سلوك الفرد في العمل، فقد يصاب المتدرب بالإحباط نتيجة عدم سماح المناخ القيادي والتنظيمي في المنظمة بإعطائه الفرصة لتطبيق ما تعلمه خلال التدريب في مجال العمل الفعلي. ومن وجهة نظر البحث الحالي فإن إستراتيجية التدريب والأجور تعد من أهم إستراتيجيات المحافظة على الأفراد المتدربين، خاصة ذوي الكفاءات العالية للعمل بالمنظمة وبالتالي خفض معدلات دوران العمالة.

مما سبق وبناءً على الدراسات السابقة في موضوع البحث يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث على النحو التالي:

ما هي أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على معدل دوران الأفراد المتدربين وعلاقته بتكلفة الاستثمار البشري؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي سوف يحاول البحث الحالي الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى الاستفادة المتحققة من معرفة الحقائق والمعلومات عن الاستثمار في التدريب لتفسير بعض خصائص سلوك العاملين في المنظمة؟

2- كيف يؤثر معدل دوران العمل للأفراد المتدربين على كل من التكلفة والعائد على الاستثمار في التدريب؟

3- هل يختلف تأثير معدل دوران العمل على العائد باختلاف نوعية التدريب ودرجة التخصص في البرامج التدريبية؟

4- كيف يمكن أن يفيد التعرف على مسببات معدل دوران العمل للأفراد المتدربين في الوصول للإستراتيجيات التي من شأنها الحفاظ عليهم أطول فترة داخل المنظمة للاستفادة من خبراتهم؟

5- ما الدور الذي تلعبه الأجور والمزايا التي يحصل عليها المتدرب للتأثير على قراره بالبقاء أو عدم البقاء في المنظمة؟

ثانياً: فروض الدراسة

نظراً لاحتواء العوامل المؤثرة على كل من دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب على عدد كبير من المتغيرات، تم انتقاء أهمها لتكون محوراً للفروض محل الدراسة.

فقد رُوعي في اختيار هذه المتغيرات والعلاقات التي تربطها أهميتها من وجهة نظر البحث الحالي في تحديد فعالية تكلفة الاستثمار في التدريب وتنمية الموارد البشرية، وفي تأثيرها على سلوك المتدربين الخاص بالبقاء أو عدم البقاء في العمل، وفي الوصول إلى إستراتيجيات للحفاظ على بقاء المتدربين كأصول بشرية للعمل بالمنظمة والاستفادة من التحسن في مهاراتهم ومستوى أدائهم في تحقيق مزيد من الإنتاج والأرباح للمنظمة، ومن ناحية أخرى روعي في اختيار المتغيرات محل الدراسة إمكانية قياسها في بيئة العمل الفلسطينية.

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة التي بُنيت عليها العلاقات المفترضة والمتوقعة بين متغيراته، أمكن صياغة بعض الفروض لتكون محوراً للدراسة الميدانية وفيما يلي الفروض التي سوف يتم إخضاعها للاختبار التجريبي في مجال هذا البحث وهي:

الفرض الأول:

من المتوقع أن تتوقف حساسية الأجر للتغير في الأداء الناتج من التدريب على:

1- اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد.

2- وضع الفرد المتدرب في العمل المناسب لقدراته ومهاراته المكتسبة من التدريب.

3- زيادة قدرة المسئول في التأثير على أجزور ومزايا الأفراد.

4- توافر نظام فعال لتقييم الأداء قبل وبعد التدريب.

الفرض الثاني:

من المتوقع أن تتوقف رغبة الفرد للبقاء في العمل بالمنظمة على درجة حساسية الأجزور والمزايا للتغير في الأداء نتيجة حصول الفرد على التدريب.

الفرض الثالث:

من المتوقع أن تتوقف درجة الارتباط بين مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة ومعدل دوران العمل على كل من:

1- مدة خدمة الفرد في المنظمة.

2- المسؤولية الاجتماعية للفرد.

3- عمر الفرد.

4- توافر فرص عمل للفرد خارج المنظمة.

الفرض الرابع:

من المتوقع أن ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً مباشراً بتكلفة الاستثمار في التدريب.

ثالثاً: هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج مبدئي لتقييم أثر الاستثمار في التدريب على سلوك العاملين في المنظمة مع اختبار بعض علاقاته ويتم هذا من خلال:

1- تحديد العلاقة بين حساسية الأجر للتغير في الأداء الناتج من اكتساب الفرد لمهارات وخبرات جديدة خلال التدريب، وأثر هذه العلاقة على معدل دوران العمل للأفراد المتدربين.

2- تحديد بعض المتغيرات الوسيطة المتوقع تأثيرها على مدى قوة أو ضعف العلاقة بين حساسية الأجر للتغير في مستوى أداء الفرد الناتج من التدريب.

3- اختبار بعض الفروض المبنية على العلاقة بين بعض متغيرات النموذج، والمتوقع أهميتها في تحديد حساسية الأجر للتغير في أداء الفرد الناتج من التدريب.

4- الوصول إلى نموذج معدل قابل للتطبيق والبحث التجريبي للتأكد من مدى صدق العلاقة المفترضة بين حساسية الأجر للتغير في الأداء الناتج من التدريب وأهمية هذه العلاقة في التأثير على معدل دوران العمل.

5- استخدام النموذج المعدل كأساس للوصول إلى الإستراتيجيات المقترحة للحفاظ على الأفراد المتدربين حتى يمكن الاستفادة من المنافع المترتبة على الاستثمار في تدريبهم.

6- اقتراح وتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تخفيض معدل دوران العمل، بحيث يمكن تجنب المخاطر المالية والاقتصادية التي تنتج عن معدل دوران الأفراد وذلك من خلال تقديم إستراتيجيات تعمل على الحفاظ على الأفراد وخاصة المتدربين داخل المنظمة.

رابعاً: أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى عدد من الأسباب أهمها ما يلي:

1- تمثل تكلفة الاستثمار في التدريب تحديات لمديري المنظمات المختلفة، وبالتالي فإن محاولة الإدارة السيطرة على تقلبات العمل للحفاظ على فعالية المنظمات تزيد من أهمية دراسة تكلفة التدريب والتي تمثل جزءاً كبيراً نسبياً من التكلفة التي تتحملها المنظمة لتنمية مواردها البشرية.

2- يؤدي الاهتمام بالموارد البشرية كأصول رأسمالية إلى زيادة أهمية تحليل ودراسة تكلفة معدل دوران العمل، حيث تمثل هذه التكلفة أهمية كبيرة عند حساب وتقدير التكلفة الكلية للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

3- يساعد التعرف على بعض مسببات ارتفاع معدل دوران العمل، خاصة بالنسبة للأفراد المتدربين، المنظمة في السيطرة على بعض هذه المسببات وتنمية الحلول البديلة لتخفيض هذا المعدل، والوصول إلى إستراتيجيات من شأنها الحفاظ على بقاء الأفراد بالمنظمة، ومن هذه الإستراتيجيات تغيير نظام التعويضات والأجور، أو إستراتيجية توسيع وزيادة الاختصاصات والمسؤوليات في العمل، أو إستراتيجية إعادة توزيع التخصصات بما يتفق ومهارات كل فرد.

4- يمثل نموذج البحث الحالي محاولة لاكتشاف بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران العمل خاصة للأفراد المتدربين كمحاولة لزيادة فعالية التدريب في التأثير على سلوك الأفراد في العمل، كذلك زيادة أهمية التدريب كإستراتيجية من شأنها زيادة انتماء وولاء العاملين المتدربين للمنظمات بعد حصولهم على التدريب.

خامساً: أهمية وعلاقة الدراسة بسياسات الموارد البشرية في فلسطين

تتعلق أهداف ومحاوير البحث الحالي بدراسة بعض السياسات والظواهر المرتبطة بإدارة واستخدام الموارد البشرية في بيئة العمل الفلسطينية والتي فيها ما يلي:

1- يتوافق هدف البحث مع دراسة أهم ظاهرة تميز سوق العمل في فلسطين وخصوصاً قطاع غزة ألا وهي هجرة العمالة المدربة والفنية للعمل في الخارج.

2- تعد سياسة التدريب من أهم السياسات المؤثرة على سلوك الأفراد بالمنظمة فمن ناحية يؤثر التدريب على زيادة شعور الفرد بالولاء والانتماء للمنظمة، ومن ناحية أخرى فهو يزيد من كفاءة ومهارة وخبرة الأفراد مما يؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة ككل. ومن ثم فإن محاولة التعرف على بعض مسببات ترك الأفراد للعمل بالمنظمة خاصة بالنسبة للأفراد الحاصلين على التدريب، تفيد في الوصول إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما تفيد أيضاً في زيادة احتمالات الوصول إلى استراتيجيات فعالة للحفاظ على الكفاءات العالية، ويتفق هذا مع رأي بعض الباحثين في هذا المجال بازدياد الحاجة إلى الاهتمام بالأبحاث التطبيقية التي تهدف للوصول إلى استراتيجيات أكثر فعالية وواقعية لتخفيض دوران العمل في المنظمة.

3- زيادة حاجة المنظمات إلى تطبيق مفاهيم الاستثمار البشري للوصول إلى إستراتيجيات أكثر فعالية في إدارة الأفراد، حيث ركزت السلطة الوطنية الفلسطينية مثل كثير من الدول النامية في المراحل الأولى للتنمية على عناصر الإنتاج المادية دون الاهتمام بتنمية مواردها البشرية.

4- يتطلب ترشيد النفقات المخصصة في المنظمات لتنمية مواردها البشرية ضرورة الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، ويتم هذا بالاستفادة المثلى من الطاقات الفعلية المتخصصة للأفراد والمكتسبة من التدريب بوضع الفرد في التخصص المناسب لمهاراته وخبراته المكتسبة، وقد يتعارض تحقيق هذا مع سياسة توزيع العمالة في فلسطين، حيث تحتم ظروف العمالة الزائدة في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بتوزيع الأفراد، وقد يترتب على هذا بعض المشاكل المحتملة تأثيرها على مستوى أداء الأفراد، وعلى مدى شعورهم بأهمية التدريب في التأثير على سلوكهم ونواتجه في العمل، وعلى شعورهم بالإحباط مما قد يدفعهم إلى البحث عن عمل أفضل يستغلون فيه قدراتهم ويحسنون فيه عوائدهم.

5- يركز البحث الحالي من خلال نوعية المتغيرات والعلاقات المتضمنة في نموذج البحث على ضرورة وأهمية التركيز على الأداء كمحدد للأجور والمكافآت التي يحصل عليها الفرد، ويتفق هذا مع الدعوة السائدة إلى ضرورة تطبيق نظم حوافز الإنتاج، ومكافآت الأداء المتميز الواردة في تشريعات العمل، بحيث لا يستفيد منها إلا العامل المنتج الذي يحقق عائداً عالياً من الإنتاج، وتطبيق النظم الخاصة بربط الأجر بالإنتاج، ويتم هذا من خلال وضع معدلات قاسية للأداء الواجب تحقيقه، مع مراعاة زيادة الأجر كلما زادت المهارات والخبرات التي يكتسبها الفرد وزادت إنتاجيته.

سادساً: خطة الدراسة

بعد التعرض لمدخل الدراسة والذي تضمن مقدمة، ومشكلة الدراسة، وفروض الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وعلاقة الدراسة بسياسات الموارد البشرية في فلسطين، تحتوي هذه الدراسة على شقين رئيسيين: أحدهما نظري، والآخر تجريبي (تطبيقي). ويتضمن الشق الأول الإطار المنهجي للاستثمار في التدريب والدراسات السابقة المتعلقة بالاستثمار البشري والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك يستعرض مفهوم نظرية الاستثمار البشري كأساس مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما يتضمن عرضاً لنموذج الدراسة المقترح لدراسة تأثير أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران عمل الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار في التدريب.

أما الشق التجريبي من الدراسة فيتضمن تصميماً للدراسة الميدانية، واختباراً لبعض الفروض المبنية على العلاقة بين بعض متغيرات النموذج، ويخدم هذا الشق اختبار قدرة النموذج على شرح وتفسير تأثير مدى قوة أو ضعف العلاقة المفترضة بين حساسية الأجور للتغير في أداء الفرد الناتج من التدريب على معدل دوران العمل للأفراد المتدربين، وأثر هذه العلاقة على تكلفة الاستثمار في التدريب، كما يتضمن هذا الشق أيضاً مناقشة لنتائج الفروض وتقديم بعض التوصيات والإستراتيجيات الخاصة بتخفيض دوران العمل.

وقد بُنيت خطة فصول الدراسة لتعبر عن هذين الشقين: وينقسم الشق الأول من الدراسة إلى ثلاثة فصول: يحتوي الفصل الأول على الإطار المنهجي للاستثمار في التدريب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني يشتمل على عرض لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري كأساس مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية، وأيضاً عرض لمفهوم محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي، أما الفصل الثالث من الشق النظري من الدراسة فيتناول تقديم وعرض لنموذج الدراسة المقترح، ومسلماته، ومكوناته، وأهدافه، وأهميته.

ويتضمن الشق التجريبي ثلاثة فصول: يتعلق الفصل الأول بتصميم الدراسة الميدانية، أما الفصل الثاني فيتضمن اختبار فروض النموذج، أما الفصل الثالث فيحتوي على مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وتفسيرها واستخلاص بعض الاستنتاجات والدلالات التي تساعد في تطوير نموذج

البحث وتحسين صلاحيته للتطبيق إذا ما تطلب ذلك، مع اقتراح بعض إستراتيجيات من شأنها المحافظة على الأفراد المتدربين للعمل بالمنظمة استناداً لنتائج الدراسة التجريبية، وأخيراً يتم التطرق إلى الخاتمة العامة وتحتوي على أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الشق التجريبي للدراسة.

وقد تم تقسيم فصول الدراسة الحالية على النحو التالي:

الفصل الأول: ويتناول أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب ودور المنشأة في انجاز الجوانب العملية التدريبية وتقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب وأيضاً عرضاً لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: ويتناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واستنادها إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري، مع توضيح إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية، ومناقشة لبعض المشاكل والقيود المرتبطة بتطبيق مفهوم الاستثمار البشري في مجال إدارة الموارد البشرية وأيضاً عرض لمحفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي.

الفصل الثالث: ويتضمن عرض لنموذج الدراسة المقترح، ومكوناته، ومسلماته، وأهميته.

الفصل الرابع: ويتناول تصميم الدراسة التطبيقية من حيث تحديد عينة البحث، ومجال الدراسة، وحدودها، ومتغيراتها، فضلاً عن القياس وأساليب جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الخامس: ويشمل اختبار فروض الدراسة وعرض لنتائج التحليل الإحصائي.

الفصل السادس: ويتضمن مناقشة وتفسير لنتائج اختبار الفروض، واقتراح بعض السياسات والإستراتيجيات التطبيقية.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للاستثمار في التدريب
والدراسات السابقة

مقدمة:

أصبح الاهتمام بالتدريب من سمات المنظمات الحديثة الراغبة في التطور والتقدم وجودة الأداء، وهذا بدوره أسهم في جعل التدريب من أولويات هذه المنظمات لزيادة فاعلية مواردها البشرية، ولعل أسباب الاهتمام بالتدريب تعود لأسباب يقف في طليعتها المنافسة والجودة والإبداع والتغيير المستمر في متطلبات العصر واحتياجات الناس والتقنيات المتغيرة وتطور تحديات الموارد البشرية، وهذه العوامل زادت من أهمية قيمة التدريب وضرورة قياس تكلفته وعوائده (المغربي، 2007).

وتعد عملية قياس الاستثمار في التدريب وتكلفة العائد أصعب جوانب العملية التدريبية بالرغم من الجهود التي تبذل من قبل مؤسسات التدريب للقيام بهذه المهمة في مختلف دول العالم والعالم العربي على وجه الخصوص. وتكمن صعوبة ذلك في الأساليب المستخدمة وتعدد جوانب عملية التدريب (الوليد، 2008).

وتعاني منظمات الأعمال عدم القدرة والدقة على قياس تكلفة الموارد البشرية بشكل عام والتدريب بشكل خاص، وذلك نظراً لطبيعة العوامل المؤثرة في الموارد البشرية، وعلى مدخلات ومخرجات التدريب. وقد سعت مؤسسات التدريب الحديثة جاهدة لقياس الاستثمار في التدريب ومعرفة تكلفة عوائده، وتعدد الأساليب والمداخل كما تعدد الإحصاءات والنتائج والأرقام، وسوف يتم في هذا الفصل استعراض المفاهيم الأساسية للتدريب، وأهمية ودوافع الاستثمار في التدريب، ودور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية، وتقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب، ودور جهات التدريب في تعظيم العائد من التدريب، مع التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت الاستثمار البشري، والدراسات في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وسوف يتناول الفصل النقاط التالية:

أولاً: المفاهيم الأساسية للتدريب.

ثانياً: الإطار المنهجي للاستثمار في التدريب.

ثالثاً: الدراسات السابقة.

أولاً: المفاهيم الأساسية للتدريب

1.1 مفهوم التدريب:

تتعدد مفاهيم التدريب باختلاف رؤية الباحثين له، وإن كانت في مجملها متقاربة إلى حدٍ ما. حيث عُرف التدريب بأنه "عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، وهو بعبارة أخرى نقل المعارف وتطوير المهارات" (عبوي وحرير، 2006).

وهناك من يُعرف التدريب بأنه "جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية التي تهدف إلى إجراء تغيير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل" (الخطيب والخطيب، 2006).

ويُعرف جامس ستونر التدريب بأنه "تعليم المتدربين سواء كانوا عاملين جدد أو حاليين المهارات المطلوبة منهم للقيام بهذه المهام بالشكل المطلوب وزيادة معلوماتهم وتحسين مهاراتهم وذلك ليكونوا أكثر فعالية وكفاءة في أداء الأعمال المطلوبة منهم" (أبو النصر، 2005).

ويُعرفه غربي وآخرون بأنه شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، أو بالأحرى تحسين الأداء" (غربي وآخرون، 2007).

أيضاً يُعرف التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والمعلومات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم" (عبد الباقي، 2000).

ويُعرف فييلو التدريب بأنه "العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين" (صالح، 2004).

ويُعرف التدريب أيضاً بأنه "النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها" (ربابعة، 2003).

كما يُعرف أبو شيخة التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف إكسابه المعارف، والخبرات، والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه" (أبو شيخة، 2000).

كما يُعرفه أبو علفة بأنه "عملية إكساب فرد ما المعرفة والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة" (أبو علفة، 2002).

مما سبق يمكن القول بأن جميع التعريفات السابقة والتي تناولت مفهوم التدريب ركزت على كونه "نشاط مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى إكساب المعلومات، ورفع مستوى المهارات، والتعديل الإيجابي في الاتجاهات ليتمكن العاملون من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية".

وبذلك يمكن القول بأن العناصر الرئيسية في التعريف هي:

- 1- أن التدريب نشاط مخطط ومنظم.
- 2- أن التدريب عملية مستمرة.
- 3- أن التدريب يهدف إلى إكساب المعلومات ورفع المهارات والتعديل الإيجابي للاتجاهات.
- 4- أن غاية التدريب رفع كفاءة وفعالية العاملين تجاه أعمالهم الحالية المستقبلية.

2.1 أهمية التدريب:

أضحى التدريب ضرورة لا غنى عنها لتنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتباره الأداة الفاعلة في عمليات التغيير والتطوير. كما أصبح التدريب

المستمر والهادف إلى أفضل استثمار للموارد البشرية من أهم المقومات الأساسية التي تزيد من فعالية المنظمات وقدرتها على النمو ومسايرة ركب التطور وزيادة كفاءتها الإنتاجية.

وتمثل الأهمية المتزايدة للتدريب ضرورة ملحة لكافة الدول بصفة عامة، والدول النامية بصفة خاصة نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل في سد الفجوة بين ما تمتلكه الدول المتقدمة من معارف وعلوم وما لدى الدول النامية من مشكلات في تطوير القوى البشرية، وتبرز أهمية التدريب لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الوقت الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة، وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها (رشيد، 2001).

ويعتبر التدريب حالياً ضرورة أساسية لبناء كفاءة وفعالية الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء، وتطوير قدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى (النمر وآخرون، 2001).

ويرى أبو شيخة أن أهمية التدريب تتمثل فيما يلي (أبو شيخة، 2000):

- 1- إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
- 2- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- 3- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 4- استكمال دور الجامعات والمدارس بحيث ينطلق التدريب بالموظف لتنميته تجاه وظيفته.
- 5- تنمية المجتمع حيث نجد أن التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

ويرى ربابعة أن أهمية التدريب تتمثل في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية (ربابعة، 2003):

أ- الأهمية بالنسبة للمنظمة وتتمثل في:

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- 2- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- 3- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
- 4- المساعدة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- 5- توضيح السياسة العامة للمنظمة.
- 6- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- 7- تجديد المعلومات.

ب- الأهمية بالنسبة للعاملين وتتمثل في الآتي:

- 1- مساعدة الأفراد على تحسين فهم المنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- 2- مساعدة الأفراد على تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- 3- تطور الدافعية للأداء.
- 4- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

ج- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية وتتمثل في الآتي:

- 1- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- 2- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- 3- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- 4- المساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

لذا فإن التدريب يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للمنشأة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع لأن العامل يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته.

وتزداد أهمية التدريب في الدول النامية بصفة خاصة في كافة الميادين للاعتبارات التالية (برير، 1997):

- 1- أن الأفراد يحتاجون التدريب لكي يكونوا مؤهلين لأداء أعمالهم بكفاءة.
 - 2- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير من فترة لأخرى بحكم تغير أساليب العمل أو تغير الوسائل المستخدمة لأداء العمل بسبب التطور التقني وما يصاحبه من إدخال عمليات جديدة لأداء العمليات الإنتاجية.
 - 3- ظهور صناعات جديدة تتطلب مهارات معينة لا يمكن توفيرها لدى العنصر البشري الحالي حتى وإن كان من ذوي المهارة، إلا بعد توفير برامج تدريبية متخصصة.
- ومن هذا المنطلق فقد حرصت المنظمات على الاهتمام بالتدريب للموظفين، وتقوم بعقد الكثير من البرامج التدريبية للعاملين حتى يتم تطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- وبذلك فإن التدريب يعتبر أهم الأنشطة الإدارية، فهدفه التطوير والتنمية للقوى البشرية وغايته رفع الكفاءة والفعالية لتحقيق الأداء الحسن.

3.1 أهداف التدريب:

تعد الأهداف التدريبية نقطة البداية في أي برنامج تدريبي وهي المحور الأساسي الذي تدور حوله العملية التدريبية، فبدون تحديد أهداف واضحة، وواقعية للتدريب لا يمكن أن نتوقع له النجاح.

ويهدف التدريب بصورة عامة إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأساليب المتطورة لأداء واجبات وظيفته، كذلك تزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن، وكذلك تنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية.

وبالتالي فإن أهداف التدريب تتمثل في:

أ- تغيير السلوك وهذا الهدف يأخذ عدة أشكال، تتلخص في:

- 1- تنمية المعارف والمعلومات: وذلك من خلال مدهم بالمعلومات اللازمة الضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.
 - 2- تنمية المهارات: بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفية بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، وأهم المهارات الواجب تنميتها المهارات الفنية، والمهارات الذهنية، والمهارات الإنسانية.
 - 3- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل: وذلك بالبحث على التعاون مع الزملاء والرؤساء وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.
- ب- تحسين مستوى الأداء: حيث تسعى العملية التدريبية لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب (أبو شيخة، 2000).

ويرى المغربي أن التدريب يسعى لمجموعة متنوعة من الأهداف على النحو التالي: (المغربي، 2007)

- 1- زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم: حيث يهدف التدريب إلى تنشيط معارف الأفراد وتذكيرهم بمخزون معلوماتهم، أو تحديث وتطوير ما لديهم من معارف ليساير أحدث ما توصل إليه العلم، وتركز برامج المعارف على المعلومات في كافة المجالات المختلفة.
- 2- تنمية مهارات الأفراد: تشير المهارة إلى فن تطبيق المعارف والمعلومات، فالمعارف وحدها لا تكفي لإنجاز العمل وإدارة الأفراد بكفاءة، بل يحتاج العمل قدر من المهارة بما يمكنهم من تحويل معارفهم إلى تطبيق.
- 3- تعديل وتطوير الاتجاهات: تتبع الاتجاهات لدى البشر من معتقداتهم وقيمهم، وإن كانت الأخيرة راسخة لدى الأفراد ويصعب تعديلها، إلا على المدى البعيد، فليس من طريق إلا محاولة تعديل الاتجاهات التي تمثل ميولاً لدى الأفراد بالإيجابية أو السلبية، ويعد هدف تعديل الاتجاهات من أصعب أهداف التدريب عموماً لأنه يعتمد على التأثير على مكونات الشخصية وليس سلوكه الظاهر فقط.

ويرى ماهر أن الأهداف الرئيسية للتدريب تتمثل في (ماهر، 2007):

- 1- تغيير الاتجاهات.

2- تغيير المعرفة.

3- تغيير المهارات.

كما يرى أن أهداف التدريب من حيث درجة وكثافة أو مستوى التدريب تتمثل في التالي:

- 1- التلمذة: وذلك بتعريف العاملين لخلفية عامة عن موضوع التدريب أو المهارة.
- 2- رفع مهارة الأداء: وذلك بتعريف العاملين أنواع من المهارات لكي يتقنوها.
- 3- السيطرة والتفوق: بحيث يتمكن المتدرب من المادة التدريبية لدرجة أنه تمكنه من شرحها لغيره، ويتعرف على أجزاء الموضوع.

كما يرى أن أهداف التدريب حسب المدة التي يغطيها المتدرب تتمثل فيما يلي:

- 1- أهداف تدريبية قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، وتعبير عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو لبعض الإدارات.
- 2- أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبير عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير، والنضج الطبيعي للأفراد والإدارات.
- 3- ويرى الكبيسي أن للتدريب أهدافاً تعريفية وتحديثية، كما أن له أهدافاً تحويلية وتطويرية، وأهدافاً أخرى أكثر شمولية تتمثل في توطين الوظائف واستبدال العمالة، وفي ضوء ذلك فإنه يوجز أهداف التدريب فيما يلي (الكبيسي، 2005):

- 1- إكساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الموظف لتعريفه بأهداف عمله وبالأشطة التي تقع ضمن واجباته وصلته بالآخرين الذين سيعملون أو يتعامل معه، ويتم ذلك عادةً للموظفين الجدد، أو من تتم ترقية لهم لوظائف أعلى أو نقلهم لوظائف جديدة لم يسبق لهم شغلها.
- 2- تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

3- تمكين الفرد والمنظمة من تشخيص الثغرات وأوجه القصور والنقص والخطأ سواءً في الاتجاهات أو في القيم والميول أو في الأنماط السلوكية في العملية الإدارية.

4- إتاحة الفرصة للإبتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز أو مواكبة روح العصر ومستجدات أو الإعداد للمستقبل ومتطلباته أو للتكيف مع الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.

5- تمكين الأفراد والمنظمات من إعادة تأهيل بعض العناصر والموارد البشرية المتاحة والفائضة عن الحاجة لمهن ووظائف أخرى ذات تخصصات مختلفة وهو ما يسمى "التدريب التحويلي".

6- تأهيل الموظفين وتمكينهم من تولي مناصب قيادية أو إشرافية أو فنية.

ومما سبق يمكن القول بأن أهداف التدريب رغم تعدد الكتابات حولها إلا أنها في مجملها تتلخص في:

1- إكساب المهارات.

2- تنمية المعلومات.

3- التعديل الإيجابي للاتجاهات.

وتسعي المنظمات من خلال تدريب العاملين إلى تحقيق أهداف متعددة كما يلي:

1- زيادة الكفاءة الإدارية والإنتاجية وتحسين مستوى الأداء.

2- تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية.

3- تدريب العاملين على تحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

4- تخفيف العبء على المشرفين الإداريين.

5- العمل على إعداد المتدربين لشغل وظائف أعلى.

6- تنمية معارف ومهارات المتدربين واتجاهاتهم.

7- تخفيف تكاليف العمل.

8- تحفيز العاملين.

9- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التهيئة للتغيرات المستقبلية في المنظمة.

4.1 مبادئ التدريب:

ينبغي على مراكز التدريب وعلى المدربين إدراك مبادئ التدريب الأساسية والالتزام بها ضماناً للفعالية المرجوة، كما أن العملية التدريبية تخضع إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي كما يلي (عساف وحمدان، 2000):

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- 2- **المنطوق:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، والزمان، والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 4- **الشمول:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، والاتجاهات، والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسئولى التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.
- 6- **الترجيبة والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.
- 7- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

ويضيف آخرون ضرورة اعتماد إطار نظري للتدريب كمبدأ من مبادئ التدريب لاعتماده مرجعاً لتوجيه النشاطات والممارسات التدريبية في البرنامج ليكون أكثر كفاءة وفعالية.

ويرى الطعاني أن التدريب يجب أن يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية وقد حدد مجموعة مبادئ يرى أنها ضرورية للعملية التدريبية (الطعاني، 2002):

- 1- الوضوح والواقعية في البرنامج التدريبي.
- 2- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
- 3- أن تتم العملية التدريبية بالاستمرارية والمرونة.
- 4- أن يعتمد التدريب على وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

ويضيف شاويش إلى مبادئ التدريب السابقة أهمية مراعاة تطبيق مبادئ التعلم وذلك بالتدرج من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول، وتجزئة العمليات الضخمة والكبيرة إلى أجزاء ودمجها ليتم التدريب عليها بشكل إجمالي (شاويش، 2000).

ويرى الباحث أن التدريب لا يكون فعالاً إذا انفصل عن مبادئه الأساسية، وإذا لم يسعى عملياً لتحقيق الفلسفة التي تنشدها المنظمة من خلال العملية التدريبية.

5.1 أنواع التدريب وأساليبه:

1.5.1 أنواع التدريب:

اختلف الكتاب والباحثون حول تقسيمهم لأنواع التدريب، فهناك من قسمه حسب المكان أو الزمان أو الاثنين معاً، وهناك من اعتمد معايير أخرى لتقسيم أنواع التدريب كما سيتم توضيحه.

وسنحاول عرض هذه الدراسات على شكل جداول كما يلي:

التصنيف الأول:

الجدول رقم (1-1): التصنيف الأول لأنواع التدريب

ويقسم أنواع التدريب حسب:		
المحتوى والمستوى الوظيفي	نوعية أفراد التدريب	المدة الزمنية
- التدريب الإشرافي.	- التدريب الفردي.	- التدريب قصير الأجل.
- التدريب التخصصي.	- التدريب الجماعي.	- التدريب طويل الأجل.
- التدريب الإرشادي والتنسيقي.		
- التدريب المهني.		
- تدريب الإداريين.		

المصدر: (صالح، 2004)

التصنيف الثاني:

جدول رقم (2-1): التصنيف الثاني لأنواع التدريب

ويقسم أنواع التدريب حسب:			
عدد المتدربين	مكان التدريب	وقت التدريب	هدف التدريب
- التدريب الفردي.	- في مواقع العمل.	- قبل الخدمة.	- تدريب المهارات.
- التدريب الجماعي.	- خارج مواقع العمل.	- بعد الخدمة.	- التدريب السلوكي.
			- تطوير المعلومات.

المصدر: (أبو شيخة، 2000)

التصنيف الثالث:

جدول رقم (1-3): التصنيف الثالث لأنواع التدريب

ويقسم أنواع التدريب حسب:		
عدد المتدربين	مكان التدريب	وقت التدريب
- التدريب الفردي.	- التدريب في مواقع العمل.	- قبل الخدمة.
- التدريب الجماعي	- التدريب خارج مواقع العمل.	- بعد التعيين مباشرة.
		- أثناء العمل.

المصدر: (عساف وحمدان، 2000)

ويتفق الخطيب مع التقسيم الذي أورده عساف وحمدان حول أنواع التدريب، حيث يرون أن أنواع التدريب تتمثل في (الخطيب، الخطيب، 2006):

- 1- التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين.
- 2- التدريب حسب مكان التدريب.
- 3- التدريب حسب وقت تنفيذه.

التصنيف الرابع:

جدول رقم (1-4): التصنيف الرابع لأنواع التدريب

ويقسم أنواع التدريب حسب:		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	مكان التدريب
- توجيه الموظف الجديد.	- التدريب المهني والفني.	- داخل المنظمة.
- التدريب أثناء العمل.	- التدريب التخصصي.	- خارج المنظمة.
- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة.	- التدريب الإداري.	أ- في شركات خاصة.
- التدريب بغرض الترقية والنقل.		ب- في برامج حكومية.
- التدريب للتهيئة للمعاش.		

المصدر: (ماهر، 2007)

مما سبق نلاحظ أن أغلب هذه التصنيفات اعتمدت التدريب بحسب المكان كأحد أنواعه، وهذا ما أشار إليه النمر وآخرون بأن التدريب حسب المكان هو الأكثر شيوعاً وهو ما يسميه البعض التدريب المنظم أو التدريب الرسمي (النمر وآخرون، 2001).

ومهما تنوعت وتعددت أنواع التدريب الإداري فإن عناصره تظل في الغالب متماثلة، فجميع البرامج التدريبية تستلزم وضوح الهدف من التدريب ووجود المتدرب الراغب، والمدرّب القادر، والبرامج التدريبية الهادفة والتقنية المعاصرة، والمناخ الملائم، ومن ثم التقويم العلمي للنتائج العملية التدريبية.

2.5.1 أساليب التدريب:

يعد الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي.

وقد شهدت الأساليب التدريبية في وقتنا الحاضر تعدداً ملحوظاً وتنوعاً واضحاً مما يفسح المجال أمام خبراء التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية المختلفة (الغامدي، 2000).

وهناك اعتبارات وعوامل عديدة تحكم عملية اختيار أسلوب معين من الأساليب التدريبية المتعددة، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- 1- مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- 2- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- 3- توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة، والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- 4- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
- 5- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- 6- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

7- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي فكلما زاد عدد المشتركين في البرنامج التدريبي أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

وقد تناول العديد من الباحثين الأساليب التدريبية المختلفة، لعل أبرزها ما يلي:

1- أسلوب المحاضرة: وتعد طريقة تقليدية مفيدة لإيصال المعرفة النظرية وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها كلفة، لكنها اتصال من جانب واحد، وتعتمد على المحاضر القادر على إيصال المعلومة. وقد تؤدي زيادة أعداد المتدربين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار (الكبيسي، 2005).

2- دراسة الحالة: بحيث يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث إلى أن هذا الأسلوب له فائدة محدودة نظراً لأنه لا يتناسب مع بعض الدارسين (ماهر، 2007).

3- تمثيل الأدوار: يعني تمثيل الأدوار وضع حالات يكون فيها سلوك المتدربين ملائماً للأدوار التي تم تعيينها لهم للقيام بها، ويشبه تمثيل الأدوار "دراما" يكون فيها كل مشترك محدد الدور الذي يلعبه إلا أن الفرد يرتجل دوره المحدد تبعاً للاستجابات الخاصة بالحالات التدريبية أو التعليمية (الخطيب، 2006).

4- المناقشة: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركين والتعاون بين الدارسين، يمكنه أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد على تناول وجهات النظر وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول لمشكلة معينة.

5- تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعات تدريب من حوالي عشرة إلى عشرين فرداً على أن لا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم (ماهر، 2007).

6- المباريات الإدارية: وفيها يتم توزيع المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل جهة رسمية أو أهلية أو قضية يراد معالجتها سواء كانت في مجال البيع أو الإنتاج أو التعيين أو الاستثمار أو التمويل، ويطلب من كل مجموعة أن تقدم حلاً مقترحاً فتتم المناقشة الجماعية لاختيار الحل الأفضل من بينها.

7- الندوة: تقوم على مجموعتين الأولى تتكون من متخصصين يعرضون وجهات نظر، والثانية مستمعين، وتقوم الندوة أساساً على المناقشات المفيدة، بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة (الخطيب والخطيب، 2006).

8- المحاكاة: وهي طريقة أكثر عملية وتطبيقية لكونها تتيح الفرصة أمام المتدرب لأداء الدور الوظيفي الذي سيناط به بعد التدريب، وذلك بتوفير البيئة والأجواء المماثلة والمصطنعة.

9- سلة البريد الوارد: وهذا أسلوب يعتمد في تدريب المديرين الجدد، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالإطلاع على المرسلات الواردة للمنظمة واتخاذ الإجراءات بشأنها تحت إشراف المدراء الحاليين لتعودهم على اتخاذ القرارات تمهيداً لتوليهم الفعلي للوظائف القيادية (الكبيسي، 2005).

10- نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسون في الواقع مع توضيح الخطوات المتشابهة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النمذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النمذجي، ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النمذجي.

11- العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بفرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب المشكلة التي أثارها المدرب (ماهر، 2007).

12- **التدريب المخبري:** أصبح أسلوب التدريب المخبري مستعملاً على نطاق واسع، ويفترض في التعليم المخبري أن الخبرة الأولية في المشاهدة واستخدام المواد العلمية تفوق الطرق الأخرى في تطوير الفهم والاستيعاب وقبول تلك المواد، كما يستخدم التدريب المخبري أيضاً كوسيلة لتنمية المهارات الضرورية لمزيد من الدراسات المقترحة أو البحث العلمي.

13- **التعليم المبرمج:** يقوم على أساس مفهوم التعلم الذاتي حيث يتحمل الكبير مسؤولية تعليم ذاته، مما يؤدي إلى تعليمه في نهاية البرنامج، وقد أخذت به دول كثيرة حيث تم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية وغيرها، ويعتمد هذا الأسلوب اعتماداً جوهرياً على نظرية الاتصال ذات الدوائر المغلقة (الخطيب والخطيب، 2006).

14- **الوقائع الحرجة:** يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير وخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكن يعرض إحدى الوقائع الحرجة ويسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع (ماهر، 2007).

15- **الرحلات الميدانية:** تعد الرحلات الميدانية مفيدة ليس لأنها تزود المتدربين بالمعلومات الأولية وتمكنهم من رؤية كيف أن عدداً من المهارات والعمليات تعمل بانسجام وتآلف في آن واحد فحسب، بل لأنه يمكن استخدامها لتزويد المتدربين بالخبرات الثقافية المناسبة، ولكي تكون أكثر فعالية لا بد من ربطها مباشرة ببعض الأعمال والأحداث الجارية.

16- **استمطار الأفكار:** هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية والتي يشجع فيها رئيس المجموعة أفراد مجموعته على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والاقتراحات المبتكرة الخلاقة في فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة بتقييمها أو انتقادها أو تحليلها.

ثانياً: الإطار المنهجي للاستثمار في التدريب

1.2 أهمية ودوافع الاستثمار في التدريب:

أصبح التدريب هو حجر الزاوية والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للمنشأة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث المهنية بها، ويعزز قدراتها على المنافسة، فضلاً عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات البطالة (عباس، 2006).

ويزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية:

- (أ) استمرار الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
- (ب) تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل، ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف.
- (ج) التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت بمستوى التشغيل والذي يتطلب مهارات مقارنة لما اتسمت به العمالة الوافدة.
- (د) الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة.
- (هـ) الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طول فترة الخدمة.

(و) التنافس المتزايد بين المنشآت - خاصة مع تحرير التجارة - على اجتذاب أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الاقتصادية.

وعلى ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الإنفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثماراً لا يقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية، استناداً إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل طالما كان ملبياً للأهداف وطالما وفرت له المقومات الضرورية لإحداث فاعليته.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار في التدريب لا تختلف باختلاف حجم ونوعية المنشآت، فهو ضرورة للمنشآت الكبيرة وأيضاً للمنشآت الصغيرة خاصة وأن هذه النوعية من المنشآت تعاني من مشكلات إدارية وتسويقية يمكن للتدريب حلها، كما أن التدريب له أهميته للمنشآت الإنتاجية وأيضاً للمنشآت الخدمية لتحقيق ذات الأهداف، وفي داخل المنشأة الواحدة فإن التدريب ضرورة لمختلف نوعيات الأعمال لتنمية الأداء في مختلف مجالات العمل الإدارية والفنية والتخصصية.

ويجب التنويه بوضوح إلى أن الناتج المحلي للمنشأة هو محصلة أداء القوى العاملة بها، ويشكل مجموع هذا الناتج في كافة المنشآت الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد الوطني، ومع تحسين أداء القوى العاملة من خلال التدريب فإن الأمر ينعكس في النهاية في زيادة هذا الناتج.

2.2 الحلقة التشابكية للاستثمار في التدريب:

رغم تعدد أشكال التدريب، إلا أن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية تسلك نظاماً متشابهاً وجهداً مخططاً ومنظماً في مراحل متتالية تمثل حلقة تشابكية تكمل كل منها الأخرى وتؤثر وتتأثر بها. وهذه المراحل قد تتم بالمنشأة بشكل كامل إذا كانت تتوافر لديها إمكانات التدريب الداخلي، أو لدى جهات التدريب الخارجية، أو بالتعاون بين المنشآت وهذه الجهات في مرحلة أو أكثر. وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (الموسوي، 2004) :

1.2.2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلق بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتقوم المنشآت التي ترغب في إحقاق موظفيها بالتدريب بحصر هذه الاحتياجات التدريبية، كما تتولى جهات التدريب تجميع هذه الاحتياجات وتصنيفها وتصميم البرامج التدريبية بناءً عليها.

ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث تكون ملبية للغرض منها على ضوء الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها: مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة (معدلات الإنتاجية والربحية وتكلفة الموارد وجودة الإنتاج واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها والخطط المستقبلية المرقبة للمنشأة) ونواتج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي.

2.2.2 وضع خطة التدريب:

تقوم الجهة المعنية في المنشأة بوضع الخطة التدريبية شاملة الاحتياجات التدريبية والموظفين المطلوب تدريبهم، وذلك بناءً على توافر معلومات وافية عن أهداف المنشأة وأوضاعها، والأفراد المطلوب تدريبهم، والبرامج التدريبية المتاحة وجهات تنفيذها والاعتمادات المالية للتدريب والإطار الزمني للتنفيذ.

3.2.2 تصميم التدريب:

وتشتمل على تحديد محتوى التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب التي يتم بها التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه، وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج.

وتتولى تنفيذ هذه المرحلة الجهات التي تقوم بالتدريب ويتطلب نجاحها أن تكون محتويات البرامج التدريبية متوافقة مع الأهداف والاحتياجات التدريبية، مع تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع مستويات المتدربين واحتياجاتهم ويسر نقل المعلومات والأفكار والتطبيقات العملية لهم، وأن يحدد بدقة المساعدات التدريبية التي تتوافق مع محتويات البرامج التدريبية.

4.2.2 تنفيذ التدريب:

ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإحاق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المتدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملائمة الوقت المخصص للتدريب.

5.2.2 تقييم البرامج التدريبية:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة، ويتم تقييم البرنامج على ثلاث مراحل هي:

أ- تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له.

ب- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.

ويعتمد في مستويات التقييم السابقة على مجموعة متنوعة من الاستقصاءات والتقارير والنماذج يتم استيفاءها من قبل كل من المشرفين على البرنامج والمدربين والمتدربين وتختلف في نوعية محتوياتها وفقاً للغرض الذي ترمي إليه من التقييم.

6.2.2 تطوير البرامج التدريبية:

ويتم هذا التطوير بناءً على نتائج التقييم بإدخال التعديلات المناسبة على تصميم البرامج، وعلاج ما شابها من تغيرات.

3.2 دور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية:

يبين هذا الدور البيان التالي:

جدول (1-1): دور المنشأة في إنجاز جوانب العملية التدريبية

في حالة وجود مركز تدريب داخل المنشأة	في حالة عدم وجود مركز تدريب داخل المنشأة
- تحديد الاحتياجات التدريبية.	- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وضع خطة التدريب.	- وضع خطة التدريب.
- تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب).	- تحديد نوع التدريب.
	- تصميم البرامج التدريبية.
	- تحديد أساليب تنفيذ التدريب.
	- تقييم برامج التدريب.
	- تقييم العائد من التدريب (أثر التدريب).

المصدر: (ماهر، 1989)

4.2 النتائج المتوقعة من الاستثمار في التدريب:

من المتوقع أن يتحقق من التدريب مجموعة من النتائج كمردودات إيجابية تحقق أهداف التدريب، إلا أنه يجب أن يكون معروفاً أنها قد لا تتحقق دفعة واحدة أو بشكل محسوس فور العودة من التدريب، فقد يتطلب الأمر لحدوث جدواها بعض الوقت وأهم هذه النتائج ما يلي: (شاويش، 2005).

1.4.2 التحسن الكمي والنوعي في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.

2.4.2 تخفيض تكاليف التشغيل، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3.4.2 التوفير في تكاليف الصيانة.

4.4.2 زيادة الإيرادات.

5.4.2 شغل الوظائف الشاغرة.

6.4.2 التطور التقني في أداء الأعمال وفقاً للأدوات والتجهيزات وأساليب العمل المستحدثة.

7.4.2 ارتفاع معدلات الأداء وحجم الإنجاز من قبل الموظفين.

8.4.2 زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمنشأة من قبل العاملين.

9.4.2 انخفاض معدلات الحوادث.

10.4.2 زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض.

11.4.2 انخفاض معدل دوران العمل.

12.4.2 زيادة درجة التعاون بين الموظفين، وبينهم وبين رؤسائهم.

5.2 تقييم وقياس العائد على الاستثمار من التدريب:

بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم، من الأهمية التعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب وهذا يتأتى بتقييم التدريب وقياس العائد منه.

ويجب الإشارة بداية إلى أن قضية قياس العائد من النشاط التدريبي مازالت محل بحث ودراسة وهي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أو تجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ (توفيق، 1994).

1.5.2 مفهوم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟ وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الجديدة، وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المنظمة (عبد الوهاب وآخرين، 2002).

2.5.2 أهداف تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

سنتناول أهداف تقييم عائد الاستثمار في التدريب من وجهة نظرة المنشأة وأهمها:

- أ) التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ النشاط التدريبي.
- ب) معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.
- ج) تحديد مدى الاستفادة التي عادت على المنشأة من إلحاق موظفيها بالتدريب.
- د) قياس مدى التقدم الذي أحرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
- هـ) التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب ومقارنته بالموارد المالية التي صرفت من أجله.

و) تكوين قاعدة معلومات تسهم في معاونة الإدارة على اتخاذ قراراتها خاصة ما يتعلق بسياسة التدريب والموارد البشرية والتطوير والتحديث في أنشطة المنشأة.

3.5.2 مستويات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب:

قدم علماء الإدارة عدة نماذج لتقييم العائد على الاستثمار في التدريب، أكثرها شيوعاً وقبولاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (توفيق، 1998) وتضمن أربعة مستويات لتقييم التدريب، وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستواً خامساً، ومن ثم تتمثل مستويات تقييم العائد من التدريب فيما يلي:

المستوى الأول: درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية

ويتم قياس هذا المستوى من قبل المتدرب لمعرفة رد فعله إزاء البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء حول مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل متدربين آخرين في المنشأة.

المستوى الثاني: درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب

وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم شاملاً المفاهيم والمعارف والاتجاهات.

المستوى الثالث: إمكانية التطبيق في واقع العمل

وذلك بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب، وإحداث التطور في أداء المنشأة التي ينتمي إليها.

المستوى الرابع: قياس نتائج التطبيق على الأداء

للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد (مثل مستوى الإبداع والإتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل) وأداء المنشأة (مثل مستويات

الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب.

المستوى الخامس: قياس العائد على الاستثمار

ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنشأة.

4.5.2 أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقييم العائد من الاستثمار في التدريب وتجري بعد عودة المتدرب من التدريب منها (الطعاني، 2002):

- (أ) استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث من أداء وسلوك الموظف.
- (ب) تقارير تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقييم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات.
- (ج) اختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم.
- (د) تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للمنشأة.
- (هـ) المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء.
- (و) المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها.
- (ز) حساب التكلفة التي أنفقت على المتدرب طوال فترة التدريب.
- (ح) اختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملية الذي حصل عليه المتدرب.
- (ط) معدلات الحوادث والإصابات في العمل.
- (ي) معدلات دوران العمل.
- (ك) معدلات الغياب عن العمل.
- (ل) حجم الشكاوي المقدمة من العاملين وأيضاً من العملاء.

5.5.2 طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها:

(أ) استخدام المعادلة التالية (الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2002):

$$\frac{\text{فوائد البرنامج} - \text{تكاليفه}}{\text{تكاليف البرنامج}} = \text{العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج}$$

$$\frac{\text{الوفورات المحققة}}{\text{تكاليف البرنامج}} = \text{أو بمعنى آخر}$$

(ب) تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي (توفيق، 1998):

$$\frac{\text{إجمالي الاستثمار في التدريب}}{\text{المدخرات السنوية}}$$

(ج) المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه:

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه عن العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الإنجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

(د) المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب:

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشأة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم

(وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

هـ) مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب:

ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق تدريب.

6.5.2 صعوبات قياس العائد على الاستثمار من التدريب:

أ. صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج وأيضاً بعض الوفورات مثل التغير في تكلفة الخدمة أو السلعة أو مستوى الإيراد العام، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف مثل أسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.

ب. هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب، غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برنامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها.

ج. غالباً ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.

د. صعوبة وضع وحدات قياس الأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة لأخرى.

هـ. أن حساب العائد في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقدير البشري ومدى إدراكه للفائدة المتحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر.

وأياً كان الأمر فإنه يمكن قياس العائد على الاستثمار في التدريب رغم صعوبته وذلك من خلال أخذ العوامل الممكن حسابها لتلقى الضوء ولو بشكل نسبي على هذا العائد (هلال، 2001).

6.2 دور جهات التدريب في تعظيم العائد من التدريب:

تناولنا في ما تقدم الاستثمار في التدريب من منظور الأداء التدريبي للمنشأة، إلا أن هناك جانباً له أهميته الكبرى في تحقيق أهداف التدريب وتعظيم عائده وهو جهات التدريب التي تتولى تنفيذ التدريب حيث تقوم بتلقي الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية التي قامت بتصميمها للوفاء باحتياجات المنشآت والأفراد من التدريب.

وحتى يمكن أن تؤدي هذه الجهات دورها في تحقيق أهداف التدريب التي تتوخاها المنشآت وتعظم عائدها الاستثماري منه فإنه من الأهمية تحقيق ما يلي (شكر، 2000):

- أ. أن يتم إنشاء وتصنيف مراكز ومعاهد التدريب ومتابعة أعمالها وفقاً لمعايير علمية دقيقة تضمن حسن أدائها وفاعلية وجودة المستويات التدريبية التي تقدمها.
- ب. أن يتم تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنشآت واحتياجات سوق العمل، بدلاً من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقاً وتسويقها.
- ج. توفير معلومات واقعية عن الإمكانيات التدريبية المتاحة بالمعاهد والمراكز التدريبية مع وضع ضوابط للالتزام بها، بما يمكن المنشآت من اختيار الجهات المناسبة للتدريب.
- د. قيام جهات التدريب بتوفير الكفاءات من المدربين ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة في التدريب وبمستوى عالي من التخصص الدقيق في مجال البرنامج.
- هـ. التوسع في اعتماد الأساليب الحديثة في التدريب التي تعتمد بشكل أكبر على الممارسة التطبيقية للمتدرب خلال تلقيه التدريب.
- و. قيام جهات التدريب بالتنسيق الفعال مع المنشآت قبل تصميم برامجها وأخذ ملاحظات المنشآت قبل وبعد التدريب موضع الاهتمام بما يحقق مزيداً من الفاعلية في تحقيق الأهداف.
- ز. عدم المغالاة من قبل المراكز ومعاهد التدريب في تحديد رسوم التدريب بما يشجع المنشآت على الإقبال على ترشيح موظفيها لأكثر عدد من البرامج.
- ح. الأخذ بمبدأ التدريب التعاوني بأن يتم تنفيذ جانب من البرنامج التدريبي بالمنشآت.
- ط. إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانيات تدريبية عالية المستوى.

- ي. إعطاء أهمية كبرى لتقييم البرامج قبل وبعد التدريب وإشراك المنشآت في عمليات التقييم بما يتيح تعزيز الأهداف التدريبية للمنشآت وعلاج أية ثغرات لا تتناسب معها.
- ك. متابعة المستجدات في مجال تطوير البرامج سواء من التقنيات المستحدثة في جهات التدريب بالدول المتقدمة التي تقدم برامج مشابهة.
- ل. الاهتمام بالدراسات والبحوث المرتبطة بتطوير منهجية التدريب وربطه باحتياجات سوق العمل.
- م. إعطاء المزيد من العناية في منح التيسيرات وأشكال الدعم المناسبة لمراكز ومعاهد التدريب الأهلية لتعزيز إمكاناتها في تحقيق أهداف التدريب للمنشآت وتوفير العمالة المدربة.
- ن. قيام صندوق تنمية الموارد البشرية بتقديم دعم مباشر لتنفيذ البرامج التدريبية وإنشاء مراكز التدريب.
- س. تخصيص جانباً مناسباً من ميزانيات الجهات الحكومية المعنية بالتدريب لدعم برامج التدريب على رأس العمل بالمنشآت التي تتطلب تكلفة عالية ولها جدواها في تحقيق الكفاءة الاقتصادية.

ثالثاً: الدراسات السابقة

سوف يتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة ومنها:

تكلفة ومنافع وآثار التدريب، ودوران عمل الأفراد المتدربين، والأجور والمزايا، والمفهوم الإستراتيجي للموارد البشرية. فانطلاقاً من المحاور الرئيسية التي يركز عليها البحث الحالي تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين رئيسيين:

1.3 الدراسات في مجال الاستثمار البشري.

2.3 الدراسات في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1.3 الدراسات في مجال الاستثمار البشري:

1.1.3 دراسة ملمان (Melman,1973) :

في محاولة قام بها ملمان لدراسة علاقة الارتباط بين التدريب بنوعيه العام والمتخصص، وبين تكلفة التدريب ومعدل دوران العمل، وجد أن تكلفة التدريب تعد من أهم وأكبر التكاليف المنفقة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات. ويؤدي ترك الأفراد المتدربين للعمل بعد تحمل المنظمة لتكلفة تدريبهم إلى ارتفاع قيمة هذه التكلفة. وتختلف تكلفة التدريب باختلاف أنواع التدريب. أيضاً فإن الاستثمار في التدريب المتخصص يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل بالمنظمة.

2.1.3 دراسة مارش وسايمون (March&Simon, 1958) :

قدم مارش وسايمون نموذج لدوران العمل والفروض الأساسية التي احتواها هذا النموذج في مجال دوران العمل، حيث قال مارش وسايمون أن قرار الفرد المتعلق بترك العمل يعتبر دالة في مدى إدراك الفرد للرغبة في ترك العمل، ومدى إدراكه لسهولة تركه للعمل. أما الرغبة في ترك العمل فهي دالة في مدى الرضا عن العمل، وفرص النقل والترقية من خلال المنظمة. لذلك تزيد رغبة الفرد لترك العمل، كلما انخفض رضاه عن العمل وانخفضت أيضاً فرص النقل والترقية من خلال المنظمة. أما بالنسبة لإدراك سهولة ترك العمل فيتوقف على مدى جاذبية وتوافر فرص العمل المتاحة خارج المنظمة. وتمثل الفرص المتاحة بدورها دالة في المستوى العام لأنشطة الأعمال، وفي عدد المنظمات التي يرى الفرد أنها مصدر محتمل للعمل، وأيضاً في مستوى مهارة الفرد. ولذلك فإنه كلما زاد إدراك الفرد لمدي سهولة ترك العمل، كلما زاد احتمال ترك الفرد للعمل.

3.1.3 دراسة برازيل (Brazziel, 1966) :

قام برازيل بمحاولة لتقييم فعالية التدريب النظري والتدريب بالممارسة العملية، حيث أجرى دراسة مقارنة لأداء مجموعتين من المتدربين بعد حصولهم على برامج التدريب، للتعرف على دور خبرات التعلم الأساسي، وتأثيره على الاختلاف في مستوى أداء المجموعتين.

وللتحقق من اختلاف الأداء بين أفراد المجموعتين، حصلت المجموعة الأولى على مزيج من التدريب النظري والعملي، بينما حصلت المجموعة الثانية على التدريب العملي فقط . وقد ظهرت النتائج أن حصول الفرد على مزيج من المواد والمناهج النظرية، والعملية يؤدي إلى مهارة وتكامل أكبر من الناحية الفنية، وفرصة أكبر للتوظيف، وتحقيق قوة إرادية أكبر للفرد كما أنه من المحتمل تحقيق مجموعة من المنافع غير المادية للفرد مثل: تحقيقه لذاته وزيادة مستوى طموحه، وزيادة قدرته على الابتكار.

4.1.3 دراسة هوروتيز وهرنستادت (Horowitz&Herntadt, 1970) :

قام كل من هوروتيز وهرنستادت بمحاولة لتقييم فعالية وكفاءة المسارات البديلة لاكتساب المهارات والقدرات اللازمة لأداء الأفراد لأعمالهم بعد حصولهم على التدريب. كما قام بقياس كفاءة وفعالية التدريب بثلاثة طرق مختلفة:

1- ترتيب قدرات الأفراد المطلوب اكتسابها.

2- طول الوقت المستغرق في التدريب.

3- الوقت المطلوب لاكتساب الفرد للمهارات اللازمة للقيام بعمله بكفاءة.

وبتحليل البيانات توصل الباحثان إلى نتيجة مؤداها أن مسار التدريب المستخدم لإكساب المهارات المهنية والفنية هي أفضل المهارات المستخدمة لإكساب المهارات والمعرفة العملية للفرد في مجال العمل.

5.1.3 دراسة لوت (Lott, 1970) :

قام لوت بمحاولة الوصول إلى أهم جوانب القصور في مجال تقييم برامج التدريب حيث وجد أن افتقاد كل من المدربين والمتدربين للموضوعية، وللمعايير اللازمة لتقييم برامج التدريب مما يؤثر على تكلفة التدريب. فزيادة مهارات المدربين والمتدربين اللازمة للتقييم بطريقة موضوعية وفقاً لمعايير سليمة تؤدي إلى زيادة كفاءة البرامج التدريبية والمنفعة المتحققة منها. فقد أشار لوت إلى أن

تقييم البرامج لا يجب أن يشتمل فقط على تقييم كفاءة وجودة البرامج، لكن أيضاً يشتمل على معايير أخرى، ومن هذه المعايير:

1- تقييم مدى الإبطاء والإسراع في البرامج.

2- مدى التركيز في عملية التعليم.

3- مدى وجود تطويل غير مجدي في محتوى البرامج.

وقد خلص لوت إلى إمكانية تحقيق تناسب منطقي بين معدل تكلفة ومنفعة التدريب من خلال تقديم البرامج الخاصة بتعليم كل من المدربين والمتدربين لمهارات التقييم. ففي ظل ارتفاع تكلفة التدريب، والتعلم فإن الوفرة الناتجة من التحسين والإسراع، والتركيز في عملية التعلم، وحذف التطويل غير المجدي قد يزيد من قيمة المنافع المترتبة على البرامج التدريبية.

وحتى في حالة ارتفاع تكلفة برامج تعلم مهارات التقييم، وتكلفة الاستعانة بخبراء في تحليل الأعمال والمهام للتعرف على التوصيف الوظيفي والمهارات المطلوبة لكل وظيفة لحذف التطويل والمهارات غير المطلوبة، فإن المحصلة النهائية للمنافع المتحققة أكبر من التكلفة.

6.1.3 دراسة أوى (Oii,1973) :

أجرى أوى دراسة لاختبار مدى صحة فرض نظرية الاستثمار البشري بوجود علاقة بين التدريب والأجور التي يحصل عليها الفرد. وقد توصل أوى إلى نتائج تشير إلى صحة هذا الفرض، حيث وجد ارتباطاً طردياً بين مستوى التدريب المتخصص وأجر الفرد، كما وجد ارتباطاً عكسياً بين التقلبات الدورية للعمالة ومستويات الأجور، حيث يؤدي خروج الأفراد المتدربين من العمل أثناء فترة الكساد إلى حرمانهم من صقل مهاراتهم، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض أجورهم.

7.1.3 دراسة دروت (Drouet, 1968) :

قام دروت بتحديد عدد من المعايير المستخدمة لاختيار نوع التدريب الفعال، لتدريب العمال المهرة في مجال صناعة المعادن. وقد حدد عدد من الأنواع البديلة للتدريب ومنها:

1- التدريب المهني وقت كامل.

2-التدريب وفقاً لأيام محددة.

3- التدريب السريع.

4- التدريب في الفترات المسائية في غير أوقات العمل.

5- التدريب المهني للعاملين القدامى.

أما بالنسبة للمعايير التي تم على أساسها اختيار النوع المناسب للظروف الموقفية المختلفة فتمثلت في:

1-الاقتصاد في الموارد النادرة.

2- سرعة التدريب.

3- قبول كل من المتدرب والمنظمة للتدريب.

4- معايير قبول الأفراد في البرامج.

5- الموازنة.

6- طرق ووسائل التمويل.

وقد أمكن لدروت التوصل بعد مقارنته لأنواع التدريب وفقاً للمعايير السابقة إلى أن التدريب نصف الوقت وفي أيام محددة يكون مناسباً عندما تكون الموارد المتاحة نادرة نسبياً. كذلك فمن أفضل أنواع التدريب تلك الأنواع المهمة بمعيار السرعة، والبرامج المقبولة من كل من المتدربين والمنظمة.

8.1.3 دراسة تشسلر (Chesler, 1970) :

حاول تشسلر دراسة بعض المتغيرات المؤثرة على قرار الفرد بقبول أو عدم قبول الاشتراك في البرامج التدريبية. فقام بتقسيم المرشحين للاشتراك في أحد البرامج التدريبية إلى مجموعتين: تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الراغبين في الحصول على التدريب، بينما شملت المجموعة الثانية على الأفراد غير الراغبين في الاشتراك في التدريب. وقد برر تشسلر رفض بعض الأفراد للاشتراك في البرامج التدريبية بعدة أسباب منها:

- 1- نقص الاهتمام والرغبة في تعلم مهارات جديدة خاصة بالعمل.
- 2- الاعتقاد بأن الإشتراك في التدريب لن يزيد من مستوى الأجور الحالية.
- 3- الاعتقاد بأن التدريب لن يؤثر في إيجاد فرص أفضل للعمل.
- 4- الرغبة في تجنب أخطار عدم التأكد.
- 5- الاعتقاد بصعوبة المحتوى التدريبي المطلوب تعلمه.
- 6- فشل من جانب الفرد في إدراك الحاجة الحقيقية لتغيير وضعه الوظيفي الحالي.

وقد خلص تشسلر إلى أن قرار الفرد الخاص بقبول أو عدم قبول الاشتراك في البرامج التدريبية هو دالة في التكلفة، والقيمة الحالية للدخل المتدفق في فترة مستقبلية والناجم من اكتساب الفرد للقدرات والمهارات وتحسين أدائه بعد حصوله على التدريب.

9.1.3 دراسة هولتمان (Holtmann, 1970) :

أجرى هولتمان دراسة للتعرف على تأثير اختلاف بعض المهن على المنافع المتحققة للفرد، ولتحقيق هذا الغرض تم تقدير المنافع لبعض المهن في سوق العمل المحلي. وقد وجد هولتمان أن بعض المهن لا يتفاوت فيها مستوى الأجور تفاوتاً كبيراً. وبالتالي لا يعد مربحاً للفرد أن يترك عمله الحالي للعمل في مهن يتساوى فيها مستوى الأجور مع أجره الحالي، لأنه في هذه الحالة سيتحمل تكلفة

أكبر من المنافع المتحققة له. ومن ثم إذا قرر الفرد ترك عمله فلا بد أن يبحث في قطاعات ومنظمات تقدم له منافع تفوق تكلفة تركه للعمل والبحث عن عمل جديد .

10.1.3 دراسة برينلي وماكسم وجونز (Brinely,Maxham&Johnnes, 1969) :

قام برينلي وماكسم وجونز بقياس تكاليف ومنافع التدريب في إحدى المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد استحدثت الدراسة فكرة إدخال برنامج للتدريب المهني، لا يتحمل فيه الأفراد تكلفة التدريب بينما يشاركون المنظمة في المنافع المتحققة، وقد تضمن البرنامج كل من التدريب العام، والذي يشمل إكساب الفرد لمهارات عامة تزيد من إنتاجيته في كل من المنظمة القائمة بتدريبه والمنظمات التي قد يعمل بها، والتدريب المتخصص، ويشمل إكساب الفرد لمهارات متخصصة تزيد من إنتاجيته في المنظمة المقدمة للتدريب دون زيادتها في المنظمات الأخرى. وقد تم تحديد بعض أنواع التكاليف التي ينبغي أخذها في الاعتبار مثل:

1- تكلفة إعداد الوظائف والمهام التدريبية المختلفة، وتشمل تكلفة تنسيق الوظائف التدريبية.

2- تكلفة أجور المتدربين.

3- تكلفة صافي قيمة إنتاج المتدرب الضائع نتيجة التدريب.

كذلك تم قياس المنافع المترتبة على التدريب من خلال قياس:

1- الزيادة في الإنتاج والمتحققة من التحسن في أداء الفرد، نتيجة حصوله على التدريب.

2- الوفرة في الزمن المستغرق في العملية التدريبية.

3- الزيادة في نسبة الحفاظ على بقاء الفرد في المنظمة.

وبحساب صافي المنافع المتحققة من التدريب وجد أن 25% من هذه المنافع تتحقق نتيجة للزيادة في الإنتاج من خلال تحسين مهارات الفرد بواسطة التدريب. بينما تحققت 75% من المنافع نتيجة لانخفاض معدل دوران العمل. وقد أمكن التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أنه لزيادة

احتمالات بقاء الفرد في العمل ينبغي على المنظمة أن تزيد من استثمارها في التدريب خاصة التدريب المتخصص.

11.1.3 دراسة دينيسون (Denison, 1974) :

قام دينيسون بدراسة بعض المتغيرات المؤثرة على دخل الفرد، تم تحديد أكثر من عشرين متغيراً، ويقع في مقدمة هذه المتغيرات كل من التعليم والزيادة في المعرفة والمهارات باعتبارها أكثر أهمية في التأثير على نمو دخل الفرد. فالتدريب من أكثر المتغيرات أهمية في تحديد كفاءة ومهارة الفرد. ويعادل اكتساب العاملين للخبرة والمهارة من خلال التدريب، خبرتهم المكتسبة من التعليم. كما أن التدريب المهني يعد من أهم أنواع التدريب تأثيراً على الدخل. ويترتب على الحصول على مزيد من التدريب عدة نتائج منها: زيادة دخل الفرد، وانخفاض مستوى البطالة، وزيادة احتمالات بقاء الفرد في العمل بالمنظمة، وزيادة معاش الفرد في نهاية مدة خدمته بالمنظمة.

12.1.3 دراسة شيلر (Shiller, 1977) :

قدم شيلر نموذج لرأس المال البشري، حيث يركز محور هذا النموذج على اختلاف الفرد في القوة والقدرة على تغيير مستوى دخله على مدار حياته الوظيفية من خلال تحمله لبعض التضحيات البديلة، واتخاذ بعض القرارات الاستثمارية المتعلقة بموارده البشرية.

ويختلف مستوى العائد الممكن للفرد تحقيقه وفقاً لتوقيت استثماره في موارده البشرية. ففي حالة تراكم هذه الموارد قبل التحاقه بالعمل فإنه من المتوقع أن يكون التغيير العائد صغيراً نسبياً. ويرجع هذا إلى أن الفرد عندما يلتحق بالعمل بمستوى معين من المهارات فإنه يوضع في مرتبة محددة ودائمة لمستوى معين من العوائد بناءً على ما أدخله من مورده البشري إلى العمل. أما في حالة تراكم الموارد البشرية للفرد أثناء وجوده بالعمل، فإنها قد تؤدي إلى إحداث تغيير أكبر في مستوى العوائد التي يحصل عليها. وقد قام شيلر باختبار صحة النتائج المتوقعة من تطبيق نموذجه وأمكن له تفسير الاختلافات في إيرادات الأفراد من خلال الاختلاف في مستويات التدريب، حيث فسّر التدريب أكثر من نصف التباين في مستويات إيرادات الفرد.

ويعني هذا أن الخبرة والمهارة المكتسبة في العمل تعتبر المحدد الأساسي في تحديد مستوى ما يحصل عليه الفرد من عوائد في العمل.

13.1.3 دراسة برايس وميولر (Price&Mueller, 1981) :

قدم برايس وميولر نموذجاً يشتمل على بعض المتغيرات مثل: وجود فرص بديلة خارج المنظمة، درجة الروتين في العمل، المشاركة، الاتصال والتكامل أي وجود أصدقاء داخل العمل، والدافع والعدالة في توزيع الأجر والمكافآت، ومدى توقفها على مدخلات الفرد، وفرص الترقية، والتخصص والمهارة، ومقدار التدريب العام والمسئولية في العمل.

وقد أظهرت نتائج اختبار علاقات النموذج تأييداً للعلاقة بين كل من وجود فرص عمل خارج المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاتصال، والتكامل، والأجر، والرضا عن العمل وبين دوران العمل. كما أشارت النتائج إلى أن كل من متغير وجود فرص عمل خارج المنظمة والأجر من أكثر المتغيرات تأثيراً على معدل دوران العمل.

14.1.3 دراسة بيلر (Beller, 1982) :

حاول بيلر في هذه الدراسة تحديد بعض المعايير الفردية لاختيار وظيفة أو عمل معين. فأشار إلى أنه وفقاً لنظرية الاستثمار البشري يقوم الفرد باختيار العمل الذي يعكس ارتفاع في قيمة العائد المتوقع، حيث يتم اختيار العمل بناءً على نتائج تقييمه لعدد من العوامل منها: الإيرادات المحتملة، وتكلفة الالتحاق بالوظيفة وتتمثل في تكلفة التدريب مضافاً إليها الإيرادات الضائعة أثناء فترة التدريب. وتختلف احتمالات التحاق الأفراد بالأعمال المختلفة وفقاً للاختلافات الفردية بين الأفراد من حيث تنوعهم، وتفضيلاتهم للعمل وتناسبها مع طبيعة العمل الذي يقومون به ومهاراتهم وقدراتهم.

15.1.3 دراسة هينيمان وشواب (Heneman&Schwa, 1982) :

قدم هينيمان وشواب نموذجاً مبنياً على فروض نموذج دوران العمل لمارش وسامون. وقد أيد الباحثان فروض نموذج مارش وسامون كما أمكنهما استخلاص نتيجة مؤداها وجود ارتباط موجب بين ترك العمل الاختياري ومدى إدراك الفرد لسهولة ترك العمل.

16.1.3 دراسة نيكلسون (Nicholson, 1983) :

من دراسة قام بها نيكلسون لتحديد تكلفة التدريب، وجد أنها قد لا تختلف كثيراً باختلاف المستويات التعليمية للمتدرب. فمعظم الأفراد يحتاجون إلى نفس المقدار من الإعداد والتأهيل في بداية حياتهم العملية، كما وجد أن الاستثمار في التعليم والتدريب يزيد من دخل الفرد على مدار حياته العملية ولكن إلى حد معين، فعادة ما تبدأ الإيرادات في الانخفاض بعد تحقيق مستوى معين من المهارة. وقد أرجع نيكلسون هذا الانخفاض في الإيرادات إلى التشابه بين الاستثمار البشري والمادي، حيث يبدأ عادة الاستثمار المادي في تحقيق معدل عائد مرتفع إلى أن يصل إلى حد معين يبدأ بعده بالانخفاض.

2.3 الدراسات في مجال السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:**1.2.3 دراسة داير، شواب وفوسم (Dyer, Schawb & Fossum, 1982) :**

قام كل من داير وشواب وفوسم بدراسة بعض أبعاد وجوانب سياسات الدفع والأجور والتي تمثلت في:

- 1- مقدار الأجور المدفوعة للفرد.
- 2- شرطية الحصول على الأجور وفقاً لمستوى الأداء.
- 3- شكل الأجور من حيث كونها: ثابتة أم متغيرة، ومدى احتوائها على مزايا عينية أو مادية وتأثير هذه المتغيرات على بعض اتجاهات وسلوك الفرد في العمل وهي:
 - 1- قرار الفرد الخاص بالالتحاق في العمل بالمنظمة.
 - 2- سلوك الفرد داخل المنظمة متمثلاً في الأداء والغياب.
 - 3- رضا الفرد عن سياسات الأجور، والمؤثرة على سلوك الفرد الخاص بترك العمل في المنظمة.

وقد بنى داير، شواب وفوسم العلاقة بين الأجر وقرار الفرد بالالتحاق للعمل بالمنظمة على فرضية مؤداها أن اختيار الفرد لوظيفة أو عمل معين في منظمة ما يتوقف على نوع العمل ومستوى الأجر في المنظمة. وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير للأجر على سلوك الأفراد واتجاهاتهم في العمل، حيث فسّر داير، شواب وفوسم سلوك الأفراد وفقاً لاتجاهين مختلفين وهما:

نظرية التوقع وهي تمثل إدراك الفرد وتوقعه لحصوله على المكافآت وفقاً لمستوى أدائه في العمل. ويزيد إدراك الفرد لهذه الشرطية كلما طبقت المنظمة بصورة فعلية سياسة ربط الأجر بالأداء، وكلما كانت المكافآت تمنح على أساس الفرد وليس الجماعة.

ويمثل المدخل التدعيمي الاتجاه الآخر لتفسير سلوك الأفراد، حيث يزيد احتمال حصول الفرد على زيادة في أجره نتيجة تحسين أدائه، ومن ثم فإنه يمكن من خلال المحتوى التدعيمي التأثير على دافعية الفرد للعمل، وأيضاً التأثير على سلوكه بتخفيض معدل الغياب من خلال إيجاد نوع من الشرطية بين حصوله على المكافآت ومعدل تواجده في العمل. أيضاً فقد وجد تأثير لسياسات الأجر على رضا الفرد، حيث وجدت علاقة ارتباط موجبة بين مقدار الأجر والرضا على الأجر. ويؤثر على قوة أو ضعف هذه العلاقة مجموعة من العوامل منها:

1- مقارنة المدخلات من مستوى الأداء، والتدريب، والمهارات، والخبرات بالمرجات وأهمها الأجر والمكافآت.

2- مدى تناسب الأجر مع حاجات الفرد المادية والتي تتوقف على مستوى إيرادات الفرد السابقة، ومسؤوليته الاجتماعية وتكلفة المعيشة.

3- إدراك الفرد للظروف والإمكانيات المادية للمنظمة، حيث يميل رضا الفرد إلى الانخفاض عندما:

- لا يحصل على الأجر العادل والمناسب لمجهوده في العمل بينما تتمتع المنظمة بإمكانيات مادية كبيرة.

- لا تستخدم المنظمة معايير دقيقة وصادقة لتقييم الأداء خاصة إذا كانت الأجر تمنح وفقاً لمستوى كفاءة الفرد وليس الأقدمية.

- لا تقابل المنظمة توقعاته فيما يتعلق بالدفع.

2.2.3 دراسة أرنولد (Arnold, 1985) :

أجرى أرنولد دراسة للمقارنة بين تأثير العوائد المادية عندما تتوقف على مستوى إنجاز الفرد، أو عندما تمنح لمجرد قيام الفرد بمهام معينة بصرف النظر على مستوى إنجازهم أو سلوكهم في العمل. وقد أشارت النتائج إلى زيادة تأثير العوائد الخارجية (المادية) على سلوك ودافعية الفرد في العمل في حالة توقفها على مستوى إنجازهم للعمل.

بينما يقل تأثيرها في حالة توقف حصول الفرد عليها وفقاً لعوامل خارجية غير مرتبطة بسلوكه وأدائه في العمل. وحتى بالنسبة للمنافع الداخلية فإن تأثيرها على سلوك الفرد يزداد بتوقفها على تحقيقه لمستوى أداء معين. وتتأثر دافعية الفرد بكل من النوعين، فالفرد يتوقع تحقيق مستوى إنجاز معين (منافع داخلية) ينتج عنه نواتج خارجية ذات قيمة له كنتيجة للإنجاز الذي حققه.

3.2.3 دراسة جولد وبيوي (Gould&Pewey, 1985) :

قام كل من جولد وبيوي إلى دراسة تأثير متغير الوقت متمثلاً في: العمر، وطول مدة الخدمة، وطول فترة إقامة الفرد في المنطقة التي يوجد بها عمله، وأيضاً بعض المتغيرات الموقفية متمثلة في: الأجر، والاندماج في العمل، والحالة الاجتماعية للفرد، على رغبة الفرد في الانتقال للعمل بمكان آخر.

وكانت نتائج هذه الدراسة:

1- وجود علاقة ارتباط سالبة بين الرغبة في الانتقال للعمل بمكان آخر وبين كل من العمر، ومدة الخدمة.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الأجر والرغبة في الانتقال.

3- وجود ارتباط سالب بين درجة الاندماج في العمل وبين الرغبة في الانتقال.

4- وجود علاقة ارتباط سالب بين المسؤولية الاجتماعية والرغبة في الانتقال.

4.2.3 دراسة لارسون وفيوكامي (Larson & Fukami, 1985) :

قامت دراسة كل من لارسون وفيوكامي على فروض نظرية مارش وسايمون وذلك للتعرف على تأثير سهولة الانتقال للعمل بمكان آخر على معدل دوران العمل. وقد عرفت سهولة انتقال الفرد لعمل آخر خارج المنظمة بأنها إدراك الفرد لمدى جاذبية ومدى توافر فرص عمل خارج المنظمة. فكلما كانت فرص العمل خارج المنظمة محدودة كلما زاد احتمال بقاء الفرد للعمل بالمنظمة، وزاد معدل حضوره وتواجده في العمل للمحافظة على عمله وعدم تركه له. ومن ثم فإن سهولة الانتقال لعمل آخر تؤثر تأثيراً مباشراً وموجباً على معدلات الغياب ودوران العمل. كما أن معدل الغياب يزيد بين الأفراد ذوي الدافعية الأكبر لترك العمل.

5.2.3 دراسة ماكفوي وكاسيو (Mc Evoy & Cascio, 1985) :

بناءً على دراسة قام بها كل من ماكفوي وكاسيو فقد شككا في مدى فعالية المتغيرات في نموذج مارش وسايمون كمحددات لدوران العمل. فقد أمكن للباحثين إرجاع هذا التشكيك إلى أسباب منها:

- 1- انخفاض درجة الارتباط بين هذه المتغيرات الاتجاهية ودوران العمل، حيث يمكن تفسير جزء بسيط من الاختلافات في معدل دوران العمل من خلال تأثير هذه المتغيرات.
- 2- صعوبة تحديد العلاقة السببية من خلال العلاقات الارتباطية.
- 3- عدم توضيح الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرات الاتجاهية لكيفية تغيير المنظمة لاتجاهات الفرد وسلوكه كإستراتيجيات لتخفيض دوران العمل.

6.2.3 دراسة هولنبك، ووليامز (Hollenbeck & Williams, 1986) :

في مجال دراسة دوران العمل والآثار المترتبة عليه قام هولنبك ووليامز بالتفرقة بين تكرار دوران العمل وهو عدد الأفراد تاركي العمل في المنظمة، وبين الدلالة الوظيفية لدوران العمل، أو ما يسمى بطبيعة دوران العمل. وتشتمل الدلالة الوظيفية لدوران العمل على كل من تكرار دوران العمل

ومستوى الأداء لكل من الأفراد تاركي العمل والباقيين في العمل، ومن ثم يفترض تأثير أكبر للدلالة الوظيفية لدوران العمل على فعالية وكفاءة المنظمة. وقد هدفت دراسة هولنبك ووليامز على اختبار ما إذا كانت اتجاهات العمل المؤثرة والقادرة على التنبؤ بتكرار دوران العمل قادرة أيضاً ذاتها على التنبؤ بالدلالة الوظيفية لدوران العمل. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 112 مندوب بيع لهم نفس فرص العمل وظروف العمل المتشابهة من حيث نوعية المبيعات، وحجم الأقسام العاملين بها، ووقت وجداول العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين اتجاهات العمل وأداء الأفراد، وعدم وجود ارتباط بين الأداء وتكرار دوران العمل. وأوضحت الدراسة فشل المتغيرات الاجتماعية في التنبؤ بالدلالة الوظيفية لدوران العمل. وقد أظهر كل من الرضا عن الأجر والمكافآت، والولاء التنظيمي ارتباطاً أقوى بتكرار دوران العمل عن ارتباطهم بالدلالة الوظيفية لدوران العمل وكما أشارت النتائج إلى تأثير الرضا بين زملاء العمل على كل من تكرار دوران العمل والدلالة الوظيفية له.

ويمكن استخلاص بعض الاستنتاجات من واقع هذه الدراسة والتي تتمثل في:

أن تقدير التكلفة والمنافع المرتبطة بالاختلافات في مستويات أداء كل من الأفراد الباقيين في العمل، والأفراد تاركي العمل، وأيضاً الذين تم إحلالهم محل تاركي العمل يعد أكثر أهمية من مجرد تقدير وحساب التكلفة الإدارية، وتكلفة التعيين المرتبطة بالانفصال والإحلال.

ومن ثم فعلى الأبحاث المستقبلية التركيز على دراسة الدلالة الوظيفية لدوران العمل أو طبيعة دوران العمل وليس فقط تكرار دوران العمل.

7.2.3 دراسة رام (Ruhm, 1987) :

أجرى رام دراسة لمعرفة الآثار الاقتصادية لترك العمل وذلك من خلال اختبار تأثير دوران العمل على إيرادات الفرد، وقد هدف رام من دراسته إلى تحقيق هدفين:

- 1- دراسة تأثير دوران العمل على تنمية السياسات المتعلقة بالتغيير في الهيكل الاقتصادي.
- 2- دراسة أهمية النواتج المتحققة من دوران العمل الاختياري في تحديد مدى موضوعية ومنطقية توقعات الفرد فيما يتعلق بفرص التوظيف المحتملة بعد ترك العمل.

فتوقع الفرد لاحتتمال تحسين وضعه الوظيفي خارج المنظمة يساعده على ترك العمل الحالي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجتين هامتين:

1- هناك تبايناً كبيراً بين إيرادات الفرد قبل، وبعد ترك العمل. هذا على الرغم من تعدد تكرار العمل لفترات قصيرة يؤدي إلى عدم استقرار العمالة، وانخفاض دخل الفرد.

بينما يؤدي ترك العمل بصفة نهائية إلى الزيادة في الدخل. وتلقي هذه النتيجة الضوء على أهمية إعادة تدريب الفرد لإكسابه مهارات جديدة تساعده على الانتقال لمستوى وظيفي، ومستوى دخل أعلى يتحقق من خلالها منافع مادية أكبر في حالة تركه العمل بالمنظمة.

2- اختلاف تأثير ترك العمل باختلاف الجنس، فالنساء أقل قدرة على ترك العمل كوسيلة لتحسين عملهم.

8.2.3 دراسة برسلهولت، ولين، وماثيوز (Preslholdt, Lane & Mathews, 1987) :

قام برسلهولت، ولين، وماثيوز بمحاولة لتفسير المتغيرات النفسية لترك العمل من خلال مفاهيم نظرية الأفعال المبررة، حيث صممت النظرية أصلاً لتقديم فهم واضح لعملية اتخاذ القرارات المعقدة والمتدرجة هرمياً بداية من المعتقدات إلى الاتجاهات، ثم إلى المعايير الاجتماعية، إلى النية، والرغبة، وأخيراً يصل القرار إلى مرحلة التصرف والسلوك الفعلي. وقد أرجع برسلهولت ولين وماثيوز استخدامهم لهذه النظرية في تفسير دوران العمل إلى عدة أسباب منها:

1- تركيزها على الفرد كوحدة للتحليل.

2- تركيزها على أهمية دور إدراك الفرد في تقييم البدائل المختلفة.

3- تركيزها على أهمية نية ورغبة الفرد كمحدد مباشر للسلوك.

وللتأكد من فعالية تطبيق نظرية الأفعال المبررة في مجال دوران العمل، أجرى الباحثون دراستهم على هيئة التمريض بإحدى المستشفيات. وقد تم إدخال متغيرين في مجال الدراسة لم تتناولها نظرية الأفعال المبررة بالدراسة وهما:

1- الالتزام الأدبي.

2- إدراك الفرد لحريته في اتخاذ قرار ترك العمل.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاختلاف والتمايز في إدراك الفرد لحريته في اتخاذ قرار ترك العمل كان المتغير المستقل الوحيد ذو الدلالة الإحصائية، حيث فسر 32% من التباين في قرار الفرد المتعلق ببقائه أو عدم بقاءه في العمل.

كما اتضح أنه يمكن التنبؤ بالحالة الوظيفية للفرد من خلال ثلاثة متغيرات وهي:

الاختلاف في الاتجاهات، الاختلاف في المعايير الاجتماعية، الاختلاف في الالتزام الأدبي والذي فسر 68% من التباين في النية لترك العمل. وقد دعمت النتائج فعالية تطبيق نظرية الأفعال المبررة في مجال دوران العمل. أما فيما يتعلق بالمتغير الجديد وهو الالتزام الأدبي، فقد أشارت النتائج إلى أنه متغير ذو دلالة في التنبؤ بالتمايز في النية، ويتوقف الالتزام الأدبي في قرارات الفرد على كل من وظيفة الفرد وجماعة العمل. وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية استخدام النظرية كإستراتيجية لتخفيض معدل دوران العمل، حيث تمتد المسؤولين في العمل بمجموعة من المعتقدات توضح أسباب اتجاهاتهم ونياتهم السلوكية الخاصة بترك العمل.

9.2.3 دراسة لاكاني (Lakhani, 1988) :

قدم لاكاني نموذجاً يتضمن العلاقة بين معدل دوران العمل، وأجور ومكافآت الأفراد كمحاولة لاقتراح إستراتيجية للحفاظ على الأفراد في المهام المتخصصة. وبالرغم من أن الدراسة أجريت على العاملين بالحيش إلا أنه يمكن تشبيه الجنود في المهام القتالية المتخصصة بالأفراد الحاصلين على التدريب المتخصص. أما الجنود في المهام غير القتالية فشبهم بالأفراد الحاصلين على تدريب عام يسهل نقله واستخدامه في سوق العمل.

وقد افترض لاكاني أن:

- 1- عرض العمالة الداخل إلى المنظمة أو المنسحب منها هو دالة في الأجر الأساسي والمكافآت، حيث تؤدي الزيادة فيها إلى زيادة عرض العمالة، وتخفيض معدل دوران العمل أو الاثنين معاً.
- 2- هناك احتمال ضئيل لنقل رأس المال البشري المتخصص في المهام المتخصصة إلى سوق العمل والعكس بالعكس بالنسبة لرأس المال البشري العام في المهام غير المتخصصة.
- 3- هناك اختلاف في تكلفة العمل لكل من المجموعتين، المتخصصة وغير المتخصصة، فالأفراد في المهام المتخصصة أكثر حساسية للحوافز المادية، وبالتالي يتوقع زيادة فعاليتها كإستراتيجية للحفاظ على الأفراد المدربين تدريباً متخصصاً نظراً لصعوبة نقل خبراتهم المتخصصة لسوق العمل الخارجي. وباختبار النموذج دعمت النتائج الفروض المتضمنة فيه، حيث استمرت نسبة مئوية أكبر من الأفراد في المهام المتخصصة للعمل بالمنظمة نتيجة استجابتهم للزيادة في معدلات الأجور والمكافآت وخلاصة القول فإن الحوافز المادية تمثل أهمية خاصة في استخدامها كإستراتيجية للحفاظ على بقاء الأفراد في عملهم بالمنظمة، مما يساعد على تخفيض معدل دوران العمل.

10.2.3 دراسة ميولر، وبراييس (Mueller&Price, 1989) :

وللتعرف على الآثار السلبية والايجابية لدوران العمل على خصائص وسلوك بعض وحدات العمل، قام ميولر وبراييس بدراسة ركزت على متغيرات:

التكامل، ودرجة المركزية وفرص الترقى والاتصال، والرضا عن العمل، والولاء التنظيمي. فقد تم تجميع البيانات من 11 وحدة عمل في خمس منظمات، على فترات زمنية متتالية تقيس تأثير دوران العمل في وحدات العمل لمدة ثمانية أشهر. ويرجع لاختيار وحدة العمل كوحدة للتحليل دون الفرد للأسباب التالية:

- 1- اتجاه معظم الدراسات في هذا المجال إلى التركيز على وحدة العمل.

2- وجود بعض الفروض المتعارضة لكثير من النواتج المترتبة على ترك العمل على مستوى وحدات العمل، مما يتطلب الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية للتعرف على أسباب هذا التعارض.

3- إمكانية التعرف على المشاكل والتغيرات في وحدات العمل والمحتمل عدم ظهورها من خلال دراسة دوران العمل على مستوى المنظمة.

وقد أشارت نتائج الدراسات إلى:

1- وجود تأثير لدوران العمل على انخفاض كفاءة الاتصال والولاء التنظيمي، حيث تقل نوعية وكفاءة الاتصال نتيجة احتمال إعاقة توصيل الرسالة وتدققها بدقة نتيجة لترك أحد الأفراد للعمل. وأيضاً انخفاض الولاء التنظيمي للأفراد نتيجة ترك أحد الأفراد للعمل، مما يساعد على تشكيك الأفراد الباقين في العمل وفي قيمة ومنفعة وحدة العمل كمكان يفضلون استمرار العمل فيه.

2- عدم تأثير دوران العمل على المركزية والتكامل، وفرص الترقى. وقد يرجع عدم وجود علاقة بين دوران العمل وهذه المتغيرات إلى احتمالين:

- يتمثل أولهما في عدم وجود علاقة أصلاً بينهما.

- أما ثانيهما فقد يرجع إلى عمل كل من الآثار السلبية والإيجابية معا فيلغي كل منهما تأثير الآخر، ومن ثم لا يظهر الأثر الصافي لكل منهما. وبصفة عامة فان تدعيم النتائج للآثار السلبية لدوران العمل يرجع إلى أن آثار دوران العمل آثار سلبية في المقام الأول.

11.2.3 دراسة نوردهانج (Nordhang, 1989) :

أجرى نوردهانج دراسة استطلاعية تهدف إلى التعرف على المنافع الفردية المتحققة للفرد من خلال اشتراكه في التدريب، وتوضح مدى الاختلاف في وجهات نظر كل من الفرد والمنظمة اتجاه التدريب. فقد أجريت الدراسة على عينة من 263 متدرب، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة

الشخصية، والتقرير الذاتي للمتدرب، للتعرف على ما أضافه له التدريب من منافع. وتمثلت المنافع المتوقعة من التدريب في:

1- تغيير مجال العمل الحالي.

2- الترقية.

3- الحصول على عمل أكثر إثارة وتحدي لقدرات الفرد.

4- استقلال أكبر في العمل.

5- تحسين قدرات الفرد.

6- زيادة الرغبة في التعلم.

7- تحقيق الذات وزيادة الثقة في النفس.

8- زيادة الاهتمام بمحتوى ومواد التدريب.

وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين منافع التدريب بعضها البعض. وأيضاً أوضح التحليل العاملي وجود ثلاث مجموعات، تضم كل مجموعة المنافع المتجانسة المتحققة من التدريب. وقد تم دراسة تأثير التدريب على كل مجموعة من المجموعات الثلاث للمنافع. وتمثل العامل الأول في تنمية الدافع للتعلم ويشمل: المشاركة في التدريب بدرجة أكبر، الرغبة في التعلم بصفة عامة، وزيادة الاهتمام بمحتوى ومواد التدريب. وبالنسبة لتأثير التدريب على هذا العامل، وجد أن الدافعية للتعلم من أهم النواتج والمنافع المتحققة للفرد من خلال التدريب. وتزيد الدافعية للتعلم من وجود ظروف بيئية فعالة للتعلم. ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية والتكنولوجية المتغيرة، فتزيد فرص بقاء واستمرار المنظمة. أما بالنسبة للعامل الثاني فهو تنمية وتحسين المستقبل الوظيفي للفرد، ويضم المتغيرات المرتبطة بالوظيفة والعمل، والترقية، وتحمل عبء أكبر في العمل، والاستقلال بدرجة أكبر في العمل. ويؤثر التدريب في تنمية مستقبل وظيفي للفرد من خلال شعور الفرد باهتمام المنظمة بتنمية موارده البشرية بتدريبه ومساعدته في الترقى في عمله، مما يؤدي إلى: زيادة الرضا والارتباط بالعمل

في المنظمة، وإعطاء فرصة أكبر للمنظمة لجذب عمالة جديدة من سوق العمل الخارجي نتيجة لزيادة توقع الأفراد لإمكانية أكبر لبناء مستقبل وظيفي أفضل في تلك المنظمة. أما العامل الثالث فهو التنمية النفسية والاجتماعية. ويضم تحقيق الذات، تحسين القدرة على المشاركة في أعمال غير الأعمال العادية بالمنظمة مثل الأعمال السياسية والنقابية، ويساعد التدريب في هذا المجال على زيادة ثقة الفرد بنفسه، مما يؤدي إلى استخدام مهاراته استخداماً أمثل. كما يحقق التدريب التكامل الاجتماعي من خلال تكوين صداقات وتدعيم الاتصال غير الرسمي في المنظمة.

وخلاصة القول أنه بالرغم من أهمية المنافع غير الاقتصادية المتحققة للفرد من خلال التدريب إلا أن التركيز عليها فقط قد يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية المنظمة. يعني هذا ضرورة اهتمام المنظمة بمقابلة توقعات الفرد فيما يتعلق بنوعية المنافع المتوقعة من التدريب. لأنه إذا حاول أن يقابل توقعاته بمجهوداته الفردية، فهناك احتمال كبير أن يستخدم مهاراته وقدراته المكتسبة في إيجاد عمل بديل خارج المنظمة يحقق منافع مادية بجانب توقعاته الأخرى.

ومن ثم فعلى المنظمة أن تزيد من إسهام التدريب في خلق منافع اقتصادية للفرد تعوضه مادياً وتزيد من أجره ومن ثم يزيد ارتباط وانتماء الفرد بالمنظمة.

12.2.3 دراسة مانستيد وبروفيت وسمارت (Manstead, Proffitt, Smart, 1990) :

قام الباحثون بدراسة نظرية كل من ميلر وباول وسلترز لاختبار العلاقة السببية المحتملة المباشرة وغير المباشرة بين الاتجاهات وظروف الموقف الشخصي متمثلة في:

1- مدى توافق جدول وأوقات العمل مع ظروف الفرد.

2- مدى الخبرة المتحققة للفرد من العمل وعمر الفرد، وبين النية لترك العمل الفعلي.

وكانت نتائج هذه الدراسات متمثلة في الآتي:

1- وجود تأثير مباشر وسلبى لمدى توافق أوقات العمل مع ظروف الفرد، وخبرته في العمل

على النية لترك العمل.

- 2- وجود ارتباط سلبي بين العوامل الموقفية والنية لترك العمل وليس ترك العمل الفعلي.
- 3- وجود ارتباط موجب بين النية لترك العمل وترك العمل الفعلي.
- 4- وجود ارتباط مباشر وإيجابي بين العمر ومدى ملائمة أوقات العمل مع ظروف الفرد.
- 5- عدم وجود ارتباط بين العمر والعوامل الاتجاهية والنية لترك العمل.
- 6- وجود علاقة ذات دلالة بين العمر وترك العمل الفعلي.
- 7- وجود تأثير للعوامل الاتجاهية والموقفية على النية السلوكية لترك العمل والتي تؤثر بدورها على ترك العمل الفعلي.

13.2.3 دراسة كيرشنبوم، وويزبرج (Kirschenbom & Weisberg, 1990) :

قام كيرشنبوم وويزبرج باختبار العلاقة بين النية لترك العمل وترك العمل الفعلي لعينة مكونة من 516 مفردة من العاملين بمصانع الغزل والنسيج، وقد افترض الباحثان أن النية لترك العمل، وترك العمل الفعلي ظاهرتان منفصلتان يختلف الأساس المفاهيمي لكل منهما. كما افترض عدم فعالية النية لترك العمل في التنبؤ بترك العمل الفعلي. وقد أظهرت النتائج وجود مجموعتين مستقلتين من العوامل المؤثرة على كل من النية لترك العمل، وترك العمل الفعلي. ومن العوامل المؤثرة على النية لترك العمل:

- 1- تكرار العمل.
- 2- أهمية التحسن والتقدم في العمل بالنسبة للفرد.
- 3- إدراك الفرد لنية زملائه في العمل لترك العمل.

أما العوامل المؤثرة في ترك العمل الفعلي دون النية فتتمثل في:

1- العمر.

2- طول مدة الخدمة.

3- مستوى الأجور.

4- إدراك الفرد لفرص التقدم في العمل.

وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير مزدوج لإدراك نية الزملاء لترك العمل، وأهمية التحسن في العمل في التأثير على كل من النية لترك العمل وترك العمل الفعلي، ولكن درجة التأثير تكون أكبر في حالة النية. أيضاً فقد ظهر ضعف القدرة التنبؤية لنية العمل للتنبؤ بترك العمل الفعلي. وخلاصة القول أنه بالرغم من عدم قدرة النية لترك العمل على التنبؤ بدرجة كافية وكاملة بترك العمل الفعلي، إلا أنها أكثر المتغيرات الوسيطة فعالية في تفسير ترك الأفراد للعمل. ومن ثم فقد اقترح كرشنبوم وويبرج إدخال دراسة بعض خصائص كل من تاركي العمل والباقيين للعمل بالمنظمة بجانب دراسة النية للتعرف على أسباب كل من المجموعتين.

14.2.3 دراسة توماس (Thomas, 1990) :

قام توماس بدراسة تحليلية بغرض تحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث عرفها على أنها: مجموعة من التصرفات تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، المنظمة، والأنظمة، والأفراد. أيضاً أشار توماس إلى استناد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أساساً على تحليل دقيق لعوامل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات التي تواجه المنظمة. ويهدف هذا التحليل إلى: توضيح المهام المطلوب أداؤها، وربط هذه المهام بالأهداف التنظيمية. ووفقاً لتوماس فإن الهدف من تنمية إستراتيجية للموارد البشرية هو جذب انتباه المنظمة إلى أهمية الموارد البشرية، وأخذها في الاعتبار عند التخطيط للعمل ككل أو عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

15.2.3 دراسة جارافان (Garavan, 1991) :

أجرى جارافان دراسة نظرية لتحديد : بعض خصائص التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية، وأيضا بعض المنافع المتحققة من التخطيط الجيد لتنمية هذه الموارد.

وقد توصل جارافان إلى أن الخاصية الأساسية لتنمية وتدريب الموارد البشرية تتمثل في التكامل بين نشاط التدريب وكل من : خطة العمل الكلية، وأنشطة الموارد البشرية الأخرى.

كما أشار إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا بصورة فعالة في تدريب وتنمية الموارد البشرية.

وهذا لضمان توفير الاستثمارات المطلوبة لهذا التدريب. وقد حدد جارافان عدد من المنافع والمزايا الممكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد، لتنمية وتدريب الموارد البشرية ومنها:

- 1- تحقيق رضا الأفراد عن العمل.
- 2- تخفيض معدل الحوادث.
- 3- تخفيض معدل الدوران.
- 4- تحسين مستوى أداء الأفراد ومستقبلهم الوظيفي داخل وخارج المنظمة.
- 5- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- 6- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

16.2.3 دراسة موبلي (Mobley, 1982) :

قام موبلي بدراسة أهم المتغيرات المؤثرة في دوران العمل، وقد قام هذا الباحث بترتيب هذه المتغيرات حسب درجة قوتها كما يلي:

- 1- الرضا عن مدى كفاية فترات الراحة.

2- الرضا عن زملاء العمل.

3- النشاط الصناعي.

4- العمر.

5- طول مدة الخدمة.

6- الوظيفة.

7- الرضا عن المكافآت المادية.

8- المكافآت الوظيفية.

9- الرضا عن التحدي.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة أن تجاهلنا لأي من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية والخاصة بالرضا سوف يؤدي إلى تناقص القدرة على التنبؤ بدوران العمل وفهمه، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار كافة هذه المتغيرات ودراستها حتى يتم التنبؤ بدوران العمل ومعرفة أسبابه وفهمه لكي يتم علاجه من قبل المنظمات.

17.2.3 دراسة (أنس، 1991) :

قامت هذه الباحثة بدراسة أهم العوامل المؤثرة على معدل دوران العمل وذلك بالتطبيق على صناعة التكييف في جمهورية مصر العربية وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كان للأجر تأثير قوي على ترك العمل حيث أثر تأثيراً قوياً في 83.5% من العاملين كما أن الزيادة في الأجر كانت عامل الجذب الأول للالتحاق بشركات الاستثمار.

2- فرص التقدم الوظيفي كان له تأثير قوي على ترك العمل على 42.46% من العاملين. كما جاء ترتيب هذا العامل في المرتبة الثانية لعوامل الجذب.

3- اجتذاب الذين يتركون العمل لزملائهم ومرؤوسيهم السابقين للعمل معهم بشركات الاستثمار حيث أن 63% منهم التحق بالشركة الحالية نتيجة اتصال زميل أو رئيس سابق.

4- التعقيدات الإدارية بشركات صناعة تكييف الهواء التابعة للقطاع العام كان لها تأثير قوي على ترك العمل على 39.73% من العاملين.

18.2.3 دراسة (النجار، 1992) :

قام هذا الباحث بدراسة العوامل المؤثرة في معدل دوران العمل والمداخل المقترحة لعلاجها وكيف يمكن قياسه وآثاره في العمل وذلك بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن معدلات الدوران العامة المحسوبة على أساس إجمالي العاملين أظهرت حقيقة هامة وهي أن كل الشركات موضع البحث والتي تعاني من وجود تسرب بين عاملها، وإن اختلفت نسبته المحققة تبعاً لاختلاف الشركات ومن عام لآخر.

2- أثبتت النتائج أنه من الخطأ بمكان الاعتماد على المؤشرات الإجمالية المعبرة عن المعدلات العامة لدوران العمل لعدم كفايتها في الاستدلال على مدى إيجابيتها أو سلبيتها نظراً لعدم قدرتها على التعبير عن الفئات التي تعاني الشركات من وجود تسرب بينها. ولعدم تحديدها لمعدلات ترك الخدمة تبعاً للحالات الاختيارية والإجبارية.

3- أن هناك علاقة طردية بين معدلات دوران العمالة الإنتاجية وقيمة إنتاجية العمل المفقود على أثر ترك العمل لأسباب يمكن تجنبها.

19.2.3 دراسة (عبد العزيز، 1992) :

قام الباحث بدراسة العوامل المؤثرة في معدل دوران العمالة الإنتاجية بالتطبيق على قطاع الصناعات المعدنية في جمهورية مصر العربية وقد درس مجموعة من العلاقات والعوامل منها:

1-الأجر.

2- الاتصالات.

3- العلاقات الإنسانية.

4- مدى التعاون بين زملاء في العمل.

5- نظام الحوافز المادية والمعنوية.

وقد توصل هذا الباحث إلى مجموعة من النتائج وأهمها هي:

- 1- عدم توفر الموضوعية في أنظمة الأجور واستفادة الوظائف العليا من الجانب الأكبر من المزايا المترتبة عليها ودون أن يرتبط ذلك بجهد حقيقي مبذول، لذلك فإن العاملين يكون لديهم مستوى منخفض للرضا عن الأجر وهذا بدوره يؤثر على ترك العمل للأفراد.
- 2- ضعف نظام الحوافز داخل هذه الشركات وهذا بدوره يؤثر على رضا الفرد عن العمل مما يجعل الفرد يترك العمل لينتقل إلى شركة أخرى تحقق له مزايا أكثر.
- 3- انخفاض ما يحصل عليه العامل من أجر مقارنة مع أمثاله من زملاء في شركات أخرى مما يدفع الفرد لترك العمل داخل الشركة والانتقال إلى شركة أخرى.
- 4- إن عدم فعالية نظام الاتصالات يؤثر على ترك العمل وهذا العامل ظهر تأثيره تأثيراً أقوى على ترك الفرد للعمل.
- 5- تؤثر العلاقات الإنسانية بين زملاء العمل على معدل دوران العمل، بحيث كلما انخفضت العلاقات الإنسانية بين الزملاء زاد معدل دوران العمل.

20.2.3 دراسة (التركي، 2004) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام وتحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجهة والدمام نحو فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمدخلين الوثائقي والمسحي وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبيعية من الضباط والأفراد بقطاع الأمن العام بمدينة جدة والدمام بواقع 50% من الضباط والبالغ عددهم (746) ضابطاً، وبواقع (10%) من الأفراد البالغ عددهم (8816) صف ضباط وبلغ أفراد العينة المسحوبة (1254) مفردة منها (373) ضابط و(881) صف ضباط، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- أن المبحوثين يرون أن هناك تأثيراً مرتفعاً جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي.
- 2- إن أكثر مجالات التغيير السلوكي المرغوب فيه إثارة لاختلاف رؤية العاملين في تحقيق الانتماء الوظيفي حيث اختلفت رؤية العاملين باختلاف المؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، وجهة العمل والعمر.
- 3- عدم وجود اختلافات دالة إحصائياً بين رؤية العاملين نحو دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي في مجالات تحسين الأداء، وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء التنظيمي تعزي إلى متغيرات المشاركة في الدورات التدريبية وسنوات الخبرة.

21.2.3 دراسة (هوكي، باديس، أندرو باديس، 2005) :

هدفت الدراسة إلى معرفة وتوضيح الطريقة التي ربطت بها الخدمة المدنية بالمملكة المتحدة إستراتيجيتها التنظيمية وممارسات إستراتيجيتها للتدريب، وتتمحور الدراسة حول ما إذا كانت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وسياسات وتطوير إدارة الموارد البشرية فعالة في مساعدة مسؤولي الخدمة المدنية في الإعداد للفرد الحادي والعشرين.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والمسحي، وقد شملت عينة البحث (100) مدير من مديري الإدارة الوسطى الذين يعملون في مصالح ومؤسسات الدولة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- الإستراتيجيات التي يتم اعتمادها على مستوى المركز، ستضعف عندما يتم تطبيقها عملياً في المستويات المحلية.
- 2- أهمية الاحتفاظ بالرقابة المركزية لإدارة الموارد البشرية.
- 3- إعداد إستراتيجية للتدريب والتطوير مستجيبة للاحتياجات المحلية والمستقبلية في نفس الوقت.
- 4- إطلاق قدرات الموارد البشرية ومبادرة الشراكة بين الجهات والمستويات التنظيمية ذات العلاقة.
- 5- يلعب الأفراد الدور الأكبر في عملية التغيير.

22.2.3 دراسة (الشملائي، 2006) :

قام الباحث بدراسة حول أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين في الاتصالات السعودية بالرياض، واستهدفت الدراسة التعرف على آراء واتجاهات المتدربين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية الإدارية بمركز التدريب الإداري بالاتصالات إزاء مدى مساعدة البرامج التدريبية في تنمية معلومات المتدربين ومهاراتهم واتجاهاتهم، والتعرف على مدى إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية على أسس سليمة في كافة مراحل العملية الإدارية واكتشاف نواحي الضعف في إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها في مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة للتعرف على آراء المتدربين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية الإدارية، وكذلك آراء رؤسائهم المباشرين الذين تقع على مسؤولياتهم متابعة المتدربين للتأكد من حدوث آثار للتدريب على المتدربين، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- 1- إن تقديم البرامج التدريبية يركز على مفهومين أساسيين هما تقويم محتوى البرنامج التدريبي وتقويم آثاره على المتدربين.
- 2- ضعف التفاعل بين المدربين والمتدربين ويعزى ذلك إلى استخدام أساليب تقليدية في التدريب.
- 3- عدم تطبيق المتدربين لما تعلموه في التدريب بعد عودتهم إلى وظائفهم بسبب عدم إتاحة الفرص أمامهم للتطبيق، وعدم رغبة الرؤساء المباشرين.
- 4- عدم استخدام أساليب موضوعية للتعرف على الآثار الناتجة عن تدريب العاملين، حيث يعتمد الرؤساء على ملاحظاتهم الشخصية.

خلاصة:

لقد اتضح أن التدريب الجيد لا يكتمل ما لم يكن لدى المنشأة سياسة خاصة في قياس أثر التدريب ومن خلاله تستطيع تقييم الاستثمار في التدريب، لأن ذلك القياس سيحدد مستوى التدريب المطلوب تنفيذه، مع مقارنة العائد من الاستثمار في التدريب مع أوجه الاستثمار الأخرى وذلك لاختيار مجالات الاستثمار التي تحقق للمنشأة أفضل عائد.

فتحديد ما إذا كان الجهد والمصروفات على العملية التدريبية تستحق العناء تشكل أحد الأسباب الرئيسية لتقييم العائد من الاستثمار في التدريب، فالمنشآت تسعى للتعرف على ما إذا كان التدريب قد أدى إلى تحقيق أداء أفضل للمنشأة من خلال زيادة مستوى الإنتاجية أو الارتقاء بالوضع التنافسي أو غير ذلك، وكذلك الأفراد يرغبون في التعرف عما إذا كان الوقت والجهد والمال الذي تم بذله للحصول على شهادة أو مهارات تدريبية سيعود عليهم إما بفرص وظيفية أو تحسين وضعهم المالي.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري
والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة:

تمثل الإدارة الإستراتيجية امتداداً لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري والتي تقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردهم البشرية، ومن ثم اختلاف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم. ويتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة لبعض السياسات والإستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية (حسن، 1999).

وبناءً على ذلك فإن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في اعتبار الفرد أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته، وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية ويهدف هذا المفهوم إلى الحفاظ على أو زيادة القيمة الرأسمالية للعاملين بالمنظمة (Odiorne, 1985).

ويتطلب تطبيق هذا المفهوم على مستوى المنظمة بهدف إحداث تغييرات في سياساتها وإستراتيجياتها المتعلقة بإدارة مواردها البشرية ما يلي:

1- الفهم الواضح لتلك المفاهيم الاقتصادية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري.

2- التعرف على كيفية تطويع نظرية رأس المال البشري وتطبيقها في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

3- الإدراك الواعي للقيود التي قد تحد من فعالية تطبيق مفاهيم هذه النظرية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

فالكتابات والأبحاث التي تعالج إدارة الموارد البشرية للمنظمة من خلال منظور إستراتيجي تجد جذورها ومفاهيمها الأساسية في تلك المفاهيم الاقتصادية التي قدمها شولتز في الستينات من خلال نظريته وأبحاثه والتي حصل نتيجة لها على جائزة نوبل في عام 1979.

فقد أحدث شولتز انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية التقليدية السائدة في فترة الستينات بتقديمه لنظرية رأس المال البشري وأبحاثه التي ارتبطت بها في مجال التعليم. فمن خلال نظريته أوضح

شولتز أهمية رأس المال البشري والتي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات أسرع للنمو. وقد أثارت مفاهيم نظرية الاستثمار البشري لشولتز عدداً من الباحثين في مجال الاقتصاد لمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه النظرية في بعض مجالات الاستثمار البشري وأهمها التدريب. وقد كانت أبحاث بيكر في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري والتي بناءً عليها حصل على جائزة نوبل في عام 1993. فقد قام بيكر بتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، حيث قسم التدريب إلى عام ومتخصص، ودرس العلاقة بين الاستثمار في التدريب وإيرادات الفرد، وأيضاً العلاقة بين دوران عمل الأفراد المتدربين، وتكلفة الاستثمار في التدريب. وقد دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري بعض الباحثين ومنهم مينسر إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، كما دفعت بعض الباحثين في مجال الإدارة ومنهم أوديبورن إلى محاولة ترجمة هذه المفاهيم إلى إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

فقد ركز أوديبورن على فكرة أن الأفراد أصول يمكن الاستثمار فيها، كما قدم محفظة الموارد البشرية على غرار محفظة الأوراق المالية، ووضح كيفية تطبيقها على رأس المال البشري. كما قدم بعض الباحثين نماذج تدرس أيضاً معدل دوران العمل والأسباب والعوامل التي تلعب دور في ترك العمل من المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى ومن هؤلاء الباحثين مارش وسيمون، وبراييس، وتوماس مارتن وغيرهم سوف يتم الحديث عنهم في هذا الفصل.

وبناءً على ذلك فإن الفصل الحالي يركز على تقديم مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع عرض لمفاهيم نظرية الاستثمار باعتبارها الأساس المفاهيمي الذي أُسِّتد إليه مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ويتناول الفصل النقاط التالية:

أولاً: نظرية رأس المال البشري لشولتز والأبحاث المكملة للنظرية وبعض النماذج التي تتناول موضوع رأس المال البشري.

ثانياً: إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية والقيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الاستثمار في الموارد البشرية.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أولاً: نظرية رأس المال البشري لشولتزر والأبحاث المكملة للنظرية وبعض النماذج التي تناولت موضوع رأس المال البشري

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتزر، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية (Schultz, 1960; 1961; 1962) لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر. فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى:

- 1- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري.
- 2- تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد.
- 3- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع.
- 4- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري والناجمة من موت أو عجز الفرد أثناء الحروب والذي يقلل من مخزون الثروة القومية.
- 5- تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجمة من هجرة العمالة، والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

وفيما يلي عرض لتطور نظرية الاستثمار البشري وأهم الأبحاث المكملة لهذه النظرية مع عرض لبعض النماذج التي تحدثت عن معدل دوران العمل.

1.1 نظرية شولتزر:

حاول شولتزر البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي

رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة.

لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية. ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظر شولتز إن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية وهي:

1- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقام شولتز بتركيز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية بالنسبة للمزارع الأمريكي.

ففي رأي شولتز أنه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية، وتوافر مياه الري، والتمتع بالحرية السياسية، وتوافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية إلا أن الاستثمار المستمر في الأفراد، وفي تعليمهم من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.

وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما إنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه. وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة. وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

وقد بنى شولتز مفاهيمه هذه بناءً على فرض أساسي مؤداه وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية. ويشير شولتز إلى أنه بالرغم من صعوبة إمكانية وضع مثل هذا الفرض موضع الاختبار، إلا أن هناك كثيراً من المؤشرات التي تشير إلى وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل القومي لا يمكن تفسيرها إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج القومي (المخرجات) بتلك الزيادة في الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (المدخلات). ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية.

بالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب. ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

1- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

2- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وقد أشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، والتدريب، والصحة وأيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل (Shultz, 1960).

ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقاً كبيراً من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس. ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كل من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم.

فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجع هذا إلى:

1- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.

2- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات، والأجر، والمواد المستخدمة في التعليم. وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

1- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.

2- العامل المعنوي والنفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

وفي رأي شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته.

وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي. فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة الحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويرى شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له. فإلى جانب الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل القومي. وخلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم. ويعني هذا أنه وفقاً لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

وفي تحليل شولتز للتكلفة والإيرادات المتعلقة بعملية التعليم، ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظورين:

1- إمكانية النظر إلى دراسة ومذاكرة الطالب على أنها عمل، وأن هذا العمل من بين أشياء أخرى يمكنه أو يساعده على تنمية موارده البشرية.

2- افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية، فإنه يمكنه أن يكون مشاركاً في القوى العاملة، يحقق إنتاجاً أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية والتي يحصل بناءً عليها على أجر.

وعلى هذا فإن هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة وهي إمكانية اعتبار متوسط إيرادات الأفراد غير الملتحقين بالعملية التعليمية تقديراً جيداً لقيمة الوقت والجهد الخاص بالأفراد في نفس السن والجنس والذين فضلوا الالتحاق بالعملية التعليمية.

ويمكن استخلاص عدة استنتاجات من كتابات شولتز في مجال الاستثمار البشري وهي:

1- إمكانية تفسير عديد من الظواهر من خلال مفاهيم نظرية الاستثمار البشري مثل: الاختلافات في مستوى الأجور، وهجرة العمالة، والزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، وأيضاً تفسير النمو البطيء للدول النامية (Shultz, 1960; 1961).

2- ضرورة زيادة كفاءة استخدام مفهوم معدل العائد على الاستثمار، بحيث يتضمن كل من الأشكال المختلفة لرأس المال المادي والبشري.

3- ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، حيث أن الموارد لديها قليلة مع تعارض الأولويات المختلفة لهذه الموارد واللازمة للإصلاح الاقتصادي. ويمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية تفسير العديد من الظواهر مثل: الاختلاف في مستوى أجور الأفراد، وهجرة العمالة، والزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، وأيضاً تفسير النمو البطيء للدول النامية.

2.1 إسهامات بيكر:

يعد بيكر (Becker, 1962; 1964; 1971) واحداً من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. فقد حاول بيكر إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري. فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الاستثمار ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات. وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، والسيولة، والمعرفة. ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات.

فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً، لأن العائد المتوقع من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات. وتتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت. وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة تساعد هذه النظرية العامة في تغيير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد (Becker, 1962).

وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، ويرجع هذا إلى احتمال تحمل المنظمة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار، وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه (Becker, 1964).

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب وهما:

التدريب العام، والتدريب المتخصص، كما تم تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. أيضاً أمكن التمييز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجر والإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها. ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها. فالطبيب المتدرب في مستشفى معين يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر. وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجراً منخفضاً عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب. ويمكن للمنظمة أن تحقق عائداً من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المنظمة. ولكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلا بد أن يتمشى مستوى الأجر للمنظمة مع مستوى الأجر السائدة في سوق العمل. ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة التدريب العام. فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريباً عاماً للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب، لأن المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى. وهناك صور جديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله وتقديمه للمنظمة تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص. أيضاً فإن تكلفة التعرف على الإمكانيات المحتملة للفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداماً أمثل. ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة

لتدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدم في هذه المنظمة دون غيرها. وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً بالنسبة للمنظمة، فنقدم له أجراً عالياً نسبياً. ويكون هذا الأجر مستقلاً عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى.

أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عالياً نسبياً نظراً للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص. ونظراً لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام. وبالتالي يكون لدى المنظمة استعداداً لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقاءه للعمل بالمنظمة فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه العمل. كذلك ضمن الناحية الأخرى فإن الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة ولو وجد مثل هذه المنظمة فهو لا يترك عمله بمنظمة إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجراً أعلى من أجره الحالي وظروف العمل في المنظمة أفضل من السابقة.

ولذلك فإن نوع تدريب (عام أو متخصص)، ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أم المنظمة). ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

1- أن تحمل المنظمة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمي هذا "بالعائد على النجاح".

2- أن تدرك المنظمة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس محددًا ولا ثابتًا، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها.

وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح. يتضح من تحليل بيكر السابق قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، فبينما أحدث شولتز انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية في الاستثمار البشري، نجد أن بيكر أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية.

كما أدخل بيكر في تحليله بعض العوامل ذات التأثير على التدريب وتكلفته والإيرادات المتحققة منه. فقد حاول أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص. ومن ناحية أخرى فقد حاول إيجاد علاقة بين عمر الفرد من ناحية والإيرادات المتحققة. وأشار بيكر إلى أن الفرد غير المتدرب يحصل على نفس الإيرادات بغض النظر عن عمره، أما الفرد الحاصل على التدريب وإن كان يحصل على إيرادات أقل أثناء التدريب، لتحمله جزءاً من تكلفة التدريب إلا أنه يحقق إيرادات أكبر في عمر لاحق. ويرجع هذا لأن إيراداته المستقبلية تتكون من أجره مضافاً إليها العائد على التدريب بعد تحسين مهاراته وزيادة إنتاجيته. وبهذا يظهر بيكر أهمية التدريب وتأثيره على إيرادات الفرد وأيضاً أهمية الاستثمار في موارده البشرية في السن الصغير حتى يجني ثمار هذا الاستثمار، لأن معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد.

3.1 إسهامات مينسر:

إستخدم مينسر (Mincer, 1958) مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار. وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقاً للنموذج انعكاساً لاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد. فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب. ويساعد التركيز على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية

في النموذج على إظهار مدى الاختلاف بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب، حيث يرتبط التفاوت في الدخل والنواتج من التدريب، أو تقدم عمر الفرد ارتباطاً موجباً بمتوسط حجم الاستثمار البشري.

وقد حدد مينسر (Mincer, 1962) ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري. تمثلت هذه الأهداف في تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب، كذلك تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وأخيراً تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض حقائق سلوك القوى العاملة.

أما بالنسبة لتعريف مينسر للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي والتدريب غير الرسمي في مجال العمل وأيضاً التعلم بالخبرة. وقد برر مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بأن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد، وعلى هذا فهو يمثل نوعاً من أنواع التدريب. كما برر إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد قد يقبل عملاً ما يقدم له أجراً منخفضاً لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل. وبناءً على هذا فإن التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها في الحسبان. وقد امتد استخدام المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم لتطبق على تحليل تكلفة التدريب.

فقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين وهما:

1- التكلفة المباشرة.

2- التكلفة غير المباشرة.

وتمثل التكلفة المباشرة: تكلفة العدد والآلات والمواد المستخدمة في التدريب، وأجور المدربين.

أما التكلفة غير المباشرة: فهي التكلفة غير الملموسة وتتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة.

ومن أمثلة هذا النوع من التكاليف الإيرادات الضائعة للفرد نتيجة التحاقه بالتدريب وعدم قيامه بإنتاج فعلي يحقق له إيراد. وقد وجد أن تكلفة الإيرادات الضائعة تمثل أكبر من نصف التكلفة الكلية

للتعليم كما أن نسبة الإيرادات الضائعة للمتدرب قد تفوق مثلتها في مجال التعليم. وقد أشار مينسر إلى الصعوبة النسبية في قياس التكلفة والعائد على التدريب.

أما بالنسبة لقياس التكلفة فينطوي على عدد من المشاكل منها:

- 1- نقص البيانات الخاصة بالتكلفة.
 - 2- صعوبة حساب الخسارة في الإنتاج والنتيجة من ضياع وقت العامل القديم في تدريب عامل جديد.
 - 3- اعتبار بعض البنود مثل المواد المستهلكة أثناء التدريب تكلفة استهلاك بينما يجب حسابها كتكلفة مباشرة للتدريب.
 - 4- صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب نتيجة صعوبة تقسيم الأفراد إلى مجموعات تجريبية ومجموعات ضابطة للمقارنة.
- ونتيجة لهذه الصعوبات اقترح مينسر استخدام قائمة دخل الفرد بجانب قائمة تكاليف المنظمة، لكن يشوب هذه الطريقة بعض جوانب القصور منها:
- 1- اختلاف تكلفة التدريب باختلاف عمر الفرد، حيث تقل التكلفة بتقدم العمر لذا يجب أخذ العمر في الاعتبار.
 - 2- احتمال وجود بعض الانحرافات في البيانات لعدم أخذ احتمال الوفاة في الحسبان وعدم حصول الفرد على العائد مما يظهر تكلفة التدريب أكبر من قيمتها الحقيقية.
 - 3- إضافة الدخل الخاص للفرد إلى الدخل المتحقق له من العمل مما يساعد على توسيع الاختلاف في الإيرادات في عمر المتقدم، حيث توجد علاقة موجبة بين الدخل الخاص والعمر.
 - 4- عدم صحة الافتراض بأن الاختلاف بين إيرادات المجموعة التجريبية والضابطة يرجع إلى الاختلاف في التدريب وحده، حيث توجد عوامل أخرى تؤثر على مستوى وشكل الإيرادات وفقاً لعمر الفرد.

أما قياس معدل العائد على التدريب فتتمثل صعوبته في وجود بعض العوامل غير المادية المؤثرة عليه وصعوبة تقدير هذه العوامل مادياً مما قد يؤثر على حسابات القيمة الحقيقية لمعدل العائد. وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد ومنها:

- 1- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، كلما زاد أجره.
- 2- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- 3- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصةً التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة فيها وبذلك قل معدل دوران الأفراد المتدربين في المنظمة.

4.1 نموذج " مارش وسيمون " March and Simon :

وضع مارش وسيمون نموذجاً نظرياً لتفسير دوران العمل ويرتكز هذا العمل على عنصرين مترابطين هما (March&Simon,1958) :

- 1- إدراك مدى الرغبة في الانتقال من المنظمة: وقد أوضح مارش وسيمون أن هناك عاملان رئيسيان يؤثران على مدى إدراك الرغبة في الانتقال وهما: * الرضا الوظيفي ويعتبر مؤشراً لمدى كلاً من:

- مطابقة الوظيفة للصورة الذاتية للفرد التي تعتبر محصلة تفاعل للممارسات الإشرافية ولمقدار المكافأة والمشاركة الإدارية....الخ.

- إمكانية التنبؤ بالعلاقات الوظيفية.

- تطابق الوظيفة مع الأدوار الأخرى.

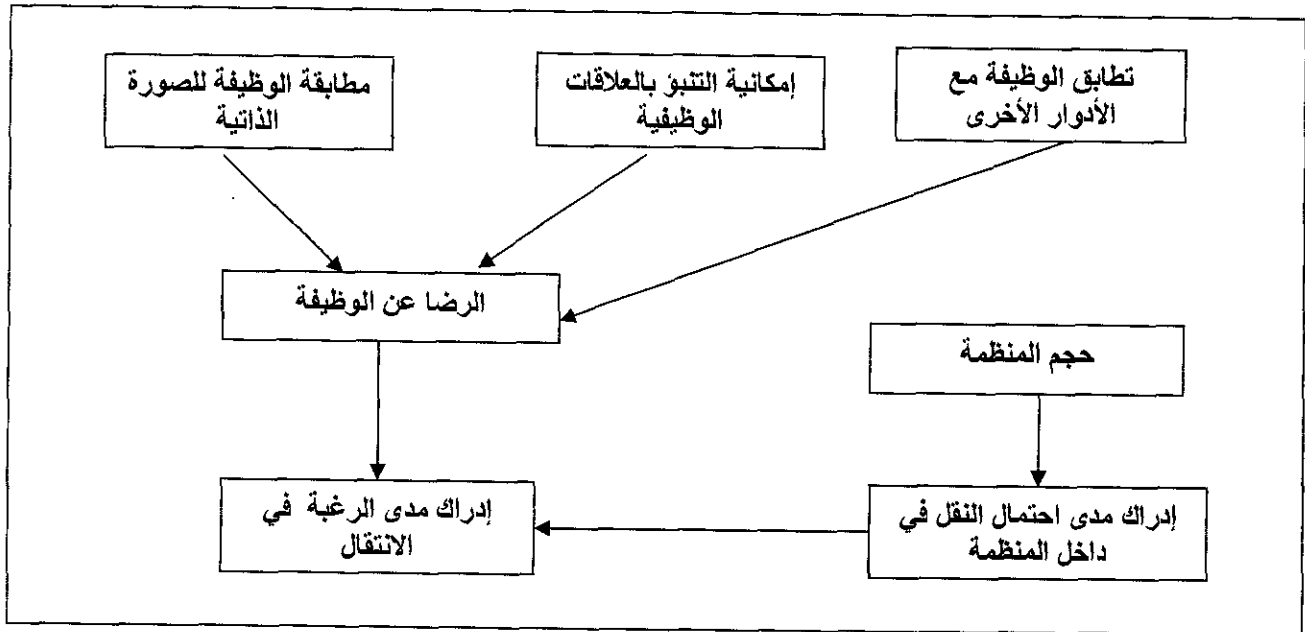
* إدراك مدى احتمال النقل داخل المنظمة:

إذ أن هناك علاقة طردية بين حجم المنظمة واحتمال النقل داخل المنظمة.

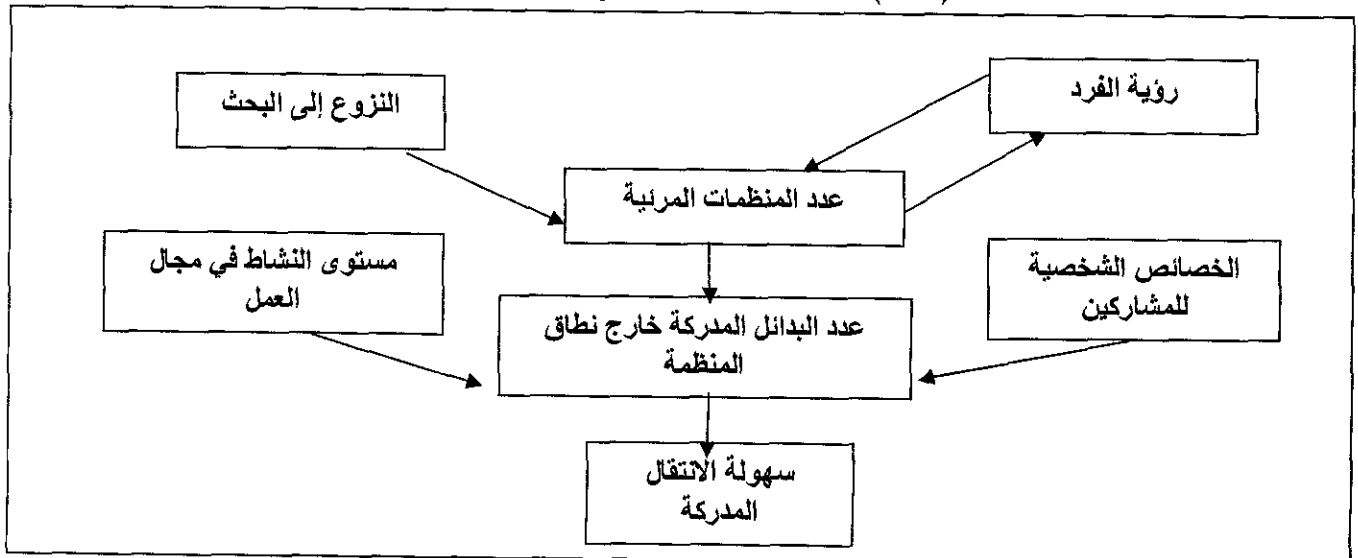
2- إدراك سهولة الانتقال من المنظمة : ويفترض نموذج مارش وسيمون أن سهولة الانتقال المدركة بالنسبة للفرد تعتمد على مدى توفر الوظائف المؤهل لها والتي يرغب في قبولها في المنظمات المناظرة لها.

وفيما يلي شكلين يوضح الأول إدراك مدى الرغبة في الانتقال والثاني العوامل المؤثرة على سهولة الانتقال المدركة.

شكل (1-2): العوامل الرئيسية المؤثرة على ملاحظة وإدراك مدى الرغبة في الانتقال



شكل (2-2): العوامل المؤثرة على سهولة الانتقال المدركة

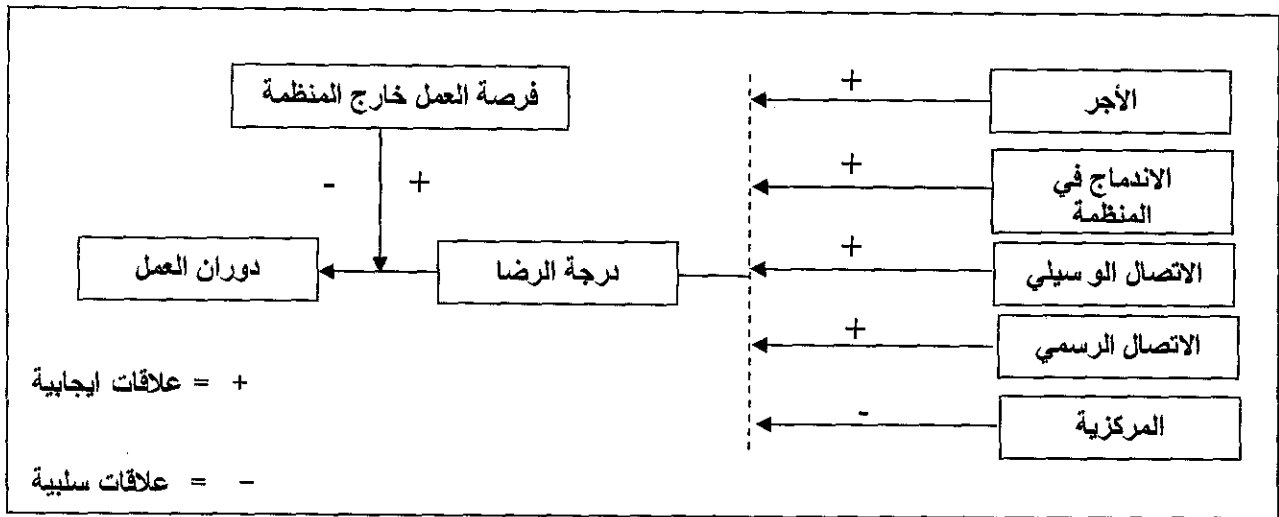


5.1 نموذج برايس "Price model"

يذكر برايس أن هناك خمسة محددات لدوران العمل وهي (Price, 1975; 1976):

- مستويات الأجر.
- الاندماج أو مدى المشاركة الإدارية.
- الاتصال الوسيلي.
- الاتصال الرسمي.
- المركزية.

شكل (2-3): نموذج برايس لمحددات دوران العمل ومتغيراته الوسيطة



ويحدد برايس أن الرضا والفرصة متغيران وسيطان بين المحددات الخمسة السابق ذكرها ودوران العمل.

ويُعرف الرضا على أنه الدرجة التي يكون بها أعضاء المنظمة ذو اتجاه إيجابي نحو عضوية المنظمة، أما الفرصة فهي مدى توافر الوظيفة البديلة في سوق العمل.

الفرض الأساسي لنموذج برايس على أن انخفاض درجة الرضا تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل في حالة توافر الفرصة العالية نسبياً.

6.1 " نموذج توماس ومارتن" (النموذج السببي لنية ترك العمل):

يشتمل هذا النموذج على ستة عشر من المحددات يمكن تصنيفها في ثلاثة مجموعات كما يلي:

للمجموعة الأولى: وتشمل المحددات التالية (Thomas&Martin, 1979):

1- الأجر.

2- علاقة العامل بزملائه.

3- المعلومات التي يحصل عليها العامل من مشرفه عن إنجازاته.

4- المعلومات التي توفرها المنشأة للعامل مثل الدوريات والكتيبات (إرجاع الأثر).

5- المركزية ومدى السماح للعامل بالاشتراك في اتخاذ القرارات.

6- الروتينية.

7- عدالة التوزيع.

8- الترقية.

ويربط النموذج بين هذه المحددات الثمانية وبين الرضا الوظيفي فإذا كان العامل ذو اتجاه إيجابي نحو العمل فإن هذا العامل يكون راضياً، أما إذا كان الاتجاه نحو العمل سلبياً فإن هذا العامل سيكون غير راضياً ويصبح لديه ميل لترك العمل إلا أن ذلك يتوقف على حالة سوق العمل.

* فإذا كان مستوى البطالة مرتفعاً فإن فرصة ترك العمل ستكون محدودة.

* أما إذا كان مستوى البطالة منخفضاً فإن فرصة ترك العمل ستكون مرتفعة.

المجموعة الثانية: وتشمل على اثنين من المحددات وهما:

1- مدى اندماج العامل في الحياة الاجتماعية للتنظيم.

2- دور العمل في حياة العامل ومدى أهميته بالنسبة له.

المجموعة الثالثة: وتشمل على ستة محددات وهي:

مدة الخدمة، السن، التعليم، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، جنس العامل (ذكر / أنثى).

وهذه العوامل الديموغرافية لها تأثير على الميل لدوران العمل.

ويوضح الشكل التالي نموذج "توماس ومارتن" :

شكل (2-4): النموذج السببي لنية ترك العمل



7.1 نموذج وأنس "لتأثير النظرة العامة الواقعية للوظيفة على دوران العمل":

يفترض هذا النموذج أن إعطاء المرشحين أو الموظفين الجدد معلومات دقيقة وكاملة سيؤدي إلى وجود موازنة أفضل وإلى زيادة الرضا والالتزام وإلى دوران عمل أقل (Wanous, 1973). فالفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة تعتبر هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف، ومن هنا يجب تزويد الموظف الجديد بما يلي:

1- صورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة.

2- صورة واضحة لاحتمالات المكافأة التي يمكن الحصول عليها.

3- تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم.

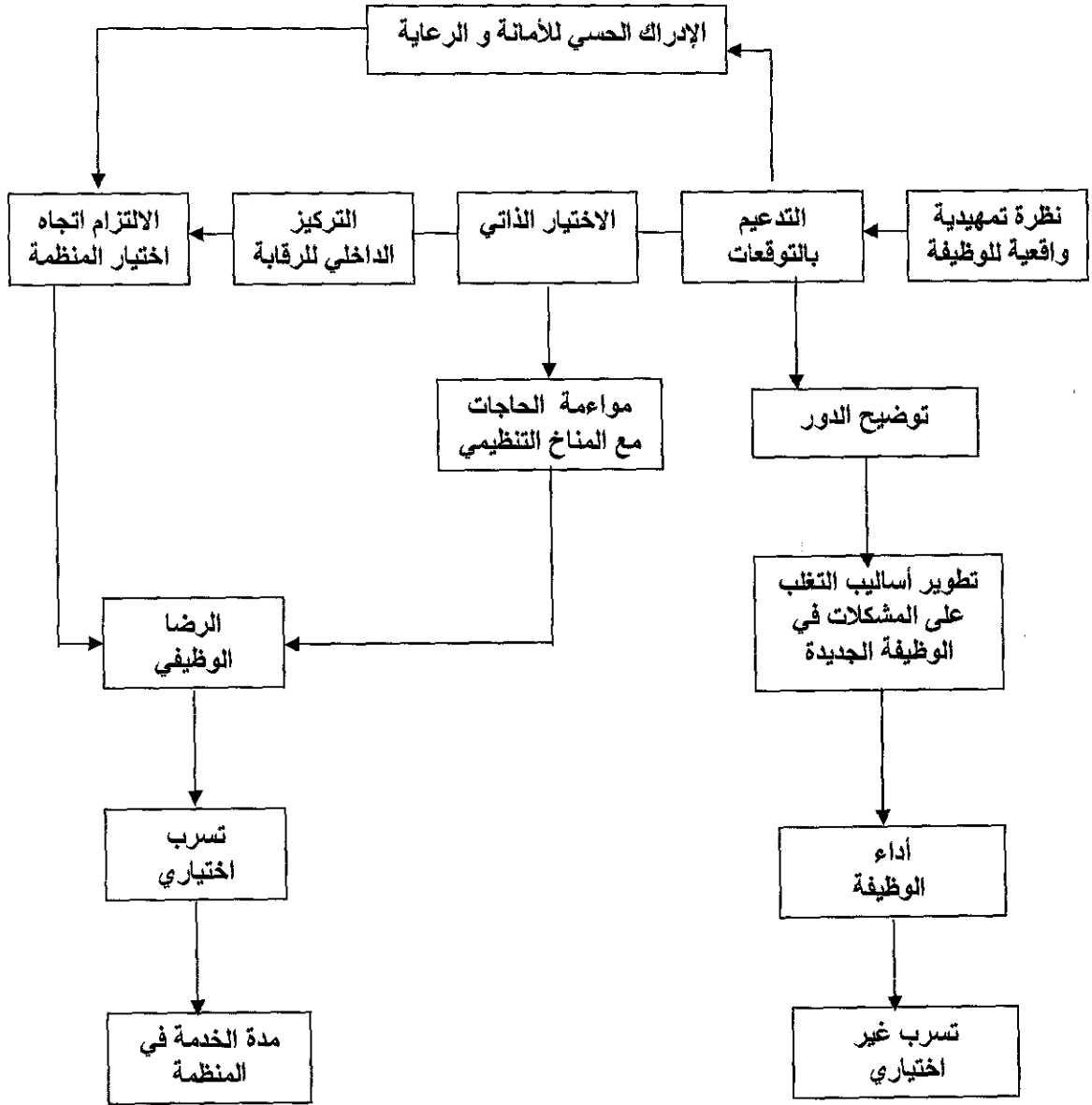
ويمكن نشر هذه المعلومات الواقعية من خلال الكتيبات والأفلام وأشرطة الفيديو، وعينات العمل الواقعية والمقابلات والمشرفين والموظفين الآخرين الذين تم تعيينهم حديثاً.

ومثل هذا التكيف الاجتماعي المبكر يختلف بشكل أساسي عن برنامج التعريف التقليدي الذي يستغرق عدة ساعات فقط.

والنظرة العامة الواقعية للوظيفة هي إحدى الطرق التي يمكن للمنظمة استخدامها لتعزيز الواقعية.

ويعرض الشكل التالي نموذج Wanous لكيفية تأثير النظرة العامة الواقعية للوظيفة على دوران العمل وذلك من خلال " التطعيم الوقائي " ضد الجوانب السلبية للمنظمة وزيادة الاختيار الذاتي، والالتزام القوي في اختيار المنظمة.

شكل (2-5): الأثر النفسية للنظرة التمهيديّة الواقعية للوظيفة



إن إعطاء النظرة التمهيدية الواقعية للوظيفة بعد الالتحاق بالمنظمة يمكن أن يكون أداة فعالة في زيادة توضيح الدور، وفي تعليم مهارات التغلب على المشكلات وبالتالي المساعدة في تخفيض دوران العمل.

وهناك الكثير من المنظمات التي تستخدم الفترة التجريبية كجزء من سياستها أو كجزء من اتفاقية التوظيف التي تبرمها مع الموظف ومع ذلك فإن الفترة التجريبية لا تستخدم بفعالية وحتى تكون الفترة ذات فعالية فينبغي أن توفر للموظف الجديد تقويماً ومروداً منظماً، فضلاً عن النصح المخلص والتعليم الخاص والاستشارة والتقويم المشترك بين الموظف وصاحب العمل لاحتتمال نجاح استمرارية العلاقة الوظيفية بينهما.

ويمكن اعتبار الفترة التجريبية امتداداً لتجربة الوظيفة. وحيثما تترك المنظمة و / أو الفرد أنه لا يوجد تآلف وتوافق فقد يكون من المناسب أن يتم نوع من: التدريب والتطوير الفردي، والنقل أو الاستغناء عن الخدمة.

ومع إدراكنا لحقيقة أن إجراءات اختيار الموظف وتكيفه الاجتماعي المبكر لم تؤدي إلى وجود مواعمة تامة فلا بد في هذه الحالة من نقل أو إنهاء خدمات بعض الأفراد بصورة مبكرة.

وهذا الأمر مستحسناً من وجهة نظر المنظمة والفرد على حدٍ سواء.

ثانياً: إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية والقيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الاستثمار في الموارد البشرية

1.2 إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية:

إن مفاهيم وأفكار نظرية الاستثمار البشري كانت مقبولة من معظم العلماء والباحثين وذلك من الناحية النظرية، إلا أنها في نفس الوقت لاقت جدلاً ونقاشاً من ناحية إمكانية تطبيقها بصورة فعلية على أنشطة الموارد البشرية. حيث كان هناك رأيين لإمكانية التطبيق، الرأي الأول أيد إمكانية معاملة الأفراد كأصول بالرغم من عدم امتلاك المنظمة لهذه الأصول، بينما عارض الرأي الثاني هذه الفكرة وذلك لتعارضها مع المبادئ التقليدية للمحاسبة. لأن من وجهة النظر المحاسبية يمثل العنصر الخاص بالأفراد في قائمة الأرباح والخسائر في صورة الأجور والنفقات الأخرى الموجهة للأفراد كنفقات قصيرة الأجل يجب تخفيضها إلى أدنى حد لها لزيادة فعاليتها (حسن، 2005).

ولكن وجهة النظر الحديثة في الإدارة والمحاسبة تتطلب وفقاً لمفاهيم وأفكار نظرية الاستثمار البشري ظهور الأفراد كأصول في الميزانية.

وقد أدى ظهور بعض التغيرات في بيئة العمل وخصوصاً البيئة الخارجية إلى إضعاف الرأي المعارض لفكرة اعتبار الموارد البشرية أصولاً يمكن الاستثمار فيها. ومن بين التغيرات الخارجية في بيئة العمل، زيادة نمو قطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الإنتاجي، بهذا التغير تحول الاهتمام من التركيز على معايير التكلفة ومحاسبة التكاليف إلى زيادة التركيز على العائد على رأس المال. فمعظم المنظمات الآن تهتم بالتعرف على المجالات التي يمكن أن تحقق لها أكبر عائد على رأس المال، وتخصيص الموارد اللازمة لهذه المجالات.

وأيضاً بزيادة الاتجاه إلى التخطيط الإستراتيجي في السبعينات، زاد التركيز على العائد للاستثمارات باعتباره أحد أهداف التخطيط الإستراتيجي. وبالتالي فقد زاد الاهتمام من قبل الإدارة بمعاملة كل منتج وكل سوق، وكل عمل داخل المنظمة على اعتبار أن كل منها يمثل جزءاً من محفظة

تضم تشكيلة ومزيج متنوع من الأصول، وتحدد أوزانها النسبية مقارنة ببعضها البعض لتحديد الفرصة البديلة لكل منها عند تحديد وتخصيص الموارد.

وهذا المنطلق زاد إدراك ووعي المنظمات وتفهمها لإمكانية معاملة مواردها البشرية كأصول يمكن الاستثمار فيها ويمكن تحديد قيمتها وقياس أنشطتها قياساً كميّاً (Odiome, 1985).

ويرى البعض أن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية يمكن قياسها مثل قياس سياسات التعويضات والأجور، والتعيين والتدريب، ومعدل دوران العمل. ومن ثم يجب تقييم أنشطة الموارد البشرية على أسس اقتصادية خاصة في ظل ظروف ارتفاع تكلفة الأفراد، وتكلفة الطاقة والمواد الخام، وتكلفة التشغيل (Driessenack, 1979).

ويعد التدريب من أكثر المجالات احتمالاً لضياع الموارد المالية للمنظمة خاصة إذا عمل الفرد في مجال عمل لا يتناسب مع مهاراته وقدراته المكتسبة من خلال التدريب. كما تعتبر السيطرة على تكلفة دوران العمل من أولى المسؤوليات الواقعة على عاتق إدارة الأفراد لزيادة فعالية الاستثمار في الموارد البشرية.

وهناك عدد من الجوانب المتعلقة بالاستثمار في مجال التدريب يمكن قياسها ومنها:

1.1.2 تقييم فعالية البرامج والسياسات التدريبية:

يعتبر تقييم فعالية البرامج والسياسات التدريبية جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب. وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب أنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنتج في المستقبل أم لا. وإذا كان هذا هو الحال، فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

وكم من دولة نامية بذلت جهوداً كبيرة في تدريب مواردها البشرية، وأنفقت أموالاً ومجهوداً في تحديد الحاجات التدريبية وفي تصميم البرامج، إلا أنها غالباً ما تتفacs عند وضع أنظمة تقييم لهذه البرامج. ويؤدي هذا الوضع إلى فشل كثير من البرامج التدريبية (ماهر، 1998).

ويفيد تقييم برامج التدريب في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة. فتحسن الأداء والإنتاجية وشعور المتدربين بالاستفادة، قد يكون دليلاً قوياً على فعالية إدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها، مما قد يشجع في المستقبل على استمرار استخدام عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين عليها. وقد يكون رد الفعل معاكساً في حالة فشل مثل هذه الأجهزة. ويمكن قياس فعالية البرامج والسياسات التدريبية من خلال تطبيق المنفعة والتكلفة كمعيار للحكم على مدى جدوى ومنفعة الاستثمار في تحقيق الأهداف المطلوبة. ويتضمن استخدام هذا التحليل تحديداً وقياساً للتكاليف والمنافع المتوقعة من الاستثمار في التدريب. فقياس فعالية التكلفة تمثل أهمية كبيرة في تحديد العائد الاقتصادي للبدائل المختلفة لإستراتيجيات التدريب.

2.1.2 قياس تكلفة التدريب:

لا بد من أي منظمة لكي تقيس تكاليف التدريب أن تضع ميزانية لهذا التدريب لكي تتعرف على التكاليف التقديرية، لأن هذه الميزانية تؤثر في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه. كما قد يؤثر في تعديل برنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجاً اقتصادياً (ماهر، 2007)، وبشكل عام اختلفت بنود عناصر هذه التكاليف وفقاً لمعايير تقسيمها. فالى جانب التكلفة المباشرة وغير المباشرة، يمكن تقسيم تكلفة التدريب إلى (Mincer, 1962):

1- تكلفة ثابتة أو متغيرة.

2- تكلفة إعداد برامج التدريب ومستلزماتها وتكلفة العملية التدريبية ذاتها.

وبالنسبة لتقسيم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة، فإن التكلفة الثابتة تتمثل في تلك العناصر التي لا تتغير بتغير عدد المتدربين أو وقت التدريب أو البرامج المستخدمة. ومن أمثلة هذه التكلفة، تكلفة المعدات والآلات المستخدمة. أما التكلفة المتغيرة فهي التكلفة التي تتغير وفقاً للتغير في عدد المتدربين ووقت البرنامج (Cullin, 1978). ومن أمثلة هذا النوع، الخسارة في مقدار الإنتاج نتيجة الانشغال بالتدريب أما بالنسبة لتقسيم تكلفة التدريب إلى تكلفة تسبق العملية التدريبية وتكلفة العملية التدريبية نفسها فهي تتضمن عدد من البنود وهي:

- 1- تكلفة إعداد وتخطيط البرامج التدريبية مثل الوقت المستغرق في تحليل العمل، ووقت تصميم البرامج.
- 2- تكلفة إعداد وإنتاج المادة التدريبية.
- 3- تكلفة المعدات المستخدمة للتدريب العملي مثل: الآلات والمعدات المستخدمة لأغراض التدريب فقط.
- 4- تكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء كان وقت المتدرب أو المدرب.
- 5- الخسارة في الإنتاج من استهلاك الآلات والموارد المستخدمة في التدريب (Cascio,1982).

3.1.2 قياس تكلفة معدل دوران العمل:

- هذه التكلفة من أكثر التكاليف المرتبطة بالاستثمار في التدريب، وتعتبر من أكثر التكاليف المرتبطة بالاستثمار في العنصر البشري والتي تؤثر على تكلفة الاستثمار في التدريب.
- وقد قسمت تكلفة معدل دوران العمل إلى عدد من العناصر وهي:
- 1- تكلفة الانفصال عن العمل ومن أمثلتها تكلفة المقابلة الشخصية للفرد تارك العمل، وتقدير مستحقاته المالية.
 - 2- تكلفة الإحلال وتمثل في تكلفة إحلال فرد جديد محل الفرد تارك العمل بما تتضمن من تكلفة الإعلان عن الوظيفة، والتكلفة الإدارية اللازمة للتعيين وتكلفة الاختبارات.
 - 3- تكلفة التدريب، وهي تكلفة تدريب الفرد الجديد والمتضمنة للتكلفة المباشرة مثل:
- تكلفة البرامج والمواد الخام، والتكلفة غير المباشرة مثل: التكلفة المترتبة على انخفاض إنتاجية العامل الجديد أثناء فترة التدريب، وتكلفة التشغيل والصيانة والحوادث المترتبة على عدم كفاءة العامل الجديد في استخدام المواد والمعدات.

وبهذا هناك إمكانية لقياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، بل يمكن أيضاً تقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها الاقتصادية للمنظمة. ولكن بالرغم من الأهمية المتزايدة لقياس هذه الموارد وتقييمها وفقاً للمعايير الكمية والاقتصادية، وبالرغم من المبالغ والمخصصات المستثمرة في برامج التدريب والتنمية، فإنه لم تبذل سوى جهود قليلة للتعرف على النواتج الاجتماعية والاقتصادية لهذه الاستثمارات. وقد يرجع عدم التوسع في قياس تكلفة ومنفعة الاستثمار في الموارد البشرية إلى بعض الأسباب منها: (Cascio, 1982)

1- عدم معرفة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بكيفية وطرق القياس اللازمة.

2- عدم الاقتناع بإمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية كمياً.

3- عدم رغبة بعض المديرين في قياس ما يقومون به من أنشطة.

4- الرغبة في تطبيق وسائل القياس مع عدم توافر القدرات والخبرات اللازمة لذلك.

2.2 بعض القيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية

على الاستثمار في الموارد البشرية:

يمكن من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة (Eckous, 1966; Levitan, 1983; & Nicklson, 1983; & Magnum & Marshal, 1981) استخلاص بعض القيود التي يجب تفهمها عند تطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري على الاستثمار في الموارد البشرية وخاصة الاستثمار في التدريب، ومن هذه القيود ما يلي:

1.2.2 اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها:

* عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية فبالرغم من أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاج إليها.

* عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلياً بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.

* يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي.

2.2.2 النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل:

* صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة.

* اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة.

* صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة.

* صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللائم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج. فعند حساب معدل العائد على التدريب، لا بد من تضمين المنفعة غير المالية مثل: جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب. لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هو عليه في الواقع.

3.2.2 صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار، فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري. لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضاً للفرد لكي يعيش وتستمر حياته.

وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار.

4.2.2 صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري. ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل: المركز الأدبي وتحقيق الذات.

وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط، لا يمكن اعتبار اختياره اختياراً غير رشيد.

وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة، والوصول إلى قرارات وسياسات وإستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. ومن ثم لا يجب أن تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها، بل فقط يجب أن تستخدم بحذر مع أخذ القيود السابقة الذكر في الاعتبار، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها. ومحاولة للتغلب على بعض قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية، يقترح مستويان للحلول. يتعلق أولهما بالجانب الإتجاهي والمفاهيمي للمنظمات ناحية مواردها البشرية. أما ثانيهما فيتعلق بالجوانب المنهجية والتطبيقية. بالنسبة للجانب الإتجاهي والمفاهيمي فهو يتضمن: ضرورة تغيير نظرة المنظمات واتجاهاتها ناحية مواردها البشرية.

ويتم هذا من خلال إدراك المنظمات للموارد البشرية كأصول يمكن تقييمها والاستثمار فيها لزيادة قيمتها الاقتصادية للمنظمة. وأيضاً يجب أن تترك المنظمات الاختلافات الفردية لمواردها البشرية، ومن ثم تسعى إلى تنمية أساليب وسياسات إستراتيجية مختلفة تتناسب مع هذه الاختلافات. أما المستوى الثاني للحلول المقترحة فتتعلق بالنواحي التطبيقية والمنهجية، فإدراك المنظمة لأهمية الموارد البشرية كأصول مثلها مثل الأصول الأخرى في المنظمة، وللاختلافات الفردية لهذه الموارد سيؤدي بها إلى السعي للتكيف مع هذه المفاهيم والاتجاهات الحديثة. ومن أولى الإجراءات التطبيقية التي يمكن للمنظمة أن تتخذها لإحداث هذا التكيف هو محاولة تعديل المحاسبة التقليدية لتعكس هذه المفاهيم، وإقناع المحاسبين على مستوى المنظمة بقبول فكرة أن الموارد البشرية أصول وليس نفقات يجب الحد منها. أيضاً لا بد من إيجاد طرق محاسبية جديدة للاستهلاك غير الطرق التقليدية تعكس الطبيعة والخصائص المميزة للموارد البشرية، وتعكس معدل الخطر العالي للاستثمارات البشرية. وفي هذا المجال أيضاً فإنه يمكن للمنظمة من تقليل درجة الخطر في الاستثمارات البشرية والناجمة من ترك الأفراد للعمل بعد تحمل تكلفة الاستثمار فيهم، من خلال عقود عمل طويلة الأجل نسبياً.

أما بالنسبة للقصور في النواحي المنهجية للبحوث فيمكن أن يتم معالجته من خلال بعض الاقتراحات مثل:

1- استخدام وتطبيق التصميمات التجريبية المحكمة مثل: التصميم العاملي والذي يمكن من خلاله معالجة الصعوبة في تتبع الأثر الصافي للتدريب على مهارات وإيرادات الفرد، ومثل هذا التصميم يمكن من عزل أثر المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر على إيرادات ومهارات الفرد مثل الخبرة والعمر والتعليم.

2- الاهتمام بقياس التكلفة والمنفعة الكلية للتدريب حتى تعكس القيمة الحقيقية لهذه المنافع والتكاليف. ويمكن قياس تكلفة الفرصة البديلة أي دراسة الخسارة في أجور وإيرادات وإنتاج الأفراد المتدربين والناجمة من التحاق الفرد بالتدريب. ويتم هذا القياس من خلال معرفة كل من معدل إنتاج الفرد، ومعدل أجره في الساعة، وعدد الساعات التي قضاهما الفرد في التدريب في أوقات العمل الرسمية.

أما بالنسبة لقياس المنفعة فيجب بنفس المنطق الاهتمام بقياس المنافع غير المادية المتحققة من التدريب والتي قد يكون تأثيرها أقوى من المنفعة المادية أحياناً. ومن أمثلة هذه المنافع المركز الأدبي، وتحقيق الذات، ويمكن قياس مثل هذه المنافع من خلال استطلاع لاتجاهات المتدربين للتعرف على أنواعها وآثارها.

3- الاهتمام بإدخال بعض المعايير الاجتماعية وغير المادية عند حساب معدل العائد على الاستثمار البشري. فمن الأهمية بمكان إدخال العوامل الاجتماعية في قياس العائد على الاستثمار البشري لأن الطبقة الاجتماعية للفرد تؤثر في نوعية الاستثمار الذي يمكن للفرد أن يستثمره في نفسه لتنمية وتحسين مهاراته (Odiome, 1985)، وبالتالي في مقدار العائد الذي يمكن أن يحققه من خلال هذا الاستثمار.

4- الاتجاه بالدراسات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري إلى الأبحاث التي تغطي سلسلة زمنية أطول نسبياً، نظراً لطول الوقت الذي يتطلبه تتبع الآثار المترتبة على الاستثمار البشري. ويمكن اقتراح بعض الضوابط المنهجية لاستخدامها في دراسات تحليل التكلفة والعائد المتعلقة بمجال تأثير الاستثمار في التدريب. ومن هذه الضوابط:

- 1- ضرورة تنوع عينة البحث لزيادة القدرة على القياس والتصميم، حيث تختلف العلاقة بين تكلفة ومنفعة التدريب باختلاف المجموعات الضابطة، وباختلاف المتدربين والمهن وسوق العمل.
- 2- الاعتماد على الاختيار العشوائي للعينات .
- 3- كفاية الفترة الزمنية اللازمة لدراسة الآثار المترتبة على التدريب بحيث تعكس المنافع المحققة، مع مراعاة أن هذه المنافع تتميز بطبيعتها بأنها طويلة الأجل نسبياً، وقد حددت هذه الفترة من سنة إلى خمس سنوات.
- 4- تعدد مصادر الحصول على البيانات، حيث يمكن جمعها من خلال استقصاء المتدربين، والمقابلات الشخصية، وبيانات بعض أجهزة التدريب الحكومية وغيرها.
- 5- استخدام الطرق الإحصائية غير الخطية مثل الانحدار المتعدد باعتباره أفضل الوسائل لتقدير آثار التدريب (Hardin&Borus, 1970).

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يرتكز هذا الجزء على عرض مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتباره امتداداً لنظرية الاستثمار البشري. ويتناول هذا الجزء أولاً تحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والمزايا الممكنة تحقيقها من تطبيقها. ثم عرض لبعض التحديات التي تواجهها المنظمة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتي تزيد من حاجتها إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مواردها البشرية. ثم يتطرق بعد هذا إلى عرض لبعض التغييرات التي يجب على المنظمة إحداثها في اتجاهات الأفراد، وإلى متطلبات دور إدارة الموارد البشرية وأساليبها كأساس لتطبيق مفهوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بفاعلية أكبر مع التركيز على مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي.

1.3 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها امتداداً لمفاهيم نظرية

الاستثمار البشري:

لقد صاحب تقديم نظرية رأس المال البشري لشولتز مرحلة تطوير في مجال السياسات للموارد البشرية وذلك في حقبة الستينات. وقد تضمن هذا التطوير محاولة تطبيق مفاهيم هذه النظرية لتقييم السياسات والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية، وأيضاً لتقييم الأفراد كأصول بشرية يمكن الاستثمار فيها.

وقد قدمت نظرية الاستثمار البشري مفاهيم أكثر عمقاً للأفراد، فتحولت إدارة الأفراد إلى إدارة للموارد البشرية أسوة بالموارد الأخرى في المنظمة مثل الموارد المالية.

وقد ساعد هذا على زيادة احتمالات تطبيق المنظمة نفس أساليب إدارتها لمواردها المادية على إدارتها لمواردها البشرية. ومن هنا كان من الضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية تختلف عن وجهات النظر التقليدية والتي لم تدرك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح سياسات المنظمة ككل.

وبالرغم من ظهور نظرية الاستثمار البشري لشولتز في الستينات، إلا أنها لم تطبق في مجال إدارة الموارد البشرية إلا حديثاً. فقد استخدمت بعض التطبيقات العملية المرتبطة بالاستثمار البشري مثل: تقديم البرامج التدريبية، والمنح الدراسية للأفراد، والتخطيط طويل الأجل للموارد البشرية، لكن دون وعي أو إدراك حقيقي من جانب المنظمات بتطبيقها لمبادئ ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري.

فما زال الاهتمام بالموارد البشرية كأصول يحتاج إلى تطبيق فعلي وليس مجرد اهتمام بتقديم المفهوم نظرياً، فبالرغم من أن المنظمات تدرك أهمية التدريب في تنمية مواردها البشرية إلا أنها لا تحدد الميزانيات الكافية للتدريب، ولا تخطط لهذا التدريب وفقاً للحاجة الفعلية للأفراد. فغالباً ما تقدم برامج التدريب كميزة ممنوحة للفرد أو كإجراء روتيني للترقية. كذلك كثيراً ما يقتصر اهتمام المنظمات بدافعية وتحفيز الأفراد عند تقديمها لخطة جديدة للحوافز، لذلك برز اتجاه لإعادة النظر في المفاهيم والأساليب المتقدمة لإدارة الموارد البشرية التي لا تتماشى مع الطبيعة المتغيرة والمتطورة للموارد البشرية والظروف التي تعمل في ظلها. فتم الاتجاه إلى مفهوم أكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية وهو المفهوم الإستراتيجي، وأيضاً الاتجاه إلى استحداث أساليب ونظم جديدة لتدريب وتحفيز وتقييم أداء الأفراد بما يعكس الاختلافات الفردية .

وتمثل محاولة أوديون لتقديم مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتحليل محفظة الموارد البشرية كأداة إستراتيجية، أولى المحاولات الجادة لتطبيق مفاهيم نظرية الاستثمار البشري لشولتز في مجال إدارة الموارد البشرية. وتقوم نظرية الاستثمار البشري على فرضين أساسيين وهما أيضاً الأساس الذي استند إليه المفهوم الإستراتيجي للموارد البشرية وهما: (Schultz, 1961; 1962).

1- وجود اختلافات بين الأفراد من حيث قدراتهم وخبراتهم وإنتاجيتهم وتفضيلاتهم.

2- إمكانية تقييم الأصول البشرية من حيث احتمالات نموها في المنظمة، ودرجة الخطر التي تنطوي عليها عملية النمو.

ويترتب على هاذين الفرضين عدم قيام المنظمات بإخضاع جميع الأفراد لنفس المعاملة، أو تطبيق نفس الإستراتيجيات على كل الأفراد العاملين لديها.

وتتمثل الفكرة الأساسية المستخدمة في تقييم هذه الأصول في تحديد احتمالات نمو تلك الأصول في المنظمة. ويتطلب تحديد هذه الاحتمالات التعرف على الفترة الزمنية المتوقع أن يستمر الفرد فيها للعمل بالمنظمة، أيضاً فهي تتطلب تقديراً للإيرادات السنوية الممكن أن يحققها الفرد للمنظمة خلال فترة بقائه في العمل. وبالرغم من أن تحديد وتقدير الفترة المتوقعة لبقاء الفرد أو تقدير الدخل المتوقع الممكن تحقيقه للمنظمة يعتبر أقل ثباتاً وتحديداً ودقة، بل وأكثر صعوبة في حالة الأصول البشرية عنه في حالة الأصول والاستثمارات الرأسمالية، إلا أنه يعتبر ضرورة بالنسبة لتطبيقات نظرية رأس المال البشري.

ويستلزم تقييم الأصول البشرية تحديد نوع ودرجة الخطر الممكن أن تتعرض له المنظمة عند الاستثمار في العنصر البشري والذاتان يختلفان باختلاف قيمة الفرد بالنسبة لها. ويعتبر عدم التأكد من استمرار الفرد في العمل بعد قيام المنظمة بتدريبه من أهم المخاطر الممكن أن تتعرض لها. وقد يدفع هذا بعض المنظمات إلى تحديد حد أدنى لبقاء الفرد في العمل من خلال عقود عمل طويلة الأجل نسبياً. ويأخذ هذا النوع من الحظر أشكالاً عديدة بعضها يمكن للمنظمة أن تسيطر عليه مثل انخفاض دافعية الفرد للعمل، أو انخفاض مستوى مهاراته وقدراته. أما البعض الآخر فلا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليه مثل الوفاة أو التقدم في السن أو المرض.

وتمثل ظروف سوق العمل نوعاً آخرًا من أنواع الخطر المفروض بتقييمه عند تقييم الأصل البشري. فتتوقف احتمالات التعيين أو الاستغناء عن الفرد على نوعية تخصصه، وعلى مدى الوفرة أو الندرة النسبية لهذا التخصص في سوق العمل. فيزداد معدل الخطر كلما كان هناك ندرة نسبية في تخصص الفرد حيث من المحتمل أن تزيد من فرص العمل أمام الفرد خارج المنظمة، وبالتالي تتجه المنظمة في هذه الحالة إلى منح هذا الفرد أجراً أعلى من المعدل العادي حتى تحافظ على بقاءه.

ويطلق على الفارق بين معدل الأجر العادي ومعدل الأجر العالي المرتبط بالندرة قسط الخطر.

وتزداد درجة الخطر والخسارة الناجمة عن ترك الأفراد للعمل عندما تتحمل المنظمة تكلفة تدريبهم وإعدادهم وإكسابهم لمهارات وخبرات متخصصة للقيام بنوعية أعمال فنية متخصصة.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بصفه عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، والمنظمة، والأفراد، والأنظمة مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والموارد البشرية (Thomas, 1990). ويتضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المشاركة من قبل إدارة الموارد البشرية في وضع وتكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات منهجية تمكنها من المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة. وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين جميع إدارتها وأنظمتها، والذي يمكنها من تنمية مقاييس أفضل لكل من الإنتاجية، ودوران العمل، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بطرق أكثر دقة، وتحديد العوامل المؤثرة على تكلفة دوران الأفراد، وتطبيق المرونة في استخدام الأفراد، واتخاذ الخطوات اللازمة للتكيف مع عدم التوازن بين الطلب على الموارد البشرية والعرض المتاح منها (Peters, 1988).

وتتوقف قدرة المنظمة على تبني الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

- 1- الموارد البشرية عنصراً متكاملماً مع عناصر العمل الأخرى.
 - 2- الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجي.
 - 3- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفعلية.
 - 4- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها كأنشطة مستقلة.
- ويساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق هدف المنظمة في تبني هذا الاتجاه الإستراتيجي (Dyer&Shafer, 1987).

ومن خلال استطلاع بعض الدراسات السابقة يمكن استخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية ومنها:

- 1- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
 - 2- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
 - 3- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتمييزها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 - 4- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات تدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.
 - 5- زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
 - 6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب (Winer, 1983; Chakravarthy, 1987; Garavan, 1991).
- وتواجه المنظمة عدداً من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى إدارة وتخطيط مواردها البشرية إستراتيجياً. وتعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمقابلة التغيرات التكنولوجية. ويرجع السبب الرئيسي في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:
- 1- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
 - 2- شعور الأفراد بانخفاض مقدار المعلومات المتاحة واللازمة لأداء عملهم.
 - 3- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي والنتائج من النقص والعجز في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
 - 4- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة .

- 5- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً.
- 6- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- 7- اختلاف ماهية وطبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- 8- مطالبة الأفراد بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ومزيد من الديمقراطية في العمل من خلال مناقشتهم لأمر عملهم، ومطالبتهم بالمعاملة العادلة في جميع نواحي العمل.

أما بالنسبة للتحديات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية فمن أهمها: التطور التكنولوجي السريع، والتغيرات القطاعية، والقوانين الحكومية، والمنافسة الخارجية، والضغط السوقية، وتغير أذواق المستهلك، وأيضاً التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل الخارجي.

وتؤدي مثل هذه التحديات إلى وجود قوى متناقضة ومتعارضة يجب على المنظمة تحقيق الاتساق والتوافق فيما بينها حتى تزيد من قدرتها على التكيف مع هذه التحديات.

فبينما تتطلب التغيرات التكنولوجية السرعة في مواكبتها والتكيف معها، نجد العوائق الداخلية متمثلة في الموارد البشرية وتركيباتها الديموغرافية، واتجاهاتها، وقدراتها، وطاقاتها، ومهاراتها، قد تقف حائلاً دون إحداث النمو والتطور المطلوب (McLaughlin, 1986; & Capello, 1990).

هذا في الوقت الذي تدرك المنظمة أهمية الاعتماد على هذه الموارد في تحسين الإنتاجية لتحقيق النمو والمعاشية في ظل التحديات والظروف البيئية لمتغيرة.

2.3 بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية:

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل. ومن أهم هذه المتطلبات:

1- تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمنظمة وتزيد دافعيتهم للعمل. ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور والمزايا (Oswald, Scott & Woerner, 1991).

2- تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في الأخيرة مراحلها (Vetter, 1986; Templer, 1989; & Flumer, 1990).

3- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية، والتسويقية، والتمويلية.

وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، والاختلافات في الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط (Chakravarthy, 1987).

4- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية، لتشمل مفاهيم جديدة وهي: مفهوم دورة حياة المنتج، ومفهوم طريقة الإحلال، ومفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

* مفهوم دورة حياة المنتج: وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربع مراحل وهي:

المرحلة التأهيلية، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحدار والهبوط. ويسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المنظمة لإستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

* مفهوم خريطة الإحلال: يتضمن هذا المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدلة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقية لمستويات وظيفية على وإحلال آخرين محلهم (Odiorne, 1985).

* مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: ويعد هذا المفهوم امتداداً لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي استخدمت من قبل في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة للتحليل (Schoffer, 1985).

وقد قام أوردليون بمحاولة لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي. أستند أوديورن في بنائه لهذه المصفوفة على (Odiorne, 1985) كل من:

1- فكرة مصفوفة الحصص / النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية والتي استمدت أساساً من فكرة الأوراق المالية.

2- مفاهيم نظرية الاستثمار البشري. فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تقليل درجة المخاطر إلى أدنى حد، فإن المنظمة أيضاً تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد. ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المنظمة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية:

- مستوى عالي من الأداء وفقاً لأهداف المنظمة.

- احتمال عالي للبقاء في المنظمة ومدة خدمة طويلة.

- مستوى عالي ومتنوع من المهارات والقدرات.

- احتمال عالي للنمو على المستوى الفردي.

وتشبه المصفوفة المستخدمة في تصنيف الموارد البشرية مصفوفة الحصص / النمو للمنتجات فيما عدا اختلاف بعدي المصفوفة، حيث يعكس البعد الأول الأداء الفعلي للأفراد مقارنة بالأهداف المحددة للعمل. ويتفق هذا البعد مع تطبيق المنظمات لمبدأ الإدارة بالأهداف، حيث تحدد الأهداف أولاً، ثم يقيم الأداء وفقاً لمدى تحقيق هذه الأهداف. أما البعد الثاني فيعكس الأداء المحتمل للأفراد خلال فترة زمنية مستقبلية، ويتأثر الأداء المحتمل للفرد بما قد يحصل عليه من تدريب يزيد قدراته ومهاراته في

المستقبل، وبعدد السنوات المتوقعة لبقاء الفرد بالمنظمة للاستفادة من الدخل والإيراد الذي كان يمكنها تحقيقه من خلال بقاء الفرد في العمل.

ومثل مصفوفة الحصة/النمو للمنتج فإنه يمكن تقسيم مصفوفة الموارد البشرية إلى أربعة مجموعات وفقاً للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي والمحتمل. ويتمثل أفراد المجموعة الأولى Dead wood في الأفراد المؤهلين وتكون احتمالات نمو أدائهم في العمل منخفضة كما يتميز أدائهم الفعلي والمحتمل بالانخفاض.

أما أفراد المجموعة الثانية Work horses فهم هؤلاء الأفراد المحققين لأعلى مستوى من الأداء ولكن فرص النمو أمامهم محدودة نظراً لاحتمالات تغير مواردهم البشرية والمحددة لفرص استمرارهم في العمل مثل بلوغ سن المعاش.

وتتميز أفراد المجموعة الثالثة Stars بمستوى أداء عالٍ سواء كان الأداء الفعلي أو المحتمل. أما بالنسبة لأفراد المجموعة الرابعة Problem employee فيتميزون بارتفاع مستوى أدائهم المحتمل في المستقبل بالرغم من أنهم لا يعملون بطاقتهم الفعلية في الوقت الحالي.

ويتمثل هؤلاء الأفراد مشكلة جوهرية للمنظمة، حيث يتطلبون عناية واهتماماً خاصاً من جانب الإدارة، لأنه بالرغم من أدائهم الحالي المنخفض إلا أن التوقعات تشير إلى احتمالات ارتفاع مستوى أدائهم في المستقبل. ومن ثم فقد يتطلب مثل هؤلاء الأفراد تصميم برامج خاصة لتنمية مواردهم البشرية للاستفادة المتلى من طاقتهم الفعلية، أو قد يتطلبون إعادة النظر من جانب الإدارة فيما يتعلق بالواجبات والمسئوليات المخولة لهم في العمل، ويظهر الشكل التالي مصفوفة الموارد البشرية.

شكل (2-6): محفظة الموارد البشرية

الأداء المحتمل		الأداء الفعلي
عالٍ	منخفض	
المجموعة الرابعة Problem employee	المجموعة الأولى Dead wood	منخفض
المجموعة الثالثة Stars	المجموعة الثانية Work horses	عالٍ

وتتميز محفظة الموارد البشرية كما قدمها أديورن باستادها إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري مما يزيد من الإمكانية التطبيقية للنظرية في مجال العمل الفعلي بصفة عامة ومجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. ويفيد تطبيق مفاهيم هذه النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية في جذب الانتباه إلى:

- 1- أهمية إدراك المنظمة للاختلافات الفردية.
 - 2- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، بما يتفق مع هذه الاختلافات الفردية.
 - 3- أهمية تنمية وتراكم معرفة ومهارات وخبرات الموارد البشرية في تفسير النمو الاقتصادي، وفي تفسير الاختلافات في إيرادات الأفراد.
 - 4- إمكانية استخدام مبادئ النظرية كجزء من سياسات المنظمة لتجنب الخطر.
 - 5- إمكانية تقييم الموارد البشرية وإدارتها بنفس أساليب إدارة الموارد المادية الأخرى في المنظمة.
 - 6- إظهار إمكانية تعديل محفظة الموارد المالية لاستخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ويحقق استخدام محفظة الموارد البشرية عدد من المزايا منها:

- 1- تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة من خلال بناء وتنمية بعض الموارد، والتخلص من البعض الآخر الذي لم يثبت فعاليته في تحقيق الأرباح، والحفاظ على تلك الموارد التي تساهم في تحقيق أقصى أرباح المنظمة.
- 2- تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسباً مع إمكانياتهم وقدراتهم.
- 3- إتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص التصنيفات المختلفة للأفراد.
- 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل:

الأنشطة المتعلقة بالاختيار والترقية، والمكافآت، وتقييم الأداء، وتحديد البرامج التدريبية المتسقة مع الحاجات الفعلية للأفراد وتحديد الأفراد الذين يمثلون مشكلة بالنسبة للمنظمة.

وهناك بعض المجالات التي يمكن تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية فيها لكي تستفيد الموارد البشرية من هذه المحفظة وهي (Meals&Rogers,1986):

1- الأجر والمكافآت والمزايا:

بصفة عامة يؤدي ارتباط واتساق سياسات الأجر والمكافآت والمزايا بإستراتيجية المنظمة إلى تحسين مستوى أداء كل من الأفراد والمنظمة. ويرجع هذا إلى سببين أولهما:

أن تدعيم سلوك الفرد الذي يتفق مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يؤدي إلى زيادة احتمال إظهار الفرد للسلوك المرغوب فيه والصحيح في العمل، أما ثانيهما: فإن الاتساق بين سياسات الأجر والنمط الإداري للمنظمة يؤدي إلى زيادة إدراك الفرد لعدالة سياسية الأجر مما يزيد من دافعية الأفراد للأداء.

وتكون المحصلة النهائية لزيادة أداء الأفراد زيادة في أداء المنظمة ككل. وينطوي السببان السابقان على مضمون تطبيقي وعملي يتمثل في إمكانية إدارة المنظمة لمواردها البشرية بفعالية أكبر من خلال تقييم وتنمية سياسة للأجر تتماشى مع إستراتيجيات المنظمة. وتتطلب تنمية مثل هذه السياسة تنمية مقاييس لقياس:

1- سياسة الأجر في المنظمة.

2- أداء الفرد والمنظمات.

3- مدى اتساق وشرطية سياسة الأجر أي مدى تغيير سياسات الأجر وفقاً للتغيير في الإستراتيجيات (Broderick, 1987).

2- تقييم أداء الأفراد:

تظهر الحاجة إلى أسلوب أفضل لتقييم الأداء باعتباره الأساس الذي تستند إليه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمقابلة تحديات التحسن في الإنتاجية. فلا يوجد نظام واحد لتقييم الأداء يحقق الفعالية في جميع الظروف حتى على مستوى المنظمة الواحدة. فقد يحقق نظام الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم أداء الأفراد نجاحاً في بعض الوحدات، بينما يكون عديم الفائدة في وحدات أخرى. ويساعد اتساق طرق تقييم الأداء مع الإستراتيجيات المختلفة للعمل على زيادة فعالية نظام التقييم المستخدم. فمن خلال الفهم الواضح للإستراتيجيات تصمم وسيلة التقييم المناسبة، من حيث اتساقها مع احتمالات النمو في المستقبل، وقدرتها على تحديد الأفراد القادرين على تحقيق هذا النمو بفعالية أكبر. لذلك فقد ثبت في ظل المفهوم الإستراتيجي عدم فعالية النظام السنوي للتقييم، والذي يحدد من خلاله الأفراد ذوي المستوى العالي من الأداء في الفترة قصيرة الأجل فقط.

وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المنظمة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة ومنها:

1- التركيز على تدعيم الإيجابيات.

2- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي، وليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف على السواء.

3- تشجيع وتدعيم الابتكار والقدرات الخلاقة.

4- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الأداء مثل استخدام نظام المعلومات المعتمد على الحاسب الآلي (Meals&Rogers, 1986).

3- التدريب:

لا يوجد مجال لإظهار أهمية الاتساق بين أنشطة الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة أفضل من مجال نشاط التدريب. فكلما ارتبط النشاط التدريبي بإستراتيجية العمل على مستوى المنظمة كلما ساهم في تحقيق الفعالية الإستراتيجية. ويعني هذا ضرورة انبثاق وتصميم

البرامج التدريبية من الحاجة الفعلية للأفراد للحصول على التدريب، مع ضرورة إدراك ومراعاة الاختلافات الفردية. فوفقاً لمحفظة الموارد البشرية هناك أربعة تصنيفات تعكس مستويات مختلفة لأداء الأفراد الفعلي والمحتمل والتي يصعب معها إخضاع كل الأفراد لنفس البرامج. فمثلاً بينما يهدف التدريب إلى تحسين أداء الأفراد ذوي الأداء الفعلي العالي والأداء المحتمل المنخفض، فإنه يهدف إلى زيادة وتنمية الأداء المحتمل من خلال زيادة احتمالات العمل في مركز أعلى يقدم قدر أكبر من المسؤولية في المستقبل في حالة الأفراد ذوي الأداء الفعلي والمحتمل العالي. أما في حالة الأفراد ذوي الأداء الفعلي المنخفض والذين يتوقع تحقيقهم لمستوى عالٍ من الأداء المحتمل في المستقبل، فإن أفضل نوع من التدريب بالنسبة لهم هو التدريب العلاجي من حيث المجال والهدف. ويرجع هذا إلى أن أسباب انخفاض أدائهم الحالي عادة ما تعود إلى ظروف شخصية، أو موقفية يمكن معالجتها وإصلاحها.

أما الأفراد ذوو الأداء الفعلي والمحتمل المنخفض فإن الوقت والجهد والتكاليف المستهلكة والمنفقة على تدريبهم غير مثمرة، بل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سيئة وعكسية.

فالتدريب عندما لا يتفق مع الحاجة الفعلية للأفراد قد يحقق نتائج عكسية غير تحقيق الأرباح والنمو. فقد يترك الفرد العمل بعد حصوله على التدريب لأنه لا يدرك وجود فرص للترقي من خلال المنظمة الحالية، أو لأنه يشعر بنقص في المهارات التعليمية والمؤهلات التي تحقق له النجاح في المستقبل.

ويمكن للمنظمة أن تستخدم التدريب كإستراتيجية للحفاظ على بقاء مثل هؤلاء الأفراد الذين يتميزون بأدائهم العالي، وكفاءاتهم العالية بينما ليس لديهم فرص للترقي والنمو في المنظمة، حيث يمكنها تطبيق أحد بديلين وهما:

1- تدريب هؤلاء الأفراد، لتحسين أدائهم في العمل الحالي، مما يساعد على شعورهم بالتغيير، فينخفض إحساسهم بالملل، وينخفض معدل دوران العمل، وتتحسن اتجاهاتهم ناحية العمل.

2- تدريبهم لإثراء وتوسيع مجال ومسئوليات عملهم مما يؤدي إلى إلغاء أثر إدراك الفرد لعمله على أنه طريق مسدود أمام طموحاته المستقبلية في النمو (Odiome, 1985).

وهناك بعض الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها واستخدامها للأغراض البحثية من خلال تصنيف مصفوفة الموارد البشرية:

1- تتفاوت قيمة الأفراد الاقتصادية بالنسبة للمنظمة. فقيمة الفرد للمنظمة تختلف باختلاف مستويات أدائه الفعلية والمحتملة. كذلك تتفاوت درجة الخطر والخسارة المحتملة والناجمة عن ترك العمل بتفاوت قيمة الفرد للمنظمة، وبمقدار ما تستثمره المنظمة من أموال لتدريب الفرد وإكسابه للخبرات اللازمة للعمل.

2- تؤثر بعض العوامل على مستوى أداء الفرد، ومن ثم في قيمته الاقتصادية بالنسبة للمنظمة وعلى العناصر المختلفة في محفظة الموارد البشرية. وتتمثل هذه العوامل في:

* التغييرات التكنولوجية: مثل الاختراعات الجديدة أو الأساليب الجديدة في العمل أو إدخال الميكنة أو نظام الحاسب الآلي، ومثل هذه التغييرات تظهر الحاجة إلى التدريب، لتنمية المهارات أو لإعادة التدريب نتيجة تقادم المهارات.

* التغييرات الثقافية والاجتماعية: مثل سن قوانين جديدة للعمل، أو تغيير هيكل القوى العاملة أو تغيير حجم أو ملكية المنظمة. وفي هذه الحالة يحتاج الفرد إلى التدريب لتغيير اتجاهاته، ولتعلم قواعد وإجراءات جديدة للتكيف مع التغيير.

* تغييرات شخصية: مثل تغيير ظروف العمل، أو نقص في دافعية الفرد، أو مشاكل شخصية. ويحتاج الفرد في هذه الحالة إلى تدريب لإكسابه مهارات فنية وإنسانية واجتماعية جديدة وإكسابه مهارات العلاقات الإنسانية المتداخلة.

* تمسك الفرد بطريقة أدائه القديمة بالرغم من تغير الظروف: فأحياناً يتمسك الفرد بطريقة أدائه التي حققت له نجاح في الماضي بالرغم من عدم فعاليتها بعد حدوث التغيير. ويؤثر هذا على مستوى أدائه بالانخفاض نتيجة تقادم مهاراته مقارنة بأهداف العمل الجديدة وفي هذه الحالة يحتاج الفرد إلى إعادة التدريب لاكتساب المهارات الجديدة.

3- يفيد تقسيم الأفراد وفقاً لخصائص سلوكهم في تحديد الإستراتيجيات والسياسات المتناسبة مع كل مجموعة من هذه المجموعات، فيعترف ذلك التصنيف بوجود مجموعة من الظروف الفردية تتطلب معاملات متميزة من قبل الإدارة. ويساهم تحديد الاختلافات بين الأفراد، وتصنيفهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد، بحيث يتناسب محتوى التدريب مع احتياجات ومتطلبات طبيعة عمل الفرد وتخصصه. فوضع كل الأفراد في برنامج تدريبي واحد دون أي اعتبار للاختلافات فيما بينهم أو نقاط الضعف في سلوكهم، أو للسلوك المطلوب إكسابه لهم قد يقلل من فعالية التدريب وقيمته.

4- يترتب على تقديم التدريب وإكساب الفرد للمهارات والخبرات اللازمة للعمل نوعان من النتائج وهي:

* **نتائج داخلية متعلقة بالعمل ذاته:** وتتمثل في وضع الفرد في العمل المناسب والمتسق مع ما اكتسبه من مهارات وخبرات خلال التدريب.

* **نتائج خارجية متعلقة بنواتج العمل:** وتتمثل فيما قد يحصل عليه الفرد من زيادة في العوائد الخارجية مثل: العلاوات، والمكافآت، والترقية الممكن أن يحصل عليها الفرد نتيجة لإكسابه مهارات جديدة ويترتب على مدى تحقيق الفرد لهذه النتائج شعوره بالرضا أو عدم الرضا، وشعوره بالولاء أو عدم الولاء للمنظمة.

5- ينطوي الاهتمام بالموارد البشرية، وبتنمية مهاراتها، لمقابلة المتطلبات التكنولوجية على مضامين إستراتيجية متعلقة بالعمل ومنها: زيادة الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية، وما يتطلبه هذا من الاهتمام بكيفية وطرق الحصول عليها، وتدريبها وتحفيزها، وزيادة مقدار الاستثمار لإدخال الأساليب التكنولوجية المتطورة مثل الحاسب الآلي لتحسين وزيادة إنتاجية الأفراد، والتركيز على التدريب الداخلي وبرامج التطوير الوظيفي، وزيادة الاعتماد على الخريجين الجدد بدرجة أكبر من الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في العمل في تحقيق التطوير الداخلي المطلوب، والاعتماد على أنظمة وأساليب متميزة لإدارة الموارد البشرية تعكس الاختلافات الفردية (Stata, 1986).

خلاصة:

يتضح من استعراض الفصل الحالي أهمية تطوير النظرة إلى الأفراد باعتبارهم أصل من أصول المنظمة يمكن الاستثمار فيه، وتنميته، وتقدير قيمته الاقتصادية. وقد كانت مفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري وما تبعها من أبحاث مكتملة بمثابة الشرارة التي بدأت بها نقطة التحول الفكري للنظرة إلى الأفراد. فظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كامتداد لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري. كما زاد إدراك أهمية أخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار عند تصميم البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتدريب. وبالرغم من صعوبة قياس أنشطة الموارد البشرية إلى أن هناك محاولات جادة تمت لقياس بعض الجوانب المتعلقة بالتدريب مثل: تقييم فعالية البرامج التدريبية، وقياس تكلفة التدريب، وتكلفة معدل دوران العمل.

ويمكن استخلاص بعض الاستنتاجات المتعلقة بالفصل الحالي:

- 1- جذبت مفاهيم نظرية رأس المال البشري الانتباه إلى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة.
- 2- بالرغم من اختلاف طبيعة الاستثمار البشري عن الاستثمار المادي إلا أن هناك بعض المحاولات التي تمت لقياس أنشطة الموارد البشرية مثل قياس تكلفة معدل دوران العمل، وتكلفة التدريب.
- 3- أثبتت محاولة أوديون لتقديم محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الإستراتيجي أن مفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري قابلة للتطبيق في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 4- يساعد تطبيق أفكار ومبادئ نظرية الاستثمار البشري في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على:

* إدراك المنظمة لأهمية تبني سياسات وبرامج يراعى فيها الاختلافات الفردية من حيث مقدار ونوعية الاستثمار البشري، والمهارات، والقدرات، والتفضيلات.

* زيادة فرص واحتمالات تبني نظام للأجور والمكافآت يربط بين الأجر ومستوى أداء ومهارات الفرد، أي أن الأجور تمنح أساساً وفقاً لمبدأ الاستحقاق الذي يكون هو أساس التمايز بين الأفراد فيما يحصلون عليه من أجور ومكافآت.

الفصل الثالث

نموذج مقترح لدراسة أهم العوامل ذات العلاقة
بدوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الاستثمار
في التدريب

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لدوران العمل من خلال معرفة تعريفه، وأسبابه، والآثار المترتبة عليه، وأنواعه، وسبل السيطرة عليه، وتقديم نموذج لدراسة أهم العوامل المؤثرة على كل من دوران عمل الأفراد المتدربين، وتكلفة الاستثمار في التدريب، ويشتمل النموذج المقترح على بعض المتغيرات التي تفسر ظاهرة ترك الأفراد المتدربين العمل وخصوصاً ذوي المهارات العالية، وتأثير هذه الظاهرة على تكلفة الاستثمار في التدريب. ويساعد هذا النموذج على تحديد المنظمة لبعض الإستراتيجيات التي تساعد على تخفيض احتمالات دوران العمل للمتدربين، وتخفيف الآثار السلبية المترتبة على تركهم العمل، لأن دوران العمل أصبح في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة وفاعلية الإدارة بالمنظمة، فالإدارة الفعالة هي التي تعمل على تخفيض هذا المعدل بإتباع مجموع الإستراتيجيات والسياسات وبالتالي سوف تخفف من الآثار السلبية وخصوصاً تخفيض هذه التكاليف (تكلفة الاستثمار) إلى أدنى حد ممكن.

ويتناول هذا الفصل الجوانب التالية:

أولاً: المفاهيم الأساسية لظاهرة دوران العمل.

ثانياً: المحاور الأساسية للنماذج التي تناولت ظاهرة دوران العمل بالتفسير، وتوضيح بعض جوانب القصور بها.

ثالثاً: عرض للمحاور والمتغيرات المتعلقة بالنموذج المقترح.

رابعاً: عرض النموذج المقترح، وخصائصه ومسلماته، ومزاياه.

أولاً: المفاهيم الأساسية لظاهرة دوران العمل

1.1 ماهية دوران العمل:

1.1.1 مفهوم دوران العمل:

بالنظر إلى مفهوم دوران العمل فإن أغلب الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة قد ركزت على مسبباتها وآثارها، دون الخوض في تعريفها، وماهيتها، وذلك راجع إلى ندرة مثل هذه الدراسات.

وفي الواقع تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواع من ظاهرة دوران العمل، والذي يقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين. ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة، لقد بدأت هذه الظاهرة في التضخم، وازدادت حدتها في السنوات الأخيرة، خاصة في القطاع الحكومي وفي مؤسسات الدولة ولا يستثنى من ذلك القطاع الخاص، وقد يرجع ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة وتدني مستوى الأجور والمرتبات، أو لرغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل، وبدون أدنى شك هناك العديد من الأسباب الأخرى لدوران العمل سنناقشها في موضعها (الصباغ، 1983).

وقد بدأ الاهتمام بدراسة ظاهرة دوران العمل من قبل الباحثين منذ أكثر من 65 سنة مضت، وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لظاهرة دوران العمل، منها المدخل السيكولوجي، والمدخل الاجتماعي، والمدخل الاقتصادي، ومع أواخر عام 1940، أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مروراً بدراسات هيززبرج 1957، وروم 1964، الذين تناولوا البحث في دوران العمل كجزء من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل (الهليل، 2003).

ويصنف ستول حالات دوران العمل في المنظمات الكبيرة إلى ثلاث أنواع وهي:

- 1- الحالات التي تبدأ من قبل رب العمل: كالنقل والتسريح المؤقت والفصل.
- 2- الحالات التي يبادر بها الموظف كاستقالة، والتقاعد المبكر.
- 3- الأحداث القهرية مثل حالة الوفاة، أو التقاعد بقوة القانون.

وهذه الحالات تكون نسبتها قليلة جداً، خصوصاً في المنظمات الجديدة، حيث أن أكثر دوران العمل الملاحظ في المنظمات هو الانفصال الإداري من المنظمة دون إجبار وهو المقصود أيضاً في دراستنا هذه، ويوضح ستول أن وجود نسبة واحدة مفضلة يمكن أن نحتكم إليها لمعرفة مدى خطورة دوران العمل بحيث تكون مناسبة لجميع المنظمات هو أمر غير ممكن، إلا أنه أكد على أن نسبة دوران العمل يجب أن تكون عالية بما فيه الكفاية لتمنع الركود، وقليلة بما فيه الكفاية لتعكس بيئة العمل الصحية.

وبين هذين الطرفين توجد عدة درجات من دوران العمل يحكمها عدد من العوامل، مثل: طبيعة العمل، ونوعية العاملين، وكذلك درجة نضوجهم. وبغض النظر عن نوعية الدوران أو مستواه داخل المنظمة، فإن دوران العمل للموظفين الحديين، أي الموظفين الذين يتساوى أداؤهم مع مستوى الأداء في المنظمة، لا يعتبر مشكلة كبيرة، ولذلك فإن ما يجب الانتباه إليه من قبل الإدارة هو عندما يكثُر دوران العمل بين موظفيها الأكثر كفاءة وإنتاجية (آل مذهب، 1998).

وبشكل عام نجد أن الاستقالة هي أكثر أشكال دوران العمل إثارة لاهتمام علماء الإدارة عند بحثهم عن هذه الظاهرة، وذلك للأسباب التالية: كون غالبية دوران العمل للموظفين يحدث بسبب الاستقالة، ما لم تكن هناك دورة اقتصادية سيئة مسببة للتسريح من العمل، وسهولة صياغة نظريات دوران العمل ذي النوع الواحد المتجانس، لأنه سيكون من الصعوبة بمكان شرح الاستقالة والفصل بنظرية واحدة، كما أن الاستقالة هي أكثر أشكال دوران العمل قابلية للتأثير بتدخل المديرين، وبالتالي يصبح من الطبيعي أن يركز المديرين اهتمامهم على ظاهرة يمكن السيطرة عليها أكثر من غيرها (حلواني، 2001).

وفي كل الأحوال فإن دوران العمل للموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع، فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعي، والانقطاع عن العمل، وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة (الغانم، 2003).

وبذلك يجب النظر من البداية لظاهرة دوران العمل على أنها ظاهرة خطيرة وسلبية تستدعي سرعة المواجهة، واتخاذ القرار الحاسم إلا بعد التأكد من نوعية العاملين الذين يتركون العمل، وهل هم الأكثر أم الأقل كفاءة في الأداء والإنتاجية؟ لأنهم إذا كانوا أقل كفاءة فلا تكون الظاهرة سلبية أما إذا كانوا أكثر كفاءة في الأداء والإنتاجية فتعتبر بذلك ظاهرة سلبية.

2.1.1 تعريف دوران العمل:

عرف موبلي دوران العمل على أنه "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" (موبلي، 1982).

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على التوقف أو الانفصال من المنظمة، وليس على المسائل ذات العلاقة مثل: الترقية، النقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نظام المنظمة.

كما يركز هذا التعريف على الموظفين الذين يتقاضون تعويضاً نقدياً من المنظمة باعتباره شرطاً من شروط العضوية.

ويُعرف الصباغ دوران العمل بأنه "الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة" (الصباغ، 1983).

ومن الملاحظ على هذا التعريف أنه حدد حالات دوران العمل الوظيفي في المنظمات بحالة واحدة فقط، وهي الاستقالة الاختيارية، ولم يذكر أو يشير إلى حالات دوران العمل الأخرى كالانتقال إلى قطاع آخر، أو التقاعد مثلاً.

أما الغانم فيُعرف دوران العمل على أنه "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى" (الغانم، 2003).

وهذا التعريف هو ما سوف نأخذ به في هذه الدراسة لتوافقه مع ما تهدف إليه الدراسة وما يقصده هذا التعريف من أن الفرد يترك المنظمة باختياره ورغبته والانتقال إلى منظمة أخرى.

كما يُعرف الحربي دوران العمل بأنه "يعني خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر" (الحربي، 2004).

ويلاحظ على هذا التعريف أنه شمل أكثر من سبب من أسباب دوران العمل، خاصة الإعارة لفترة محدودة ثم العودة مرة ثانية للمنظمة وهو ما يتعارض مع تعريفات أخرى لدوران العمل.

ويُعرف دوران العمل بأنه "الحالة التي تتطوي على تعيين أفراد تم فقدهم ثم إحلالهم بأخرين" (الشنواني، 1997).

كما يُعرف دوران العاملين بأنه "حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معاً" (الكبيسي، 1980).

كما يطلق مصطلح دوران العمل عليه "الحركة الناجمة عند ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، أي هو ظاهرة التغيير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها" (لطفي، 1995).

2.1 أسباب ظاهرة دوران العمل:

عندما نتحدث عن أسباب دوران العمل فإن هناك العديد من هذه الأسباب، وهناك من يلخصها في جملة واحدة، وهي عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي، يتولد هذا الإحساس عن عدم الرضا نتيجة إلى سوء توفير عدة عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي مثل الأجور والمرتببات والصلاحيات، والعلاقات، والاتصالات... الخ، ونتيجة لذلك يتولد بين العاملين تجاه سلبي نحو تلك العوامل، ومحصلة ذلك الاتجاهات السلبية يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين، ومن ثم الرغبة في ترك العمل (الصباغ، 1983). وفي الواقع فإن أسباب دوران العمل متعددة ومتنوعة بتعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وقد لمس الباحث ذلك بعد إطلاعه على أدبيات الدراسات الخاصة بظاهرة دوران العمل، فوجد العديد من الأسباب والمحددات والعوامل المرتبطة بهذه الظاهرة، بالإضافة إلى

عدم اتفاق الكتاب والباحثين على أسباب معينة تؤدي للعامل إلى ترك العمل، وبصفة عامة يمكن تصنيف أسباب دوران العمل إلى (الغانم، 2003):

- أسباب طاردة، وأخرى جاذبة.
- أسباب فردية، وأخرى تنظيمية.
- أسباب داخلية، وأخرى خارجية.
- أسباب مادية، وأخرى نفسية.
- أسباب اجتماعية، وأخرى اقتصادية.
- أسباب متعلقة بالعامل ذاته، وأخرى تتعلق بظروفه.

ومن هنا سوف نقوم باستعراض أهم العوامل التي تؤدي بالنهاية إلى دوران العمل، وهل في أغلبها عوامل بيئة العمل، أي العوامل التنظيمية ذات الأثر المباشر في حدوث دوران العمل ومنها يلي:

1- الأجور والمرتبات:

تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين، وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتبع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج عنه تتابع انخفاض معدل دوران العمل، والأجور هنا تتل على النقود الإضافية وأية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم.

وقد ذكر برايس ثمانية تصانيف وثلاث مراجعات وإحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب والأجور ومعدل دوران العمل، ومن الدراسات العربية التي تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الأجور والمرتبات ومعدل دوران العمل، دراسة آل المذهب، حيث كان من نتائج هذه الدراسة أن معدل دوران العمل بين أعضاء هيئة التدريس يرجع بالمقام الأول إلى عوامل مادية، وعلى رأسها تدني مستوى الرواتب (حلواني، 2001).

كما وجد أرمنيخت وإيرلي أن أكثر العوامل أهمية لترك العمل هو انخفاض الرواتب، ويتأثر الرضا الوظيفي للعامل بالأجر من حيث كفايته وتناسبه مع كمية العمل وساعات العمل، وكلما كان الأجر مناسباً لكمية العمل كان العامل أو الموظف راضياً عن عمله، ويؤدي ذلك إلى بقائه بالعمل دون

التفكير في الانتقال إلى مكان آخر (الغانم، 2003). ومن خلال ما سبق يتضح لنا أهمية الرواتب والأجور ودورها الكبير والمؤثر على دوران العمل في أية منظمة.

2- تصميم ومحتوى الوظيفة:

يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، وهي التنوع والاستقلالية ودرجة التعقيد، والرتابة، ودرجة الصعوبة، إضافة إلى الأسباب التي تنجز بها مهام الوظيفة (سيزلاقي، 1991).

والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل، وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل، فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل، كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود ضغوط على الموظف تدفعه إلى ترك العمل (التميمي، 2000).

3- المركزية:

توجد علاقة بين مستوى المركزية ومعدل دوران العمل في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور الموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشر، مما قد يدفعه إلى ترك المنظمة.

فالأفراد العاملون يقدرّون قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في المجموعات، والحصول على المعلومات الخاصة بالعمل وبالتنظيم في وقتها المناسب، وعدم حصول أو مشاركة الموظف في مثل هذه الأعمال يولد لديه ضغوط عمل قد لا يستطيع مواجهتها أو تحملها بما يؤدي في النهاية إلى البحث عن عمل آخر خارج المنظمة (موبلي، 1982).

4- العلاقات والاتصالات بالمنظمة:

كلما كان هناك اندماج أكبر بالعمل كان هناك دوران أقل، ويقصد بالاندماج هنا مدى المشاركة في العلاقات الأساسية أو الرئيسية وشبه الأساسية أو الثانوية. أما الاتصالات فهي على نوعين:

اتصالات رسمية واتصالات وسيلية، وأن ارتفاع مستوى الاتصالات الرسمية والوسيلية في المنظمة يؤدي إلى انخفاض دوران العمل، لأن الاتصالات الوسييلية توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة، مما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين وبين الواقع الفعلي، وبالتالي يقل معدل دوران العمل الناتج عن وجود فروق عالية بين التوقع والواقع (حلواني، 2001).

كما توفر الاتصالات الرسمية معلومات موثقة عما يجري بالمنظمة، مما يعطي الموظفين إحساساً بالسيطرة على أوضاعهم ناتجاً عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماماً وما هي حقوقهم بالمقابل، وقد وجد برايس أربعة تصانيف وأربع مراجعات وست دراسات تدعم وجود العلاقة السلبية بين ارتفاع مستوى الاتصالات وبين الانخفاض في معدل دوران العمل (حلواني، 2001).

5- فرص التقدم والتطور المهني:

قد يحدث دوران العمل نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات ووظيفة أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً.

وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة صحيحة للفرد، وقد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى وقد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر.

واختبار المرء لذاته في سوق العمل وبنجاح قد يكون معزراً له، فضلاً عن ذلك فإن التحدي والتنوع والإثارة المرتبطة بافتراض الوظيفة الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية (التميمي، 2000).

6- الحوافز:

تعد الحوافز أحد الدوافع الرئيسية في ترك الموظفين العمل، وذلك في حالة فقد التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد والعمل من عائد نقدي ومعنوي، فحالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن أو التوافق بين

الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة من ناحية أخرى، فانعدام الوضوح في برامج الحوافز، وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوئها توزيع تلك الحوافز، تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين بعضهم من جهة أخرى، وهذه الأمور تزيد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد، مما قد يدفعهم في النهاية إلى ترك العمل تخلصاً من هذه الأمور والمواقف الضاغطة (العصيمي، 1997).

7- الشعور بالأمان في العمل:

إن شعور الموظف بعدم انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وعدم شعوره بالأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي، وبالنهاية يترك الموظف المنظمة ويعمل بمنظمة أخرى (موبلي، 1982).

8- القيادة الإدارية:

تُعرف القيادة الإدارية بأنها أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل واحد من أطراف العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر.

وعليه فإن القائد يتعامل مع مرؤوسيه ويمارس دوره القيادي والمتمثل في القدرة على استثارة دافعية الآخرين وإقناعهم بالسعي لتحقيق أهداف التنظيم.

وفي الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تسهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالتسوية الشديدة، وانعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، بالإضافة إلى عدم العدالة بمحابتهم وتميزهم لبعض الموظفين كل حساب موظفين آخرين، مما يؤدي بالتالي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين، وبالتالي محاولة ترك العمل من هذه المنظمة إلى خارجها (الخصيري، 1991).

9- الرضا الوظيفي:

والرضا العام عن العمل هو محصلة رضا الفرد عن أجره، ومحتوى عمله، وفرصته في درجة الترقى، ورضاه عن جماعة العمل التي يعمل ضمنها، بالإضافة إلى رضاه عن ساعات العمل وظروفه. وانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في ترك الأفراد للعمل، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله، وبتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها آراؤهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، وكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد يبحثه عن عمل آخر، وفي النهاية تركه العمل بالمنظمة (التميمي، 2000).

وكما أشرنا سابقاً يوجد العديد من أسباب دوران العمل ولكن طبيعة هذه الدراسة جعلتنا نركز على العوامل الرئيسية المرتبطة بالعمل وتؤدي في نفس الوقت إلى ترك الأفراد العمل بالمنظمة.

3.1 الآثار المترتبة على دوران العمل:

عند التفكير في دوران العمل، فإنه عادة ما يتبادر إلى الذهن نتائج السلبية ومدى الأضرار المادية والمعنوية التي قد يلحقها بالمنظمة، وقد كان هذا هو الدافع القوي لإجراء الكثير من الدراسات ولاهتمام المديرين به ومحاولاتهم المستمرة السيطرة عليه والتخفيف منه ما أمكن، إلا أنه عند التفكير في نتائج وآثار دوران العمل نجد أن نتائجه تمتد إلى خارج حدود المنظمة لتصل إلى الموظفين تاركي العمل، والموظفين الباقين في العمل، كما نجد أن هذه النتائج ليست بالضرورة سلبية بل قد تكون إيجابية لكل الأطراف المعنية (حلواني، 2001).

ولكن كل ذلك تحدده عوامل وعناصر مختلفة بحسب الظروف، أهمها نوعية العاملين الذين تركوا العمل، هل هم الأكثر أم الأقل كفاءة في الأداء والإنتاجية، فإن كان تاركو العمل من الموظفين الذين يكاد أداؤهم وإنتاجيتهم تتساوى مع مستوى الأداء بالمنظمة فعندئذٍ قد تشجع المنظمة بطرق مختلفة ترك هؤلاء العاملين المنظمة، لأنه ليس هناك ما تخسره المنظمة أو تخاف عليه. بل قد تجني آثاراً إيجابية، ولكن المشكلة في حالة ما إذا كان ترك العمل يحدث بين العاملين الأكثر كفاءة وإنتاجية

عندئذٍ يجب الاهتمام بتلك المشكلة والبحث السريع عن حل لها وإيقافها، لأن ترك العمل للأفراد يكلف المنظمة تكلفة مادية ومعنوية وإدارية (الصباغ، 1983).

وفي الواقع فإنه كلما كان دوران العمل يحظى باهتمام المسؤولين عن القوى العاملة في المنظمات الحكومية والخاصة عند التخطيط للقوى البشرية، وكلما كانت تلك المنظمات قادرة على التنبؤ بمعدلات دوران العمل وضبطها عند الحدود المقبولة فإن ذلك سيحد من الآثار السلبية لدوران العمل، والعكس صحيح، أي كلما كان هناك سوء إدراك لهذه المشكلة وعدم الاهتمام بها، كلما كانت آثارها السلبية أكثر تأثيراً على تلك المنظمات (الهليل، 2003).

وعليه يمكن تصنيف الآثار المترتبة على دوران العمل إلى الآتي:

1- الآثار الإيجابية:

أ- بالنسبة إلى المنظمة:

وتتضمن الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف ودخول دماء جديدة، مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير، وتناقص السلوكيات السلبية الناتجة عن عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم، مثل: الغياب، واللامبالاة، والتخريب، وأداء نوعية رديئة من العمل (موبلي، 1982). كما أن ترك العمل قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمي حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة.

بالإضافة إلى دفع المنظمة لإعادة تقييم سياساتها التنظيمية والمالية، وإعادة التنظيم الداخلي للوظائف الشاغرة لرفع فعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع التنظيمية والمالية للموظفين الباقين، بالإضافة إلى توفير فرص الترقية للأكفاء منهم (الحربي، 2004).

كما أن هناك نتائج إيجابية أخرى كالإبداع والمرونة والتكيف نتيجة فرص لتوظيف أفراد جدد يحملون معرفة وأفكاراً ومناهج علمية جديدة. كما أن إدخال التكنولوجيا الحديثة وإعادة التنظيم والتوزيع يوفر فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة، أو إعادة تجديد وتوصيف الوظائف (التميمي، 2000).

وبالتالي فإن ترك العمل الذي يحدث في حدود معقولة وبطرق منظمة ومن جانب الأفراد الأقل كفاءة في المنظمة يصبح عملية يستفيد منها التنظيم ويضمن تجدد واستمرار الحياة فيه.

ب- بالنسبة للأفراد الذين بقوا في المنظمة:

من نتائج ترك العمل الإيجابي عليهم، زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، وارتفاع مستوى أدائهم لأعمالهم، وكذلك التفكير مبدئياً في البحث عن عمل أفضل (آل مذهب، 1998)، بالإضافة إلى زيادة فرص التقدم للأمام وزيادة الرضا عن العمل والتلاحم والترابط بين العاملين، مع زيادة الالتزام، والاستفادة من الخبرات للعاملين الجدد (الصباغ، 1983).

ج- بالنسبة للأفراد تاركى العمل:

من الإيجابيات التي قد ينالها الفرد المنفصل برغبته: زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه، والتقدم الوظيفي في مجال عمله الجديد، انتقاله للمكان الذي يفضل العيش فيه، زيادة قوى العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة (موبلي، 1982).

هذا بالإضافة إلى أن ترك العمل قد يحقق الصحة النفسية للفرد نتيجة ابتعاده عن موقف كان يسبب له توتراً وضغوطاً، كما قد يعزز ترك العمل من شعور الفرد بقدرته على تحدي ظروفه وتغييرها عند الحاجة، وبالتالي إلى إمكانية السيطرة على الظروف بدلاً من أن يكون ضحية لها (حلواني، 2001).

2- الآثار السلبية:

أ- بالنسبة للمنظمة:

زيادة في التكاليف التي تتحملها المنظمات الناتجة عن عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة ترك الأفراد العمل، نظراً للحاجة إلى إجراء العديد من العمليات الإدارية المتعلقة بالتوظيف، ومن ثم تدريب الموظف الجديد على العمل. بالإضافة إلى فقدان الخبرة وهي أحد أنواع المعرفة التي نجد صعوبة كبيرة في الحصول عليها والمتمثلة في خبرات العاملين بالمنظمة،

والمنظمة التي يحدث بها ترك عمل تفقد جزءاً من ثروتها المعرفية، في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله.

وهناك أيضاً انخفاض الإنتاجية للموظفين خلال الفترة التي تسبق تركهم للعمل، مما يؤثر سلباً على بقية زملائهم في العمل وخسارة المنظمة لعملائها وإمكانية تسرب بعض أسرارها لجهات أخرى منافسة (الهليل، 2003).

بالإضافة إلى ما سبق من نتائج سلبية على المنظمة، فإنه قد يحدث ارتباك للأنماط الاجتماعية والاتصالات الرسمية داخل المنظمة، وانخفاض معنويات الذين لم يتركوا العمل، واضطرار المنظمة لاستخدام الإستراتيجيات غير المتميزة في السيطرة على ترك العمل مثل: زيادة التعويض المادي لجميع أفراد المنظمة، وكذلك التكاليف الإستراتيجية للفرص الضائعة، وكل ذلك بلا أدنى شك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد التنظيم (آل مذهب، 1998).

ب- بالنسبة للأفراد الباقين الذين لم يتركوا العمل:

نتائج ترك العمل السلبية عليهم تتمثل في: فقدان زملاء العمل، وزيادة أعباء العمل، ووجوب الملاءمة مع الموظفين الجدد، بالإضافة لقلّة الاندماج أو التكامل بين الموظفين الباقين، وذلك لعدم شعورهم بالاستقرار كمجموعة وانخفاض الرضا الوظيفي بينهم نتيجة لزيادة أعباء العمل وخاصة في الفترة الانتقالية. كما قد يشعر الموظفون الباقون بالإحباط والدونية نتيجة شعورهم بعدم قدرتهم على التخلص من موقف توظيفي سيء مثل تاركي العمل (حلواني، 2001).

ج- بالنسبة للأفراد تاركي العمل:

من أهم الآثار السلبية لترك العمل على الفرد احتمال عدم تحقيق التوقعات في الوظائف الجديدة، وخسارة المنافع المستثمرة، والأقضية والعلاوات وتكاليف الانتقال، كما أن فقد الموظف بعض المزايا نتيجة ترك العمل قد يسبب له إرباكاً في نظام الدعم الاجتماعي لأسرته (موبلي، 1982).

فترك العمل يؤدي إلى خلق حالة من عدم الاستقرار، وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر للانتقال من مدينة لأخرى في بعض الأحيان، وبالتالي تغيير مكان السكن

والمدارس والعلاقات الاجتماعية، مما يشعر أفراد العائلة بعدم الراحة وعدم الاستقرار وزيادة الضغوط النفسية، كما يفقد الفرد تارك العمل مكانته الوظيفية في المنظمة، والتي غالباً ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة (الهليل، 2003).

وبالإضافة إلى كل ما سبق فإن الموظف تارك العمل يفقد زملاءه في العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام، إما لكفاءتهم في العمل أو لعلاقاتهم الاجتماعية الحميمة مع الآخرين، وبالتالي البدء من جديد في تكوين صداقات وعلاقات في بيئة العمل الجديدة وهذا الأمر ليس بالأمر الهين في كل حال وفي كل وقت (الغانم، 2003).

وفي ضوء ما سبق، نستطيع القول أن ترك العمل له آثاره السلبية المدمرة على كل من المنظمة والفرد، خاصة إذا كان من جانب الأفراد الأكفاء والمتميزين بالمنظمة، لذا فإن من الأخطاء التي يرتكبها معظم الإداريين، اعتقادهم أن مهمتهم تنتهي بمجرد اختيار شخص ملائم لوظيفة ما، وفي الواقع فإن المهمة قد بدأت ولم تنته عند هذا الحد، لأن أهم وظائف ومسؤوليات الإداري ليس الاختيار والتعيين فقط، بل العمل بكل جهد للاحتفاظ بالعاملين وحثهم ودفعهم للعمل والأداء الجيد، من خلال تحسين وتوفير ظروف عمل ملائمة ومشجعة، وضمن إطار مناخ تنظيمي مشجع، يمنع حدوث أي ضغوط للعمل خارج الحدود المعقولة والمقبولة، بحيث نتجنب توالد الاتجاهات السلبية بين العاملين، تجاه كل من المنظمة والعمل، وهذه هي مسؤولية كل إداري، التي تضمن عدم حدوث ترك العمل وخاصة للكفاءات الموجودة بالمنظمة بما يضمن استقرارها واستمرارها في تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.

4.1 سبل السيطرة على دوران العمل:

إن استخدام تعبير السيطرة هنا لا يعني المحاولات غير المتميزة للحد من ترك العمل، ولكن يعني إدارة دوران العمل (ترك العمل) بفاعلية، أي تشجيع ترك العمل حينما يكون له نتائج إيجابية تامة، والسعي للحد من ترك العمل حينما تكون له نتائج سلبية تامة.

ونظراً لتعقيد موضوع ترك العمل وتعدد الأوجه التي تكتنف طبيعته، لذا لا يوجد وصفات مناسبة لإدارة ترك العمل، ولكن الشيء المهم هنا والذي يجب التركيز عليه هو أن استجابات الإدارة

لترك العمل يجب أن تركز على تشخيص وتقويم أسباب ونتائج ترك العمل في نطاق المنظمة. وعليه فسوف نقوم بالتركيز على بعض المجالات التي قد تحتاج إلى إدارة ترك العمل بفعالية أكثر ومنها ما يلي:

1- اختيار الموظف والتكيف الاجتماعي المبكر: إن الالتحاق بالمنظمة هو إحدى عمليات الموازنة بين الموظفين والمنظمة، وتستند هذه الموازنة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة، والقيم الفردية، والأفضليات، والممارسات والمكافآت والظروف، وهذه الموازنة عبارة عن عملية مستمرة، نظراً لأن الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر.

وإذا رغبتنا في أن تكون عملية الموازنة فعالة يجب أن يشترك في هذه العملية كل من الفرد والمنظمة، إذ نجد أن الموظفين المحتملين والموظفين الجدد غالباً ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وتوقعات غير متوقعة، إذن البحث عن الأفراد والاختيار الواقعي لهم يمكن أن يعزز من عملية الموازنة ويزيد من الرضا ويخفض من ترك العمل الاختياري.

وتعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف، ومن هنا يجب تزويد الموظف بصورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافآت التي يمكن الحصول عليها، علاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم (موبلي، 1982).

2- محتوى الوظيفة: إن إدراكات وتقويمات الموظف لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات ترك العمل الأكثر تماسكاً وثباتاً، وكلما قوم الموظفون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفات معززاً الرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضاً لترك العمل.

ونظراً لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف، فإن المسألة تبدو عملية موازنة لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع متطلبات العمل بالمنظمة بفعالية، ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين هما: إستراتيجيات تعتمد على الاختيار والتوظيف أو إستراتيجيات تقييم الوظائف (موبلي، 1982).

3- الراتب: إن الراتب ليس هو المكافأة المهمة فقط، ولكنه أكثر المكافآت الملموسة والمسيطر عليها تنظيمياً، وهو لذلك إشارة فعالة وقوية. وقد يؤدي الإخفاق في إعطاء مكافآت أكبر للعاملين الجيدين، بدلاً من الضعفاء، إلى المساهمة في حصول ترك عمل بين الأفراد الذين تكون رغبة المنظمة في فقدهم هي الأقل (موبلي، 1982).

4- القيادة والإشراف: إن الطريقة التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة ترك العمل هي قيامه بتسهيل اكتساب الموظف للعمل، من خلال إيجاد ظروف تمكن الموظف من التحصيل، ومن خلال توفير المرود والاحترام، وإزالة العوائق الموجودة أمام الأداء، ووضع احتمالات للمكافآت، التي تخضع لسيطرته. والمشرف الذي يخفق في إيجاد بيئة يتم فيها تقدير ومكافأة تحقيق الأهداف، يسهم في ترك العمل بين الموظفين الذين يحتمل أن يكونوا من ذوي الأداء الأفضل، وإلى جانب ذلك فإن إخفاق المشرف في إيجاد احتمالات للمكافأة قد يعزز ذوي الأداء الضعيف الذين ينبغي عليهم إما أن يحاولوا تحسين أدائهم أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية.

كما أن المشرف يلعب دوراً مهماً في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر للموظفين الجدد، ونفس الشيء فيما يتعلق بتدريب الموظفين وتطوير الوظائف. ويستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع الموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية والطموحات الوظيفية والعمل لإيجاد فرص التدريب والتطوير المناسبة أن يسهل عملية التطوير الداخلي للموظفين ويعزز من ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة وبالتالي يخفض من معدل الدوران.

بالإضافة إلى ما سبق فإن من العوامل الهامة والتي لها دور رئيس في ترك العمل ويجب إدارتها بفعالية للتحكم في مستويات ومعدلات دوران العمل: درجة الأمان التي يشعر بها الموظف في المنظمة، وظروف العمل المادية، وبناء الفريق ومجموعات العمل التي يتفاعل معها الموظف، ودرجة المركزية المتبعة في إدارة المنظمة، وطبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها وأخيراً مدى الالتزام من جانب الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها من خلال قبوله بأهداف وقيم المنظمة والعمل على تحقيقها (موبلي، 1982).

وفي ضوء ما سبق نستنتج أنه لا يوجد سياسة أو إجراء واحد يمكن اعتباره كافياً لإدارة ترك العمل في المنظمة، إذ أن الإدارة الفعالة لترك العمل تحتاج إلى فحص عملية إدارة الموارد البشرية بكاملها بما في ذلك التوظيف، والاختيار، والتكيف الاجتماعي المبكر، وتصميم الوظائف والرواتب والإشراف وظروف العمل وغير ذلك.

ومن جانب آخر، فإن المنظمات المختلفة يمكن لها السيطرة على خفض معدلات دوران العمل من خلال قيام كل مستوى من المستويات الإدارية بالمسؤوليات المنوطة به، وذلك على النحو التالي:

1- مسؤوليات الإدارة العليا: وتتضمن القيام بالآتي:

- أ- وضع سياسات سليمة وواضحة للموظفين.
- ب- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.
- ج- تحديد مسؤولية المشرفين والرؤساء تجاه مشكلة ترك الأفراد العمل في الأقسام والإدارة المختلفة.
- د- التركيز على برامج التوعية تجاه ترك العمل المنخفض وأهميته كعنصر تكلفة.

2- مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية: وتتضمن الآتي:

- أ- التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ب- إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين ومساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتنظيم حركات النقل وتخفيض حالات الاستغناء المؤقت.
- ج- العمل على وضع سياسات واضحة لترقية الموظفين (الشنواني، 1997).

3- مسؤوليات المشرفين: وتتمثل في:

أ- الاهتمام بالموظفين ودراساتهم من حيث مؤهلاتهم وصفاتهم حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص له.

ب- الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظف على أن يبدأ عمله بداية صحيحة، وتوجيهه عناية خاصة للجدد إذ يكونوا أكثر عرضة لحالات عدم الرضا مما يؤدي بهم إلى ترك العمل.

ج- توفير ظروف عمل جيدة، فيجب أن تكون الإضاءة سليمة، والتهوية جيدة، مع مراعاة الشروط الصحية العامة والعمل على توفير جو من الصداقة بين الجميع، ومنع التكتلات بين الأفراد.

د- الابتعاد عن التحيز والمحاباة، لأنهما يشكلان عنصرين سلبيين في التنظيم.

هـ- تعريف الموظفين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.

و- مساعدتهم في مراجعة ما حصلوا عليه من أجور، والتبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تبديل أو دراسة.

ز- البحث في الشكاوي والبت فيها وإزالة أي حالات من سوء الفهم أو الإشاعات غير الصحيحة بين الموظفين (الشنواني، 1997).

ومن جانب آخر، فقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت على موضوع دوران العمل، على أهمية وضرورة إعادة النظر بين فترة وأخرى في القوانين والأنظمة المعمول بها، بحيث تواكب التغييرات الحاصلة سواء في المجتمع أو في بيئة العمل المنافسة، بالإضافة إلى العمل على تقليل الفوارق بين الامتيازات التي يتحصل عليها العاملون في كل القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مع التأكيد على المساواة في منح الامتيازات للمواطنين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة، فكل هذه الأعمال تساعد على الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال تخفيف ضغوط العمل عليهم، وبالتالي الحد من معدل دوران العمل (زريقات، 1983).

ثانياً: المحاور الأساسية لنماذج تفسير ظاهرة دوران العمل

لاقت دراسة ظاهرة دوران العمل اهتماماً كبيراً من جانب كثير من الباحثين، وكان مايو (Mayo, 1981)، وسليختر (Slichter, 1981) من أوائل الباحثين في هذا المجال، وقد ركزت الدراسات الأولى لدوران العمل على تفسيره من خلال مفاهيم علم النفس الاجتماعي، ثم تحول الاهتمام بعد ذلك إلى دراسة تأثير الرضا عن العمل، ثم تأثير الولاء التنظيمي كمحددات لدوران العمل، وقد ازداد تعقد نماذج دوران العمل بإدخال بعض المتغيرات الموقفية بجانب المتغيرات الاتجاهية مثل: الارتباط بجماعة العمل، واحتمالات وجود فرص عمل خارج المنظمة ومستوى البطالة، وظروف سوق العمل الخارجي. كما أدخل بعض الباحثين دراسة تأثير بعض المتغيرات الموقفية الشخصية مثل مدى مناسبة أوقات العمل مع ظروف الفرد، ومدى خبرة الفرد المكتسبة في العمل، وهل ترتبط ارتباطاً موجباً بترك العمل.

كذلك أضاف بعض الباحثين عدد من المتغيرات التنظيمية الداخلية المؤثرة على قرار الفرد بترك العمل مثل: درجة الروتين في العمل، والاتصال، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وفرص الترقية، وعدالة الأجور (Price & Mueller, 1981). وقد أدى التلازم بين نية الأفراد لترك العمل، وترك العمل فعلياً إلى قيام بعض الباحثين بالتركيز على نية الفرد كمتغير ذي تأثير مباشر على قرار الفرد بترك العمل، وتأثير غير مباشر خلال تأثير بعض المتغيرات الوسيطة مثل: ظروف سوق العمل، والالتزام الأدبي اتجاه المنظمة، والمتوقف على خصائص الفرد، وإدراك الفرد بوجود بديلين محتملين لسلوكه، إما البقاء أو عدم البقاء في العمل (Preslholdt, Lane & Mathews, 1987).

وبالرغم من إدراج النية السلوكية لترك العمل كاتجاه من الاتجاهات الفردية، يلزم دراسته وتحليله، والتعرف على مسبباته والتحكم فيه، إلا أن بعض الباحثين يروا أن النية هي أقل استقراراً من الاتجاهات الأخرى، وأن العلاقة بينها وبين السلوك قد تميل إلى الاختفاء مع طول الفترة الزمنية.

وبينما ينظر معظم الباحثين (Hollenbeck & Williams, 1986) إلى ارتفاع دوران العمل علي أنه ظاهرة سيئة يجب تخفيض آثارها إلي أدنى حد، فقد أشار بعض الباحثين إلي أنها ظاهرة

صحية لها بعض الآثار الإيجابية، حيث يمكن المنظمة من تحسين مستوى الأداء إذا ما ارتفع معدل دوران العمل للأفراد ذوي الأداء المنخفض.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن من أهم العوامل المؤثرة على معدل دوران الأفراد الأجر، وفرص التقدم الوظيفي، وضعف نظام الحوافز داخل المنظمات وهو بدوره يؤثر على رضا الفرد عن العمل مما يجعل الفرد يترك العمل لينتقل إلى منظمة أخرى تحقق له مزايا أفضل، وأيضاً عدم فعالية نظام الاتصالات يؤثر على ترك العمل لدى الأفراد (أنس، 1991؛ عبد العزيز، 1992).

وباستعراض النماذج والدراسات السابقة في مجال دوران العمل نجد أنه قد شابها كثير من جوانب القصور أهمها ما يلي:

1- عدم اتصاف هذه الدراسات والنماذج بالشمول، حيث ركزت معظمها على دراسة جانب واحد من جوانب دوران العمل مثل محدداته، أو آثاره، أو لستراتيجيات تخفيضه إلى أدنى حد ممكن.

2- الاختلاف والتباين الكبير بين الدراسات فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة فالمتغير الذي يمثل محوراً أساسياً للدراسة في نموذج معين قد لا يكون له نفس الأهمية في نموذج آخر.

3- وجود تناقضات بين نتائج هذه النماذج، مما أدى إلى صعوبة تعميم نتائجها، وصعوبة تحديد الأهمية النسبية لمحددات مفهوم دوران العمل.

4- تركيز معظم الدراسات على المتغيرات الاتجاهية مثل: الرضا عن العمل، والولاء التنظيمي، والنية السلوكية باعتبارها محددات للسلوك، مع إغفال تأثير بعض المتغيرات الأخرى مثل: المتغيرات الموقفية، والتنظيمية إلا في قليل من الدراسات والتي تم الإشارة إليها في مجال عرض الدراسات السابقة.

5- إهمال معظم الدراسات محاولة التوصل إلى الإستراتيجيات اللازمة لتخفيض دوران العمل، فبالرغم من إبراك بعض الباحثين لضرورة تحسين رضا الأفراد، وزيادة انتمائهم وولائهم وتخفيض النية واحتمالات قرارهم بترك العمل إلا أن معظمهم لم يوضح كيفية تحقيق هذه الأهداف، أو كيفية تغيير اتجاهات وسلوك الفرد المقصود.

6- نجد أن معظم الدراسات نظرية تحليلية ركزت على إظهار أهمية دوران العمل، ومسبباته وسلوك واتجاهات الأفراد في المنظمة وكل ذلك من ناحية نظرية تحليلية لم تقدم هذه الدراسات الحلول الفعالة لمواجهة ظاهرة دوران العمل وتخفيضها إلى أدنى حد ممكن.

وتشير جوانب القصور تلك إلى زيادة الحاجة إلى التوصل إلى مفاهيم ومتغيرات جديدة تثري الأساس النظري والمفاهيمي والتطبيقي، وتزويد من القدرة التفسيرية لنماذج دوران العمل وبناء على هذا يقترح البحث الحالي نموذجاً لدوران العمل كمحاولة للتغلب على بعض أوجه القصور السابقة الإشارة إليها. ويتم هذا من خلال تقديم وإضافة بعض المتغيرات التي يتوقع تأثيرها على دوران العمل، وأيضاً تقييم بعض المتغيرات كنواتج وآثار مترتبة على دوران العمل، وهذا بغرض اقتراح بعض الاستراتيجيات لتخفيفه.

ثالثاً: المحاور والمتغيرات المتعلقة بالنموذج المقترح

يتضمن النموذج المقترح للدراسة مجموعتين أساسيتين من المتغيرات تمثل المجموعة الأولى منهما تلك المتغيرات الرئيسية والمحورية في النموذج مثل: تكلفة الاستثمار في التدريب، ومعدل دوران العمل، وتكلفة معدل دوران العمل، والتغير في الأداء الناتج من تحسين مهارات وقدرات الفرد المكتسبة من التدريب، وحساسية الأجور والمزايا للتغير في أداء الفرد، والرغبة والنية في ترك العمل، أما المجموعة الثانية فهي تتضمن عدداً من المتغيرات الوسيطة، بعضها يتوسط العلاقة بين متغيري حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء، والتغير في مستوى أداء الفرد نتيجة التحسن في قدراته ومهاراته المكتسبة من التدريب، والبعض الآخر يتوسط العلاقة بين النية والرغبة لترك العمل بترك العمل فعلياً.

1.3 المتغيرات الرئيسية في النموذج:

تتضمن المتغيرات الرئيسية لنموذج الدراسة كل من تكلفة الاستثمار في التدريب، ومعدل دوران العمل، وتكلفة معدل دوران العمل، والتغير في مستوى الأداء الناتج من التدريب، وحساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء، والرغبة والنية لترك العمل.

(أ) تكلفة الاستثمار في التدريب:

ينطوي الاستثمار في التدريب على نوعين من التكلفة وهما:

1- التكلفة المباشرة: وتشمل كل التكلفة التي تتحملها المنظمة لإعداد وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية مثل: تكلفة أجور المدربين، وتكلفة المواد المستخدمة في التدريب.

2- تكلفة غير مباشرة: وتتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة على المنظمة أي الإنتاج والإيرادات التي كان يمكن تحقيقها من خلال جهود الأفراد، وطاقت الآلات، والجهد المستهلك أثناء التدريب دون تحقيق عائد إنتاج.

ووفقاً للنموذج فإن تكلفة الاستثمار في التدريب تمثل المتغير التابع والذي يفترض تأثيره تأثيراً مباشراً بتكلفة معدل الدوران للأفراد المتدربين. وتتماشى هذه الفرضية مع بعض الدراسات السابقة (Mincer,1958; Becker, 1962, Brinely, Maxham & Jones, 1969)، والتي أوضحت وجود علاقة ارتباط طردية ومباشرة بين تكلفة الاستثمار في التدريب وبين معدل دوران العمل للأفراد المتدربين.

(ب) معدل دوران العمل:

ينطوي مفهوم دوران العمل على الحركة النهائية خارج حدود الروابط التنظيمية (Macy, Mirvis, 1985). ويركز نموذج الدراسة على ظاهرة ترك الأفراد للعمل اختيارياً، ويمثل متغير دوران العمل متغيراً محورياً وأساسياً في نموذج الدراسة لسببين، يتمثل السبب الأول في أن النموذج ينطوي على محاولة تفسير العلاقة بينه وبين مدى رغبة الفرد في البقاء في العمل، والتي تتأثر بمجموعة من المتغيرات الوسيطة أهمها: مدة الخدمة، وعمره، ومسؤوليته الاجتماعية، ومدى وجود فرص عمل خارج المنظمة، والجنس، واتجاهات الفرد نحو العمل، أما السبب الثاني فيتمثل في أن النموذج يقدم تفسيراً لتأثير هذا المعدل على تكلفة دوران العمل، ومن ثم على تكلفة الاستثمار البشري. وتتسق العلاقة المفترضة في النموذج والخاصة بمعدل دوران العمل مع نتائج العديد من الدراسات

السابقة التي أجريت في هذا المجال (Price & Mueller, 1981 ; Dyer, Schwab & Fossum, 1982 ; Mc Evoy & Cascio, 1985 ; Hollenbeck & Williams, 1986).

(ج) تكلفة معدل دوران العمل:

تمثل تكلفة معدل دوران العمل تلك التكلفة المادية التي تتحملها المنظمة نتيجة ترك الفرد المتدرب للعمل، وتشمل هذه التكلفة:

1- تكلفة الانفصال عن العمل مثل مكافئة آخر المدة.

2- تكلفة الإحلال مثل: تكلفة الإعلان عن الوظيفة الحالية، والتدريب للأفراد الجدد، وتكلفة الفرصة الضائعة، وهي قيمة الإنتاج الضائع في الفترة ما بين ترك الفرد للعمل وتعيين فرد جديد محله (Cascio,1982).

ووفقاً لنتائج الدراسات السابقة فإنه من المتوقع أن تزداد تكلفة الاستثمار في التدريب بزيادة معدل دوران العمل وزيادة تكلفته، وأن تزداد هذه التكلفة كلما كان التدريب الذي حصل عليه تارك العمل من النوع المتخصص (Melman,1973 ; Mincer,1958 ;Becker,1964).

(د) التغيير في مستوى الأداء الناتج عن التدريب:

وهو ذلك التغيير في مهارات وقدرات الفرد نتيجة حصوله على التدريب والتي تؤدي إلى تحسين مستوى أدائه في العمل أي هو الفرق بين أداء الفرد قبل وبعد حصوله على التدريب.

ووفقاً للعلاقات المفترضة في النموذج المقترح فإن العلاقة بين التغيير في الأداء الناشئ عن اكتساب مهارات وقدرات جديدة من التدريب، وبين مدى رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة تعد علاقة غير مباشرة، حيث تتوقف هذه العلاقة على درجة حساسية الأجور، والمزايا للتغيير في الأداء، فزيادة درجة حساسية الأجور والمزايا للتغيير في مستوى أداء الفرد، يؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والعكس صحيح. ويتفق هذا الافتراض مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Oi, 1973 ; Chesler,1970 ;Denison,1974 ;Shiller,1977 & Nicholason,1983).

(هـ) حساسية الأجور والمزايا العينية والنقدية:

يمثل هذا المتغير كل من الأجور والمزايا النقدية والعينية المتغيرة. ويقصد بهذا المتغير مدى استجابة الأجور والمزايا للتغير في مستوى أداء الفرد نتيجة التحسن في مهاراته وقدراته المكتسبة من التدريب. ويعد متغير حساسية الأجور والمزايا أحد المحاور الأساسية للعلاقات المفترضة في نموذج الدراسة، فكلما زادت درجة حساسية الأجور والمزايا الأخرى للتغير في أداء الفرد الناتج من تحسين مهاراته المكتسبة من التدريب، كلما زادت رغبة الفرد في البقاء في العمل. ويرجع هذا إلى شعور الفرد بقوة التلازم بين مستوى أدائه وما يحصل عليه من أجور، مما يزيد من شعوره بالانتماء للمنظمة ورغبة البقاء بها.

وتتفق هذه العلاقة المفترضة في النموذج بين درجة حساسية الأجور والمزايا الأخرى للتغير في الأداء، ورغبة الفرد في البقاء بالعمل مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة (O_i, 1973 ; Chesler,1970 ;Denison,1974 ;Shiller,1977 ;Price & Muller, 1981 ; Dyer,Schwab & Fossum, 1982, Nicholuson, 1983 ; Arnold,1985 ; Hollenbech & Williams,1986 ; Lakhani, 1988 ; & Nordhang, 1989).

(و) مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة:

ويشير هذا المتغير إلى احتمالات استمرار الفرد كعضو داخل المنظمة (Price & Muller,1981) وتمثل الرغبة حلقة في سلسلة الاتجاه السلوكي والتي قد تتحول إلى سلوك فعلي نتيجة لوجود بعض المتغيرات الخارجية. ووفقاً لبحوث دوران العمل فإن هذا المتغير يعد متغيراً بسيطاً بين درجة استجابة الأجور والمزايا الأخرى للتغير في الأداء وترك الأفراد للعمل.

وبناءً على نتائج الدراسات الخاصة بدوران العمل فإن من المتوقع وفقاً للعلاقات المفترضة في النموذج أن تتخفف رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة إذا انخفضت درجة حساسية الأجور والمزايا الأخرى للزيادة والتحسين في أدائه نتيجة التدريب. فعندما يشعر الفرد بأن المنظمة لا تستجيب للتحسين في أدائه نتيجة للتدريب من خلال الزيادة في أجره أو الزيادة في المزايا الأخرى، فإن احتمالات رغبته

في البقاء بالمنظمة تتخفف (Preslholdt, Lane & Mathews, 1987 ; Kirschenbaum & Weisberg, 1990 ; & Manstead, Proffitt & Smart, 1990).

2.3 المتغيرات الوسيطة:

يتضمن نموذج الدراسة مجموعتين من المتغيرات الوسيطة، تمثل المجموعة الأولى تلك المتغيرات التي تتوسط العلاقة بين التغير في الأداء الناتج عن التدريب، ودرجة حساسية الأجور والمزايا الأخرى لهذا التغير. وتشمل هذه المجموعة كل من مدى اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد، وقدرة المسئول في التأثير على حوافز ومكافآت الأفراد، ومدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء، وسياسة توزيع العمالة، ومدى توافر العمالة المطلوبة في سوق العمل، واختلاف نوعية المهن التي يشغلها المتدرب، وتحديد الجهة التي تتحمل تكلفة التدريب، وأخيراً نوع التدريب الذي يحصل عليه الفرد.

أما المجموعة الثانية من المتغيرات الوسيطة فهي تتوسط العلاقة بين مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، وبقائه الفعلي في العمل. وتتضمن هذه المجموعة كل من متغير مدة الخدمة بالمنظمة، وعمر الفرد، والمسؤولية الاجتماعية للفرد، ومدى وجود فرص عمل خارج المنظمة، وجنس الفرد، وأخيراً اتجاهات الفرد ناحية تحمل مخاطر الانتقال لعمل جديد.

أ- المجموعة الأولى:

المتغيرات الوسيطة بين مقدار التغير في الأداء الناتج عن التدريب، ودرجة حساسية الأجور والمزايا لهذا التغير.

تلعب هذه المتغيرات وفقاً لنموذج الدراسة دوراً أساسياً في تحديد شكل وقوة العلاقة المفترضة بين مقدار التغير في الأداء الناتج عن حضور الأفراد لبرامج التدريب التي تقدمها المنظمة، وبين درجة استجابة الأجور والمزايا لهذا التغير، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه هذه المتغيرات الوسيطة في نموذج الدراسة فسوف يتم تناولها بشيء من التفصيل.

1- مدى اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد:

يشير هذا المتغير إلى مدى الاتساق أو التوافق بين ما يتعلمه الفرد نظرياً وتطبيقياً من خلال التدريب، وبين طبيعة العمل الذي يؤديه في مجال عمله الفعلي.

وتظهر الدراسات السابقة (Lott, 1970 ; Drouet, 1968 ; & Shiller, 1977) أهمية التوافق بين محتوى التدريب وطبيعة عمل الفرد المتدرب، كما يظهر تأثير مثل هذا التوافق على ما يحصل عليه الفرد من زيادة في الأجور أو المزايا الأخرى.

كذلك تشير بعض الدراسات الأخرى إلى أهمية وضرورة تصميم البرامج التدريبية للمنظمة وفقاً للاحتياجات الفعلية للأفراد العاملين بها، وبما يتفق مع إستراتيجية العمل (Ford & Wroten, 1984 ; Odiorne, 1985 ; & Kays, 1990).

ووفقاً لنتائج هذه الدراسات فإنه من المتوقع في نموذج الدراسة أن تؤدي زيادة درجة التوافق بين ما يتعلمه من مهارات وقدرات في برامج التدريب، وبين طبيعة ما يقوم به من عمل إلى زيادة ما يحصل عليه الفرد من أجور أو مزايا أخرى، ومعنى ذلك أن العلاقة بين التغير في أداء الفرد المتدرب، ودرجة حساسية الأجور أو المزايا الأخرى لهذا التغير تتأثر قوتها بمقدار التوافق بين محتوى التدريب، وطبيعة عمل الفرد. فكلما زادت درجة التوافق، كلما زادت قوة العلاقة بين التغير في الأداء نتيجة التدريب، وحساسية الأجور أو المزايا الأخرى لهذا التغير.

وتؤدي هذه العلاقة إلى زيادة إدراك الفرد لأهمية التدريب في تحقيق طموحاته الوظيفية وإلى زيادة دافعيته للتعلم، وزيادة درجة ولائه وانتمائه للمنظمة.

2- قدرة المسئول في التأثير على حوافز ومكافآت الأفراد:

ويشير هذا المتغير إلى مدى قدرة المسئول في التأثير على ما يحصل عليه الفرد من مكافآت أو علاوات، وتتوقف هذه القدرة على عدة عوامل أهمها: حجم السلطات والصلاحيات الممنوحة

للمسئول والإمكانات المادية للمنظمة، ونمط الإدارة العليا، وشخصية المسئول، ونوع ملكية المنظمة (عامة أو خاصة).

ووفقاً للعلاقات المفترضة في النموذج فإنه كلما زادت قدرة المسئول في التأثير على ما يستحقه الفرد من مكافآت، كلما زاد إدراك الفرد لشرطية السلوك التدعيمي للمسئول، وتوقفه على مستوى أدائه. ومن ثم فإن التلازم بين التحسن في مستوى أداء الفرد المتدرب، وتوصية المسئول لحصوله على مكافأة، يؤدي إلى تقوية العلاقة بين التغيير في الأجور والمزايا التي يحصل عليها الفرد نتيجة لاكتسابه لبعض المهارات والقدرات من خلال التدريب وبين التغيير في مستوى أدائه الفعلي في العمل. وتتماشى هذه العلاقة المفترضة في النموذج مع نتائج تلك الدراسات التي أوضحت أهمية السلوك التدعيمي للمسئول وتأثيره على مستوى أداء الفرد في العمل (Justis, 1975 ;Hinton & Barrow, 1976 ; Arnold, 1985 ; &Matieu & Leonard, 1987) أظهرت وجود تأثير لنوع ملكية المنظمة (عام أو خاص) على مدى المرونة والحرية الممنوحة للمسئول، وعلى مدى قدرته في التأثير على مكافآت الفرد (Lachman, 1985 ; &Odiorne,1985).

3- مدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء:

يشير هذا المتغير إلى مدى موضوعية تقارير الأداء، ودرجة صدقها في الحكم على مستوى أداء الفرد في العمل، ومدى استخدامها كأساس لتحديد ما يستحقه الفرد من أجور ومزايا، فكلما انبثقت بنود التقرير من ظروف وطبيعة العمل الفعلية للأفراد، وكلما عكست معايير التقييم سلوك الفرد المتعلق بالعمل، وليس خصائصه، وسلوكه الشخصي، وأيضاً كلما زادت قدرة نظام التقييم على تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد، وكلما زادت قدرة نظام التقييم على تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد، وكلما قصرت الفترة التي يغطيها التقييم، كلما زادت فعالية التقييم في الحكم على المستوى الفعلي لأداء الفرد.

ويلعب متغير مدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء في نموذج الدراسة دوراً وسيطاً يؤثر على قوة العلاقة بين درجة حساسية الأجور والمزايا والتغيير في مستوى أداء الفرد نتيجة التدريب، فتقييم الأداء يعد مطلباً أساسياً لتطبيق كل من سياسات التدريب، والأجور بفعالية. فمن ناحية يساعد التقييم

في التعرف على جوانب الضعف والقوة في أداء الفرد، ومن ثم تحديد احتياجاتهم التدريبية، ومن ناحية أخرى فإن الصدق في تقييم الأداء يسمح بربط الزيادة في أجور الأفراد بالزيادة في مستوى أدائهم.

وكلما زاد إدراك الفرد لوجود نظام صادق وموضوعي لتقييم أدائه، وكلما زادت ثقته في استخدام رؤسائه لهذا التقييم كأساس لتحديد ما يستحقه من زيادة في الأجر أو المزايا الأخرى، كلما زادت ثقته في عدالة رؤسائه، وزادت درجة انتمائه وولائه للمنظمة وقلت احتمالات تركه للعمل.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أهمية تقييم الأداء خاصة بالنسبة لتطبيق سياسات الأجر، وتصميم البرامج التدريبية (Price & Muller, 1981 ; Dyer, Schwab & Fossum, 1982 ; Odiorne, 1985 ; & Mathieu & Leonard, 1987).

كما أشارت نتائج بعض الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى أهمية نظام تقييم الأداء في تقدير مستويات أداء الأفراد القادرين على تحقيق احتمالات النمو في المستقبل، وعلى مقابلة تحديات التحسن في الإنتاجية (Meals & Rogers, 1986 ; & Mclaughlin, 1986).

4- سياسة توزيع العمالة:

يشير هذا المتغير إلى مدى اهتمام المنظمة في سياستها المتعلقة بتوزيع القوى العاملة بتطبيق مبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أي مدى التوافق والاتساق بين متطلبات العمل ومواصفاته من ناحية، وقدرات ومهارات شاغليه من ناحية أخرى. ولا تقتصر أهمية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب عند تعيين الأفراد الجدد فحسب، ولكنها تمتد لتشمل وضع الأفراد المتدربين في أماكن تتناسب مع تلك القدرات والمهارات الجديدة المكتسبة من التدريب.

وتشير العلاقات المفترضة في النموذج إلى أن تحقيق التوافق بين قدرات ومهارات الفرد المتدرب ومتطلبات ومواصفات العمل الذي يقوم به يؤدي إلى زيادة احتمالات استخدام الفرد لقدراته ومهاراته الجديدة، ومن ثم تزايد فرص حصوله على مكافآت نتيجة لارتفاع مستوى أدائه.

وعلى العكس من ذلك فإن سوء توزيع الأفراد على الأعمال التي لا تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، وتخصصاتهم، يؤدي إلى إهدار الكفاءات والمهارات وعدم استغلالها الاستغلال الأمثل في

أداء العمل. كما قد يؤدي سوء التوزيع إلى صعوبة قيام الفرد بالعمل المطلوب منه، مما يصيبه بالإحباط ومن ثم زيادة احتمالات اتجاهه للبحث عن عمل آخر يستغل فيه مهاراته وقدراته ويمنحه الأجر المناسب لهذه المهارات والقدرات.

وتتصف هذه العلاقة المفترضة في النموذج مع نتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى أهمية وضع الفرد في العمل المتوافق مع مهاراته وقدراته، وضرورة احتواء العمل على ظروف تساعد على تحدي قدرات الفرد، وإلى الآثار السلبية الناجمة عن عدم وضع الفرد في العمل المناسب لقدراته ومهاراته، ومن أهمها زيادة معدلات الغياب، وزيادة احتمالات ترك الفرد للعمل (Brinely, Maxham & Johnes, 1969 ; House, 1969 ; Denison, 1974 ; Driessenack, 1979, & Beller, 1982).

5- مدى توافر العمالة المطلوبة في سوق العمل:

يشير هذا المتغير إلى مدى الوفرة أو الندرة النسبية للعمالة كماً ونوعاً، ويعني ذلك درجة توافر العمالة المطلوبة، لتغطية حاجة المنظمات سواء من ناحية العدد أو التخصصات المطلوبة، وتشير العلاقات المفترضة في النموذج إلى تأثير درجة توافر العمالة المطلوبة على مدى قوة العلاقة بين حساسية الأجور والمزايا والتغير في مستوى أداء الفرد نتيجة التدريب، فسياسات الأجور والتدريب تتأثر بمدى الوفرة أو الندرة في العمالة، فالندرة في بعض التخصصات قد تدفع المنظمة إلى تبني سياسة أجور من شأنها الحفاظ على ما لديها من هذه التخصصات. وقد يؤدي الأمر بها أحياناً إلى دفع مستوى عالٍ من الأجور لمثل هذه التخصصات، لتقلل من احتمالات تركهم للعمل بالمنظمة، والعمل بمنظمة أخرى تدفع أجور أعلى، أما الوفرة النسبية في بعض التخصصات فإنها تؤثر على سياسات التدريب وحجم الاستثمار فيه، ففي هذه الحالة تزداد أهمية التدريب التحويلي للاستفادة من العمالة الزائدة في بعض التخصصات، وتحويلها للعمل في تخصصات أخرى تتصف بالندرة. ويؤدي هذا التدريب التحويلي إلى تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من العمالة، كما يؤدي هذا التدريب إلى زيادة معدل دوران العمل الداخلي.

وتشير نتائج بعض الدراسات (Becker, 1962 ; 1964 ; Oi, 1973 ; Brinely, Maxham & Jones, 1969 ; & Odiorne, 1985) إلى وجود تأثير للندرة في بعض التخصصات على

مستوى ما يحصل عليه الفرد من أجر، كما تشير هذه النتائج أيضاً إلى أن اشتراك الفرد في برامج التدريب المتخصص يمكنه من الحصول على أجر أعلى مقارنة باشتراكه في برامج التدريب العام، وأن هناك علاقة طردية قوية بين التدريب المتخصص وكل من تكلفة الاستثمار في التدريب، وتكلفة دوران العمل.

6- اختلاف نوعية المهن التي يشغلها الفرد:

يعبر هذا المتغير عن مدى اختلاف المهن التي يشغلها الفرد من حيث درجة ونوع التخصص المطلوب لشغلها، ومدى تعقد المهارات المطلوبة للعمل بها، وطبيعتها من حيث كونها إدارية أو فنية، وطبيعة الأجر الذي يدفع لها، أي ما إذا كان أجراً ثابتاً أو متغيراً أو مزيجاً من كليهما.

وقد وضع متغير نوعية المهن كمتغير وسيط في نموذج الدراسة نظراً لأن علاقة حساسية الأجر للتغير في قدرات الفرد المكتسبة من التدريب بالتغير في الأداء تختلف باختلاف نوعية المهن.

فهناك بعض المهن تزيد فيها حساسية الأجر للتغير في قدرات الفرد المكتسبة من التدريب بدرجة أكبر من غيرها مثل رجال البيع حيث يحصلون على نسبة عالية من أجرهم في صورة عمولات ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى أدائهم. وبالمثل فإن المهن التي تتطلب درجة عالية من التخصص والمهارات الفنية تكون حساسية الأجور بها للتغير في قدرات ومهارات الفرد المكتسبة من التدريب عالية، ويرجع هذا إلى رغبة المنظمة في الحفاظ على أصحاب هذه القدرات والمهارات المتخصصة، وبصفة عامة فإن نتائج الدراسات السابقة تشير إلى أن اختلاف المهن وطبيعتها، ومستواها الوظيفي ودرجة تخصصها، ومقدار التدريب المطلوب فيها يؤثر على تكلفة معدل دوران العمل، وتكلفة الاستثمار في التدريب (Holtman, 1970 ; Shiller, 1977).

7- من يتحمل تكلفة التدريب (الفرد أم المنظمة):

يشير هذا المتغير إلى التكلفة المباشرة وغير المباشرة التي يتحملها الفرد، أو المنظمة لإكساب الفرد المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل.

ووفقاً لنموذج الدراسة فإنه من المتوقع أن يؤثر نوع التدريب الذي يحصل عليه الأفراد على تحديد الطرف الذي يتحمل تكلفة التدريب، بمعنى هل تتحملها المنظمة أم الأفراد، وعلى تكلفة دوران العمل للمتدربين، وعلى درجة حساسية الأجور والمزايا للتغير في أداء الفرد نتيجة التدريب. فكلما كان التدريب متخصصاً كلما ارتفعت تكلفته، ومن ثم يصعب على الفرد تحملها، لذلك تتجه المنظمات عادة إلى تحمل التدريب المتخصص، وعلى العكس من ذلك تكون تكلفة التدريب العام منخفضة ولذلك تتجه المنظمة إلى تحميل الفرد المشارك في هذا التدريب بتكلفته في صورة تخفيض أجره أثناء التدريب. وبما أن المنظمة تتحمل التكلفة المرتفعة للاستثمار في التدريب المتخصص فإنها تحاول الإبقاء على الفرد الذي اكتسب هذه المهارات المتخصصة، ويرجع هذا لعدة أسباب من أهمها:

1- الحفاظ على استثمارها وعدم تحملها لخسارة رأسمالية بترك الفرد للعمل.

2- تخفيض تكلفة دوران العمل نتيجة ارتفاع تكلفة التدريب المتخصص.

ومن الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة للحفاظ على الأفراد ذوي المهارات والقدرات المتخصصة منحهم مستوى أجور أعلى من المستوى العادي. ويعني هذا أن حساسية الأجور للتغير في أداء الفرد تكون أكبر في حالة التدريب المتخصص عنه في حالة التدريب العام.

ويتفق التحليل السابق مع نتائج بعض الدراسات (Melman, 1973 ; Becker, 1962, Oi, 1973 ; Denison, 1974 ; & Lakhani, 1988) التي أكدت على اختلاف تكلفة التدريب، ومن يتحملها وفقاً لاختلاف نوع التدريب، وعلى تأثير التدريب المتخصص على مستوى الأجر، وتكلفة دوران العمل بدرجة أكبر من تأثير التدريب العام.

8- نوع التدريب الذي يحصل عليه الفرد المتدرب:

يقصد بنوع التدريب كمتغير وسيط في نموذج الدراسة تحديد ما إذا كان التدريب من النوع العام أم النوع المتخصص، ويقصد بالتدريب العام ذلك النوع الذي يكسب المتدرب مهارات وقدرات عامة يمكن استخدامها في أي منظمة أخرى وليس فقط في تلك المنظمة التي قامت بتدريبه، ويعد تدريب الأطباء والمديرين مثلاً للتدريب العام، حيث يمكنهم استخدام مهاراتهم وقدراتهم المكتسبة من التدريب في أي منظمة قد يعملون بها، أما التدريب المتخصص فهو ذلك التدريب الذي يهتم بإكساب

الفرد لمهارات وقدرات متخصصة، بحيث يصعب عليه استخدامها في منظمات أخرى غير المنظمة التي قامت بتدريبه.

ويؤثر نوع التدريب الذي يتلقاه الفرد على كل من تكلفة دوران العمل ومستوى الأجور، وتكلفة الاستثمار في التدريب، فكلما كان التدريب الذي يحصل عليه الفرد متخصصاً كلما زادت درجة حساسية الأجور والمزايا للزيادة في القدرات والمهارات المتخصصة، حتى يمكن للمنظمة الحفاظ عليها، كذلك كلما كان التدريب الذي تلقاه الفرد متخصصاً كلما ارتفعت تكلفة معدل الدوران، وزادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

وتتفق نتائج بعض الدراسات السابقة (Becker 1962 ; 1964, Oi, 1973, Brinely , Maxham & Jhone 1969 ; & Denison, 1974) على أهمية التدريب المتخصص، وعلى ارتفاع تكلفته مقارنة بتكلفة التدريب العام، وعلى وجود تأثير أكبر للتدريب المتخصص على كل من حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء، وتكلفة معدل دوران العمل.

ب- المجموعة الثانية من المتغيرات الوسيطة:

وتشمل هذه المجموعة بعض المتغيرات الوسيطة التي يفترض تأثيرها على قوة أو ضعف العلاقة بين مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، وبين تركه الفعلي للعمل. وتتمثل هذه المتغيرات في كل من: مدة خدمة الفرد بالمنظمة، وعمره، ومسؤولياته الاجتماعية، ومدى وجود فرص عمل محتملة خارج المنظمة، وجنسه، وأخيراً اتجاهات الفرد ناحية تحمل مخاطر الانتقال للعمل بمنظمة أو مكان آخر.

1- مدة خدمة الفرد في العمل:

تشير مدة خدمة الفرد إلى عدد سنوات الخبرة الخاصة بالفرد في العمل بالمنظمة. ومن المتوقع تأثير طول مدة خدمة الفرد في العمل على قوة أو ضعف العلاقة بين مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وتركه الفعلي للعمل، فكلما زادت مدة خدمة الفرد في العمل، كلما زاد ارتباطه وولائه للمنظمة، وكلما زادت صعوبة اتخاذ قرار ترك العمل بها. ومن ناحية أخرى فإن سنوات الخبرة

الطويلة ترتبط بتقدم الفرد في العمر، وباحتمالات انخفاض فرص العمل الخارجية أمامه مما قد يقيد من حريته لترك العمل بدرجة أكبر.

وتؤيد نتائج بعض الدراسات هذا التوقع، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سالب بين طول مدة خدمة الفرد ورغبته في ترك العمل (Price & Mueller, 1981 ; & Gould & Pewey, 1985).

2- عمر الفرد:

يلعب عمر الفرد دوراً وسيطاً في التأثير على قوة أو ضعف العلاقة بين رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، وتركه الفعلي للعمل، فكلما كان عمر الفرد صغيراً نسبياً، كلما كان مستوى طموحاته كبيراً، وكلما زادت فرص العمل بالنسبة له خارج المنظمة، وبالتالي زادت احتمالات تركه للعمل، إذ لم يشعر بالرضا عن درجة حساسية الأجور أو المزايا الأخرى للزيادة في مستوى أدائه نتيجة حصوله على التدريب، وعلى العكس من ذلك، كلما تقدم عمر الفرد كلما زادت فرص واحتمالات تحسين مركزه الوظيفي في المنظمة، وزاد انتماءه للمنظمة، وزادت مسؤولياته الاجتماعية والأسرية، هذا إلى جانب احتمال انخفاض فرص العمل الخارجية بالنسبة له، وتؤدي هذه الأسباب المحتملة إلى انخفاض احتمالات تركه للعمل بالمنظمة حتى وإن شعر بعدم الرغبة في البقاء بالمنظمة.

وبصدد العلاقة بين عمر الفرد، ودوران العمل فقد انقسمت نتائج الدراسات السابقة إلى مجموعتين، تشير المجموعة الأولى فيها إلى وجود علاقة ارتباط عكسية مباشرة بين عمر الفرد ودوران العمل (Price & Mueller, 1981 ; & Gould & Pewey, 1985).

بينما تشير المجموعة الثانية إلى وجود علاقة ارتباط عكسية غير مباشرة بين العمر ودوران العمل، حيث ترى هذه الدراسة وجود تأثير لعمر الفرد على إدراكه للعوامل الاتجاهية والموقفية والتي تؤثر بدورها على دوران العمل (Manstead, Proffitt & Smart, 1990).

3- المسؤولية الاجتماعية:

ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية الحالة الاجتماعية للفرد، ومقدار مسؤولياته والتزاماته الأسرية. وتقيد المسؤولية الاجتماعية من حرية الفرد في ترك العمل الحالي بالمنظمة، وذلك للعمل بمكان آخر. ومن هنا فإن هذه المسؤولية تلعب دوراً في التأثير على قوة العلاقة بين مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، وتركه الفعلي للعمل.

ويتفق هذا التأثير المفترض في النموذج مع نتائج بعض الدراسات والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والرغبة في ترك العمل (Price & Mueller, 1981 ; & Gould & Pewey, 1985).

4- وجود فرص عمل محتملة خارج المنظمة:

ويشير هذا المتغير إلى مدى وجود فرص عمل متاحة أمام الفرد خارج المنظمة، ومدى جاذبية هذه الفرص الوظيفية بالنسبة له. وتعنى جاذبية فرص العمل بالنسبة للفرد مدى توافقها وتناسبها مع طموحات الفرد الوظيفية من ناحية مستوى الأجر، وشروطه، وظروف العمل، والمهارات والقدرات المطلوبة، والفرص المتاحة للتقدم وتحسين مركزه الوظيفي. وتختلف فرص العمل المتاحة أمام الأفراد خارج المنظمة وفقاً لاعتبارات عديدة منها: عمر الفرد، وقدراته، ومهاراته، ونوعية العمل، ومدى تخصصه وندرته وسوق العمل.

وبصفة عامة فإنه من المتوقع أن يوجد تأثير لمدى وجود فرص متاحة خارج المنظمة على قوة أو ضعف العلاقة بين رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، وتركه الفعلي للعمل. فعدم وجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة يعمل على تقييد حرية الفرد في ترك العمل بصورة فعلية مهما كانت رغبته في عدم البقاء في المنظمة قوية. وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط موجب بين مدى إدراك الفرد لسهولة ترك العمل وترك العمل باختياره، فكلما زادت جاذبية الفرص الخارجية المحتملة للعمل وزادت رغبة الفرد لترك العمل، كلما زادت احتمالات ترك العمل فعلياً (March & Simon, 1958 ; Heneman & Schwab, 1982 ; & Larson & Fukami, 1985).

5- الجنس:

وقد تم إدراج هذا المتغير كمتغير وسيط في نموذج الدراسة لافتراض وجود تفاوت في تأثير بعض المتغيرات على قرار ترك العمل الفعلي باختلاف الجنس، فظروف المرأة ومسؤولياتها الاجتماعية تختلف عن مسؤوليات وظروف الرجل، ولذا فإنه من المتوقع أن يكون احتمال ترك المرأة للعمل أعلى منه بالنسبة للرجل.

وقد توجد بعض العوامل التي قد تحد من القدرة الحقيقية والفعلية لترك المرأة للعمل. وتتمثل هذه العوامل في:

- 1- الحالة الاجتماعية لها.
- 2- الحالة المادية للأسرة.
- 3- مستوى الأجر الذي تحصل عليه.
- 4- المستوى الوظيفي الذي تعمل به.

فكلما قلت المسؤوليات الاجتماعية للمرأة، وزاد مستوى الأجر الذي تحصل عليه، وزادت أهمية الوظيفة التي تعمل بها، كلما انخفضت العلاقة بين عدم الرغبة في البقاء في المنظمة، وترك العمل الفعلي والعكس صحيح. وتؤيد نتائج بعض الدراسات (Beller, 1982) تلك الاختلافات بين المرأة والرجل من حيث مقدرا الاستثمار البشري، ومن حيث احتمالات تركها للعمل، ويرجع هذا إلى اختلاف ظروف المرأة الاجتماعية والأسرية عن ظروف الرجل، ومن ثم اختلاف دوافعها لترك العمل. وتشير بعض النتائج أيضاً إلى وجود اختلاف في تأثير عدم الرغبة في البقاء في المنظمة على ترك العمل باختلاف الجنس (Rnhm, 1987)، وإلى اختلاف تأثير بعض المتغيرات الأخرى مثل: الأجر وفرص العمل الخارجية المتاحة، والتخصص في العمل والمسؤولية الاجتماعية على ترك العمل الفعلي باختلاف الجنس (Price & Muller, 1981).

6- اتجاه الفرد ناحية تحمل مخاطر الانتقال:

يشير اتجاه الفرد ناحية تحمل مخاطر الانتقال إلى قدرة الفرد على تحمل المخاطرة، سواء المادية أو النفسية، عند انتقاله في منظمة جديدة. وتتوقف قدرة تحمل الفرد لهذه المخاطر على خصائصه الشخصية، وطريقة تقييمه لبدائل قراراته، وجرأته في اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها.

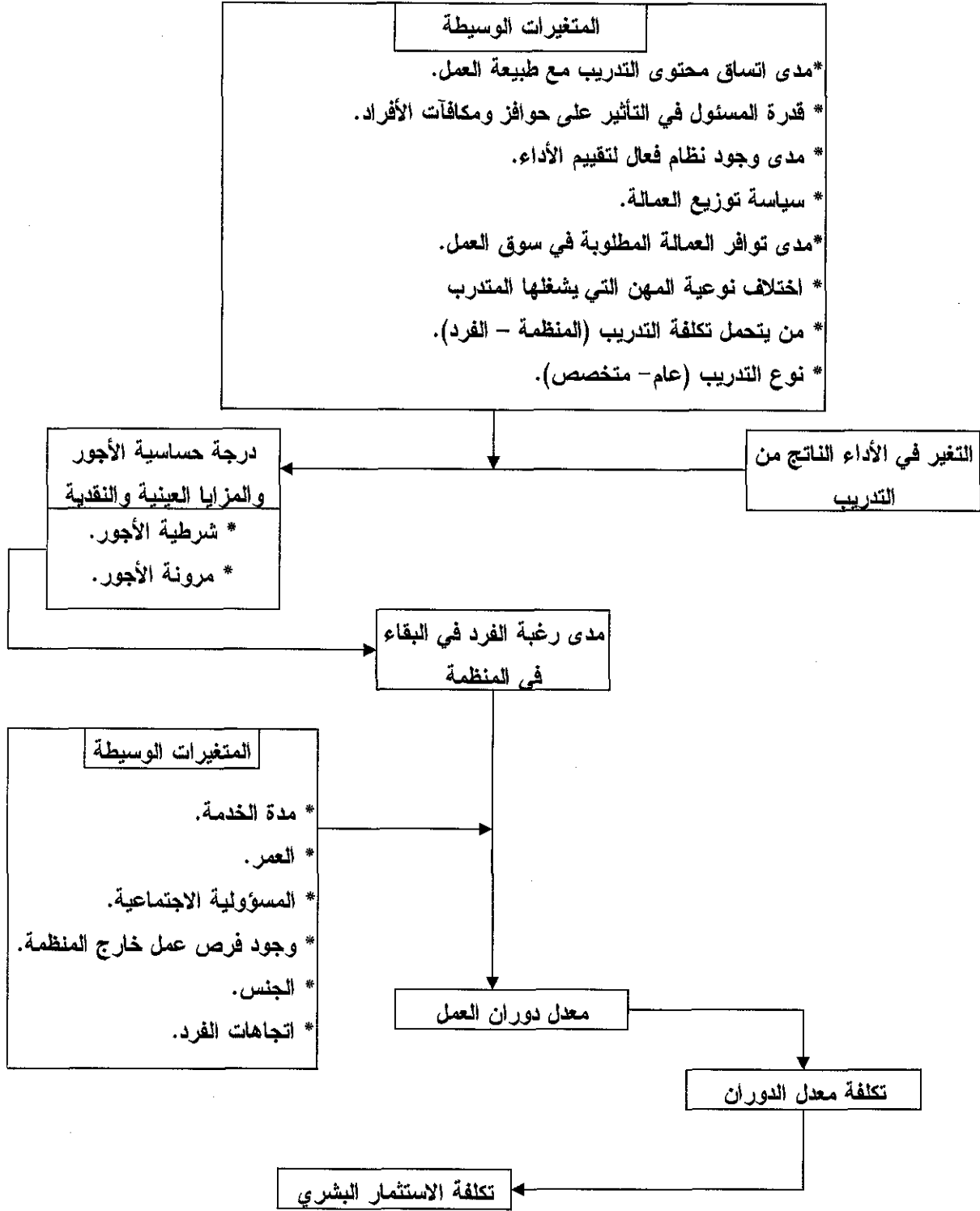
وقد تعمل اتجاهات الفرد ناحية تحمل مخاطر الانتقال كقيد على تركه الفعلي للعمل مهما كانت رغبته في عدم البقاء في المنظمة قوية، وقد تؤثر بعض العوامل الخارجية على اتجاهات الفرد ناحية تحمل مخاطر الانتقال مثل تحمله لمسؤوليات اجتماعية كبيرة.

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات (Presiholdt, Lane & Mathews, 1987)، إمكانية التنبؤ بالحالة الوظيفية للفرد، أي احتمالات تركه أو عدم تركه للعمل من خلال بعض المتغيرات: اتجاهات الفرد، وإلى وجود تأثير لاتجاهات الفرد بصفة عامة على النية لترك العمل، وعلى ترك العمل فعلياً (Manstead, Proffitt & Smart, 1990).

رابعاً: نموذج لدراسة أهم العوامل المؤثرة على دوران عمل المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب

بعد استعراض المتغيرات والعناصر التي يحتويها النموذج المقترح، وعرض للمفاهيم الخاصة بهذه المتغيرات التي تم اختيارها من خلال الدراسات السابقة والتي تلائم الوضع الفلسطيني، لأن اختيار متغيرات الدراسة يجب أن يكون مبني على الدراسات السابقة للموضوع وأيضاً يجب أن يتناسب مع وضع الشركات والمؤسسات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة حتى يمكن قياس هذه المتغيرات في بيئة العمل الفلسطيني، وبناءً عليه يمكن تقديم نموذج الدراسة المقترح والذي يظهر كافة المتغيرات المتعلقة بهذه الدراسة في الشكل رقم (3-1).

شكل (3-1): نموذج لدراسة أهم العوامل المؤثرة على كل من دوران عمل المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب



باستعراض عناصر النموذج المقترح للبحث يتبين احتوائه على حوالي عشرين متغيراً، ويتمثل متغير تكلفة الاستثمار في التدريب المتغير التابع في النموذج، بينما متغير معدل دوران العمل المتغير المحوري للنموذج، حيث يتم دراسة بعض محدداته من خلال دراسة تأثير العلاقة بين حساسية الأجور والمزايا للتغير في قدرات ومهارات الفرد المكتسبة من التدريب والتغير في مستوى أدائه في العمل ينتجه لذلك، على مدى رغبة ونية الفرد في البقاء أو عدم البقاء للعمل بالمنظمة، كذلك يظهر النموذج بعض نواتج وآثار دوران العمل من حيث تأثير ارتفاع معدله على تكلفته، وبالتالي تأثير هذه التكلفة على التكلفة الكلية للاستثمار في التدريب. وينطوي النموذج كما يتضح في الشكل (3-1)، علي مجموعتين من المتغيرات الوسيطة، تمثل المجموعة الأولى منها تلك المتغيرات المؤثرة على قوة أو ضعف العلاقة بين حساسية الأجور والمزايا التي يحصل عليها الفرد، والتغير في أدائه الناتج من التدريب. وتشمل هذه المجموعة كل من:

- 1- اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد.
- 2- قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد.
- 3- سياسة توزيع العمالة (وضع الفرد في العمل المناسب لمهاراته).
- 4- مدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء.
- 5- مدى توافر العمالة المطلوبة في سوق العمل.
- 6- اختلاف نوعية المهن التي يشغلها الفرد.
- 7- نوع التدريب الذي يحصل عليه الفرد (عام أم متخصص).
- 8- من يتحمل تكلفة التدريب (الفرد أم المنظمة).

أما المجموعة الثانية من المتغيرات الوسيطة فيفترض تأثيرها على قوة أو ضعف العلاقة بين رغبة الفرد للبقاء في المنظمة، وترك العمل الفعلي. وهي تشمل المتغيرات التالية:

- 1- عمر الفرد.
- 2- وجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة.
- 3- المسؤولية الاجتماعية.
- 4- مدة خدمة الفرد في العمل بالمنظمة.

5- اتجاه الفرد ناحية مخاطر الانتقال.

6- الجنس.

1.4 خصائص نموذج الدراسة المقترح:

يتميز نموذج الدراسة المقترح بعدد من الخصائص منها:

- 1- أنه نموذج مبدئي تخضع مكوناته، والعلاقات المفترضة بين متغيراته للتعديل أو التطوير وفقاً لنتائج الدراسة التطبيقية.
- 2- أن مكونات هذا النموذج، والعلاقة بين متغيراته قد تم اختيارها بناءً على نتائج الدراسات السابقة والتي تم التعرض لها في بداية البحث.
- 3- أن هذا النموذج ليس نموذجاً سببياً، ولكنه نموذج تفسيري يوضح تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة والوسيط على تكلفة الاستثمار البشري.
- 4- أن الهدف النهائي من هذا النموذج هو شرح أثر دوران العمل على تكلفة الاستثمار في التدريب من وجهة نظر المنظمة، والوصول إلى استراتيجيات أكثر فعالية، لتخفيض دوران العمل في المنظمة، وتحسين فعالية الاستثمار في التدريب.

2.4 مسلمات النموذج:

يقوم النموذج على بعض المسلمات منها:

- 1- تحمل المنظمة لتكلفة التدريب بمعنى عدم تحملها أي نوع من التكلفة للمتدرب في صورة تخفيض أجره أثناء فترة التدريب.
- 2- مشاركة المتدربين للمنظمة في المنافع المتحققة من الاستثمار في التدريب في صورة زيادة إيرادات الفرد بعد حصوله على التدريب.
- 3- وجود نظام موضوعي لتقييم مدى التحسن في أداء المتدرب قبل وبعد التدريب.
- 4- ارتباط جزء من مكونات الأجر وهو الجزء المتغير بالتطور والتحسين في مستوى أداء الفرد الناتج من التدريب.

- 5- تمتع المسئول المباشر للمتدرب بالسلطة الكافية، لتحديد الأفراد الذين يستحقون زيادة في الأجر في صورة علاوة أو مكافأة أو أي نوع من المزايا الأخرى، ومقدار الزيادة في الأجر بناءً على مدى التحسن في أداء المتدرب بعد التدريب.
- 6- حرية الفرد في اتخاذ القرار الخاص باستمراره أو عدم استمراره في العمل، أي عدم وجود قيود أو شروط جزائية مرتبطة بعقود عمل طويلة الأجل تمنع الفرد من ترك العمل، مع توافر فرص عمل محتملة في سوق العمل المحلي والخارجي.

3.4 مزايا النموذج:

يتصف نموذج البحث الحالي ببعض المزايا النسبية والتي تميزه عن النماذج السابقة وأهمها:

- 1- يتصف النموذج الحالي بالشمول، فهو إلى جانب دراسته لبعض محددات دوران العمل مثل دراسة تأثير سياسة الأجور والتدريب، فإنه أيضاً يتناول دراسة بعض الآثار المترتبة على ترك العمل مثل تأثيره على تكلفة الاستثمار في التدريب. كذلك تعد أحد الأهداف الأساسية لهذا النموذج محاولة التوصل إلى استراتيجيات أكثر فعالية في الحفاظ على بقاء الأفراد المتدربين للعمل في المنظمة.
- 2- يشتمل نموذج البحث على عدد من المتغيرات الاقتصادية مثل تكلفة الاستثمار في التدريب وتكلفة دوران العمل والأجور والمزايا المادية والعينية، وعدد آخر من المتغيرات غير الاقتصادية مثل مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، والتغير في أداء المتدرب، هذا بالإضافة إلى عدد من المتغيرات الوسيطة مثل مدى اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد، ونوع التدريب، وهيكل توزيع العمالة وما إلى غير ذلك من المتغيرات. وتساعد مثل هذه المتغيرات على زيادة احتمالات القدرة التفسيرية للنموذج لظاهرة دوران العمل وأثرها على المنظمة.
- 3- بني النموذج على عدد من النتائج والتوصيات لبعض الدراسات السابقة، فبجانب ما استحدثه النموذج من متغيرات مثل مدى توافر العمالة المطلوبة في سوق العمل، وسياسة توزيع العمالة، وقدرة المسئول في التأثير على حوافز المتدربين، ووجود نظام فعال لتقييم الأداء، فقد اعتمد على بعض المتغيرات السابق استخدامها مثل متغير مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، ومتغير عمر الفرد، ووجود فرص عمل خارج المنظمة.

4- تمثل سياستا الأجور والتدريب المحورين الرئيسيين في نموذج الدراسة، فربط أجور ومزايا التدريب بالتغير في مستوى أداء الفرد لحصوله على التدريب يرجع إلي اعتقاد البحث الحالي بأهمية سياسة الأجور والتدريب في الأثير علي سلوك العاملين بالمنظمة. وأيضاً إيماناً بأن هاتين السياستين من أهم السياسات لتحفيز العاملين للعمل، وتحسين مستوى أدائهم وزيادة انتمائهم للعمل، وبالتالي تخفيض احتمالات تركهم للعمل.

5- التركيز على مفهوم دوران العمل ليس فقط من زاوية دراسة محدداته بل أيضاً من زاوية دراسة بعض آثاره الاقتصادية والمتمثلة في تأثيره على تكلفة الاستثمار في التدريب. ويرجع تركيز النموذج على دراسة هذا المتغير إلى الاعتقاد بأهمية دراسة تكلفة دوران العمل حيث تمثل جزءاً كبيراً من تكلفة إدارة أي عمل، وعلى الرغم من هذا فإن كثيراً من المنظمات لا تدرك التكلفة الفعلية لدوران العمل، وهي بهذا التجاهل تفضل تنمية أسس الاختيار من بين البرامج البديلة لتخفيض دوران العمل.

ولهذا فإن الاحتياج إلى إجراء عملي لقياس تحليل تكلفة دوران العمل في تزايد مستمر خاصة وأن تكلفة التعيين والتدريب وتنمية الموارد البشرية ينظر إليها على أنها استثمار يجب تقييمه كأنه استثمار في الأصول الرأسمالية. وبالتالي فإن تكلفة دوران العمل تمثل أهمية كبيرة عند حساب وتقدير التكلفة الكلية للموارد البشرية وتنميتها.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل المحاور الأساسية للنماذج التي تناولت ظاهرة دوران العمل وذلك من خلال الدراسات السابقة، وتعرفنا على جوانب القصور لهذه النماذج لأن تلك النماذج لم تتناول هذه الظاهرة من جميع جوانبها ومتغيراتها، لأن كل دراسة تناولت الموضوع من جانب معين.

وتم التعرض للمحاور والمتغيرات المتعلقة بالنموذج المقترح الذي يقوم عليه البحث الحالي، ولقد تم اختيار تلك المتغيرات من خلال الدراسات السابقة، وأيضاً من خلال وضع الشركات والمؤسسات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة حتى يمكن قياس هذه المتغيرات في بيئة العمل الفلسطيني.

ويتضمن النموذج المقترح مجموعتين من المتغيرات تمثل المجموعة الأولى، تلك المتغيرات الرئيسية والمحورية في النموذج، أما المجموعة الثانية فهي تتضمن عدداً من المتغيرات الوسيطة، بعضها يتوسط العلاقة بين متغيري حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء، والتغير في مستوى أداء الفرد نتيجة التحسن في قدراته ومهاراته المكتسبة من التدريب، والبعض الآخر يتوسط العلاقة بين النية لترك العمل وترك العمل فعلياً.

وقد تم التحدث عن تلك المتغيرات بالتفصيل، وبناءً على تلك المتغيرات التي يحتويها النموذج المقترح، تم بناء النموذج ليحتوي على حوالي عشرين متغيراً ويتمثل متغير تكلفة الاستثمار في التدريب المتغير التابع، ومتغير معدل دوران العمل المتغير المحوري في النموذج، كذلك يظهر النموذج بعض نواتج وآثار دوران العمل من حيث تأثير ارتفاع معدلته على تكلفته، وبالتالي تأثير هذه التكلفة على التكلفة الكلية للاستثمار في التدريب.

وتم أيضاً التعرف على خصائص نموذج الدراسة المقترح ومسلماته ومزاياه، وبعد دراسة هذا النموذج وتطبيقه على بيئة العمل الفلسطيني سوف يتضح لنا مدى قدرة النموذج على معرفة معدل دوران الأفراد المتدربين وعلاقته بتكلفة الاستثمار البشري، وبناءً على ذلك يمكن حذف أو إضافة بعض متغيرات النموذج المقترح ليتم تعديل النموذج بما يتفق مع نتائج هذه الدراسة.

الفصل الرابع

منهج وتصميم الدراسة الميدانية

مقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في دور أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة .

ويتناول هذا الفصل الجوانب المتعلقة بمنهج وتصميم الدراسة الميدانية، ويتم من خلال هذه الدراسة الميدانية تطبيق الدراسة على الشركات العاملة في قطاع غزة - فلسطين- فهذا الفصل يعرض هدف الدراسة الميدانية، والمتغيرات التي تم تضمينها في فروض الدراسة، كما يعرض منهج وطرق البحث المستخدمة من حيث مجال الدراسة وحدودها، والعينة المستخدمة وأيضاً كيفية قياس متغيرات الدراسة الموجودة في فروض الدراسة وأخيراً طريقة جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة لتحليل البيانات.

ويتكون هذا الفصل من عدة نقاط وهي:

أولاً: هدف الدراسة الميدانية ومتغيرات الدراسة.

ثانياً: مجال الدراسة الميدانية واختبار المستوى التدريبي الخاضع للدراسة ومجتمع الدراسة والنطاق الزمني للدراسة.

ثالثاً: قياس متغيرات الدراسة، وأساليب جمع البيانات وصدق أداة الدراسة وثبات المقياس وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

أولاً: هدف الدراسة الميدانية ومتغيرات الدراسة

1.1 هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق هدفين، يتمثل أولهما: في التعرف على بعض الممارسات الإدارية لسياستي التدريب والأجور والمزايا في الشركة موضع البحث الحالي للوقوف على ما قد يوجد بهما من سلبيات قد تحد من فعاليتهما في التأثير على سلوك الأفراد في العمل. فقد توجد بعض العوامل المرتبطة بالاستثمار في التدريب والتي قد تعوق إكساب الفرد للمهارات المطلوبة لأداء عمله، أو قد تحد من فرص تحسين مركزه الوظيفي، ومستوى ما يحصل عليه من أجور ومزايا، ومن ثم التأثير على سلوكه المتعلق بالبقاء أو عدم البقاء في المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن هذا الجزء التطبيقي للدراسة الحالية ينطوي على محاولة للتوصل إلى إجابات وتفسيرات لبعض النقاط البحثية ومنها:

1- مدى وجود علاقة بين التحسن في مهارات الفرد ومستوى أدائه في العمل نتيجة للتدريب، والزيادة فيما يحصل عليه من أجور ومزايا.

2- مدى تأثير العلاقة الشرطية بين التغيير في أجور ومزايا الفرد المتدرب والتحسين في أدائه في العمل نتيجة التدريب على قراره المتعلق بالبقاء أو عدم البقاء في المنظمة.

3- مدى إمكانية استخدام المنظمة للأجور والتدريب كإستراتيجيتين أساسيتين لزيادة انتماء وولاء المتدربين لها، وعدم تركهم للعمل بها، ومن ثم الحفاظ على استثماراتها في تنمية مواردها البشرية.

أما الهدف الثاني من أهداف الدراسة الميدانية فيتمثل في اختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها واختبار بعض العلاقات الموجودة داخل هذه الفرضيات حتى يتم التأكد من أن متغيرات الدراسة يوجد بينها علاقات أم لا وهل لها تأثير ومن ثم معرفة مدى قدرة الشركة في الاستثمار في التدريب.

وتهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من مدى صحة العلاقات المفترضة في النموذج الذي تم وضعه سابقاً، ومن ثم إمكانية تعديله من خلال إضافة متغيرات جديدة، أو حذف بعض المتغيرات التي لم تثبت دلالتها الإحصائية، رغبة في زيادة القدرة التفسيرية للظاهرة موضع البحث.

2.1 متغيرات الدراسة:

يمكن تصنيف المتغيرات وفقاً لنموذج الدراسة إلى:

1.2.1 المتغيرات المستقلة:

- التغير في مستوى أداء الفرد الناتج من التدريب:

ويمثل هذا المتغير الفرق بين مستوى أداء الفرد قبل حصوله على التدريب وبعده للتعرف على مدى التحسن في أداء الفرد ومدى اكتسابه للمهارات والقدرات اللازمة للعمل من خلال التدريب. ويشمل هذا المتغير بعض العناصر التي يمكن قياسها قبل: مدى الوفر في الوقت اللازم للإنتاج، ومدى جودة الإنتاج وعدد الوحدات المنتجة.

2.2.1 المتغيرات التابعة:

1- حساسية الأجور والمزايا العينية والمادية للتغير في الأداء:

ويمثل هذا المتغير كل من الأجور والمزايا النقدية والعينية المتغيرة، ويقصد بهذا المتغير مدى استجابة الأجور والمزايا للتغير في مستوى أداء الفرد نتيجة التحسن في مهاراته وقدراته المكتسبة من التدريب.

2- مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة:

ويشير هذا المتغير إلى احتمالات استمرار الفرد كعضو داخل المنظمة.

3- معدل دوران العمل:

ويقصد بدوران العمل في مجال البحث الحالي ترك الفرد للعمل اختياريًا (الاستقالة)، وحصوله على مستحقاته المالية لإنهاء خدمته ويحسب بنسبة تاركي العمل اختياريًا إلى إجمالي عدد العاملين.

4- تكلفة معدل دوران العمل:

ويمثل هذا المتغير مقدار التكلفة المادية التي تتحملها المنظمة نتيجة ترك الفرد للعمل، وتشمل هذه التكلفة: (Cascio, 1982).

أ- تكلفة الانفصال عن العمل وتتمثل في: المستحقات المالية لنهاية الخدمة، وتكلفة الإجراءات الإدارية اللازمة لإنهاء خدمة الفرد، وتكلفة المقابلة الشخصية للتعرف على أسباب ترك العمل.

ب- تكلفة الإحلال وتشمل: تكلفة الإعلان عن الوظيفة، وتكلفة الاختبارات اللازمة للتعيين، وتكلفة المقابلة الشخصية للفرد الجديد، وتكلفة الإجراءات الإدارية اللازمة لتعيين الفرد، وتكلفة إجراءات الكشف الطبي.

ج- تكلفة التدريب للأفراد الجدد.

د- تكلفة الفرصة الضائعة: وهي قيمة الإنتاج الضائع في الفترة ما بين ترك الفرد للعمل وتعيين فرد جديد محله.

5- الاستثمار في التدريب:

ينطوي الاستثمار في التدريب على نوعين من التكلفة هما:

أ- تكلفة تدريب مباشرة: وهي تتغير وفقاً للتغير في عدد المتدربين، وأيام التدريب. ومن أمثلتها: أجور المدربين، وتكلفة الإشراف، وتكلفة تقييم البرنامج، وبديل انتقال المتدربين، وتكلفة المطبوعات، وتكلفة إيجار قاعات البحث، والتكاليف النثرية.

ب- تكلفة تدريب غير مباشرة: وهي تمثل تكلفة الفرصة الضائعة على المنظمة، ومن أمثلتها: المواد والآلات المستهلكة أثناء التدريب والذي كان يمكن استخدامها في تحقيق إنتاج فعلي، وقيمة الإنتاج الفعلي الذي كان يمكن للمتدرب إنتاجها لو لم يلتحق بالبرنامج التدريبي.

3.2.1 المتغيرات الوسيطة:

1- مدى اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد:

ويمثل هذا المتغير أحد المتغيرات الوسيطة في نموذج البحث المقترح وهو يشير إلى مدى الاتساق والتوافق بين ما تعلمه الفرد نظرياً وتطبيقياً من خلال التدريب، وبين طبيعة العمل الذي يؤديه في مجال عمله الفعلي.

2- قدرة المسئول في التأثير على حوافز ومكافآت الأفراد:

ويشير هذا المتغير إلى مدى قدرة المسئول في التأثير على ما يحصل عليه الفرد من مكافآت وعلاوات وتتوقف هذه القدرة على عدة عوامل أهمها: حجم السلطات والصلاحيات الممنوحة للمسئول من قبل الإدارة العليا، والإمكانات المادية للمنظمة، ونمط الإدارة العليا، وشخصية المسئول، ونوع ملكية المنظمة (عامة أو خاصة).

3- مدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء:

ويقصد بهذا المتغير مدى موضوعية تقارير الأداء من ناحية احتوائها على بنود تقيس جوانب الأداء الفعلي للفرد وليس جوانب شخصية، واستخدام نتائجها كأساس لحصول الفرد على مكافآته وترقياته.

4- سياسة توزيع العمالة:

ويشير هذا المتغير إلى مدى اهتمام المنظمة في سياستها المتعلقة بتوزيع القوى العاملة بتطبيق مبدأ وضع الفرد المناسب في العمل المناسب. أي مدى التوافق بين متطلبات العمل ومواصفاته من ناحية، وقدرات ومهارات شاغليه من ناحية أخرى.

5- وجود فرص عمل محتملة خارج المنظمة:

ويشير هذا المتغير إلى مدى وجود فرص عمل خارج المنظمة أمام الفرد، ومدى جاذبية هذه الفرص بالنسبة له فيما يتعلق بالأجر وشروط العمل بها.

6- عمر الفرد: وهو العمر الفعلي لشاغل الوظيفة.**7- المسؤولية الاجتماعية:**

ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية، الحالة الاجتماعية للفرد، ومقدار مسؤولياته والتزاماته الأسرية.

8- مدة خدمة الفرد في العمل:

ويقصد بهذا المتغير عدد سنوات الخبرة الخاصة بالفرد في العمل بالمنظمة.

ثانياً: مجال الدراسة الميدانية واختيار المستوى التدريبي الخاضع للدراسة ومجتمع

الدراسة والنطاق الزمني للدراسة

1.2 مجال الدراسة الميدانية:

تم الاسترشاد ببعض المعايير عند اختيار مجال الدراسة، ومن أهمها:

1- تميز الصناعة موضع البحث بعدم موسمية إنتاجها حتى لا يؤثر هذا على دراسة معدل دوران العمل في حالته الطبيعية.

2- اهتمام الشركات موضع البحث بإعداد برامج متخصصة للتدريب.

3- التركيز على التدريب الفني والمهني، لتسهيل عملية قياس أداء المتدرب قبل وبعد التدريب.

4- إمكانية متابعة سلوك المتدرب بعد التدريب لفترة زمنية لا تقل عن ثلاث سنوات حتى تكون كافية نسبياً لتقدير معدل دوران العمل للمتدربين، وللتعرف على آثار التدريب على سلوكهم، ونظراً

للأوضاع السيئة التي يمر بها قطاع غزة من حصار، فقد تبين أن معظم الشركات المنتجة قد أغلقت بسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يمر بها قطاع غزة وذلك بسبب عدم إدخال المواد الخام لتلك المصانع، لذلك فلا يوجد مجال لتطبيق هذه الدراسة الميدانية إلا على مجال تقديم الخدمات مثل شركات الاتصالات أو البنوك، وقد تم اختيار شركات الاتصالات كمجال لإجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث.

2.2 أسباب اختيار شركات الاتصالات لإخضاعها للدراسة:

1- تعتبر شركات الاتصالات متكاملة وسريعة التطور التكنولوجي مما يزيد الحاجة إلى التدريب المستمر.

2- تحتاج هذه الشركات في تطورها التكنولوجي السريع لنوعية متميزة من المتخصصين الفنيين من ذوي المهارات العليا والمعرفة والخبرة العملية والمهنية.

3- تهتم شركات الاتصالات بعملية التدريب اهتماماً كبيراً، حيث يوجد فيها مراكز متخصصة للتدريب.

4- يؤدي تبعية شركات الاتصالات لهيئة مستقلة إلى مرونة نسبية فيما تمنحه الشركة للعاملين من مزايا وأجور.

5- تهتم شركات الاتصالات اهتماماً خاصاً بالقوى العاملة من خلال توفير الضمانات للعاملين للمحافظة على بقائهم بالعمل وتوفير المناخ المناسب لظروف العمل.

وباستطلاع شركات الاتصالات في قطاع غزة تبين أن هناك فقط شركتين للاتصالات في قطاع غزة بل في فلسطين وهما: شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، والشركة الفلسطينية للاتصالات "الهاتف الأرضي"، وقد اختار الباحث كمجال لإجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وذلك لما لقيه الباحث من ترحيب واستعداد من قبل الشركة على إجراء هذه الدراسة والقبول بإعطاء كافة المعلومات المطلوبة بهدف إجراء هذه الدراسة وأيضاً ينطبق على هذه الشركة مجموعة المعايير السابقة الإشارة إليها.

ونظراً لأن هدف البحث الحالي هو الاختبار المبدئي لصحة العلاقات المفترضة في النموذج المقترح للبحث بغرض تعديله فإنه يمكن إجراء الدراسة التطبيقية في هذه المرحلة على نطاق محدود، على أن يتسع ويتنوع هذا النطاق بعد الوصول إلى الصورة النهائية للنموذج وهذا في مرحلة لاحقة في أبحاث أخرى، وقد اختيرت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" كمجال لإجراء الدراسة الميدانية.

* شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال":

تعتبر شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" الشركة الفلسطينية الوحيدة التي تقدم خدمات الاتصالات الخلوية، وقد بدأ التفكير في إنشاء الشركة مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى أرض الوطن وفق اتفاقية أوسلو في العام 1994م، وقد حصلت الشركة على ترخيص من السلطة في نوفمبر 1996م، وبدأت نشاطها التجاري في أغسطس 1999م في ظل منافسة شديدة مع أربع شركات خلوية تابعة للكيان الصهيوني مما جعلها في تحد كبير للبقاء في سوق العمل، وتعتبر شركة "جوال" إحدى رموز الاقتصاد الفلسطيني والتي استطاعت أن ترتقي بالمجتمع الفلسطيني رغم كل التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وقد استطاعت الشركة أن تثبت للجميع إمكانيات وقدرات الكادر الفلسطيني إن أخذ فرصته، وتعزز "جوال" مركزها الريادي في السوق الفلسطيني من خلال تقديم ما هو جديد وكل ما يلائم متطلبات وحاجات مشتركيها في مجال الاتصالات الخلوية.

إن استخدام "جوال" للتكنولوجيا المتقدمة مكنها من زيادة تنوع الخدمات وبرامج منافسة ومتقدمة تتلاءم مع متطلبات الحياة العصرية، وتتمتع أنظمة هذه البرامج بنظام حماية عالية يحفظ سرية المعلومات، وقد حصلت "جوال" في عام 2004م على شهادة نظام إدارة البيئة العالمي "الإيزو 14001".

برغم المنافسة الشديدة التي تعيشها شركة "جوال" مع أربع شركات خلوية تابعة للكيان الصهيوني إلا أن الشركة استطاعت أن تغطي احتياجات 52% من الأفراد المستخدمين لخدمة الاتصال الخلوي في نهاية العام 2005م، وزادت لتصل إلى ما نسبته 78% من الأفراد المستخدمين للخدمة في نهاية عام 2007م، بما يعادل المليون مشترك ومن المتوقع أن يصل عدد المستخدمين لخدمة الاتصال

الخلوي لشركة "جوال" في نهاية العام 2009م إلى 1.400.000 مشترك، وكان لشركة "جوال" مساهمات كبيرة في الاقتصاد الفلسطيني على أصعدة مختلفة وبناءً على دراسة عملية قامت بها طواقم اقتصادية تم تحديد مساهمة "جوال" من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني ليصل إلى 4.5% لعام 2004م، يأتي هذا من خلال الاستثمارات الكبيرة التي تضخها شركة "جوال" في السوق الفلسطيني على اختلاف أنواعها وأشكالها، وتجدر الإشارة إلى دور "جوال" الأساسي في دعم صندوق المسؤولية الاجتماعية (شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، 2008).

وتتميز شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" بعدة خصائص فيها:

- 1- تقوم شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" بتقديم خدمة الاتصال الخلوي لكافة أرجاء فلسطين وهذا يتطلب نوعيات متعددة من المهارات والخبرات الفنية والمهنية المتخصصة مما يتناسب مع متطلبات ومعايير عينة البحث.
- 2- تهتم شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" بالتدريب، حيث يوجد لديها مركزاً تدريبياً متخصصاً داخل الشركة بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة خارج فلسطين لمواكبة التطورات في تكنولوجيا الاتصالات. أيضاً لا يتوقف دور الشركة على الاهتمام بتدريب عمالها وأفرادها فقط، ولكنها تساعد في تقديم برامج تدريبية للشركات الأخرى.
- 3- الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية طوال أيام السنة فهي تقدم نوعيات متخصصة من التدريب للعاملين بها وأيضاً برامج لإعادة التدريب للعمال القدامى نسبياً.
- 4- وجود كادر بشري متميز بكفاءته العالية من كافة التخصصات.
- 5- أبدت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" تعاوناً وتجاوباً فعالاً في تقديم كل البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث على الرغم من صعوبة وتعدد طبيعة البيانات المطلوبة.

3.2 اختيار المستوى التدريبي الخاضع للدراسة:

يوجد على مستوى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" العديد من المستويات والبرامج التدريبية، أما على المستوى التدريبي فينقسم التدريب طبقاً لاحتياجات العمل إلى:

1- تدريب قيادي.

2- تدريب عام لتعريف العاملين بالخدمة التي تقدمها الشركة.

3- تدريب متخصص والمتمثل في تنمية الخبرات والمهارات المتخصصة مثل تدريب المهندسين.

4- التدريب المهني ويهدف إلى إكساب أو زيادة المهارات اليدوية والمهنية والفنية.

أما على مستوى البرامج فينقسم التدريب إلى برامج مركزية وهي تعد على مستوى قطاع الاتصالات ككل، وتتم من خلال وزارة الاتصالات. أما البرامج اللامركزية فهي برامج تعدها وتنظمها كل شركة طبقاً لنوعية نشاطها ويكون ذلك إما داخل الشركة أو خارجها.

وفي مجال البحث الحالي يتم التركيز على البرامج اللامركزية المهنية المتخصصة مع استبعاد البرامج المركزية والمستويات الأخرى من التدريب.

ويرجع اختيار البرامج اللامركزية المهنية المتخصصة إلى عدة أسباب منها:

1- تخدم البرامج المهنية المتخصصة هدف البحث في اتفاقها مع المعايير المحددة لاختيار مجتمع الدراسة والعينة.

2- تم التركيز على البرامج اللامركزية لأنها تختص بتدريب الأفراد على المهارات الأساسية والفنية المتخصصة اللازمة للعمل مثل التدريب على فن البيع، والتدريب على أجهزة الإرسال، وما إلى غير ذلك من المهارات.

3- تم استبعاد البرامج المركزية، لتركيزها على الجوانب العامة للتدريب، وهذا لا يتفق وهدف البحث الحالي في تركيزه على التدريب المهني المتخصص.

4.2 مجتمع الدراسة:

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة وفقاً للشروط التالية:

- 1- أن تكون الدراسة على العاملين في الدوائر الستة الموجودة داخل الشركة وهي: دائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية، دائرة الهندسة، دائرة المبيعات، دائرة العناية بالزبائن، دائرة التسويق والعلاقات العامة، دائرة المالية.
 - 2- أن يكون الموظف قد شارك في إحدى برامج التدريب المهني اللامركزي بدءاً من عام 2005م.
 - 3- أن يكون قد مضى على وجود الموظف بالشركة مدة لا تقل عن ثلاث سنوات حتى يمكن حساب معدل دوران العمل، والتعرف على آثار ونواتج التدريب.
- وكان عدد الموظفين داخل الشركة مع بداية تطبيق الدراسة الميدانية 191 موظف، وعدد الموظفين الذين تنطبق عليهم الشروط السابقة 144 موظف موزعين حسب الدوائر كالتالي:

جدول (4-1): توزيع الموظفين حسب الدوائر

النسبة المئوية	العدد	الدائرة
13.2	19	الشؤون الإدارية والمواد البشرية
3.5	05	التسويق والعلاقات العامة
13.2	19	العناية بالزبائن
5.5	08	المالية
13.9	20	الهندسة
50.7	73	المبيعات
%100	144	المجموع

وقد تم تصميم الدراسة الميدانية على جميع مفردات المجتمع الـ 144 موظف، بمعنى تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع.

5.2 النطاق الزمني للدراسة:

تحدد النطاق الزمني للدراسة بناءً على عدة اعتبارات ومنها:

1- نظراً لوجود عقود تعيين خاصة بالعمالين بالشركة تعرف باسم "عقود التدريب" والتي بمقتضاها يتم تعيين الفرد في ظل شرط جزائي ينص على رد نفقات التدريب في حالة ترك الفرد للعمل بالشركة خلال سنتين من تاريخ العقد، فقد تم وضع أحد الشروط الخاصة بمجتمع الدراسة، وهو الشرط الثالث والذي ينص على ضرورة مضي ثلاث سنوات على الأقل على تعيين الفرد الخاضع للدراسة بالشركة.

وعلى هذا فقد تراوحت مدة خدمة المفردات التي خضعت للدراسة بالفعل ما بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات. ويعني ذلك توافر سنتين على الأقل أمام الفرد في اتخاذ قرار ترك العمل الاختياري ودون وجود أي قيود على هذا القرار. ويتمشى ذلك مع أحد مسلمات نموذج الدراسة والخاص بحرية الفرد في اتخاذ قرار ترك العمل دون قيود عليه.

2- نظراً لاعتماد الفرد في الإجابة على الأسئلة الخاصة بمدى تناسب محتوى البرامج التدريبية التي شارك فيها مع طبيعة ما يقوم به من عمل، على قدرته على التذكر. فقد كان ضرورياً التقليل من هذه الفترة رغبة في زيادة صدق القياس المتعلق بهذا الجانب.

وعلى هذا فقد اقتصرت الدراسة على تلك البرامج التدريبية التي حضرها الفرد الخاضع للدراسة منذ عام 2005م وحتى عام 2007م.

وبالرغم من أن التعرف على الآثار المترتبة على دوران العمل قد يحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً إلا أنه قد روعي تحقيق نوعاً من التوازن بين الصدق في قياس درجة تناسب محتوى التدريب مع طبيعة العمل وبين قياس تلك الآثار.

3- غطت الدراسة الفترة من 2005م-2007م فيما يتعلق بحساب معدل الدوران، وتكلفة التدريب، بينما غطت الفترة من 2004م إلى 2007م وذلك فيما يتعلق بقياس الأداء، والأجور والمزايا الأخرى، حتى يتم عمل مقارنة بين السنوات.

ثالثاً: قياس متغيرات الدراسة وأساليب جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

1.3 قياس متغيرات الدراسة:

لكي يتم جمع البيانات اللازمة وتحليلها واختبار فروض الدراسة، تم تصميم قائمتي استقصاء. القائمة الأولى وجهت إلى الموظفين "المتدربين" في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، أما القائمة الثانية فوجهت إلى مسؤولي دائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية ودائرة المالية داخل الشركة.

2.3 تصميم المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم الاتصال قبل تصميم المقاييس مع مدير دائرة التدريب ومسؤولي إعداد وتخطيط وتقييم البرامج التدريبية، للتعرف على أنواع البرامج المقدمة وتكلفتها المباشرة، كما تم الاتصال بمدير دائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية للحصول على بيانات تقييم أداء الفرد، والمكافآت والمزايا المختلفة، وأيضاً تم الاتصال بمدير الدائرة المالية للتعرف على بعض الطرق لحساب التكاليف الخاصة بإهلاك المباني والآلات والمعدات المستخدمة في التدريب واللازمة لحساب تكلفة التدريب غير المباشرة، وبناءً على هذه الاتصالات تم تصميم المقاييس.

وقد روعي في صياغة الأسئلة التي تحتويها قائمتي الاستقصاء أن تكون واضحة وموضوعية، وأن تمثل بنود القائمتين طبيعة الجوانب المقصود دراستها، وأن يقيس كل سؤال عنصر واحد فقط وهذا لزيادة صدق العبارات والأسئلة.

وقد تم إجراء دراسة استطلاعية بعد تصميم المقاييس، كما تم عرضها على مدير التدريب وبعض المتدربين حتى يتم التأكد من وضوح العبارات وصدقها أي قياسها للجوانب المطلوب قياسها. وبناءً على ذلك فقد تم حذف العبارات غير المفهومة أو التي بها تداخل، وبذلك احتوى المقياس على العبارات والأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة قياساً صادقاً. ولتلافي احتمالات وجود بعض أخطاء المقاييس الاتجاهية مثل خطأ التعميم أو خطأ التساهل، ثم من خلال توزيع استمارات الاستقصاء تم

شرح أسئلة القائمة ومحاولة جذب اهتمام المبحوثين، ومحاولة التأكيد على أهمية اختيار الدرجات المعبرة فعلاً عن استجاباتهم.

1.2.3 قوائم الاستقصاء:

تتكون قوائم الاستقصاء المطلوبة للقياس من قائمتي استقصاء، وفيما يلي وصفاً لهاتان القائمتان من حيث المتغيرات التي تقيسها والبنود التي تحتويها وأسلوب القياس المستخدم.

1- قائمة الاستقصاء الأولى:

وقد تم توجيه هذه القائمة إلى الموظفين المتدربين داخل الشركة، وقد تم من خلال البنود التي تحتويها هذه القائمة قياس بعض المتغيرات ومنها:

- مدة خدمة الفرد: وقد تم قياسها من خلال سؤال الفرد عن مدة الخبرة في الشركة.
- المسؤولية الاجتماعية: وقد تم قياسها من خلال سؤال الفرد عن حالته الاجتماعية ومسؤوليته العائلية.
- عمر الفرد: وقد تم قياسه من خلال سؤال الفرد عن عمره.
- اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد:

ويمثل هذا المتغير مدى التوافق والتشابه بين ما يتعلمه الفرد - نظرياً أو عملياً- من خلال البرامج التدريبية وبين طبيعة العمل الذي يؤديه. ويمكن تقسيم هذا المتغير إلى عدد من العناصر الفرعية والتي يتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت والمحتوى على خمس استجابات بديلة مثل:

1- اتساق موضوعات التدريب مع طبيعة العمل. ويتم قياسه من خلال استجابة الأفراد لسؤال وهو: ما هي درجة تناسب الموضوعات في البرامج التدريبية التي قمت بالاشتراك بها خلال الفترة مع طبيعة عملك الحالي بالشركة؟

2- درجة الاستفادة من البرامج التدريبية في أداء العمل: ويتم قياسها من خلال استجابة الأفراد للسؤال الآتي: ما هي درجة استفادتك من البرامج التي اشركت بها بالنسبة لعملك الحالي؟

3- تماثل المواد الأولية والمساعدة التي استخدمتها في التدريب مع تلك التي تستخدمها في العمل: ويتم القياس من خلال استجابة الأفراد للسؤال الآتي: ما هي درجة تماثل المواد الأولية التي استخدمتها في التدريب مع المواد التي تستخدمها في العمل.

- سياسة توزيع العمالة داخل الشركة:

ويمثل هذا المتغير وضع الفرد المتدرب في العمل الذي يتناسب مع مهاراته وقدراته المكتسبة من التدريب.

وينطوي قياس هذا المتغير على مدى توفير المناخ القيادي والتنظيمي الذي يسمح للمتدرب باستخدام ما تعلمه من خلال التدريب في مجال عمله الفعلي (House, 1969).

ويتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت المحتوى على خمس استجابات بديلة وذلك من خلال استجابة الأفراد لبعض الأسئلة وهي:

- ما هي درجة استخدامك للمهارات والقدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية التي قمت بها في عملك الحالي؟

- ما هي درجة اهتمام رئيسك المباشر بوضعك في العمل الذي يتناسب مع المهارات التي اكتسبتها من البرامج التدريبية التي حضرتها؟

- حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء:

وهي تمثل مدى مرونة واستجابة الأجور والمزايا للتغير في مستوى أداء الفرد. وبمعنى آخر هي المدى الذي ترتبط فيه المكافآت التي يحصل عليها المتدرب، بمستوى أدائه في العمل، أي هي معدل التغير في الأجور والمزايا إلى معدل التغير في الأداء (Price & Mueller, 1981).

وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت والمحتوي على خمس استجابات بديلة وذلك من خلال استجابة الأفراد لبعض الأسئلة وهي:

- ما هي درجة تناسب الأجور والمزايا التي تدفعها الشركة مع مستوى أدائك في العمل؟

- ما هو تناسب الزيادة في الأجور والمزايا مع الزيادة في القدرات والمهارات؟

- الرغبة في البقاء في العمل:

وهي تمثل تقدير لاحتمالات استمرار الفرد كعضو داخل الشركة (Price & Muell, 1981)، وقد تم قياس هذا المتغير عن طريق استخدام مقياس ليكرت والمحتوي على خمس استجابات بديلة، وذلك من خلال استجابة الأفراد لبعض الأسئلة وهي:

- وفقاً لظروف عملك الحالية ما هو تقديرك لاحتمالات بقاءك في عملك الحالي؟

- ما هي درجة رضاك عن عملك الحالي بالشركة؟

- قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد:

ويعني هذا المتغير مدى تدخل المسئول ومدى السلطة الممنوحة له لتحديد ما يستحقه الفرد من مكافآت ومزايا، ويمكن قياس هذا المتغير عن طريق استخدام مقياس ليكرت والمحتوي على خمس استجابات بديلة، وذلك من خلال استجابة الأفراد لبعض الأسئلة وهي:

- إلى أي درجة يشارك رئيسك المباشر مع مسئولي التدريب في تحديد الأفراد الذين لا بد من

اشتراكهم في البرامج التدريبية؟

- في حالة تقدم رئيسك المباشر بطلب إلى الإدارة العليا بنقل أحد مرؤوسيه إلى عمل آخر في رأيك ما

هي احتمالات موافقة الإدارة العليا على طلبه؟

- إلى أي درجة يشارك رئيسك المباشر في وضع الموضوعات التدريبية التي يحتاج إليها مرؤوسيه؟

- احتمالات وجود فرص عمل خارج الشركة:

وهي تمثل تقدير لاحتمالات فرص العمل البديلة خارج المنظمة (Price and Mueller,

1981)، وقد تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت والمحتوي على خمس استجابات بديلة، وذلك من خلال

استجابة الأفراد لسؤال وهو:

- في تقديرك ما هي احتمالات حصولك على عمل يتناسب فيه الأجر مع مستوى أدائك بصورة أفضل

من عملك الحالي بالشركة؟

- موضوعية نظام تقييم الأداء:

ويعني هذا المتغير مدى شمول وكفاية نظام تقييم الأداء في الحكم الموضوعي على الجوانب المتعلقة بأداء الفرد في العمل. ويمكن تقسيم هذا المتغير إلى عدد من العناصر الفرعية مثل:

1- تقدير المسئول لدرجة كفاية وشمول تقرير الأداء من حيث الأبعاد المتضمنة في نموذج تقرير الأداء المستخدم بالشركة. ويتم قياسه باستخدام مجموعة من المقاييس منها الأسئلة متعددة الاستجابات، والأسئلة المفتوحة. ومن أمثلة هذه الأسئلة ما يلي:

- ما بنود تقييم الأداء الذي كان ينبغي حذفها من تقرير الأداء نظراً لعدم فعاليتها في الحكم على سلوك الفرد في العمل؟

- ما البنود التي كان ينبغي أن يشملها تقرير الأداء ولا توجد في النموذج الحالي؟

- ما مدى قبولك للدرجات الممنوحة لكل بند من بنود التقييم؟

2- درجة توقف حصول الفرد على المكافآت والعلاوات والمزايا على نتائج تقرير الأداء.

ويتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت المحتوي على خمس استجابات بديلة مثل السؤال التالي:

- ما درجة أهمية تقرير الأداء في تحديد أحقية الفرد في الحصول على المكافآت والمزايا؟

3- درجة توقف حصول الفرد على التدريب وتحديد احتياجاته التدريبية بناءً على نتائج تقرير الأداء.

ويتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت المحتوي على خمس استجابات بديلة مثل السؤال التالي:

- إلى أي درجة يحصل الفرد على التدريب بناءً على نتائج تقارير الأداء؟

2- قائمة الاستقصاء الثانية:

وهي موجهة إلى مدير دائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية ومدير دائرة المالية بالشركة موضوع البحث، ويتم من خلال هذه القائمة قياس تكلفة معدل دوران العمل وقياس تكلفة التدريب المباشرة وغير المباشرة، والأجور والمزايا والمكافآت التي تدفعها الشركة للفرد المتدرب كل هذه التكاليف تحسب لكل سنة من السنوات التي تعطي مجال الدراسة الميدانية.

- تكلفة معدل دوران العمل:

وهي تمثل التكلفة المترتبة على ترك الفرد للعمل، وقد استند البحث الحالي في تصفية لتكلفة ترك العمل على ما جاء في التصنيف الذي قدمه كاسيو (Cascio, 1982) حيث قسمت تكلفة ترك العمل إلى:

أ- **تكلفة الانفصال عن العمل:** وهي تشمل: تكلفة المقابلة الشخصية للتعرف على أسباب ترك العمل، وتكلفة الإجراءات الإدارية اللازمة لإنهاء خدمة الفرد، وتكلفة المستحقات المالية عند انتهاء الخدمة، وقد تم حساب بنود هذه التكلفة من خلال التعرف على التقدير الشخصي للوقت الذي يؤديه ويستغرقه الفرد المسئول عن كل من المقابلة الشخصية، وحساب المستحقات أو اتخاذ الإجراءات الإدارية ومتوسط أجر الساعة وبالتالي يتم الحصول على هذه التكلفة كمحصلة للوقت المستغرق ومتوسط الأجر في الساعة.

ب- **تكلفة الإحلال:** وهي تشمل: تكلفة الإعلان عن الوظيفة، وتكلفة الاختبارات اللازمة للتعين، وتكلفة المقابلة الشخصية للفرد الجديد، وتكلفة الإجراءات الإدارية اللازمة للتعين، وتكلفة إجراء الكشف الطبي. وقد تم حسابها بنفس الطريقة التي استخدمت لحساب تكلفة الانفصال بجانب إضافة أي تكاليف مباشرة مثل تكلفة الكشف الطبي وهي محددة من جانب الشركة.

ج- **تكلفة التدريب:** وهي تشمل تكلفة التدريب المباشرة مثل تكلفة أجور المدربين، وإيجار قاعات البحث، والمصروفات النثرية، وتكلفة بدل الانتقال، وتكلفة المطبوعات (والتي يتم التعرف عليها من

خلال البيانات المستوفاة من دائرة التدريب). وتكلفة غير مباشرة مثل تكلفة إهلاك الآلات والمواد، والجهد الضائع من الأفراد الذي يمكن أن يحقق إنتاج فعلي لولا التحاقه بالتدريب.

وقد تم الحصول على تكلفة إهلاك المعدات والآلات والأثاث المستخدم أو المستهلك في التدريب من سجلات التكاليف من خلال التعرف على كل من تكلفتها الحقيقية مثل تكلفة أجهزة الفيديو، والسبورات المتحركة، وأجهزة التسجيل، وما إلى غير ذلك من أجهزة ومعدات مستخدمة في التدريب، ومعدل الإهلاك والذي يمثل 15% لاستهلاك الآلات والأجهزة، 2% لاستهلاك المباني الخاصة بالتدريب.

- تكلفة التدريب:

وقد اعتمد البحث الحالي في تصنيفه وتعريفه لهذه التكلفة على ما قدمه كل من بيكر (Becker, 1962, 1964) ومنسر (Mincer, 1958) من تصنيف وتعريف لهذه التكلفة وبالتالي يمكن تقسيم تكلفة التدريب إلى تكلفة تدريب مباشرة وغير مباشرة.

أ- تكلفة التدريب المباشرة:

وهي التكلفة التي ترتبط بصورة مباشرة بإعداد وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، وهي تتغير بتغير عدد المتدربين، والوقت الذي يستغرقه البرنامج، وقد تم تقسيم التكلفة المباشرة للتدريب بناءً على الدراسة الاستطلاعية والاستفسارات التي تمت من المسؤولين في قطاع التدريب إلى:

- 1- تكلفة أجور المدربين: وقد تم حسابها من خلال التعرف على أجر المدرب أو المحاضر في الساعة والذي يختلف باختلاف المستوى الوظيفي للمدرب، وعدد أيام الدورة التدريبية.
- 2- تكلفة الإشراف: وهي تمثل تكلفة أجر المشرف على البرنامج، ومهمته التأكد من الحضور والغياب، وتحضير الأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب، ومتابعة تنفيذ البرنامج، ويتم الحصول على هذه التكلفة كمحصلة لأجر المشرف في اليوم وعدد أيام البرنامج.
- 3- تكلفة تقييم البرنامج: وهي تمثل تكلفة أجر الفرد الذي يقوم بتقييم البرنامج من خلال استمارات تقييم توزع على المتدربين، ويتم التقييم في اليوم الأخير من الدورة، وهي محددة وفقاً للائحة الشركة.

4- بدل انتقال المتدرب: ويتم الحصول عليه فقط في حالة البرامج المسائية حيث يتم التدريب في المركز التابع للشركة وليس في مكان العمل، ويتم حسابه كآتي:

بدل المواصلات والمحدد من قبل الشركة × عدد المتدربين × عدد أيام التدريب.

5- تكاليف نظرية: وهي تكلفة المشروبات التي تقدم للمدربين والمتدربين، ويتم حسابها كآتي:

عدد المتدربين × عدد أيام التدريب × قيمة المشروب.

6- إيجار قاعة المحاضرات الخارجية: وهي محددة من قبل الشركة.

ب- تكلفة التدريب غير المباشرة:

وهي تمثل تكلفة الفرصة الضائعة على الشركة من جهد الأفراد، والآلات والمواد التي كان يمكن استخدامها في تحقيق إنتاج فعلي لولا شغلها في التدريب، ويمكن تقسيم هذه التكلفة إلى عدد من العناصر الفرعية ومنها:

1- تكلفة المواد المستهلكة في التدريب: وهي تمثل تقدير لقيمة المواد التي استخدمت في أثناء التدريب مثل الطباشير، والورق في حالة التدريب النظري أو أي مواد أخرى في حالة التدريب العملي.

2- تكلفة استهلاك الآلات والأجهزة: وقد تم حسابها بالتعرف على القيمة الرأسمالية لهذه الآلات والأجهزة ومعدل الاستهلاك على الآلات والذي يمثل 10% من قيمتها الرأسمالية.

3- تكلفة استهلاك المباني التي يتم فيها التدريب: مثل المركز الرئيسي للتدريب وقاعة المحاضرات، ويتم حسابها بالتعرف على قيمة المباني ومعدل استهلاك المباني والذي يمثل 2% من قيمتها.

4- أجور المتدربين الضائعة: وتمثل الأجور التي تم حصول المتدربين عليها دون تحقيق إنتاج فعلي نتيجة التحاقهم بالتدريب، وتحسب تكلفة هذه الأجور الضائعة للمتدربين فقط إذا ما تم التدريب وقت العمل الرسمي أما إذا كان التدريب يتم في الفترة المسائية، أي في غير أوقات العمل الرسمية فلا تضاف تكلفة هذه الأجور إلى التكلفة غير المباشرة للتدريب، وقد تم حساب تكلفة الأجور الضائعة كآتي:

عدد المتدربين × عدد أيام التدريب في أوقات العمل الرسمية × عدد ساعات التدريب × متوسط أجر الساعة للمتدرب

ويختلف متوسط أجر الساعة للمتدرب باختلاف الدوائر حيث يختلف الأجر الأساسي في كل دائرة، وقد تم حسابه بالمعادلة التالية:

إجمالي الأجور والحوافز للدائرة في الشهر

عدد العاملين في الدائرة

210 ساعة عمل شهرياً

- معدل دوران العمل:

ويقصد بمعدل دوران العمل في مجال هذا البحث الترك الاختياري للعمل ويتم حسابه كالاتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة (اختيارياً) خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

3.3 جمع البيانات:

تكونت هذه الخطوة من مرحلتين فرعيتين أولهما: مرحلة الإعداد والترتيب لجمع البيانات وهي مرحلة تسبق العملية الفعلية لجمع البيانات، وثانيها العملية الفعلية لجمع البيانات.

أما بالنسبة للمرحلة الأولى: فقد تم أولاً أخذ موافقة رسمية من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية من جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - لتسهيل وتدعيم إمكانية إجراء البحث الميداني في مجال شركة الاتصالات - قطاع غزة، وبعد التأكد من توافر المعايير التي تخدم أغراض البحث في هذا المجال ثم تصميم المقاييس المستخدمة في جمع البيانات والمكونة من قائمتي استقصاء، كما تم الحصول على موافقة الشركة التي سوف يتم إجراء الدراسة الميدانية عليها، وهي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" - قطاع غزة، وقد قام المسؤولون في دائرة العلاقات العامة

بتنظيم عملية جمع البيانات من المتدربين، وقام المسئولون في دائرة الموارد البشرية ودائرة المالية بجمع المعلومات التي تخصهم.

أما بالنسبة للمرحلة الثانية: وهي المرحلة الفعلية لجمع البيانات فقد استخدمت طريقة قوائم الاستقصاء لجمع كافة المعلومات من المتدربين داخل الشركة، وقد تم شرح الغرض من الدراسة وهدفه بصفة عامة للمستقصى منهم، مع التعهد بسرية البيانات واستخدامها فقد في أغراض البحث العلمي.

و ضمناً لجذب انتباه وتركيز المستقصى منهم، وتأكيداً على فهم عبارات وأسئلة القائمة ووضوحها لهم، كان يتم قراءة العبارات وشرحها ثم تملأ الاستمارة بواسطة الأفراد كل هذا من قبل دائرة العلاقات العامة داخل الشركة هم الذين قاموا بجمع كافة الاستثمارات من الأفراد المتدربين.

وقد تم جمع البيانات في الفترة ما بين أوائل يوليو وأوائل سبتمبر سنة 2008م.

4.3 صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة (الاستقصاء) يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما اعد لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001).

ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستقصاء) الحالي، أجرى الباحث اختبارات الصدق

التالية:

1.4.3 صدق المحكمين (الهدف الظاهري):

من أجل التحقق من قدرة الأداة على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها، وتفحص مدى ملائمة بنودها لقياس أبعاد المتغيرات المختلفة، قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء لتحكيمها، حيث أرسلت إلى (10) خبراء في مجالات متعددة ذات علاقة بالدراسة شملت التخصصات: الإدارية، الإحصاء، منهجية البحوث، التدريب، اللغة العربية، وذلك للتأكد من مدى سلامة بناء الاستقصاء.

وقد تم استجلاء أرائهم عن مدى وضوح العبارات ورقة صياغتها ومدى انتماء كل منها للمحور الذي يتضمنها، ومدى ملائمة العبارة للقياس، وما يروونه من حذف أو تعديل أو إضافة، وقد تكون الاستقصاء في صورته الأولية من (6) عبارات خاصة بالبيانات الشخصية و (35) عبارة موزعة على سبع محاور تمثل أبعاد الدراسة، وبعد ذلك أعاد الخبراء الاستقصاء للباحث بعد أن دونوا عليها ملاحظاتهم ومقترحاتهم، ثم قام الباحث بتحليل ردود الخبراء والمحكمين، وبناءً على نتائج التحليل ومعرفة مدى الاتفاق والاختلاف بينهم، ومن خلال المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستقصاء في صورتها الأولية التي قدمت للمحكمين، جرى استبعاد العبارات التي يقل متوسطها الكلي عن (1.5) واعتماد العبارات الأخرى مع إجراء التعديلات اللازمة في صياغة بعض العبارات، وضم بعضها إلى بعض الآخر، واختصار عددها قدر الإمكان حسب رأي المحكمين.

وقد بلغ عدد عبارات الاستقصاء في صورتها النهائية (4) عبارات خاصة بالبيانات الشخصية و(24) عبارة لمحاور الدراسة السبع.

2.4.3 صدق الاتساق الداخلي:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعناصر الاستقصاء من خلال معامل الارتباط بين درجة العنصر وبين الدرجة الكلية للبعد (المحور) الذي تنتمي إليه وهو ما يسمى (الصدق البنائي)، وقد تم التأكد من صدق العناصر لجميع المحاور بالاعتماد على بيانات عينية عشوائية استطلاعية قوامها (30) مفردة من أفراد الدراسة، طلب منهم الإجابة على محتوى الأسئلة، وبعد استعادتها تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وذلك لكل محور من محاور الدراسة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (4-2): معاملات الارتباط للمحور الأول (اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الأفراد)

رقم الفقرة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
1	0.934	0.01
2	0.955	0.01
3	0.929	0.01

جدول (3-4): معاملات الارتباط للمحور الثاني (سياسة توزيع العمالة داخل الشركة)

رقم الفقرة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
1	0.917	0.01
2	0.928	0.01

جدول (4-4): معاملات الارتباط للمحور الثالث (حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب)

رقم الفقرة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
1	0.941	0.01
2	0.924	0.01
3	0.945	0.01

جدول (5-4): معاملات الارتباط للمحور الرابع (الرغبة في البقاء في العمل)

رقم الفقرة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
1	0.904	0.01
2	0.903	0.01

جدول (6-4): معاملات الارتباط للمحور الخامس (قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد)

رقم الفقرة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
1	0.836	0.01
2	0.824	0.01
3	0.816	0.01
4	0.783	0.01
5	0.436	0.01

جدول (4-7): معاملات الارتباط للمحور السابع (موضوعية نظام تقييم الأداء)

رقم الفقرة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
1	0.469	0.01
2	0.334	0.01
3	0.589	0.01
4	0.619	0.01
5	0.664	0.01
6	0.612	0.01
7	0.812	0.01
8	0.747	0.01

جدول (4-8): معاملات الارتباط لجميع المحاور

الرقم	المحور	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
1	اتساق محتوى التدريبي مع طبيعة عمل الفرد	0.789	0.01
2	سياسة توزيع العمالة داخل الشركة	0.787	0.01
3	حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب	0.823	0.01
4	الرغبة في البقاء في العمل	0.814	0.01
5	قدرة المشرف في التأثير على أجور ومزايا الأفراد	0.678	0.01
6	موضوعية نظام تقييم الأداء	0.823	0.01

ويتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد والبعد الكلي للمقياس (المحور) مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، والارتفاع في معاملات الارتباط ودالاتها الإحصائية يعطي ثقة بقدرة المقياس على قياس المتغيرات المنوي قياسها.

3.4.3 ثبات المقياس:

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها؟ أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (القحطاني، 2002).

أو يعني مدى قدرة الاختبار على إعطاء نفس الدرجات أو القيم لنفس الفرد أو الأفراد إذا ما تكررت عملية القياس. أما طرق تقدير ثبات أداة الدراسة فأبرزها طريقة الثبات الداخلي بين بنود الأداة، وهذه الطريقة تعتمد علي تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة معينة من الأفراد، ثم تقدير الثبات باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية (عطيفة، 1996). ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل ثبات ألفا كرونباخ، وللوقوف على ثبات أداة الدراسة تم استخدام العينة العشوائية الاستطلاعية ذات الحجم (30) مفردة والتي سبق استخدامها في قياس مدى الاتساق الداخلي في حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكما يتضح من الجدول (4-9) بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.8822) وللمحور الثاني (0.8811) وللمحور الثالث (0.9026) وللمحور الرابع (0.8973) وللمحور الخامس (0.8081) وللمحور السابع (0.9032)، وهذه القيم تعد مرتفعة ومطمئنة جداً لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.5)، والأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج الذي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها (جودة، 2008).

جدول (4-9): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الرقم	المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد	0.8822
2	سياسة توزيع العمالة داخل الشركة	0.8811
3	حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب	0.9026
4	الرغبة في البقاء في العمل	0.8973
5	قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد	0.8081
6	موضوعية نظام تقييم الأداء.	0.9032

ويستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستقصاء)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

5.3 أساليب التحليل الإحصائي:

1- تم حساب معاملات الارتباط بين الأسئلة التي احتوتها قائمة الاستقصاء الموجهة إلى المتدربين وذلك لمعرفة الصدق والثبات لهذه القائمة من أجل التأكد من العبارات أو الأسئلة أنها تقيس المتغيرات المراد قياسها وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون ومعامل ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

2- لاختبار مدى صحة الفرض الأول من الدراسة استخدم أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression حيث يساعد هذا الأسلوب على تحديد مقدار التباين في المتغير التابع والذي يرجع إلى المتغيرات المستقلة موضع الدراسة، أيضاً يقدم هذا الأسلوب وسيلة لتحديد درجة تأثير وإسهام كل متغير مستقل في تحديد قيمة المتغير التابع.

ولحساب قيم معادلة الانحدار الدرّجي فقد استخدمت طريقة التقدير الدرّجي المتعدد Spetwise Multiple Regression.

3- لاختبار الفرض الثاني استخدمت نفس معامل الارتباط لبيرسون والسابق الإشارة إليه، ولاختبار الدلالة الإحصائية استخدمت درجة معنوية ذات اتجاهين Two-Tailed Significance level نظراً لأن فرض البحث لا يعتبر فرضاً موجهاً بمعنى أنه لا يحدد اتجاه العلاقة بين المتغير التابع وهو رغبة الفرد في البقاء، والمتغير المستقل (درجة حساسية الأجور للتغير في الأداء).

4- لاختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل التباين Analysis of Variance وهو أسلوب مناسب لتحديد الأثر الرئيسي للمتغير المستقل (رغبة الفرد في البقاء في العمل) على المتغير التابع (معدل دوران العمل)، وأيضاً تحديد أثر إدخال المتغيرات الوسيطة محل الدراسة على تلك العلاقة وهي تسمى أثر المتغيرات الوسيطة Covariates Effects.

5- لاختبار الفرض الرابع والأخير استخدم معامل الارتباط الرتبي لسبيرمان -Spearman Rank order Correlation Coefficient ويعد هذا الأسلوب أحد أساليب الإحصاء غير المعلمية Nonparametric Statistics، ويرجع السبب في استخدام هذا الأسلوب إلى صغر حجم البيانات المستخدمة في التحليل، حيث تتكون من ست دوائر في الشركة تم حساب تكلفة معدل دوران العمل وتكلفة التدريب لكل دائرة منها لثلاث سنوات موضع البحث.

خلاصة:

لقد هدفت الدراسة الميدانية في التعرف على بعض الممارسات الإدارية لسياستي التدريب والأجور والمزايا في الشركة موضع البحث للوقوف على ما قد يوجد بهما من سلبيات قد تحد من فعاليتها في التأثير على سلوك الأفراد في العمل، وهدفت أيضاً إلي اختبار صحة الفرضيات التي وضعها واختبار بعض العلاقات الموجودة داخل تلك الفرضيات حتى يتم التأكد من أن متغيرات الدراسة يوجد بينهما علاقات أم لا؟ وهل لها تأثير ومن ثم معرفة مدى قدرة الشركة موضع الدراسة في الاستثمار في التدريب.

وقد تم في هذا الفصل تحديد أهم المتغيرات التابعة والمستقلة والوسيطه المراد دراستها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وتحديد مجال الدراسة الميدانية أي المجال أو الشركة التي سوف يطبق عليها الدراسة الميدانية، وتحديد المستوى التدريبي الخاضع للدراسة، ومعرفة مجتمع الدراسة وشروطه مع تحديد عينة الدراسة، وقد تم عمل مسح شامل على الشركة موضع الدراسة حسب الشروط الموضوعه لهذه الدراسة، وقد تم استخدام الاستقصاء (الاستبيان) وتم توزيعه على أفراد الدراسة وفي النهاية جمع المعلومات والبيانات من الشركة موضع الدراسة، وتم عمل صدق أداة الدراسة من خلال قياس صدق المحكمين وهو ما يسمى بالهدف الظاهر الظاهري وتم قياس صدق الاتساق الداخلي، وتم عمل ثبات المقياس، وقد تبين أن أداة القياس (الاستبيان) صادقة في قياس ما وصفت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كافية مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبعد ذلك تم استعراض أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها والتي سوف يتم استخدامها في هذه الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عملية إعداد وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث والتي حصل على بياناتها من شركة "جوال" - قطاع غزة، وبعد عملية إعداد لهذه البيانات يتم اختبار لبعض المقاييس في الدراسة وعرض لنتائج الدراسة وذلك من خلال اختبار فروض الدراسة التي تم وضعها سابقاً حتى يتم معرفة ما هي المتغيرات التي تؤثر وتبقى في نموذج الدراسة المقترح، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصاء SPSS.

ولقد مرت عملية تحليل البيانات بثلاث مراحل أساسية وهي:

- مرحلة تفرغ وإعداد البيانات التي تم جمعها حتى تصبح جاهزة للتحليل.
- مرحلة اختبار بعض المقاييس مثل المتوسطات والنسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة.
- مرحلة اختبار فروض الدراسة حتى يتم معرفة أهم المتغيرات التي تؤثر في نموذج الدراسة المقترح.

وعليه سوف يتم تقسيم الفصل الحالي إلى ثلاث نقاط أساسية وهي:

أولاً: مرحلة تفرغ وإعداد البيانات.

ثانياً: مرحلة اختبار بعض المقاييس.

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.

أولاً: مرحلة تفرغ وإعداد البيانات

تضمنت الدراسة الميدانية ثلاثة مصادر مختلفة للبيانات، تمثل المصدر الأول في قوائم الاستبيان التي وجهت إلى الأفراد المتدربين في الدوائر الستة للشركة ملحق رقم (2)، وقد بلغ العدد الإجمالي لهذه القوائم 144 قائمة تم استبعاد تسعة قوائم منهم من التحليل النهائي نظراً لعدم ملئ هذه القوائم من قبل الأفراد المتدربين في الشركة، وعلى ذلك فقد بلغت نسبة القوائم المستخدمة في التحليل النهائي حوالي (94%) من القوائم الكلية، ويظهر الملحق رقم (3) نتائج التفرغ الخاص بهذه القوائم.

وكما يظهر في الملحق رقم (3) فإن عدد المتغيرات التي تم تفرغها من هذه القوائم بلغ (18) متغيراً خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، وقد تطلب تحليل بعض هذه المتغيرات إلى معالجة خاصة للأسئلة رقم 1,2,3,4 الموجودة في المحور السابع موضوعية نظام تقييم الأداء بالقائمة بحيث يمكن إعطاء قيم درجية، لهذه الأسئلة تتماشى مع نفس المقياس الدرجي المستخدم في بقية أسئلة القائمة والذي يتراوح بين 1، 5 درجات لمقياس ليكرت.

ونظراً لأن الشركة الخاضعة للدراسة تستخدم تسعة بنود أساسية في تقارير تقييم الأداء فقد استخدمت هذه البنود في إعطاء قيمة كمية للسؤال رقم (1) في المحور السابع والذي يتعلق بقياس درجة فعالية نظام تقييم الأداء. وفي هذا الصدد فقد تم إعطاء درجة مقدارها (5) لكل مفردة لم توافق على حذف أي بند من بنود التقييم المستخدمة داخل الشركة، وهذا يعني أن الفرد راضي جداً عن هذا البند، أما الأفراد الذين وافقوا على حذف بند أو بندين أو ثلاث بنود من هذه البنود فقد تم إعطاؤهم درجة مقدارها (4)، وهذا يعني أن الفرد راضي، أما الأفراد الذين وافقوا على حذف أربع أو خمس أو ست بنود من هذه البنود فقد تم إعطاؤهم درجة مقدارها (3)، وهذا يعني أن الفرد متوسط الرضا، أما الأفراد الذين وافقوا على حذف سبع أو ثمانية بنود من بنود تقييم الأداء المستخدمة في الشركة فقد تم إعطاؤهم درجة مقدارها (2)، وهذا يعني أن الفرد غير راضي، أما الأفراد الذين وافقوا على حذف كل بنود التقييم المستخدمة داخل الشركة فقد تم إعطاؤهم درجة مقدارها (1)، وهذا يعني أن الفرد غير راضي جداً على هذه البنود.

ويشير تحليل محتوى هذا السؤال إلى وجود 67 فرد يرون أنه من الضروري حذف بند أو بندين أو ثلاث بنود من البنود الموجودة في تقرير تقييم الأداء الخاص بالشركة، كذلك يوجد 3 أفراد يرون ضرورة حذف أربع أو خمس أو ستة بنود من البنود الموجودة في تقرير تقييم الأداء الخاص بالشركة، وفيما عدا ذلك فقد اتفق باقي الأفراد وهم 65 فرد الخاضعين للدراسة على أهمية البنود التي يحتويها تقرير الأداء الخاص بالشركة وضرورة الإبقاء عليها كما هي.

أما بالنسبة للسؤال رقم (2) فقد تم معالجته عن طرق البنود التي ترى مفردات الدراسة إضافتها إلى تقرير تقييم الأداء المستخدم حالياً بالشركة، فالفرد الذي يرى بعدم وجود أي بنود يمكن إضافتها حصل على درجة مقدارها (5)، وهذا يعني أن الفرد راضي جداً عن البنود الموجودة في تقرير تقييم الأداء.

أما الأفراد الذين يرون ضرورة إضافة بند أو بندين أو ثلاث بنود فقد حصلوا على درجة مقدارها (4)، وهذا يعني أن الفرد راضي عن البنود الموجودة في تقرير تقييم الأداء.

أما الأفراد الذي اقترحوا إضافة أربع أو خمس أو ستة بنود فقد حصلوا على درجة مقدارها (3)، وهذا يعني أن الفرد متوسط الرضا، أما الأفراد الذين اقترحوا إضافة سبع أو ثمانية بنود فقد حصلوا على درجة مقدارها (2)، هذا يعني أن الفرد غير راضي، أما الأفراد الذين اقترحوا إضافة تسع بنود أو أكثر فقد حصلوا على درجة مقدارها (1)، وهذا يعني أن الفرد غير راضي جداً عن بنود التقييم الموجودة في الشركة.

وبتحليل محتوى هذا السؤال فقد اتضح أن هناك فردين من بين أفراد الدراسة يرون إضافة تسع بنود لتقييم أداء الموظفين داخل الشركة، كذلك يوجد (25) فرد من المفردات الخاضعة للدراسة يرون إضافة بند أو بندين أو ثلاث بنود إلى بنود تقييم الأداء الموجود في الشركة حالياً. وفيما عدا ذلك فقد رأى باقي الأفراد الخاضعين للدراسة وهم (108) فرد لا داعي لإضافة أي بند من البنود على تقرير تقييم الأداء الموجود حالياً بالشركة.

ويمثل جدول (5-1) ملخصاً لبنود الأداء التي يرى الأفراد إضافتها إلى البنود الحالية المستخدمة في تقييم الأداء بالشركة.

جدول رقم (5-1) البنود المقترح إضافتها إلى بنود التقييم الحالية المستخدمة في تقييم الأداء بالشركة

الرقم	البند المقترح إضافته
-1	العمل بروح الفريق
-2	مدى اللباقة مع المشتركين
-3	الكفاءة بأداء العمل
-4	مستوى اللغة الإنجليزية وصحة صياغة التقارير والمراسلات
-5	الالتزام بمواعيد تسليم التقارير والتوصيات المطلوبة
-6	تقييم الحوافز والأجور مع حجم وعبء العمل
-7	كمية الأعمال التي يتم إنجازها
-8	إعطاء الموظف حق التصرف دون الرجوع إلى الرئيس المباشر
-9	القدرة على تحمل القرارات
-10	القدرة على تحمل مسؤوليات العمل
-11	روح المرح بين الموظفين
-12	تكثيف الدورات التدريبية وخاصة خارج الوطن
-13	تكثيف المكافآت التحفيزية للموظفين
-14	مدى تطور الشخص وتغييره للأفضل
-15	مستوى الإنجاز المطلوب للأهداف المطلوبة
-16	مدى خدمته وتعامله مع العملاء
-17	الحصول على مهارات إضافية
-18	نتائج تقييم الأداء
-19	إدارة الوقت داخل العمل

ويتضح من جدول رقم (5-1) أن هناك بعضاً من البنود المقترحة والتي يمكن إدراجها ضمن البنود الحالية المستخدمة في تقييم الأداء، كذلك يوجد بعض البنود المقترحة والهامة التي لا بد من إضافتها إلى بنود تقييم الأداء الحالية نظراً لما لها من تأثير على درجة فعالية أداء الأفراد في العمل.

وبنفس المنطق فقد تم معالجة السؤالين رقم (3)، (4) من المحور السابع في القائمة.

فبالنسبة للسؤال رقم (3) والذي يتعلق بموافقة أو عدم موافقة الأفراد على الدرجات الممنوحة لبنود تقييم الأداء المستخدمة حالياً بالشركة، فقد منح الأفراد الذين وافقوا على التوزيع النسبي الحالي للدرجات المعطاة لكل بند من بنود تقييم الأداء على درجة مقدارها (5)، وهذا يعني أن الفرد راضي جداً على التوزيع النسبي الحالي للدرجات المعطاة لبنود تقييم الأداء، وبالعكس فقد حصل الأفراد الذين لم يوافقوا على التوزيع الحالي لكل البنود التسعة لتقييم الأداء على الدرجة (1)، وهذا يعني أن الفرد غير راضي جداً على هذا التوزيع.

أما الأفراد الذين لم يوافقوا على درجة أو درجتين أو ثلاث درجات من التوزيع النسبي الحالي لبنود التقييم فقد حصلوا على الدرجة (4)، وهذا يعني أن الفرد راضي على هذا التوزيع النسبي. أما الأفراد الذين لم يوافقوا على أربع أو خمس أو ستة درجات من درجات التوزيع النسبي الحالي لبنود التقييم فقد حصلوا على الدرجة (3)، وهذا يعني أن الفرد متوسط الرضا على هذا التوزيع النسبي، أما الأفراد الذين لم يوافقوا على سبع أو ثمانية درجات من درجات التوزيع النسبي الحالي لبنود التقييم فقد حصلوا على الدرجة (2)، وهذا يعني أن الفرد غير راضي على هذا التوزيع النسبي.

وبتحليل محتوى هذا السؤال فقد اتضح أن هناك ثلاث أفراد من الأفراد الخاضعين للدراسة، لم يوافقوا على التوزيع النسبي الحالي لكل البنود التسعة لتقييم الأداء داخل الشركة، كذلك يوجد فرد واحد فقط من الأفراد الخاضعين للدراسة لم يوافق على التوزيع النسبي الحالي لسبع بنود من بنود التقييم، كذلك يوجد (22) فرد من الأفراد الخاضعين للدراسة لم يوافقوا على التوزيع النسبي الحالي أربع أو خمس أو ستة بنود من بنود تقييم الأداء المستخدم داخل الشركة، وكذلك يوجد (41) فرد لم يوافقوا على التوزيع النسبي الحالي لواحد أو اثنين أو ثلاثة بنود من بنود تقييم الأداء المستخدم داخل الشركة أما باقي الأفراد وهم (68) فرد فقد وافقوا على كل التوزيع النسبي الحالي المستخدم في بنود تقييم

الأداء المستخدم داخل الشركة، وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد راضون جداً عن هذا التوزيع النسبي لبنود تقييم الأداء.

أما بالنسبة للسؤال الرابع والذي يتعلق بإعادة توزيع الدرجات مرة ثانية على بنود التقييم الموجودة في نموذج تقييم الأداء المستخدم حالياً بالشركة.

فقد منح الأفراد الذين لم يقوموا بإعادة توزيع الدرجات النسبية لبنود تقييم الأداء على درجة مقدارها (5)، وهذا يعني أن الفرد راضي جداً على هذه النسب، أما الأفراد الذين قاموا بإعادة توزيع نسبة واحدة أو نسبتين أو ثلاث نسب من نسب تقييم الأداء فقد حصلوا على الدرجة (4)، أما الأفراد الذين قاموا بإعادة توزيع أربع أو خمس أو ست نسب من نسب تقييم الأداء فقد حصلوا على الدرجة (3)، أما الأفراد الذين قاموا بإعادة توزيع سبع أو ثمانية نسب من نسب تقييم الأداء فقد حصلوا على الدرجة (2)، أما الأفراد الذين قاموا بإعادة توزيع كل النسب التسعة الموجودة في تقرير تقييم الأداء فقد حصلوا على الدرجة (1)، وهذا يعني أن الفرد غير راضي جداً عن هذا التوزيع للنسب.

وبتحليل محتوى هذا السؤال فقد اتضح أن هناك (4) أفراد من الأفراد الخاضعين للدراسة قاموا بإعادة توزيع جميع النسب التسعة الموجودة في تقرير تقييم الأداء، كذلك يوجد (6) أفراد قاموا بإعادة توزيع سبع أو ثمانية نسب من النسب الموجودة في تقرير تقييم الأداء، وكذلك يوجد (32) فرد قاموا بإعادة توزيع أربع أو خمس أو ستة نسب من النسب الموجودة في تقرير تقييم الأداء، كذلك يوجد (31) فرد من الأفراد الخاضعين للدراسة قاموا بإعادة توزيع نسبة واحدة أو نسبتين أو ثلاث نسب من النسب الموجودة في تقرير تقييم الأداء، أما باقي الأفراد وهم (62) فرد من الأفراد الخاضعين للدراسة لم يقوموا بإعادة توزيع أي نسبة من النسب الموجودة في تقرير تقييم الأداء، وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد راضون جداً عن هذه النسب.

وتمثل قائمة الاستبيان الموجهة إلى المسؤولين عن دائرة الشؤون الإدارية والمواد البشرية، ودائرة المالية المصدر الثاني للبيانات الملحق رقم (2). وقد هدفت هذه القائمة إلى توفير مجموعة من البيانات المتعلقة ببعض متغيرات الدراسة وهي:

1- بعض البيانات الشخصية للأفراد المتدربين الذين خضعوا للدراسة والتي تشمل كل من العمر، والحالة الاجتماعية، ومدة الخبرة.

2- بيان بعدد الأفراد تاركي الخدمة في كل دائرة من الدوائر الستة الخاضعين للدراسة، وأسباب ترك هؤلاء الأفراد للعمل وذلك خلال السنوات 2005-2007.

3- بيانات تتعلق بتكلفة معدل دوران العمل في كل دائرة من الدوائر الستة الخاضعين للدراسة وعن الفترة من 2005-2007 والتي شملت تكلفة الانفصال عن العمل، وتكلفة الإحلال، وتكلفة التدريب.

4- بيانات خاصة بالمكافآت التي حصل عليها الأفراد المتدربين الخاضعين للدراسة وذلك للدوائر الستة وذلك للفترة من 2004-2007، وتتضمن هذه البيانات: بيانات خاصة بالمكافآت، وبالحوافز الجماعية، وبعلو الجدارة، والمزايا المادية والعينية التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

وقد تم الاستعانة بسجلات الشركة في دائرة الشؤون الإدارية والمواد البشرية، ودائرة المالية ويوضح الملحق رقم (3) هذه البيانات.

وقد تطلب استخدام هذه البيانات في التحليل الإحصائي القيام بحساب معدل دوران العمل لكل دائرة من الدوائر الستة الخاضعة للدراسة وذلك للسنوات 2005-2007 باستخدام معدل ترك الخدمة السابق الإشارة إليها.

ولحساب هذا المعدل قد تم استبعاد الأفراد الذين تركوا الخدمة لأسباب قهرية مثل الوفاة، أو الإحالة للمعاش، من إجمالي الأفراد تاركي الخدمة في كل دائرة من الدوائر الستة. وتم حساب إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة عن طريق حساب متوسط الأفراد العاملين في الدائرة وذلك بقسمة عدد الأفراد الموجودين في أول الفترة مضافاً إليهم عدد الأفراد الموجودين بالدائرة في نهاية الفترة مقسوماً على 2، وعقب الحصول على هذه المعدلات لكل الدوائر الخاضعة للدراسة وذلك للسنوات الثلاثة فقد تم الحصول على رقم واحد يمثل معدل الدوران الاختياري لكل دائرة عن طريق الحصول على متوسط معدل الدوران لكل دائرة، وقد تم ذلك عن طريق قسمة معدلات الدوران الثلاثة للدائرة على 3، ويعبر العمود رقم (2) في الملحق رقم (3) عن هذا المتوسط.

أما المتغير الخاص بالأجور فقد تم معالجته بحيث يعبر عن ذلك الجزء المتغير من إجمالي ما يحصل عليه الفرد موضع الدراسة والذي يرتبط أساساً بالتغير في أداء الفرد والناشئ عن حضوره لبعض برامج التدريب.

ومن هنا فقد تم استبعاد البنود الثابتة في الأجر من التحليل والتي ترتبط بمستوى أداء الفرد مثل بعض المزايا المادية والعينية، وعلى ذلك يكون الجزء الخاضع للدراسة هو جملة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وحوافز فردية، وحوافز جماعية، وعلاوة جدارة. ولحساب معدل التغير السنوي في هذه البنود فقد تم حساب ما يحصل عليه الفرد من جملة هذه البنود وطرحها من جملة ما يحصل عليه لنفس البنود في السنة السابقة، وقد تطلب الحصول على التغير في عام 2005 الحصول على نفس البيانات العام 2004، وفي النهاية تم جمع هذا التغير السنوي على مستوى السنوات الثلاث 2005-2007 ثم حساب متوسط التغير في الأجور عن طريق قسمة مجموع التغير على 3، ويعبر العمود رقم (55) في الملحق رقم (3) عن هذا المتوسط.

ولحساب تكلفة معدل دوران العمل الخاص بكل دائرة فقد تم تجميع تكلفة الانفصال عن العمل، وتكلفة الإحلال، وتكلفة التدريب للأفراد تاركي الخدمة. وقد شملت تكلفة الانفصال عن العمل كل من تكلفة المقابلة الشخصية للتعرف على أسباب ترك الخدمة، وتكلفة الإجراءات الإدارية اللازمة لإنهاء الخدمة، وتكلفة المستحقات المالية للأفراد عند تركهم الخدمة. أما تكلفة الإحلال فقد تضمنت تكلفة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بترك الفرد لها، وتكلفة الاختبارات اللازمة للتعيين، وتكلفة المقابلة الشخصية للفرد الجديد، وتكلفة الإجراءات الإدارية اللازمة للتعيين، وتكلفة إجراء الكشف الطبي. وأخيراً فإن تكلفة التدريب قد اشتملت على تكلفة مباشرة وغير مباشرة. وتتمثل التكلفة المباشرة في أجور المدربين، وتكلفة الإشراف على برامج التدريب، وتكلفة تقييم البرنامج، وبدلات انتقال للمدربين، والمصروفات النظرية، وتكلفة إيجار المبنى الخاص بالتدريب، أما التكلفة غير المباشرة فقد شملت أجور المدربين، وتكلفة المواد المستخدمة في التدريب، وتكلفة استهلاك الآلات والمباني المستخدمة في التدريب.

وعقب حساب تكلفة معدل دوران العمل للسنوات الثلاث لكل دائرة من الدوائر الخاضعة للدراسة فقد تم الحصول على متوسط هذه التكلفة وذلك عن طريق قسمة مجموع التكاليف للسنوات الثلاث على 3، ويعبر العمود رقم (4) في الملحق رقم (3) عن هذا المتوسط.

أما المصدر الثالث والأخير للبيانات فقد تمثل في تقارير الأداء للأفراد المتدربين الخاضعين للدراسة.

وقد تم الاستعانة بهذه التقارير لحساب معدلات التغير في الأداء الخاص بهؤلاء الأفراد، وقد تضمن تقرير الأداء المستخدم بالشركة تسعة بنود أساسية والتي تتحدد أهميتها النسبية بمقدار الدرجة الممنوحة لكل بند فيها، ويعبر جدول رقم (5-2) عن هذه البنود وأهميتها النسبية في تقييم الأداء.

جدول رقم (5-2): بنود التقييم المستخدمة في تقرير تقييم الأداء بالشركة موضع الدراسة وأهميتها النسبية

الدرجة	البند
%10	1- المظهر العام والهندام
%10	2- الكفاءة بأداء العمل
%10	3- التخطيط ووضوح برامج العمل
%10	4- متابعة الأداء والتوجيه والتحفيز للعمل
%10	5- القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى
%10	6- المحافظة على وقت العمل وتنظيمه واستغلاله
%10	7- المبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل ضغط العمل
%10	8- الالتزام بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلامة وأخلاقيات العمل
%20	9- تقييم يخصص رئيسك المباشر
%100	المجموع

ونظراً لوجود عدد من بنود التقييم لا يمكن إرجاع التغير فيها نتيجة لحضور الأفراد موضع الدراسة لبرامج التدريب فقد تم استبعادها من التحليل، وعلى هذا فقد تضمن حساب التغير في الأداء لحضور الفرد لبعض برامج التدريب كل من الكفاءة بأداء العمل، ومتابعة الأداء والتوجيه والتحفيز للعمل، وتقييم يخص الرئيس المباشر.

ولحساب هذا التغير في عام 2005 فقد كان من الضروري الحصول على درجات الأفراد الخاضعين للدراسة لنفس الثلاث بنود في عام 2004، وبعد حساب قيمة التغير السنوي تم جمع هذه التغيرات لكل فرد على مستوى السنوات الثلاثة، تم حساب متوسط هذا التغير بقسمة المجموع على 3، ويعبر العمود رقم (56) من الملحق رقم (3) عن هذا المتوسط.

وأخيراً فقد تم حساب درجة حساسية الأجر للتغير في الأداء الناشئ عن التدريب عن طريق قسمة متوسط التغير في الأجر على متوسط التغير في الأداء وذلك لكل فرد من الأفراد الخاضعين للدراسة، ويعبر العمود رقم (57) من الملحق رقم (3) عن هذه الدرجة.

ثانياً: مرحلة اختبار بعض المقاييس

احتوت قائمة الاستبيان الموجهة إلى المتدربين ملحق رقم (2) على سبع محاور أساسية، في كل محور تم وضع مجموعة من الأسئلة تقيس هذا المحور، وبشكل عام فقد كانت مجموعة الأسئلة في كل المحاور 24 سؤال وذلك بهدف قياس بعض المتغيرات. ويوضح جدول رقم (5-3) توزيع هذه الأسئلة على متغيرات الدراسة.

جدول رقم (5-3): توزيع أسئلة قائمة الاستبيان للمتدربين على متغيرات الدراسة

عدد الأسئلة التي تقيس المتغير في قائمة الاستبيان	المتغير محل القياس (المحور)
3	اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد
2	سياسة توزيع العمالة داخل الشركة
3	حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب
2	الرغبة في البقاء في العمل
5	قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد
1	احتمالات وجود فرص عمل خارج الشركة
8	موضوعية نظام تقييم الأداء

وقد قام الباحث بقياس صدق الاستبانة وذلك لمعرفة مدى ملائمة هذه الاستبانة للتطبيق على الشركة موضع البحث، وقد استخرج الباحث صدق الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان لكل محور من المحاور وكان الصدق الداخلي نو دلالة إحصائية، وأيضاً قام الباحث بقياس ثبات المقياس لجميع محاور الدراسة وكان هناك ثبات عالي للمقياس يستطيع الباحث من خلاله تطبيق الاستبانة بثقة، وقد تم ذلك في الفصل السابق من الدراسة.

وبعد إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي SPSS بعد جمعها من الشركة موضع البحث قام الباحث بحساب قيمة مفهوم اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد عن طريق جمع قيم المتغيرات (إجابات الأسئلة) لهذا المحور وقسمتهم على 3، وذلك لاستخراج المتوسط الحسابي لهذا المحور لاستخدامه في التحليل النهائي واستخراج النتائج، كما تم حساب قيمة مفهوم سياسة توزيع العمالة داخل الشركة عن طريق جمع قيم المتغيرات (إجابات الأسئلة) لهذا المحور وقسمتهم على 2، وذلك لاستخراج المتوسط الحسابي لهذا المحور لاستخدامه في التحليل النهائي، كما تم حساب قيمة مفهوم حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب عن طريق جمع قيم المتغيرات (إجابات الأسئلة) لهذا المحور وقسمتهم على 3، وذلك لاستخراج المتوسط الحسابي لهذا المحور لاستخدامه في التحليل

النهائي، كما تم حساب قيمة مفهوم الرغبة في البقاء في العمل عن طريق جمع قيم المتغيرات (إجابات الأسئلة) لهذا المحور وقسمتهم على 2، وذلك لاستخراج المتوسط الحسابي لهذا المحور لاستخدامه في التحليل النهائي، كما تم حساب قيمة مفهوم قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد عن طريق جمع قيمة المتغيرات (إجابات الأسئلة) لهذا المحور وقسمتهم على 5، وذلك لاستخراج المتوسط الحسابي لهذا المحور لاستخدامه في التحليل النهائي، كما تم حساب قيمة مفهوم موضوعية نظام تقييم الأداء عن طريق جمع قيم المتغيرات (إجابات الأسئلة) لهذا المحور وقسمتهم على 8، وذلك لاستخراج المتوسط الحسابي لهذا المحور لاستخدامه في التحليل النهائي.

وقد قام الباحث بعد ذلك بعمل توزيعات تكرارية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث للتعرف على أهم ما يميز هذه المتغيرات الشخصية في الدراسة الميدانية.

* توزيع أفراد الدراسة بحسب الخصائص الشخصية والدائرة التي ينتمي إليها الفرد

1- الدائرة التي ينتمي إليها الأفراد:

جدول رقم (5-4) توزيع أفراد الدراسة حسب الدائرة

النسبة المئوية	التكرار	الدوائر
8.9%	12	الشؤون الإدارية والموارد البشرية
3.7%	5	التسويق والعلاقات العامة
14.1%	19	العناية بالزبائن
5.9%	8	المالية
14.8%	20	الهندسة
52.6%	71	المبيعات
100%	135	المجموع

يتضح من جدول رقم (4-5) أن غالبية أفراد الدراسة (52.6%) ينتمون إلى دائرة المبيعات، بينما (14.8%) ينتمون إلى دائرة الهندسة، بينما (14.1%) ينتمون إلى دائرة العناية بالزبائن، وما نسبته (8.9%) ينتمون إلى دائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية، وما نسبته (5.9%) ينتمون إلى دائرة المالية، وكانت أقل النسب (3.7%) ينتمون لدائرة التسويق والعلاقات العامة.

والسبب في أن أغلب أفراد الدراسة ينتمون إلى دائرة المبيعات أن طبيعة الشركة موضع الدراسة تقدم خدمة الاتصالات الخلوية فهي بهذا تحتاج إلى اهتمام بدائرة المبيعات لكي تستطيع بيع هذه الخدمة، ومن الملاحظ أيضاً أن دائرة الهندسة تأتي في المرتبة الثانية من حيث عدد الأفراد الذين ينتمون إليها لأن طبيعة الشركة موضع الدراسة تحتاج إلى أفراد فنيين متخصصين في التكنولوجيا، ويأتي في المرتبة الثالثة دائرة العناية بالزبائن من حيث عدد أفراد الدراسة الذين ينتمون إليها وهذا راجع إلى طبيعة الشركة الخدمية والاهتمام والعناية بالزبائن.

2- فئات العمر:

جدول رقم (5-5) توزيع أفراد الدراسة حسب فئات العمر

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
24-20	10	7.4%
29-25	89	65.9%
34-30	29	21.5%
39-35	7	5.2%
المجموع	135	100%

يتضح من جدول رقم (5-5) أن فئة العمر الشائعة بين أفراد الدراسة من إجمالي عدد أفراد الدراسة هي فئة من (29-25) سنة، إذ مثلوا ما نسبته (65.9%) من إجمالي أفراد الدراسة، وهذا يرجع إلى اعتماد الشركة على القيادات الشابة في العمل، وإلى أن الشركة تعتمد في التوظيف على الخريجين الجدد، ويلبها في الفئة العمرية (34-30) سنة بنسبة (21.5%) وتعتبر أيضاً هذه الفئة من

الشباب، يليها الفئة العمرية (20-24) سنة ما نسبته (7.4%) وأخيراً الفئة العمرية من (35-39) سنة وتمثل ما نسبته (5.2%).

من الملاحظ أن غالبية أفراد الدراسة من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (25-34) سنة وهذا يرجع إلى حداثة الشركة واعتمادها على القيادات الشابة كما أسلفنا سابقاً.

3- فئات عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (5-6): توزيع أفراد الدراسة بحسب فئات عدد سنوات الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
5-3	105	77.8%
8-6	22	16.3%
11-9	8	5.9%
المجموع	135	100%

يتضح من جدول رقم (5-6) أن فئة عدد سنوات الخبرة الشائعة بين أفراد الدراسة من إجمالي الأفراد في الدوائر الموجودة داخل الشركة هي (3-5) سنوات، إذا مثلوا ما نسبته (77.8%)، يليها الفئة (6-8) سنوات بنسبة (16.3%)، يليها الفئة (9-11) سنة ما نسبته (5.9%). ومن الملاحظ أن غالبية فئات عدد سنوات الخبرة كانت من (3-5) سنوات وهذا يرجع إلى حداثة الشركة في سوق العمل الفلسطيني، لأنه في السابق أي قبل إنشاء هذه الشركة كانت شركات الكيان الصهيوني هي التي تسيطر على سوق تقديم خدمات الهواتف النقالة.

4- الحالة الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية):

جدول رقم (5-7): توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	42	31.1%
متزوج ولا يعول	22	16.3%
متزوج ويعول	71	52.6%
المجموع	135	100%

يتضح من جدول (5-7) أن غالبية أفراد الدراسة وما نسبته (52.6%) ينتمون إلى الحالة الاجتماعية الثالثة وهي متزوج ويعول، ويليهم الأفراد العزاب (غير متزوج) وهم ما نسبته (31.1%)، وأخيراً الأفراد المتزوجون ولا يعولون يأتون في المرتبة الثالثة وما نسبته (16.3%). ويمكن القول أن الأفراد الأكثر من بين أفراد الدراسة هم متزوجون ويعولون أفراد، وهذا يبين أن الفرد منهم لا يستطيع ترك الشركة بسهولة إلا إذا كان لديه عرض من شركة أخرى يضمن له حقوقه ويحصل في نفس الوقت على أجر أعلى من الشركة التي يعمل بها الآن.

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

1.3 نتائج اختبار الفرض الأول:

يتعلق الفرض الأول لهذه الدراسة بتحديد مدى إسهام بعض المتغيرات السلوكية المستقلة في تحديد التباين الذي يوجد في حساسية الأجور للزيادة في أداء الفرد الناجمة عن حضور هذا الفرد لمجموعة من الدورات التدريبية. وكما سبق عرضه في فصل سابق فإن الفرض الأول قد تم صياغته كالتالي:

الفرض الأول: من المتوقع أن تتوقف درجة حساسية الأجور للتغير في الأداء الناتج من التدريب على:

(أ) اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد.

(ب) وضع الفرد المتدرب في المكان المناسب لقدراته ومهاراته المكتسبة من التدريب.

(ج) زيادة قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الفرد.

(د) توافر نظام فعال لتقييم الأداء قبل وبعد التدريب.

ويتضح من صياغة هذا الفرض وجود أربعة متغيرات مستقلة يمكن أن تؤثر على قيمة المتغير التابع. وتتمثل المتغيرات المستقلة في اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد، ووضع الفرد في المكان المناسب مع القدرات والمهارات المكتسبة من التدريب، وقدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد التابعين له، وتوافر نظام فعال لتقييم أداء الأفراد قبل وبعد التدريب، أما المتغير التابع فهو درجة حساسية الأجور للتغيرات التي تحدث في أداء الأفراد نتيجة لاشتراكهم في بعض برامج التدريب التي تقدمها الشركة.

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض فقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression * حيث يساعد هذا الأسلوب على تحديد مقدار التباين في المتغير التابع الذي يعود إلى تلك المتغيرات المستقلة موضع الدراسة، كذلك يقدم هذا الأسلوب وسيلة لتحديد درجة تأثير وإسهام كل متغير مستقل في تحديد قيمة المتغير التابع.

* يعكس التعبير عن معادلة الانحدار المتعدد:

$$ص = أ + ب١س١ + ب٢س٢ + + ب٣س٣$$

حيث:

ص: قيمة المتغير التابع

أ: قيمة ثابتة تمثل نقطة تقاطع هذا الانحدار مع المنحنى الصادي، أو هي قيمة المتغير التابع عندما تكون كل قيم المتغيرات المستقلة في المعادلة مساوية للصفر.

ب: ميل خط معادلة الانحدار، أو معامل الانحدار، أو درجة إسهام كل متغير مستقل في المعادلة إلى قيمة المتغير التابع عندما يزداد كل متغير مستقل في المعادلة بوحدة واحدة.

س: المتغيرات المستقلة في المعادلة.

وقد تم اختيار طريقة التقدير الدرجي للأمام Stepwise Forward Estimation لتحديد قيم معادلة الانحدار وهي قيمة كل من أ، ب₁، ب₂، ب₃، ب₄ حيث تتوفر هذه الطريقة في برنامج التحليل الإحصائي SPSS والمستخدم في تحليل البيانات. ووفقاً لهذه الطريقة يوجد عدد من الخطوات التي تتبع حتى يمكن تحديد شكل نموذج الانحدار النهائي والذي يحتوي على القيم النهائية للمعاملات المجهولة في معادلة الانحدار والتي سبق الإشارة إليها وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (الجواد وآخرون، 2006).

1- يبدأ التحليل بإدخال ذلك المتغير صاحب أكبر علاقة ارتباط بالمتغير التابع، وتصبح معادلة الانحدار عقب هذه الخطوات كما يلي: $ص = أ + ب + س$ حيث تمثل س 1 ذلك المتغير أكبر علاقة ارتباط بالمتغير التابع.

2- يتم فحص معاملات الارتباط الجزئية والتي تقيس قوة العلاقة بين بقية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك عن طريق أخذ كل متغير مستقل على حدة ومعرفة أثره على المتغير التابع وكذلك المتغيرات الأخرى. ثم يتم اختيار المتغير المستقل الذي يدخل إلى المعادلة في الخطوة الثانية بناءً على درجة تفسيره للخطأ الذي ترتب على استخدام معادلة الانحدار الناشئة عند الخطوة الأولى، وهو كذلك المتغير صاحب أكبر معامل ارتباط جزئي.

3- يتم إضافة هذا المتغير الجديد إلى المعادلة ومعرفة أثره على معامل التحديد (R^2)، ويعبر معامل التحديد عن نسبة التباين الكلي في المتغير التابع الذي تم تفسيره بواسطة المتغيرات في المعادلة، ثم يتم اختبار ما إذا كان هذا الأثر ذا دلالة إحصائية من عدمه عن طريق حساب دلالة الزيادة في المعامل عن مستوى عند مستوى معنوي محدد.

4- يتم تكرار الخطوات 2، 3 حتى لا يترتب على إدخال متغير مستقل جديد إلى المعادلة أي زيادة ذات دلالة إحصائية في قيمة (R^2).

ويعبر جدول رقم (5-8) عن نتائج المرحلة الأولى في حساب قيم معاملات معادلة الانحدار والتي تظهر في الملحق (5)، ويظهر هذا الجدول أن أول المتغيرات المستقلة التي دخلت إلى معادلة الانحدار هو متغير موضوعية نظام تقييم الأداء.

ويمكن تناول بنود هذا الجدول كالتالي:

أ- معامل الارتباط المتعدد: وهو يعكس في هذه الخطوة علاقة الارتباط البسيط بين المتغير المستقل موضوعي نظام تقييم الأداء، والمتغير التابع حساسية الأجور للزيادة في الأداء.

ب- R^2 : وهو عبارة عن مربع معامل الارتباط البسيط، أو معامل التحديد، وهو يمثل نسبة التباين في متغير حساسية الأجور للتغير في الأداء والتي تم تفسيرها بواسطة متغير موضوعي نظام تقييم الأداء.

ج- الخطأ المعياري: وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمجموع مربع الأخطاء ومقسوماً على درجات الحرية أي:

$$\sqrt{\frac{\text{مجموع مربع الأخطاء}}{\text{درجات الحرية}}}$$

ويستخدم هذا المؤشر في عمل تنبؤات باستخدام الفئات بدلاً من التنبؤ برقم محدد وذلك فيما يتعلق بقيم المتغير التابع وباستخدام معادلة الانحدار المترتبة على نتائج التحليل.

د- المعامل ف: وهو معامل إحصائي يستخدم لتحديد درجة الدلالة الإحصائية للمعامل R^2 أو للتغير في هذا المعامل وذلك عند مستوى معنوية محدد.

هـ- مجموع المربعات: ويعني التباين الكلي الذي يوجد في المتغير التابع موضع الدراسة.

و- الأخطاء: وهو ذلك الجزء من التباين الذي لم يتم تفسيره بواسطة المتغير المستقل في معادلة الانحدار.

ز- متوسط المربعات: وهو عبارة عن قيمة مجموع المربعات (التباين) مقسوماً على درجة الحرية الملائمة.

جدول رقم (5-8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الخطوة الأولى

الخطوة رقم 01:		
المتغير المستقل الذي دخل إلى معادلة الانحدار في هذه الخطوة: موضوعية نظام تقييم الأداء.		
معامل الارتباط المتعدد (R): 0.618		
$R^2: 0.382$		
الخطأ المعياري: 0.77076		
التغير في R^2 : 0.382		
التغير في معامل ف: 82.039		
معنوية التغير في معامل ف: 0.000		
تحليل التباين:		
متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعة المربعات
48.737	1	الانحدار 48.737
0.594	133	الأخطاء 79.011
		قيمة ف = 82.039
		درجة معنوية ف = 0.0000

ومن هذا الجدول يتضح أن أول المتغيرات المستقلة التي تساهم في تفسير جزء من مجموع التباين الكلي في المتغير التابع (حساسية الأجور للتغير في الأداء) هو موضوعية نظام تقييم الأداء.

وتشير النتائج إلى أن قدر إسهام هذا المتغير في تفسير التباين يصل إلى حوالي 0.382 (38.2%) وأن هذا القدر يعتبر إسهاماً ذا دلالة إحصائية وذلك عند مستوى معنوية صفر.

ويعبر الجدول رقم (5-9) عن نتائج الخطوة الثانية في تحليل الانحدار المتعدد، وكما يشير هذا الجدول فإن المتغير المستقل الثاني الذي دخل إلى معادلة الانحدار في هذه الخطوة هو سياسة توزيع العمالة داخل الشركة (وضع الفرد في المكان المناسب مع المهارات والقدرات المكتسبة من التدريب).

وقد بلغت نسبة التباين الذي تم تفسيره بواسطة هذا المتغير من التباين الكلي في المتغير التابع (حساسية الأجور للتغير في الأداء) حوالي (9.4%)، أما مجموع التباين المفسر لكل من موضوعية

نظام تقييم الأداء، وضع الفرد في المكان المتناسب مع المهارات والقدرات المكتسبة من التدريب فقد بلغت حوالي (47.6%) كذلك يوضح هذا الجدول أن نسبة التباين المفسر الإضافية بواسطة المتغير المستقل الجديد (وضع الفرد في المكان المتناسب مع المهارات والقدرات المكتسبة في التدريب) هي نسبة ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية قدره 0.000.

جدول رقم (5-9): نتائج الخطوة الثانية في تحليل الانحدار المتعدد

الخطوة رقم 02:

المتغير المستقل الذي دخل إلى معادلة الانحدار في هذه الخطوة: وضع الفرد في المكان المتناسب مع المهارات والقدرات المكتسبة من التدريب.

معامل الارتباط المتعدد (R): 0.690

R^2 : 0.476

الخطأ المعياري: 0.71218

التغير في R^2 : 0.094

التغير في معامل ف: 23.781

معنوية التغير في معامل ف: 0.000

تحليل التباين:

متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعة المربعات
30.399	2	الانحدار 60.799
0.507	132	الأخطاء 66.950
		قيمة ف = 59.936
		درجة معنوية ف = 0.0000

ويتناول جدول رقم (5-10) نتائج الخطوة الثالثة في تحليل الانحدار المتعدد، ويظهر في هذا الجدول أن المتغير المستقل الثالث الذي دخل إلى معادلة الانحدار في هذه الخطوة هو اتساق محتوى التدريب، وتبلغ النسبة التي يفسرها هذا المتغير من جملة التباين الباقية في المتغير التابع (حساسية الأجور للتغير في الأداء) حوالي (1.5%) أما نسبة التباين المفسر بواسطة المتغيرات المستقلة الثلاثة الموجودة في معادلة الانحدار حتى هذه الخطوة فتبلغ حوالي (49.1%)، كذلك يوضح هذا الجدول أن نسبة التباين المفسر التي يساهم بها المتغير المستقل الثالث (اتساق محتوى التدريب) هو مقدار ذو دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية مقدارها 0.047، لذلك هناك تأثير لاتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد على المتغير التابع (حساسية الأجور للتغير في الأداء)، وبالتالي فإن هذا المتغير المستقل يضاف إلى النموذج.

جدول (5-10): نتائج الخطوة الثالثة في تحليل الانحدار المتعدد

الخطوة رقم 03:		
المتغير المستقل الذي دخل إلى معادلة الانحدار في هذه الخطوة: اتساق محتوى التدريب		
معامل الارتباط المتعدد (R): 0.701		
R^2 : 0.491		
الخطأ المعياري: 0.70420		
التغير في R^2 : 0.015		
التغير في معامل ف: 4.007		
معنوية التغير في معامل ف: 0.047		
تحليل التباين:		
متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعة المربعات
20.929	3	الانحدار 62.786
0.496	131	الأخطاء 64.962
		قيمة ف = 42.204
		درجة معنوية ف = 0.0000

ويمثل جدول (5-11) نتائج الخطوة الرابعة (الأخيرة) في نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

وكما يظهر في هذا الجدول فإن المتغير المستقل الأخير الذي دخل إلى معادلة الانحدار المتعدد هو متغير قدرة المسئول في التأثير على الأجور التي يحصل عليها الفرد، وقد أضاف هذا المتغير نسبة من التباين المفسر من جملة تباين المتغير التابع (حساسية الأجور للتغير في الأداء) قدرها حوالي (3.4%)، وتعد هذه الزيادة ذات دلالة إحصائية عند معنوية قدره 0.008 وعلى هذا فقد أصبحت معادلة الانحدار النهائية تحتوي على كل المتغيرات المستقلة موضع الدراسة وهي موضوعية نظام تقييم الأداء، وضع الفرد في المكان المتناسب مع المهارات والقدرات المكتسبة من التدريب (سياسة

توزيع العمالة)، اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد، قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد. كذلك أصبحت جملة التباين المفسر بواسطة جميع المتغيرات نسبة قدرها حوالي (52.5%) من جملة التباين في المتغير التابع (حساسية الأجور للتغير في الأداء).

جدول رقم (5-11): نتائج الخطوة الرابعة في تحليل الانحدار المتعدد

الخطوة رقم 04:		
المتغير المستقل الذي دخل إلى معادلة الانحدار في هذه الخطوة: قدرة المسئول في التأثير على الأجور التي يحصل عليها الفرد		
معامل الارتباط المتعدد (R): 0.724		
R^2 : 0.525		
الخطأ المعياري: 0.67469		
التغير في R^2 : 0.034		
التغير في معامل ف: 7.150		
معنوية التغير في معامل ف: 0.008		
تحليل التباين:		
متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعة المربعات
16.196	4	الانحدار 64.784
0.455	129	الأخطاء 58.722
		قيمة ف = 35.579
		درجة معنوية ف = 0.0000

ويعبر جدول رقم (5-12) على النتائج النهائية لتحليل الانحدار المتعدد والذي يظهر المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار النهائية، وكذلك قيمة معاملات الانحدار الخاصة بكل متغير من المتغيرات، ودرجة الخطأ المعياري حول هذه القيم، وقيمة (ت) التي تستخدم في حساب الدلالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار.

جدول رقم (5-12): قيم معاملات الانحدار المتعدد النهائية ودلالاتها الإحصائية في تحديد درجة حساسية الأجور للتغير في الأداء

مستوى المعنوية	قيمة ت	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار (ب)	المتغيرات
0.000	4.355	0.126	0.551	موضوعية نظام تقييم الأداء
0.045	2.024	0.089	0.181	وضع الفرد المتدرب في المكان المناسب (سياسة توزيع العمالة)
0.024	2.284	0.092	0.211	اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد
0.008	2.685	0.089	0.240	قدرة المسنول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد
0.124	- 1.549	0.423	- 0.654	القيمة الثابتة (أ)

وحيث أن قيمة ف الخاصة بمعادلة الانحدار النهائية مقدارها 35.579 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره (0000.) فإن ذلك يشير إلى أن جميع المتغيرات المستقلة الخاضعة للدراسة هي متغيرات ترتبط بالمتغير التابع وأن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية .

2.3 نتائج اختبار الفرض الثاني:

يدور الفرض الثاني من فروض الدراسة حول العلاقة بين درجة حساسية الأجور والمزايا منسوبة إلي مقدار التغير في أداء الفرد، وبين رغبة الفرد في البقاء بعمله في المنظمة.

ويمكن صياغة هذا الفرض بالصورة التالية:

الفرض الثاني: من المتوقع أن تتوقف رغبة الفرد للبقاء في العمل بالمنظمة على درجة حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء نتيجة لحصول الفرد على التدريب.

وقد تم اختبار هذا الفرض باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون. ونظراً لأن فرض البحث لا يعد فرضاً موجهاً Non Directional Hypothesis بمعنى أنه لا يحدد اتجاه العلاقة بين حساسية الأجور للتغير في الأداء، ورغبة الفرد في البقاء في المنظمة فقد تم استخدام اختبار معنوية ذات اتجاهين Two-Tailed Significance وقد أوضحت نتيجة التحليل كما يظهر في الملحق رقم (5) أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين يبلغ 0.353 وأن هذا المعامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.01 وحيث أن قيمة معامل الارتباط هي قيمة موجبة فإن ذلك يعني أنه كلما ازدادت حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء، كلما ازدادت رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والعكس صحيح.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بوجود علاقة طردية بين درجة حساسية الأجور ورغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، وعليه يمكن قبول فرض البحث رقم (2).

3.3 نتائج اختبار الفرض الثالث:

يتناول الفرض الثالث من فروض الدراسة تلك العلاقة التي يمكن أن توجد بين رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، وبين معدل دوران العمل، ووفقاً لهذا الفرض فإن درجة العلاقة بين رغبة الفرد في البقاء في العمل، ومعدل دوران العمل تتأثر ببعض المتغيرات الوسيطة مثل: احتمالات توافر فرص عمل أفضل أمام الفرد خارج المنظمة التي يعمل بها، وعمر الفرد، والحالة الاجتماعية للفرد، ومدة خدمة الفرد في المنظمة، ويمكن التعبير عن هذا الفرض كما يلي:

الفرض الثالث: من المتوقع أن تتوقف درجة الارتباط بين مدى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة ومعدل دوران العمل على كل من:

(أ) مدة خدمة الفرد في المنظمة. (ب) والمسئولية الاجتماعية للفرد.

(ج) وعمر الفرد. (د) وتوافر فرص عمل للفرد خارج المنظمة.

ولاختبار صحة هذا الفرض لا بد من تحديد أثر المتغير المستقل وهو رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة على المتغير التابع وهو معدل دوران العمل، ويطلق على هذا الأثر اسم "الأثر الرئيسي"

"Main Effects" وكذلك لا بد من تحديد أثر المتغيرات الوسيطة محل الدراسة على تلك العلاقة، ويطلق على هذا الأثر اسم "أثر المتغيرات الوسيطة" Covariates Effests، ويعد أسلوب تحليل التباين أسلوباً مناسباً في تحديد مثل هذين الأثرين.

ويحتوي جدول رقم (5-13) و جدول رقم (5-14) نتائج تحليل التباين والتي تظهر في الملحق رقم (5).

جدول رقم (5-13): نتائج تحليل التباين الخاصة بكل من المتغير الرئيسي المستقل ومجموعة المتغيرات الوسيطة محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة معنوية ف
أثر رغبة الفرد في البقاء (الأثر الرئيسي)	108.501	4	27.013	2.682	.035
أثر المتغيرات الوسيطة العمر	30.692	1	30.692	3.047	.083
المسئولية الاجتماعية	6.322	1	6.322	.628	.430
مدة الخبرة	49.530	1	49.530	4.917	.028
فرص عمل خارج الشركة	1.082	1	1.082	.107	.744

وبفحص جدول رقم (5-13) يتبين أن الأثر المباشر الخاص بالمتغير المستقل (رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة) هو أثر ذو دلالة إحصائية. ويعني ذلك أن رغبة الفرد تؤثر تأثيراً مباشراً على معدل دوران العمل، ولكن بعد إدخال المتغيرات الوسيطة محل الدراسة فإن التباين المفسر في معدل الدوران قد زاد بمقدار 60,221 وأن هذه الزيادة هي زيادة ليست ذو دلالة إحصائية. كذلك يتضح من جدول رقم (5-13) أن المتغير الوسيط الذي يفسر التباين في معدل الدوران تفسيراً له دلالاته الإحصائية هو متغير مدة خدمة الفرد في المنظمة، حيث يفسر هذا المتغير مقدار 49.530 من التباين في معدل

الدوران وهو قدر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.028 أما بقية المتغيرات الوسيطة محل الدراسة فعلى الرغم من أنها تقدم تفسيراً للتباين في معدل دوران العمل بقدر متفاوت إلا أن هذا التفسير ليس له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.05.

كذلك يتضح من جدول رقم (5-14) أن نسبة التباين غير المفسر (الأخطاء) لا زالت عالية، ولعل ذلك يشير إلى إمكانية إضافة بعض المتغيرات الأخرى الوسيطة إلى جانب المتغيرات محل الدراسة حتى يعكس زيادة مقدار التباين المفسر في معدل دوران العمل.

جدول رقم (5-14): نتائج تحليل التباين بعد إدخال المتغيرات الوسيطة

درجة معنوية المعامل ف	المعامل ف	متوسط التباين	درجات الحرية	التباين الكلي	نوع التباين
0.041	2.094	21.090	8	168.722	التباين المفسر
		10.073	126	1269.180	الأخطاء
		10.731	134	1437.902	مجموع التباين

وحيث إن النتائج لم تشر إلى معنوية كل المتغيرات الوسيطة في شرح وتفسير تلك العلاقة التي توجد بين المتغير المستقل (رغبة الفرد في البقاء)، والمتغير التابع (معدل دوران العمل) فإنه لا يمكن قبول فرض البحث بكامله. وعلى الرغم من ذلك فإن نتائج التباين تشير إلى صحة افتراض ذلك الدور الذي يلعبه متغير مدة خدمة الفرد بالمنظمة في تفسير العلاقة بين رغبة الفرد في البقاء، وقيامه بترك العمل بالفعل (معدل دوران العمل).

4.3 نتائج اختبار الفرض الرابع:

يتعلق الفرض الرابع باختبار العلاقة التي توجد بين تكلفة معدل دوران العمل، وتكلفة الاستثمار في التدريب، وقد تم صياغة هذا الفرض على النحو التالي:

الفرض الرابع: من المتوقع أن ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً مباشراً بتكلفة الاستثمار في التدريب.

ونظراً لأن عدد الدوائر الخاضعة للدراسة هي ست دوائر وأن داخل كل دائرة تم حساب ثلاث معدلات دوران، وكذلك تكلفة هذه المعدلات، وتكلفة برامج التدريب عبر ثلاث سنوات لكل دائرة فقد أصبح عدد مفردات البيانات الخاضعة للتحليل 18 مفردة بيانات.

ولذا فقد كان من المناسب استخدام أسلوب معامل الارتباط الرتبي (Spearman Rank - Correlation Coefficient Order). ويعد هذا الأسلوب أحد الأساليب الإحصائية غير المعلمية Non Parametric. ويرجع السبب في استخدام هذا الأسلوب إلى صغر حجم العينة وعدد المتغيرات المستخدمة في التحليل مما لا يناسب استخدام أساليب التحليل الإحصائية المعلمية، وعلى هذا فقد تم استخدام معامل الارتباط الرتبي لسبيرمان لحساب معامل الارتباط بين تكلفة معدل الدوران، وتكلفة الاستثمار في التدريب*.

وقد أوضحت نتيجة التحليل أن معامل الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل، وتكلفة الاستثمار في التدريب يبلغ 0.553، ونظراً لأن فرض البحث لم يحدد اتجاهاً للعلاقة بين المتغيرين موضع الدراسة فقد تم استخدام اختبار معنوية ذا اتجاهين Two-Tailed Significance Test، وكما يظهر في الملحق رقم (5) فإن معامل الارتباط السابق هو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.017 وتعني هذه النتيجة ما يلي:

1- أن العلاقة بين تكلفة معدل دوران العمل، وتكلفة الاستثمار في التدريب هي علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.017.

2- أن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة طردية متوسطة بمعنى أي زيادة تكلفة معدل دوران العمل تؤدي إلى زيادة تكلفة الاستثمار في التدريب والعكس صحيح. أي أن انخفاض تكلفة معدل دوران العمل تؤدي إلى انخفاض تكلفة الاستثمار في التدريب، وتؤيد هذه النتائج فرض البحث الرابع، ولذا يمكن قبول فرض البحث الرابع الذي ينص على وجود تأثير لتكلفة معدل دوران العمل على تكلفة الاستثمار في التدريب.

* يتم حساب هذا المعامل باستخدام المعامل باستخدام المعادلة التالية (عكاشة، 2002):

$$r_{س} = \frac{6 \text{ (مج ف}^2)}{n(n-1)} - 1$$

حيث: رس: هي معامل الارتباط الرتبي. ف: هي عبارة عن الفروق بين ترتيب المتغيرات موضع التحليل. ن: هي عدد أزواج الأرقام للمتغيرين موضع التحليل.

خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" - قطاع غزة، وفي خلال تلك الدراسة التطبيقية تم إعداد البيانات التي تم جمعها من الشركة لكي تصبح جاهزة لمرحلة التحليل، وبعد إعداد هذه البيانات تم عمل اختبار لبعض المقاييس وذلك للتعرف على أهم المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة وذلك بعمل توزيعات تكرارية لتلك المتغيرات للتعرف على أهم ما يميزها، وبعد ذلك تم اختبار فروض الدراسة التي تم وضعها سابقاً لمعرفة صحتها من عدمه، وذلك بهدف التعرف على أهم العوامل المؤثرة على دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب واختبار العلاقات والمتغيرات التي تحدد فعالية تكلفة الاستثمار في التدريب وتنمية الموارد البشرية، وفي تأثيرها على سلوك المتدربين الخاص بالبقاء أو عدم البقاء في العمل، وفي الوصول إلى إستراتيجيات للحفاظ على بقاء المتدربين كأصول بشرية للعمل بالمنظمة والاستفادة من التحسن في مهاراتهم ومستوى أدائهم في تحقيق مزيد من الإنتاج والأرباح للشركة.

وقد تبين من نتائج اختبار فروض الدراسة، أن الفرض الأول من فروض الدراسة يشير إلى أن جميع المتغيرات المستقلة الخاصة للدراسة هي متغيرات ترتبط بالمتغير التابع وأن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة للفرض الثاني فيمكن قبول الفرض الثاني والقول بأن هناك علاقة طردية بين حساسية الأجور ورغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، أما الفرض الثالث فأكد وجود علاقة رئيسية بين المتغير المستقل الرئيسي رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، والمتغير التابع معدل دوران العمل، ولكن المتغيرات المستقلة الوسيطة الأربعة كانت غير معنوية باستثناء متغير مدة الخدمة، ولكنها تفسر نسبة من التباين في العلاقة الرئيسية، أما الفرض الرابع فأظهر وجود علاقة طردية بين تكلفة معدل دوران العمل وتكلفة الاستثمار في التدريب.

الفصل السادس

مناقشة وتفسير النتائج

مقدمة:

استهدفت الدراسة الميدانية الحالية التعرف على بعض الممارسات الخاصة بسياستي التدريب والأجور واللذان تلعبان دوراً في قرار الأفراد المتدربين بالبقاء أو عدم البقاء في العمل بالمنظمة. ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار بعض الفروض المستمدة من العلاقة بين بعض متغيرات النموذج المقترح لدراسة تأثير بعض العوامل على ترك الأفراد المتدربين للعمل، وعلى تكلفة الاستثمار في التدريب.

وقد مثلت فروض الدراسة محوراً للدراسة الميدانية والتي تم تطبيقها على العاملين بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال". وقد استهدفت الدراسة التحقق في صدق العلاقات التي احتوتها فروض الدراسة، والتعرف على مدى تأثير درجة حساسية الأجور للتغير من قدرات وأداء الفرد نتيجة التدريب على قرار الفرد المتعلق بتركه للعمل، وعلى التكلفة النهائية للاستثمار في التدريب.

وقد أشارت نتائج الدراسة في معظمها إلى تأييد فروض الدراسة. حيث أمكن قبول الفرض الأول، والثاني، والرابع بصفة كلية، أما بالنسبة للفرض الثالث أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الوسيطة مجتمعة على العلاقة بين متغيري الرغبة والنية للبقاء في العمل، وترك العمل الفعلي. أما تأثيرها منفصلة فلم يكن هناك دلالة إحصائية إلا لتأثير متغير مدة طول خدمة الفرد في العمل.

ويركز هذا الفصل على مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية وفقاً لعلاقات الارتباط المتحققة من اختبار الفروض، وهذا بغرض اقتراح بعض الإستراتيجيات لتخفيض معدل دوران العمل، وأيضاً بهدف تعديل نموذج البحث إذا تطلب الأمر. وسوف يتم استعراض أهم الدلالات النظرية والبحثية لنتائج اختبار الفروض، وأيضاً أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

وسوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى نقاط وهي:

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفروض.

ثانياً: الدلالة النظرية والبحثية لنتائج اختبار الفروض.

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفروض

1.1 مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول:

أيدت نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين درجة حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء الناتج من التدريب من خلال تأثير بعض المتغيرات الوسيطة هي: الاتساق بين محتوى التدريب وطبيعة عمل الفرد، ووجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، ووضع الفرد في المكان المناسب مع مهاراته وقدراته المكتسبة من التدريب (سياسة توزيع العمالة داخل الشركة)، وقدرة المسئول في التأثير في الأجور والمزايا التي يحصل عليها الفرد.

أما بالنسبة للمتغير الوسيط الأول وهو اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة. حيث أشارت النتائج إلى إمكانية زيادة فعالية ومنفعة التدريب من خلال تصميم محتوى برامج التدريب بما يتفق مع توقعات الفرد عن البرامج. أيضاً فإن لزيادة فعالية التدريب يجب توافق البرامج التدريبية مع الظروف والهدف المراد تحقيقه من التدريب، ومع حاجات وأهداف الفرد ومتطلبات العمل، كذلك تحقيق بعض المنافع غير المادية للفرد من خلال التدريب مثل: تحقيق الفرد لذاته، وزيادة مستوى طموحه وقدرته على الابتكار. كما أن رغبة الفرد للالتحاق بالبرنامج التدريبي تتوقف على المنافع والمكاسب المتحققة له من التدريب، والتي يدخل في إطارها زيادة أهمية محتوى ومواد التدريب، أيضاً فإن هناك ثلاثة مجموعات من المنافع المتحققة من التدريب وهي:

1- تنمية الدافع للتعلم.

2- تنمية وتحسين المستقبل الوظيفي.

3- التنمية النفسية والاجتماعية (Nordhang, 1989).

كذلك يؤدي حصول الفرد على معلومات واقعية عن برنامج التدريب، أي إيجابياته وسلبياته، وتمتعه بحرية أكبر في اتخاذ قرار الاشتراك في البرنامج من عدمه إلى زيادة رضا الفرد عن مدى

مناسبة محتوى البرنامج بالنسبة له، وجعله أكثر التزاماً بقراره لحضور البرنامج، وزيادة دافعيته للتعلم. ويرجع هذا إلى حرية الفرد في اختيار البرنامج وفقاً لمعرفة محتوى البرامج والمواد التي تقدمها والتي تتفق مع احتياجاته وأهدافه مما يزيد من استيعابه للمواد، كذلك فإن تمتع الأفراد بحرية أكبر في اتخاذ قرار الاشتراك يزيد من مستوى إنجازه وتحصيله خاصة إذا أدرك الفرد وجود توافق بين محتوى التدريب وطبيعة عمله.

وتشير نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الحالية إلى أهمية متغير اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد ولذا فإن الاهتمام بتقييم البرامج للتأكد من توافق محتواها مع طبيعة عمل الفرد يعد من الأمور الأساسية لزيادة فعالية التدريب في التأثير على سلوك الأفراد في العمل. وقد قدم فورد وروتن (Ford & wroten, 1984) مدخلين لتقييم فعالية البرامج التدريبية، تمثل المدخل الأول في تحديد مدى ارتباط محتوى التدريب بطبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، واستخدم لقياس ذلك معدل صدق محتوى التدريب.*

أما المدخل الثاني فيتمثل في أسلوب الاتساق والتوافق، وفيه يتم مقارنة محتوى البرنامج ومقدار التدريب بالحاجة إلى التدريب وهذا بغرض ربط نتائج البرنامج بإعادة تصميم البرنامج التدريبي لمقابلة الحاجة إلى التدريب بمحتوى ومقدار التدريب. وكلما زاد عدم الاتساق والتوافق بين مقدار التدريب والحاجة إلى التدريب كلما قلت فعالية التدريب، وزادت الحاجة إلى تعديل محتوى البرنامج. وعلى العكس من ذلك، فكلما أسهم التدريب في تحقيق درجة عالية من التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته ومتطلبات العمل، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء الفرد، ومن ثم انخفاض احتمالات تركه للعمل (Wanous, 1980).

وباستعراض الجوانب الفعلية المتعلقة بتصميم البرامج التدريبية في الشركة موضع البحث، نجد أن تدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية بها يحظى بجانب كبير من الاهتمام، وأن تحقيق الاتساق بين محتوى البرامج التدريبية، وطبيعة عمل الأفراد يعد هدفاً أساسياً.

* وفقاً لفورد، وروتن يتم الحصول على معدل صدق محتوى التدريب باستخدام المعادلة التالية:

عدد الخبراء الذين أكدوا أهمية وارتباط المهارات والقدرات والمعرفة للقيام بالعمل - عدد الخبراء الذين لم يؤكدوا أهميتها

العدد الكلي للخبراء

ويرجع هذا إلى عدة أسباب منها:

- 1- تمثلت البرامج التدريبية محور الدراسة الميدانية في البرامج المتخصصة والمرتبطة بجوهر العمل الفني، ومن ثم تزيد درجة اتساق محتوى تلك البرامج مع طبيعة الأعمال المتخصصة للأفراد.
- 2- تتطلب طبيعة العمل بالشركة القيام بعمليات متخصصة يلزم لها توافر مجموعة من القدرات والمهارات الفنية العالية، ويترتب على النقص في هذه القدرات والمهارات تعرض الشركة لمخاطر عالية، وتقليل أرباحها، ولا يتسنى للشركة تحقيق أهدافها، إلا إذا عملت على تنمية وصقل المهارات لأفرادها وفقاً لمتطلبات طبيعة عملهم.
- 3- يوجد تنسيق كامل بين كل من الدوائر الستة بالشركة وهي: الشؤون الإدارية والموارد البشرية، التسويق والعلاقات العامة، والعناية بالزبائن، والمالية، والهندسة، والمبيعات. حيث يقوم مسؤولي الموارد البشرية بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للدائرة المعنية وفقاً للعمل المطلوب في كل دائرة، ووفقاً للنقص في مهارات بعض الأفراد العاملين بها، والذي يتم التعرف عليه من خلال تقارير تقييم الأداء والمعدة بواسطة المسؤولين المباشرين للعاملين.
- 4- لا يقتصر تقديم البرامج التدريبية على العاملين الجدد ولكن يمتد ليشمل تدريب الأفراد القدامى إذا ما ظهرت الحاجة إلى ذلك وفقاً لطلب الدائرة.

ونتيجة للأسباب السابقة مجتمعة فقد أظهر الواقع الفعلي للشركة موضع الدراسة وجود اتساق بين محتوى التدريب وطبيعة عمل الأفراد موضع الدراسة، وتأثير هذا الاتساق على مستوى أدائهم في العمل.

أما بالنسبة للمتغير الوسيط الثاني وهو مدى وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء، فقد أشارت النتائج الحالية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية له في التأثير على قوة العلاقة بين حساسية الأجور والمكافآت للتغير في الأداء الناتج من التدريب. ويبدو هذا منطقياً حيث لا يمكن التعرف على الإنجاز الذي يستحق مكافأة إلا إذا وجد نظام صادق وحساس لقياس هذا الإنجاز، فتقييم الأداء من أكثر أنشطة الموارد البشرية حرجاً في المنظمة. حيث يخدم تقييم الأداء جوانب متعددة متعلقة بالموارد البشرية مثل: تحديد الأجور والمكافآت، والترقية، وتحديد الحاجة إلى التدريب.

فمعلومات تقييم الأداء يمكن أن تستخدم كمعلومات مرتدة لتصحيح الأخطاء في الأداء، وللتعرف على مستوى الإنجاز المرضي والذي يستحق مكافأة.

وإذا كان تقييم الأداء هاماً وضرورياً بصفة عامة فهو أيضاً أكثر أهمية في مجال التدريب للتعرف على مدى التقدم والتحسين في أداء الفرد بعد التدريب. فتقييم الأداء هو المحدد الأول الذي يتم بناءً عليه تحديد مقدار ونوع التدريب الذي يحتاجه الفرد، وأيضاً هو المحدد الأساسي لتقييم فعالية التدريب في التأثير على مهارات وقدرات الفرد، وتحسين مستوى أدائه.

وحتى يمكن أن يتصف نظام تقييم الأداء بالصدق والحساسية لأداء الأفراد فإنه من الضروري أن يكون نظاماً مرناً، ويتمشى ذلك مع ما تقره مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من ضرورة ابتعاد نظم تقييم الأداء عن استخدام الأساليب النمطية والموحدة في قياس وتقييم أداء الأفراد في جميع الأعمال والأنشطة بالمنظمة. ويعني هذا أن تختلف البنود التي تحتويها استمارة تقييم الأداء بالمنظمة باختلاف طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

وبهدف زيادة فعالية نتائج تقييم الأداء، وزيادة درجة الاعتماد عليها في رسم السياسات الخاصة بالتدريب، والأجور، والترقية، وغيرها، يمكن للمنظمات أن تعتمد على بناء قاعدة بيانات باستخدام الحاسب الآلي والتي يتم تحديثها أولاً بأول وفقاً لكل تقييم جديد. ويمكن الاستفادة من مثل هذه البيانات في تتبع مدى تقدم الأفراد في عملهم، وعقد مقارنات على مستوى الفرد نفسه عبر فترات زمنية مختلفة، وكذلك عقد مقارنات بين الفرد وزملائه الذين يقومون بأداء نفس العمل. أيضاً يؤدي توافر هذه القاعدة من البيانات إلى إمكانية التقليل من الفترات الزمنية التي يجري عنها التقييم بدلاً من إعداد التقارير بصورة سنوية أو نصف سنوية (Meals & Rogers, 1986).

ويتطلب توفير المرونة في نظام تقييم الأداء تعديل استمارات التقييم بحيث يمكن زيادة نوعية البيانات التي تحتويها، كما أن الاستفادة من قاعدة البيانات الخاصة بنتائج التقييم تتطلب أن تحتوي استمارات التقييم ذاتها على بيانات ترتبط بالاختلافات والتطور في أداء الفرد عبر الزمن، وعلى بيانات تسهل من عملية مقارنة الفرد بالأفراد الآخرين والذين يؤدون نفس العمل.

أيضاً فإن من أهم متطلبات المرونة في نظام تقييم الأداء تحديد مستويات الأداء للأفراد ذوي القدرة على تحقيق النمو، وتحديد وسائل تدعيمهم ومكافأتهم للحفاظ على بقائهم بالمنظمة.

ويعد استطلاع رأي الأفراد في نظام التقييم من الأمور الهامة لتحسين وتطوير نظام التقييم، فمن الضروري التأكد من إدراك الأفراد لمصداقية نظام التقييم، حيث يقوي هذا الإدراك من العلاقة بين ما يبذله الفرد من جهد لتحقيق مستوى معين من الأداء وما يحصل عليه من مكافآت وفقاً لهذا المستوى. فمن أهم أسباب عدم رضا الأفراد عن نظام التقييم هو عدم إدراكهم لحساسيته ومصداقيته في قياس التغيير في الأداء الناتج من التدريب، وأيضاً عدم تقديمه لمعلومات مرتدة عن الأداء للتعرف على الأخطاء في الأداء (Mathieu & Leonard, 1987).

وقد أظهرت الدراسة الميدانية وجود بعض الخصائص التي تحد من فعالية ومصداقية نظام تقييم الأداء بالشركة موضع الدراسة وهي:

- 1- النمطية: وتعنى استخدام الشركة موضع الدراسة لاستمارة واحدة لتقييم أداء جميع العاملين بالشركة بغض النظر عن طبيعة ما يؤديه من أعمال.
- 2- العمومية: وتعنى استخدام بنود عامة للتقييم والتي تركز بدرجة أكبر على قياس ووصف السلوك الشخصي للأفراد موضع التقييم بدلاً من التركيز على قياس ووصف السلوك المتعلق بالعمل.
- 3- انخفاض الموضوعية: حيث تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية واتجاهات المقيم نحو الأفراد موضع التقييم.
- 4- انخفاض الدقة: حيث تعتمد الشركة على القيام بعملية التقييم مرة واحدة في السنة، واعتماد المقيم على الذاكرة في عملية التقييم ذاتها ومن ثم احتمالات تأثره بالسلوك القريب من فترة التقييم بدلاً من سلوك الفرد وأدائه طوال العام.

ومثل هذه الخصائص لا تتفق مع ما يجب توافره في نظام تقييم الأداء الفعال، وإذا كان لهذا النظام أهميته في رسم بعض السياسات المتعلقة بالعاملين، وأيضاً في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية الهامة فإنه ينبغي على الشركة أن تعدل من هذا النظام فبدون وجود النظام الفعال لتقييم الأداء يصعب

ربط الأجر بالأداء، وتصبح سياسات الأجور، والترقية، والتدريب غير موضوعية، كما تصبح عملية نقل الأفراد ووضعهم في الأعمال التي تتفق وقدراتهم عملية غير دقيقة.

ويؤدي كل ما سبق إلى غياب ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء مما يجعله عملية روتينية ذو قيمة محدودة سواء لمن يتولى القيام بعملية التقييم أو لمن يخضع للتقييم ذاته.

أما بالنسبة للمتغير الوسيط الثالث وهو وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع مهاراته وقدراته المكتسبة من التدريب (سياسة توزيع العمالة داخل الشركة)، فقد أشارت النتائج إلى أهمية الدور الذي يلعبه في التأثير على درجة حساسية الأجر والمزايا للتغير في الأداء الناتج من التدريب.

فعندما يوضع الفرد في مجال عمل لا يستطيع فيه أن يستغل مهاراته وقدراته استغلالاً أمثل، ولا يظهر طاقاته الكامنة، فإن هذا يؤثر على مستوى أدائه، وبالتالي ما يحصل عليه من مكافآت، هذا مع افتراض شرطية المكافآت وتوقفها على مستوى أداء الفرد. كذلك يؤدي وضع الفرد في عمل لا يتناسب وقدراته إلى شعوره بالإحباط في العمل، وبالتالي يجب مراعاة الاختلافات الفردية عند وضع الفرد في عمل معين بحيث يوضع الفرد في العمل المتناسب مع قدراته، ومهاراته، وخصائصه بعد حصوله على التدريب لصقل مواهبه (Beller, 1982).

ويعد تحليل العمل لتحليل مكوناته أمراً هاماً بغرض تحديد متطلباته ومقابلتها بمهارات وقدرات الفرد لزيادة فعالية أدائه. ووفقاً لنموذج التوافق (Wanous, 1980) فإن عدم التوافق بين متطلبات العمل ومهارات وقدرات الفرد يؤثر على مستوى أداء الفرد، ومن ثم على احتمالات ترك العمل الإيجابي.

ويؤثر نمط القيادة على مدى السماح باستخدام الفرد وممارسته للسلوك، والمهارات، والقدرات المكتسبة من التدريب. فاحتمالات ممارسة السلوك والمهارات بعد التدريب يؤثر على مدى تقوية أو إطفاء السلوك المتعلم، فقد يصاب المتدرب بالإحباط نتيجة عدم إعطائه الفرصة لتطبيق ما تعلمه من خلال التدريب في مجال العمل الفعلي.

لذلك فعند اختيار الفرد للقيام بعمل معين يجب أن يكون هذا الاختيار بناءً على توافق قدرات، ومهارات، وخبرات، ومستوى تعليم الفرد مع متطلبات العمل وليس بناءً على العوامل غير المرتبطة بالعمل أو باستثماره في تنمية موارده البشرية مثل: العمر والجنس (Hitt & Barr, 1989).

ومن المحتمل أن يؤثر عدم وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع مهاراته وقدراته خاصة الأفراد ذو دافع الإنجاز العالي على سلوك الفرد واتجاهاته في العمل. فالعمل لمثل هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للإشباع الذاتي، فإن العوامل الداخلية المتعلقة بالعمل مثل مستوى الإنجاز تؤثر على دافعية الفرد للعمل. لذا لا بد من الاهتمام بتصميم العمل بطريقة تثير وتتحدى قدرات ومهارات الفرد، حتى لا يشعر الفرد بالملل نتيجة لعدم استغلال قدراته ووجود طاقة عقلية عاطلة.

أما بالنسبة للمتغير الوسيط الرابع المؤثر على العلاقة بين حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء الناتج من التدريب، فيتمثل في قدرة المسئول في التأثير على ما يحصل عليه الفرد من أجور ومزايا. وقد توافقت أهمية ذلك المتغير مع نتائج بعض الدراسات. حيث أظهرت عديد من النتائج أهمية توقف المزايا والمكافآت التي يحصل عليها الفرد على مستوى الأداء الذي يحققه، فإدراك الفرد لشرطية المكافآت يدفعه لبذل جهد أكبر في العمل، يحصل على قدر أكبر من المكافآت.

ويتفق هذا المتغير مع نظرية التوقع ل فروم (Vroom, 1964)، حيث يؤدي توقع الفرد للحصول على مكافآت نتيجة تحقيقه لمستوى أداء معين إلى دفعه لبذل جهد أكبر في العمل.

ويزداد هذا التوقع كلما زادت سيطرة الفرد على ظروف عمله، وقل وجود عوامل خارجية تؤثر على أدائه مثل: الآلات، أو المواد، أو الاعتماد على الآخرين. فإدراك الفرد لتوقف حصوله على المكافآت على ما يحققه من أداء يدفعه لبذل أقصى جهد في العمل.

ويساعد التركيز على دراسة الاختلافات الفردية ودوافع واتجاهات الأفراد ناحية العمل في التوصل إلى طرق التحفيز ونوعية الحوافز المناسبة والمتوافقة مع طبيعة الفرد، مما يزيد من فعالية الحوافز في دفع الفرد لبذل جهد أكبر في العمل. ويرجع هذا إلى أن بعض الأفراد يهتمون بالحوافز الداخلية المرتبطة بالعمل ذاته، والبعض الآخر يهتم بالحوافز الخارجية المتمثلة في الحوافز المادية والمكافآت.

وتزداد قدرة المسئول في التأثير على سلوك الأفراد عندما يكون سلوكه هو مصدر ما يحصل عليه الأفراد من مكافآت ومزايا، وقد توافق هذا مع نتائج عدد من الدراسات. حيث أشارت بعض النتائج إلى أهمية السلوك التديمي للمسئول وتأثير سيطرته وتحكمه فيما يحصل عليه الفرد من حوافز، حيث يزيد امتثال الأفراد إلى توجيهات المسئول المتعلقة بالأداء، مما يزيد من احتمالات تحسين الأداء الفرد، ومن ثم زيادة فرص حصوله على مكافآت وحوافز (Justis, 1975).

وتتوقف قدرة المسئول في التأثير على ما يحصل عليه الأفراد من مكافآت على الخصائص الشخصية له، وعلى بعض الظروف الموقفية. فقد أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة إدراج اتجاهات المسئول، وخصائصه في دراسة سلوكه التديمي، ومن هذه الخصائص: مدى تحمله مسئولية تصرفاته، وثقته في نفسه، وتفضيله ومبادرته باتخاذ القرارات، وحرصه على مشاعر الآخرين.

أما بالنسبة لتأثير الظروف الموقفية، فتؤثر اختلافات الدوائر، وفلسفة المنظمات التي يعمل بها المسئول على مدى السلطة الممنوحة للمسئول لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت والحوافز.

وبصفة عامة كلما كانت هناك مرونة، وكلما قل الجمود في اللوائح والقوانين، كلما زادت السلطة الممنوحة للمسئول، وزادت الحرية الممنوحة له في التصرف، واتخاذ القرارات المتعلقة بمكافأة وتدعيم سلوك الأفراد (Odiorne, 1985 & Lachman, 1985).

ويمكن استخلاص بعض المدلولات العملية من نتائج اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة أهمها ما يلي:

أولاً: أن جملة التباين الذي تفسره المتغيرات المتعلقة بمدى حساسية الأجور للتغير في مستوى الأداء نتيجة التدريب قد بلغت نسبة قدرها 52,5% وهي وإن كانت ذات دلالة إحصائية إلا أنها تعد نسبة متوسطة حيث يتبقى نسبة قدرها 47,5% من التباين في درجة حساسية الأجور للتغير في الأداء لا تفسرها المتغيرات موضع الدراسة. ويرجع هذا إلى ضعف العلاقة بين هذه المتغيرات وهي: درجة اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد (1,5%)، ومدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء (38,2%)، ومدى الاهتمام بوضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومهاراته بعد التدريب (9,4%)،

ودرجة قدرة المسئول على التأثير في المكافآت نتيجة التحسن في أداء الفرد بعد التدريب (3,4%) وبين درجة حساسية الأجور للزيادة في الأداء نتيجة التدريب.

ثانياً: أن هناك بعض الممارسات الميدانية غير الصحيحة التي تقوم بها الشركة موضع الدراسة والتي يمكن أن تفسر جزئياً ضعف العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة ودرجة حساسية الأجور للتغير في الأداء نتيجة التدريب. ومن أهم هذه الممارسات ما يلي:

1- لا تقوم الشركة بتقييم أداء الأفراد المشاركين في البرامج التدريبية قبل وبعد التدريب، وإنما تقتصر عملية التقييم على التقرير السنوي الذي يعده المسئول المباشر للأفراد في نهاية كل عام.

2- أن نموذج تقييم الأداء الذي تستخدمه الشركة يحتوي على بنود عامة وهذه البنود العامة لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى أداء الفرد مثل: المواظبة، والتعاون، وتحمل المسؤولية والتي تضعف من العلاقة بين نظام تقييم الأداء ودرجة الزيادة في الأجور نتيجة التحسن في أداء الأفراد المتدربين.

ثالثاً: أنه يمكن إضافة عدد من المتغيرات الأخرى التي تساعد على تفسير نسبة أكبر من التباين في حساسية الأجور للتغير في الأداء نتيجة التدريب مثل: نوعية المهن التي يشغلها المتدرب، ونظم الحوافز بالشركة، ومدى إدراك الإدارة العليا لأهمية كل من الربط بين الأجر ومستوى الأداء، وفورية التدعيم بحيث يشعر الفرد بأنه قد حصل على عائد مباشر نتيجة للزيادة والتحسن في مستوى أدائه.

2.1 مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني:

أيدت نتائج الدراسة الحالية وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين درجة حساسية الأجور والمزايا والمكافآت للتغير في الأداء الناتج من التدريب، ونية ورغبة الفرد في البقاء أو عدم البقاء في العمل. وقد نشأ الاهتمام بالنية في ترك العمل وتأثيرها على ترك العمل الفعلي من الأبحاث الأولى في مجال دوران العمل، حيث كانت النية هي حجر الزاوية التي قامت عليه كثير من أبحاث مسببات ترك العمل.

وتبدو نتيجة اختبار الفرض الثاني منطقية، لأن الفرد عندما يدرك عدم إمكانية العمل على إشباع حاجاته، وتوقعاته المادية والنفسية فإن ارتباطه بالمنظمة كمصدر لإشباع حاجاته ينخفض، ومن ثم ينخفض ولائه للعمل والتزامه به، وتتخفف رغبته ونيته في البقاء في العمل. فنقطة البداية في سلسلة القرارات اللازمة لترك العمل هي وجود النية التي تحرك سلوك الفرد الفعلي ناحية البحث عن عمل آخر، لذلك فالنية تمثل أهمية في إثارة سلوك الفرد المتعلق بترك العمل الفعلي.

لذا فإن توسط الرغبة للبقاء في العمل للعلاقة بين قوة أو ضعف حساسية الأجور والمكافآت للتغير في قدرات وأداء الفرد نتيجة التدريب، وترك العمل الفعلي هي علاقة منطقية وفقاً لنتائج الدراسة الحالية والتي اتفقت مع نتائج بعض الدراسات. حيث تلقى العلاقة بين حساسية الأجور والمكافآت، والرغبة في البقاء في العمل الضوء على أهمية الأجور كإستراتيجية للحفاظ على بقاء الأفراد في العمل. فالمنظمة يجب أن تكون مصدر لإشباع حاجات وتوقعات الفرد حتى لا يلجأ إلى جهوده الذاتية لإشباع حاجاته والتي تتمثل في البحث عن عمل آخر يساعده على إشباع حاجاته.

فوفقاً لنظرية الاستثمار البشري فإن الفرد يختار العمل الذي يعكس قيمة أكبر من المنافع المادية، حيث يتوقع زيادة دخله على مدار حياته العملية نتيجة استثماره في موارده البشرية من خلال التدريب (Nicholason, 1983). أيضاً فإن من أهم دوافع الفرد لعدم البقاء في العمل والبحث عن عمل آخر خارج المنظمة هو الحصول على منافع اقتصادية ومادية أكبر. كما أن قبول الفرد للعمل بالمنظمة والاشتراك في برامج التدريب في المنظمة يعتبر دالة في القيمة الحالية للدخل المتدفق في فترة مستقبلية، والنتائج من اكتساب الفرد لقدرات ومهارات جديدة، وتحسين مستوى أدائه. ويؤثر التدريب على تنمية مستقبل وظيفي أفضل للفرد من خلال شعوره باهتمام المنظمة بتنمية موارده البشرية، ومساعدته على الترقى في عمله، وحصوله على دخل أعلى مما يؤدي إلى خلق نوع من الانتماء والارتباط بالعمل بالمنظمة (Nordhang, 1989).

ويشير التحليل السابق إلى ضرورة اهتمام المنظمات بدراسة دوافع الفرد الداخلية واتجاهاته ناحية العمل، وأن تتعرف على ما يدور داخل الفرد وطريقة تفكيره حتى تستطيع أن تؤثر في أفكاره واتجاهاته قبل أن تتحول إلى سلوك فعلي. ويساعد هذا على الاهتمام بالأساليب الوقائية قبل وقوع المشاكل الحقيقية الناتجة من ترك الفرد للعمل، وما تتحمله المنظمة من خسائر رأسمالية.

ويساعد استطلاع اتجاهات الأفراد ناحية العمل، من خلال بعض الاختبارات الاسقاطية، أو من خلال بعض المؤشرات الفعلية مثل: معدلات الغياب، ومستوى الرضا عن العمل، ومعدل الشكاوي والتظلمات، وغيرها على التعرف على الدوافع الداخلية للفرد والتي تحرك سلوكه.

وبمقارنة التحليل السابق بالواقع الفعلي في الشركة موضع البحث الحالي نجد أنه بالرغم من اشتغال الأجر على جزأين: جزء ثابت يحصل عليه كل الأفراد دون تفرقة بين مستويات الأداء، وجزء متغير يرتبط بمستوى أداء الفرد، إلا أن المشاهدات العملية أظهرت عدم التفرقة بشكل ملحوظ في الجوانب المتغيرة للأجر بين الأفراد، مما يدل على الانخفاض النسبي للعلاقة الشرطية بين الأجر والأداء.

كذلك فإن الاختلافات الضئيلة في الجوانب المتغيرة للأجر قد ترجع إلى:

1- اختلاف أقدمية الأفراد.

2- طبيعة الدوائر التي ينتمي إليها الأفراد، حيث يوجد اختلاف في البدلات التي يحصل عليها الآخر وفقاً لاختلاف طبيعة عمل كل دائرة.

أي أن الاختلافات في الأجور يمكن ملاحظتها بدرجة أكبر بين الدوائر عنها داخل كل دائرة على حدة. وقد أشارت نتائج البحث إلى أن هناك تأثير لمستوى الأجور ومدى شرطيتها على نفسية الأفراد وعلى رغبة بعضهم في البقاء، والتي يقلل من أثرها عدم وجود فرص عمل أخرى متاحة أمامهم، وهذا يرجع للوضع الذي يعيشه قطاع غزة من حصار وظروف اقتصادية وسياسية صعبة.

3.1 مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث:

ويتعلق هذا الفرض بدراسة تأثير رغبة الفرد في ترك العمل على ترك العمل الفعلي. وبالرغم من تأييد النتائج الحالية لوجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لرغبة ونية الفرد في ترك العمل على ترك العمل الفعلي إلا أن التباين المفسر في معدل دوران العمل قد زاد نتيجة إدخال بعض المتغيرات الوسيطة وهي: العمر، والمسئولية الاجتماعية، وطول مدة الخدمة، ووجود فرص عمل خارج المنظمة، وإن كانت هذه الزيادة ليست ذات دلالة إحصائية.

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن المتغير الوسيط والوحيد الذي يفسر التباين في معدل الدوران تفسيراً ذو دلالة إحصائية هو متغير طول مدة خدمة الفرد في المنظمة. أما المتغيرات الوسيطة الأخرى محل الدراسة، فبالرغم من تفسيرها لجزء من التباين في معدل دوران العمل إلا أن هذا التفسير ليس له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05. وتشير هذه النتيجة إلى أن نسبة التباين غير المفسر ما زالت عالية، مما يشير إلى إمكانية إضافة متغيرات أخرى لزيادة نسبة التباين المفسر. وبناءً على هذا فإنه قد تم قبول الفرض الثالث قبولاً جزئياً.

وقد اتفقت نتائج الفرض الثالث مع بعض نتائج الدراسات السابقة واختلفت مع بعضها الآخر، فمن ناحية أشارت بعض النتائج إلى أهمية النية كاتجاه من الاتجاهات مثل الرضا عن العمل، وضرورة إدراجها، ودراسة تأثيرها في مجال دوران العمل. أيضاً فإن النية لترك العمل هي أفضل المتغيرات الوسيطة للتنبؤ بترك العمل الفعلي (Kirschenbaum & Weisberg, 1990)، أيضاً أشارت بعض النتائج إلى أهمية النية كبعد من أبعاد الولاء التنظيمي، والالتزام بالعمل في المنظمة، ووجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي ودوران العمل. كما أشارت بعض النتائج إلى وجود ارتباط بين النية لترك العمل، ودوران العمل، وأن هذا الارتباط أقوى من ارتباط الاتجاهات الأخرى مثل الرضا، والولاء التنظيمي لدوران العمل. كما أشارت بعض النتائج إلى وجود ارتباط موجب بين النية لترك العمل، وترك العمل الفعلي (Manstead, Proffitt & Smart, 1990).

لذلك تعتبر النية لترك العمل من أهم المحددات المباشرة للسلوك، حيث يمكن استخدام التباين في النية للتنبؤ بترك العمل. ويتفق ظهور أهمية طول مدة خدمة الفرد كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين النية أو الرغبة لترك العمل، وترك العمل الفعلي مع نتائج بعض الدراسات، حيث أشارت بعض النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين طول مدة خدمة الفرد في العمل، وبين الرغبة والنية لترك العمل (Gould & Pewey, 1985).

أيضاً فقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنية ترك العمل على القرار الفعلي لترك العمل (Price & Mueller, 1981). ويمكن تفسير وتبرير الدلالة الإحصائية لتأثير طول مدة خدمة الفرد على العلاقة بين رغبة ونية الفرد لترك العمل الفعلي من زاوية مفهوم الالتزام في العمل. فالمنظمة تعين الفرد وتقبله كعضو في المنظمة مقابل تقديم الأجر

والمكافآت والمزايا نظير عضويته في المنظمة، ومن هنا تتراكم مدة خدمته وخبرته في المنظمة، ويتحسن مركزه في العمل، وتزيد فرص استثماره في موارده البشرية مثل: الخبرة، والمهارة، وإتقانه للعمل من خلال التدريب. وأيضاً يزيد تراكم موارده المادية مثل: تراكم المعاش، والتأمينات، والمدخرات.

كل ذلك يدفع الفرد إلى زيادة انتمائه للمنظمة، والتزامه وارتباطه بها، وخاصة إذا كان لا يستطيع أن ينقل هذا الاستثمار إلى منظمة أخرى.

وكلما زادت استثمارات الفرد في موارده البشرية، أو المادية كلما زادت تكلفة تركه للعمل، مما يدفعه إلى زيادة انتمائه والتزامه واستمراره في العمل، وقد تطول خدمته في العمل نتيجة لذلك.

وبالتالي فإن طول مدة خدمة الفرد قد يؤثر على التزام الفرد من ناحيتين:

1- تحسين مركزه الوظيفي في عمله بطول مدة خبرته وعمله في المنظمة.

2- زيادة إتقانه لعمله وزيادة كفاءته ومن ثم انخفاض استيائه من عمله مما يقلل من تفكيره في تركه.

وينبغي على المنظمة في هذا المجال التفرقة بين الالتزام السلبي، والإيجابي والذي قد يختلف باختلاف المستويات الإدارية. ويعني الالتزام السلبي أن الفرد قد يلتزم في عمله نتيجة لعدم وجود فرص عمل أخرى متاحة أمامه لانخفاض مهاراته وقدراته، وكفاءته في العمل. ويظهر هذا في المستويات الدنيا حيث تكون فرص العمل المتاحة للفرد خارج المنظمة محدودة جداً نتيجة انخفاض مستوى مهاراته وقدراته، ومثل هذا الفرد قد لا يكون من مصلحة المنظمة الإبقاء عليه.

ويتفق هذا مع رأي بعض الباحثين ومنهم (Hollenbeck & Williams, 1986) من أنه لا بد للمنظمة أن تفرق بين تكرار دوران العمل والدلالة الوظيفية لدوران العمل، حيث ترتبط الأخيرة بنوعية الأفراد الذين تركوا العمل ومستويات أدائهم، فقد يكون مستوى أداء الفرد الذي ترك العمل منخفضاً، وبالتالي يكون لدوران العمل دلالة وظيفية من ناحية قدرته على التخلص من الفرد ذي المستوى الأداء المنخفض ويكون هذا في صالح المنظمة.

ومن الناحية الأخرى، فعلى عكس ما هو متوقع فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تأثير العمر، والمسئولية الاجتماعية، ومدى وجود فرص عمل أخرى خارج المنظمة على العلاقة بين الرغبة والنية للبقاء في العمل، وترك العمل الفعلي هو تأثير ليس ذو دلالة إحصائية. ويعني هذا أن تأثير هذه المتغيرات قد يرجع إلى الصدفة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ومباشرة بين عمر الفرد، ودوران العمل (Price & Mueller, 1990) و (Gould & Pewey, 1985 & Cotton & Tuttle, 1990)؛ أيضاً تختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط عكسية غير مباشرة بين عمر الفرد، ودوران العمل، حيث يؤثر عمر الفرد على إدراكه للعوامل الاتجاهية والموقفية والتي تؤثر بدورها على نية الفرد لترك العمل، وتركه الفعلي للعمل (Steers & Mowday, 1990) وتظهر نتائج الدراسة الحالية عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى وجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة على العلاقة بين نية ورغبة الفرد للبقاء في العمل وبين قراره بترك العمل. ولا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة (Heneman & Schwab, 1982) في هذا المجال.

كذلك فإن تأثير المسئولية الاجتماعية على العلاقة بين نية ورغبة الفرد للبقاء في العمل، وقراره بترك العمل الفعلي هو تأثير ليس له دلالة إحصائية. وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع بعض النتائج التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين المسئولية الاجتماعية، والرغبة في ترك العمل (Gould & Pewey, 1985)، ووجود تأثير للمسئولية الاجتماعية على دوران العمل من خلال متغير وسيط وهو الرغبة والنية لترك العمل وأيضاً من خلال الرضا عن العمل (Price & Mueller, 1981). ويمكن تبرير عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات الوسيطة الثلاثة: العمر، والمسئولية الاجتماعية، ووجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة بعدة أسباب منها:

1- طبيعة وخصائص بيئة العمل الفلسطينية: حيث يتميز سوق العمل الفلسطيني ببعض الخصائص التي تمثل قيوداً أمام الفرد تحد من قدرته على الحراك وإيجاد فرص عمل أفضل، بل أن البعض من الخريجين الجدد قد لا يجد فرص عمل على الإطلاق، ومن أهم هذه القيود:

أ- ارتفاع نسبة البطالة سواء الحقيقية أو المقنعة نتيجة زيادة أعداد الخريجين كل عام مع عدم توافر فرص العمل اللازمة لاستيعاب هؤلاء الخريجين.

ب- الخسارة المادية التي يمكن أن تلحق بالفرد نتيجة تركه للعمل بمنظمته مثل فقد مستحقاته المالية أو مدخراته المتعلقة بالتأمينات، أو المعاشات، أو مكافأة آخر المدة أو حتى فقد مدة خدمته.

ج- خضوع المنظمات التي تتبع قطاع واحد مثل القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال لسياسات عامة موحدة قد يحد من المزايا النسبية التي يمكن أن يحققها الفرد بانتقاله للعمل بأحد هذه المنظمات.

فلا يتسنى تحقيق التمايز في السياسات خاصة سياسات الأجور إلا في حالة إيجاد فرص عمل في قطاع آخر مثل القطاع الخاص أو القطاع الاستثماري، وهذا في الوقت الراهن صعب بسبب الوضع السياسي والاقتصادي الصعب الذي يعيشه قطاع غزة بسبب الحصار المفروض عليه.

د- انخفاض فرص العمل في السوق الخارجي خاصة في دول الخليج التي كانت تستوعب أعداداً هائلة من العاملين في شتى المجالات. ويرجع هذا إلى ظروف حرب الخليج والسياسات التي أنتجتها بعض الدول مثل الكويت، حيث اتجهت دولة الكويت إلى تطبيق نظام التكويت الذي حد من العمالة غير الكويتية.

2- وجود ارتباط قوي ومباشر بين متغيرات: العمر، والمسئولية الاجتماعية، ووجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة، وترك العمل الفعلي. ويتفق مع دراسة مانستيد وبروفيت وسمارت (Manstead, Proffitt & Smart, 1990) بعدم وجود تأثير مباشر للعمر على الرغبة لترك العمل، ولكن على قرار الفرد الفعلي بترك العمل. وقد بررت هذه النتيجة باختلاف قيم وحاجات الفرد المتعلقة بالعمل باختلاف العمر، وبزيادة ولاء و التزام الفرد بالعمل كلما تقدم به العمر.

3- من المحتمل أيضاً وجود تأثير للمستويات الإدارية المختلفة، ونوعية المهن التي يشغلها الفرد على إدراك تأثير هذه المتغيرات الوسيطة: العمر، والمسئولية الاجتماعية، ووجود فرص عمل خارج المنظمة. فكلما ارتقى الفرد في المستوى الإداري كلما قل إدراكه لوجود فرص عمل خارج المنظمة، وبالتالي قلت رغبته في ترك العمل.

وأيضاً كلما زادت أهمية المهام والوظيفة التي يشغلها الفرد كلما قلت رغبته في ترك العمل أو كلما زادت الضغوط التنظيمية لإبقائه في العمل بالمنظمة.

وعادة ما يكون الأفراد في المستويات الإدارية الوسطى هم الأكثر احتمالاً لترك العمل وهم الأفراد ذو الأعمار المتوسطة. أما المستويات الدنيا والعليا فهم أقل احتمالاً لترك العمل، وإن اختلفت دوافعهم للبقاء في المنظمة. فالأفراد في المستويات العليا يشعرون بكفاءتهم وإتقانهم لعملهم، ورضاهم عن عملهم، بينما الأفراد في المستويات الدنيا لا توجد أمامهم فرص عمل متاحة خارج المنظمة إلا بدرجة محدودة.

4- لم توضح نتائج الدراسات السابقة ما إذا كان لهذه المتغيرات الوسيطة تأثيراً ذو دلالة إحصائية أم لا. أيضاً تعددت النتائج وتعارضت في بعض الأحيان، حيث أشار بعضها إلى وجود علاقة مباشرة بين العمر ودوران العمل (Price & Mueller 1981 ; & Gould & Pewey, 1985).

بينما أشار البعض الآخر إلى وجود علاقة غير مباشرة من خلال تأثير بعض المتغيرات الاتجاهية (Steers & Mowday, 1990).

كما أشارت بعض النتائج أيضاً لوجود تأثير مباشر لفرص العمل خارج المنظمة على ترك العمل الفعلي (Price & Mueller, 1981).

5- وجود ارتباط قوي بين هذه المتغيرات الوسيطة الأربعة: العمر، والمسئولية الاجتماعية، ووجود فرص عمل خارج المنظمة، وطول مدة خدمة الفرد. مما يضعف من تأثير كل منها على العلاقة بين النية لترك العمل، وترك العمل الفعلي. وفي هذا المجال أشارت بعض النتائج إلى وجود علاقة وتأثير تجميعي لهذه المتغيرات منطقياً لأن طول مدة خدمة الفرد تتراكم بمرور السنوات والتي ترتبط بتقدم عمر الفرد، والذي قد يرتبط بدوره بزيادة مسؤولياته الاجتماعية نتيجة تكوين أسرة وعائلة، وتحمله أعباء والتزامات اجتماعية. وإذا كانت المسئولية الاجتماعية تحد من قدرة الفرد على الغياب للاستفادة من الحصول على أجر أيام الغياب (Zaccaro, 1991)، فإنه من الأحرى أن تحد وتقيد بدرجة أكبر من حريته في ترك العمل، والذي يحرمه من حصوله على أجره كله. أما بالنسبة لوجود فرص عمل متاحة فقد تزيد، أو تقل وفقاً للمتغيرات الثلاثة الأولى، ووفقاً لطبيعة عمل الفرد والمستوى الوظيفي الذي يشغله، ولكن بصفة عامة تقل هذه الفرص أمام الفرد كلما تقدم عمره.

4.1 مناقشة نتائج اختبار الفرض الرابع:

ويتعلق هذا الفرض بالعلاقة بين تكلفة دوران العمل، وتكلفة الاستثمار في التدريب. حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين تكلفة معدل دوران العمل، وتكلفة الاستثمار في التدريب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود تأثير لترك الأفراد المتدربين للعمل على زيادة تكلفة الاستثمار في التدريب، وأيضاً زيادة تأثير دوران العمل على تكلفة التدريب في حالة التدريب المتخصص، أيضاً فقد أشار مينسر (Mincer, 1958) إلى أنه كلما زاد معدل دوران العمل، ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب. وأيضاً كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص بصفة خاصة كلما زادت احتمالات فرص بقاء الفرد في المنظمة، أيضاً فقد أشارت بعض النتائج إلى إمكانية زيادة منفعة المنظمة من استثمارها في التدريب من خلال تخفيض معدل دوران العمل.

كما أشارت بعض النتائج إلى ضرورة التعرف على أسباب ترك العمل والتي تؤدي إلى ارتفاع دوران العمل، وارتفاع تكلفته والتي تؤثر بدورها على فعالية وكفاءة المنظمة، ويرجع ضرورة التعرف على تكلفة دوران العمل إلى أنها من أكبر أنواع التكلفة التي قد تواجه المديرين في المنظمة، التي تستدعي ضرورة السيطرة عليها وتخفيضها لأدنى حد لها باتخاذ الإجراءات التصحيحية، لزيادة فعالية الاستثمار في التدريب (Casco, 1982 ; & Mcevoy & Casco, 1985).

وتبدو نتيجة الدراسة الحالية والتي تتفق مع نتائج الدراسات السابقة نتيجة منطقية، فالمنظمة حين تتحمل تكلفة تدريب الفرد وتنمية موارده البشرية سواء كانت تكلفة مباشرة من أجور مدربين، وإيجار قاعات بحث، وبدلات انتقال، أو أي تكاليف أخرى مرتبطة بتقديم البرنامج، أو تكلفة غير مباشرة في صورة الفرص الضائعة على المنظمة لتحقيق إنتاج وأرباح فعلية حالية لو لم يشترك الأفراد في التدريب، فهي تستثمر في الوقت الحالي، وتتحمل تكلفة حالية في نظير تحقيق عائد في المستقبل على هذا الاستثمار.

ويرتبط تحقيق هذا العائد بوجود الأفراد المتدربين والمستثمر في تنمية مواردهم البشرية وبقائهم للعمل بالمنظمة لفترة مستقبلية تستفيد في خلالها المنظمة من خبراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم المكتسبة من التدريب في تحسين الإنتاجية على المستوى الفردي، ومن ثم على مستوى المنظمة ككل.

ويتفق هذا التحليل مع رأي أوديورن (Odiorne, 1985)، حيث أشار إلى أن قيمة الفرد كأصل بشري تتحدد بناءً على احتمالات نموه في المنظمة، ودرجة الخطر التي تنطوي عليها عملية النمو، والتي تتوقف بدورها على احتمالات تحديد الفترة الزمنية المتوقع أن يستمر فيها الفرد للعمل بالمنظمة، والإيرادات المتوقع تحقيقها للمنظمة خلال هذه الفترة.

لذا فإن عدم التأكد المرتبط باستمرار الموارد البشرية في العمل بالمنظمة بعد الاستثمار في تدريبها وتميئها يعتبر من أهم المخاطر والخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة (Odiorne, 1985 & Schuler, 1990). ومما يساعد المنظمة على تخفيض مدة هذه المخاطر:

1- دراسة العلاقة بين تكلفة دوران العمل، وتكلفة الاستثمار في التدريب، والفعالية والكفاءة التنظيمية.

2- الاتجاه إلى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والذي يأخذ في اعتباره الاختلافات الفردية والمحددة لقيمة الأصول البشرية بالنسبة للمنظمة وفقاً لمقدار ما استثمر فيها، ووفقاً لمدى الندرة النسبية في تخصصاتها ومهاراتها.

مما يتطلب معاملات متميزة لهذه الموارد البشرية وفقاً لقيمتها وأهميتها بالنسبة للمنظمة. وهذا بهدف تحقيق أقصى فعالية من تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الموارد ذات المهارات والتخصصات النادرة.

ثانياً: الدلالة النظرية والبحثية لنتائج اختبار الفروض

إقترحت الدراسة الحالية نموذجاً لدوران العمل كمحاولة لدراسة ظاهرة دوران العمل بصورة أكثر شمولاً ناحية تحديد بعض مسبباته، والآثار المترتبة عليه، واقترح بعض الإستراتيجيات لتخفيفه للإبقاء على الأفراد المتدربين في العمل بالمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الاستثمار في التدريب. ويهدف هذا الجزء إلى مناقشة بعض النقاط ومنها:

1.2 إضافة بعض المتغيرات التي قد تزيد من تفسير التباين في المتغيرات محل الدراسة.

2.2 الاستغناء عن بعض المتغيرات أو تعديل بعض المتغيرات التي لم يثبت دلالتها الإحصائية.

3.2 اقتراح ومناقشة بعض الإستراتيجيات للحفاظ على بقاء الأفراد خاصة المتدربين للعمل بالمنظمة.

4.2 عرض النموذج المقترح في صورته النهائية بعد إضافة أو حذف بعض المتغيرات.

1.2 إضافة بعض المتغيرات:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية تأثير نو دلالة إحصائية للمتغيرات الوسيطة للعلاقة بين حساسية الأجور والمكافآت للتغير في الأداء الناتج من التدريب.

وقد تفاوتت قوة هذه المتغيرات في التأثير على العلاقة السابقة حيث تمثلت بالترتيب في موضوعية نظام تقييم الأداء، قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد، اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد، وضع الفرد المترب في المكان المناسب (سياسة توزيع العمالة)، وقد فسرت هذه المتغيرات معا 52,5% من التفاوت في قوة أو ضعف العلاقة الخاصة بدرجة حساسية الأجور للتغير في الأداء الناتج من التدريب. ويعني هذا إمكانية إخضاع المتغيرات الأخرى المقترحة في النموذج، والتي لم تخضع للاختبار في هذه الدراسة للاختبار التطبيقي، وهذا لزيادة التأثير على قوة العلاقة بين حساسية الأجور والتغير في الأداء. ومن هذه المتغيرات:

1- مدى توافر العمالة المطلوبة في سوق العمل: أي مدى الوفرة والندرة النسبية للعمالة كما ونوعاً، حيث يتطلب كل من الوفرة والندرة سياسات مختلفة للحفاظ على الموارد البشرية مثل دفع أجر أعلى للأفراد ذوي التخصصات النادرة كإستراتيجية للحفاظ على بقائهم للعمل بالمنظمة. كما أشارت بعض الدراسات إلى تأثير الندرة النسبية في تخصصات الموارد البشرية على كل من مستوى الأجور، ومعدل دوران العمل، والتدريب، وتكلفة التدريب (Odiome, 1985).

2- نوعية المهن التي يشغلها المتدرب: فقد تختلف حساسية الأجور والمكافآت للتغير في الأداء الناتج من التدريب باختلاف المهن في درجة التخصص المطلوب، ودرجة التعقد في المهارات المطلوبة، ومقدار التدريب اللازم لاكتساب هذه المهارات (Quattrociacchi, 1985).

3- نوع التدريب الذي يحصل عليه الفرد: أي درجة التخصص التي ينطوي عليها التدريب، ويرتبط هذا المتغير بنوعية المهن، ونوعية العمل الذي يؤديه الفرد الذي يتطلب درجات متفاوتة من التخصص. وقد أشارت بعض الدراسات إلى تأثير التدريب المتخصص على مستوى أجور الفرد، وعلى دوران العمل.

4- من يتحمل تكلفة التدريب (الفرد أم المنظمة): حيث يؤثر هذا المتغير على كل من تكلفة الاستثمار في التدريب، ومستوى الأجور، ومعدل دوران العمل. فتؤثر نوعية التدريب على تكلفة التدريب، ومن الذي يتحملها، وعادة تزداد تكلفة التدريب المتخصص ولذلك تتحمل المنظمة تكلفته. وتدفع المنظمة أجراً أعلى للفرد الذي يحصل على تدريب متخصص للحفاظ على الفرد، وعدم تحمل خسارة رأسمالية بتركه للعمل (Odiome, 1985).

5- نظم الحوافز المستخدمة بالمنظمات: من حيث كونها ثابتة أم متغيرة، شرطية أم غير شرطية، فكلما احتوت الأجور بدرجة أكبر على نسب متغيرة، وكلما ارتبط الأجر بالأداء، كلما كان هناك احتمال أكبر لوجود تأثير أقوى للعلاقة بين حساسية الأجور للتغير في مستوى أداء الفرد نتيجة مهاراته وقدراته لحصوله على التدريب.

6- مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية شرطية وفورية التدعيم: فكلما زاد إدراك الإدارة العليا لأهمية ربط الأجر بالأداء، وكلما زاد إدراكها بأهمية التدعيم الفوري عند إبداء الفرد السلوك الصحيح في

العمل، أو عند تحسن مستوى أدائه بعد التدريب، كلما زادت قوة العلاقة بين حساسية الأجور للتغير في مستوى أداء الفرد خاصة بعد حصوله على التدريب، وظهور التحسن والزيادة في مستوى أدائه بصورة واضحة يمكن للإدارة العليا إدراكه من خلال تقييم ذلك الأداء.

ولزيادة تفسير التباين في معدل دوران العمل يقترح إضافة بعض المتغيرات منها:

7- الجنس: حيث يوجد اختلاف لتأثير بعض المتغيرات المفترضة في النموذج على علاقة بين الرغبة لترك العمل، وترك العمل الفعلي باختلاف الجنس. وقد أشارت بعض النتائج في الدراسات السابقة إلى اختلاف المرأة عن الرجل في مقدار الاستثمار في الموارد البشرية، وفي مستوى ما يحصل عليه من أجور وعلى معدل دوران العمل (Beller, 1982). أيضاً فقد أشارت بعض النتائج في الدراسات السابقة إلى اختلاف النية لترك العمل الفعلي باختلاف الجنس، وأيضاً اختلاف تأثير ترك العمل على الإيرادات والمستوى الوظيفي بعد ترك العمل باختلاف الجنس (Ruhm, 1987). كما أظهرت بعض النتائج اختلاف تأثير بعض المتغيرات مثل: الأجور، وفرص العمل الخارجية والمسئولية الاجتماعية على ترك العمل الفعلي باختلاف الجنس (Price & Mueller, 1981).

8- اتجاهات الفرد ناحية تحمل مخاطر الانتقال: حيث يختلف الأفراد في قدرتهم على تحمل مخاطر الانتقال للعمل بمنظمة أخرى. ويرتبط هذا الاتجاه بالخصائص الشخصية للفرد مثل: الإقدام، والجرأة في اتخاذ القرارات، وبعض الظروف الموقفية مثل: المسئولية الاجتماعية للفرد، وطبيعة وأهمية عمل الفرد الحالي. فقد أظهرت بعض نتائج الدراسات السابقة إمكانية التنبؤ ببقاء، أو عدم البقاء في العمل من خلال اتجاهات الفرد (Preslholdt, Lane & Mathews, 1987). كما أشارت بعض النتائج إلى تأثير اتجاهات الفرد بصفة عامة على النية لترك العمل، والتي تؤثر بدورها على ترك العمل الفعلي (Manstead, Proffitt & Smart, 1990).

9- قيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل: أي النظرة إلى العمل، ومدى إيمانهم بأهمية العمل، وأهمية تنمية مهاراتهم ومعرفتهم لأداء العمل بصورة أفضل، ومدى التزامهم بقواعد العمل وأساليبه. وحيث أن القيم والاتجاهات تؤثر على مستوى أداء الفرد لعمله فمن الضروري إضافتهما إلى نموذج الدراسة حتى يمكن التعرف على حجم واتجاه مثل هذا التأثير.

10- تصميم محتوى العمل: أي مدى احتواء العمل على جوانب متنوعة ومهام تتحدى قدرات الفرد، وتزيد من دافعيته للعمل، وتقلل من شعوره بالملل، وتزيد من القدرة على تحقيق الفرد لذاته عندما يقوم بإنجازه، وتزيد شعوره بأهمية ما يؤديه من عمل للمنظمة والمجتمع ككل. ومن هنا تقترح الدراسة إضافة مثل هذا المتغير إلى نموذج الدراسة.

11- السياسات والممارسات الخاصة باختيار وتعيين الأفراد على مستوى المنظمات: حيث تظهر في بيئة العمل الفلسطينية تأثير العلاقات الشخصية بصورة كبيرة على اختيار بعض الأفراد للعمل، وبصفة خاصة في بعض الوظائف القيادية والمناصب الهامة، الأمر الذي يترتب عليه عدم وضع الأفراد المتناسبين في هذه الأماكن، وشعور الأفراد ذوي القدرات والمهارات المناسبة والذين تم تخطيهم بالإحباط، مما يؤثر مرة أخرى على إنتاجية في أداء الأفراد بالمنظمة.

12- مدى توافر ظروف سوق عمالة حرة: تتحدد فيها الأجور لمختلف المهارات والقدرات وفقاً لظروف العرض والطلب عليها.

2.2 المتغيرات التي لم يثبت دلالتها إحصائياً:

أظهرت النتائج الحالية عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الوسيطة: المسؤولية الاجتماعية، والعمر، وجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة، بينما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير طول مدة خدمة الفرد.

وللتعرف على أسباب عدم وجود علاقة ارتباط بين كل من متغير المسؤولية الاجتماعية، والعمر، وفرص العمل الخارجية ودوران العمل أجرى تحليل إحصائي لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات الوسيطة للتعرف على أسباب عدم دلالتها الإحصائية ملحق رقم (5).

وقد تبين من نتائج التحليل وجود ارتباط قوي بين متغيري العمر، وطول مدة الخدمة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.741 تقريباً، وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.01، كذلك اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري العمر والمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.499 تقريباً، وهو معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.01، كما

أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين طول مدة الخدمة، والمسئولية الاجتماعية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.365 تقريباً، وهو أيضاً معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.01.

أما علاقة الارتباط بين متغيرات العمر، والمسئولية الاجتماعية، ومدة الخدمة وبين متغير فرص العمل الخارجية فقد كانت كلها علاقات عكسية، ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية، حيث كانت العلاقة بين العمر واحتمالات حصول الفرد على فرص عمل خارجية -0.057، وبين المسئولية الاجتماعية، وفرص العمل الخارجية -0.081، وأخيراً بين مدة الخدمة بالمنظمة وبين فرص العمل الخارجي -0.05.

طالما أن هناك علاقات ارتباط قوية بين تلك المتغيرات الوسيطة وبعضها البعض فمن المفضل أن يتم مجها في متغير واحد داخل نموذج الدراسة، أو الاكتفاء في الدراسة الحالية بدراسة أثر متغير طول مدة الخدمة فقط، مع إضافة بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى المحتمل أن تؤثر على العلاقة بين الرغبة في ترك العمل الفعلي.

3.2 الإستراتيجيات المقترحة للحفاظ على بقاء الأفراد المتدربين في العمل

بالمنظمة:

الإستراتيجية الأولى: ربط الأجور بالمكافآت بمستوى أداء الفرد بعد التدريب

نظراً للاختلافات الفردية فيما يتعلق بمدى توافق نوعية الحوافز مع طبيعة الفرد واحتياجاته، فإن على المنظمة عند وضع الإستراتيجيات المتعلقة بتحفيز الأفراد مراعاة هذه الاختلافات الفردية. حيث تختلف قدرة الحوافز، من خارجية في صورة مكافآت ومزايا، وداخلية مرتبطة بتطبيق عمل الفرد، في التأثير على دفع الأفراد للعمل. لذا لا بد من دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولاً قبل بناء وتطبيق أي إستراتيجية على الموارد البشرية، وبصفة عامة فالحوافز المادية في ظل الظروف الاقتصادية في بيئة العمل الفلسطينية تمثل أهمية كبيرة للأفراد.

لذا يمكن استخدامها كوسيلة لجذب أفراد جدد، والحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة.

وقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية الحالية عدم الاهتمام بتحقيق شرطية الأجور إما لضعف السلوك التدعيمي للمسئول أو لجمود القوانين واللوائح، أو للنقص في السلطة الممنوحة للمسئول في منح المكافآت، أو لعدم وجود مقاييس موضوعية لتقييم الأداء. وحتى إن وجدت مثل هذه المقاييس فهناك احتمال ضعيف لاستخدام نتائج التقييم كأساس لحصول الفرد على المكافآت.

لذلك فإن وجود إستراتيجية تربط بين مستوى أداء الفرد، وخاصة بعد حصوله على التدريب وتحسين مهاراته وقدراته، وما يحصل عليه من أجور وحوافز من أهم إستراتيجيات الموارد البشرية. ويؤدي وجود مثل هذه الإستراتيجية إلى تحقيق بعض المزايا ومنها:

1- زيادة انتماء وولاء الفرد للمنظمة نتيجة شعوره باهتمام المنظمة به كإنسان وكعامل له حاجات مختلفة يريد إشباعها.

2- إدراك الفرد للعلاقة الشرطية بين أدائه، وما يحصل عليه من حوافز تزيد من احتمالات بذله لجهد أكبر في العمل، ومحاولة تحسين أدائه بصفة مستمرة حتى يزيد من مقدار ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا.

3- إدراك الفرد للمنظمة كمصدر لتحقيق إشباعاته يزيد من انتمائه لها وزيادة التزامه في العمل، وزيادة فرص بقائه للعمل بالمنظمة.

الإستراتيجية الثانية: تصميم العمل

نتيجة لضعف الحوافز المادية وانخفاض احتمالات شرطيتها وتوقفها على الأداء، فعلى المنظمة أن تتبنى إستراتيجيات من شأنها زيادة ارتباط الفرد بعمله ومنها: الاهتمام بتصميم العمل بما يتوافق مع حاجة الفرد، ومهاراته، وقدراته، وخصائصه الشخصية. ويبدأ تصميم العمل بتحليله وتحديد مكوناته وأبعاده، ثم تحديد المهارات المطلوبة في شاغل هذا العمل. ويساعد المنظمة في هذا المجال أن تستخدم اختبارات الاستعدادات، والأداء، لتحقيق التوافق بين متطلبات العمل ومهارات الفرد، وكلما زاد هذا التوافق كلما قام الفرد بتحقيق مستوى أعلى من الأداء لشعوره بتحقيق ذاته في العمل، واستغلال مهارته استغلالاً أمثل.

لذلك فإستراتيجية تصميم العمل تهتم بزيادة الحوافز الداخلية المتعلقة بالعمل والمؤثرة على مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد، ويؤدي شعور الفرد باستغلال طاقاته في عمله، ويتوافق العمل مع تفضيلاته ومهاراته إلى رضا الفرد والتزامه في عمله مما يزيد من فرص بقاءه في العمل.

ويفيد في هذه الحالة استطلاع أداء الفرد عن مدى تفضيلاتهم، ومدى توافق العمل مع مهاراتهم لأن هذا يفيد في إمكانية إعادة تصميم العمل بما يتوافق مع مهارات الأفراد، وزيادة فرص تحسين أدائهم.

الإستراتيجية الثالثة: تنمية التزام الفرد ناحية عمله

يمكن من خلال تنمية التزام الفرد بعمله زيادة احتمالات وفرص بقاء الفرد في العمل، فعندما يلتزم الفرد بعمله يتمسك بمنظمته، وبأهدافها، وبسياساتها. ويؤدي قبول الفرد لأهداف المنظمة إلى سعيه لتحقيق أهداف العمل، مما يؤدي إلى زيادة وتحسين أدائه، كما يؤدي الالتزام إلي تحقيق الاتساق الوجداني للفرد بحيث ينمي اتجاهات عمل ومعتقدات تتفق مع سلوكه الملتزم في العمل.

ومن هنا فالالتزام يؤثر على سلوك الفرد من ناحية حبه لما يؤديه من أعمال، وشعوره بقيمة وأهمية ما يفعله. أيضاً فإن الالتزام يزيد من تماثل الفرد مع المنظمة، وهذا يقلل من رغبته وتفكير في ترك العمل.

ويمكن تنمية التزام الفرد من خلال زيادة شعوره بالمسئولية في العمل، وممارسة نمط الإشراف الديمقراطي، وإعطاء حرية أكبر للفرد في العمل، والاهتمام بإعطاء الفرد معلومات مرتدة عن نتائج عمله مما يزيد من شعوره بالإنجاز ومسئوليته عن عمله، وزيادة تكامل عمل الفرد مع عمل الآخرين مما يزيد من شعوره بالالتزام في عمله نتيجة اعتماد الآخرين على عمله (Thomas & Griffin, 1983).

الإستراتيجية الرابعة: الاستثمار في الموارد البشرية

يمكن تحقيق وزيادة انتماء الفرد والتزامه من خلال الاستثمار في تنمية موارد البشرية، فشعور الفرد باهتمام المنظمة به، وبتنمية مستقبله وظيفي أفضل له، ومساعدته على الترقى في عمله قد تزيد من ولائه وانتمائه للمنظمة، مما يزيد من رغبته في البقاء بالمنظمة.

الإستراتيجية الخامسة: تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مبادئ نظرية الاستثمار البشري التي تفترض وجود اختلافات فردية، واختلاف قيمة الأفراد كأصول بشرية وفقاً لمقدار الاستثمار في مواردهم البشرية (Odiome, 1985).

ويسمح تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمعاملة المتميزة للأفراد وفقاً لمستوى أدائه، ومهاراته، وقدراته، وبهذا يتحقق مزيد من المرونة في سياسات الموارد البشرية وأنشطتها المتعلقة بالأجور، والتدريب، وتقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والترقية.

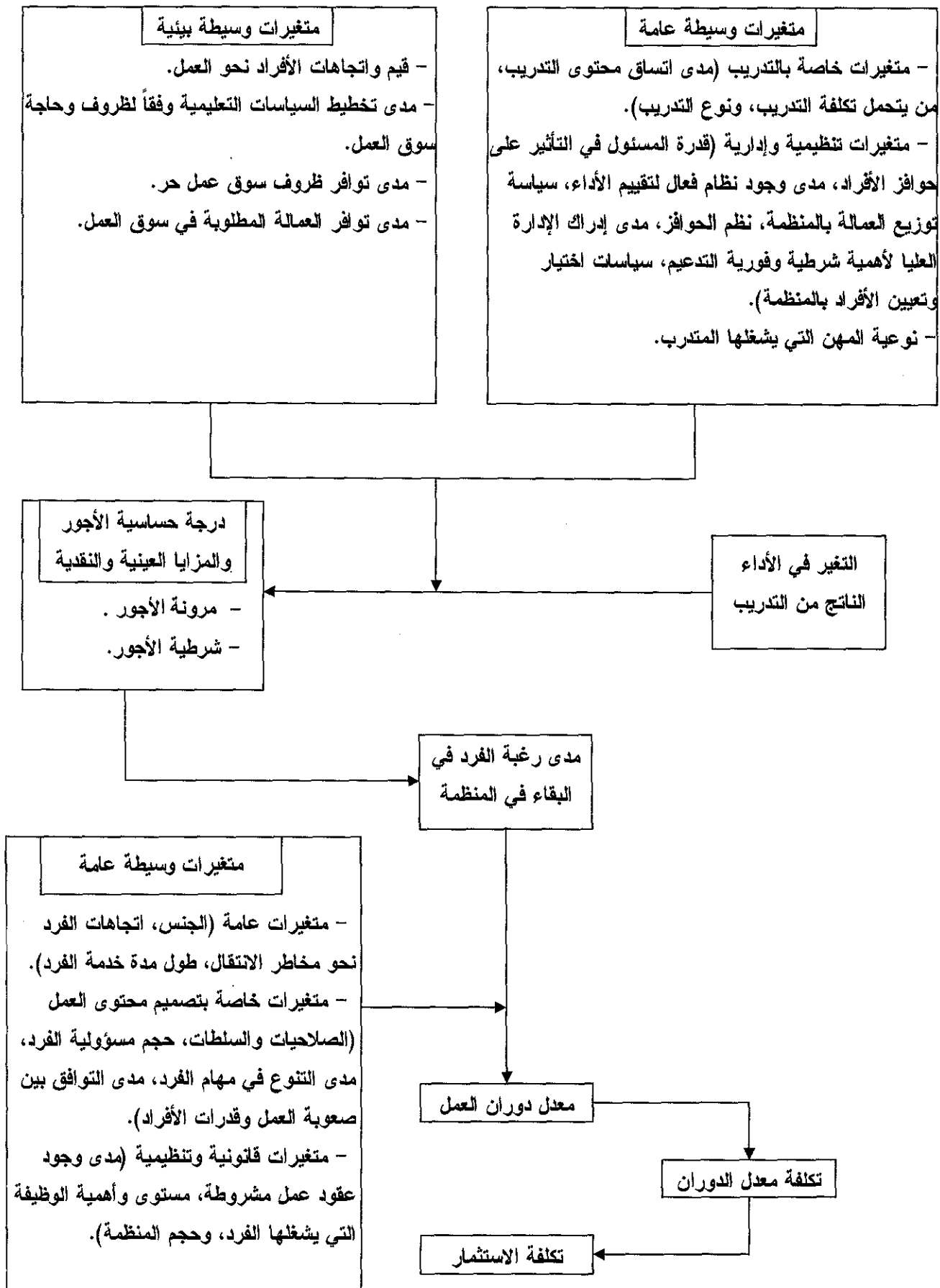
ومن ثم لا بد للمنظمة أن تبتعد عن السياسات والإجراءات النمطية والتقليدية في إدارتها لمواردها البشرية لتحقيق المرونة والاتساق مع الاختلافات الفردية.

4.2 النموذج المعدل وفقاً لنتائج الدراسة ودلالاتها النظرية:

يعبر شكل رقم (6-1) عن النموذج المقترح لدراسة بعض العوامل المؤثرة على كل من دوران عمل الأفراد المتدربين، وتكلفة الاستثمار البشري وذلك بعد تعديل مكوناته وفقاً لنتائج الدراسة الحالية، ووفقاً للمناقشة السابقة للدلالات النظرية لهذه الدراسة.

شكل (6-1): النموذج المعدل لدراسة أهم العوامل المؤثرة على كل من دوران عمل المتدربين

وتكلفة الاستثمار البشري



كما هو واضح من الشكل السابق فقد تم إضافة بعض المتغيرات المؤثرة على قوة أو ضعف العلاقة بين حساسية الأجور والمزايا للتغير في الأداء الناتج من التدريب. ويمكن تصنيف هذه المتغيرات كالاتي:

أ- متغيرات عامة احتواها النموذج قبل التعديل ولكنها لم تخضع للدراسة وهي:

1- مدى توافر العمالة في سوق العمل.

2- نوعية المهن التي يشغلها المتدرب.

3- من يتحمل تكلفة التدريب (الفرد أم المنظمة).

4- نوع التدريب (عام - متخصص).

ب- متغيرات عامة تم إضافتها للنموذج المقترح بناءً على نتائج الدراسة وهي:

1- نظم الحوافز المستخدمة بالمنظمات.

2- مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية شرطية وفورية التدعيم.

3- السياسات والممارسات الخاصة باختيار وتعيين الأفراد على مستوى المنظمات.

ج- متغيرات بيئية تم إضافتها إلى النموذج بعد التوصل على النتائج النهائية للتحليل الإحصائي وهي:

1- قيم واتجاهات الأفراد نحو العمل.

2- مدى تخطيط السياسات التعليمية وفقاً لظروف حاجة سوق العمل.

3- مدى توافر ظروف سوق عمل حر.

أيضاً فقد تم إضافة بعض المتغيرات الوسيطة والتي تؤثر على العلاقة بين رغبة الفرد للبقاء

في العمل، وقراره الفعلي بترك العمل. ويمكن تصنيف هذه المتغيرات كالاتي:

أ- متغيرات عامة احتواها النموذج قبل التعديل ولكنها لم تخضع للدراسة وهي:

1- الجنس.

2- اتجاهات الفرد ناحية تحمل مخاطر الانتقال.

ب- متغيرات عامة تم إضافتها إلى النموذج بعد التوصل للنتائج النهائية للتحليل الإحصائي وهي:

1- وجود عقود مشروطة للعمل.

2- المستوى والأهمية النسبية للوظيفة التي يشغلها الفرد.

3- تقييم محتوى العمل ويحتوي على جوانب مختلفة منها:

أ- الصلاحيات والسلطات الممنوحة للفرد للقيام بعمله.

ب- حجم المسؤوليات التي يتحملها الفرد في العمل.

ج- مدى التنوع في المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد.

د- مدى صعوبة العمل مقارنة بقدرات الفرد.

ومن الناحية الأخرى فقد تم استبعاد بعض المتغيرات التي احتواها النموذج والتي لم تثبت دلالتها الإحصائية. مما يشير إلى أن تأثيرها قد يرجع لظروف الصدفة وليس لوجود تأثير حقيقي لها، وقد تمثلت هذه المتغيرات في بعض المتغيرات الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين رغبة الفرد في البقاء في العمل، وقراره الفعلي بترك العمل وهي:

1- المسؤولية الاجتماعية.

2- العمر.

3- وجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة.

خلاصة:

ركز هذا الفصل على مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية وذلك من خلال مدى اتفاقها أو عدم اتفاقها مع الدراسات السابقة، وهذا بغرض معرفة الدلالة النظرية والبحثية لتلك النتائج التي تم التوصل إليها، وأيضاً بغرض اقتراح بعض الإستراتيجيات لتخفيض معدل دوران العمل، وذلك بهدف تعديل نموذج البحث الحالي الذي تم وضعه سابقاً إذا تطلب الأمر ذلك.

ومن خلال تلك المناقشة فقد اتفقت معظم النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة واختلفت مع البعض الآخر، وقد تم من خلال الدلالة النظرية والبحثية لنتائج اختبار الفروض إضافة بعض المتغيرات التي لم تكن موجودة في نموذج الدراسة الحالي ومن أهمها، متغير مدى توافر العمالة المطلوبة في سوق العمل، ومن يتحمل تكلفة التدريب، ونظم الحوافز المستخدمة بالمنظمات، وقد تم استبعاد المتغيرات التي لم يثبت دلالتها الإحصائية من النموذج ومن هذه المتغيرات متغير المسؤولية الاجتماعية، ومتغير العمر، ووجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة، وأيضاً بناءً على نتائج اختبار فروض الدراسة والدلالة النظرية والبحثية وإضافة واستبعاد بعض المتغيرات في النموذج فقد تم اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات للحفاظ على بقاء الأفراد المتدربين للعمل بالمنظمة وزيادة الاستثمار فيهم من أجل الاحتفاظ بأفضل تلك الموارد لتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وتحقيق أعلى الأرباح للشركة.

خاتمة الدراسة

لقد تبين أن الاستثمار في العنصر البشري يتبوأ مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم حيث أصبحت هذه الموارد من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم استناداً إلى كفاءته لإدارة ودفع عناصر الإنتاج والخدمات الأخرى.

ويأتي التدريب ومن خلال ارتباطه مع الواقع العملي وسيلة رئيسية لتحقيق هذا الهدف، ومن ثم تزايد الإقبال على الاستثمار فيه يوماً بعد يوم خصوصاً مع التغيرات التقنية المتلاحقة التي تتسارع خطاها في العالم وتحاول تطبيقها الشركات لتحافظ على وضعها في الأسواق، ووجود أهداف ومتطلبات تستدعي الاستثمار في التدريب لمساعدة الموارد البشرية على الالتحاق بسوق العمل، مما يتطلب إعطاء التدريب أولوية في مجالات الاستثمار القائمة والمستقبلية سواء على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع الخاص على أن يحدد هذا الاستثمار بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المردودات الاقتصادية والاجتماعية للتدريب وتجنب الهدر في الإنفاق على برامج، مع التقييم المستمر للاستثمار في التدريب وقياس ما يتحقق منه من عائد من أجل علاج نقاط الضعف التي قد تقابله وتعزيز نقاط القوة التي تعزز فاعليته، ويرتبط تحقيق هذا العائد بوجود الأفراد المتدربين والمستثمر في تنمية مواردهم البشرية وبفائهم للعمل بالشركة لفترة مستقبلية تستفيد في خلالها الشركة من خبراتهم ومهاراتهم، وقدراتهم المكتسبة من التدريب في تحسين الإنتاجية على المستوى الفردي، ومن ثم على مستوى الشركة ككل.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية لهذا البحث أهمية سياستي التدريب والأجور واللذان تلعبان دوراً في قرار الأفراد المتدربين والمستثمر فيهم بالبقاء أو عدم البقاء في العمل بالشركة، ومن ثم إمكانية استخدامها مع إستراتيجيات أخرى للحفاظ على بقاء الأفراد خاصة المتدربين في العمل بالشركة، وعندما تحافظ الشركة على الأفراد المتدربين تكون بذلك قد خفضت معدل دوران العمل لدى هؤلاء الأفراد المتدربين والمستثمر فيهم وبذلك تكون قد خفضت في نفس الوقت تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية وهذا ما تتشده أي شركة لكي يكون لديها كادر بشري ذو مهارة وقدرات عالية حتى تزيد من إنتاجيتها وتحقيق أهدافها الكلية.

ومن جملة النتائج المستخلصة من خلال الدراسة الميدانية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، حول العوامل التي لها علاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشري ما يلي:

1- أشارت النتائج بصفة عامة إلى تأييد العلاقات المفترضة في النموذج المقترح، وأن هذه العلاقات في معظمها ذات دلالة إحصائية فيما عدا المتغيرات الوسيطة: العمر، والمسؤولية الاجتماعية، ووجود فرص عمل خارج المنظمة، ويتضح من هذا إمكانية إضافة بعض المتغيرات التي تزيد من قوة تأثير العلاقة بين الرغبة والنية لترك العمل، وترك العمل الفعلي.

2- أظهرت النتائج أهمية المتغيرات غير الاقتصادية بجانب المتغيرات الاقتصادية في التأثير على العلاقة بين حساسية الأجور والمزايا للتغير في مستوى الأداء الناتج من التدريب، حيث أظهرت النتائج تأثيراً لمدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء، وقدرة المسؤول في التأثير على ما يحصل عليه الفرد من حوافز ومزايا، واتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد، ووضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع مهاراته وقدراته (سياسة توزيع العمالة داخل الشركة) على العلاقة بين حساسية الأجور والمزايا للتغير في مستوى أداء الأفراد نتيجة حصولهم على التدريب.

3- يتضح من خلال الدراسة الميدانية الحالية عدم الاهتمام بشكل كبير بتحقيق شرطية الأجور، إما لضعف السلوك التديمي للمسئول، أو لجمود القوانين واللوائح، أو النقص في السلطة الممنوحة للمسئول في منح المكافآت، أو لعدم وجود مقاييس موضوعية لتقييم الأداء.

4- أظهرت الدراسة الميدانية إلى وجود بعض الخصائص التي تحد من فعالية ومصداقية نظام تقييم الأداء بالشركة موضع الدراسة، ومن هذه الخصائص النمطية، واستخدام الشركة لاستثماره واحدة لتقييم أداء جميع العاملين بالشركة بغض النظر عن طبيعة ما يؤديه من أعمال، والعمومية في بنود التقييم التي تستخدم في استثماره التقييم، وانخفاض الموضوعية، وانخفاض الدقة وذلك بسبب قيام الشركة بعملية التقييم مرة واحدة في العام.

5- هناك أهمية للعلاقة بين حساسية الأجور والمزايا للتغير في الاداء الناتج من التدريب وقدرة المسؤول في التأثير على ما يحصل عليه الفرد من أجور ومزايا، لأن توقف المزايا والمكافآت التي

يحصل عليها الفرد على مستوى الأداء الذي يحققه تجعله يبذل جهد أكبر في العمل ليحصل على قدر أكبر من المكافآت.

6- أظهرت الدراسة الميدانية أن الشركة لا تقوم بتقييم أداء الأفراد المشاركين في البرامج التدريبية قبل وبعد التدريب، وإنما تقتصر عملية التقييم على التقرير السنوي الذي يعده المسئول المباشر للأفراد في نهاية كل عام، مما يترتب عليه الانتظار لنهاية العام لمعرفة مدى الاستفادة المباشرة للأفراد من محتوى التدريب وهذا يجعل هناك متغيرات أخرى غير المحتوى التدريبي والاستفادة منه هي التي تؤثر على نتيجة التقييم.

7- تشير نتائج الدراسة الحالية على أهمية متغير اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد، ولذا فإن الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية للتأكد من توافق محتواها مع طبيعة عمل الفرد يعد من الأمور الأساسية لزيادة فعالية التدريب في التأثير على سلوك الأفراد في العمل.

8- هناك أهمية للدور الذي يلعبه متغير وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع مهاراته وقدراته المكتسبة من التدريب (سياسة توزيع العمالة داخل الشركة) في التأثير على درجة حساسية الأجور والمزايا للتغير في الاداء الناتج من التدريب.

9- هناك علاقة ارتباط طردي بين درجة حساسية الأجور والمكافآت للتغير في الأداء الناتج من التدريب، ونية ورغبة الفرد في البقاء أو عدم البقاء في العمل، وتبدو أن هذه النتيجة منطقية لأن الفرد عندما يدرك عدم إمكانية العمل على إشباع حاجاته، وتوقعاته المادية والنفسية فإن ارتباطه بالشركة كمصدر لإشباع حاجاته ينخفض، ومن ثم ينخفض ولائه للعمل والتزامه به، وتتنخفض رغبته ونيته في البقاء في العمل ومن ثم فإن النية تتحول إلى سلوك للفرد على أثره يترك العمل فعلياً.

10- إن الواقع الفعلي للشركة موضع البحث الحالي تقول أن الأجر يشتمل على جزئين: جزء ثابت يحصل عليه كل الأفراد دون تفرقة بين مستويات الأداء، وجزء متغير يرتبط بمستوى أداء الفرد، إلا أن المشاهدات العملية أظهرت عدم التفرقة بشكل ملحوظ في الجوانب المتغيرة للأجر بين الأفراد، مما يدل على الانخفاض النسبي للعلامة الشرطية بين الأجر والأداء.

11- أشارت النتائج إلى أهمية سياستي التدريب والأجور في التأثير على مدى انتماء الفرد للشركة، ومن ثم إمكانية استخدامها مع إستراتيجيات أخرى للحفاظ على بقاء الأفراد خاصة المتدربين في العمل بالمنظمة.

12- أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الوسيطة: المسؤولية الاجتماعية، والعمر، ووجود فرص عمل متاحة خارج الشركة، بينما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير طول مدة خدمة الفرد، وبالتالي من الأفضل بالنسبة لهذه المتغيرات الثلاثة التي لم يثبت دلالتها الإحصائية أن يتم دمجها في متغير واحد داخل نموذج الدراسة.

13- الاكتفاء الدراسة الحالية بدراسة أثر متغير طول مدة الخدمة فقط، باعتبار أن هذا المتغير هو المتغير الوحيد ذو الدلالة الإحصائية في التأثير على العلاقة بين الرغبة في ترك العمل، وترك العمل الفعلي، كما أنه يعكس إلى حد كبير متغيري العمر، والمسؤولية الاجتماعية.

14- هناك علاقة طردية بين تكلفة معدل دوران العمل، وتكلفة الاستثمار في التدريب، فكلما زادت تكلفة معدل دوران العمل تؤدي إلى زيادة تكلفة الاستثمار في التدريب والعكس صحيح، أي أن انخفاض تكلفة معدل دوران العمل تؤدي إلى انخفاض تكلفة الاستثمار في التدريب، وهذا يعني أن الشركة كلما دفعت استثمارات أكبر في الأفراد من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها زاد الاستثمار في التدريب، وفي حالة ما ترك هذا الفرد المتدرب الشركة فإن تكلفة معدل الدوران تزيد معها وبالتالي الشركة تخسر هذه الأموال التي دفعتها في تدريب العنصر البشري وأيضاً تخسر مهارات وقدرات هذا العنصر البشري وهو الأهم.

15- ضعف الحوافز المادية الممنوحة للأفراد وانخفاض احتمالات شرطيتها وتوقفها على الأداء، وهذا راجع إلى عدم الاهتمام من قبل الشركة بتصميم العمل بما يتوافق مع حاجات الفرد ومهاراته، وقدراته وخصائصه الشخصية.

وبعد ما تم عرضه سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، ظهرت أهمية سياستي التدريب والأجور في العمل على خفض معدل دوران العمل ومن ثم خفض تكلفة الاستثمار البشري، وانطلاقاً من النتائج السابقة التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية يمكن تحويلها إلى واقع عملي وتطبيقي

تستخدمه الشركة موضع الدراسة كأساس لوضع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية موضع التطبيق، ومن أهم التوصيات التي بإمكانها أن تشكل قاعدة صلبة، تمكن الشركة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية والاستثمار وتنمية قدرتها والمحافظة عليها ما يلي:

1- زيادة اهتمام الشركة بالموارد البشرية وإدراك أهميتها كأهم الأصول التي يتوقف عليها نجاح الشركة، وقدرتها على مقابلة تحديات المنافسة الخارجية، والتغيرات التكنولوجية، ومن هذا المنطلق يجب على الشركة أن تتجه إلى المرونة والديناميكية في خططها وبرامجها المتعلقة بالموارد البشرية لتعكس الاختلافات الفردية.

2- يجب وضع خطة إستراتيجية للموارد البشرية ويجب أن تكون تلك الخطة متنسقة مع الإستراتيجية العامة للشركة، لأن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يسمح بالتعرف على الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف التي قد تواجه الشركة من خلال تحديد المشاكل الحرجة للموارد البشرية من ناحية الكم والنوع، والاستعداد لإعدادها وتدريبها لفترة كافية قبل الاحتياج الفعلي إليها، ويسمح هذا أيضاً بفرصة أكبر لوضع الأفراد في الأعمال المتناسبة مع مهاراتهم وقدراتهم مما يزيد من التوافق بين متطلبات العمل ومهارات الأفراد، وتزداد بهذا فرص الحفاظ على بقاء الأفراد في عملهم.

3- يجب وضع مجموعات من الإستراتيجيات للحفاظ على بقاء الأفراد المتدربين في العمل بالشركة، ومن بين هذه الإستراتيجيات، ربط الأجور والمكافآت بمستوى أداء الفرد خاصة بعد التدريب، وتصميم العمل، وتنمية التزام الفرد ناحية العمل، والاستثمار في الموارد البشرية، وتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

4- يجب إحداث بعض التغيرات في اتجاه الأفراد ناحية عملهم، والاهتمام بتحسين نوعية وجودة الحياة في مجال عمل الفرد مما يزيد من حب الفرد لعمله، وتحسين اتجاهاته وسلوكه في العمل، ومن ثم انتمائه للشركة.

5- إدراك الشركة بصورة فعلية لأهمية التدريب وما ينميه من مهارات وتحسين مستوى الأداء كشرط لحصول الفرد على مكافآته وحوافزه، مع تنمية إدراك ومعرفة الفرد بهذه العلاقة الشرطية.

6- يجب على الشركة أن تولى عنايتها واهتمامها بتصميم محتوى برامجها التدريبية، بحيث تعكس الحاجة الفعلية للعمل، ومراعاة الاختلافات الفردية عند تصميم البرامج التدريبية وفقاً لنظرية الاستثمار البشري، ومبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فإنه من الضروري تمييز البرامج التدريبية من حيث المحتوى بما يتوافق مع احتياج الأفراد وتتسق في نفس الوقت مع طبيعة عمله.

7- السماح بمشاركة الأفراد في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتحديد ما يحتاجونه ويفضلونه من مواد تدريبية، لأن هذا يزيد من احتمالات قبوله للتدريب، ويزيد من فرص تأثير التدريب على السلوك والمهارات المكتسبة للأفراد.

8- يجب على الشركة تصميم قوائم استبيان خاصة بتقييم البرامج التدريبية على أسس علمية وبمساعدة أفراد متخصصين، بحيث يساعد مثل هذا التقييم على استخدام معلوماته في زيادة وتحسين درجة الاتساق بين محتوى التدريب وطبيعة عمل الأفراد وما يحتاجونه من مهارات وقدرات في القيام بأعمالهم.

9- الاهتمام بقياس أداء الأفراد قبل وبعد حصولهم على التدريب وإعطائهم نتائج التقييم كمعلومات مرتدة للتعرف على مدى التحسن في مستوى أدائهم.

10- يجب تعديل البنود المستخدمة في تقييم الأداء داخل الشركة للتخلص من انخفاض الدقة والموضوعية في القياس والتقييم، لذلك يجب حذف بعض البنود وإضافة بنود أخرى وخصوصاً البنود التي يكون فيها تقييم للأفراد ما بعد حصولهم على برامج تدريبية، ويجب أن تكون عملية التقييم ربع أو نصف سنوية حتى تكون عملية التقييم مجدية.

11- يجب استخدام أحدث نظم تقييم الاداء والتي تعتمد على الحاسب الآلي وتكوين قاعدة للبيانات والمعلومات عن نتائج التقييم، فاستحداث برمجة نظام التقييم يسهل من تحديد عوامل ونسب التقييم وذلك لعمل مقارنات بين الأفراد، ومن الممكن تغيير هذه النسب والعوامل بسهولة في أي وقت.

12- يجب تصميم نظام للأجور والمكافآت داخل الشركة، ويمكن للشركة الاسترشاد في هذا التصميم بدراسة التدرج الهرمي للحاجات للتعرف على حاجات الأفراد من ناحية مستواها ونوعها، ويمكن أن

يتم هذا من خلال إجراء استطلاع للتعرف على توقعات الأفراد فيما يتعلق بالمكافآت وأنواعها، ومدى تناسبها مع حاجاتهم.

13- يجب على الشركة أن تعدل وتكيف المبادئ العامة والنمطية والثابتة للمكافآت، والحوافز بما يتفق مع تحفيز السلوك المتفق مع الأهداف الإستراتيجية، فلا ينبغي للمزايا والحوافز التي تمثل الجزء المتغير في الأجر والذي يرتبط بمستوى الاداء أن يتحول إلي مقدار ثابت يحصل عليه كل الأفراد دون تمييز بين مستويات أدائهم.

14- يجب على الشركة أن تهتم بالتعرف على اتجاهات المسؤولين عن منح المكافآت لتحديد مدى موضوعيتهم في منح المكافآت وفقاً للتمايز بين مستويات أداء الأفراد، أي يجب تغيير أنماط الإشراف والمهارات الإشرافية بحيث يمكن استخدام أنماط متعددة ومهارات متعددة، حيث لم يعد هناك نمط أمثل من الإشراف يكون فعالاً في جميع الحالات والمواقف.

15- محاولة الحفاظ على الأفراد ذوي الكفاءة العالية عن طريق تحسين مستوى الأجر ونظم الحوافز والترقية، وربط سياسات الأجر والترقية بمستوى أداء الفرد.

16- اقتراح بعض النقاط البحثية المستقبلية التي يمكن إثارتها للاستفادة منها في مجال الاستثمار البشري خاصة في مجال التدريب.

أ- إجراء بعض الدراسات على عدد من المجالات الأخرى بحيث تشمل الصناعات ذات الأجر المرتفعة وبعض الصناعات ذات الأجر المنخفضة، ويمكن عن طريق ذلك مقارنة معدلات دوران العمل في النوعين من الصناعات والوقوف على تأثير اختلاف مستويات الأجر على هذه المعدلات.

ب- يمكن تنوع مجالات الدراسة عن طريق إجرائها على أحجام مختلفة من المنظمات نظراً لما للحجم من تأثير محتمل على نتائج الدراسة، فحجم المنظمة يمكن أن يؤثر على درجة، وحجم، ونوعية الاستثمار في الموارد البشرية، مما يؤدي إلى التأثير على معدلات دوران العمل، وعلى تكلفة هذه المعدلات.

ج- من الأفضل أن تغطي الدراسة سلسلة زمنية طويلة نسبياً، فمثلاً لدراسة أثر التدريب على إيرادات الفرد أو لدراسة سلوك الفرد المتعلق بالبقاء أو عدم البقاء في العمل فإنه يجب تتبع هذه الآثار لفترة مستقبلية طويلة نسبياً والتي قد تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات.

د- إجراء دراسات تجريبية تشمل مجموعة تجريبية تتلقى التدريب ومجموعة أخرى ضابطة لتسهيل قياس الآثار المترتبة على التدريب، وهذه النوعية من الدراسات قد تحقق نتائج أكثر دقة في قياس آثار التدريب إذا ما أحكمت المعايير اللازمة لاختيار المجموعتين، وأمكن التحكم في كافة المتغيرات الأخرى غير الخاضعة للدراسة، بحيث يمكن عزل أثرها على نتائج الدراسة، وبطبيعة الحال يتوقف التصميم التجريبي الملائم على طبيعة الدراسة وأهدافها.

هـ- يمكن إضافة بعض المتغيرات في مجال الأبحاث القادمة في مجال الاستثمار البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات التي يمكن إضافتها نوعية التدريب (عام أم متخصص)، ومن الذي يتحمل تكلفة التدريب (المنظمة أم الفرد)، ونوعية المهن التي يشغلها الفرد، ودرجة التخصص الوظيفي للأفراد، ودرجة انتماء وولاء الفرد للمنظمة، ودافعية الفرد للتعلم، وتنمية مستقبل وظيفي، ومدى الاهتمام بقياس أداء الأفراد قبل وبعد التدريب، ومدى اهتمام المنظمة بتقييم البرامج التدريبية، وتأثير هذه المتغيرات في تكلفة الاستثمار البشري في مجال التدريب، كما أنها تؤثر على معدلات دوران العمل وتكلفتها.

قائمة المراجع

المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

- أبو النصر، مدحت محمد (2005). تنمية مهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك، القاهرة.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان.
- أبو علفة، عصام الدين (2002). اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، شركة الجمهورية الحديثة للتحويل وطباعة الورق، القاهرة.
- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (2002). وثائق الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب تحت عنوان "التدريب ترف أم استثمار"، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- آل مذهب، معدي بن محمد (1998). تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، المجلد (38)، العدد (1)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أنس، سلوى محمد (1991). العوامل المؤثرة على معدل دوران العمل في صناعة التكييف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، حلوان.
- برير، كامل (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- التركي، منصور بن إبراهيم عبد الله (2004). دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- التميمي، فهد بن سعد (2000). التسرب الوظيفي وانعكاساته على الأداء في جمرک مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- توفيق، عبد الرحمن (1994). العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- توفيق، عبد الرحمن (1998). تقييم التدريب- المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- الجواد، دلال صادق ؛ الفتال، حميد ناصر (2006). الأساليب الإحصائية في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- جودة، محفوظ (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- الحربي، بدر جزا (2004). تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة: دراسة استطلاعية على المركز الرئيسي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حسن، رابوة محمد (1999). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- حسن، رابوة محمد (2005). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حلواني، حزامي بنت عادل (2001). عوامل التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الخضيرى، محسن أحمد (1991). الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الخطيب، رداح ؛ الخطيب، أحمد (2006). التدريب الفعال، جدارة للكتاب العالمي، عمان.
- الرب، سيد محمد (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر.

- ربابعة، علي محمد (2003). إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، عمان.
- رشيد، مازن فارس (2001). إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- زريقات، سامي (1983). معدل دوران العمل في القطاع الخاص في البحرين، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- سيزلاقي، أندرو ؛ آلاس، مارك (1991). السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- شاويش، مصطفى نجيب (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" (2008). منشورات وتقارير صادرة عن الشركة، غزة، فلسطين.
- شكر، ليلى حسام الدين (2000). تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على فعالية التدريب بالتطبيق على الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة.
- الشملاني، عيد عبد الله (2006). أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين: دراسة ميدانية على مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشنواني، صلاح (1997). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية.

- صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الصباغ، زهير (1983). التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية (حالة واقعية)، مجلة الإدارة العامة، العدد (38)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الطعاني، أحمد حسن (2002). التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية.
- عبد العزيز، جمال سيد (1992). العوامل المؤثرة في معدل دوران العمالة الإنتاجية بالتطبيق على قطاع الصناعات المعدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، القاهرة.
- عبد الوهاب، علي ؛ أحمد محمد بوزير ؛ ربحي الحسن (2002). التدريب ترف أم استثمار، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الملتقى السنوي الحادي عشر لمسئولي التدريب، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبوي، زيد منير ؛ حريز، سامي محمد (2006). مدخل إلى الإدارة العامة: بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان.
- عبيدات، نوقان ؛ وآخرون (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عساف، عبد المعطي محمد ؛ حمدان، يعقوب (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران، عمان.
- العصيمي، متعب مرزوق (1997). ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك (دراسة تحليلية)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- عطيفة، حمدي أبو الفتوح (1996). منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- عكاشة، محمود خالد (2002). مبادئ الإحصاء، جامعة الأزهر، قسم الإحصاء التطبيقي، غزة، فلسطين.
- الغامدي، عبد الله محمد جبار (2000). أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الغانم، وليد إبراهيم غانم (2003). الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- غربي، علي وآخرون (2007). تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الكبيسي، عامر (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الكبيسي، عامر خضير (1980). إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، دار الكتب للنشر والتوزيع، ط1، جامعة بغداد.
- لطفي، طلعت إبراهيم (1995). جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية لعينة من العاملين والذين تركوا العمل بمصنع النسيج في مدينة بني سويف، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، العدد الأول، معهد التخطيط القومي، القاهرة.
- ماهر، أحمد (1998). إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

- ماهر، أحمد (2007). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، احمد (2007). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة.
- موبلي، وليم (1982). تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، مراجعة محمود عبد الحميد مرسي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الموسوي، سنان (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- النجار، نبيل الحسيني (1992). دوران العمل بين قياس معدلاته وآثاره، والعوامل المؤثرة فيه والمداخل المقترحة لعلاجها بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة.
- النمر، سعود بن محمد ؛ وآخرون (2001). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض.
- هلال، محمد عبد الغني (2001). أسس ومبادئ التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- الهليل، تركي عبد العزيز (2003). عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والمالية: دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- هوكي، جوليا ؛ كاكاباديس ؛ أندرو باديس (2005). تطوير الكادر القيادي للقرن الواحد والعشرين: كحالة دراسية للتطوير الإداري في الخدمة المدنية الجديدة بالمملكة المتحدة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مج (10)، ع(1)، أبو ظبي.
- الوليد، بشار يزيد (2008). الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان.

- Arnold, J. H (1985), **"Task Performance, Perceived Competence, and attributed causes of performance as determinants of intrinsic motivation"**, Academy of management Journal.
- Becker, G.S (1962), **"Investment in human Capital: A Theoretical analysis"**, Journal of Political Economy, Part 2, October Supplement, 9-49.
- Becker, G.S (1964), **"Human Capital: A Theoretical and empirical analysis with special reference to education national bureau of economic research"**, New York: Columbia University Press.
- Becker, G.S (1971), **"Economic Theory"**, New York: Alfred A. Knopf Inc.
- Beller, H. A (1982), **"Occupational segregation by sex: Determinant and changes"**, Journal of Human Resources.
- Brazziel, W (1966), **"Effects of general education in manpower programs"**, Journal of human resources.
- Brinley, T. Maxham, J. & Jones, A. G (1969), **"A cost- benefit analysis of industrial Training British"**, Journal of Industrial Relations.
- Broderick, R. F (1987), **"Pay policy, organization strategy and structure: A question of fit, In J. R. Niehaus, (ed.)"**, Strategic human resource planning applications, New York: Plenum Press.
- Capell, G (1990), **"A perspective from treasury board on strategic issues in human resource management"**, Optimum.
- Cascio, F. W (1982), **"Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations"**, Boston: Kent Publishing Co.
- Chakravarthy, B. S (1978), **"Human resource management and strategic change: Challenges in two deregulated industries, In J. R. Niehaus, (ed.)"**, Strategic human resource planning applications, New York: Plenum Press.

- Chesler, H (1970), **"The Retraining decision in Massachusetts: Theory and practice, In W. D. Wood, & H. F. Campbell, (eds.)"**, Cost-benefit analysis and the economics of investment in human resources: An annotated bibliography, Industrial Relation Center, Queen's University at Kingston, Ontario.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J. L (1990), **"Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, In L. E. Miller, G. N. Powell, & J. Seltzer, Determinants of turnover among volunteers"**, Human Relations.
- Cullin, J. G (1978), **"Cost effectiveness: A model for assessing training investment"**, Training and development Journal.
- Denison, E (1974), **"Accounting for U. S growth 1929-1969"**, Washington: the Brookings Institution.
- Driessenack, C. H (1979), **"Financial impact of effective human resources management"**, The personnel Administrators.
- Drouet, P (1968), **"Economic Criteria Covering the choice of vocational training system"**, International Labor Review.
- Dyer, L. Schwab, P.D. & Fossum, A.J (1982), **"Impacts of pay on employee behaviors and attitudes: An update. In. P.D. Schwab"**, Perspectives on personnel human resources management, Illinois: Richard D. Irwin. Inc.
- Dyer, L., & Shafer, R. A (1987), **"Formulating human resource strategies in a professional service firm: A systematic approach, In R. J. Niehaus, (ed.)"**, Strategic human resource planning application, New York: Plenum Press.
- Eckaus, R. S (1966), **"Investment in human Capital: A Comment"**, Journal of Political Economic, LXXI (71).
- Flumer, W. E (1990), **"Human resource management: the right hand strategy implementation"**, Human Resource planning.

- Ford, J. K. & Wroten, S. P (1984), **“Introducing new methods for conducting training evaluation and for linking training evaluation to program design”**, Personnel Psychology.
- Garavan, T. N (1991), **“Strategic human resource development”**, Journal of European Industrial Training.
- Gould, S. & Pewey, E. L (1985), **“The study of the correlates of the willingness to relocate”**, Academy of Management Journal.
- Hardin, E. & Borus, M. E (1970), **“An economic evaluation of retraining program in Michigan: Methodological problems of research, In W. D. Wood & H. F. Campbell, (ed.)”**, Cost-benefit analysis and the economics of investment in human resources: An annotated bibliography, Industrial Relation Center, Queen’s University at Kingston, Ontario.
- Heneman, H. G. & Schwab, D. P (1982), **“Motivation in Organization, In D. D. Schwab”**, Perspectives on personnel human resources management, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Hinton, B. L. & Barrow, J. C (1976), **“Personality correlates of the reinforcement properties of leaders”**, Personnel Psychology.
- Hitt, M. A. & Barr, S. H (1989), **“Managerial selection models: Examination of configural cue process”**, Journal of Applied Psychology.
- Hollenbeck, R. J. & Williams, R. C (1986), **“Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness”**, Journal of Applied Psychology.
- Holtmann, A. (1970), **“Teacher Salaries and the economic benefits of search, In W. D. Wood & H. F. Campbell, (eds.)”**, Cost-benefit analysis and the economics of investment in human resources: An annotated bibliography, Industrial Relation Center, Queen’s University at Kingston, Ontario.
- Horowitz, M.A. & Hernstadt, I.L (1970), **“Training and education of tools and die makers. In W.D. Wood & H. F. Campbell (eds.)”**, Cost-benefit analysis and the economics of investment in human resources: An annotated

bibliography, Industrial Relations Center, Queen's University at Kingston, Ontario.

- House, R (1969), "**Managerial process and organization behavior**", Glenview, III : Scott Forman.
- Justis, R. T (1975), "**Leadership effectiveness: A Contingency approach**", Academy of Management Journal.
- Kays, D. J. Armacost, R. L. & charalambides, L. C (1990), "**Organizational resizing and human resource management**", Advanced Management Journal.
- Kirschenbaum, A. & Weisberg, J (1990), "**Predicting workers turnover: An assessment of intent on actual separations**", Human Relations.
- Lachman,R (1985), "**Public and private sector differences: CEOs' Perceptions of their role environments**", Academy of Management Journal.
- Lakhani, H (1988), "**The effect of pay and retention bonuses of quit rates in the U. S. army**", Industrial & labor relation review.
- Larson, W. E. & Fukami, V. E (1985), "**Employee absenteeism: the role of ease of movement**", Academy of Management Journal.
- Levitan, S. A., Magnum, G. L., & Marshall, R (1981), "**Human resources and labor markets employment and training in the American economy**", New York: Harper & Row, Publisher Inc.
- Lott, O. C (1970), "**Evaluating to reduce training Costs: Valid shorter courses can stretch training dollars, In W. D. Wood & H. F. Campbell, (eds.)**", Cost-benefit analysis and the economics of investment in human resources: An annotated bibliography, Industrial Relation Center, Queen's University at Kingston, Ontario.
- Macy, B. A. & Mirvis, P.H (1985), "**Assessing rates and costs of individual work behaviors, In M. G. McEvoy & F. W. Cascio , Strategies for reducing employee turnover, A meta- analysis**", Journal of Applied psychology.

- Manstead, A. S., Proffitt, C. & Smart, J. L (1990), **“Predicting and understanding mother’s infant feeding intentions and behavior: Testing the theory of reasoned action, In L. E. Miller, G. N. Powel & J. Seltzer, Determinants of turnover among volunteers”**, Human relations.
- March, J.G. & Simon, H.A (1958), **“Organizations”**, New York: John Wiley & sons.
- Mathieu, E.J. & Leonard, L. R (1987), **“Applying utility concepts to training program in supervisory skills: A time based approach”**, Academy of Management Journal.
- Mayo, E (1981), **“Revery and industrial fatigue, In J. L. Price & C. W. Mueller, A causal model of turnover for nurses”**, Academy of Management Journal.
- Mc Evoy, M. G. & Cascio, F. W (1985), **“Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis”**, Journal of Applied Psychology.
- Mclaughlin, D. J (1986), **“The turning point in human resources management, In F. K. Foulkes”**, Strategic human resources management: A guide for effective practice, New Jersey: Prentice-Hall.
- Meals, D. W. & Rogers, J. W (1986), **“Matching human resources to strategies, In F. K. foulkes”**, Strategic Human resources management: A guide for effective practice, New Jersey: Prentice-Hall.
- Melman, E (1973), **“The Contributions of Training. In P. Bolino, A Century of human Capital development by-on- job training”**, The New Economic Society.
- Mincer, J (1958), **“Investment in human capital and personal income distribution”**, Journal of Political Economy.
- Mincer, J (1962), **“On-the-job Training: Costs, returns and some implication”**, Journal of political Economy, Part 2, Supplement, 50-79.
- Mobely, W. H (1982), **“Employee turnover, Consequences and control”**, Addison publishing Company.

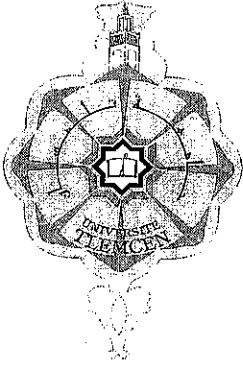
- Mueller, W. C. & Price, L. J (1989), **"Some consequences of turnover: A work unit analysis"**, Human Relations.
- Nicholson, W (1983), **"Intermediate micro economic and its application"**, New York: The Dryden Press.
- Northang, O (1989), **"Reward functions of personnel training"**, Human Relations.
- Odiorne, G. S (1985), **"Strategic management of human resources: A portfolio approach"**, California: Jossey- Bass Inc.
- Oi, W (1973), **"Investment in Specific training, In P. Bolino, A Century of human capital development by On- the- Job training"**, The New Economic Society.
- Oswald, S., Scott, C. & Woerner, W (1991), **"Strategic management of human resources: The American steel and wire company"**, Business Horizons.
- Peters, J. W (1988), **"Strategic staffing: A key link in business and human resource planning"**, Human Resource planning.
- Preslholdt, P. Lane, I. & Mathews, R (1987), **"Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model"**, Journal of Applied Psychology.
- Price, J. & Mueller, W.C (1981), **"A Causal model of turnover for nurses"**, Academy of Management Journal.
- Price, J. L (1975-1976), **"The measurement of turnover"**, Industrial relation Journal.
- Quattrociochi, S. M (1985), **"Education, Employment and income: The financial rewards of general education and vocational education, In G. S. Odiorne"**, Strategic management of human resources: A portfolio approach, California: Jossey-Bass Inc.
- Ruhm, J. C (1987), **"The Economic Consequences of labor mobility"**, Industrial & Labor Relations Review.

- Schoeffler, S (1985), **“Nine basic findings on business strategy, In G. S. Odiorne”**, Strategic management of human resources: A portfolio approach, California: Jossey-Bass Inc.
- Schuler, R. S (1990), **“Repositioning the human resources functions: Transformation or demise”**, Academy of Management Executive.
- Schultz, T. W (1960), **“Investment in man: An economist view”**, Social Service review, XXXIII.
- Schultz, T.W (1961), **“Investment in human Capital”**, American Economic Review.
- Schultz, T.W (1962), **“Reflections on investment in man”**, Journal of political Economy, Part 2, Supplement, 1-8.
- Shiller, B (1977), **“Relative earning in the united States”**, American Economic Review.
- Slichter, S (1981), **“The Turnover of factory labor, In J. L. Price, & C. W. Mueller, A causal model of turnover for nurses”**, Academy of Management Journal.
- Stata, R (1986), **“Human resources: The limitation to high technology growth, In F. K. Foulkes”**, Strategic human resources management: A guide for effective practice, New Jersey: Prentice-Hall.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T (1990), **“Employee turnover and post-decision accommodation processes, In A. Kirshenbaum, & J. Weisberg, Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separations”**, Human Relations.
- Templer, A (1989), **“Human resource managers and the new technology agenda”**, Journal of General Management.
- Thomas N. & Martin (1979), **“A Contextual model of employee turnover intentions”**, Academy of Management Journal, N° 2.
- Thomas, J. & Griffin, R (1983), **“The Social information processing model of task design: A review of literature”**, AMR.

- Thomas, M. A (1990), **“What is a human resources strategy?”**, Employee Relations.
- Vetter, E. W (1986), **“Human resource planning: An evaluation, In F. K. Foulkes”**, Strategic human resources management: A guide for effective practice, New Jersey: Prentice – Hall.
- Vroom, V. H (1964), **“Work and motivation”**, New York: Wiley & Sons.
- Wannous, J. P (1973), **“Effect of a realistic job preview on job acceptance, job attitude, and job survival”**, Journal of applied psychology.
- Wanous, J. p (1980), **“Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of new comers”**, M. A: Addison Wesley.
- Winer, L (1983), **“Applying strategic planning in human resource development”**, Training & Development .
- Zaccaro, S. J (1991), **“Prior absenteeism, Supervisory style, job satisfaction, and personal characteristics, some mediating and moderating linkage to work absenteeism”**, Organizational Behavior and Human Decision Processing.

الملاحق

ملحق رقم (1)
رسالة تسهيل إجراء
الدراسة الميدانية



جامعة أبو بكر بلقايد
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
نيابة مديرية الدراسات
ودعم البحث
مـصاحـة ما بعد التدرج

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

الموضوع / تسهيلات

في إطار تحضير رسالة دكتوراه بجامعة تلمسان -الجزائر يسعدنا أن نطلب من سيادتكم تقديم كل التسهيلات الضرورية من معلومات لغرض الدراسة العلمية فقط لفائدة الطالب محمد جودت فارس وذلك حتى يتسنى له تقديم عمل أكاديمي وميداني جيد أخيرا تفضلوا بقبول أسمى عبارات التقدير والاحترام.

تلمسان 2008-06-07

نائب العميد



بن منصور عبد الله

التاريخ: 2008/06/11

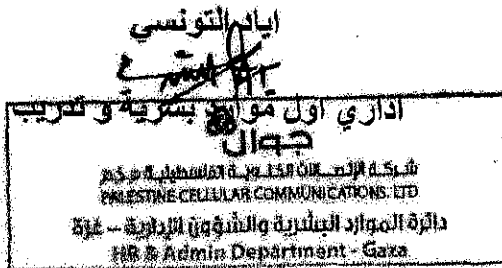
الإشارة: 483/FA/20

السيد / بن منصور عبد الله
" " المحترم
نائب العميد - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
جامعة تلمسان - الجزائر
تلمسان - الجزائر

الموضوع : تسهيلات

نتمن لكم اختياركم شركة الإتصالات الخليوية الفلسطينية " جوال " لتقديم المساعدة للباحث محمد جودت فارس .
و يسعدنا ان نتعاون مع جامعتكم الموقرة جامعة تلمسان - الجزائر و ذلك من خلال تقديم التسهيلات و المعلومات اللازمة لغرض اتمام دراسة الطالب محمد جودت فارس.

شاكرين لكم اختياركم " " " "



ملحق رقم (2)
قائمتي الاستبيان

الاستبيان الخاص بموضوع

"أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشري"

نموذج مقترح ودراسة تطبيقية

موجه إلى

السادة العاملين "المتدربين" في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية " جوال "

إشراف:

الأستاذ الدكتور / بلمقدم مصطفى

إعداد:

محمد جودت فارس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة تلمسان - الجزائر

أخي الموظف/أختي الموظفة:

هذا الاستبيان معد لأغراض البحث العلمي فقط وهو يهدف إلى التعرف على آرائك بالنسبة لبعض الجوانب المرتبطة بعملك والإجابات التي سترد في هذا الاستبيان ستكون موضع تحليل لغرض البحث الذي أعد من أجله فقط ولن يتم الإشارة إلى أسماء جهات أو أسماء أشخاص مطلقا، كذلك لن يطلب منكم الإشارة إلى أسماء جهات أو أسماء أشخاص مطلقا في إجاباتكم.

ونود أن نلفت النظر إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو أخرى خاطئة وأن أفضل إجابة هي التي تعبر عن رأيك الحقيقي بالنسبة لكل جانب تتعرض له في هذا الاستبيان.

والأمل كبير في الحصول على تعاونكم بإعطاء الإجابات التي تعبر عن رأيكم، لأن إجاباتكم الأمانة شرط أساسي لكي يصل البحث إلى نتائج صادقة تعبر عن رأيكم في النقاط التي يغطيها البحث.

ولكم خالص الشكر والتقدير

الباحث

محمد جودت فارس

جامعة تلمسان - الجزائر

بيانات شخصية:

الدائرة:.....

العمر:.....

مدة الخبرة في الشركة:.....

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج ولا يعول متزوج ويعول

الرجاء من سيادتكم وضع إشارة أمام الإجابة التي تعبر عن آرائكم:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	أولاً: اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل الفرد
					1- ما هي درجة تناسب الموضوعات في البرامج التدريبية التي قمت بالاشتراك بها خلال الفترة 2005-2007 مع طبيعة عملك الحالية بالشركة؟
					2- ما هي درجة تماثل المواد الأولية والمساعدة التي استخدمتها أثناء وجودك في برامج التدريب مع المواد التي تستخدمها في عملك الحالي؟
					3- ما هي درجة استفادتك من البرامج التي اشتركت بها خلال الفترة 2005-2007 بالنسبة لعملك الحالي؟
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	ثانياً: سياسة توزيع العمالة داخل الشركة
					1- ما هي درجة استخدامك للمهارات والقدرات التي اكتسبتها من خلال البرامج التدريبية التي قمت بالاشتراك بها في عملك الحالي؟
					2- ما هي درجة اهتمام رئيسك المباشر بوضعك في العمل الذي يتناسب مع المهارات والقدرات التي اكتسبتها من حضورك البرامج التدريبية التي نظمتها الشركة؟

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
مناسبة جدا	مناسبة	متوسطة	غير مناسبة	غير مناسبة على الإطلاق	ثالثا: حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب
					1- ما هي درجة تناسب الأجور والمزايا الأخرى التي تدفعها الشركة مع مستوى أدائك في العمل؟
					2- ما هو شعورك تجاه ما تدفعه لك الشركة من أجور ومزايا أخرى مقارنة بالأجور والمزايا التي تدفعها الشركات للأفراد المماثلين لك في مستوى القدرات والمهارات؟
					3- ما هي درجة تناسب الزيادة في الأجور والمزايا الأخرى مع الزيادة في القدرات والمهارات؟
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	رابعا: الرغبة في البقاء في العمل
					1- وفقا لظروف عملك الحالية ما هو تقديرك لاحتمالات بقاءك في عملك الحالي؟
					2- إذا عرضت عليك إحدى الشركات العمل لديها وقدمت لك أجرا ومزايا أفضل من التي تحصل عليها في عملك الحالي، في تقديرك الشخصي ما هو احتمال قبولك للعمل الجديد؟
					3- ما هي درجة رضاك عن عملك الحالي بالشركة؟

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	خامسا: قدرة المسئول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد
عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
					1- عندما يقدم رئيسك المباشر توصية بحصولك على مكافأة استثنائية نظرا لأدائك المتميز إلى أي درجة تعتقد أن الإدارة العليا تستجيب لهذه التوصية؟
					2- عندما يقدم رئيسك المباشر توصية بحصولك على إحدى المزايا المادية أو العينية نظرا لأدائك المتميز إلى أي درجة تعتقد أن الإدارة العليا تستجيب لهذه التوصية؟
					3- إلى أي درجة يشارك رئيسك المباشر مع مسئولو التدريب في تحديد الأفراد الذين لا بد من اشتراكهم في البرامج التدريبية؟
					4- إلى أي درجة يشارك رئيسك المباشر في وضع الموضوعات التدريبية التي يحتاج إليها رؤوسيه؟
					5- في حالة تقدم رئيسك المباشر بطلب إلى الإدارة العليا بنقل أحد رؤوسيه إلى عمل آخر في رأيك ما هي احتمالات موافقة الإدارة العليا على طلبه؟
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	سادسا: احتمالات وجود فرص عمل خارج الشركة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					1- في تقديرك ما هي احتمالات حصولك على عمل يتناسب فيه الأجر مع مستوى أدائك بصورة أفضل من عملك الحالي بالشركة؟

سابقاً: موضوعية نظام تقييم الأداء:

1/ المطلوب من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام بند الأداء الذي كان ينبغي حذفه من تقرير الأداء نظراً لعدم فعاليته في الحكم على سلوك الفرد في العمل:

- 1- المظهر العام والهندام.
- 2- الكفاءة بأداء العمل.
- 3- التخطيط ووضوح برامج العمل.
- 4- متابعة الأداء والتوجيه والتحفيز للعمل.
- 5- القدرة علي تحمل مسئوليات أعلى.
- 6- المحافظة علي وقت العمل وتنظيمه واستغلاله.
- 7- المبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل ضغط العمل.
- 8- الالتزام بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلامة وأخلاقيات العمل.
- 9- تقييم يخص رئيسك المباشر.

2/ في تقديرك الشخصي ما هي بنود تقييم الأداء التي كان ينبغي أن يتضمنها تقرير الأداء والتي لا توجد في النموذج الحالي لتقييم الأداء المستخدم في شركتك؟

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-

3/ فيما يلي الدرجات الممنوحة لكل بند من بنود تقييم الأداء في القائمة المستخدمة في شركتك. الرجاء من سيادتكم تحديد ما إذا كنت توافق أو لا توافق على قيمة الدرجة الممنوحة لكل بند.

لا أوافق	أوافق	الدرجة الممنوحة	بنود الأداء
		%10	1- المظهر العام والهندام.
		%10	2- الكفاءة بأداء العمل.
		%10	3- التخطيط ووضوح برامج العمل.
		%10	4- متابعة الأداء والتوجيه والتحفيز للعمل.
		%10	5- القدرة علي تحمل مسؤوليات أعلى.
		%10	6- المحافظة علي وقت العمل وتنظيمه واستغلاله.
		%10	7- المبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل ضغط العمل.
		%10	8- الالتزام بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلامة وأخلاقيات العمل.
		%20	9- تقييم يخص رئيسك المباشر.

4/ لو طلب منك إعادة توزيع الدرجات مرة ثانية على بنود التقييم الموجودة في نموذج تقييم الأداء المستخدم حاليا بالشركة، فما هي الدرجة النسبية التي يمكن أن تعطيه لكل بند من هذه البنود بحيث يكون مجموع درجات البنود 100%.

الدرجة النسبية	البنود
	1- المظهر العام والهندام.
	2- الكفاءة بأداء العمل.
	3- التخطيط ووضوح برامج العمل.
	4- متابعة الأداء والتوجيه والتحفيز للعمل.
	5- القدرة علي تحمل مسؤوليات أعلى.
	6- المحافظة علي وقت العمل وتنظيمه واستغلاله.
	7- المبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل ضغط العمل.
	8- الالتزام بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلامة وأخلاقيات العمل.
	9- تقييم يخص رئيسك المباشر.
%100	المجموع

5- في رأيك الشخصي هل الفترة لإعداد تقارير الأداء المستخدمة في الشركة ؟

غير مناسبة على الإطلاق غير مناسبة متوسطة مناسبة مناسبة جدا

6/ ما هي درجة أهمية تقرير الأداء في تحديد أحقية الموظف في الحصول على المكافآت والمزايا ؟

أهمية منخفضة جدا أهمية منخفضة أهمية متوسطة أهمية كبيرة أهمية كبيرة جدا

7/ إلى أي درجة يحصل الموظف على التدريب بناء على نتائج تقارير الأداء ؟

درجة منخفضة جدا درجة منخفضة درجة متوسطة درجة كبيرة درجة كبيرة جدا

8/ في رأيك الشخصي ما هي درجة اهتمام رئيسك المباشر بتقييم ومتابعة تحسن أدائك بعد مشاركتك في أحد البرامج التدريبية ؟

درجة منخفضة جدا درجة منخفضة درجة متوسطة درجة كبيرة درجة كبيرة جدا

وتقبلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد جودت فارس

جامعة تلمسان - الجزائر

الاستبيان الخاص بموضوع

"أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشري"
نموذج مقترح ودراسة تطبيقية

موجه إلى

دائرة الشؤون الادارية والموارد البشرية والمالية
بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"

إشراف:

الأستاذ الدكتور / بلمقدم مصطفى

إعداد:

محمد جودت فارس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة تلمسان - الجزائر

الرقم الكودي للفرد:

الدائرة:

عدد الأفراد العاملين بالدائرة:

عمر الفرد:

الحالة الاجتماعية للفرد:

أعزب متزوج ولا يعول متزوج ويعول

1- هل ما زال الفرد (الرقم الكودي للفرد:) موجود بالخدمة ؟

نعم لا

(في حالة الإجابة بنعم انتقل إلى السؤال رقم (5))

2- إذا كانت الإجابة (لا) فما هي السنة التي ترك فيها الفرد العمل بالشركة ؟

.....

3- ما هو سبب ترك الفرد للعمل ؟ (ضع علامة ✓ أمام السبب)

الوفاة.

إحالة إلى المعاش.

إصابة عمل أو مرض مزمن.

الحصول على إجازة بدون مرتب.

الاستقالة.

انقطاع عن العمل بدون سبب.

أسباب أخرى:

.....1

.....2

.....3

.....4

4- تكلفة معدل دوران العمل للفرد تارك الخدمة:

2007	2006	2005	السنوات	
			بنود تكلفة معدل دوران العمل	
			أ- تكلفة المقابلة الشخصية للتعرف على أسباب ترك الخدمة.	1- تكلفة الإفصال عن العمل
			ب- تكلفة الإجراءات الإدارية اللازمة.	
			ج- تكلفة المستحقات المالية عند الانتهاء من الخدمة.	
			أ- كلفة الإعلان عن الوظيفة الحالية.	2- تكلفة الإحلال
			ب- تكلفة الاختبارات اللازمة للتعيين.	
			ج- تكلفة المقابلة الشخصية للفرد الجديد.	
			د- تكلفة الإجراءات الإدارية للتعيين.	
			هـ- تكلفة إجراء الكشف الطبي.	
			أي تكاليف أخرى تتحملها الشركة عند انتهاء خدمة الفرد	3- تكلفة التدريب
			-1	
			-2	
			-3	
			-4	
			-5	
				المجموع

5- الأجرور والمكافآت للفرد المتدرب:

الأجرور والمكافآت والمزايا المتغيرة للسنوات من 2004-2007

2007	2006	2005	2004	السنوات
				عناصر الأجرور والمكافآت والمزايا الأخرى وفقا للأداء
				1- المكافآت: (مبالغ تصرف عن الأداء المتميز للفرد ولا تضاف إلى مرتبه الأساسي)
				2- الحوافز الجماعية: (مبالغ تصرف بنسب متفاوتة لكل فرد داخل جماعة العمل وفقا لمستوى أداء كل فرد)
				3- علاوة الجدارة: (مبالغ تصرف عن الأداء المتميز للفرد وتضاف لمرتبه الأساسي)
				4- مزايا أخرى: أ- مادية: - - - - - - - - - ب- عينية: - - - - -
				المجموع

ملحق رقم (3)
تفريغ قائمتي الاستبيان

الدائرة	x2	العمر2	الخبرة2	x3	q1.1	q1.2
المبيعات	.51	30-34	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
الشؤون الادارية	2.73	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
الشؤون الادارية	2.73	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
الشؤون الادارية	2.73	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
التسويق والاعلا	5.55	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
العناية بالزبائن	3.50	20-24	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	اعزب	عالية	متوسطة
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	اعزب	منخفضة	منخفضة
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	اعزب	متوسطة	متوسطة
الهندسة	9.89	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
المبيعات	.51	20-24	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
المبيعات	.51	20-24	3-5	اعزب	متوسطة	عالية
المبيعات	.51	20-24	3-5	اعزب	عالية	عالية
المبيعات	.51	20-24	3-5	اعزب	عالية	متوسطة
المبيعات	.51	20-24	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
المبيعات	.51	20-24	3-5	اعزب	متوسطة	عالية
المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية جدا
المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعو	متوسطة	متوسطة
المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعو	عالية	عالية
المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	متوسطة	متوسطة
المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعو	متوسطة	متوسطة
المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعو	متوسطة	منخفضة
المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	متوسطة	متوسطة
المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	عالية	متوسطة
المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	منخفضة
المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
المبيعات	.51	30-34	3-5	متزوج ولا يعو	عالية جدا	عالية جدا
المبيعات	.51	30-34	3-5	متزوج ويعول	منخفضة جدا	منخفضة جدا
الشؤون الادارية	2.73	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
الشؤون الادارية	2.73	25-29	3-5	متزوج ولا يعو	متوسطة	عالية
الشؤون الادارية	2.73	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
الشؤون الادارية	2.73	30-34	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
التسويق والاعلا	5.55	30-34	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	متوسطة
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	اعزب	متوسطة	متوسطة
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	متزوج ولا يعو	متوسطة	عالية
العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا

	q1.3	q2.1	q2.2	q3.1	q3.2	q3.3	q4.1
1	متوسطة	عالية	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
2	عالية	منخفضة جدا	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية
3	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
4	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
5	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
6	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
7	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
8	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
9	متوسطة	منخفضة	متوسطة	غير مناسبة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
10	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
11	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
12	متوسطة	متوسطة	عالية	غير مناسبة	غير مناسبة	متوسطة	منخفضة
13	عالية جدا	عالية	متوسطة	غير مناسبة	غير مناسبة	غير مناسبة	عالية جدا
14	متوسطة	عالية	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	متوسطة
15	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	مناسبة	متوسطة	عالية
16	عالية	عالية	منخفضة	متوسطة	مناسبة	متوسطة	متوسطة
17	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية
18	عالية	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية
19	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	متوسطة
20	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
21	متوسطة	عالية	منخفضة	متوسطة	متوسطة	غير مناسبة	عالية جدا
22	عالية	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
23	منخفضة	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
24	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	متوسطة	عالية
25	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
26	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	متوسطة	عالية
27	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	مناسبة	متوسطة
28	متوسطة	متوسطة	عالية	متوسطة	غير مناسبة	غير مناسبة	عالية
29	متوسطة	عالية	عالية جدا	مناسبة	مناسبة جدا	مناسبة	متوسطة
30	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	متوسطة	متوسطة
31	عالية جدا	عالية	عالية جدا	غير مناسبة	غير مناسبة	غير مناسبة	متوسطة
32	عالية جدا	متوسطة	عالية جدا	مناسبة	متوسطة	مناسبة	متوسطة
33	منخفضة جدا	منخفضة جدا	عالية	غير مناسبة	غير مناسبة	غير مناسبة	عالية
34	متوسطة	متوسطة	عالية	غير مناسبة	غير مناسبة	غير مناسبة	عالية جدا
35	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة جدا	مناسبة	مناسبة	متوسطة	عالية جدا
36	عالية	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
37	عالية جدا	عالية	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
38	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
39	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
40	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة جدا	مناسبة	عالية
41	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
42	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	عالية
43	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية جدا

	q4.2	x1	q5.1	q5.2	q5.3	q5.4	q5.5
1	عالية	منخفضة	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية
2	متوسطة	منخفضة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
3	عالية	منخفضة	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة
4	عالية	منخفضة	عالية	عالية	عالية	عالية	متوسطة
5	عالية	متوسطة	عالية	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة
6	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	عالية	منخفضة	منخفضة
7	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة
8	عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	منخفضة	منخفضة	متوسطة
9	منخفضة جدا	متوسطة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
10	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	عالية جدا
11	عالية جدا	منخفضة	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية
12	متوسطة	منخفضة جدا	متوسطة	منخفضة	عالية	متوسطة	منخفضة
13	متوسطة	منخفضة جدا	عالية	عالية جدا	عالية	متوسطة	متوسطة
14	عالية	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة
15	عالية	متوسطة	عالية	عالية	عالية	متوسطة	عالية
16	عالية	منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
17	عالية	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
18	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	متوسطة	منخفضة	متوسطة
19	متوسطة	عالية	متوسطة	عالية	عالية	عالية	عالية
20	عالية جدا	منخفضة	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية
21	متوسطة	عالية جدا	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة	عالية جدا
22	عالية جدا	منخفضة	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية	متوسطة
23	متوسطة	متوسطة	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا
24	عالية	منخفضة	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	عالية
25	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
26	عالية	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	عالية
27	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
28	متوسطة	منخفضة	متوسطة	منخفضة	عالية	عالية	منخفضة جدا
29	عالية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	متوسطة	عالية	منخفضة
30	متوسطة	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	عالية	منخفضة	متوسطة
31	منخفضة جدا	عالية جدا	عالية جدا	متوسطة	عالية جدا	عالية	منخفضة
32	متوسطة	منخفضة جدا	عالية	منخفضة	متوسطة	منخفضة	متوسطة
33	منخفضة جدا	عالية جدا	متوسطة	متوسطة	عالية	منخفضة جدا	عالية
34	عالية	منخفضة جدا	عالية جدا	عالية جدا	متوسطة	متوسطة	منخفضة
35	عالية	منخفضة جدا	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة
36	عالية	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة
37	عالية	منخفضة	عالية	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة
38	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية	منخفضة
39	عالية	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	متوسطة
40	عالية	عالية جدا	متوسطة	متوسطة	عالية	منخفضة	منخفضة
41	عالية جدا	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	متوسطة
42	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	منخفضة	عالية	منخفضة
43	عالية جدا	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	منخفضة جدا	منخفضة

	q6.1	q7.1	q7.2	q7.3	q7.4	q7.5	q7.6
1	قليلة	راضي	راضي	راضي	راضي	مناسبة	اهمية كبيرة
2	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
3	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
4	متوسطة	راضي	راضي	متوسط الرضا	متوسط الرضا	غير مناسبة	اهمية كبيرة
5	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
6	قليلة	راضي	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
7	كبيرة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
8	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
9	متوسطة	راضي	راضي	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية كبيرة جدا
10	كبيرة جدا	راضي	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية متوسطة
11	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
12	قليلة	راضي جدا	راضي	راضي	راضي	مناسبة	اهمية متوسطة
13	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية منخفضة
14	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	غير راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
15	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية كبيرة جدا
16	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
17	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي	متوسطة	اهمية كبيرة
18	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	متوسطة	اهمية متوسطة
19	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
20	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
21	كبيرة	راضي جدا	راضي	راضي جدا	راضي	متوسطة	اهمية كبيرة
22	قليلة	راضي	راضي	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
23	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	غير مناسبة	اهمية منخفضة
24	كبيرة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
25	كبيرة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
26	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
27	كبيرة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
28	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	غير مناسبة	اهمية منخفضة
29	متوسطة	راضي	راضي جدا	متوسط الرضا	راضي	مناسبة	اهمية كبيرة
30	متوسطة	راضي	راضي جدا	غير راضي جدا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية متوسطة
31	كبيرة جدا	راضي	راضي	راضي	راضي	غير مناسبة عل	اهمية منخفضة
32	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
33	قليلة جدا	متوسط الرضا	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	غير مناسبة عل	اهمية كبيرة جدا
34	قليلة جدا	راضي	راضي جدا	راضي	غير راضي	متوسطة	اهمية كبيرة
35	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية متوسطة
36	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
37	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
38	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
39	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	متوسطة	اهمية متوسطة
40	متوسطة	راضي	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية متوسطة
41	قليلة	راضي	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
42	قليلة جدا	راضي	راضي	متوسط الرضا	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية منخفضة
43	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة

	q7.7	q7.8	var00001	q7.11	q7.22	q7.33	q7.44
1	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	1	2	2
2	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
3	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
4	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	2	4	5
5	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
6	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	2	0	4	4
7	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
8	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
9	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	1	4	5
10	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	0	5	5
11	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
12	درجة متوسطة	درجة منخفضة	.	0	2	2	2
13	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	0	2	4
14	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	4	9
15	درجة متوسطة	درجة كبيرة جدا	.	1	0	3	5
16	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
17	درجة كبيرة	درجة متوسطة	.	0	0	0	3
18	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	0	2	2
19	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
20	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
21	درجة متوسطة	درجة منخفضة	.	0	1	0	2
22	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	1	1	4	4
23	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	0	0	3	5
24	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
25	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
26	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	1	0	0	0
27	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	0	0	0
28	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	4
29	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	5	2
30	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	1	0	9	6
31	درجة متوسطة	درجة منخفضة	.	2	2	3	3
32	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	2	0
33	درجة منخفضة	درجة كبيرة	.	5	0	2	4
34	درجة منخفضة	درجة كبيرة	.	1	0	1	7
35	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	0	1	4
36	درجة كبيرة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
37	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
38	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
39	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	0	2	2
40	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	0	4	5
41	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	1	2	6	7
42	درجة منخفضة	درجة متوسطة	.	1	2	6	4
43	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0

	x4	x5	sum1	sum2	sum3	sum4	sum5
1	30	3	9	8	15	9	20
2	25	3	12	2	9	7	11
3	27	3	12	8	12	8	15
4	27	3	10	8	12	8	19
5	27	3	12	8	12	8	17
6	24	3	15	10	15	10	16
7	25	3	15	10	15	10	13
8	25	3	11	6	9	8	14
9	25	3	7	5	8	3	10
10	25	3	9	6	9	5	9
11	26	3	12	8	12	9	20
12	27	3	11	7	7	5	14
13	20	3	12	7	5	8	
14	23	3	11	8	15	7	17
15	23	3	10	8	10	8	19
16	24	3	10	6	10	7	12
17	24	3	11	7	9	8	15
18	24	3	13	8	9	7	15
19	25	3	12	8	12	6	19
20	25	3	15	10	15	10	20
21	25	3	9	6	8	8	18
22	25	3	12	10	15	10	22
23	26	3	8	10	12	7	25
24	26	3	12	8	11	8	18
25	26	3	9	6	9	7	15
26	26	3	8	6	10	8	15
27	26	3	9	6	12	6	15
28	27	3	9	7	7	7	14
29	27	3	10	9	13	7	14
30	27	3	7	6	10	6	15
31	29	3	15	9	6	4	19
32	29	3	15	8	11	6	14
33	31	3	3	5	3	5	15
34	31	3	11	7	5	9	18
35	25	4	10	2	11	9	17
36	26	4	12	6	12	8	15
37	28	4	15	8	15	9	18
38	32	4	15	10	15	10	21
39	30	4	10	6	12	8	14
40	25	4	9	6	13	8	14
41	26	4	15	10	15	10	13
42	26	4	11	7	11	7	13
43	27	4	15	10	12	10	13

	sum6	sum7	mean1	mean2	mean3	mean4	mean5
1	2	31	3.00	4.00	5.00	4.50	4.00
2	3	36	4.00	1.00	3.00	3.50	2.20
3	3	36	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
4	3	26	3.33	4.00	4.00	4.00	3.80
5	2	32	4.00	4.00	4.00	4.00	3.40
6	2	35	5.00	5.00	5.00	5.00	3.20
7	4	40	5.00	5.00	5.00	5.00	2.60
8	3	32	3.67	3.00	3.00	4.00	2.80
9	3	31	2.33	2.50	2.67	1.50	2.00
10	5	27	3.00	3.00	3.00	2.50	1.80
11	2	36	4.00	4.00	4.00	4.50	4.00
12	2	29	3.67	3.50	2.33	2.50	2.80
13	2	27	4.00	3.50	1.67	4.00	
14	2	28	3.67	4.00	5.00	3.50	3.40
15	3	32	3.33	4.00	3.33	4.00	3.80
16	3	32	3.33	3.00	3.33	3.50	2.40
17	3	33	3.67	3.50	3.00	4.00	3.00
18	3	29	4.33	4.00	3.00	3.50	3.00
19	3	32	4.00	4.00	4.00	3.00	3.80
20	2	36	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
21	4	29	3.00	3.00	2.67	4.00	3.60
22	2	34	4.00	5.00	5.00	5.00	4.40
23	2	23	2.67	5.00	4.00	3.50	5.00
24	4	36	4.00	4.00	3.67	4.00	3.60
25	4	32	3.00	3.00	3.00	3.50	3.00
26	2	31	2.67	3.00	3.33	4.00	3.00
27	4	31	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
28	3	28	3.00	3.50	2.33	3.50	2.80
29	3	31	3.33	4.50	4.33	3.50	2.80
30	3	24	2.33	3.00	3.33	3.00	3.00
31	5	23	5.00	4.50	2.00	2.00	3.80
32	3	33	5.00	4.00	3.67	3.00	2.80
33	1	26	1.00	2.50	1.00	2.50	3.00
34	1	27	3.67	3.50	1.67	4.50	3.60
35	2	31	3.33	1.00	3.67	4.50	3.40
36	2	33	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00
37	2	38	5.00	4.00	5.00	4.50	3.60
38	2	40	5.00	5.00	5.00	5.00	4.20
39	3	29	3.33	3.00	4.00	4.00	2.80
40	3	30	3.00	3.00	4.33	4.00	2.80
41	2	33	5.00	5.00	5.00	5.00	2.60
42	1	23	3.67	3.50	3.67	3.50	2.60
43	3	36	5.00	5.00	4.00	5.00	2.60

	mean6	mean7	m.mean	mean44	sum44	wage	perform
1	2.00	3.88	3.77	3.67	11	6.62200	.00600
2	3.00	4.50	3.17	3.00	9	16.33730	.03330
3	3.00	4.50	3.79	3.33	10	4.52766	.01300
4	3.00	3.25	3.63	3.33	10	8.78066	.03330
5	2.00	4.00	3.63	3.67	11	9.23933	.03000
6	2.00	4.38	4.22	3.67	11	-5.02230	-.02300
7	4.00	5.00	4.51	3.67	11	21.90060	.02000
8	3.00	4.00	3.35	3.67	11	7.47333	.03000
9	3.00	3.88	2.55	2.00	6	30.13660	-.06000
10	5.00	3.38	3.10	3.33	10	2.83733	.01660
11	2.00	4.50	3.86	3.67	11	10.98700	.02660
12	2.00	3.63	2.92	3.33	10	11.23700	.06000
13	2.00	3.38		3.00	9	8.32533	.01300
14	2.00	3.50	3.58	3.33	10	19.03330	.03330
15	3.00	4.00	3.64	3.67	11	1.53666	.06600
16	3.00	4.00	3.22	3.00	9	13.50660	-.00660
17	3.00	4.13	3.47	3.33	10	12.67330	.00660
18	3.00	3.63	3.49	3.33	10	10.46000	-.00660
19	3.00	4.00	3.69	3.33	10	-4.16330	-.00600
20	2.00	4.50	4.36	4.00	12	-.66660	-.04330
21	4.00	3.63	3.41	4.33	13	8.00000	.03300
22	2.00	4.25	4.24	4.00	12	12.00000	.04000
23	2.00	2.88	2.62	3.33	10	-1.33330	.03000
24	4.00	4.50	3.97	3.33	10	25.33330	.03660
25	4.00	4.00	3.36	3.33	10	5.33333	.01660
26	2.00	3.88	3.13	3.00	9	-.99660	-.00100
27	4.00	3.88	3.41	3.00	9	13.00000	.03330
28	3.00	3.50	3.09	3.00	9	15.66660	.02000
29	3.00	3.88	3.62	2.67	8	18.33330	.03000
30	3.00	3.00	2.95	3.33	10	9.33333	.02330
31	5.00	2.88	3.60	3.00	9	8.33333	-.01330
32	3.00	4.13	3.66	3.33	10	-5.00000	.04000
33	1.00	3.25	2.04	3.33	10	15.35660	.03160
34	1.00	3.38	3.04	3.33	10	22.66660	.06330
35	2.00	3.88	3.40	3.33	10	7.33333	.01000
36	2.00	4.13	3.59	3.67	11	-10.6660	-.02600
37	2.00	4.75	4.12	3.67	11	2.00000	.00190
38	2.00	5.00	4.46	3.67	11	8.00000	.01330
39	3.00	3.63	3.39	3.33	10	10.00000	.02000
40	3.00	3.75	3.41	4.33	13	5.33333	.01330
41	2.00	4.13	4.10	3.67	11	17.33330	.03660
42	1.00	2.88	2.97	3.67	11	14.35930	.02330
43	3.00	4.50	4.16	4.33	13	-6.00000	-.03300

	wagesin	s.sum
1	1103.667	94.00
2	490.6096	80.00
3	348.2815	94.00
4	263.6835	86.00
5	307.9777	91.00
6	218.3609	103.00
7	1095.030	107.00
8	249.1110	83.00
9	-502.277	67.00
10	170.9235	70.00
11	413.0451	99.00
12	187.2833	75.00
13	640.4100	
14	571.5706	88.00
15	23.28273	90.00
16	-2046.45	80.00
17	1920.197	86.00
18	-1584.85	84.00
19	693.8833	92.00
20	15.39492	108.00
21	242.4242	82.00
22	300.0000	105.00
23	-44.4433	87.00
24	692.1667	97.00
25	321.2849	82.00
26	996.6000	80.00
27	390.3904	83.00
28	783.3300	75.00
29	611.1100	87.00
30	400.5721	71.00
31	-626.566	81.00
32	-125.000	90.00
33	485.9684	58.00
34	358.0821	78.00
35	733.3330	82.00
36	410.2308	88.00
37	1052.632	105.00
38	601.5038	113.00
39	500.0000	82.00
40	401.0023	83.00
41	473.5874	98.00
42	616.2790	73.00
43	181.8182	99.00

	الدائرة	x2	العمر 2	الخبرة 2	x3	q1.1	q1.2
44	العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
45	العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
46	المالية	4.17	25-29	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
47	المالية	4.17	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
48	المالية	4.17	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
49	المالية	4.17	25-29	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
50	المالية	4.17	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
51	الهندسة	9.89	20-24	3-5	اعزب	عالية	عالية
52	الهندسة	9.89	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
53	الهندسة	9.89	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
54	الهندسة	9.89	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
55	الهندسة	9.89	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
56	الهندسة	9.89	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
57	الهندسة	9.89	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
58	الهندسة	9.89	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	متوسطة
59	الهندسة	9.89	30-34	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية
60	المبيعات	.51	20-24	3-5	متزوج ولا يعول	متوسطة	متوسطة
61	المبيعات	.51	20-24	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
62	المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	منخفضة	منخفضة
63	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	عالية
64	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	عالية	عالية
65	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
66	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
67	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
68	المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	منخفضة	منخفضة
69	المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	منخفضة	متوسطة
70	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	متوسطة	متوسطة
71	المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	متوسطة	متوسطة
72	المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	عالية	عالية
73	المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	متوسطة	متوسطة
74	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
75	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
76	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	عالية	عالية
77	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	منخفضة جدا	منخفضة
78	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	متوسطة
79	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
80	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	عالية	عالية
81	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	منخفضة	متوسطة
82	المبيعات	.51	30-34	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
83	الشؤون الادارية	2.73	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	متوسطة	عالية
84	الشؤون الادارية	2.73	30-34	3-5	متزوج ويعول	منخفضة	عالية
85	التسويق والاعلا	5.55	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
86	العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة

	q1.3	q2.1	q2.2	q3.1	q3.2	q3.3	q4.1
44	متوسطة	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة	مناسبة	مناسبة	متوسطة
45	عالية	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
46	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
47	عالية جدا	عالية	عالية جدا	مناسبة	متوسطة	متوسطة	عالية
48	عالية جدا	منخفضة	متوسطة	مناسبة جدا	مناسبة	مناسبة جدا	منخفضة جدا
49	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
50	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
51	عالية	متوسطة	عالية	متوسطة	غير مناسبة	غير مناسبة	عالية
52	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة	عالية جدا
53	عالية	متوسطة	عالية	متوسطة	مناسبة	متوسطة	عالية
54	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
55	عالية	متوسطة	متوسطة	مناسبة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
56	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
57	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
58	منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	متوسطة	متوسطة
59	عالية جدا	عالية	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
60	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	غير مناسبة	متوسطة	عالية
61	عالية	عالية	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
62	منخفضة	متوسطة	عالية	متوسطة	مناسبة	متوسطة	عالية جدا
63	متوسطة	متوسطة	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية جدا
64	عالية	عالية	عالية جدا	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
65	متوسطة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	غير مناسبة	متوسطة	متوسطة
66	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	متوسطة
67	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	مناسبة	متوسطة
68	منخفضة	منخفضة	منخفضة	غير مناسبة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
69	منخفضة	متوسطة	منخفضة	غير مناسبة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
70	منخفضة	منخفضة	متوسطة	مناسبة	مناسبة جدا	مناسبة	متوسطة
71	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	متوسطة
72	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية
73	متوسطة	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
74	عالية	عالية	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
75	عالية	متوسطة	عالية	مناسبة	مناسبة جدا	مناسبة	عالية جدا
76	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
77	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة جدا	متوسطة	غير مناسبة	متوسطة	متوسطة
78	متوسطة	متوسطة	عالية	غير مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	متوسطة
79	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
80	منخفضة	عالية	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
81	متوسطة	متوسطة	منخفضة جدا	مناسبة	متوسطة	غير مناسبة	متوسطة
82	عالية	متوسطة	عالية جدا	مناسبة	متوسطة	مناسبة جدا	عالية جدا
83	عالية	منخفضة	منخفضة جدا	غير مناسبة	مناسبة جدا	غير مناسبة	منخفضة
84	متوسطة	متوسطة	عالية	مناسبة جدا	مناسبة	متوسطة	عالية جدا
85	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية جدا
86	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة

	q4.2	x1	q5.1	q5.2	q5.3	q5.4	q5.5
44	متوسطة	عالية	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة
45	عالية	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	متوسطة
46	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	منخفضة	منخفضة جدا	متوسطة
47	عالية جدا	منخفضة	عالية	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة
48	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة
49	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	عالية
50	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
51	متوسطة	عالية جدا	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
52	عالية	منخفضة جدا	عالية	منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية
53	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
54	عالية جدا	عالية	عالية	متوسطة	عالية	عالية	عالية
55	متوسطة	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
56	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
57	عالية	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة
58	متوسطة	عالية جدا	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
59	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
60	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة
61	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية جدا	متوسطة	متوسطة	عالية	منخفضة
62	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	عالية جدا	عالية جدا	عالية
63	عالية	منخفضة جدا	متوسطة	عالية	عالية	عالية	عالية
64	عالية جدا	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية	عالية
65	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة جدا	متوسطة	عالية	متوسطة	متوسطة
66	متوسطة	عالية	منخفضة	منخفضة جدا	عالية	منخفضة	منخفضة جدا
67	عالية	متوسطة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
68	متوسطة	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية
69	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	منخفضة جدا
70	عالية	متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	متوسطة	منخفضة جدا
71	متوسطة	عالية	عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية
72	عالية	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية
73	عالية	متوسطة	عالية	متوسطة	عالية	متوسطة	متوسطة
74	عالية جدا	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	عالية	متوسطة	متوسطة
75	عالية	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
76	عالية	متوسطة	عالية	متوسطة	عالية جدا	عالية	عالية جدا
77	عالية	عالية	منخفضة جدا	عالية	عالية	عالية	متوسطة
78	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة
79	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
80	منخفضة	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية
81	متوسطة	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	متوسطة
82	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة	منخفضة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
83	منخفضة	عالية	عالية	عالية جدا	متوسطة	عالية	متوسطة
84	عالية جدا	منخفضة	عالية	عالية	منخفضة جدا	منخفضة جدا	عالية جدا
85	عالية	متوسطة	عالية	متوسطة	عالية جدا	عالية	متوسطة
86	متوسطة	عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	عالية
			متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	متوسطة

	q6.1	q7.1	q7.2	q7.3	q7.4	q7.5	q7.6
44	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	غير مناسبة	اهمية منخفضة
45	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
46	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
47	كبيرة	راضي	راضي	راضي	راضي	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
48	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	غير مناسبة عل	اهمية كبيرة جدا
49	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
50	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
51	قليلة جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية كبيرة
52	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
53	كبيرة	راضي	راضي	غير راضي جدا	غير راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
54	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
55	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية كبيرة
56	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
57	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
58	متوسطة	راضي	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية كبيرة جدا
59	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة جدا
60	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	غير مناسبة	اهمية متوسطة
61	كبيرة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة جدا
62	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية متوسطة
63	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية كبيرة جدا
64	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية كبيرة
65	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية منخفضة
66	قليلة	راضي	راضي	راضي	راضي	مناسبة	اهمية متوسطة
67	كبيرة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
68	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي	غير راضي	متوسطة	اهمية منخفضة
69	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية متوسطة
70	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية متوسطة
71	كبيرة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	متوسطة	اهمية متوسطة
72	متوسطة	راضي	راضي	راضي	راضي	متوسطة	اهمية متوسطة
73	قليلة	راضي جدا	راضي	راضي جدا	راضي	متوسطة	اهمية كبيرة
74	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	مناسبة	اهمية متوسطة
75	قليلة جدا	راضي جدا	راضي	راضي	راضي	متوسطة	اهمية كبيرة
76	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
77	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية كبيرة
78	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
79	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	مناسبة	اهمية كبيرة
80	كبيرة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية كبيرة
81	متوسطة	راضي	راضي	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية منخفضة
82	كبيرة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسطة	اهمية كبيرة
83	قليلة جدا	راضي	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية منخفضة
84	قليلة	راضي	راضي	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
85	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	مناسبة	اهمية كبيرة
86	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	غير مناسبة	اهمية منخفضة

	q7.7	q7.8	var00001	q7.11	q7.22	q7.33	q7.44
44	درجة منخفضة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
45	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
46	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
47	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	1	1	2
48	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	3	0	3	2
49	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	1	0	3	2
50	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
51	درجة منخفضة	درجة كبيرة جدا	.	0	0	4	4
52	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
53	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	1	9	9
54	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
55	درجة كبيرة	درجة متوسطة	.	1	0	1	4
56	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
57	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	0
58	درجة منخفضة	درجة متوسطة	.	1	0	4	4
59	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
60	درجة منخفضة	درجة متوسطة	.	1	0	1	5
61	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	0	0	0
62	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	1	5
63	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	0	0	0	4
64	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	3	0	0	0
65	درجة منخفضة	درجة متوسطة	.	1	0	0	0
66	درجة منخفضة	درجة متوسطة	.	1	1	1	2
67	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
68	درجة متوسطة	درجة منخفضة	.	2	0	2	8
69	درجة متوسطة	درجة منخفضة	.	1	0	3	5
70	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	3	5
71	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	0	2	2
72	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	1	1	1	2
73	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	1	0	2
74	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	2	0	2	2
75	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	.	0	1	2	3
76	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	0	0
77	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	4	6
78	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	0	0
79	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	2	0	2	2
80	درجة متوسطة	درجة منخفضة	.	1	0	0	0
81	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	2	2	5	5
82	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	0	5
83	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	1	0	2	4
84	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	1	0	0
85	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	0	1	2
86	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	0	0	0	0

	x4	x5	sum1	sum2	sum3	sum4	sum5
44	29	4	9	10	12	6	7
45	29	4	12	10	12	8	12
46	26	4	13	9	10	9	17
47	26	4	15	5	14	6	18
48	26	4	15	10	15	10	15
49	26	4	12	7	7	7	13
50	27	4	15	10	14	9	15
51	24	4	12	7	10	8	18
52	25	4	12	8	12	9	15
53	25	4	12	6	10	6	15
54	26	4	9	6	12	8	15
55	26	4	14	5	10	6	12
56	24	4	9	8	15	10	17
57	24	4	14	6	8	7	15
58	25	4	6	7	15	10	23
59	25	4	10	7	10	8	20
60	25	4	12	7	12	9	18
61	26	4	9	9	12	9	15
62	26	4	9	5	8	6	9
63	26	4	9	6	9	7	12
64	26	4	6	6	12	7	16
65	26	4	7	4	8	5	11
66	26	4	8	5	7	6	12
67	26	4	9	5	13	7	18
68	27	4	12	6	11	6	16
69	27	4	9	7	9	8	17
70	27	4	12	8	12	8	16
71	27	4	10	8	15	10	15
72	27	4	12	7	13	9	20
73	28	4	6	8	12	8	19
74	28	4	10	2	8	7	6
75	28	4	12	7	8	6	15
76	28	4	10	8	12	8	20
77	29	4	8	6	9	5	14
78	30	4	14	4	9	6	11
79	29	5	11	8	12	8	19
80	30	5	9	3	9	4	15
81	25	5	12	7	12	10	19
82	27	5	9	8	12	9	20
83	27	5	9	6	9	5	13
84	27	5	12	6	9	5	13
85	27	5	9	6	9	5	13
86	27	5	9	6	9	5	13

	sum6	sum7	mean1	mean2	mean3	mean4	mean5
44	3	29	3.00	5.00	4.00	3.00	1.40
45	3	36	4.00	5.00	4.00	4.00	2.40
46	2	36	5.00	5.00	5.00	5.00	3.60
47	4	33	4.33	4.50	3.33	4.50	3.40
48	3	29	5.00	2.50	4.67	3.00	3.60
49	2	37	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00
50	3	40	5.00	5.00	5.00	5.00	3.20
51	1	30	4.00	3.50	2.33	3.50	2.60
52	2	32	5.00	5.00	4.67	4.50	3.00
53	4	24	4.00	3.50	3.33	4.00	3.60
54	2	36	4.00	4.00	4.00	4.50	3.00
55	3	30	4.00	3.00	3.33	3.00	3.00
56	3	36	4.00	4.00	4.00	4.50	3.40
57	3	32	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
58	3	28	3.00	2.50	3.33	3.00	2.40
59	3	38	4.67	4.00	5.00	5.00	3.40
60	3	26	3.00	3.00	2.67	3.50	3.00
61	4	36	4.67	4.50	5.00	5.00	4.60
62	2	29	2.00	3.50	3.33	4.00	4.00
63	2	34	3.33	3.50	4.00	4.50	3.60
64	2	34	4.00	4.50	4.00	4.50	3.00
65	3	29	3.00	2.50	2.67	3.00	1.80
66	2	28	3.00	3.00	3.00	3.50	2.40
67	4	33	3.00	3.00	4.00	3.50	3.20
68	2	25	2.00	2.00	2.67	2.50	2.20
69	2	27	2.33	2.50	2.33	3.00	2.40
70	3	29	2.67	2.50	4.33	3.50	3.60
71	4	29	3.00	3.00	3.67	3.00	3.20
72	3	28	4.00	3.50	3.00	4.00	3.40
73	2	31	3.00	4.00	4.00	4.00	3.20
74	2	30	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
75	1	33	3.33	3.50	4.33	4.50	4.00
76	3	34	4.00	4.00	4.00	4.00	3.80
77	2	32	2.00	1.00	2.67	3.50	1.20
78	3	34	3.33	3.50	2.67	3.00	3.00
79	3	33	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
80	4	30	3.33	3.00	3.00	2.50	2.80
81	3	21	2.67	2.00	3.00	3.00	2.20
82	4	31	4.67	4.00	4.00	4.00	3.80
83	1	24	3.67	1.50	3.00	2.00	3.00
84	2	32	3.00	3.50	4.00	5.00	3.80
85	3	33	4.00	4.00	4.00	4.50	4.00
86	3	28	3.00	3.00	3.00	2.50	2.60

	mean6	mean7	m.mean	mean44	sum44	wage	perform
44	3.00	3.63	3.00	3.33	10	-8.33330	-.04000
45	3.00	4.50	3.70	4.00	12	4.66666	.01000
46	2.00	4.50	4.30	3.67	11	4.51400	.00830
47	4.00	4.13	4.03	3.67	11	7.66666	.03000
48	3.00	3.63	3.15	3.33	10	-14.33330	-.04600
49	2.00	4.63	4.23	3.67	11	19.33330	.07330
50	3.00	5.00	4.46	3.67	11	9.33333	.01330
51	1.00	3.75	2.95	4.00	12	1.57233	.00500
52	2.00	4.00	4.02	3.33	10	23.00000	.07000
53	4.00	3.00	3.63	3.67	11	-2.66660	.03366
54	2.00	4.50	3.71	4.33	13	5.00000	.02330
55	3.00	3.75	3.30	3.33	10	10.66660	-.03330
56	3.00	4.50	3.91	4.33	13	1.66666	.00660
57	3.00	4.00	3.43	3.33	10	-11.0000	-.01600
58	3.00	3.50	2.96	3.67	11	-17.6660	-.04300
59	3.00	4.75	4.26	3.67	11	1.33333	.00660
60	3.00	3.25	3.06	3.33	10	12.33330	.03330
61	4.00	4.50	4.61	4.67	14	5.33333	.01330
62	2.00	3.63	3.21	3.67	11	-5.00000	-.01600
63	2.00	4.25	3.60	3.33	10	-1.66660	-.01300
64	2.00	4.25	3.75	3.33	10	12.33330	.03330
65	3.00	3.63	2.80	3.33	10	25.66400	.08160
66	2.00	3.50	2.91	3.67	11	-4.00000	-.01600
67	4.00	4.13	3.55	3.33	10	1.00000	.00330
68	2.00	3.13	2.36	3.00	9	2.66666	-.00330
69	2.00	3.38	2.56	3.33	10	14.00000	.02660
70	3.00	3.63	3.32	3.33	10	-.66660	-.00300
71	4.00	3.63	3.36	3.33	10	19.33330	.05660
72	3.00	3.50	3.49	4.00	12	9.00000	.02330
73	2.00	3.88	3.44	3.67	11	1.33333	.00660
74	2.00	3.75	3.82	3.67	11	14.00000	.04330
75	1.00	4.13	3.54	3.67	11	7.66666	.04000
76	3.00	4.25	3.86	3.67	11	10.00000	.03330
77	2.00	4.00	2.34	3.67	11	2.33333	.01000
78	3.00	4.25	3.25	3.33	10	20.89230	-.06160
79	3.00	4.13	3.88	3.67	11	3.66666	-.01660
80	4.00	3.75	3.20	3.00	9	.46333	.03300
81	3.00	2.63	2.64	3.33	10	2.66666	.02000
82	4.00	3.88	4.05	4.00	12	-2.00000	-.00300
83	1.00	3.00	2.45	2.67	8	-.66660	.00600
84	2.00	4.00	3.61	4.00	12	9.33333	.01330
85	3.00	4.13	3.95	4.00	12	12.33330	.02330
86	3.00	3.50	2.94	3.00	9	-6.33330	-.02300

	wagesin	s.sum
44	208.3325	76.00
45	466.6660	93.00
46	543.8554	106.00
47	255.5553	95.00
48	311.5870	90.00
49	263.7558	104.00
50	701.7541	109.00
51	314.4660	77.00
52	328.5714	97.00
53	-79.2216	83.00
54	214.5923	94.00
55	-320.318	82.00
56	252.5242	97.00
57	687.5000	85.00
58	410.8372	73.00
59	202.0197	105.00
60	370.3694	74.00
61	401.0023	111.00
62	312.5000	82.00
63	128.2000	92.00
64	370.3694	93.00
65	314.5098	69.00
66	250.0000	73.00
67	303.0303	87.00
68	-808.079	61.00
69	526.3158	66.00
70	222.2000	83.00
71	341.5777	81.00
72	386.2661	84.00
73	202.0197	86.00
74	323.3256	92.00
75	191.6665	93.00
76	300.3003	96.00
77	233.3330	63.00
78	-339.161	83.00
79	-220.883	96.00
80	14.04030	78.00
81	133.3330	62.00
82	666.6667	96.00
83	-111.100	67.00
84	701.7541	91.00
85	529.3262	97.00
86	275.3609	73.00

	الدائرة	x2	العمر2	الخبرة2	x3	q1.1	q1.2
87	العناية بالزبائن	3.50	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
88	المالية	4.17	25-29	3-5	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
89	المالية	4.17	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	عالية	عالية
90	الهندسة	9.89	25-29	3-5	اعزب	منخفضة	متوسطة
91	الهندسة	9.89	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
92	الهندسة	9.89	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
93	المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	منخفضة جدا	متوسطة
94	المبيعات	.51	25-29	3-5	اعزب	منخفضة	منخفضة جدا
95	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	عالية جدا	عالية جدا
96	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	عالية جدا	عالية جدا
97	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	منخفضة جدا	متوسطة
98	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ولا يعول	عالية جدا	عالية
99	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية	عالية
100	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
101	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	عالية
102	المبيعات	.51	25-29	3-5	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية
103	المبيعات	.51	30-34	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
104	المبيعات	.51	30-34	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
105	المبيعات	.51	30-34	3-5	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
106	الشؤون الادارية	2.73	30-34	6-8	اعزب	متوسطة	منخفضة
107	الشؤون الادارية	2.73	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية	عالية
108	الشؤون الادارية	2.73	35-39	6-8	متزوج ويعول	متوسطة	عالية
109	العناية بالزبائن	3.50	25-29	6-8	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
110	العناية بالزبائن	3.50	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية	عالية
111	الهندسة	9.89	25-29	6-8	متزوج ويعول	عالية	عالية
112	الهندسة	9.89	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية	عالية
113	الهندسة	9.89	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
114	المبيعات	.51	25-29	6-8	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
115	المبيعات	.51	25-29	6-8	متزوج ويعول	منخفضة	منخفضة
116	العناية بالزبائن	3.50	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
117	العناية بالزبائن	3.50	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
118	العناية بالزبائن	3.50	30-34	6-8	اعزب	عالية جدا	عالية جدا
119	الهندسة	9.89	25-29	6-8	متزوج ويعول	منخفضة	منخفضة
120	الهندسة	9.89	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
121	المبيعات	.51	30-34	6-8	متزوج ولا يعول	متوسطة	متوسطة
122	المبيعات	.51	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية	متوسطة
123	المبيعات	.51	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
124	المبيعات	.51	35-39	6-8	متزوج ويعول	منخفضة	منخفضة
125	التسويق والعلا	5.55	35-39	6-8	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
126	الهندسة	9.89	30-34	6-8	متزوج ويعول	عالية جدا	عالية جدا
127	الهندسة	9.89	30-34	6-8	متزوج ويعول	متوسطة	متوسطة
128	التسويق والعلا	5.55	35-39	9-11	متزوج ويعول	منخفضة جدا	منخفضة
129	المبيعات	.51	30-34	9-11	متزوج ويعول	منخفضة	متوسطة

	q1.3	q2.1	q2.2	q3.1	q3.2	q3.3	q4.1
87	عالية جدا	عالية جدا	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
88	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
89	عالية	عالية	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
90	منخفضة	متوسطة	منخفضة	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة	متوسطة
91	عالية	عالية	متوسطة	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية جدا
92	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
93	متوسطة	متوسطة	عالية	غير مناسبة	غير مناسبة	غير مناسبة	منخفضة
94	منخفضة	متوسطة	منخفضة	غير مناسبة عل	غير مناسبة	غير مناسبة عل	متوسطة
95	عالية جدا	عالية جدا	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية
96	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
97	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	متوسطة	متوسطة
98	عالية	عالية	عالية جدا	متوسطة	متوسطة	غير مناسبة	متوسطة
99	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
100	متوسطة	عالية جدا	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
101	عالية	عالية	عالية	مناسبة جدا	متوسطة	مناسبة	عالية جدا
102	متوسطة	منخفضة	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة	مناسبة	عالية
103	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	متوسطة
104	متوسطة	عالية	متوسطة	متوسطة	مناسبة	متوسطة	عالية
105	عالية	متوسطة	منخفضة جدا	غير مناسبة عل	غير مناسبة عل	غير مناسبة عل	منخفضة جدا
106	متوسطة	منخفضة	منخفضة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	عالية
107	عالية	متوسطة	عالية	مناسبة	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
108	عالية جدا	عالية	عالية جدا	مناسبة	مناسبة	متوسطة	عالية جدا
109	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
110	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
111	عالية	عالية	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
112	عالية	عالية	عالية	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية جدا
113	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
114	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
115	منخفضة	متوسطة	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
116	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
117	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
118	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
119	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	غير مناسبة	متوسطة
120	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية جدا
121	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مناسبة	مناسبة	مناسبة	عالية
122	عالية	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة	متوسطة	مناسبة	عالية جدا
123	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
124	منخفضة	متوسطة	متوسطة	غير مناسبة عل	متوسطة	غير مناسبة	منخفضة
125	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
126	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
127	متوسطة	عالية	متوسطة	مناسبة	مناسبة	متوسطة	عالية
128	متوسطة	متوسطة	عالية	مناسبة جدا	مناسبة جدا	مناسبة جدا	عالية جدا
129	متوسطة	متوسطة	منخفضة	غير مناسبة	متوسطة	غير مناسبة	عالية

	q4.2	x1	q5.1	q5.2	q5.3	q5.4	q5.5
87	عالية جدا	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة
88	عالية	منخفضة جدا	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة
89	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	عالية	عالية	منخفضة
90	عالية	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة
91	عالية	منخفضة جدا	عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	منخفضة
92	عالية جدا	منخفضة	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
93	منخفضة	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	متوسطة	عالية
94	منخفضة	عالية جدا	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
95	عالية جدا	عالية	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	عالية جدا
96	عالية جدا	منخفضة	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	منخفضة
97	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
98	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية جدا	عالية	عالية	عالية	متوسطة
99	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية
100	عالية	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	عالية
101	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية جدا	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة
102	عالية	عالية	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة
103	منخفضة	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
104	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفضة
105	منخفضة جدا	عالية جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا	منخفضة جدا
106	عالية	متوسطة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
107	عالية	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة	متوسطة
108	عالية جدا	منخفضة جدا	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	منخفضة
109	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
110	عالية	منخفضة جدا	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية
111	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	عالية	متوسطة	منخفضة
112	عالية جدا	منخفضة	عالية	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة
113	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	منخفضة
114	عالية جدا	متوسطة	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	منخفضة
115	متوسطة	منخفضة	عالية	عالية	عالية	منخفضة جدا	عالية
116	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا
117	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا
118	عالية	متوسطة	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية
119	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة	منخفضة	عالية	عالية	عالية
120	عالية	منخفضة جدا	عالية	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
121	عالية	متوسطة	عالية	عالية	متوسطة	متوسطة	عالية
122	عالية جدا	متوسطة	عالية جدا	عالية جدا	عالية	متوسطة	متوسطة
123	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	منخفضة
124	متوسطة	عالية	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة	منخفضة	متوسطة
125	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	عالية جدا	متوسطة
126	عالية جدا	منخفضة جدا	عالية	عالية	متوسطة	عالية جدا	منخفضة
127	عالية	منخفضة	عالية	عالية	عالية	عالية	منخفضة
128	عالية جدا	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة جدا
129	متوسطة	عالية	منخفضة	منخفضة	منخفضة جدا	منخفضة جدا	عالية

	q6.1	q7.1	q7.2	q7.3	q7.4	q7.5	q7.6
87	كبيرة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة
88	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
89	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
90	قليلة جدا	راضي	راضي	غير راضي جدا	غير راضي جدا	متوسطة	اهمية منخفضة
91	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
92	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
93	كبيرة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
94	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	غير مناسبة	اهمية كبيرة
95	قليلة جدا	راضي جدا	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
96	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
97	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي	متوسطة	اهمية متوسطة
98	متوسطة	راضي	راضي جدا	متوسط الرضا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
99	متوسطة	راضي	راضي	راضي	راضي	مناسبة	اهمية كبيرة
100	كبيرة	راضي جدا	راضي جدا	راضي	راضي	مناسبة	اهمية كبيرة جدا
101	قليلة	راضي	راضي جدا	متوسط الرضا	راضي	متوسطة	اهمية كبيرة
102	كبيرة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
103	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية منخفضة
104	قليلة جدا	راضي	راضي	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة
105	كبيرة	متوسط الرضا	راضي	متوسط الرضا	متوسط الرضا	غير مناسبة عل	اهمية كبيرة جدا
106	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	غير راضي	راضي جدا	مناسبة	اهمية متوسطة
107	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
108	قليلة جدا	متوسط الرضا	غير راضي جدا	متوسط الرضا	غير راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة جدا
109	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسطة	اهمية متوسطة
110	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
111	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
112	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
113	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
114	قليلة	راضي	راضي جدا	راضي	غير راضي	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
115	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	متوسطة	اهمية كبيرة
116	قليلة	راضي	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
117	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
118	قليلة	راضي	راضي	راضي	راضي	مناسبة	اهمية كبيرة
119	قليلة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي	غير مناسبة	اهمية كبيرة
120	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
121	متوسطة	راضي	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية كبيرة
122	قليلة	راضي	راضي	راضي	راضي	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
123	متوسطة	راضي	راضي	راضي	راضي	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
124	قليلة جدا	راضي	راضي جدا	راضي	راضي	مناسبة	اهمية متوسطة
125	كبيرة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
126	كبيرة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة جدا	اهمية كبيرة جدا
127	متوسطة	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	راضي جدا	مناسبة	اهمية كبيرة
128	قليلة جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	متوسط الرضا	مناسبة	اهمية كبيرة جدا
129	قليلة جدا	راضي جدا	راضي جدا	متوسط الرضا	غير راضي	غير مناسبة	اهمية منخفضة

	q7.7	q7.8	var00001	q7.11	q7.22	q7.33	q7.44
87	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
88	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
89	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
90	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	2	2	9	9
91	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
92	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
93	درجة منخفضة	درجة كبيرة	.	2	0	0	0
94	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	2	5
95	درجة منخفضة	درجة كبيرة جدا	.	0	3	5	7
96	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
97	درجة متوسطة	درجة متوسطة	.	0	0	0	2
98	درجة متوسطة	درجة منخفضة	.	1	0	6	0
99	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	1	2	2
100	درجة كبيرة	درجة متوسطة	.	0	0	2	2
101	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	.	1	0	4	2
102	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	1	0	0	0
103	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	0	0	0	0
104	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	1	0	0
105	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	5	2	5	5
106	درجة متوسطة	درجة منخفضة	.	0	0	8	0
107	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
108	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	.	5	9	6	9
109	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
110	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
111	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
112	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
113	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
114	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	2	0	2	7
115	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	1	2
116	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	1	0	4	4
117	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
118	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	1	1	2	2
119	درجة منخفضة	درجة متوسطة	.	0	0	0	2
120	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
121	درجة متوسطة	درجة كبيرة	.	1	0	0	4
122	درجة كبيرة	درجة متوسطة	.	1	1	3	3
123	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	1	1	2	2
124	درجة كبيرة	درجة متوسطة	.	1	0	1	2
125	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
126	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة جدا	.	0	0	0	0
127	درجة كبيرة	درجة كبيرة	.	0	0	0	0
128	درجة كبيرة	درجة منخفضة	.	0	0	6	6
129	درجة منخفضة	درجة منخفضة	.	0	0	4	8

	x4	x5	sum1	sum2	sum3	sum4	sum5
87	28	5	15	9	15	10	11
88	27	5	15	10	15	9	15
89	28	5	12	8	15	10	18
90	25	5	7	5	14	7	17
91	28	5	12	7	12	9	16
92	28	5	15	10	15	10	15
93	25	5	7	7	6	4	13
94	25	5	5	5	4	5	13
95	25	5	15	9	9	9	9
96	27	5	15	10	15	10	22
97	28	5	7	6	10	6	14
98	28	5	13	9	8	8	20
99	28	5	12	8	12	8	20
100	29	5	9	9	12	8	18
101	29	5	11	8	12	10	19
102	29	5	12	7	13	8	17
103	30	5	9	6	11	5	9
104	33	5	9	7	10	7	14
105	33	5	10	4	3	2	5
106	30	6	8	4	11	8	12
107	31	6	12	7	14	9	16
108	36	6	12	9	11	10	16
109	29	6	9	6	9	6	15
110	30	6	12	8	12	8	20
111	28	6	12	8	15	10	17
112	30	6	12	8	12	10	18
113	31	6	15	10	15	10	16
114	29	6	15	10	15	10	22
115	29	6	6	7	9	6	17
116	31	7	15	10	15	10	25
117	32	7	15	10	15	10	25
118	34	7	15	10	12	8	20
119	28	7	6	2	8	6	16
120	32	7	15	10	12	9	14
121	31	7	9	6	12	8	18
122	31	7	11	10	11	10	20
123	32	7	15	10	15	10	22
124	35	7	6	6	6	5	10
125	37	10	15	10	15	10	23
126	30	10	15	10	15	10	18
127	32	8	9	7	11	8	18
128	36	9	6	7	15	10	10
129	33	9	8	5	7	7	10

	sum6	sum7	mean1	mean2	mean3	mean4	mean5
87	4	37	5.00	4.50	5.00	5.00	2.20
88	2	40	5.00	5.00	5.00	4.50	3.00
89	2	40	4.00	4.00	5.00	5.00	3.60
90	1	18	2.33	2.50	4.67	3.50	3.40
91	3	36	4.00	3.50	4.00	4.50	3.20
92	2	40	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00
93	4	30	2.33	3.50	2.00	2.00	2.60
94	3	29	1.67	2.50	1.33	2.50	2.60
95	1	31	5.00	4.50	3.00	4.50	1.80
96	2	40	5.00	5.00	5.00	5.00	4.40
97	3	31	2.33	3.00	3.33	3.00	2.80
98	3	30	4.33	4.50	2.67	4.00	4.00
99	3	32	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
100	4	34	3.00	4.50	4.00	4.00	3.60
101	2	32	3.67	4.00	4.00	5.00	3.80
102	4	37	4.00	3.50	4.33	4.00	3.40
103	3	26	3.00	3.00	3.67	2.50	1.80
104	1	35	3.00	3.50	3.33	3.50	2.80
105	4	21	3.33	2.00	1.00	1.00	1.00
106	2	29	2.67	2.00	3.67	4.00	2.40
107	2	36	4.00	3.50	4.67	4.50	3.20
108	1	26	4.00	4.50	3.67	5.00	3.20
109	2	33	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
110	3	36	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
111	3	40	4.00	4.00	5.00	5.00	3.40
112	3	36	4.00	4.00	4.00	5.00	3.60
113	3	40	5.00	5.00	5.00	5.00	3.20
114	2	35	5.00	5.00	5.00	5.00	4.40
115	3	31	2.00	3.50	3.00	3.00	3.40
116	2	35	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
117	2	40	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
118	2	32	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
119	2	30	2.00	1.00	2.67	3.00	3.20
120	3	36	5.00	5.00	4.00	4.50	2.80
121	3	32	3.00	3.00	4.00	4.00	3.60
122	2	33	3.67	5.00	3.67	5.00	4.00
123	3	36	5.00	5.00	5.00	5.00	4.40
124	1	31	2.00	3.00	2.00	2.50	2.00
125	4	40	5.00	5.00	5.00	5.00	4.60
126	4	40	5.00	5.00	5.00	5.00	3.60
127	3	36	3.00	3.50	3.67	4.00	3.60
128	1	31	2.00	3.50	5.00	5.00	2.00
129	1	21	2.67	2.50	2.33	3.50	2.00

	mean6	mean7	m.mean	mean44	sum44	wage	perform
87	4.00	4.63	4.33	4.00	12	6.00000	.03330
88	2.00	5.00	4.21	3.33	10	-1.33330	-.00600
89	2.00	5.00	4.09	3.67	11	2.66666	.00330
90	1.00	2.25	2.81	2.67	8	-6.66660	-.02300
91	3.00	4.50	3.81	3.33	10	8.00000	.04000
92	2.00	5.00	4.29	4.00	12	-.20560	.00160
93	4.00	3.75	2.88	2.00	6	4.66666	-.01330
94	3.00	3.63	2.46	3.33	10	-3.66660	.01300
95	1.00	3.88	3.38	4.33	13	-5.66660	-.01600
96	2.00	5.00	4.49	4.00	12	-5.00000	-.01600
97	3.00	3.88	3.05	3.00	9	18.00000	.05330
98	3.00	3.75	3.75	4.00	12	8.00000	.04000
99	3.00	4.00	3.86	4.00	12	1.33333	.00330
100	4.00	4.25	3.91	3.67	11	-20.6660	-.07000
101	2.00	4.00	3.78	3.67	11	-.33330	.06660
102	4.00	4.63	3.98	4.00	12	11.00000	.04330
103	3.00	3.25	2.89	2.33	7	4.66660	-.01000
104	1.00	4.38	3.07	3.33	10	.66666	.00330
105	4.00	2.63	2.14	2.33	7	2.00000	-.00660
106	2.00	3.63	2.91	3.67	11	.00000	.00300
107	2.00	4.50	3.77	4.00	12	6.66666	.01000
108	1.00	3.25	3.52	3.67	11	-3.00000	-.02000
109	2.00	4.13	3.02	3.00	9	9.66666	.03660
110	3.00	4.50	3.93	4.00	12	3.66666	.00330
111	3.00	5.00	4.20	3.67	11	-.66660	-.00600
112	3.00	4.50	4.01	4.00	12	7.33333	.03000
113	3.00	5.00	4.46	3.67	11	20.80000	.03000
114	2.00	4.38	4.40	4.33	13	-3.26330	-.00600
115	3.00	3.88	3.11	2.67	8	11.00000	.04000
116	2.00	4.38	4.48	3.67	11	-.98660	-.00100
117	2.00	5.00	4.57	3.67	11	25.66660	.06300
118	2.00	4.00	4.00	3.67	11	-7.66600	-.03000
119	2.00	3.75	2.66	3.33	10	7.33000	.03330
120	3.00	4.50	4.11	4.33	13	-13.3300	-.04400
121	3.00	4.00	3.51	3.67	11	18.33330	.05330
122	2.00	4.13	3.92	4.33	13	1.66233	.00400
123	3.00	4.50	4.56	3.67	11	9.66660	.03333
124	1.00	3.88	2.34	3.00	9	-10.0000	.01900
125	4.00	5.00	4.80	3.67	11	8.00000	.02660
126	4.00	5.00	4.66	3.67	11	.46300	.01660
127	3.00	4.50	3.61	3.33	10	-5.33330	-.00230
128	1.00	3.88	3.20	4.00	12	-3.33330	-.00130
129	1.00	2.63	2.38	3.67	11	7.66666	.02000

	wagesin	s.sum
87	180.1802	101.00
88	222.2167	106.00
89	808.0788	105.00
90	289.8522	69.00
91	200.0000	95.00
92	-128.500	107.00
93	-350.877	71.00
94	-282.046	64.00
95	354.1625	83.00
96	312.5000	114.00
97	337.7111	77.00
98	200.0000	91.00
99	404.0394	95.00
100	295.2286	94.00
101	-5.00450	94.00
102	254.0416	98.00
103	-466.660	69.00
104	202.0182	83.00
105	-303.030	49.00
106	.00000	74.00
107	666.6660	96.00
108	150.0000	85.00
109	264.1164	80.00
110	1111.109	99.00
111	111.1000	105.00
112	244.4443	99.00
113	693.3333	109.00
114	543.8833	109.00
115	275.0000	79.00
116	986.6000	112.00
117	407.4063	117.00
118	255.5333	99.00
119	220.1201	70.00
120	302.9545	99.00
121	343.9644	88.00
122	415.5825	97.00
123	290.0270	111.00
124	-526.316	65.00
125	300.7519	117.00
126	27.89157	112.00
127	2318.826	92.00
128	2564.077	80.00
129	383.3330	59.00

	sector	year	traicost	turncost	rtraicos	rturncos
1	التسويق والعلا	2005	25550	5300	14.000	11.000
2	التسويق والعلا	2006	28280	0	15.000	1.000
3	التسويق والعلا	2007	5250	0	4.000	1.000
4	الهندسة	2005	40100	6550	16.000	12.000
5	الهندسة	2006	50530	20450	18.000	15.000
6	الهندسة	2007	45150	112250	17.000	18.000
7	المالية	2005	1030	0	1.000	1.000
8	المالية	2006	20100	7300	10.000	13.000
9	المالية	2007	3050	0	2.000	1.000
10	المبيعات	2005	25320	0	13.000	1.000
11	المبيعات	2006	25120	9150	12.000	14.000
12	المبيعات	2007	5020	0	3.000	1.000
13	الشنون الادارية	2005	20400	0	11.000	1.000
14	الشنون الادارية	2006	15000	0	7.000	1.000
15	الشنون الادارية	2007	15080	68820	8.000	17.000
16	العناية بالزبائن	2005	13700	0	6.000	1.000
17	العناية بالزبائن	2006	11020	0	5.000	1.000
18	العناية بالزبائن	2007	17978	37730	9.000	16.000



ملحق رقم (4)
نتائج تحليل الصدق والثبات

Correlations

Correlations

		مجموع المحور الأول	اتساق محتوى التدريب السؤال الأول	اتساق محتوى التدريب السؤال الثاني	اتساق محتوى التدريب السؤال الثالث
مجموع المحور الأول	Pearson Correlation	1	.934**	.955**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
اتساق محتوى التدريب السؤال الأول	Pearson Correlation	.934**	1	.843**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	135	135	135	135
اتساق محتوى التدريب السؤال الثاني	Pearson Correlation	.955**	.843**	1	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	135	135	135	135
اتساق محتوى التدريب السؤال الثالث	Pearson Correlation	.929**	.775**	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	135	135	135	135

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		مجموع المحور الثاني	سياسة توزيع العمالة داخل الشركة السؤال الأول	سياسة توزيع العمالة داخل الشركة السؤال الثاني
مجموع المحور الثاني	Pearson Correlation	1	.917**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	135	135	135
سياسة توزيع العمالة داخل الشركة السؤال الأول	Pearson Correlation	.917**	1	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	135	135	135
سياسة توزيع العمالة داخل الشركة السؤال الثاني	Pearson Correlation	.928**	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	135	135	135

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		مجموع المحور الثالث	حساسية الاجور السؤال الاول	حساسية الاجور السؤال الثاني	حساسية الاجور السؤال الثالث
مجموع المحور الثالث	Pearson Correlation	1	.941**	.924**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
حساسية الاجور السؤال الاول	Pearson Correlation	.941**	1	.793**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	135	135	135	135
حساسية الاجور السؤال الثاني	Pearson Correlation	.924**	.793**	1	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	135	135	135	135
حساسية الاجور السؤال الثالث	Pearson Correlation	.945**	.849**	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	135	135	135	135

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		مجموع المحور الرابع	الرغبة في البقاء في العمل السؤال الاول	الرغبة في البقاء في العمل السؤال الثاني
مجموع المحور الرابع	Pearson Correlation	1	.904**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	135	135	135
الرغبة في البقاء في العمل السؤال الاول	Pearson Correlation	.904**	1	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	135	135	135
الرغبة في البقاء في العمل السؤال الثاني	Pearson Correlation	.903**	.633**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	135	135	135

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		مجموع المحور الخامس	قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الاول	قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الثاني	قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الثالث	قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الرابع	قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الخامس
مجموع المحور الخامس	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 134	.836** .000 134	.824** .000 134	.816** .000 134	.783** .000 134	.436** .000 134
قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الاول	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.836** .000 134	1 . 135	.825** .000 135	.606** .000 134	.507** .000 135	.159 .066 135
قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الثاني	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.824** .000 134	.825** .000 135	1 . 135	.561** .000 134	.496** .000 135	.175* .043 135
قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الثالث	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.816** .000 134	.606** .000 134	.561** .000 134	1 . 134	.691** .000 134	.147 .091 134
قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الرابع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.783** .000 134	.507** .000 135	.496** .000 135	.691** .000 134	1 . 135	.152 .077 135
قدرة المسنول في التأثير علي الاجور السؤال الخامس	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.436** .000 134	.159 .066 135	.175* .043 135	.147 .091 134	.152 .077 135	1 . 135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		مجموع المحور السابع	موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الاول	موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثاني	موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثالث
مجموع المحور السابع	Pearson Correlation	1	.469**	.334**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الاول	Pearson Correlation	.469**	1	.345**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	135	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثاني	Pearson Correlation	.334**	.345**	1	.305**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	135	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثالث	Pearson Correlation	.589**	.450**	.305**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	135	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الرابع	Pearson Correlation	.619**	.426**	.317**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الخامس	Pearson Correlation	.664**	.158	.003	.038
	Sig. (2-tailed)	.000	.066	.968	.663
	N	135	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال السادس	Pearson Correlation	.612**	.023	-.099	.053
	Sig. (2-tailed)	.000	.787	.254	.540
	N	135	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال السابع	Pearson Correlation	.812**	.245**	.114	.265**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.187	.002
	N	135	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثامن	Pearson Correlation	.747**	.106	.111	.201*
	Sig. (2-tailed)	.000	.221	.201	.019
	N	135	135	135	135

Correlations

		موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الرابع	موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الخامس	موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال السادس
مجموع المحور السابع	Pearson Correlation	.619**	.664**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الاول	Pearson Correlation	.426**	.158	.023
	Sig. (2-tailed)	.000	.066	.787
	N	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثاني	Pearson Correlation	.317**	.003	-.099
	Sig. (2-tailed)	.000	.968	.254
	N	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثالث	Pearson Correlation	.743**	.038	.053
	Sig. (2-tailed)	.000	.663	.540
	N	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الرابع	Pearson Correlation	1	.168	.056
	Sig. (2-tailed)	.	.051	.521
	N	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الخامس	Pearson Correlation	.168	1	.511**
	Sig. (2-tailed)	.051	.	.000
	N	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال السادس	Pearson Correlation	.056	.511**	1
	Sig. (2-tailed)	.521	.000	.
	N	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال السابع	Pearson Correlation	.301**	.605**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	135	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثامن	Pearson Correlation	.144	.567**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.095	.000	.000
	N	135	135	135

Correlations

		موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال السابع	موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثامن
مجموع المحور السابع	Pearson Correlation	.812**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الاول	Pearson Correlation	.245**	.106
	Sig. (2-tailed)	.004	.221
	N	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثاني	Pearson Correlation	.114	.111
	Sig. (2-tailed)	.187	.201
	N	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثالث	Pearson Correlation	.265**	.201*
	Sig. (2-tailed)	.002	.019
	N	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الرابع	Pearson Correlation	.301**	.144
	Sig. (2-tailed)	.000	.095
	N	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الخامس	Pearson Correlation	.605**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال السادس	Pearson Correlation	.545**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال السابع	Pearson Correlation	1	.680**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	135	135
موضوعية نظام تقييم الاداء السؤال الثامن	Pearson Correlation	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		مجموع مجاميع المحاور	مجموع المحور الاول	مجموع المحور الثاني	مجموع المحور الثالث	مجموع المحور الرابع
مجموع مجاميع المحاور	Pearson Correlation	1	.789**	.787**	.823**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134
مجموع المحور الاول	Pearson Correlation	.789**	1	.697**	.581**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	134	135	135	135	135
مجموع المحور الثاني	Pearson Correlation	.787**	.697**	1	.588**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	134	135	135	135	135
مجموع المحور الثالث	Pearson Correlation	.823**	.581**	.588**	1	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	134	135	135	135	135
مجموع المحور الرابع	Pearson Correlation	.814**	.576**	.626**	.708**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	134	135	135	135	135
مجموع المحور الخامس	Pearson Correlation	.678**	.365**	.478**	.462**	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134
مجموع المحور السابع	Pearson Correlation	.823**	.574**	.530**	.618**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	135	135	135	135

Correlations

		مجموع المحور الخامس	مجموع المحور السابع
مجموع مجاميع المحاور	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.678** .000 134	.823** .000 134
مجموع المحور الاول	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.365** .000 134	.574** .000 135
مجموع المحور الثاني	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.478** .000 134	.530** .000 135
مجموع المحور الثالث	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.462** .000 134	.618** .000 135
مجموع المحور الرابع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.509** .000 134	.632** .000 135
مجموع المحور الخامس	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 134	.334** .000 134
مجموع المحور السابع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.334** .000 134	1 .000 135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = .4669 Standardized item alpha = .8822

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = .3553 Standardized item alpha = .8811

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = .4895 Standardized item alpha = .9026

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = .3392 Standardized item alpha = .8973

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = .5046 Standardized item alpha = .8081

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = .6597 Standardized item alpha = .9032

ملحق رقم (5)
نتائج تحليل الفرضيات

Correlations

Correlations

		حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب	اتساق محتوى التدريب	سياسة توزيع العمالة داخل الشركة	قدرة المسئول في التأثير على أجور و مزايا الأفراد	موضوعية نظام تقييم الأداء
حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.581**	.588**	.462**	.618**
			.000	.000	.000	.000
	N	135	135	135	134	135
اتساق محتوى التدريب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.581**	1	.697**	.365**	.574**
		.000		.000	.000	.000
	N	135	135	135	134	135
سياسة توزيع العمالة داخل الشركة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.588**	.697**	1	.478**	.530**
		.000	.000		.000	.000
	N	135	135	135	134	135
قدرة المسئول في التأثير على أجور و مزايا الأفراد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.462**	.365**	.478**	1	.334**
		.000	.000	.000		.000
	N	134	134	134	134	134
موضوعية نظام تقييم الأداء	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.618**	.574**	.530**	.334**	1
		.000	.000	.000	.000	
	N	135	135	135	134	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	موضوعية نظام تقييم الأداء		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.377	.77076

a. Predictors: (Constant), موضوعية نظام تقييم الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.430	.423		-1.016	.312
	موضوعية نظام تقييم الأداء	.711	.124	.425	5.723	.000
	سياسة توزيع العمالة داخل الشركة	.361	.074	.362	4.877	.000

a. Dependent Variable: حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اتساق محتوى التدريب, موضوعية نظام تقييم الأداء, سياسة توزيع العمالة داخل الشركة ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701 ^a	.491	.480	.70420

a. Predictors: (Constant), اتساق محتوى التدريب, موضوعية نظام تقييم الأداء, سياسة توزيع العمالة داخل الشركة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.786	3	20.929	42.204	.000 ^a
	Residual	64.962	131	.496		
	Total	127.748	134			

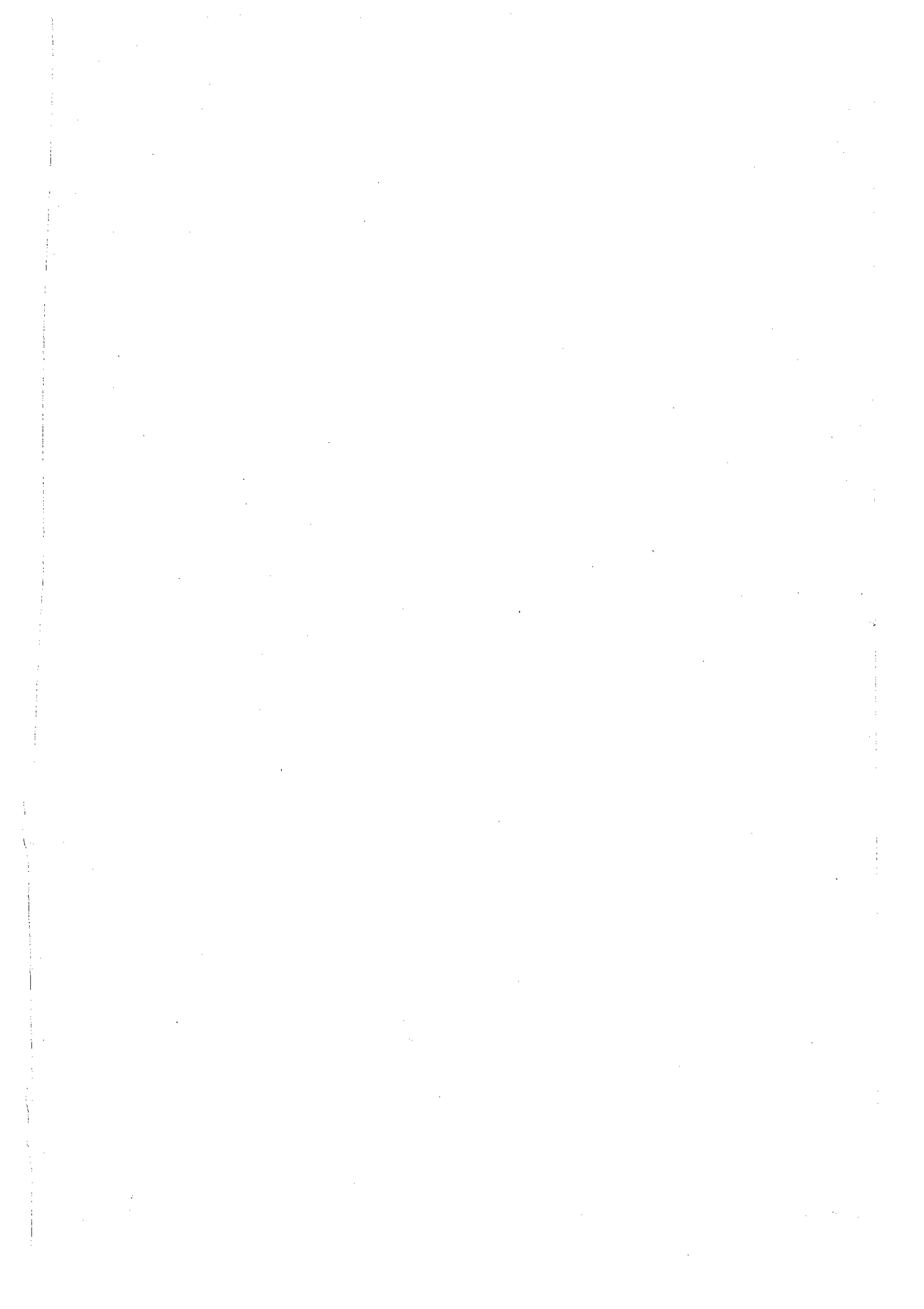
a. Predictors: (Constant), اتساق محتوى التدريب, موضوعية نظام تقييم الأداء, سياسة توزيع العمالة داخل الشركة

b. Dependent Variable: حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.418	.418		-.998	.320
	موضوعية نظام تقييم الأداء	.623	.130	.373	4.777	.000
	سياسة توزيع العمالة داخل الشركة	.260	.089	.262	2.937	.004
	اتساق محتوى التدريب	.192	.096	.185	2.002	.047

a. Dependent Variable: حساسية الأجور للتغير الناتج من التدريب



ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لتقييم أثر الاستثمار في التدريب على سلوك العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية "جوال" - قطاع غزة مع اختبار بعض علاقاته من خلال تحديد العلاقة بين حساسية الأجر للتغير في الأداء الناتج من اكتساب الفرد لمهارات وخبرات جديدة خلال التدريب، وأثر هذه العلاقة على معدل دوران العمل للأفراد المتدربين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أهمية المتغيرات غير الاقتصادية بجانب المتغيرات الاقتصادية في التأثير على العلاقة بين حساسية الأجر والمزايا للتغير في مستوى الأداء الناتج من التدريب، وأهمية سياستي التدريب والأجور في التأثير على مدى انتماء الفرد للشركة، ووجود علاقة طردية بين تكلفة معدل دوران العمل وتكلفة الاستثمار في التدريب. كلمات مفتاحية: الاستثمار البشري، معدل دوران الأفراد، التدريب، الاستثمار في التدريب، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية.

Abstract:

The aim of this study is to provide a model that measure the effects of a training program on the performance and the behavior of the employees of JAWAL Cellar Phone Company in Gaza strip. It examines the effects of skills resulting from the training on the wages and labor turnover. The model determines the type, strength and the sensitivity of the relationship between the changes of wages and the level of individual performance resulting from training, as well as the mediating factors.

The study found several results, but the most important ones are as follows: First, the role of the economical and other factors on the relationship between the changes of wages and the improvements of the level of individual performance resulting from training. Second, the importances of training and wage policies on extend loyalty to the company. Finally, the study indicated that there is a positive relationship between the cost of labor turnover and cost of the training.

Keywords: Human investment, Turnover of personnel, Training, Strategic management, Investment in training, Human Resources.

Résumé :

Cette étude a pour objet de présenter un modèle d'évaluation de l'impact de l'investissement dans le recyclage des comportements des travailleurs au sein de l'entreprise palestinienne du téléphone mobile dans la bande de Ghaza.

En procédant à l'expérimentation de certaines relations notamment celles liant l'application de la sensibilité de la variation du revenu à partir de l'acquisition des compétences et des expériences par l'individu du recyclage et aussi de mesurer l'impact de cette relation sur le taux de rotation de travail des individus lors du recyclage.

A travers cette étude, on est parvenus à plusieurs résultats/qui s'articulent pour l'essentiel autour de :

- l'importance des variables économiques exogènes et endogènes et leurs conséquences sur les relations de la sensibilité des revenus en rapport avec la finalité du changement sur le plan de l'efficacité de la formation.
- l'importance de la politique du recyclage et des salaires et l'impact de son appartenance à l'entreprise.
- la présence d'une relation corrélative entre le coût du taux de rotation du travail et le coût de l'investissement dans le recyclage.

Mots clefs :L'investissement humain, taux de rotation des individus, recyclage, l'investissement dans le recyclage, les ressources humaines, le maénagement stratégique.