

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تحت عنوان :

دور التكوين في رفع أداء الأفراد

لجنة المناقشة :

- سعيدي محمد.....رئيسا

- شليل عبد اللطيف.....مشرفا

- أحمد بلشير محمد.....مناقشا

من إعداد الطالبين:

❖ قوري هشام

❖ قوال محمد

السنة الجامعية: 2018/2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تحت عنوان :

دور التكوين في رفع أداء الأفراد

لجنة المناقشة :

من إعداد الطالبين :

- سعيداني محمد.....رئيسا

❖ قوري هشام

- شليل عبد اللطيف.....مشرفا

- أحمد بلشير محمد.....مناقشا

❖ قوال محمد

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

"ربي أوزعني أن اشكر نعمته التي أنعمت

علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في

عبادك الصالحين" سورة النمل الآية 19.

التجربة كانت صعبة والمعاناة كانت أصعب لكن فرحتنا بإتمام هذا

العمل جعلت الصعب هين والأصعب أهون

نهدي عملي هذا إلى من حق قول الله عز وجل فيهما:

"ولا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا".

الأم الحبيبة و الأب الغالي حفظهما الله وأسكنهما جنته

إلى إخواني وأخواتي و أفراد عائلتي

إلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات

وإلى جميع من ساهم من بعيد أو قريب في اتمام هذا العمل.

قوري هشام

قوال محمد

ملخص الدراسة باللغة العربية

مبدأ إدارة الأعمال الذي ينص على أ "الإنسان قبل المشروع" يؤكد على أن لا مانع من الاعتماد على العنصر البشري و أهميته في تجسيد مخطط و برامج المنظمات على أرض الواقع , و بالتالي يتوجب توفير أكبر قدر ممكن من الاهتمام بالرأس المال البشري و تطوير و تحسين الإدارة باستمرار هذا التطوير لن يأتي إلا بتوفير تكوين علمي , موجه و مناسب يلي حاجة المؤسسة و يستجيب لحاجة الفرد في ضل محيط يمتاز بالتقييم المستمر .

بالتالي تلخصت دراستنا في إبراز أهمية التكوين و دوره في تحسين و رفع أداء الأفراد في المؤسسة , إذا موضوع الأداء يبرز بشدة كقضية إستراتيجية محورية لتحقيق مكانة جيدة و تحسين صورة المؤسسة في ضل المنافسة الشديدة و التحديات المتعددة التي تعرفها. و لذكر ذلك قمنا بدراسة مبدئية لمؤسسة URBAT حيث تمكنا من إعطاء صورة واضحة عن واقع التكوين و مدى مساهمته فر رفع أداء المورد البشري في المؤسسة.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

management which is about (the human before the project) The principal of the human's importance wich playing a key role in underline on the reliability of planning and programing the organization projects in reality.

, it is a must to give more attention to the human recourses In addition to that and its développement.

However, this développement needs to rely on the scientific directive training (formation), wich suit the neediness of the organisation and the individual.

research seek to highlight the role, the importance of Last but not least, our training (formation) by improving the performance of the individual on the organisation which is regarded as a strategical case to gain a good position in the market.

Beside that, it reflects a good image of the organisation in the society .

So we've done a primally research study in URBAT to provide a clear idea on the role and importance of training (formation) and how it plays a key role in improving the performance of human resources in this association .

أ	الإهداء
ب	الملخص
	المقدمة العامة
02	المقدمة
02	الإشكالية
03	الفرضية
03	أهمية الموضوع
03	أسباب إختيار الموضوع
04	أهداف البحث
	الفصل الأول : أدبيات الدراسة
06	المبحث الأول : إستراتيجية الموارد البشرية و إترانجية التكوين
06	المطلب الأول : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثاني : إستراتيجية المؤسسة
14	المطلب الثالث : إستراتيجية التكوين
17	المطلب الرابع : ماهية التكوين
30	المبحث الثاني : أداء الأفراد
30	المطلب : ماهية الأداء

36	المطلب الثاني : تقييم الأداء
43	المطلب الثالث : تحسين الأداء
45	المبحث الثالث : علاقة التكوين بتحسين نوعية الأداء
45	المطلب الأول : تصميم البرامج التكوينية لتحسين الأداء
48	المطلب الثاني : تنفيذ و تقييم البرامج و الأنظمة التكوينية
51	المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء
	الفصل الثاني : أدبيات التطبيقية(الدراسات السابقة)
54	الدراسات باللغة العربية
60	الدراسات باللغة الأجنبية
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة URBAT
65	المبحث الأول : بطاقة فنية حول مؤسسة URBAT
65	المطلب الأول : عرض تاريخي لمؤسسة URBAT
66	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة URBAT
67	المبحث الثاني : التكوين في مؤسسة URBAT
67	المطلب الأول : مكانة التكوين في مؤسسة URBAT
67	المطلب الثاني : أنواع التكوين في مؤسسة URBAT
67	المطلب الثالث : مراحل التكوين في مؤسسة URBAT
75	المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث

75	المطلب الأول : منهجية البحث
75	المطلب الثاني : خصائص الإستمارة
76	المطلب الثالث : تحليل نتائج البحث
86	الخاتمة
89	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

29	خطوات سياسة التكوين	الشكل (1)
51	نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني	الشكل (2)
66	الهيكلة التنظيمية لمؤسسة URBAT	الشكل (3)
76	التوزيع الوظيفي للعينة المستجوبة	الشكل (4)
77	توزيع الأعمار في العينة	الشكل (5)
77	المستويات التعليمية للعمال	الشكل (6)
78	توزيع العمال حسب خبرتهم	الشكل (7)
79	نسبة مشاركة العمال في الدورات التكوينية	الشكل (8)
79	رأي العمال حول كفاية عدد الدورات التكوينية	الشكل (9)
80	مكان إجراء الدورات التكوينية الخاصة بعمال المؤسسة	الشكل (10)
80	تأثير التكوين على معارف العمال	الشكل (11)
81	تأثير التكوين على عملية الاتصال	الشكل (12)
81	نسبة الوفاء للمؤسسة بعد التكوين	الشكل (13)
82	تأثير التكوين في روح الموظفين المعنوية	الشكل (14)
82	تأثير التكوين على جدية و متابرة العمال	الشكل (15)
83	دور التكوين في تحسين صورة المؤسسة	الشكل (16)
83	رأي العمال حول الأهمية الرئيسية للتكوين	الشكل (17)
84	ماذا يمثل التكوين لكل عامل في المؤسسة	الشكل (18)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول(1)	توزيع العينة حسب التصنيف الوظيفي	76
الجدول(2)	هرم الأعمار للفئة المستجوبة	77
الجدول(3)	توزيع العمال حسب مستواهم الدراسي	77
الجدول(4)	تصنيف العمال حسب الأقدمية	78
الجدول(5)	عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها كل عامل	78
الجدول(6)	رأي العمال إذا ما كان عدد الدورات يكفيهم	79
الجدول(7)	نسب و مكان إجراء التكوينات	80
الجدول(8)	رأي العمال حول تأثير التكوين على معارفهم	80
الجدول(9)	نسبة تحسن عملية الاتصال بفعل التكوين	81
الجدول(10)	تأثير التكوين في روح الانتماء للمؤسسة	81
الجدول(11)	التكوين في رفع الروح المعنوية للموظفين	82
الجدول(12)	دور التكوين في رفع جدية و مشاركة العمال	82
الجدول(13)	تأثير التكوين على صورة المؤسسة في المحيط	83
الجدول(14)	أهمية التكوين حسب كل شخص من العينة المدروسة	83
الجدول(15)	رأي العمال في التكوين	84

مقدمة عامة

تمهيد

إن متابعة نجاح المؤسسات في العالم سواء من حيث التوسع و جودة المنتجات تجعلنا نلاحظ أن سبب ذلك يعود إلى توفرها على عمال و مسيرين اجتمعت فيهم الكفاءة و القيادة الحسنة و هذا ما يفرضه تقلب المستمر للمحيط و الظهور المفاجئ بالإخطار و التهديدات.

و من اجل التحكم في التيسير و التكيف مع التحولات الحالية و الاستجابة للتغيرات المستقبلية تظهر ضرورة اعتماد التكوين المستمر لضمان تأقلم الدائم للتكلفة الملائمة.

مع اكتساب المؤسسات الجزائرية صفة الاستقلالية أصبحت معرضة للمنافسة داخليا و خارجيا خاصة مع انتهاء مرحلة الدعم و الحماية من الدولة

إن نجاح أي مؤسسة متوقف على مدى تأهيل و كفاءة مواردها البشرية لان استعمال مواردها بشكل امثل يسمح لها بالبقاء و الاستمرار, فالعوامل التي تتضمن تأهيل الطاقات و توجيهها في تطوير الفرد و دفعه نحو عجلة التقدم تضع أيدينا على عنصر عام يحقق هذه الغاية ألا و هو التكوين

و إذا كان التكوين يساعد على زيادة الكفاءة لدى الموظف فانه بذلك يصبح ضروريا لجميع العمال

وبما أن التكوين مرتبط عمليا بالعنصر البشري فعلينا أن نذكر إدارة الموارد البشرية (و لو بإيجاز) التي تعرف بأنها الاستغلال الأنسب و الأمثل للعنصر البشري في الوقت المناسب و في المكان المناسب و بأقل تكلفة ممكنة و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة ثم توظيفها و تكوينها.

❖ الإشكالية:

إن عنصر الأداء هو المحور الأساسي الذي يتحكم في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها باعتباره مجموع القدرات و المعارف و المهارات الذي يظهرها العمال أثناء عملهم و غالبا ما يظهر الأداء في شكل مختلف إما مرتفع كزيادة الإنتاج و تحسين النوعية أو بشكل منخفض كعدم إنهاء الأعمال في وقتها المحدد و رداءة المنتج. و هذا ما أدى بالعديد من الباحثين إلى إجراء دراسات حول الأداء و علاقته بعدة متغيرات أخرى (كالمرضا الوظيفي و البيئة الاجتماعية)

و رغم تباين نتائج هذه الأبحاث إلا أنها أجمعت على صلتها بالأداء و لان الأداء يتأثر بعدة متغيرات منها التكوين فان موضوع هذا البحث ينصب على دراسة التكوين و مدى تأثيره على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية

و عليه فان إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي :

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة إقتصادية ؟، تدرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية هي :

- ما هو التكوين ؟ إستراتيجية التكوين ؟
- ماهية الأداء, مكوناته و محدداته ؟ و أساليب تقييمه ؟
- تأثير التكوين على الأداء البشري ؟

❖ الفرضية:

لإجابة عن هذه التساؤلات و للقيام بدراستنا وضعنا الفرضية التالية:

- التكوين يساهم في تحسين مردود الفرد أثناء أداء مهامه.

❖ أهمية الموضوع :

يعتبر التكوين من أبرز و أهم المواضيع في الوقت الحالي خاصة في الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة و التي تتميز بالمنافسة و تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- تحديد المفاهيم و الجوانب الأساسية في التكوين.
- الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
- تبيان موقع المؤسسة الجزائرية مع نظيرتها الأجنبية حول إستخدام تقنيات التكوين
- إستخلاص أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية

❖ أسباب اختيار الموضوع:

إن إختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب و دوافع و من بين هذه الأسباب التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع ما يلي

قلة الأبحاث المتناولة لهاذ الموضوع

- إثراء مكتبتنا و رصيدنا العلمي الوطني
- إختصار الطريق و تسهيل البحث للطلبة الباحثين
- لفت الإنتباه إلى مدى إهتمام المؤسسة الجزائرية بالتكوين

- تفشي ظاهرة دوران العمل turn-over

❖ أهداف الدراسة:

- إسقاط الضوء على المفاهيم الحديثة للتكوين
- إسترجاع أهمية التكوين لدى المؤسسة الجزائرية
- إبراز العلاقة بين الأداء الفردي و التكوين

❖ هيكل الدراسة :

لقد إعتمدنا في تحليلنا لهذا البحث كما هو معمول به في مثل هذه البحوث على 3 فصول

الفصل الأول: "أدبيات الدراسة" حيث قمنا ب تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث

المبحث الأول: إستراتيجيات الموارد البشرية و إستراتيجية التكوين حيث تطرقنا إلى إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية التكوين و ماهية التكوين

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أداء الأفراد بما فيه ماهية الأداء , تقييم الأداء و تحسين الأداء

و في المبحث الثالث علاقة التكوين بتحسين نوعية الأداء و تكلمنا فيه عن تصميم البرامج التكوينية, تنفيذ و تقييم البرامج و الأنظمة التكوينية و كذا دور التكوين في تحسين الأداء

بالنسبة للفصل الثاني كان عبارة عن دراسات سابقة في هذا المجال حيث قمنا ب تحديد علاقتها ب دراستنا من أوجه اختلاف و أوجه التشابه بينها.

و في الفصل الثالث "الجزء التطبيقي" و هي عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة URBAT

قمنا فيها بعرض و تعريف المؤسسة و أيضا بينا مكانة التكوين في هذه المؤسسة و أنواعه و مراحلها و في الأخير قمنا ب تحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الإستبيان الذي قمنا به و الوصول إلى مجموعة من النتائج.

الفصل الأول:

أدبيات الدراسة

مقدمة الفصل الأول

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة ، و في أي قطاع كانت ، على كفاءة أداء مواردها البشرية ، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها بكل فعالية و حتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت ، إلا وهي وظيفة تكوين العمال .

هذه الوظيفة القديمة قدم التاريخ عرفت تطورات متواصلة لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول ويشرف عليها أخصائيون نسميهم بالمكونين ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي و موضوعي .

تعتبر وظيفة التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهدافهم و من خلالها أهداف المؤسسة .

المبحث الأول إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية التكوين

المطلب الأول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

1- ماهية إدارة الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية أهمية كبيرة في نجاح المنظمة، من خلال إستخدامها الأمثل للموارد المادية بفضل مزيج المعارف والمهارات والإتجاهات المتوافرة لديهم، ويعد مصطلح "الموارد البشرية Humain Ressources" مصطلحا جديدا حل محل "الأفراد Personnel" لما غيرته الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ليتماشى مع زيادة الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، ويتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي "مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم و خيولهم وسلوكهم، وإتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية". وقد قدم الباحثون في هذا المجال تعريفات عدة لإدارة الموارد البشرية، نورد فيما يلي أهمها:

يعرف فرنش french: إدارة الموارد البشرية بأنها عملية إختيار وأستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة¹

كما يعرف *Sikula*: إدارة الموارد البشرية بأنها إستخدم القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك:

- عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة.

- الأختيار والتعيين.

¹ صلاح عبد الباقي:إدارة الموارد البشرية:الدار الجامعية مصر 1999-2000 ص 20

- تقييم الأداء.

- التدريب والتنمية.

- التعويض والمراتب.

- تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين.¹⁰⁰⁰

كما يعرف *J.Martin* إدارة الموارد البشرية بأنها الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل

التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف التالية:

- تحليل التنظيم.

- تخطيط القوى العاملة.

- التكوين والتنمية الإدارية.

- مكافآت وتعويض الموارد البشرية.

- تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.

- المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

ويعرف *Glueckw* إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص

بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك:

- تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة.

- البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها.

- الإستغناء عنها.²

* وذكر كل من *H.Churden* و *A.Sherman* أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ،

ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب بتعين إستخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في

التنظيم .

²صلاحعبد الباقي ،د.عبدالغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتبة العربية بالحديث، الإسكندرية. ص 04

¹صلاح عبد الباقي (المرجع السابق) ص 21

ويعرف *E.Elippo*: إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف *G. Grant* و *G. Smith*: إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة و أيضا توصيف لما يكوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تختص بإستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المؤسسات ولكي يتحقق ذلك لابد من عدة أنشطة رئيسية والتي تتمثل في مايلي :

- توصيف الوظائف .
- تخطيط الموارد البشرية .
- البحث والإستقطاب للموارد البشرية .
- الإختيار والتعيين للموارد البشرية .
- تكوين وتنمية الموارد البشرية .
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور .
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية .
- توفير الرعاية الإجتماعية والصحية للعاملين .
- القيام بكافة الأعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عنها والترقيات والنقل

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم العناصر للعملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات . بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل التوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتكوين والتدريب حيث تتمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجية لها على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤيا ومهمة وأهداف المنظمة).

المطلب الثاني : إستراتيجية المؤسسة

1 - مفهوم الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.¹

ولأهمية المفهوم ظهرت أكثر من مدرسة أو تيار فكري يشغل فيه , وقد ترك لنا مختلف رواد المدارس الإدارية والإستراتيجية عدداً من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم.²

1- يرى " Alfred Chandler " الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية في كتابه (Stratégies et Structures de l'entreprise) أن الإستراتيجية تمثل : إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

2- ترى مدرسة "Philippe De Woot Et Harvard" أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساساً إلى تكيف المؤسسة مع التغير, وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها, القرارات الأساسية لإختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الإعتبار تطبيق الإستراتيجية والتي تعتبر جزء منها.

من هذا التعريف نلاحظ إتساعه وإحتوائه لمختلف العناصر التي تربط المؤسسة في مجموعها بتغييرات المحيط إبتداءً من تحديد الأهداف والغايات إلى الإستراتيجية وتنفيذها مع إرتباطها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

3- من جهة أخرى نجد من يعتبر أو يحصر الإستراتيجية في سلوك عقلائي مرتبط بمعطيات المشكل المطروح للحل وهذا ما نراه عند " Morgenstern et Vonneumann " أن الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلائي تماماً في إطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة هذا اللاعب يعرف توزيع إحتمال النتائج بمقياس دالته النفعية لكل من الإختيارات الممكنة.

4- وقد أعطيت تعريفات أكثر إقتراباً وحادثة نوعاً ما عن سابقاتها للإستراتيجية وتستجيب بشكل أحسن مع الوضع الحالي للمؤسسة الإقتصادية مثل : "الإستراتيجية هي مجموع الغايات, المقاصد, الأهداف, السياسات وخطط العمل الرامية للوصول إلى

¹د.أحمد ماهر. الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية 2002 ص 20.

²ناصر دالي عبون. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية. 2001. ص 8-11 .

هذه الغايات، ولكن يجب أن يكون كل منها مقدمة بطريقة تعرف نوع النشاط أين توجد المؤسسة أو نوع المجتمع التي هي فيه أو يجب أن تكون فيه " .

فقد تم هنا الإشارة إلى ضرورة الوضوح في السياسات والأهداف التي بدورها تعطي فكرة واضحة عن إتجاه المؤسسة والقيم الداخلية فيها أو ما يسمى بثقافة المؤسسة المرتبطة بشكل كبير بإتجاه مالكيها ومسيريها .

5- نقترب أكثر من التعقيدات التي توجد فيها المؤسسة الاقتصادية حاليا من خلال إتجاه "R.A.Thietart" إذ يقدم

:"الإستراتيجية هي مجموع قرارات والحركات المرتبطة بإختيار الوسائل والموارد من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية " .

إذن نخلص إلى أن الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة وتسهل من التعامل مع التغيرات في بيئة العمل , لذلك

هناك أبعاد رئيسية ومهمة يجب أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم الإستراتيجية وتمثل في مايلي:¹

(أ) - الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات .

(ب) - الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة المدى .

(ج) - الإستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للمؤسسة .

(د) - الإستراتيجية هي إستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية .

(هـ) - الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمؤسسة .

(و) - الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة .

فمن خلال إكمال الأبعاد الستة في مفهوم الإستراتيجية فإنها تصبح إطار عمل رئيسي من خلاله المؤسسة تستطيع أن تؤكد

إستمرارها وتكيف مع التغيرات البيئية للحصول على ميزة تنافسية .

2- أنواع الإستراتيجيات:

سوف نتحدث عن أربعة أنواع للإستراتيجيات وهي :²

- الإستراتيجية الكلية للمؤسسة :

¹د.أحمد ماهر الإدارة الإستراتيجية. مرجع سبق ذكره، ص 20-22.

²أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (مرجع سبق ذكره)، ص 193-196.

هذه الإستراتيجية تركز على عملية صنع الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل للبدائل الإستراتيجية والتأكد من أن كل وحدة أعمال في المؤسسة تضيف شيئاً ما إلى الأداء الكلي حيث هنا المؤسسة تواجه مشكلة هي كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال مجموعة الأنشطة المتنوعة للمؤسسة .

● إستراتيجية وحدة النشاط الإستراتيجي :

تشير هذه الإستراتيجية إلى الخطة الموضوعية لتوجيه وإدارة وحدة نشاط أو أعمال معينة, فهي تمثل رؤية للمداخل والتحركات من ناحية الإدارة لتحقيق الأداء المرتفع في خط منتجات معين , وبمعنى آخر تتعامل هذه الإستراتيجية مع العناصر التالية :

(أ) - كيفية التنافس بشكل ناجح وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن أن تتبعه المؤسسة.

(ب) - ماهي المداخل الرئيسية التي يمكن إتباعها في كل مجال وظيفي (إنتاج-تسويق-تمويل-موارد بشرية-بحوث وتطوير), بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط في المؤسسة .

(ج) - مدى الإستجابة إلى التغيرات في البيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها .

(د) - التصرفات التي يجب إتخاذها فيما يتعلق بأية مشاكل إستراتيجية أو أي مشاكل تشغيلية تواجه النشاط .

● إستراتيجية المجالات الوظيفية :

تشير هذه الإستراتيجية كذلك إلى المداخل -المحددة وظيفياً- والتحركات التي تتبعها الإدارة بغرض تدعيم الإستراتيجية الكلية لوحدة الأعمال, وتظهر الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج(التسويق-المبيعات-التوزيع-التمويل-الموارد البشرية-نظم المعلومات...).

● الإستراتيجية التشغيلية:

تشير إلى عدد من المداخل تفصيلية وكذلك التحركات التي يتبعها مديرو الوحدات الفرعية ومديرو المناطق الجغرافية لإنجاز أهداف الأداء الخاصة بالإستراتيجية وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجيات أقل من حيث المدى الذي تغطيه بالمقارنة مع صنع الإستراتيجية في المستويات العليا إلا أنها تحقق التكامل بين الإستراتيجيات .

والشكل -1-1 يوضح الإستراتيجية, المسؤول عنها, المهام الرئيسية.

المهام الرئيسية	المسؤول عنها	الإستراتيجية
-تعريف رسالة المؤسسة ككل. -إدارة محفظة وحدات النشاط -تخصيص الموارد بين وحدات النشاط. -التنسيق بين إستراتيجيات وحدات النشاط	-مجلس الإدارة -الرئيس التنفيذي الأعلى -كبار المديرين	1- إستراتيجية المؤسسة ككل
-ترجمة رسالة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط	-رئيس المؤسسة -رئيس وحدة النشاط -مديرو العموم	2- إستراتيجية وحدة النشاط
-تنمية الإستراتيجيات الوظيفية للمساعدة في إنجاز الأهداف الإستراتيجية	-رؤساء الوحدات الوظيفية ومعاونهم	3- إستراتيجية المجالات الوظيفية

3-علاقة إستراتيجية المؤسسة بنشاط التكوين

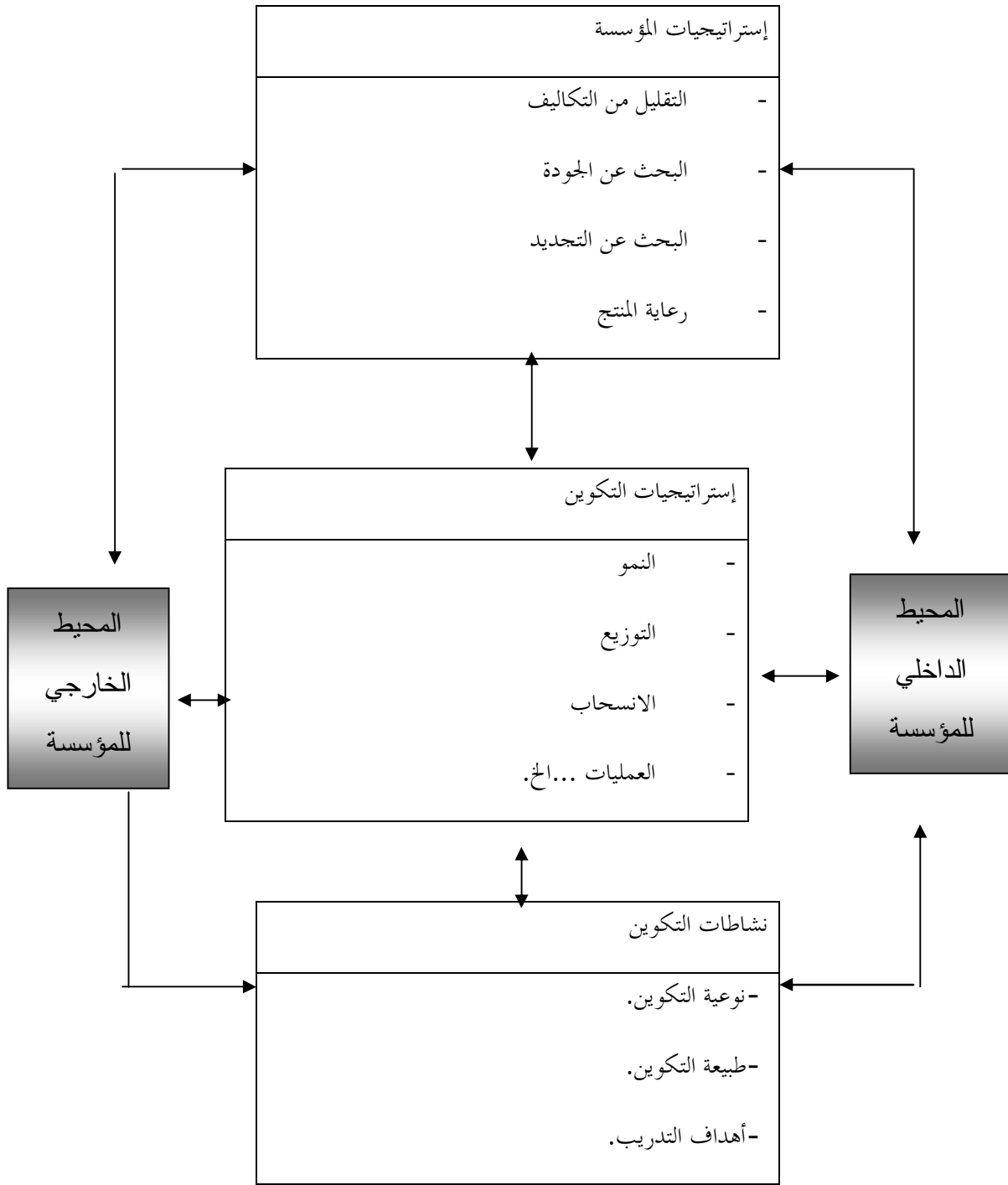
المسعى الإستراتيجي يتطلب تحليل المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة والتوفيق بين الإستراتيجيات ونشاطات التكوين مع إستراتيجيات المؤسسة .

وبما أن التكوين يمنح للفرد قابلية لتنمية قدراته المهنية في المؤسسة؛فالتكوين يكسب الفرد التدريبات والتمرينات المهمة ليكون مستعد من الناحية التنافسية.

فإستراتيجية التكوين تمنح الفرد الإمكانيات التي تسمح له بالتأهيل والرسكلة أي التدريب على التقنيات تكميلية لتطوير الأداء في العمل ومواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية وذلك عندما تكون المؤسسة تشعر أنها ليست في مستوى تنافسي قوي.

والشكل الموالي يوضح النشاطات التكوينية المرفقة بالإستراتيجيات¹

¹CHARLES BENABOU-LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT DES RH.OPCIT.P426.



الشكل 2-2: الديناميكية الداخلية والمنظمة ونشاطات التكوين

المطلب الثالث : إستراتيجية التكوين

1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

يرى keep¹ إن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف ، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف .

- و تركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمنظمة ، و من ثم يؤكد على ضرورة إتباع مفاهيم و تقنيات مضبوطة عن اجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لإحتياجات المنظمة . لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية :

- و ضع الأسس السلمية لتقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية .
- رسم طرق و أساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في السوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية .
- تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين العمل و المفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع إحتياجات المنظمة و متطلبات الأعمال و الوظائف الشاغرة و ظروف التشغيل المادية و الإجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية و العلمية و رعايتهم و توجهاتهم الشخصية .
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل و متطلبات و عوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد و خصائصهم المتطورة.

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة تلخصها فيما يلي :

- تخطيط الموارد البشرية و ذلك بتقدير الإحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات و الأعداد و ذلك بناء على مراجعة إستراتيجيات المنظمة و خططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة ، و تقدير مستويات الإنتاج و حجم الطلب على منتجاتها و خدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية .

¹)KEEP.E.CORPORATE TRAINING STRATEGIES IN ED STORY NEW PERSPECTIVE ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MARK WELL.OXFORD.1989.P 78-80.

- تخطيط البحث و الإستقطاب و ذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة ، و إختيار أساليب البحث ، و مغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل ، وظائف المنظمة الشاغرة كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب و المعايير المقارنة و المفاضلة بين المتقدمين و أسس إختيار العناصر الأفضل من بينهم .
- تخطيط إستبقاء الموارد البشرية و المحافظة عليهم ، و تقصد هذه الخطة إلى بيان الظروف و الشروط الواجب تسميتها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها و إستثمار تراكم الخبرة و المعرفة لديهم لفترات أطول . و تعالج هذه الخطة مسائل تتصل بنظم و مستويات الرواتب و التعويض المالي و المادي و المعنوي لجهود العاملين، إشكال الرعاية و العناية الإجتماعية و الثقافية و الصحية لهم، و تنمية مناخ و ثقافة المنظمة لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.
- كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها و تحقيق أهدافها و منها:
- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية و بين إستراتيجيات و خطط و برامج عمل المنظمة .
- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل و التنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ .
- إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة و صلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي:
- تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المدى المتوسط و البعيد.
- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية .
- المفاضلة بين المصادر الداخلية و المصادر الخارجية لإستقطاب الموارد البشرية لإحتياجات المنظمة .
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث و الإستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة و أساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث و الإستقطاب و مراكز التقييم المتخصصة.
- تصميم و تطوير أساليب و برامج إختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة و تحديد أسس و معايير الإختيار .
- مراجعة تصميم الأعمال و التأكد من ملائمة التصميم و إمكانية تحقيقه.
- مراجعة و اقتراح تطوير هياكل الرواتب و التعويضات المالية للعاملين و إجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- مراجعة و إقتراح تطوير نظم و فرض التكوين و تنمية الموارد البشرية ، و مسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين منها .

- مراجعة و إقتراح تطوير نظم و أساليب القيادة و الإشراف في ضوء معرفة نوعيات و مستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة .

2- وصف التكوين كأداة إستراتيجية

دور حياة المنتج للمؤسسة ما، تمر بخمسة إستراتيجيات سواء كانت إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية النمو، إستراتيجية المنفعة (الإنتاجية) أو التصفية أو التقلبات.¹

● إستراتيجية الأعمال:

فيما يخص هذه الإستراتيجية فإن احتمالات التطوير مضاعفة (ترقيات-دائرة الجودة... الخ) والعامل أو مجموعة العمال يساهمون في التعريف بإحتياجاتهم في هذا المجال ذلك يتجسد في صورة وفائهم لمؤسستهم.

● إستراتيجية النمو:

في هذه الحالة القدرات تتطور بشكل متضاعف (تكوين، مكافآت... الخ) وهي تدخل ضمن تخطيط الموارد البشرية و تتمحور حول إنتاجية الفرد في المؤسسة.

والعامل يعمل على إشباع احتياجاته عن طريق التكوين أو تحسين الأداء اللذان يتطلبان التخطيط على المدى الطويل وتقبل الفرد للتغيرات الحادثة.

● إستراتيجية المنفعة (الإنتاجية):

إن نشاطات التكوين مرتبطة بالإنتاجية، ومساهمات الفرد تستطيع أن تشجع أو تحفز على الفعلية والنجاحة لمدة قصيرة المدى إعتقادا على النوعية.

● إستراتيجية التصفية:

تكوين الفرد يلعب دورا مهما في إعطاء نشاطات الرسكلة، وذلك من أجل دخول سوق جديدة أو إخراج منتج جديد من السوق، والشيء المهم والمفيد في إستراتيجية التصفية هو منح العمال أدوات ووسائل التطوير في أدائهم وكسب قدرات جديدة.

● إستراتيجية التقلبات:

وهي تخص حركة الموارد والمؤهلات الراهنة للعمال والمستخدمين.

¹CHARLES BENABOU-3" LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT DES RH "OPCIT p428

وعليه فإن دور أهمية التكوين ليس بالأمر الجديد فقد عرفت أهميته ودوره في المؤسسات سابقا، وبالرغم من ذلك لازال الكثير يقوم بإخراج التكوين من وظائف التقليدية ولا يتحقق ذلك إلا إذا قامت مديرية المؤسسة المعنية بالتغيير وإعتبار التكوين ضرورة إستراتيجية حتمية ومهمة مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى كالتسويق ومالية المنظمة .

المطلب الرابع : ماهية التكوين

1-تعريف التكوين

تتفق معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في ميدان التكوين على أنه العمل على تنمية قدرات الأفراد , رفع مستوى أدائهم في وظائفهم ومن أهم هذه التعارف مايلي :

■ التعريف الأول:

يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف, المهارات, المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل إندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها. وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.¹

■ التعريف الثاني :

التكوين هو مجموعة من النشاطات التي تمكن كل واحد في أي ميدان من الحفاظ على مستوى الكفاءة المكتسبة من المحيط العائلي, المهني, الإجتماعي والمدني وإكتساب الحد الأقصى من الإستقلالية الذاتية - الإقتصادية, الإجتماعية, الذهنية والثقافية - قدر المستطاع.²

■ التعريف الثالث:

التكوين يستجيب في نفس الوقت إلى رغبات الأفراد وإلى إحتياجات المؤسسة ويسعى إلى تحقيق الأرتياح المهني والفعالية الإقتصادية , ومن هذا الإطار نعتبر التكوين إستثمار وليس أعباء لأنه يساهم في إنجازات الشركة مثل باقي التجهيزات حتى أنه يعتبر بدون شك الإستثمار الأكثر مردودية .³

¹- حمداوي وسيلة، (أستاذة إدارة الأعمال)، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 99.

²REYMOND VATIER.DEVELOPEMENT DE L'ENTREPRISE ET PROMOTION DES HOMMES ENTREPRISE MODERN D'EDITION.1984 P-6

³Jean Marie Peretti; GRH. EDITION VUIBER. PARIS P5-12

■ التعريف الرابع :

التكوين هو وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانياته والطاقة الكامنة فيه وهو نشاط مخطط ومستمر بهدف إحداث تغيرات في المعلومات والخبرات وطرق الأداء وإتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم وبطريقة منتظمة وإنتاجية عالية.¹

■ التعريف الخامس :

التكوين كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة , أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي هي لدى الأفراد تغيير من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم .²

■ التعريف السادس :

هو النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء عملهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.³

■ التعريف السابع :

إن التكوين عملية مخطط تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة المنشأة ككل، إذا فتكوين والتنمية عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة التي تقوم على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات الإدارية للتطوير والتأهيل على ضوء نقاط الضعف الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل .⁴

⁽¹⁾ عدنان إسكندر – تدريب الموظف – منشورات عويدات- بيروت – 1982 – ص25.

⁽²⁾ عاطف محمد عبيد – إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – ص 288.

⁽³⁾ د.نبيل الحسيني النجار – إدارة الموارد البشرية – مدخل نظري وتطبيقي – القاهرة مكتبة عين الشمس- 1990/89 – ص 158.

⁽⁴⁾ د. عمر وصفي عقيلي -إدارة القوى العاملة- دار زهران للنشر والتوزيع -1996- ص 33.

■ التعريف الثامن:

يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم وذلك في أن التكوين يركز على زيادة القدرات والكفاءات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم عن زيادة المعارف والإدراك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.¹

ونستخلص من جملة التعاريف إلى التعريف التالي :

" التكوين هو عملية منظمة ووسيلة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم وتصرفاتهم وقدراتهم الذهنية من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين طرق الأداء في أعمالهم وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار تنمية الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل, ومن أجل بلوغ أهداف المنظمة " .²

2- أهداف التكوين

إن الهدف من التكوين في المؤسسة هو ضمان حاجاتها من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة والتكليف المستمر للعمال مع مراكز عملها بالموازاة مع التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل وبهدف أيضا إلى إيصال العمال إلى مختلف المستويات الثقافية ورفع مستواهم المهني في تنمية قدراتهم .

يمكن تقسيم أهداف التكوين إلى قسمين: أهداف تخدم العمال وأهداف أخرى تخدم المؤسسة

الأهداف التي تخدم العمال:

- تحسين العلاقات بين الأفراد عن طريق تفهم كل فرد لواجباته في عمله .
- تحسين مكانة المستخدمين عن طريق الترقية ورفع الأجور .
- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات من أجل تطوير طاقات أفراد المنظمة على كل المستويات بغية تحسين مستوى أدائهم.
- يساعد على التكيف مع التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل التنظيمية
- يساعد الفرد على اتخاذ القرارات الحسنة والحل الفعال للمشاكل .
- حفظ معلومات الفرد من التقادم وعدم الصلاحية بتجديدها وتنشيطها .
- مساعدة المنقطعين عن العمل عن طريق الاندماج السريع في الأنظمة الجديدة.

¹د. أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية – الإسكندرية – 1999 ص 310.

²LAKHDAR SEDKIOM – LA GESTION DU PERSONNEL- P292-293.

- تحسين مكانة المستخدمين عن طريق الترقية ورفع الأجور .
- الأهداف التي تخدم المؤسسة : وتمثل في مايلي :
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها .
- ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة في مختلف المستويات الوظيفية.
- المحافظة على درجة القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة .
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل .
- تحسين جودة ومنتجات المنظمة وخدماتها حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة, وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
- تشجيع فعالية المستخدمين الجدد بالإستعمال الأحسن للمعدات والأدوات وتخفيض حوادث وإنحرافات العمل وتحسين أداء الإنتاج.

3- مبادئ التكوين

توصلت البحوث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة العمل من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغير الإتجاه بما يتماشى ومصصلحة المؤسسة ومن هذه المبادئ مايلي:¹

- **ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون:** فكلما كان الدوافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة إكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون، مثال ذلك زيادة الدخل-الترقية وإضفاء التقدير للعامل أو ما شابه ذلك وأيضا للمشرف أو المسؤول دور في ذلك خاصة عند المتكون إلى عمله فعلى المشرف متابعته وتشجيعه ومعالجة نقائصه.
- **متابعة المتكون وتقدمه :**

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم، لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لإكتساب المهارة، وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستيعابها وقد يجد صعوبة في ذلك وهنا ليظهر دور المتكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الإستيعاب النظري والعملية.

¹د. عبد الغفار حنفي-إدارة الأفراد-الجامعة المصرية.القاهرة 1989. ص 126.

● ربط التكوين ببرامج التدعيم :

بعد إكتساب المعارف من خلال التكوين، لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب و من الدعامات الإيجابية وجود فرص ترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي المقابل للإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين وإحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال، وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع سلوك التنظيمي للمؤسسة في إستخدام العقوبات ما هو إلا لتقوية وتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

● ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :

من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الإتجاه السليم بفعالية، لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

● ضرورة مراعاة التفاوت :

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة - ولكن نظرا لإختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والإستعداد- يدعوا هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الإختلافات الموجودة بين الأفراد بإستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الإختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

● الإنتقال من الكليات إلى الجزئيات :

كلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل..

4-أنواع التكوين :

يقسم "GUYLEBOTER" التكوين إلى ثمانية أنواع.¹

1- التكوين الأولي:

هو تكوين يعد الموظفين الجدد للتكيف مع متطلبات الوضعيات المهنية التي سوف يمارسونها وبالاندماج مع القيود العملية لمحيط العمل , وإكتساب معرفة دقيقة للأدوات والإجراءات التي سوف يستعملونها كما يعدهم إلى فهم مشروع وثقافة المؤسسة .

¹GUYLEBOTER. L'INTRGRATION ET L'EVALUTION DE LAFORMATION :3eme TIRAGE. EDITION D'ORGANISTION.PARIS-1993.

هذا يعني أن التكوين الأولي ذو نهاية مهنية وميزة تقنية ملموسة وواقعية تؤدي إلى توسيع المؤهلات القاعدية ويعطي ثقة في النفس للمتكون .

-2- التكوين والصيانة (MAINTENACE) :

يهدف هذا التكوين إلى تعويض تقادم مؤهلات الأفراد في الوضعيات المهنية وكذلك إكتساب مؤهلات جديدة مرتبطة بعامل التطور. إذن هذا التكوين يهدف إلى تقليص الإنحرافات الموجودة لدى الأفراد , هذه الإنحرافات يمكن أن ترجع إلى تقادم الكفاءات .

-3- التكوين المتواصل (CONTINUE) :

هو مجموع النشاطات التدريبية التي تشمل الأفراد أو العمال طوال وجودهم في المهنة ويهدف إلى تقويم الوظائف وتحسين الإنتاجية.

-4- التتقين (PERFECTIONNEMENT) :

هو تكوين يسمح بإكتساب أو تنمية المعارف والقدرات والسلوكيات الضرورية لتحسين التحكم في الوضعية المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار تطور خصائصها ومتطلباتها , وعليه فهو يهدف إلى التكيف المستمر للعامل مع وظيفته مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات التي يفرضها التطور التقني والتكنولوجي .

-5- تكوين الترقية (PROMOTION) :

تحت هذه التسمية نشير إلى أن عملية التكوين تهدف إلى إكتساب المؤهلات الضرورية لممارسة الوظيفة مع حصول الأفراد الممارسين بها على ترقية .

فهو تكوين من أهدافه بعد إكتساب المعارف تتم ترقية الأفراد المستفيدين منه .

-6- إعادة التأهيل (RECYCLAGE) :

يخص عملية التكوين الهادفة إلى التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة المستويات الجديدة , يمكن تنظيمه باستمرار بطلب من أعضاء المؤسسة , الهدف منه تحديث المعارف بنسبة للفترة المعينة , المرتبطة بدخول تقنيات ومعارف جديدة .

7- تكوين التدخل (PREVENTION) :

الهدف منه تجديد مستويات المؤهلات لمواجهة التغيرات التي لم تترجم بعد في وظائف خاصة, وتعني عملية التكوين التي تهدف إلى تحضير عمال المؤسسة لمواجهة التغيرات التي يمكن حدوثها في المستقبل.

8- التكوين وإعادة الإدماج (RECONVERSION):

ويجمع عمليات التكوين التي تهدف تحضير فئة أو عدة فئات من الأفراد لتغيير وظائفهم أو العائلة المهنية فمثلا : التكوين يهدف إلى تحويل الإداريين أو التقنيين إلى أعوان التجار , في هذا الصدد نتكلم عن عمليات التي تهدف إلى تحضير العمال المعنيين في التغيير الكلي في وظائفهم.

5- أساليب التكوين :

1- أساليب التكوين النظرية:

أ- المحاضرة:

تمثل المحاضرة أحد أبرز الأساليب في التكوين ويقوم بموجبه المحاضر في التحكم في المحاضرة بشكل تام وعلى المتكون الإنصات والإستماع, وقد شهد هذا الأسلوب تطور في السنوات الأخيرة من خلال الإستعانة بوسائل متطورة.¹ ويتوقف نجاحها على قدرة المحاضر على إيصال المعلومات ففي المحاضرة يحصل الفرد على خلاصة للخبرات وتجارب عدد من الخبراء في مجال ما.

ب- حلقات النقاش:

يتميز هذا الأسلوب بديناميكية لأن كل متكون يلعب دور هام في تلك الحلقات, كما يتميز بسرعة إنتقال الأثر التكويني عن طريق تبادل المعلومات والأفكار

والخبرات ويدير الحلقة المكون ومنه تطرح الأسئلة وعن طريقه تنضم الإجابات ويسعى المتكونين إلى طرح المشاكل التكوينية.

ج- الحالات الدراسية:

¹د.صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد . الجامعة المفتوحة ص 268.

يتناول هذا الأسلوب وصفا مكتوبا لحالة ما تستدعي حلا أو إتخاذ قرار , ويعتمد هذا الأسلوب على التحليل العلمي للحالة المعروضة أمام المتكويين , كما تشمل الحالة الدراسية تحديد المشكلة وأبعادها كما هي في الواقع والربط في محتواه بين النظري والتطبيقي ومن ثم تقديم الحلول أو إتخاذ القرارات المناسبة.¹

2- أساليب التكوين العملية :

أ- التكوين المخبري:

يتم في المخابر يعتمد على التجهيزات المخبرية سواء كانت منقولة أو ثابتة , فذلك يعتمد على المواد الأولية التي تستخدم في الإنتاج ويحتاج المتكون إلى برنامج عمل متكامل يشمل الهدف من التطبيق العملي ومواد التطبيق والأجهزة المطلوبة والإحتياجات الواجب مراعاتها أثناء التنفيذ .

ب- ورش العمل :

أسلوب تكويني جماعي توزع من خلاله المهام التكوينية للوصول في النهاية إلى حل المشاكل التكوينية بحيث يكون هناك تكامل بين المهام التي يقوم بها المتكويين, هذا الأسلوب ينمي في المتكون روح التعاون الجماعي ويشعره بدوره الفعال في العمل.

ج- التكوين الميداني:

يحتك من خلاله المتكون بواقع العملي بكل أبعاده بحيث يقوم بعمل تحت إشراف المتكون في بيئته .

6- إجراءات التكوين والصعوبات التي تواجهه :

تعدد التقنيات و الإجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها و إعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة .

1 - تقنيات التكوين :

رغم أن المبادئ والأساسيات الخاصة بالتعليم (التكوين) يمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التكوين (التكوين التشغيلي، التكوين الإداري) إلا أن الأساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين.

1- التكوين على العمل.

2- التكوين في قاعات الدراسة

3- التكوين المهني

¹ أحمد محمد عبد الله : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , دار النهضة بيروت ص 249 .

4- برامج التكوين الخاصة

5- برامج إعادة التكوين

6- برامج تكوين أخرى

2 - إجراءات التكوين في المؤسسة :

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي :

1- إعداد المدرب وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا للقيام بتكوين الأفراد.

2- إعداد وهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3- إستعراض وأسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

4- إعطاء فرصة للممارسة: بداية المتكون في التطبيق العملي.

5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الايجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لإستدراك الأخطاء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدما الرسائل الآتية:

أ- الإستبيانات: توزع على المتكونين (المدرسين) إستبيانات قبل بدء البرامج التي إكتسبها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في إتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.

ب- الإختبارات البسيكولوجية: وتستخدم خاصة إختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤثرات هي:

أ - الأداء في العمل

ب - الغياب بالإذن أو بدونه

ج - تقرير الكفاية الإنتاجية

د - الحوادث في العمل

هـ - مخالفات تعليمية للعمل

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فإذا إنخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقرير الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره في المتكويين.

3- تحديد ميزانية التكوين :

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية برنامج التكوين، ويؤثر هذا في إتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا إقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الإشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين) ، و عليه هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف إشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين، ويضاف على مصاريف الإشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية و الإتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التكوين.

و يأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء، و ذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل:

- التحسن في الجودة و الإلتزام بمواصفات و معايير العمل.

- التحسن في سرعة الأداء .

- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية .

- التوفير في التكاليف من حيث حسن إستخدام الموارد.

4- تقييم ومتابعة التكوين :

يجب على المؤسسة أن تسير العمليات المبرمجة، متابعة وتقييمها، فعمليتا المتابعة والتقييم تهدفان إلى الإرتقاء بالتكوين ومستوياته والعمل على إستمرار تطوره، فالمتابعة والتقييم عمليتان تهدفان إلى إنجاز الخطة الموضوعية والتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم

لها مفهوم تقييم التكوين هي عملية قياسية مستمرة لكفاءة النظام التكويني وهي كذلك قياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل¹.

- مفهوم متابعة التكوين:

إن من المتطلبات التي تدخل ضمن مهام مدير التكوين هي التحقق من فعالية برامج التكوين من خلال تنفيذه، وكون جميع الأنشطة تسير بانتظام لتحقيق الأهداف، أي إيجاد خطة للمتابعة قصد التأكد من المسيرة وهذا مانسميه بالمتابعة. تعتبر عملية المتابعة حيوية لخمس مجموعات هي².

1/ المتكونين:

حيث يضمن برنامج المتابعة المعد بشكل جيد إلى حد كبير أن برنامج التكوين يلي فعلا إحتياجات المتكونين، فإذا شعر المتكونين بعدم الكفاية بعد إنتهاء التكوين فإنه من المؤكد أنهم سيصابون بالإحباط، ومن الممكن أن يتركوا العمل .

2/ المكونون:

يحتاج المكونون إلى معلومات عن فاعليتهم في إعداد الأفراد لوظائف محددة وبدون معلومات كافية، فإن المكونين سيدخلون التغيرات في البرنامج التكويني اعتمادا على الحدث .

3/ مصمموا برامج التكوين :

يوفر برنامج المتابعة لمصممي برامج التكوين أفضل معيار لقياس فاعلية البرنامج التكويني الذي قاموا بتصميمه بالإضافة إلى توفيره لوسيلة موضوعة وموثوق بها للحفاظ على حداثة البرنامج التكويني .

4/ مدير التكوين :

يجب قياس مدى جودة أداء المدير على ضوء أداء المتكونين، وتعتبر نواتج برامج تكوين التي يقوم المدير بإدارتها هي المؤشر النهائي لقيمة إدارة التكوين وخدماته

5/ الإدارة التنفيذية:

(1) محمد حسن زويلف، أحمد القطامي-الرقابة الإدارية، منشورات المعهد الإداري-عمان-ص 345.

(2) ويليام تريسي، تصميم نظم التكوين والتطوير، معهد الإدارة العامة . الرياض 1990.ص602.

تحتاج إلى بيانات موضوعية لتأكد لهم أن برامج التكوين التي تم إعدادها لتلبية إحتياجاتهم من التكوين تلي فعلا إحتياجات المؤسسة, كما أنهم يحتاجونها أيضا للتأكد على أن البرامج التكوينية ستستمر في تلبية هذه الإحتياجات (أي سيتم تحديثها للإستمرار).

- كما أن المديرين في مستوى الإدارة العليا يحتاجون إلى أدلة على أن إستثمار موارد المؤسسة في التكوين يحقق العائد المستهدف, لأن فعالية برامج التكوين لا تقاس فقط بتحقيق مصالح الأفراد وتطويرهم وإنما كذلك تحقق مصالح المؤسسة في مجموعها .

- التقييم لا يمكن القيام به إلا على ضوء الأهداف المسطرة للعملية, هذه الأهداف قصيرة-متوسطة-وطويلة المدى.¹

- التقييم قصير المدى :

التقييم هنا يعني ملاحظة الإكتساب الحقيقي للمعارف إنطلاقا من أهداف محددة بطريقة عملية ونحصل على معدل النجاح بإرفاق قيم عددية لكل مستوى, كما يجب مراقبة أن مستوى الكفاءة المكتسبة يجب أن يتحول إلى شكل سلوكيات في العمل.

- التقييم متوسط المدى :

الهدف المرجو من التكوين يظهر في نجاح مشاريع الإستثمارات والتحويلات الهيكلية, فالتكوين يجب أن يجنب الأخطار كعدم التحكم في المواعيد, إذ هو مقياس للتدارك والوقاية يعمل على تقليص الأخطار .

إن هذا النوع من التقييم يجيب على السؤال التالي :

- هل تستطيع المؤسسة أن تنتظم في الوقت المناسب, وبوجود كافي لطرق قادرة وفعالة على إدارة منشأة جديدة بمستوى النجاح والنوعية المطلوبة .

- التقييم طويل المدى:

التكوين معروف بأنه متغير إستراتيجي تقييمه على المدى الطويل ضروري فهذا التقييم يرتكز على:

- الإنسجام بين إستراتيجية التكوين وإستراتيجية المؤسسة .

- تعميم ونشر نظام قيم مشروع المؤسسة .

¹JEAN MARIE PERRETTI, GRH , OPCIT P421-422.

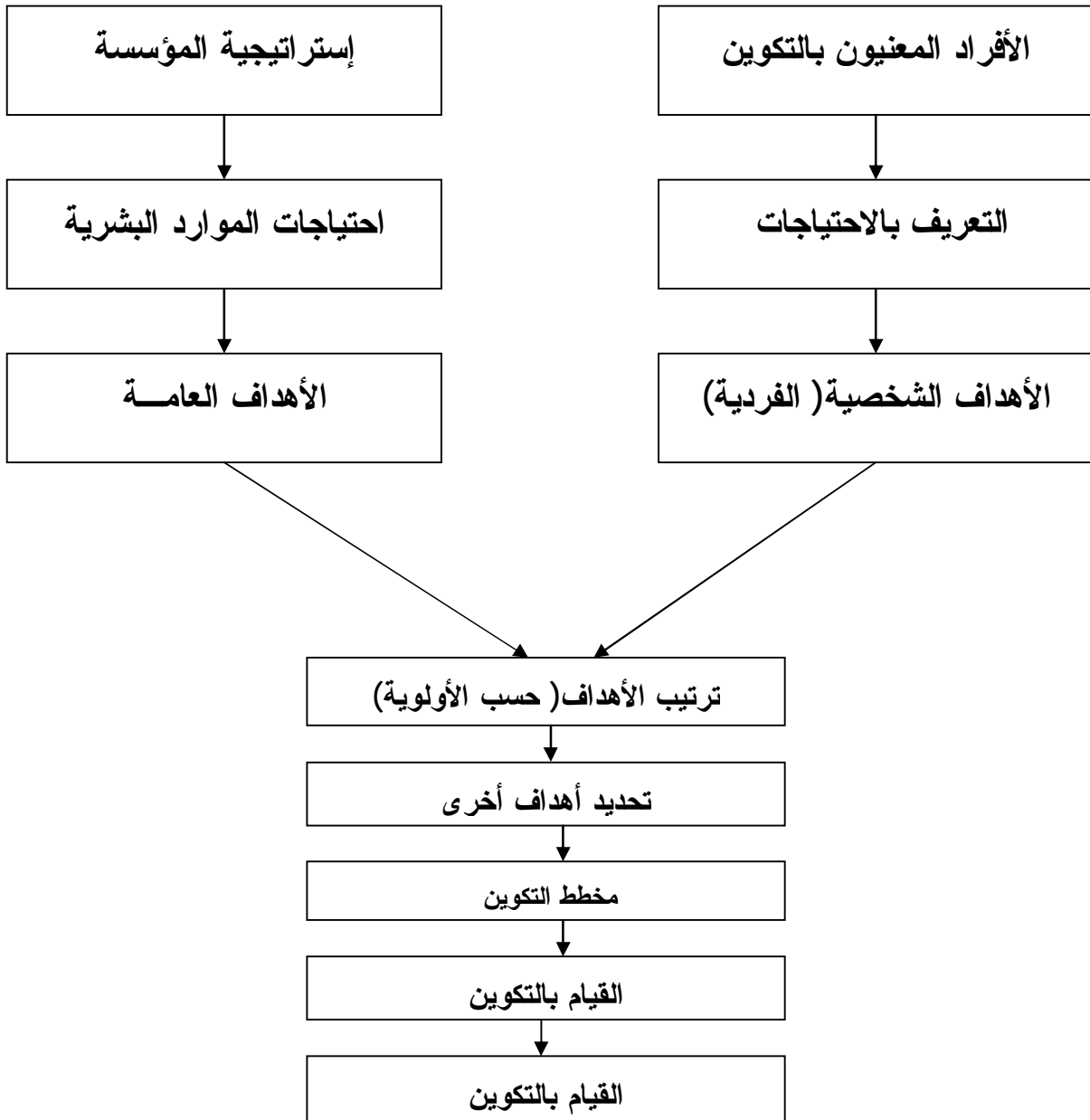
- تدارك عدم التوافق والإنسجام بالخصوص تجنب بعض الفئات في المؤسسة. هذا التقييم يجب على السؤال التالي :

* هل سياسة التكوين تسمح بتجنب التبذير في إستغلال الموارد البشرية ؟

إذن عملينا المتابعة والتقييم ضروريان في التكوين لأنه من خلالهما يمكن الحكم على فعالية ونجاعة سياسة التكوين وكذا تدارك

الأخطار وتصحيحها .

والشكل (1) يوضح خطوات سياسة التكوين.



خطوات سياسة التكوين

المبحث الثاني : أداء الأفراد

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمنظمة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات و تأثيرات على أداء العاملين. فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى إستيعاب الأفراد لوظائفهم و مدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، و نظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل و تصرفاتهم أثناء العمل، هذا الأداء يمكن قياسه من خلال توافر معلومات عن ماهيته و ماهية مكوناته و متطلباته .

المطلب الأول: ماهية الأداء

أ- تعريف الأداء

تعددت تعاريف الأداء، و سنتطرق إلى البعض منها:

" الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"¹

و يرى آخر بأنه :

"- يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"²

و يذهب آخر إلى أنه " قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة"³

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الموالي للأداء:

الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد، و الذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف و قدرات و مهارات ، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد و أهداف المنظمة .

¹- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 360

²- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة..لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2004، 2003 ص 3

³- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية ، 1983، ص 10

ب- مكونات الأداء

إن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبني عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، و هي لازمة لتحديد أسس إختيار الأفراد ، و منها تشتق محتويات برامج التدريب ، و على أساسها تقييم الأعمال و يصمم هيكل الأجور و الحوافز.

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى :

- تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل.

- تحديد الإرتباطات بين هذه الأنشطة و المهام.

- تحديد الخصائص و المواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

أولاً: تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل، و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، و إنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير: الزمن أو الأفراد أو الظروف.

1- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل :فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل. مثلاً تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة .

2- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل : و هي نتيجة طبيعية لإختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة و خبرات خاصة .

إن إختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على إفتراض مؤديه : في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، و أن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث و التدريس، و هناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.¹

¹- أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 332-333

د - محددات الأداء

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ويرجع "بورتولولر" إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

- الجهد المبذول.

- القدرات والخصائص الفردية.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

* فالجهد المبذول: يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد يعتبر حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، كما أن الجهد مرتبطة بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية المكافأة (ماديا أو معنويا) فطموح الفرد في الترقية و التقدير والإعتراف وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

* قدرات الفرد وخبرات الفرد السابقة : التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، و هي راجعة لما إكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فإمتلاك الفرد خبرة و ثقة في إمكانية إتقان و أداء عمل معين تدفعه إلى مزاوله أي نشاط و أياً كان نوعه و يجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر .

* إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و إنطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و ما هو جاري حوله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و الجدير بالذكر أن هذه العوامل و المحددات لا يمكن أن تعمل خارج إتحداهما، و لا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدي على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، و معنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر، بحيث يعتبر تفاعل و إدراك المحتوى من

مضامين الأداء أي من أساسيات و خصوصياته، و يمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية :

الأداء = الدافعية X

القدرات X الإدراك¹

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، و مدى إمتلاكه للقدرات اللازمة، و إدراكه لدوره الوظيفي.

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 65-66

هـ - معوقات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

1- معوقات الأداء:

هي العوائق المتواجدة في بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على العمل و الأداء بشكل سلبي و يمكن تلخيص بعض العوائق في :

- عوائق التعلم: قد يكون الشخص بطيئاً تعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان من ذوي الأداء الضعيف.

- عوائق نقل ما تم نقله: قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية و لكنه يجد صعوبة في نقلها، نظراً لمناخ المنظمة و ما يسوده من ثقافة و أعراف و تقاليد معينة.

- عوائق شخصية: من الأفضل أن تسند إلى الموظف الوظائف التي يرغبها مع التأكيد على أنه يجب أن يتقن جميع نواحي العمل المطلوبة.¹

2- العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر العاملون بجملة من العوامل تتعدد و تختلف باختلاف الوظائف. كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ يقول

"BAJT " " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء ".

فهذا الاختلاف راجع إلى إختلاف الزمان و المكان كذا علاقة الفرد بمقتضيات أو مجريات الحياة، كما أن الإختلاف في هذه العوامل يلاحظ في شدة تأثيرها، فمنها ما يفضي إلى رفع الأداء في حين يفضي البعض الآخر إلى خفضه. و هذه التأثيرات منها ما هو مباشر و منها ما هو غير مباشر.

كما أن هذه العوامل تحمل خصائص ذات علاقة ببعضها البعض، فمنها ما هو إجتماعي إقتصادي، و منها ما هو إقتصادي سياسي، إلى جانب أنها ذات خصوصية بشرية أو فنية أو تكنولوجية.

إن العوامل المؤثرة على الأداء ترتبط في ما بينها بعلاقات تبادلية، و بالتالي فإن تأثير و فعالية كل عامل إنما يعتمد اعتماداً كبيراً في درجته على تأثير و فاعلية العوامل الأخرى، مما يوحي أو يترجم أن نفس العامل أو مجموعة العوامل له أو لها تأثيرات مختلفة في

ظل ظروف مختلفة، كما تختلف من حيث أهميتها أو من حيث ثباتها فهي تتغير بتغير الإفرازات البيئية.

و يمكن الإشارة إلى عاملين رئيسين يتأثر أداء الأفراد بهما، و هذين العاملين تنفرع منهما عدة عناصر.

¹-(الدرس الخامس في الإدارة (عناصر إدارة الأداء) منتديات هدوء القهر، تاريخ تصفح المقال 26/06/08، تاريخ نشر المقالة (21/11/07) [http p : " hdoalpmr .lom /v b /t569.html](http://hdoalpmr.lom/v/b/t569.html)

أ- العوامل الداخلية: وهي كل ما تحتويه الإدارة أو المؤسسة من وظائف متعددة و وسائل مختلفة، و هي تتكون من عدة عوامل:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية و ديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، و من حيث دوره في إتخاذ القرارات و الحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج و كميته و تكلفته.¹

إن نمو و تنافسية المؤسسة مرهونة بمدى قدرة المؤسسة على ترغيب و إستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها، و إتجاهاتها، و مدى أهمية و العناية التي تعطيتها لتنمية و تطوير ملكاتها

- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في إستخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، و يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة و المتمثلة في التخطيط التنظيم و التنسيق و القيادة و الرقابة ، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة و فاعلية الإدارة ككل.

- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق ، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى .

- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات إجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية .نظام الحوافز،الاتصال....أو ما يسمى بالعوامل المنظمة ، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري . إن عدم إنتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث و دوران العامل،... كثيراً ما تعزى لسلبية بيئة العمل.

- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، و مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة لشاغلها، و مستوى الإشباع المرتبة عن الوظيفة ، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد و العمل الذي يؤديه زادت دافعيته و ولاؤه للمؤسسة

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71-73

-العوامل الفنية : إن المكنات و المعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، و مجال الصيانة و ظروف تشغيل المكنات و

المعدات و مدى توفر قطع الغيار و المعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.¹

ب- العوامل الخارجية: تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

-البيئة الإجتماعية و الثقافية: من العادات و التقاليد الموروثة:

- الترععات الفردية في المجتمع .
- مستوى التعليم: نسبة الأمية.
- التعليم و التدريب: أنواع برامج التعليم المهني و الفني.
- توجيه و خلفية المتحقيين بالمعاهد الفنية و التدريب المهني .
- النظرة إلى التعليم و مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم في الحصول عليه .
- مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الإحتياجات و المهارات المطلوبة .

-البيئة السياسية و القانونية: و ذلك من حيث:

- طبيعة النظام السياسي.
- الإستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة و التشريعات.
- السياسة الخارجية.

-البيئة الإقتصادية : و ذلك من حيث :

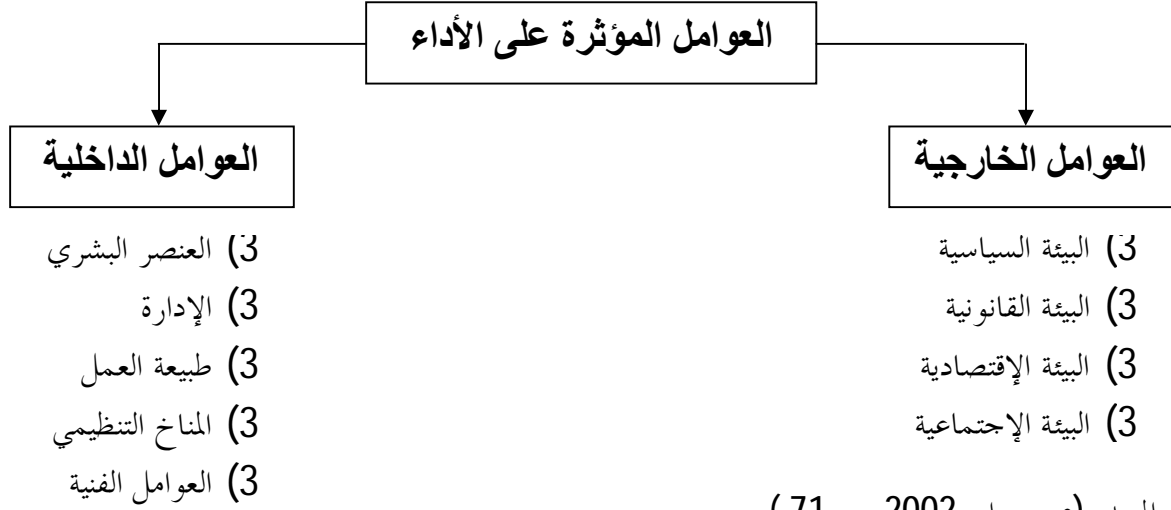
- الإطار الإقتصادي العام للدولة (إقتصاد حر أو موجه)
- الإستقرار الإقتصادي : القدرة التامة للإقتصاد الوطني على التحاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال إستقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم و النمو الإقتصادي .
- النظام البنكي : مدى الرقابة على البنوك و تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك .
- السياسات المالية : الإنفاق الحكومي، العجز، الفائض .

¹- عمر سرار، المرجع نفسه، ص72-73

- هيكل الأسواق المالية : مدى وجود أسواق للأسهم و السندات و فعاليتها أو أمانتها.¹

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي :

الشكل رقم (05) العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر (عمر سرار، 2002، ص 71)

المطلب الثاني : تقييم الأداء

1- ماهية تقييم الأداء

1-1 مفهوم تقييم الأداء : هو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية، تشمل على مجموعة من القواعد و الأسس

العلمية و الإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد.²

1-2 أهداف تقييم الأداء: تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات و هي:³

أ- على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعاون الأخلاقي.

- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم .

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.

ب- على مستوى المديرين :

¹- عمر سرار، المرجع نفسه، ص73-74

²- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). الأردن: دار وائل، ط 1، 2005، ص 363

³- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2006، ص 209-210

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل .
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم .

ج- على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى العمل بإجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام و تقدير رؤسائهم .
- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار .

2- أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تسبب في تباعد بين خصائص الفرد الذي تم إختياره و بين متطلبات و شروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من جهة أخرى، و من هذه العوامل:

- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في: إضافة أعمال جديدة، التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة، تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى، تغير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي .
- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب و طرق العمل المتصلة بالوظيفة، كإستخدام الإعلام الآلي.
- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل، مثل التغيرات في تركيبة قوة العمل، و نوعية العملاء
- التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لإرتفاع أو إنخفاض مستوى مهاراته .
- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الإختيار و التدريب و الإشراف.
- حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، و من جهة أخرى اهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين .

3-أساليب تقييم الأداء

تنقسم أساليب قياس الأداء إلى موضوعية و ذاتية

1- أساليب القياس الموضوعية للأداء: و تتمثل في

- كمية ناتج الأداء .
- جودة ناتج الأداء.
- كمية و جودة الناتج معاً.

أ- كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة قياسه؛ ومثال عن هذا النوع من المقاييس : عدد صفحات المطبوعة في اليوم.

و يعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد، فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات، و بالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء و لا عن دافعيته له.

ب- جودة ناتج الأداء :

قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء، فبالرغم من وضوح مفهوم الجودة، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي و دقيق للجودة، و صعوبات أخرى ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات،....¹ إلخ

ج- كمية و جودة الناتج معاً :

يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدى، ومثال هذا النوع: عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة.

فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، إضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم و الجودة معاً، فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

2/ أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء: بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات و صعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام و تقديرات الآخرين (الرؤساء و المشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، و هي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية.

و تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- المقاييس التدريجية.

- المقاييس المقارنة أو الترتيبية.

(1) المرجع نفسه ص 364-373

- القوائم السلوكية.

أ- المقاييس التدريجية.

توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة إحتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة، أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار، الجودة، السرعة...إلخ.

ب- المقاييس الترتيبية أو المقارنة.

تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتدرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.¹

طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، و يكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

طريقة التوزيع الإجمالي: في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- القوائم السلوكية كمقياس للأداء.

فهذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي.²

و تدرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

طريقة الوقائع الحرجة : وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثار بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال. فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة.

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه. ص 374-383

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه. ص 386-393

طريقة القوائم. و تقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، و على أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددها و شملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية و تطرح النقاط السلبية لبنود القائمة. أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة و تستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

طريقة الإختيار الإجباري. هو وسيلة إحتكام و العودة إلى معدلات أداء ثابتة، و يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم و الإكثار من الموضوعية في إختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء. و الإختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلمي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه.

4- وسائل تقييم الأداء

إن سلوك الأداء أياً كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً ذو طابع بدني جسماني أو يكون مستتراً ضمناً ذو طابع ذهني.

وتجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالباً ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية .

ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء و درجة صعوبة تطبيق هذه المعايير و المقاييس وفق ما يقتضيه ويحتويه العمل .

ومعنى هذا أن قياس الأداء في وظائف ظاهرة يعتبر أيسر من قياسه في أنشطة مستترة و سنتطرق إلى أهم وسائل قياس الأداء:

1- الملاحظة المباشرة:

التي هي رصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم. هذه العملية عادة ما يقوم بها أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة.¹

¹(أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق. ص 340)

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسيلة تصلح فقط في الوظائف أو السلوكيات ذات الطابع الجسماني لإمكانية رصد النشاط، أما الأعمال الغالب عليها الإستمرارية فيتعذر رصد الأنشطة عن طريق الملاحظة، كما أن الأعمال ذات الطابع التناوبي لا يمكن رصد مختلف أنشطتها لطول فترة المشاهدة.

وإذا أضفنا إلي ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذي يمكن لفرد واحد مشاهدة آداهم ورصده في وقت واحد لا تضح أن إستخدامات هذه الوسيلة محدود بمحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها ، وحدود الوقت والقوة البشرية التي تتطلبها.¹

2- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد ليس لمجرد المحادثة لذاتها .

والمقابلة تحتوي على ثلاثة عناصر وهي:

- التبادل اللفظي الذي يقوم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما يرتبط بذلك من تبادل لفظي .

- المواجهة بين الباحث والمبحوث.

- وجود الهدف أي توجيه المقابلة نحو غرض واضح محدد وهذا الغرض يجعلها تختلف من الحديث العادي.²

كما تعتبر المقابلة أداة من أدوات قياس الأداء، تجمع فيها البيانات من خلال مقابلات مباشرة تجرى بين الباحثين أو المندوبين عنهم والعاملين أو رؤسائهم، يتم فيها توجيه أسئلة للعاملين، تكون كبيانات للقائم بالمقابلة يقوم بإرسالها، ومن الضروري للقائم بالمقابلة أن يقوم بتصميم مسبق للمقابلة والأسئلة وبدائل الأسئلة، كما يصمم الطرق المناسبة والمختلفة لمعالجة المشكلات التي قد يواجهها أثناء المقابلة، فهذه الأخيرة تعتبر من الضروري لتقليل الأخطاء التي قد تشوب البيانات المستقاة من المقابلة .

وبحكم أن المقابلة اتصال شخصي، فهي تتميز بالمرونة النسبية بين القائم بالمقابلة و الفرد، وما تمكنه هذه المرونة هو سرعة صياغة الأسئلة في حالة عدم فهمها، وبدورها تتيح فرصة المتابعة والتحقق المباشر والفوري من صحة وإكتمال البيانات التي يدلي بها الفرد، وتمكن أيضا من التعمق في أية جوانب قد يراها القائم بالمقابلة هامة بناءً على إستجابات التي تتم خلال المقابلة ذاتها.

ولكن ما تستغرقه هذه الوسيلة من وقت، وما تكلفه من نفقات نتيجة طول الوقت، ومتطلبات إستخدام أفراد مدرّبين يقومون بالمقابلة يضع حدودا لإمكانية إستخدامها من على نطاق واسع , فغالبا ما تستعمل المقابلة في مجموعة الأعمال الإدارية والفنية العالية، أو كطريقة للمراجعة ومتابعة للبيانات التي تم إستقائها عن طرق الإستبيان مثلا.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، ب ط، 1983، ص 340-341

² ناجح رشيد القادري و محمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الإجتماعي. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، 2004، ص 195-196

3- الإستقصاء:

أو بما يعرف بالإستبيان، فهو عبارة عن إستمارة مكتوبة تحتوي على بنود وأسئلة، موجهة إلى عينة من المجتمع تخصها الظاهرة المدروسة، يتم توزيعه ويطلب ملته وإرجاعه للقائمين بالدراسة، ولما كان تصميم الإستبيان يقع على عاتق القائم بالدراسة وحب عليه كتابته بألفاظ واضحة وميسورة الفهم لأن من خصوصيات ملاً الإستبيان عدم مساعدة المحيين عليه. كما أن معطيات الإستبيان لا بد أن ترصد وتخدم أهداف البحث، وغالبا ما يسبق استعمال الاستقصاء على نطاق ضيق لعينة الدراسة (عينة تجريبية) قصد معرفة مدى صدق وثبات الإستبيان، أي إيجاد النقائص أو الغموض و معالجته قبل إستخدام الإستمارة من على نطاق واسع.¹

وينقسم الإستبيان بحسب نوع الأسئلة التي يتضمنها إلى إستبيان مفتوح، وإستبيان مقيد.

ونعني بالإستبيان المفتوح: أنه تلك الإستمارة التي تصاغ فيها الأسئلة تتضمن موضوع الدراسة، ويطلب من المحيب كتابة الإجابات والتعبير بحرية عن آرائه، ومن خصائص هذا النوع أن الإجابات تأتي متنوعة و واسعة فيصعب على الباحث تصنيفها إلى فئات وترجمتها إلى درجات.

أما طريقة الإستبيان المقيد: وفيه تحتوي الإستمارة على عدة أسئلة، ولكل سؤال عدة بدائل من الإجابات الممكنة، ليتم إختيار أحد البدائل التي تتناسب وإرادة وميول المحيب لهذا الإستبيان.²

هذا النوع من الإستبيانات يتميز بالمرونة، وعلى الرغم أن وسيلة الإستقصاء تتمتع بميزة إنخفاض تكلفة جمع البيانات إلا أن إستخدامها يحده مشكلتين هما:

- لا تتيح هذه الوسيلة إمكانية التعمق في بعض جوانب العمل التي تتصف بالتغير و التي يغلب عليها الطابع العقلي و الإبتكاري مثل أعمال الإدارة العليا و أعمال البحوث.

- نقص الوعي و التعاون من جانب المستقصى منهم، و مدى قدرة فهم و إستيعاب المطلوب منهم من بيانات، و لعله يدخل عامل الخبرة لملاً الإستقصاء، كما أنه هناك تأثير لدوافع العاملين نتيجة إتجاهاتهم النفسية السلبية نحو هذا النوع من الدراسات.³

¹- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره. ص 345-346.

²-رشيد شمشيم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، 2006، ص 50

³- أحمد صقر عاشور، مرجع السابق ذكره. ص 341-345

المطلب الثالث : تحسين الأداء

1- عملية تحسين الأداء

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة فبالأداء.

-1-1- خطوات عملية تحسين الأداء

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم إتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، إختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الإتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم، و هذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى بإستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات

الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل إختيار وسيلة المعالجة.¹

¹-عبد الجليل الشوامرة، المرجع نفسه.

الخطوة الثالثة: إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

2- أساسيات لتحسين الأداء

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:¹

1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها بإستخدام التحليل
2. طور خطة لمعالجة القضايا و الفجوات التي قمت بتحديدتها.
3. إعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
8. حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

¹ عائض بن سعيد بن مئعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، صص 44-45.

المبحث الثالث : علاقة التكوين بتحسين نوعية الأداء

المطلب الأول: تصميم البرامج التكوينية لتحسين الأداء

أ- تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الإحتياجات

التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا

يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي: -

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

- إكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

- تطوير سلوك المتكون وإكتسابه قيما وإتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية .

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

: - أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والإتجاهات

. - أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يتعد عن العموميات

. - أن تكون واقعية يمكن تحقيقها

. - أن تنسجم مع سياسات المؤسسة.

ب مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة

العلمية ، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال

المحتويات عمليا . وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين . 2

وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها: - التركيز على المتكون أكثر من التركيز على

المكون.

- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين

- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز إتجاهات وقيم إيجابية
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين، وذات معنى لهم
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدائث
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، ومتابعة و مترابطة وواضحة
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته
- أن تناسب مستوى المتكويين الذين سيشترون في البرنامج
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم و سياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

ج وسائل وأساليب التكوين:

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب :

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين كالإعتماد على أجهزة العرض

الحدئية (datachow) أو التقليدية(العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو،

السبورات المثبتة والمتحركة... بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لتقل المنهج التكويني إلى المتكويين بصورة تترك الأثر المطلوب .

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:

- المستوى الإداري للمتكويين .

- عدد المتكويين

- موضوع التكوين

- فترة التكوين (أسبوع، شهر...)

- الإمكانيات المتوفرة

- ميزانية البرنامج التكويني

ومن الأساليب الأكثر إستخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي

*أسلوب المحاضرة: وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة ، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق و الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الإتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي :

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى

المتكونين

- لا تأخذ المحاضرة بعين الإعتبار الفروق الفردية بين المتكونين، بل يتم إعتبارهم في نفس المستوى . -

-لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع

- أن المحاضرة تعتبر طريقة إتصال في اتجاه واحد نسبيا، لأن ردود أفعال المتكونين لا تجدد طريقها إلى المكون

* أسلوب دراسة الحالات:

يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد إتخاذ قرار بشأنها و

يطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم إقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة¹.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكونين على حل المشاكل المختلفة، و تنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا

ناجحا وفعالاً

*أسلوب الندوات و المناقشات:

يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء و يناقشون الحجج و يؤيدون و يعارضون و يدافعون و يقنعون، وهم

في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها، وتنمي

عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكونين على التفكير والإدلاء بالآراء والإستماع

لآراء الغير.

¹ظاهر محمود الكلاله،تنمية وإدارة الموارد البشرية،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، ط1،2008، صص 67-66.

* **نمذجة السلوك:** يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكونين لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكونين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكونين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقا لهذا 2 الأسلوب يمكن للمتكون إكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.

***أسلوب تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس. بمعنى أنه لا تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير 1 كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.

المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم البرامج والأنظمة التكوينية

أ - تنفيذ البرنامج التكويني:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية و المادية) ون، عية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات إجتماع، مدرجات، مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الإسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب لأن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية¹

¹ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 7

ب - تقييم عملية التكوين :

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والإرتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

ب_1 / تعريف تقييم التكوين:

يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ويرى أرمسترونج Armstrong أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات .

ويعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الإختبارات والتقويمات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة.

ويمكن تعريفه كذلك بأنه: " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية (التدريبية) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني". فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها: التقارير والإختبارات والملاحظة، المقارنة، الإستبيانات...

ب_2 / أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة و مهنية لابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي
- أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي
- أن يكون التقييم عملية مستمرة
- أن يكون التقييم شاملا
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس

أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي ¹:

- البرنامج التكويني

- المتكون

- المكون

- القائمون على التكوين

- نتائج التكوين

ب_ 3/ نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهم 1 هذه النماذج ما يلي:

- نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick - نموذج باركر Parker - نموذج سايرو (وار بيرد راكمهام)

(Contents ;inputs ;réaction ; outputs) (CIRO) (warrbirdrakham) - نموذج معهد

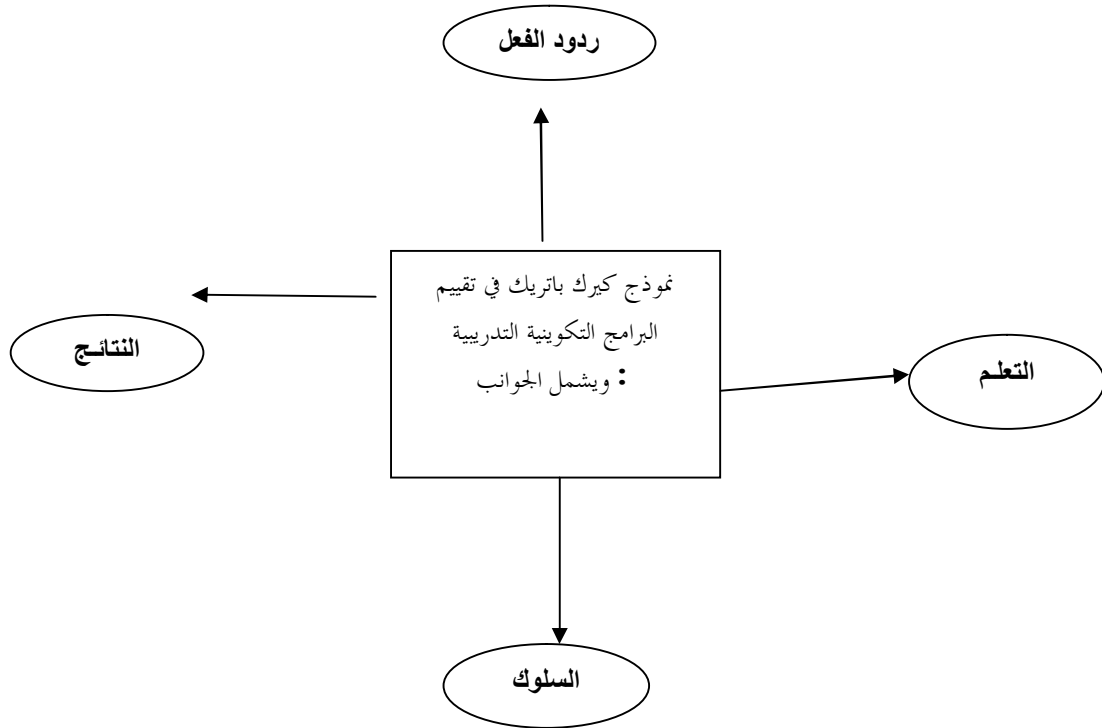
سراتاجو saratago

ويعتبر النموذج الأول (نموذج كيرك باتريك) الأكثر شيوعا وإستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية (التدريبية) وفي

هذا النموذج يقترح (كيرك باتريك) أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين حسب الشكل رقم (06) :

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2008، ص 210

شكل رقم (02): نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المستوى الأول: رد الفعل: Reaction حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتكونين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على ارض الواقع¹

المستوى الثاني: التعلم: Learning : حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين (المتكونين)

المستوى الثالث: السلوك: Behavior: حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتكون) وطريقة أدائه لمهام وظيفته

المستوى الرابع: النتائج Results 1 : حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة. ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء.

إن الحصول على المهارات الفردية و المعرفية وحده لا يكون كافيا لتمكن المؤسسة من الحصول على مستويات عالية من الأداء من طرف أفرادها ، فالمعارف تتقدم مع مرور الزمن لذا و من أجل تنمية هذه المعارف لا بد من صقلها، ويعد التكوين من

¹ (عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2008،ص331.

العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع و مايتعلق بالأداء الوظيفي المميز خاصة و أن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال أو مايسمى بإقتصاد المعرفة، وما أحدثته من تطورات على مستوى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، هذه الأخيرة التي أحدثت تغيرات كبيرة على النية الخارجية للمؤسسة بل و أيضا على أنظمة و برامج التعليم و التدريب المرتبط بمجالات العمل و ذلك بتأثير التقدم التكنولوجي في مجال العمل، وهذا يعني أن المعارف و المهارات التي إكتسبها العامل أو الموظف اليوم بإعتبارها حديثة ستكون قديمة بعد مدة زمنية،

وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله و أن يظل محافظا على عمله أو مستوى أدائه الحالي، فعليه أن يطور نفسه حتى يستطيع مجارات التطورات الحديثة. ومن هذا المنطق الأهمية الأساسية للتكوين في توفير برامج لتنمية الموارد البشرية و كذلك توفير الأنشطة و الخدمات اللازمة لرفع كفاءة و فعالية المؤسسة أداء عملياتها على ضوء إحتياجاتها الحالية و المستقبلية، و الأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية و الخارجية، و تهدف البرامج التكوينية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآتية و تحقيق الإستمرارية في العمل، بينما تهدف البرامج التكوينية ذات الصفة الإبداعية و الابتكارين بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى و أكثر تطورا من خلال وضع تصورات و تطلعات و أدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح و القوانين الجديدة و الأهداف الحديثة للمؤسسات، و التغير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم إدخالها....

خلاصة الفصل الاول

في ظل العولمة التي نشهدها هناك أهمية كبيرة إذ أن على المؤسسات تحسين من أداء أفرادها و هذا لتجنب وقوعها فيها هو ليس مرغوب و كذلك لتحقيق أهدافها المسطرة و لهذا فإن التكوين يضمن لها تحقيق هذه الغايات و رفع من أداء الأفراد العاملين بما و عليه يجب على المؤسسة القيام بوظيفة التكوين بطريقة تماشا و سياياتها.

من هذا يمكن إستخلاص أن على المؤسسات تخصيص ميزانية لهذه الوظيفة بإعتبارها إستثمار و ليس عبئ و توفير الوسائل و الظروف الضرورية للمساهمة في تحقيق تكوين أكثر نجاعة و فعالية.

الفصل الثاني

أدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

مقدمة الفصل الثاني

نظرا لأهمية موضوع التكوين و الأهتمام الذي يحضى به في العديد من المنظمات الساعية للتطور و الازدهار فقد سلط عليه الباحثون و الدارسون لمواضيع ادارة الموارد البشرية الضوء في الماضي والوقت الحاضر مما اختصر علينا الطريق و سهل علينا اجراء دراستنا نظريا و ميدانيا و في هذا الفصل سوف نتطرق لبعضه هذه الدراسات قصد الاطلاع على ما وصل إليه هؤلاء الباحثون حيث ساعدتنا في الوصول الى كيفية إعداد الدراسة التطبيقية وتوفير المعلومات اللازم لأتمام مذكرتنا.

المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى

عادل بوجمان تحت عنوان "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية" (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة). مذكرة لنيل شهادة دكتوراه - جامعة خيضر - بسكرة - 2015/2014

(1) الأشكالية :

ما هي سبل تأهيل الموارد البشرية و الى أي مدى يمكن أن تأثر في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ؟

(2) الفرضيات

- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده المختلفة ، و بين تحسين الاداء في المؤسسة محل الدراسة .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية حول أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة.

(3) الأهداف

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة و التطرق الى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن و المتمثلة في منظور النمو و التعلم و منظور العمليات الداخلية و العملاء و المنظور المالي.

(4) المنهج

تم تصميم إستبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة حول تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء

النتائج

كان من أهم نتائج هذا البحث

أن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة, كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسط.

هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

الدراسة الثانية

عمر بلخير جواد " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية " (دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته -

سعيدة) - رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير - جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان - 2015/2014

(1) الإشكالية

كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية؟

* التساؤلات الفرعية

- ما هو دور العنصر البشري في الترقية و رفع من العملية الإنتاجية ؟

- هل تطبق المؤسسات الاقتصادية الخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية ؟

(2) الفرضيات

- يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية و الاداء في شركة الإسمنت و مشتقاته سعيدة.

- يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الموارد البشرية و الاداء في شركة الإسمنت و مشتقاته سعيدة.

(3) أهمية البحث

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم تكوين الموارد البشرية و عرضه بصفة مبسطة و من اهداف هذا البحث :

- تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية

- إظهار الى أي مدى تعمل شركة الإسمنت و مشتقاته الى تطبيق و ممارسة التكوين

- رفع كفاءة الباحث من خلال إطلاعهم على الأسس النظرية لمصطلح التكوين و تقييم الأداء

- تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التكوين , تحفيز و تأهيل الموارد البشرية

4) المنهج

لقد إعتد منهج بحث هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة اثر فاعلية البرامج التكوينية على أداء العمال و شركة الإسمنت و مشتقاته -سعيدة و دراسة واقع عملية التكوين.

الجانب النظري = دراسة وصفية

الجانب العملي = المنهج التحليلي

5) النتائج

ولقد خلصت هذه الدراسة الى ان :

- يوجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الاداء في شركة الإسمنت و مشتقاته -سعيدة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و اداء العمال في شركة الإسمنت و مشتقاته -سعيدة
- يوجد إهتمام جيد من قبل إدارة شركة الإسمنت و مشتقاته - سعيدة بعناصر الدورات التكوينية من حيث اهدافها و الاساليب المستخدمة فيها

-إعادة النظر في سياسة إختيار العمال للإلتحاق بالدورات التكوينية و ذلك بوضع معايير محددة و معينة للجميع

الدراسة الثالثة

شليل عبد اللطيف "من التكوين الى تطوير الكفاءات في المؤسسة"(دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان -جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان-2009/2008

1) الإشكالية

كيف للتكوين أن يكون أدوات تطوير للتأهيل أساسا؟.هل سيساهم في تطوير كفاءات المؤسسة؟. و هل يعتبر المرجع الوحيد و الممكن من أجل تطوير الكفاءات بالمؤسسة؟.

2) فرضيات البحث

1. - تتركز على فكرة ما إذا كان التكوين اداة ضرورية من أجل نقل معرفة ضرورية غير كافية لتطوير الكفاءات، إنها فعلا غير قادرة على ضمان إكتساب "مهارة" و "سلوك" الذين يشكلان عنصرا أساسيا في كفاءة الفرد و أكثر من ذلك بكفاءات جماعية.

2. تقوم على فكرة ما إذا كان تطوير الكفاءات لا يمكنه ان يكتفي بطرائق تقليدية (التكوين و التمهين) تظهر الرجوع الى طرائق أقل إنفاقا بالخصوص le E.learning/le Coaching وهذا راجع الى كون الكفاءة ليست سوى علبة أدوات من سلوك اتجاه مشاكل من الواجب حلها .

(3) الهدف من البحث

ضرورة خلق سلوكات جديدة كتطوير روح المسؤولية و المبادرة في الشغل لدى الافراد, و اعدادهم لمواجهة وضعيات طارئة و مطالب خاصة , و بالتدقيق ما تستند عليه مصطلح الكفاءة
كما أن تطوير كفاءات الافراد يبين اليوم و أكثر من السابق وضعية المؤسسة الجزائرية و الأهمية التي أعطاها لهذه المسألة بهذه الدراسة و التي تتمثل في الأشكال غير الملائمة لتطور هذه المؤسسة

(4) المنهج

في المرحلة الأولى استهل الباحث بحثه إنطلاقا من منهج يتعلق بالمفاهيم الكبرى و التي تؤسس و تبني هذا البحث
كذلك بدأ بسرد نظريات الكفاءة حيث سيطور الرؤية التسييرية التي تسعى الى دمج الأهداف الفردية ضمن مسعى جماعي و يليه معالجة التكوين داخل المؤسسة و خارجها و توضيح أن هذا النوع من التكوين حتى و إن كان سيساهم في تطوير الكفاءات لا يمكن ان يكون كافيا من أجل مواجهة مستعصيات و متطلبات اقتصاد عصري
وفي المرحلة الثالثة تحديد اشكالية ضمن سياق جزائري من خلال دراسات ملموسة خاصة على مستوى مؤسسات ولاية تلمسان.

(5) النتائج

وتتمثل نتائج هذا البحث في :

- باستطاعتنا القول أن معظم المؤسسات موضع الدراسة تعتبر التكوين عبئ أكثر منه استثمار من أجل تطوير قدرات افرادها
كذلك لا يؤمن الإطارات (حسب السلم الإداري) في هذه المؤسسات كثيرا بالتكوين ونتيجة لذلك , قليلا ما يلجؤون إلى مصلحة التكوين

- من جهة أخرى في غياب تسيير تقديري للمستخدمين يسمح لمسؤولي التكوين بتحديد حاجات التكوين

كما يعترف المسؤولون بأن عمليات التكوين المنجزة ليست في مستوى افاق تطوير قدرات و مؤهلات المؤسسة -غياب إستراتيجية حقيقية للتكوين لا يترك اي مجال لإنشغال خاص به عند المسؤولين لهذه المؤسسة.

الدراسة الرابعة

جعفري بلال "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات" (دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات-قسنطينة) مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية 2009/2008

(1) الإشكالية

ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين بالمؤسسة؟

- كيف يتم تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية؟

- كيف يتم تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية بالمؤسسة؟

- ما هو واقع التكوين في المركب محل الدراسة؟

(2) الفرضيات

"تطبيق التكوين في المؤسسة يؤدي الى التطوير كفاءات العاملين"

-التكوين يؤدي الى زيادة معلومات و مهارات العاملين مما يساعد في تحسين الأداء

-التكوين يؤدي الى زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة

(3) أهداف الدراسة

هدفت هذة الدراسة الى

-توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة

-تبيان تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمؤسسة

(4) المنهج

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و كذا الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي بالإضافة الى

منهج دراسة الحالة و الإحصائي

(5) النتائج

- يرمي التكوين الى تحقيق هدف عام و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل إنجازاتهم.
- إتضح من آراء عينات الدراسة في المركب , وجود قصور في فهم الصحيح للتكوين و الهدف منه.
- مواضيع و محتويات برامج التكوين في المركب متوسطة على العموم.
- الأهداف المحددة ببرنامج التكوين كانت مناسبة و متفقة مع طبيعة عمل المتكون بدرجة كبيرة.

الدراسة الخامسة

محمد مندالي "إدارة الموارد البشرية و سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" (دراسة ميدانية لإطارات مركب المضادات الحيوية المدية "صيدال"-رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل-جامعة الجزائر 2006/2005

(1) الإشكالية

هل الإهتمام الكبير الذي أعطته إدارة الموارد البشرية و توفير العنصر البشري و المادي لإنجاح سياستها التكوينية قد ساهم في تكييف مؤسسة صيدال مع التحولات الإقتصادية الجديدة و ضمان تطوير الإنتاج و جودته؟

*الاستئلة الفرعية

1. هل الطريقة المثلى لعملية تحكّم أكثر في الموارد البشرية هو التكوين المتواصل و المتابعة من طرف إدارة الموارد البشرية ؟
2. هل تعتمد إدارة الموارد البشرية في مخططاتها على تكوين العمال قصد الوصول بهم الى درجة عالية من تأهيل؟

(2) الفرضيات

- تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياستها التكوينية للعمل للوصول بهم الى درجة عالية من الكفاءة قصد التحكّم الجيد في الإنتاج و إمكانية تطويرية أو الزيادة فيه.
- كلما وفرت مؤسسة صيدال برنامج و دورات تكوينية متخصصة ، كلما كانت درجة تكييف و إندماج العمال عالية و بالتالي الوصول الى درجة عالية من التحكّم في العنصر البشري داخل المؤسسة.

(3) اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تطور إطارات مركب صيدال حول عملية تكوينهم و ماهية النتائج التي وصلوا اليها من خلالها و ماهي النتائج التي حققتها إدارة الموارد البشرية من خلال تكوينها للإطارات.

كما تهدف الى الوقوف على ما صرح به لهم مسؤولو إدارة الموارد البشرية عن إنجازها و تغيير نمط تسييرها و إهتمامها بالعنصر البشري للوصول به الى درجة عالية من الكفاءة و بالتالي تحقيق إستراتيجياتها و كذا الوقوف على هذه التطبيقات في الميدان و ذلك بالوقوف على فعالية البرامج التكوينية.

(4) المنهج

إستعمل الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتعلق بمحاولة الوصول الى معرفة الدقيقة و التفصيلية الخاصة بها و عادة ما يلجأ الى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة.

(5) النتائج

لقد تم إستنتاج من هذه الدراسة الى أن نجاح عملية التسيير لإدارة الموارد البشرية من خلال سياستها التكوينية يتوقف على عاملين مهمين للمؤسسة من جهة و التنسيق بين هذين الجانبين يستدعي المتابعة الدائمة من طرف إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية كبرى التي تتحكم في هذا التسيير.

و كذلك خلق جو ملائم يسهل عملية الإتصال بين الإدارة و العمال داخل المركب و العمال فيما بينهم الامر الذي يساعد في تحقيق إنتاج أكبر و بالتالي إرتفاع الأرباح.

المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة باللغة الإنجليزية

امير النجا و امين عمران "the effect of training on employesperformace"-مقالة في إدارة الأعمال رقم 4

سنة 2013

(1) الإشكالية

كيف يؤثر التدريب على أداء الموظفين؟

(2) الهدف

- التحقيق في معنى و أهمية التدريب

- التعرف على أهمية أداء الموظفين

- التطوير التوجيهي لتقييم أداء الموظفين

(3) النتائج

خلص الباحثان الى جملة من النتائج و المتمثلة في :

- أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين

- توجد علاقة طردية بين التكوين و الاداء

- اهمية أداء الموظفين و تحسينه

الدراسة باللغة الفرنسية

Ressources humaines : une étude dans les PME " بعنوان Mélanie Charbonneau

Québécoises"-مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة كيبك مونتريال

(1) الإشكالية

ما مدى فعالية نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الكيبك؟

(2) الفرضيات

- هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإداء الفعال

- هناك تأثير ايجابي لإدارة الجودة للأداء على الموظفين

(3) الهدف

تمحورت أهداف هذا البحث على تحديد طبيعة العلاقة بين منظومة من النشاطات العالية لإدارة الفعالة للموارد البشرية و الأداء

التنظيمي في سياق المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الكيبك

(4) النتائج

خلص البحث الى مجموعة من النتائج و المتمثلة في :

- تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من سوق تغيير العمال حيث يتسم بإنتتاح على الأسواق

- تمثل المشاريع الصغيرة و المتوسطة المحرك الإقتصادي الرئيسي في الكيبك

الإهتمام بعنصر التوزيع يتحقق الا بالربط بين مختلف عناصر التوزيع المادي

الجدول يمثل ملخص لما جاء في مراجعة الدراسات السابقة

الدراسة	الإشكالية	الفرضيات	النتائج
عادل بوجمان "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة). مذكرة لنيل شهادة دكتوراه - جامعة خيضر-بسكرة- 2015/2014	ما هي سبل تأهيل الموارد البشرية و الى أي مدى يمكن أن تأثر في تحسين أداء المؤسسة ؟	- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، و بين تحسين الاداء	أن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسط. هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة
عمر بلخير جواد " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية" (دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته - سعيقة) - رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير - جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان - 2015/2014	كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية؟	- يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين التكوين البشرية و الاداء في شركة الإسمنت و مشتقاته سعيقة. - يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الموارد البشرية و الاداء في شركة الغسمنت و مشتقاته سعيقة.	- يوجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الاداء في الشركة. - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و اداء العمال في الشركة. - يوجد إهتمام من إدارة الشركة بالدورات التكوينية.
شليل عبد اللطيف "من التكوين الى تطوير الكفاءات في المؤسسة" (دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان - جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان- 2009/2008	كيف للتكوين أن يكون أدوات تطوير للتأهيل أساسا ؟. هل سيساهم في تطوير كفاءات المؤسسة ؟ . و هل يعتبر المرجع الوحيد و الممكن من أجل تطوير الكفاءات بالمؤسسة؟.	- ما إذا التكوين اداة ضرورية من أجل نقل معرفة ضرورية غير كافية لتطوير الكفاءات ما إذا كان تطوير الكفاءات لا يمكنه ان يكفي بطرائق تقليدية (التكوين و التمهيّن) تظهر الرجوع الى طرائق أقل إنفاقا بالخصوص E le learning /le Coaching	- معظم المؤسسات موضع الدراسة تعتبر التكوين عيب أكثر منه استثمار من أجل تطوير قدرات افرادها. - لا يؤمن الإطارات (حسب سلم الإداري) في هذه المؤسسات كثيرا بالتكوين ونتيجة لذلك، قليلا ما يلجؤون إلى مصلحة التكوين. - يعترف المسؤولون بأن عمليات التكوين المنجزة ليست في مستوى افاق تطوير قدرات و مؤهلات المؤسسة.
جعفري بلال "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات" (دراسة حالة مركب المحركات و الجرار - قسنطينة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية 2009/2008	معرفة تصور إطارات مركب صيدال حول عملية تكوينهم و ماهية النتائج التي وصلوا اليها من خلالها و ماهي النتائج التي حققتها إدارة الموارد البشرية من خلال تكوينها للإطارات.	إستعمل الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتعلق بمحاولة الوصول الى معرفة الدقيقة و التفصيلية الخاصة بها و عادة ما يلجأ الى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة	- يرمي التكوين الى تحقيق هدف عام و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل إنجازاتهم. - إتضح من آراء عينات الدراسة في المركب , وجود قصور في فهم الصحيح للتكوين و الهدف منه.
محمد مندالي "إدارة الموارد البشرية و سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" (دراسة ميدانية لإطارات مركب المضادات الحيوية المدية" صيدال" - رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل - جامعة الجزائر	هل الإهتمام الكبير الذي أعطته إدارة الموارد البشرية و توفير العنصر البشري و المادي لإنجاح سياستها التكوينية قد ساهمت في تكييف مؤسسة صيدال مع التحولات	تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياستها التكوينية للوصول بهم الى درجة عالية من الكفاءة قصد التحكم الجيد في الإنتاج .	لقد تم إستنتاج من هذه الدراسة الى أن نجاح عملية التسيير لإدارة الموارد البشرية من خلال سياستها التكوينية يتوقف على عاملين مهمين للمؤسسة من جهة و التنسيق بين هذين الجانبين يستدعي المتابعة الدائمة من طرف إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية

كبرى التي تتحكم في هذا التسيير.		الإقتصادية الجديدة و ضمان تطوير الغنتاج و جودته؟	2006/2005
- أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين - توجد علاقة طردية بين التكوين و الاداء - أهمية تحسين أداء الموظفين		كيف يؤثر التدريب على أداء الموظفين؟	امير النجا و امين عمران " the effect of training on employees performace"-مقالة في إدارة الأعمال رقم 4 سنة 2013
- تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تغيير سوق العمال . - تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحرك الإقتصادي الرئيسي في الكيبك. الإهتمام بعنصر التوزيع يتحقق الا بالربط بين مختلف عناصر التوزيع المادي	- هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإداء الفعال -هناك تأثير ايجابي لإدارة الجيدة للأداء على الموظفين	ما مدى فعالية نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الكيبك؟	Mélanie Charbonneau بعنوان " Ressources humaines : une étude dans les PME Québécoises"-مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة كيبك مونتريال

خاتمة الفصل الثاني هي المقارنة

و كخاتمة لهذا الفصل ارتأينا اجراء مقارنة بين دراستنا و هته الدراسات السابقة حيث حاولنا ابراز أوجه التميز

لب الموضوع كان مشتركا في جميع الدراسات من بينها دراستنا حيث علاج اثر و دور وظيفة تكوين الموارد البشرية على نوعية أداء هذه الأخيرة

أجمعت الدراسات على وجود علاقة مباشرة بين التكوين و الأداء في المؤسسة

معظم الموظفين في وقتنا هذا يدركون ولو بدرجة متوسطة لأهمية التكوين

الحيز الزمني كان متقاربا جدا حيث أن جل الدراسات جاءت في الثمان سنوات الأخيرة

الحيز المكاني حيث تمركزت معظم الدراسات على المستوى الوطني الا الدراساتين باللغة الجنبية كانتا خارج الوطن

اختلفت دراستنا عن باقي الدراسات من حيث نوع نشاط المؤسسة محل الدراسة حيث أن المؤسسة محل دراستنا كانت مؤسسة

خدماتية (مكتب دراسات) بينما باقي الدراسات كانت في مؤسسات صناعية .

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لمؤسسة (URBAT)

المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة

المطلب الأول: عرض المؤسسة

النشأة و التطور

المؤسسة منبثقة عن إعادة الهيكلة التنظيمية للمركز الوطني للدراسات و الإنجاز العمراني (الصندوق الوطني للتهيئة العمرانية

سابقا). أنشأت بقرار رقم 83166 بتاريخ 05/03/1983

في 1991/05/05 تم التحول القانوني للمؤسسة إلى مؤسسة مستقلة ذات أسهم برأس مال قدره 1 مليون دينار جزائري و

الذي يبلغ حاليا 191 مليون دينار

تشتمل المؤسسة على أربع وحدات كبرى موزعة على 4 ولايات هي تلمسان , سعيدة , سيدي بلعباس و بشار و كل وحدة

تغطي و تشرف على مناطق و ولايات أخرى مجاورة.

تشتمل أيضا على أربع وكالات بعين تموشنت , غرداية , تندوف و سعيدة.

نشاطات المؤسسة

دراسات عمرانية

دراسات معمارية

دراسة الطرقات و الشبكات المائية

دراسات دراسات جيو - تقنية

الموارد المادية و البشرية للمؤسسة

مهندسين معماريين - مهندسين - تقنيين سامين - تقنيين - معدات معلوماتية و الكترونية - معدات طبوغرافية - معدات

تنقيب - معدات معمارية و معدات بناء - وسائل نقل..

أهداف المؤسسة

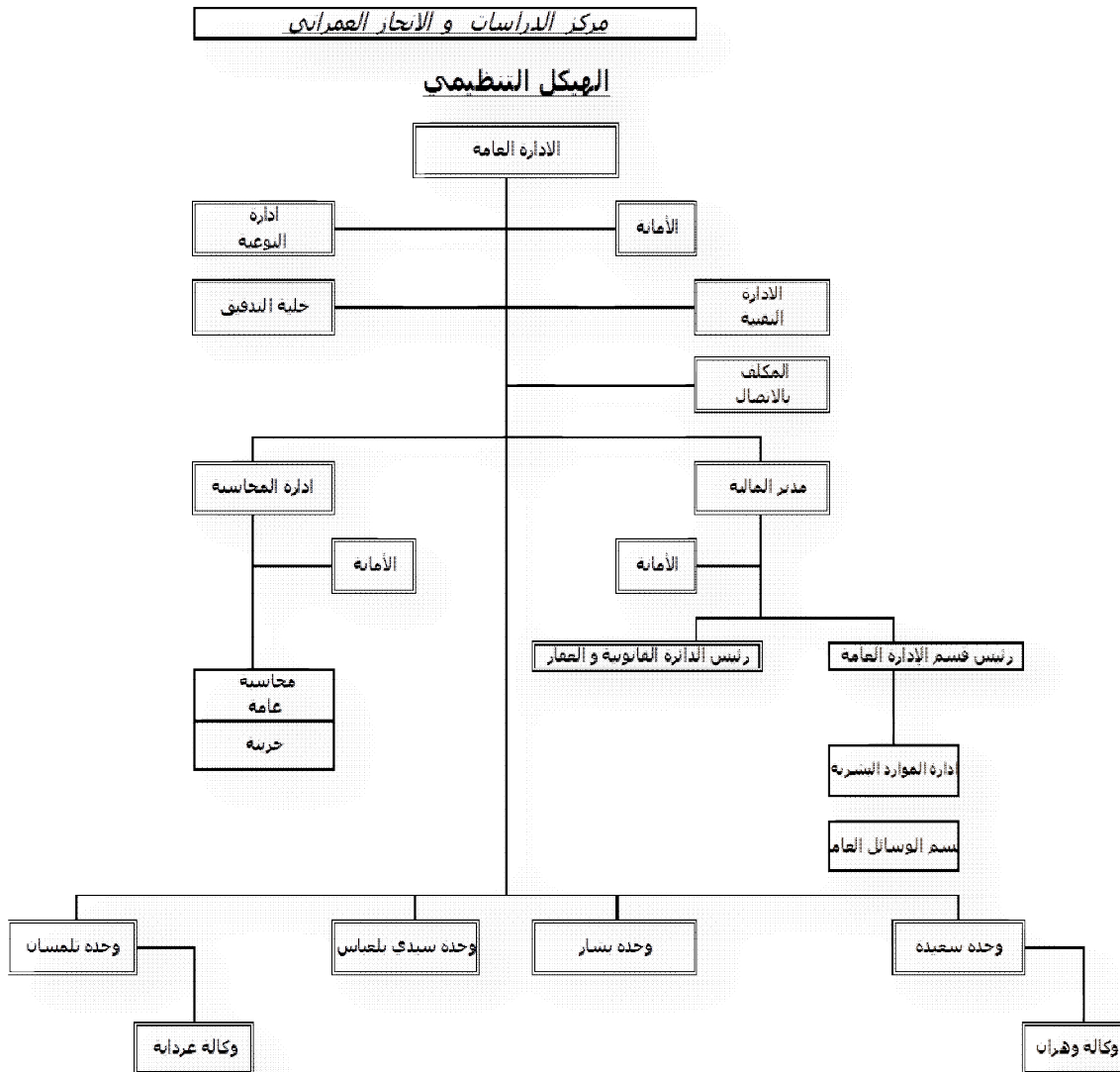
-الحصول على حصص أكبر في السوق.

-التوسع الجغرافي عن طريق التنافس التجاري.

-تطوير الكفاءات و المكاسب المعرفية عن طريق التكوين المستمر.

-تطوير نظام التسيير و المناجنت

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



شكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة URBAT

المبحث الثاني: التكوين في مؤسسة URBAT

المطلب الأول: مكانة التكوين في مؤسسة URBAT

يحتل التكوين مكانة هامة بين نشاطات المؤسسة و إستراتيجياتها و يكتسي أهمية حيث تخصص له المؤسسة طبقا لقانون العمل 2% أو أكثر من مجموع رقم أعمالها حيث ترتفع ميزانية التكوين بإرتفاع رقم الأعمال.

بالنسبة للموظفين مس التكوين فئة كبيرة منهم و ذلك في العديد من المجالات سواء إدارية أو تكنولوجية بالنسبة للمهندسين و التقنيين.

المطلب الثاني : أنواع التكوين في مؤسسة URBAT

توفر المؤسسة تكوينات داخلية و خارجية لموظفيها حسب الحاجة و الإمكانية ففي بعض الحالات يكون التكوين داخليا عند توفر عمال ذوي مهارات إستثنائية أو خبرة كبيرة تمكنهم من تدريب أو تكوين زملائهم و هذا أفضل من حيث الوقت و التكلفة فان تعذر يتم الإتصال بالمدارس التي توفر التكوين المطلوب و هذا لا يكون صعبا في ظل وجود العديد من العروض.

المطلب الثالث: مراحل التكوين في مؤسسة URBAT

1- تحديد الإحتياجات التكوينية

يتم تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة عن طريق تقييم الأداء الدوري أو المتواصل للعمال حيث يتم تحديد الجوانب الضعيفة في أداء الموظف و تكييف الضعف كحاجة تكوينية خاصة إذا ما إستمر أو تمت ملاحظته عند أكثر من موظف.

بالنسبة لتقييم أداء الموارد البشرية المفضي الى إسقاط الضوء على نقاط ضعف الموظف المراد تداركها و فجوات الأداء الواجب معالجتها تقام عمليات تقييم ثلاثي (كل 3 أشهر) يتم خلالها إعطاء تصنيفات لبعض الكفاءات و المعايير اللازمة لتأدية المهام كمقدرة الموظف على التصرف إيجابيا ضمن الفريق أو المقدرة على التأثير في جماعات العمل و على إتخاذ القرارات من جهة و على إستخدام برمجيات محددة حيث يتم تقييم كل كفاءة على سلم يحتوي على التصنيفات التالية : (إستثنائي - يتجاوز التوقعات - يجب التوقعات - يجب تطويره - غير مقبول - غير معني) ليتم بعدها تحديد الصفة الغالبة على أداءه العام و تحديد نقاط قوته و ضعفه اللتي تتم ترجمتها الى حاجات تكوينية يتم خلالها إقتراح البرامج المناسبة لتصحيح الوضع و هذا مثال بسيط عن العملية.

الكفاءات	استثنائي	يتجاوز	يستجيب	يتطلب	غير مقبول	غير معين	تعليقات
القدرة على التأثير في المجموعة بهدف تحقيق الهدف							
يتحكم في معارف نظرية و تقنية							
فعالية في التواصل المكتوب و اللفضي							
تعامل فعال و قدرة على تحليل و تجاوز المشاكل اليومية							
القدرة على العمل الجماعي							
سهولة التأقلم مع الوضعيات المختلفة							
الحافز نحو العمل							
السرعة فب تأدية المهام المطلوبة							
القدرة على اتخاذ اقرارات و الاختيار بين البدائل المتاحة و الحلول المختلفة							
القدرة على تحمل المسؤوليات المنوطة بالمنصب							
المبادرة الى التخطيط و التنفيذ السليمين							
نوعية العمل المقدم							
القدرة على التفاوض							
التحكم في البرمجيات المستخدمة							

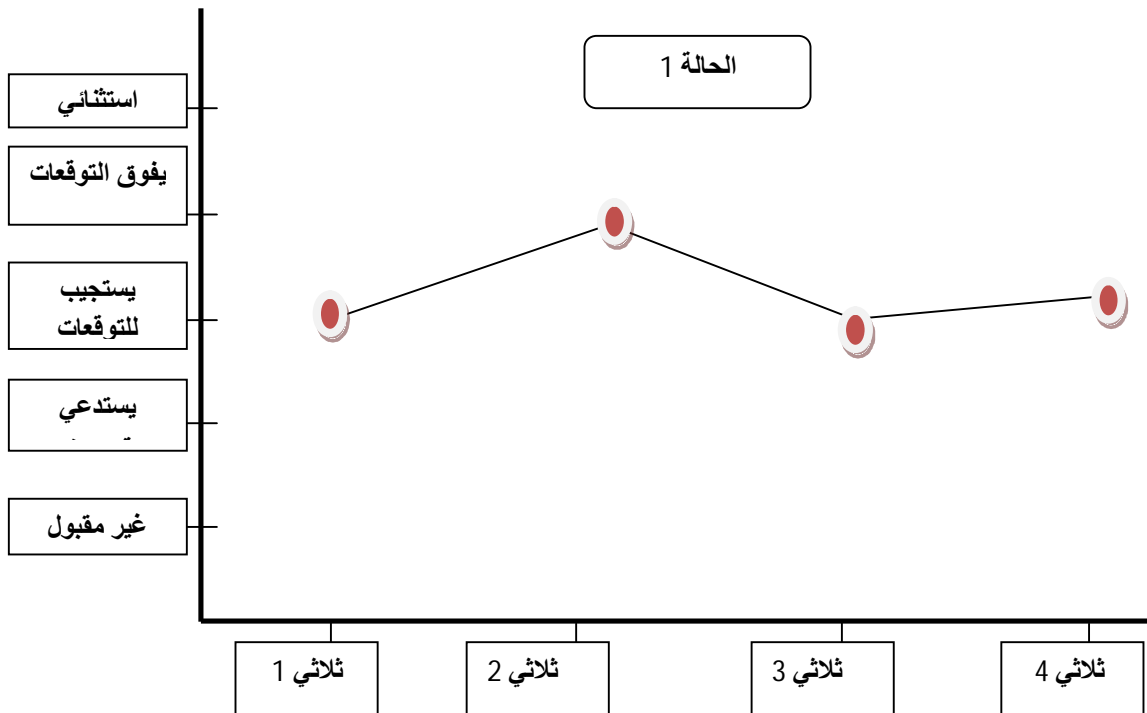
التقديرات العامة

استثنائي يفوق التوقعات يستجيب للتوقعات يتطلب تحسين غير مقبول

التعليقات			
نقاط القوة	النقاط الواجب تحسينها	التكوينات المقترحة	اقتراحات اخرى

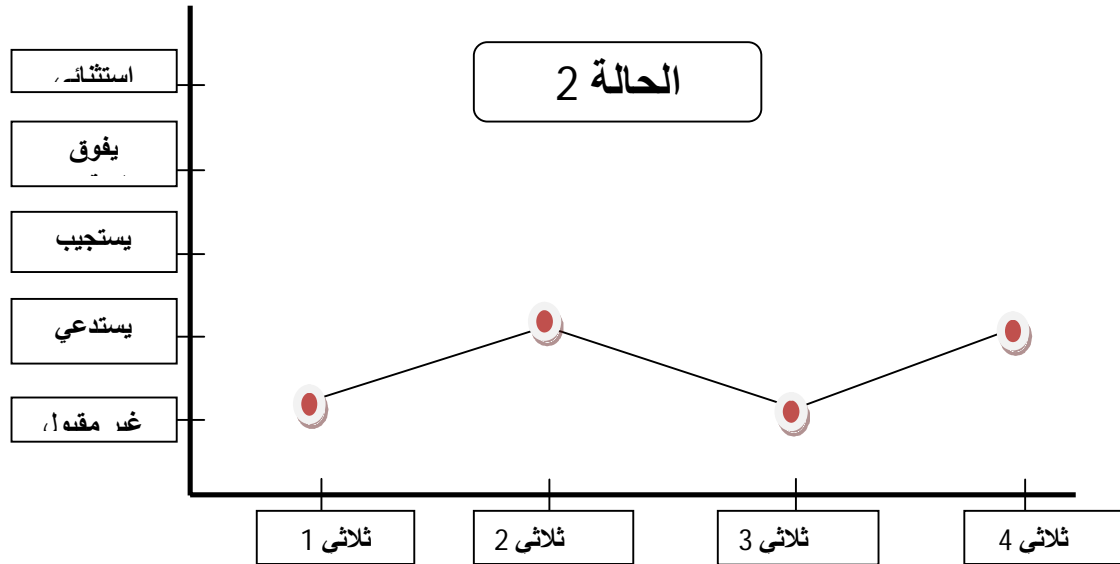
كمثال مقدم من طرف مسيرة الموارد البشرية التي أشرفت على عملنا الميداني تم اقتراح عدة حالات يمكن نتج عن تقييم أداء

الموظفين و توضيح رد فعل المؤسسة ازاء نتيجة هذا التقييم:



الشكل (4) يمثل الحالة الأولى التي نتجت عن تقييم الأداء

في هذه الحالة كان أداء الموظف يستجيب لما هو متوقع منه خلال تأدية مهامه و كان على العموم ثابتا على مدار الثلاثيات الأربع و هو ما ساعدنا التقييم الدوري على تحديده و بالتالي المؤسسة ليست في حاجة للتدخل اذ أن أداء الموظف لا يشكو من ثغرات لمعالجتها و هي الحالة المثالية التي تستهدفها المؤسسة لتحقيق أهدافها بشكل مثالي, لكن هذا لا يمنع اجراء ما يسمى بالت



الشكل يمثل الحالة الثانية التي نتجت عن تقييم الأداء

في هذه الحالة أبان تقييم الأداء عن ضعف كبير في مستوى أداء هذا الموظف وهو ما يستدعي تحليل شامل لأسباب هذا الضعف من أجل تحييده و قد ينتج عن هذا التحليل سببين:

- الأول ليس له علاقة بالتكوين بل بمحيط العمل أو أحد الأسباب الشخصية للموظف كوجود خلافات بينه و بين زملائه مثلا أو عدم رضاه بطريقة سيرورة العمل أو سبل الاتصال و تنقل المعلومات بين الموظفين ما يستدعي معالجة هذه المشاكل و تحسين محيط العمل العام.

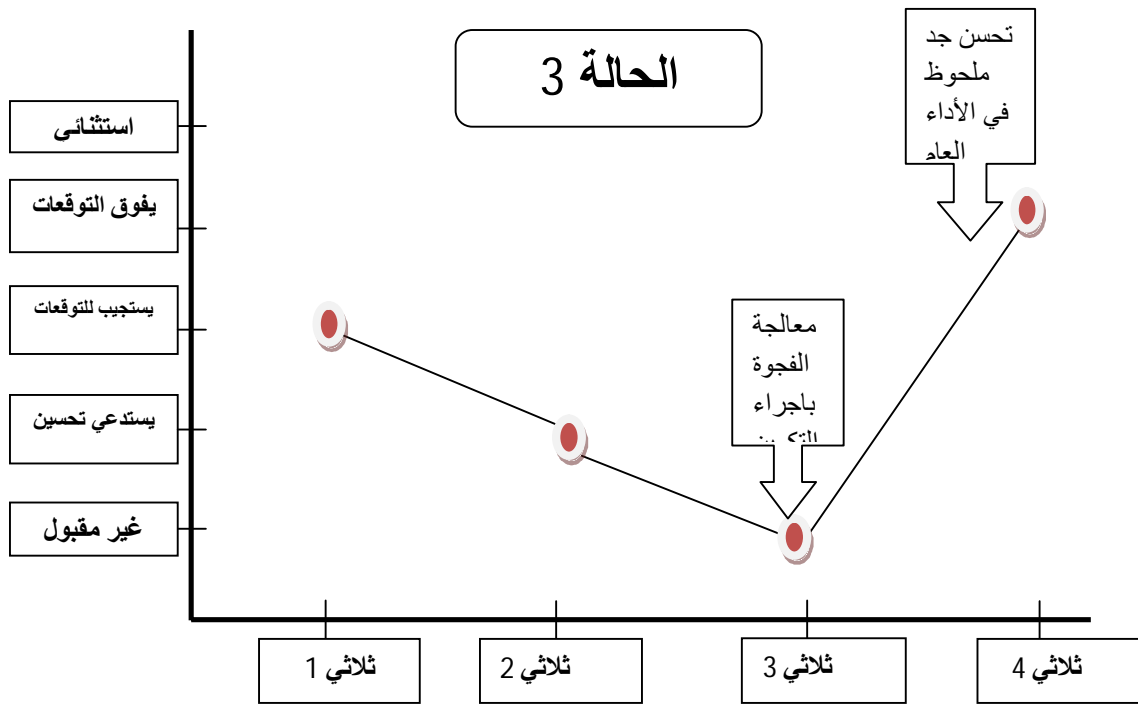
- الثاني صعوبة أداءه للمهام بسبب قلة معارفه و هو ما يستدعي امداده بمذة المعارف و المعلومات عن طريق التكوين.

ملاحظتنا لتطور أداء الموظف أوضحت تواصل هذا الضعف خلال التقييمات حتى بعد اجراء التكوين و هذا يكون راجع الى

سببين:

• أولهما عدم إستعداد الموظف للتطور أو تقبل ما تعلمه خلال التكوين أي أن هامش التعلم لديه ضعيف لا يسمح له بتحقيق ما هدف له التكوين وهو ما يستوجب على المؤسسة اما نقله لتأدية مهام أخرى تناسب قدراته أو التخلي عنه اذ يعتبر عائق في وجه تطلعات المؤسسة الرامية للتطور المستمر.

• الثاني ليس له علاقة بتعلم الموظف بل برداءة نوعية التكوين الذي حصل عليه اذا لم يساعده على إستدراك ضعفه و تحسين أدائه و بالتالي تقوم المؤسسة و ككل المؤسسات الناجحة بتقييم لكل تكوين أجرته لموظفيها لتحديد مدى نجاحه و إستفادتها منه و هو ما نلاحظه في مثال لاحق لكيفية إجراء تقييم التكوين في مؤسسة URBAT.



الشكل يمثل الحالة الثالثة التي نتجت عن تقييم الأداء

في هذه الحالة نلاحظ أن التقييم الأول للموظف أعطى نتيجة ايجابية حيث أن أداء هذا الأخير كان في حدود المتوقع منه لكن خلال التقييم الثاني ظهر تدني في نوعية أدائه و إستمر هذا التدني بدرجة أكبر لدرجة وصف أدائه بغير المقبول خلال التقييم الثالث وهذا راجع عادة الى تغيير إجباري في طرق العمل مثلا أو ممكن برمجيات جديدة واجه الموظف صعوبة في تطبيقها أو إستخدامها ما يستوجب اجراء تكوين للتأقلم مع هاته التغييرات التي أدت الى التأثير على إستقرار الأداء و جودته و هو ما ظهر جليا بعد إخضاع الموظف لدورة تكوينية حيث تحسن أدائه بشكا ملحوظ بلغ عند إجراء تقييم الأداء الموالي درجة تفوق المتوقع منه و هو الهدف من إجراء التقييم بشكل دوري كل ثلاثة أشهر حيث يساعدنا في الوقوف على الثغرات و معالجتها قبل تفاقمها.

2- تحديد مخطط تكويني مناسب

تحديد المخطط التكويني المناسب للتكوين و مراجعته من طرف اللجنة المختصة و دراسة إمكانية إعماده رجوعا إلى التكلفة و الوقت و المكان المناسبان , ثم تحليل العروض المتاحة سواء داخليا أو خارجيا من حيث المدارس المناسبة للتطلعات و البرنامج الزمني للمؤسسة.

3- تقييم فعالية التكوين

و تتم على مرحلتين

- التقييم النظري و يكون مباشرة عند رجوع المستفيد من التكوين و يرتكز هذا التقييم على الرأي الشخصي حول برنامج التكوين و محتواه إضافة الى رأيه في المكونات ومكان التكوين و ما إذا كان التكوين أدى إلى رفع معارفه السابقة و تحسينها.

يعتمد النظري في مؤسسة urbat على ملاءمة ورقة تحتوي على معلوماته الشخصية و معلومات نوعية و مكان إجراءه للتكوين ثم

يضع تقييمه الشخصي للتكوين حسب الجدول الموالي

معايير التقييم	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
هل محتوى التكوين؟					
نوعية دعم التكوين المقدم هل هي ؟					
المكونين هل يتحكمون جيدا في مجال التكوين ؟					
نوعية التمارين و الأعمال التطبيقية المنجزة					
مكتسباتك المعرفية قبل التكوين					
مكتسباتك المعرفية بعد التكوين					
هل كان التكوين في مستوى تطلعاتك و بأي صفة ؟					

- التقييم الميداني يكون بعد مرور 3 أو 6 أشهر من تاريخ العودة من التكوين و زيادة على الموظف المستفيد يشارك في التقييم مسؤوله المباشر حيث يجب الأول على الجزء الأول من الإستمارة التي تحتوي على أسئلة متعلقة بمدى تطبيقه لمكتسباته المهنية في أرض الميدان خلال تأدية المهام و مدى مساهمة التكوين في تحسين أداءه و هذا جانب من الأسئلة

● هل طبقتم معارفكم المكتسبة من التكوين خلال مزاولة عملكم بعده

- اذا كانت إجابتكم نعم ماهي هاته المكتسبات ؟

- اذا كانت إجابتكم لا ما سبب عدم تطبيقكم لها ؟

● هل سمح لكم التكوين تطوير فعالية مردودكم في العمل ؟

- كيف ؟

- لماذا ؟

● هل هذا التطور عاد بالإيجاب على مصلحتك التي تعمل بها ؟

- كيف ؟

- لماذا ؟

● ما هي الإضافة التي تراها مناسبة للتكوين القادم لمنفعتك و منفعة المصلحة عامة ؟

أما المسؤول فيجب عن أسئلة متعلقة بتقييمه للموظف من حيث تحسن أداءه و تغير سلوكه الفردي و الجماعي بإجابته على

الأسئلة التالية :

● هل تعتبر أن التكوين سمح للموظف ب :

- تطوير ممارساته المهنية و تحسينها

- تطوير و توسيع هامش ممارساته

- لم تطور ممارساته أصلا

● ما هي المظاهر الإيجابية التي نتجت عن هذا التكوين

● حسب إعتقادك هل هذا التكوين

- ضروري

- يحمل اضافة ذات اهمية

- دون أهمية

● هل هذا التكوين يتطلب منا إخضاع الموظف لتكوين اخر تابع له

- نعم.لا

- لماذا

و بناء على كل هذا يتم الحكم على نجاح التكوين بمقارنة عائداته مع التكاليف المخصصة له.

المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث

المطلب الأول : منهجية البحث

أسباب اختيار المؤسسة:

- إنتشار مكاتب المؤسسة في عدة ولايات منها تلمسان و موقعها الجغرافي الذي ناسب الطالبين صاحبي التقرير
- سمعة المؤسسة الجيدة حفزتنا على إختيارها
- إعتقاد المؤسسة على سياسات تكوين داخلية و خارجية و هي موضوع تقريرنا

مرحلة البحث:

- الإتصال بمصلحة الموارد البشرية لنيل الموافقة و مساعدتنا في القيام بالتقرير
- جمع و تحليل بعض الوثائق التي تساعدنا على القيام بدراستنا دون المساس بأسرار المؤسسة
- تحضير إستجواب لعينة هامة من العمال
- إنجاز حوار مباشر مع أحد المسيرين بإدارة الموارد البشرية في إطار استقبال المعلومات المتعلقة بموضوع التقرير
- إستغلال الإستجابات و اللقاءات و تحليل النتائج لإخراج البحث

المطلب الثاني : خصائص الاستمارة

1- الإستبيان:

إستمارة الإستبيان وزعت على عدد من عمال المؤسسة (30 عامل) حيث أن الإستجواب المعد و الموجه للعينة يتضمن صفحتين.

الصفحة الأولى هي صفحة وضعية للعينة المدروسة في حين أن الصفحة الثانية تتضمن الأسئلة المطروحة

إذ أن الأسئلة الموجهة هي من نوع مغلق لا تمكن المستجوب من إعطاء رأي أو تعليق أي انه يضع علامة على الجواب المناسب

و قد تم إنشاء كل من الأسئلة من اجل مراجعة الفرضيات التي وضعت لهذه الدراسة و المتمثلة في:

- إن نشاط التكوين عامل يساهم في رفع أداء الأفراد في المؤسسة.

2- أدوات أخرى في البحث:

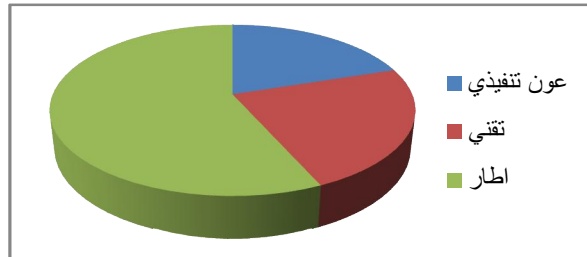
- المقابلة : تدعيما لما جاء في الاستمارة من بيانات قمنا بإجراء مقابلات بالجوانب و الأبعاد التي لا يمكن للإستمارة أن تحيط بها و كانت المقابلة مع أشخاص لهم دراية بمجال البحث و لهم تأثير عليه و بالتالي كانت المقابلة مركز هام للتوفيق بين ما طمحت له دراستنا و المعطيات الميدانية و قد نظمت أسئلة لم تطرح في الإستمارة إنما كانت مكتملة لها
- الملاحظة : كانت ذات طابع عملي كملاحظة للسلوكيات و الوقائع الخاصة بمجموعة من الأفراد لإستخلاص مؤشرات قد تساعدنا على توضيح أكبر للصورة.

المطلب الثالث : تحليل نتائج البحث

1-دراسة العينة

تتمثل هذه النتائج في معرفة المؤسسة من خلال دراسة العمال المتواجدين فيها و تحليل وضعيتهم.

الوظيفة	إطار	تقني	عون تنفيذي
التكرار	17	7	6
النسبة	56,7	23,3	20



الشكل (4) يمثل التوزيع الوظيفي للعينة المستجوبة الجدول رقم (1) يظهر توزيع العينة حسب التصنيف الوظيفي

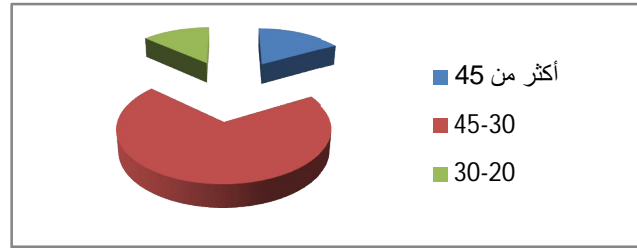
نلاحظ من خلال الشكل رقم (4) و الجدول رقم (1) أن النسبة الطاغية على تمثيل العمال هي فئة الإطارات بنسبة 56.7

% تليها فئة التقنيين و الأعوان التنفيذيين بنسبتين متساويتين تقريبا (23 و 20) % مع تفوق طفيف للأولى بالتالي فان

الدراسة شملت كل الفئات من أجل نتائج أكثر دقة.

1- السن

الفئة العمرية	30-20	45-30	أكثر من 45
التكرار	4	21	5
النسبة	13,33%	70%	16,67%



الجدول 2 يوضح هرم الأعمار للفئة المستجوبة

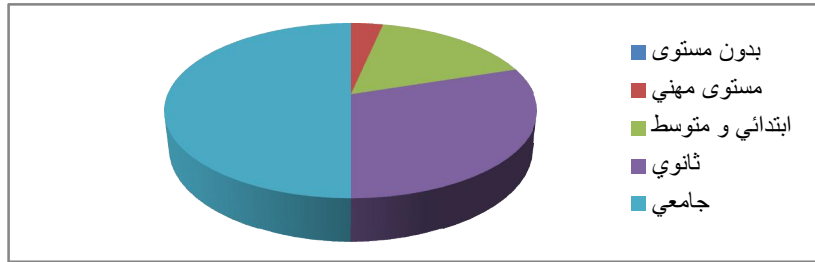
الشكل رقم (5) لتوزيع الأعمار في العينة

يتضح من الشكل رقم 5 أن أكبر نسبة من عمال الفئة المستجوبين اقتصرت على الفئة المحصورة ما بين 30 و 45 سنة بنسبة 70% ثم تليها نسبة العمال الذين يبلغون أكثر من 45 سنة بنسبة 16.67% و أخيرا الفئة المحصورة ما بين 20 و 30 سنة بنسبة 13.33% نجد أن المؤسسة تجمع بين عنصرى الخبرة و الشباب و هذا ما يتجلى في الجدول السابق

2- المستوى التعليمي

المستوى الدراسي	جامعي	ثانوي	ابتدائي و متوسط	مستوى مهني	بدون مستوى
التكرار	15	9	5	1	0
النسبة	50%	30%	16,67%	3,33%	0%

الجدول 3 يمثل توزيع العمال حسب مستواهم الدراسي



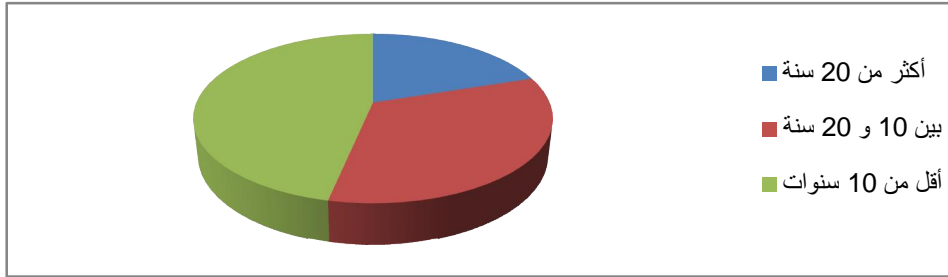
الشكل 6 لتوضيح المستويات التعليمية للعمال

يتضح من خلال الشكل رقم 6 أن المستوى الجامعي هو الذي يمثل النسبة الكبيرة من المستجوبين بنسبة تقدر ب 50% يليه المستوى الثانوي بنسبة 30% ثم الابتدائي و المتوسط بما يقارب 17% بينما عرفت العينة عامل واحد ذو مستوى مهني مع خلو تام للعمال بدون مستوى بالتالي نجد أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتحصيل العلمي خلال التوظيف إذ أن غالبية عمال المؤسسة جامعيون.

3-الأقدمية في الوظيفة

الأقدمية في الوظيفة	أقل من 10 سنوات	بين 10 و 20 سنة	أكثر من 20 سنة
التكرار	14	10	6
النسبة	%46,67	%33,33	%20

الجدول 4 يمثل تصنيف العمال حسب الأقدمية



الشكل 7 يظهر توزيع العمال حسب خبرتهم

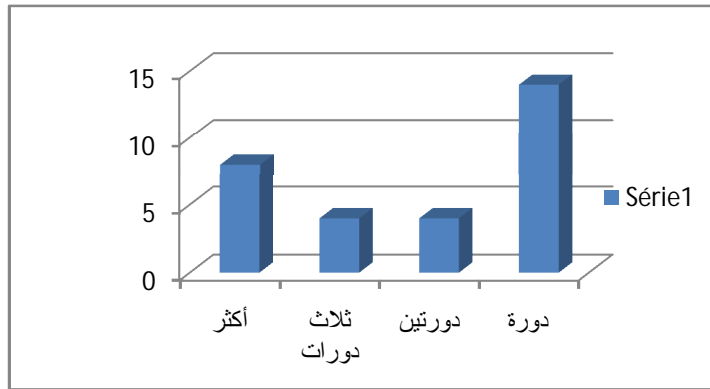
يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة للخبرة المهنية تقدر ب %46.67 و هي فئة العمال اقل من 10 سنوات أما الفئة المحصورة بين 10 و 20 سنة فتقدر نسبة العمال ب %33.33 و أخيرا الفئة التي لديها أكثر من 20 سنة خبرة فتقدر نسبتها ب %20 و هذا يعزز ما قلناه في التحليل السابق بان المؤسسة تجمع بين عنصري الخبرة و الشباب و تسعى لتجديد الدماء داخل المؤسسة للحفاظ على الديناميكية.

4-مناقشة وتحليل نتائج الاستمارة

1. عدد دورات المشارك فيها خلال المسار المهني ؟

عدد الدورات	دورة	دورتين	ثلاثدورات	أكثر
التكرار	14	4	4	8
النسبة	%46,67	%13,33	%13,33	%26,67

الجدول 5 لتوضيح عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها كل عامل

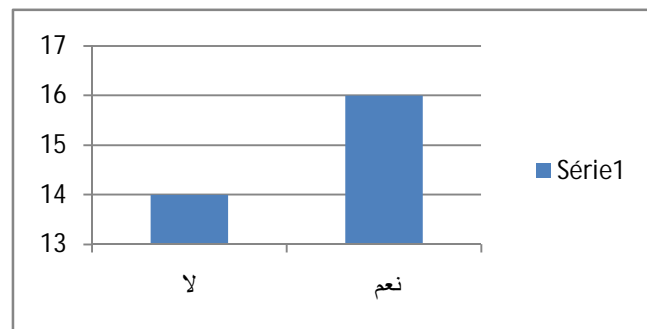


الشكل 8 يوضح نسبة مشاركة العمال في الدورات التكوينية

نلاحظ من الشكل رقم 8 و الجدول رقم 5 أن كل العمال المستجوبين شاركوا في دورة تكوينية على الأقل حيث بلغ عدد المشاركين في دورة واحدة 14 عامل بنسبة قدرة ب 47.67% بينما نسبة المشاركين في دورتين و ثلاث دورات جاءت متساوية و قدرة بحوالي 14 % أما نسبة العمال المشاركين في أكثر من ثلاث دورات قاربت 27 % جلهم من ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة.

2. حسب رأيك هل عدد دورات التكوين يكفي لتحسين و تطوير قدرات الموظف ؟

المكان	داخلي	خارجي	معا
التكرار	4	11	13
النسبة	%13,33	%36,67	%43,33



الشكل 9 لرأي العمال حول كفاية عدد الدورات التكوينية الجدول 6 يمثل رأي العمال إذا ما كان عدد

الدورات يكفيهم

من خلال تحليل تقييم العمال لهذا السؤال لاحظنا انقسام في آرائهم حيث جاءت النسب متقاربة فأجاب 16 عامل أي أكثر من 53 % بأنهم يرون أن عدد الدورات يكفي لتطوير قدراتهم بينما أجاب 46% أنهم لا يرونه كافيا و هم على العموم الذين

شاركوا لدورة تدريبية واحدة.

3. مكان إجراء الدورات التكوينية ؟

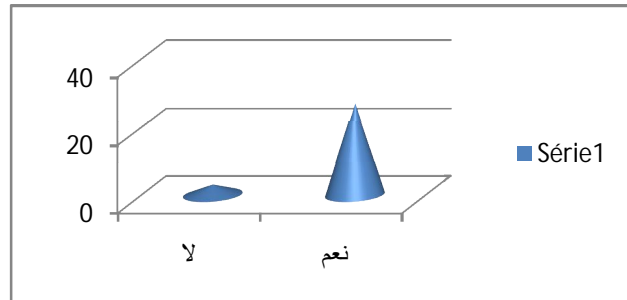
لا	نعم	
5	25	التكرار
%16,67	%83,33	النسبة



الشكل 10 يمثل مكان إجراء الدورات التكوينية الخاصة بعمال المؤسسة الجدول 7 يمثل نسب و مكان إجراء التكوينات من خلال التحليل نتائج الجدول رقم 7 و ملاحظة الشكل رقم 10 وجدنا أن فئة قليلة من العمال فقط شاركت في دورات تكوينية داخلية بلغت نسبتها 13% بينما 37% شاركوا في دورات تكوينية خارجية و أكبر نسبة من العمال البالغ قدرها 44% شاركت في دورات تكوينية داخلية و خارجية معا ومنه نستنتج أن المؤسسة توفر كلا النوعين من التكوين حسب الحاجة.

4. هل أضافت الدورات التكوينية شيئا جديدا من المعارف العلمية و المهارات السلوكية؟

لا	نعم	
3	27	التكرار
%10	%90	النسبة



الجدول 8 يمثل رأي العمال حول تأثير التكوين

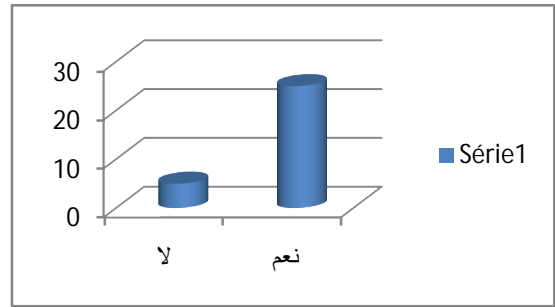
الشكل 11 رقم لتوضيح تأثير التكوين على معارف العمال

على معارفهم

أغلبية أفراد العينة المستجوبة أجابوا بان الدورات التكوينية التي شاركوا فيها أضافت معارف جديدة و مهارات مكتسبة حيث نسبة الذين أجابوا بنعم 90% أما 10% المتبقية أي ما يعادل 3 عمال أجابوا بلا و كانوا كلهم قد شاركوا في دورة واحدة فقط و هذا يعزز ما جاء في الجانب النظري و يؤكد صحة فرضيتنا بان التكوين يحسن أداء الفرد.

5. هل ساهمت الدورات التكوينية في تحسين عملية الإتصال بين الموظفين؟

لا	نعم	
5	25	التكرار
16%	84%	النسبة



جدول رقم 9 يمثل نسبة تحسن عملية الإتصال بفعل

شكل 12 يمثل تأثير التكوين على عملية التكوين الإتصال

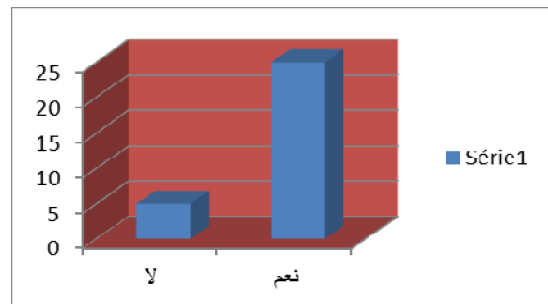
التكوين

أغلبية العمال المستجوبين الذين بلغت نسبتهم 84% يرون أن الدورات التكوينية ساهمت في عملية الإتصال بينهم و يخالفهم في ذلك 5 عمال أي 16% و قد يكون هذا راجع إلى عدد قليل من الدورات أو خلل في ذهنية العامل نفسه و هذا يؤكد

فرضيتنا أيضا

6. هل ساهم التكوين في زيادة روح الإلتزام للمؤسسة؟

لا	نعم	
5	25	التكرار
16,67%	83,33%	النسبة



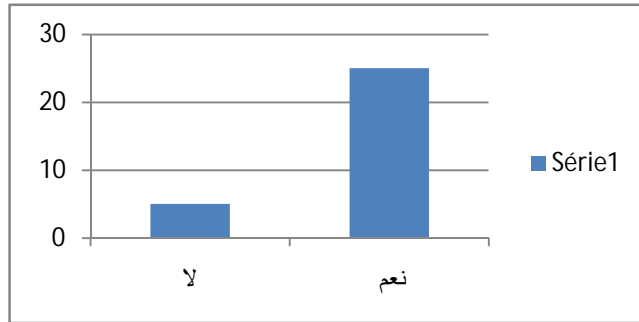
جدول رقم 10 لتأثير التكوين في روح الإلتزام للمؤسسة

الشكل 13 رقم لتبيان نسبة الوفاء للمؤسسة بعد التكوين

جاءت نتائج الإجابة على هذا السؤال مطابقة تماما لنتائج السؤال المتعلق بتحسين عملية الإتصال و هذا ما يؤكدها.

7. هل ساهمت الدورات التكوينية في رفع الروح المعنوية للموظفين؟

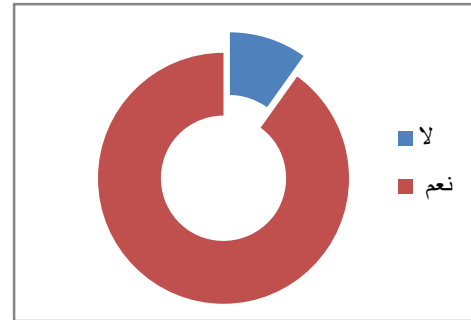
	لا	نعم	
التكرار	5	25	
النسبة	%16,67	%83,33	



الشكل 14 لتأثير التكوين في روح الموظفين المعنوية
الجدول 11 لدور التكوين في رفع الروح المعنوية للموظفين
نفس تحليلنا للسؤال السابق ينطبق على هذا السؤال لأن نتائجه جاءت متطابقة أيضا للسؤالين المتعلقين بزيادة روح الإنتماء و تحسين عملية الإتصال.

8. هل للتكوين دور في دفع الموظف للعمل بالجدية و المثابرة أكبر؟

	لا	نعم	
التكرار	3	27	
النسبة	%10	%90	



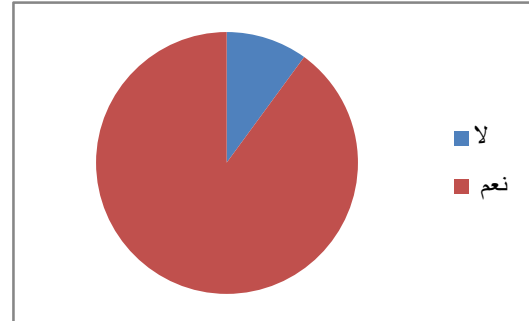
الشكل 15 يمثل تأثير التكوين على جدية و مثابرة العمال
الجدول 12 لتوضيح دور التكوين في رفع جدية و مثابرة

العمال

90% من العمال المستجوبين يرون أن التكوين دفعهم للعمل بجدية و المثابرة أكثر بينما خالفهم ثلاث عمال الرأي و هذا يدل على أن التكوين ساهم برفع أداء الأفراد المستجوبين و هو ما جاء في نظريتنا

9. هل يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع؟

لا	نعم	
3	27	التكرار
%10	%90	النسبة



الشكل 16 دور التكوين في تحسين صورة المؤسسة
الجدول 13 لتأثير التكوين على صورة المؤسسة في المحيط

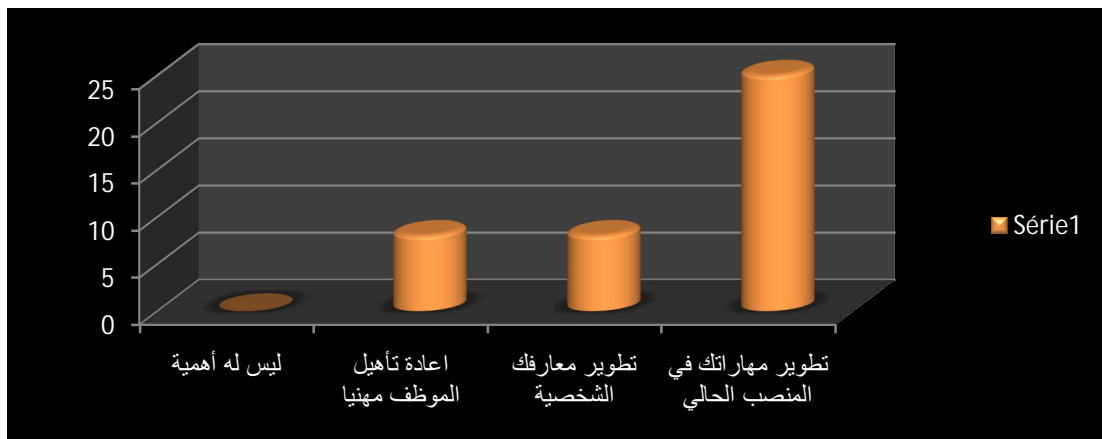
أغلبية عمال العينة و عددهم 27 رأوا أن التكوين ساهم في تحسن صورة المؤسسة في المجتمع إذ أن سمعة

المؤسسة التي توفر دورات تكوينية تكون أفضل عند الأفراد الذين يبحثون عن مسارات مهنية ناجحة

10. بالنسبة لك ، ماهي أهمية التكوين ؟

تطوير مهاراتك في المنصب الحالي	تطوير معارفك الشخصية	إعادة تأهيل الموظف مهنيا	ليس له أهمية
25	8	8	0

الجدول رقم 14 يوضح أهمية التكوين حسب كل شخص من العينة المدروسة



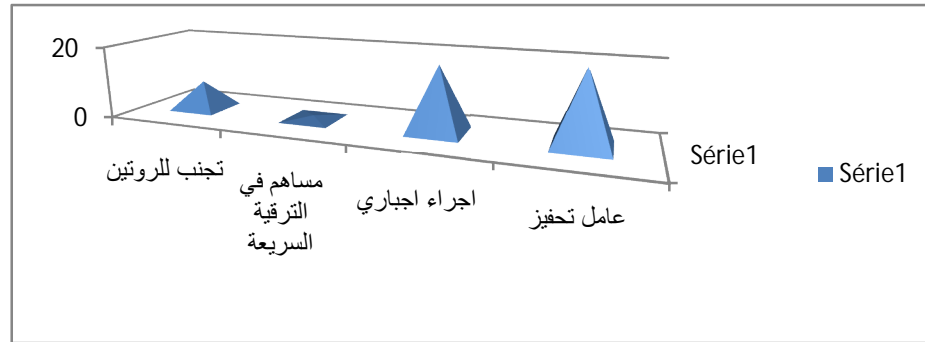
الشكل 17 لتبيين رأي العمال حول الأهمية الرئيسية للتكوين حسبهم

رأى 83% من أفراد العينة يوافق الفرضية موضوع البحث إذ أنهم أجابوا بأن أهمية التكوين تكمن في تطوير مهارات الفرد في منصبه بينما أجاب 27% من العمال المستجوبين أنهم يرونه تطويرا لمعارفهم الشخصية ويمثل بالنسبة لـ 32% منهم إعادة تأهيل للموظف مهنيا بينما لم يرى و لا عامل أن التكوين بدون أهمية و تجدر الإشارة إلى أن هناك من رأى للتكوين أكثر من أهمية و بالتالي وضعوا إشارة عند أكثر من إجابة.

11. ماذا يمثل لك التكوين ؟

عامل تحفيز	إجراء إجباري	مساهم في الترقية السريعة	تجنب للروتين
20	18	1	8

الجدول 15 يوضح رأي العمال في التكوين



الشكل 18 يبين ماذا يمثل التكوين لكل عامل في المؤسسة

أجاب الأفراد المعنيون عن هذا السؤال بأجوبة مختلفة بل و هناك من وضع أكثر من إجابة نظرا لأهمية التكوين بالنسبة لهم و لأدائهم فأجاب 20 منهم أي ما يمثل 67% بأن التكوين يمثل لهم عامل تحفيز أكثر من أي شيء آخر بينما 60% يرون انه إجراء إجباري أيضا بينما أجاب 26% بأنه جيد لتفادي الروتين و فرد واحد وجد انه مساهم في الترقية السريعة أي أن المؤسسة لا تمنح ترقية على أساس التكوين.

الخاتمة

يعتبر التكوين نشاط مهمين في وظيفة تسيير الموارد البشرية حيث يساهم بشكل واضح في الرفع من الأداء البشري في المؤسسة , فالمؤسسة التي تسهر على تحوز على عمال لهم كفاءات عالية تتوصل إلى مستويات عالية في الأداء الفردي و الجماعات, و التكوين يساعد العمال على زيادة رصيدهم المعرفي سواء نظريا أو عمليا و بالتالي فان الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية و من دراستنا لمؤسسة urbat وصلنا إلى أنها أولت اهتماما كبيرا بالتكوين ما أدى بها إلى تحقيق نتائج ايجابية في إنتاجية العامل التي تعتبر مؤشرا على قياس الأداء البشري و انعكست هذه الايجابية على تطور رقم الأعمال من 1 مليون دينار إلى 191 مليون دينار

إن التغيرات الطارئة في الوقت الراهن أوجبت أفكار و مفاهيم متعلقة بتنمية الموارد البشرية غير تلك التي سادت قبل حصول هته التغيرات حيث لم يكن ينظر للمورد البشري على انه أهم عناصر الإنتاج و بالتالي لم يحضر الأداء بالاهتمام اللازم لذلك فان المؤسسات المعاصرة أدركت الأهمية البالغة لتكوين الموارد البشرية من اجل الارتقاء بأداء العمال إلى المستوى الطي يضمن ارتقاء أداء المؤسسة ككل في سبيل تحقيق البقاء و النمو و التأقلم في ظل محيط سمته الأساسية التغير المستمر من هذا المنطلق يتضح أن نشاط التكوين لا غنى عنه في أي مؤسسة صغيرة كانت أو متوسطة أو كبيرة إذ أن جميعها على اختلاف خصائصها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على العطاء وفق المعايير المطلوبة.

❖ نتائج الدراسة

من المنطلق السابق و من خلال هذه الدراسة نلخص إلى النتائج التالية و التي تتضمن أجوبة عن تساؤلات مطروحة في إشكالية الدراسة.

أ) نتائج الدراسة النظرية

إن تكوين الموارد البشرية في الوقت الراهن صار ضرورة حتمية لأي مؤسسة في ظل التغيرات المتسارعة في شتى المجالات خاصة التكنولوجيا و الإدارية ما جعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة للتكوين.
إن التكوين نشاط هادف يسعى لتغيير المعارف و السلوكيات الخاصة بالعمل.

ب) نتائج الدراسة التطبيقية

سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات نلخصها فيما يلي :

نجد معظم عمال المؤسسة من فئة الإطارات حيث له تجربة و كفاءة في العمل مما يسهل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة و سريعة

وجود مرونة بالنسبة للعمالة الموجودة نظرا لتفتحهم (أي العمال) على كل التغيرات و التطورات مهما كانت طبيعتها و وجود حركية ملموسة نتيجة سواد و تغلب العنصر اقل من 45 سنة ووجود ثقافة فوج و روح مجموعة جيدة و أكثر مرونة نتيجة لانتمائهم إلى نفس الجيل بالتالي انسجام و تشابه في القيم و الميول و الطموحات المهنية .

اتضح من خلال النتائج أن هناك تقارب في نسب المستوى التعليمي لمختلف العمال و هذا يعتبر بمثابة قوة للمؤسسة حيث أن هذا التقارب ينعكس بإيجاب على علاقات العمل بين الأفراد و يحسن أداء المؤسسة ككل.

يتضح أيضا أن المؤسسة على دراية تامة بأهمية ساسة التكوين و هو ما سمح لها بتسوية العلاقات و حل المشاكل .

لوحظ كذلك أن نشاطات التكوين تساهم بشكل كبير في زيادة أداء المؤسسة و كخلاصة نقول أن المؤسسة تمتلك قيادة حكيمة ساعدتها في تطوير أدائها و استطاعت عن طريق سياسة تكوين العمال أن تمر رسالة بان نجاح المؤسسة هو نجاح جميع

العمال حيث أن تحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الخاصة سواء كانت مسارات مهنية جيدة أو عائداً مرتفعة .

ننوه في الأخير أن هذه الدراسة لم تكن سوى بداية الطريق و القصور

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1) طارق علي جماز, إدارة الموارد البشرية, الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك, كلية الإدارة و الاقتصاد, الدراسات العليا, الأردن, 2010
- 2) صلاح عبد الباقي, د. عبد الغفار حنفي, إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية.
- 3) د. صلاح الدين عبد الباقي - الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية الجديدة للنشر إسكندرية 2002 .
- 4) د. علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دار غريب القاهرة.
- 5) احمد ماهر. الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية 2002.
- 6) ناصر داني عبدون. الإدارة و التخطيط الاستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية. 2001.
- 7) نبيل مرسى خليل - التخطيط الاستراتيجي - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية 1995 .
- 8) حمداوي وسيلة, (أستاذة إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية, منشورات مديريةية النشر لجامعة قلمة, 2004 .
- 9) عدنان اسكندر - تدريب الموظف - منشورات عويدات - بيروت - 1982 .
- 10) عاطف محمد عبيد- إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية - ص 288.
- 11) د. نبيل الحسيني النجار - إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري و تطبيقي - القاهرة- مكتبة عين الشمس - 1999/98.
- 12) د. ا.د. عمر وصفي عقيلي- إدارة القوى العاملة - دار زهران للنشر و التوزيع - 1996.
- 13) د. عبد الغفار حنفي - إدارة الأفراد - الجامعة المصرية القاهرة 1989.
- 14) د. صالح عودة سعيد إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة .
- 15) احمد محمد عبد الله إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية دار النهضة بيروت.
- 16) حسن زويلف, احمد القطامي - الرقابة الإدارية, منشورات المعهد الإداري- عمان.
- 17) جبران مسعود, رائد الطلاب. بيروت: دار العلم للملايين, ط 9, 1989 .
- 18) حسن إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية, ط 1, 2002.
- 19) توفيق محمد عبد المحسن, تقييم الأداء مداخل جديدة.. لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي, دار النهضة العربية, 2004, 2003.
- 20) أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية, 1983,
- 21) عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). الأردن: دار وائل, ط 1, 2005.
- 22) محمد الصيرفي, إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي, ط 1, 2006.
- 23) صالح مفتاح, إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية, جامعة ورقلة, كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية, 09-10 مارس 2004 .
- 24) أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية, ب ط, 1983.

- (25) ناجح رشيد القادري و محمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الإجتماعي. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، 2004.
- (26) رشيد شمشم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، 2006،
- (27) الدرس الخامس في الإدارة (عناصر إدارة الأداء) منتديات هدوء القهر، تاريخ تصفح المقال 26/06/08، تاريخ نشر المقالة (21/11/07)
- (28) عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء. رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003.
- (29) عائض بن سعيد بن معني الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر. القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009 .
- (30) طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008 .
- (31) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2008.
- (32) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2008 .
1. Keep.E.corporate training strategies in ed story new perspective on human resource management mark well.Oxford.1989.
 2. Charrles benabou-3” la formation et le perfectionnement des rh” opcit.
 3. Rymond vatier .développement de l entreprise et promotion des homme entreprise modernd édition.1984.
 4. Jean marie peretti GRH .editinn vuiber. Paris.
 5. . Guyleboter l’intragation et l’evalution de laformation: 3 eme tirage. Edition d’organistion. Paris-1993

02	المقدمة
	الفصل الأول : أدبيات الدراسة
06	المبحث الأول : إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية التكوين
06	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : المطلب الأول
06	الفرع الأول : تعريف ادارة الموارد البشرية
08	الفرع الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية
08	المطلب الثاني : إستراتيجية المؤسسة
08	الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية
10	الفرع الثاني : أنواع الإستراتيجية
12	الفرع الثالث: علاقة الاستراتيجية المؤسسة بنشاط التكوين
14	المطلب الثالث : إستراتيجية التكوين
14	الفرع الأول :استراتيجية تكوين الموارد البشرية
16	الفرع الثاني : وصف التكوين كأداة استراتيجية
17	المطلب الرابع : ماهية التكوين
17	الفرع الأول : تعريف التكوين
19	الفرع الثاني : أهداف التكوين
20	الفرع الثالث : مبادئ التكوين
21	الفرع الرابع: أنواع التكوين
23	الفرع الخامس : أساليب التكوين
24	الفرع السادس : إجراءات التكوين والصعوبات الت تواجهها
30	المبحث الثاني : أداء الأفراد
30	المطلب : ماهية الأداء
30	الفرع الأول : ماهية الأداء

31	الفرع الثاني : مكونات الاداء
31	الفرع الثالث : محددات الأداء
32	الفرع الرابع : معوقات الأداء والعوامل المؤثرة عليه
36	المطلب الثاني : تقييم الأداء
36	الفرع الأول : ماهية تقييم الأداء
37	الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء
37	الفرع الثالث : أساليب تقييم الاداء
43	الفرع الرابع : وسائل تقييم الأداء
43	المطلب الثالث : تحسين الأداء
43	الفرع الأول : عملية تحسن الأداء
44	الفرع الثاني : أساليب لتحسن الأداء
45	المبحث الثالث : علاقة التكوين بتحنين نوعية الأداء
45	المطلب الأول : تصميم البرامج التكوينية لتحسين الأداء
45	الفرع الأول : تحديد أهداف برامج التكوين
45	الفرع الثاني : مضمون البرنامج التكويني
46	الفرع الثالث : الوسائل واساليب التكوين
48	المطلب الثاني : تنفيذ و تقييم البرامج و الأنظمة التكوينية
48	الفرع الأول : تنفيذ البرامج التكويني
49	الفرع الثاني : تقييم عملية التكوين
50	المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين الأداء
	الفصل الثاني : أدبيات التطبيقية(الدراسات السابقة)
54	المبحث الأول : الدراسات باللغة العربية
61	المبحث الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة URBAT
65	المبحث الأول : بطاقة فنية حول مؤسسة URBAT
65	المطلب الأول : عرض تاريخي لمؤسسة URBAT
65	الفرع الأول : النشأة والتطور
65	الفرع الثاني : نشاطات المؤسسة
65	الفرع الثالث : أهداف المؤسسة
66	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة URBAT
67	المبحث الثاني : التكوين في مؤسسة URBAT
67	المطلب الأول : مكانة التكوين في مؤسسة URBAT
67	المطلب الثاني : أنواع التكوين في مؤسسة URBAT
67	المطلب الثالث : مراحل التكوين في مؤسسة URBAT
67	الفرع الأول : تحديد احتياجات التكوينة
72	الفرع الثاني : تحديد مخطط تكوين مناسب
72	الفرع الثالث : تقسيم فعالية التكوين
75	المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث
75	المطلب الأول : منهجية البحث
75	الفرع الأول : أسباب اختيار المؤسسة
75	الفرع الثاني : مرحلة البحث
75	المطلب الثاني : خصائص الإستمارة
75	الفرع الأول : الإستبيان
76	الفرع الثاني : أدوات اخرى في البحث
76	المطلب الثالث : تحليل نتائج البحث
76	الفرع الأول : دراسة العينة

78	الفرع الثاني : مناقشة وتحليل نتائج الاستمارة
86	الخاتمة
89	قائمة المراجع
92	الملاحق
	الفهرس