

الجمهورية العربية السورية  
الجمهورية العربية السورية  
21125913 21125913 21125913 21125913 21125913 21125913 21125913 21125913 21125913 21125913

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أوبكر بلنايد - تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

تخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة

دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة

الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR

بالرمشي - تلمسان

تحت إشراف البروفيسور:

بندي عبد الله عبد السلام

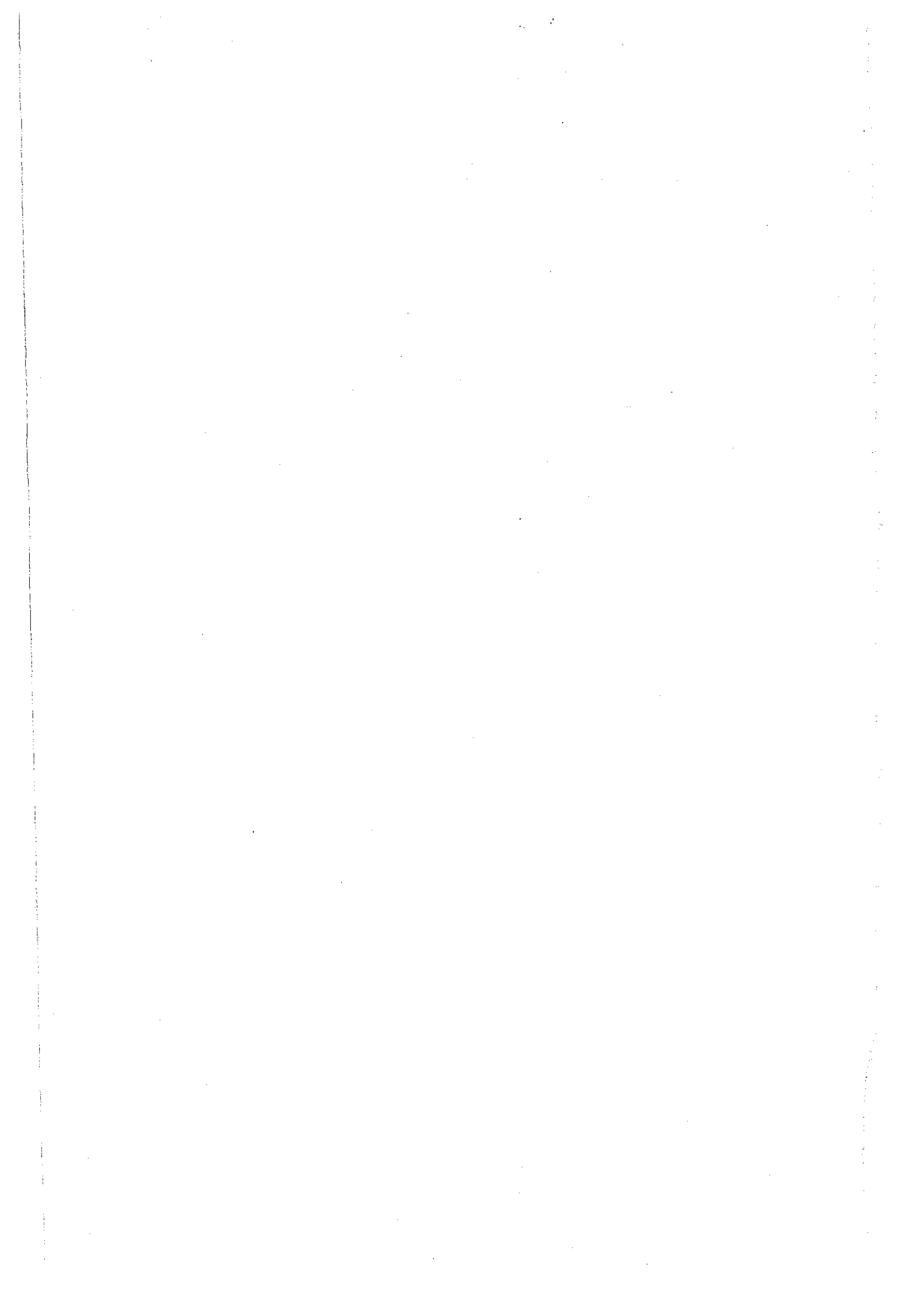
إعداد الطالب:

عمر بلخير جواد

لجنة المناقشة المكونة من الأستاذة:

- |        |              |                      |                               |
|--------|--------------|----------------------|-------------------------------|
| رئيسا  | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر          | د. طاولي مصطفى                |
| مشرفا  | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | أ.د. بندي عبد الله عبد السلام |
| ممتحنا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | أ.د. بن بوزيان محمد           |
| ممتحنا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر          | د. كرزابي عبد اللطيف          |
| ممتحنة | جامعة تلمسان | أستاذة محاضرة        | د. بوشخي عائشة                |

السنة الجامعية 2009/2008



# شكر ورحمة

«رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين».

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف البروفسور

بندي عبد الله عبد السلام والدكتور بن بوزيان محمد اللذان لم يبخلا علي

بنصائحهما القيمة وإسهاماتهما المفيدة وبصماتهما الواضحة ونصائحهما

السديدة وتعاملهما نو الميزة العالية وكل الميزات التي تركت انطبعا

على صفحات هذا الموضوع.

أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين

بالمؤسسة الإقتصادية لصناعة الخزف الصحي بالرمشي، ولا أنسى أن

أشكر كل من أعانني في إنجاز هذا الموضوع خاصة عمال المكتبة

لمساعدتهم لي، كما أشكر كل الأساتذة والأصدقاء اللذين أعانوني ولم

يبخلوا عني بأرائهم ومساعدتهم.

وكل زملائي بالعمل اللذين قدموا لي النصائح وأرجو من الله عز

وجل أن يوفقني في كل أمر فيه خير لديتنا ودينانا.

الطالب: عمر بلخير جواد

# إهداء

■ إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة والحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيته وتوجيهي أبي.

■ إلى والدتي التي أعزها وسهرت الليالي من أجلي وحثتني على الصبر والمثابرة أمي الحنون.

■ إلى جميع إخوتي، سليم، وفاء، زوييدة وزوجها محمد وابنها عماد الدين.

■ إلى عائلة عمر بلخير وجميع أفراد عائلة بن سماعيل.

■ إلى جميع زملائي وأصدقائي في الدراسة والعمل.

■ إلى جميع عمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية.

أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد

" اللهم انفضنا ما علمتنا وانفع خیرنا بعملنا لله "

العلماء الكبار

عرف الاقتصاد عدة تطورات على المستوى العالمي مما أدى بالباحثين للتوصل إلى فكرة أن التنمية الاقتصادية في الوقت الراهن لا تعتمد على توفر الموارد الطبيعية ورؤوس الأموال، فحسب وإنما إلى جانب هذه الأخيرة من المهم جدا تواجد الموارد البشرية المدربة والمؤهلة فلا يمكن الفصل بين العوامل الثلاث، فالبرغم من تواجد كل رؤوس الأموال والموارد البشرية الطبيعية بنسب معتبرة وكونها تجاهلت الموارد البشرية بقيت ضمن الدول المتخلفة.

وكمثال عن ذلك، الجزائر التي طلت دائما تحت سيطرة الدول الأجنبية التي تستخدم مواردها البشرية المؤهلة في استخراج واستغلال ثروات الدول المتخلفة. ولكن اكتساب الموارد البشرية لا يعني أنها تقوم بالعملية الإنتاجية على أحسن وجه، لكن يجب أن تكون مؤهلة وذلك عن طريق التكوين والتعليم اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للعامل ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته ولا حاجة للإشراف عن قرب والتقليل من حوادث العمل ويجب أن يكون هذا التكوين في شكل مستمر حتى تتمكن المؤسسة الإنتاجية من رفع إنتاجها، وبالتالي رفع الدخل القومي. من خلال ذلك يتضح أن العلم لم يصبح مجرد خدمة اجتماعية بل أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقية. لقد أثبتت مختلف الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون أن هناك اختلاف بين التكوين Training والتعليم Education، فالتكوين يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل وأداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.

وتزداد الحاجة للتعليم أي الإلمام بالبيئة والقدرة على فهم ما يدور بها وأثر ذلك على التنظيم ككل كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا. والتكوين الجيد وظيفية أساسية في المنظمات الاقتصادية الحديثة في الفترة التكوينية تجعل هذه الموارد البشرية قادرة على مداومة كل الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية الإنتاجية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى. وكافة المؤشرات تشير إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونها ترتبط بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها فعند انخفاض كل من أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية تتدخل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات التي تعمل على رفع مستوى أداء الفرد والرفع من الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

كما يعتبر التكوين بمثابة استثمار في الموارد البشرية ويتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على المستوى العام، أما على المستوى الفردي فعائده يتمثل في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

يعتبر التكوين Training من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم، أن التكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل

محدد، بينما يعتبر التعليم Education عن زيادة المعرفة والإدراك التي ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

والتكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمختلف المنظمات والتي تتمثل في زيادة الإنتاجية التي بدورها تعكس زيادة مهارة الفرد، زيادة حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر، هذا ما يستدعي التكوين المنظم حتى يتمكن الفرد من الحصول على الأقل على الحد الأدنى للأداء الملائم، الذي يجعل معنويات الفرد مرتفعة التي تكسبه الثقة في نفسه. كما أن لبرنامج العلاقات الإنسانية تأثير فعال على المعنويات، إذ يجب التكامل بين الجانبين حتى يتحقق الهدف المنشود. والفرد مجموعة من الأحاسيس والمشاعر على المنظمة عدم تجاهلها حتى ترفع من الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي رفع الإنتاجية والاعتراف المتزايد بأهمية الزيادة الإنتاجية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى القيام عدد كبير من الأكاديميين والممارسين العمليين بدراسة وتحليل المحددات الإنتاجية بتعبير آخر دراسة وتحليل العوامل التي تطلق أو تعيق نمو الإنتاجية سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد الوطني ككل Macro Economics أو على مستوى القطاع أو الوحدة الاقتصادية Micro Economics.

وانطلاقاً من كل هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها هؤلاء الباحثون وصلوا إلى إثبات قدرة الفرد وإمكانية في رفع أو تخفيض الإنتاجية على مستوى المؤسسات حيث يرتبط الارتفاع في الإنتاجية بالتكوين المستمر والدقيق والمنظم في نفس الوقت.

وتشير إلى أن التعليم والتكوين الذي يجب الاعتماد عليه هو التعليم التقني والعملي، والذي بواسطته يمكن استيعاب التكنولوجيا المستوردة ومطابقتها مع الظروف ومتطلبات البلدان النامية مع إمكانية إقامة قاعدة تكنولوجية وطنية تتماشى ومتطلبات العصر الحديث، وهذا من أجل مواكبة ومسايرة الدول المتقدمة التي تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري. على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسة كما يلي:

**كيف يمكن للتكوين أن يساهم في التحسين و الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية بما يسمح لها من مواكبة التطور التكنولوجي و ضمان البقاء في السوق؟**

و من هذه الإشكالية يمكن صياغة بعض التساؤلات:

- 1- ما دور العنصر البشري في الترقية و الرفع من العملية الإنتاجية؟
- 2- فيما يتجلى الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات؟
- 3- ما هي النتائج التي يستطيع منها العنصر البشري التأثير على المؤسسة؟
- 4- ما هي المعايير التي تستند إليها المؤسسات الاقتصادية في تقييم أداء الأفراد؟

### فرضيات البحث:

بعد تحصيل معلومات تفيدنا بالموضوع توصلنا إلى عدة فرضيات محددة نجدها أكثر الإجابات احتمالاً للإجابة على الأسئلة السابقة.

من أهم هذه الفرضيات، ما يلي:

- 1- العنصر البشري هو المحرك الرئيسي في التنمية الاقتصادية.
- 2- العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية ومستوى مردودية المؤسسة علاقة طردية.
- 3- عائد الاستثمار في الموارد البشرية هو تحويلها إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة مبدعة.
- 4- التكوين المستمر للأفراد يمكنهم من التماشي مع التطورات التقنية الحديثة وبالتالي الرفع من المردودية.
- 5- التكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أداء الأفراد.

### أسباب اختيار البحث:

ما دفعني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع ما يلي:

- 1- نوع التخصص العلمي الذي درست فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة وقوية بتخصيص التسيير الذي زاولت فيه دراستي في مرحلة التدرج وتخصص إدارة الأعمال الذي زاولت فيه دراستي لما بعد التدرج.
- 2- ميلي الطبيعي ورغبتي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) وأثره في رفع مردودية المؤسسات.
- 3- إجماسي بأهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.
- 4- شعوري بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلاقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات.
- 5- إمكانية البحث متوفرة، أي هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

### أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب، وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الكفاءة في التسيير بعد عملية التكوين للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الاهتمام، كما يمكنني أن أقول بأن هذا الموضوع بإمكانه أن يدعم ويسد نقصا موجودا في هذا المجال.

### أهداف البحث:

إن النتائج التي أُرغب التوصل إليها من خلال هذا البحث أختصرها فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية.
- 2- إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق وممارسة التكوين.



- 3- رفع كفاءة الباحث من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين و تقييم الأداء.
- 4- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
- 5- تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

### الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى الدراسات العلمية المعمقة في موضوع التكوين التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة في الجامعة الجزائرية والجامعات الأجنبية. أشير إلى أن هذا البحث جاء ليكمل محاولة سابقة مني في هذا الموضوع والتي تتعلق بكيفية وطريقة تكوين الأفراد، وهذا من أجل تنمية قدراتهم ومنه المحاولة في رفع إنتاجيتهم على مستوى المؤسسات. ولتكن إحدى هذه المؤسسات محور الدراسة الميدانية التي قمت بها. وبذلك يتوفر لدي دراسة حول قدرات المؤسسة الجزائرية في إمكانية رفع و تحسين أداء المؤسسات.

### النموذج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة، اخترت منهجا وصفيا في الجزء النظري؛ أما في الجزء الميداني استعملت منهجا تحليليا مفرنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

### أدوات الدراسات ومصادر البيانات:

تتمثل هذه الأدوات والمصادر فيما يلي:

- الدراسة النظرية: الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع، وكذا مختلف المجالات والمقالات والدراسات السابقة.
- الدراسة الميدانية: متعلقة بالشركة الجديدة للخزف CERAMIR بالرمشي-تلمسان. واستخدمت فيها:
- المقابلة: حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.
- التقارير: تمت فيه عملية لمسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديریات.

# الفصل الأول:

مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

### مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية وتنميتها

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية

المطلب الرابع: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

المطلب الرابع: تخطيط الموارد البشرية في إطار التخطيط الشامل للمنظمة

المطلب الخامس: أهمية تخطيط الموارد البشرية

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث

المطلب الثاني: مميزات الإدارة الحديثة

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: تدريب الأفراد

المطلب الثاني: تنمية المديرين في المؤسسة

المطلب الثالث: عناصر إدارة الأداء وعلاقته بالتكوين

المطلب الرابع: تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين

خاتمة الفصل

## مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولاعجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك.

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة ويمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة، كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختبار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

## المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم في حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>1</sup>. وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها، ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة، اهتماماً وتخطيطاً مسبقاً لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المنظمة.

يعرف حسن ابراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:

- 1- الموارد الاحترافية
- 2- الموارد القيادية
- 3- الموارد الإشرافية
- 4- باقي الموارد المشاركة
- 5- الاتحادات العمالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المعازف، 1995، ص

<sup>2</sup> - حسن ابراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت 2002، ص 16.

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ- صفة القدرة على أداء الأعمال

ب- صفة الرغبة في أداء الأعمال<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن الموارد البشرية:

أ- مجموعة الأفراد المؤهلين يمتلكون المهارة لأداء أنواع معينة من الأعمال.

ب- هؤلاء الأفراد يمتلكون الرغبة في أداء أعمالهم.

ت- بذل جهود معتبرة من أجل تحقيق أهدافهم.

ومن خلال هذه النقاط يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي للموارد البشرية على أنها

مجموعات الأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة، وأداء أعمالهم على أحسن وجه.

### المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: "تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع"<sup>2</sup>.

ويرى علي عبد الرزاق جلي بأنه "لا يشمل مفهوم تنمية الموارد البشرية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط، بل يشمل أيضا نطاق أوسع يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري، والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي"<sup>3</sup>.

تعرف حسب تقارير الأمم المتحدة "تنمية الناس بواسطة الناس، ومن أجل الناس، ويتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعمل والسكن والثقافة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- علي غربي، بلقاسم سلاطية قيرة، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، الجزائر 2002، ص 19.

<sup>2</sup>- عبد الرحمان العيساوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية، مصر 1998، ص 129.

<sup>3</sup>- علي عبد الرزاق جلي، "علم الاجتماع الصناعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر 2003، ص 402.

<sup>4</sup>- حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 235-236.

فتمتية الموارد البشرية تشمل إحداث تغييرات إيجابية في جميع جوانب حياة الأفراد العلمية والفنية والسلوكية من خلال زيادة معرفهم ومهارتهم وقدراتهم واستثمارها بطريقة فعالة. ومما سبق يمكن استخلاص تعريف تنمية الموارد البشرية تعريفا إجرائيا كما عرفها عبد القادر عطية بأنها "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها"<sup>1</sup>، ويلاحظ من هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية لها جانبان هما:

❖ جانب تكوين القدرات: فتمتية الموارد البشرية تعني تكوين القدرات من خلال الاستثمار في التكوين.

❖ جانب الاستفادة من هذه القدرات: الاستفادة الكاملة من القدرات فيما ينفع الإنسان أي استخدام القدرات البشرية في زيادة الانتاج، تحسين الخدمات والمشاركة في الشؤون السياسية والاجتماعية والثقافية.

### المطلب الثالث: دور الموارد البشرية

يوضع الاقتصادي "فريدريك هاريسون" في كتابه (الموارد البشرية في ثروة الأمم) أن: "الموارد البشرية وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المادية، هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية وغنى الشعوب، فالموارد الطبيعية والرأسمالية تعتبر عوامل إنتاج سلبية، أما الموارد البشرية فهي وسائل إيجابية من شأنها تجميع الأموال واستغلال الموارد الطبيعية، وإنشاء هيئات سياسية، اقتصادية واجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام إن التنمية الاقتصادية تبدأ بتحريك عوامل الانتاج، ومصادر الثروة التي تدير غلاة قليلة على الفعاليات البديلة التي تنتمي فيها انتاجياتها الاقتصادية، ومن ثمة تأتي إمكانية تعويض أو إحلال العوامل محل غيرها لتأدية قسم من عمليات بغية الاقتصاد بالكلفة، ويكون ذلك بإيجاد الفنيين الذين هم مجموعة الأشخاص والجماعات التي تنجز أعمالا إنتاجية يتطلب القيام بها توفر قدر معين من المهارة الفنية والتخصص بالعمل، وحيث تعتبر هذه الأعمال ضرورة لتحقيق الانتاج، فإن الفنيون هم أول من يجب أن يلجأ إليهم<sup>2</sup>، فبمقدرتهم ابتكار أعمال جديدة يمنح الأرض المنهكة حياة وخصوبة وبتحويل الموارد والثروات الطبيعية بآلات ومعدات قد أبدعوها.

لعبت أهمية الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية لحل الكثير من التناقضات خاصة في الدول المتقدمة وبالخصوص معدلات الزيادة في مواردها الطبيعية، فقد لوحظ الدخل القومي

<sup>1</sup>- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "تجاهات حديثة في التنمية"، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 49.

<sup>2</sup>- بوشافة أحمد، "تخطيط القوى العاملة في الجزائر"، رسالة ماجستير جوان 1994، جامعة الجزائر، ص 18-19.



الأمريكي يزيد بمعدل أسرع بكثير من معدل زيادة عوامل الإنتاج المادية مجتمعة، كما أن التباعد بين المعدلين أخذ في الازدياد، ولا يفسر ذلك بأن الولايات المتحدة في مرحلة تزايد غلة الحجم، لأنه أن صح ذلك في بعض الصناعات فهو غير صحيح في الآخر، ولكن يمكن إرجاع السبب إلى وجود عوامل غير منظورة تفسرها الوحيد هو التحسن في نوعية عوامل الإنتاج المادية والتي ترجع جميعها إلى دور الموارد البشرية وما لديها من علوم ومعرفة<sup>1</sup>.

ولكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري ودوره في العملية الاقتصادية يكفي أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات والنتيجة المتوقعة حتما هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات، وهذا اثبات آخر للدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج، بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي وتكنولوجي قديم وحديث<sup>2</sup>، ولذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام الرأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة.

إن الزيادات الحاصلة في الناتج القومي لبعض البلدان المتقدمة كانت كبيرة مقارنة بالزيادات في المستخدمات من رأس المال المادي وساعات العمل والموارد الطبيعية، ومن هنا استنتج أن الزيادة في الناتج القومي كان بفعل العنصر المتبقي Residual Factor والذي صار بعد ذلك مرادفا لتعبير "الرأس المال البشري"<sup>3</sup> Human Capital.

فرأس المال البشري هو ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وطاقات تساعد على أن يكتسب دخلا ويكون هذا الأخير مقابل ما يقدمه من أي خدمة كانت عائدا لرأس المال البشري الذي يمتلكه، ولذلك يمكن أن تعتبر الوقت الذي يمضيه في التعليم والتكوين واكتساب المهارات، كعملية خلق رأس المال المادي والسلعي Physical Capital وكل ما يؤدي إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل نسميه استثمارا بشريا Human Investment كالانفاق على التعليم والصحة

1- أحمد مندور، أحمد رمضان، "اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية"، دار الجامعة، بيروت 1990، ص 326.

2- أحمد مندور، أحمد رمضان، نفس المرجع السابق، ص 327.

3- عبد العزيز فهمي هيكل، "موسوعة المصطلحات الاقتصادية والاحصائية"، دار النهضة العربية، بيروت 1980، ص 380.

وتكوين الإطارات المختلفة التي يحتاجها العمل في النشاطات المختلفة خاصة بالإطارات المهنية القادرة على نقل المعلومات العلمية النظرية إلى تطبيقات عملية<sup>1</sup>.

الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تلعبه الموارد البشرية كان نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية والذي حدث على مستوى طبيعتها، تكوينها، نوعيتها وتركيبها، ويعتبر اتساع حجم الموارد البشرية المظهر الأول لهذا التغيير<sup>2</sup>. إضافة إلى أن عامل اليوم أصغر سناً، أفضل تعليماً، فضلاً عما يتوقع من عملية ومن يستخدمونه (المؤسسة)<sup>3</sup>.

وكذلك يمكن أن نستنتج أن هناك عدة عوامل أدت إلى تطور الموارد البشرية أهمها:

◀ ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجية)

◀ ارتفاع مستويات التعليم

◀ التزام الحكومات بتحقيق مستوى التشغيل الكامل.

حيث أن هذا الالتزام أدى إلى ضرورة تحقيق العمالة الكاملة، وبالتالي الاستغلال التام للطاقات البشرية ومن هنا ظهرت أهمية الموارد البشرية من منطلق القضاء على البطالة.

### المطلب الرابع : مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه وتوقعات الأعمال و المهام التي تمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى .

ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية، كما هو شائع في كثير من المنظمات على التعامل مع الفرد بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان، ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية، وهما " العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعة الأفراد و التنظيم الذي يعمل الفرد أو الجماعة الأفراد في نطاقه. لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم الواقعية والانعزال كما يجري في ساحة العمل

<sup>1</sup>- عقيل حاسم، عبد الله أبو رغيف، طارق العكيلي، "تخطيط الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998، ص157

<sup>2</sup>- علة مراد، "الاستراتيجية لتكوين وإدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، ص 160-161.

<sup>3</sup>- محمد الحناوي، محمد الصحن، محمد سلطان، "مقدمة في الأعمال والمال"، الدار الجامعية بالاسكندرية 1999.

الفعلية، ومن ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه و عدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي، وهذا ما يطلق عليه " انحصار التكوين في الإنسان .

### الفرع الأول : مكونات التنمية المرتكزة على تحليل و تطوير المورد البشري

- ◀ الاستقطاب .
- ◀ الاختيار .
- ◀ الإعداد و التهيئة .
- ◀ الإشراف و التوجيه .
- ◀ التعويض .
- ◀ تقييم الأداء .
- ◀ المساءلة .
- ◀ الترقية .
- ◀ تدوير العمل .
- ◀ تخطيط الحركة الوظيفية .
- ◀ التكوين .
- ◀ التنمية الذاتية .
- ◀ التعويض .
- ◀ التمكين .

و غاية هذه المكونات تكوين استراتيجية شاملة تتعامل مع كل إبعاد الأداء الإنساني وضمن الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة و متطلبات العمل، وتحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان و متطلبات العمل، وبذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى عملية مستمرة لا تتوقف و تغذي كل مرحلة منها باقي المراحل و تتأثر بها، هذا يؤكد أن التكوين إنما هو حلقة سلسلة متكاملة من العمليات لا يجوز التعامل معه منعزلا عنها .

## الفرع الثاني : مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل .

تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توصيف العمل، وتحسين العمل. وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج، إذ زج تايلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوي شخصا منتجا<sup>1</sup>. ومن هنا تقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة المباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، ونتيجة لكل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عمليات تنمية الموارد البشرية .

## الفرع الثالث : مكونات التنمية المتركزة إلى التنظيم

### 1- تحليل الهيكل التنظيمي :

تم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والخاص بتنمية و تطوير قدرات الأفراد، وهذا يوضع هيكل تنظيمي يناسب التطور الفكري للأفراد، تماشيا والتطورات التقنية الحديثة وعليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية وعنه رفع إنتاجهم.

### 2-إعادة الهيكلة :

أن تنمية وتطوير الموارد البشرية و تحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأهم في تفصيل استراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات<sup>2</sup>.

### 3 - تحليل العمليات :

يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي وأهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة.

<sup>1</sup>- محمد عبد الكريم : " إدارة و مهام و مسؤوليات " ، دار النشر الدولية القاهرة ، 1995 ، ص 50

<sup>2</sup>- علي السلمي : " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " مرجع سابق ص 205

#### 4- تحليل الجودة :

باعتبار التدريب نظام مفتوح فانه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتضم تلك العمليات ما يلي:

- ◀ دراسة و تحليل المناخ الخارجي و تبيين الفرص و المهدات للنشاط التدريبي .
- ◀ دراسة و تحليل المناخ الداخلي للمنظمة.
- ◀ -تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

#### 5- تحليل التدفق المعلوماتي :

تواجه المنظمات العربية في مختلف قطاعات النشاط الحاصلة على المستوى العالمي، فضلا عن أساليبها الذاتية التي تعيق من حدة المشكلات وتقلل من قدراتها على مواجهة التحديات الخارجية.

وبناء على هذه التأثيرات التقنية الحديثة تغيير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة و أصبح يتكون أساسا من فئتين.

و غاية هذه الأنشطة التوصل إلى انسب صياغة للتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر و تتم فيه مختلف الأعمال التي يباشرها المورد البشري في المنظمة .

يتضح من رصد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية حقيقة أساسية تكرر لها لأنها محور حديثنا كله وهذه الحقيقة أن التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي المكونات تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>، بل انه يستند مدخلاته وتحقق فعاليته بالترابط الوثيق والتناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة إلى الفرد والعمل، والتنظيم ومن ثم فان غاية التكوين في رأينا أن سهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة، إذا أشار "الشقاوي" في كتبه "التدريب الإداري للتنمية" إلى أن التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- علي السلمي : " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " ، مرجع سابق ص 234 .

<sup>2</sup>- عبد الرحمان الشقاوي : " التدريب الإداري للتنمية معهد الإدارة العامة " ، القاهرة 1985 ص 09.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشريةالمطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالآتي: "تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات"<sup>1</sup>.

هذا وتتطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط بيئة المنظمة، هذا وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المنظمة ممثلة بإدارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام ولتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد. ويمكن أن نعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفايات. والتخطيط في مجال الموارد البشرية ضروري لكفاءة أداء المنظمة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات الملائمة وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة التي تضعها المنظمة. هذا وتخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطة الموارد البشرية وخطة الإنتاج وخطة التمويل وغير ذلك من خطط الإدارة هو أمر حتمي، إذ أن خطة الأفراد توضح أساسا في إطار خطط كافة الإدارات الإنتاجية منها والخدمية.

المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الأفراد، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوفر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية هي:

◀ وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية

<sup>1</sup>- كامل برب، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط2، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 2000، ص70.

- ◀ وضوح خطط كافة إدارات المنظمة
- ◀ وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة
- ◀ وجود وصف تحليلي للوظائف
- ◀ التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة
- ◀ وجود تنظيم إداري واضح
- ◀ سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستخدمة
- ◀ التشريعات العمالية المعمول بها.

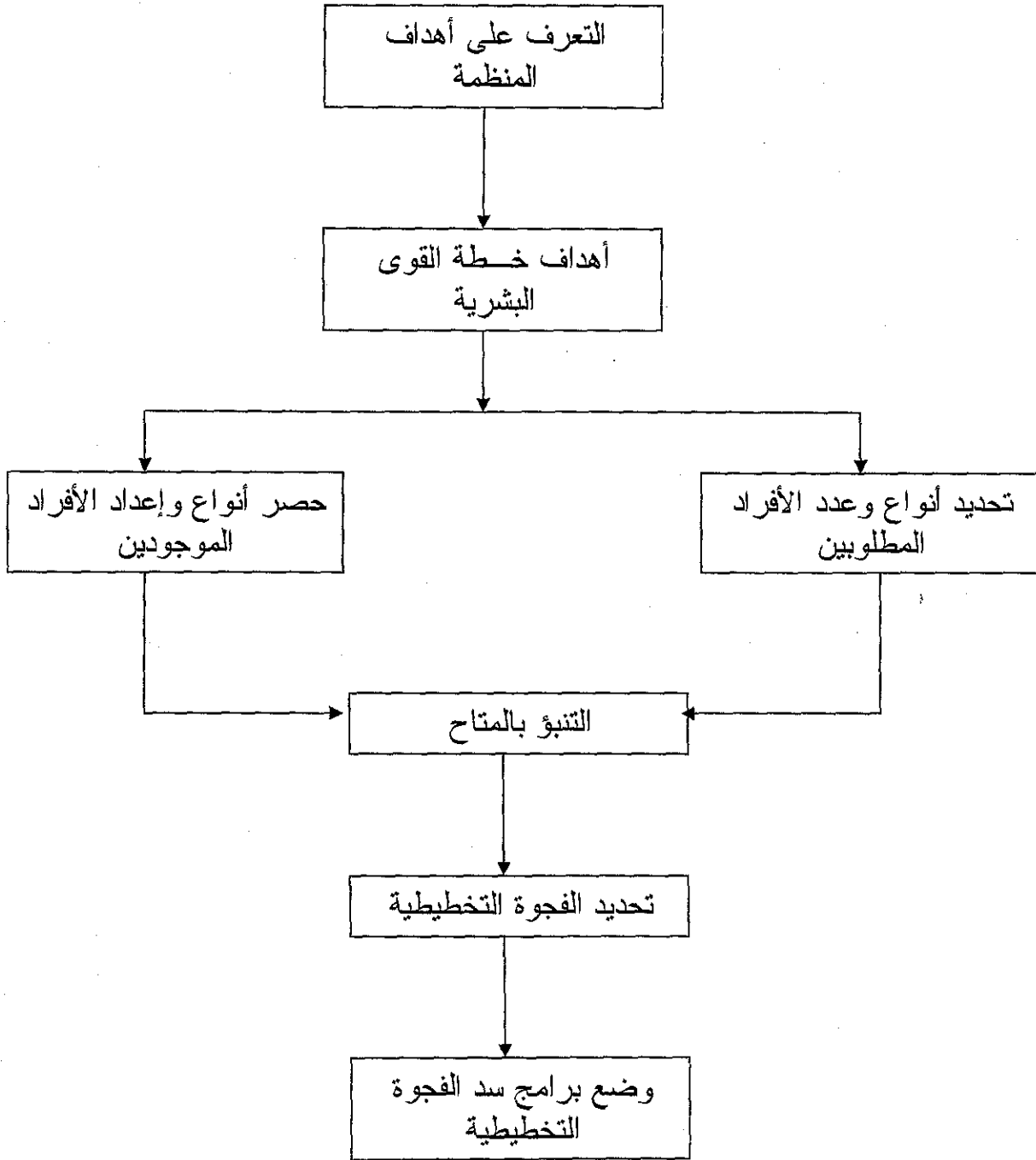
فتخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء منظمات جديدة ذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواع جديدة من المهارات أو زيادة، ونقص تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أن التخطيط في هذا الميدان ليس هناك حاجة إليه في حالة المنظمات المستقرة، إذ ينبغي للتنبؤ بالنقل الناشئ عن الضياع الطبيعي في مجال الأفراد، كالنقل الناشئ عن حالة بعض الأفراد إلى التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيير في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه.

### المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط الموارد البشرية.
- 2- رسم خطة وبرامج الانتاج اللازمة لإنتاج حجم المبيعات المتوقع ولنفس الفترة المعدة عنها في التخطيط.
- 3- تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الإنتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية.
- 4- تحليل معدلات الغياب، دوران العمل والإحلال.
- 5- تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية أثناء عملية التخطيط.
- 6- مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية.
- 7- اتخاذ القرارات التصحيحية الناتجة عن المقارنة.

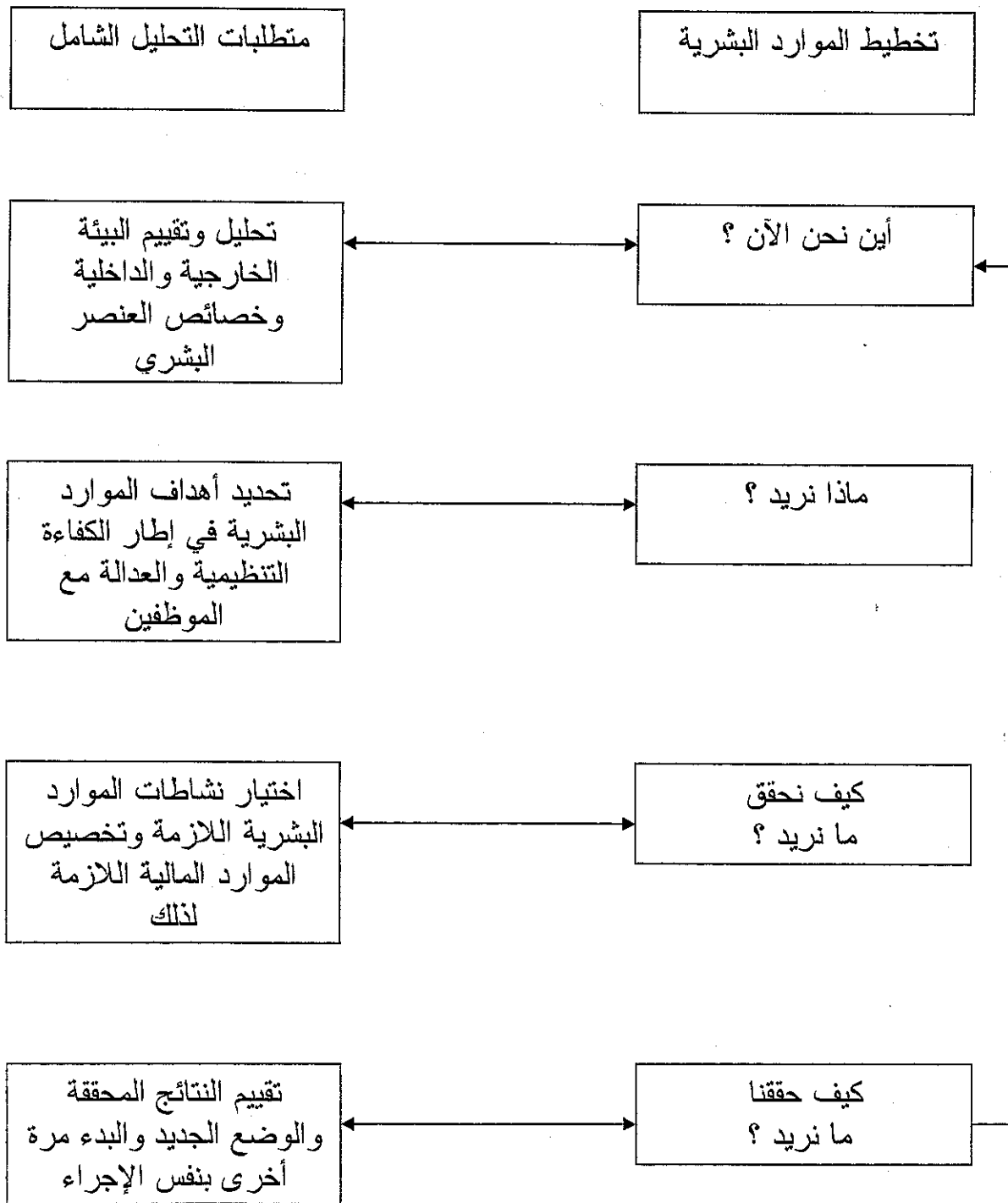
الشكل 1-1: تخطيط الموارد البشرية



المصدر: كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص 72.



الشكل 1-2 تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الشامل المنظمة



المصدر: مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ص 2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، سنة 2006، ص 59.

ونلاحظ من الشكل السابق مدى وضوح العلاقة بين تحديد ملامح الموارد البشرية وظروف العمل بالمنظمة فبلغة الاستراتيجية نحن لا نستطيع تحديد (أين تقف الآن) إلا إذا عرفنا الظروف البيئية المحيطة بنا من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية... وعرفنا أيضا ما هي مواصفات وخصائص العاملين حاليا في المنظمة.

كذلك فإن تحديد ماذا نريد يعني تحديد الخطوة الأولى في التخطيط وهي تحديد الهدف أو النتائج التي ترغب الوصول إليها خلال الفترة القادمة، ومتى عرفنا أين نحن الآن، وحددنا ماذا نريد غدا. استطعنا أن نتبين ما هو المطلوب عمله، وما هو التغيير المطلوب عمله، وكيف نقيس نجاحنا في إحداث هذا التغيير.

ومع ذلك فإن التغيير يتطلب وضع خطة، والخطة تحتاج إلى مستلزمات مالية، وهذه الخطة قد تكون شاملة أو قطاعية. وقد تتناول نشاطا واحدا من أنشطة الموارد البشرية أو عدة أنشطة مجتمعة معا.

وأخيرا فإن في آخر المطاف لا بد أن نتساءل، هل حققنا الهدف أم لا؟ وللإجابة على ذلك لا بد من المقارنة بين النتائج المتحققة والأهداف التي حددت سابقا، وكلما كانت أهدافنا واقعية ومدروسة بشكل جيد، كانت النتائج المتحققة أقرب إلى ما خططنا له سابقا.

### المطلب الرابع: أهمية تخطيط الموارد البشرية

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أنه يمد البيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثال ذلك: الاستقطاب والاختيار والتدريب وكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على دقة تخطيط الموارد البشرية. فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف، والتدريب والتنمية وأصبح نشاطا ضروريا هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة في السكان والتجديدات التكنولوجية وحجم وتعقد التنظيمات الحديثة

وأهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاثة مستويات: المستوى الفردي، المستوى التنظيمي والمستوى القومي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، طبعة نشر وتوزيع 2000، ص 132.

الأهمية الفردية Individual Importance

يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنشأة، لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة والخطط الوظيفية المحددة، يكون شعوره بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل وخوفه من المستقبل أقل.

الأهمية التنظيمية Organization Importance

تستفيد المنشآت من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمنشأة:

- 1- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تكفي باحتياجاتها.
- 2- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.
- 3- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.

الأهمية القومية National Importance

أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشآت ومن الواضح أن الاقتصاد في مصر يعاني من نقص الأفراد المديرين المتطورين اللازمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي، ولكي يتقدم الاقتصاد لا بد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين ومن الكفاءات الادارية أيضا.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشريةالمطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني، المخزون أو النقدية في الصندوق، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج. وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد "أن البشر هم أهم أصل تملكه هذه المنظمة".

ويعتبر البشر المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، ويمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها، مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب توفير، ويكون هدف إدارة الموارد البشرية بالتالي هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها والإنتاجية، بما أن كل منظمة مكونة من أناس، فإن الحصول عليهم وتنهيتهم وتحفيزهم وصيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها وتنطبق هذه الحقيقة على كل المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، فالحصول على أحسن الناس والإبقاء عليهم يعتبر أمر حيوي لنجاح أي منظمة سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أم لا أو سواء كانت عامة أو خاصة.

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقدام (الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة (المحافظة) ويمكن القول، بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليهم، وإعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم.

- وتبدأ وظيفة الاستقدام Procurement بتخطيط القوى العاملة وهي تشمل تقدير الطلب على العمالة، وتقدير العرض من العمالة، ثم ربط الطلب بالعرض في إطار استراتيجية كلية للموارد البشرية ويتضمن الاستقدام أيضا أنشطة التجنيد (الاستقطاب) Recruitment والاختيار Selection والتعيين Placement والتوجيه Orientation للعاملين و يدعم عملية الاهتمام بالاستخدام الفعال للقوى العاملة، الاعتراف المتزايد بأن معدل دوران العمالة يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة.

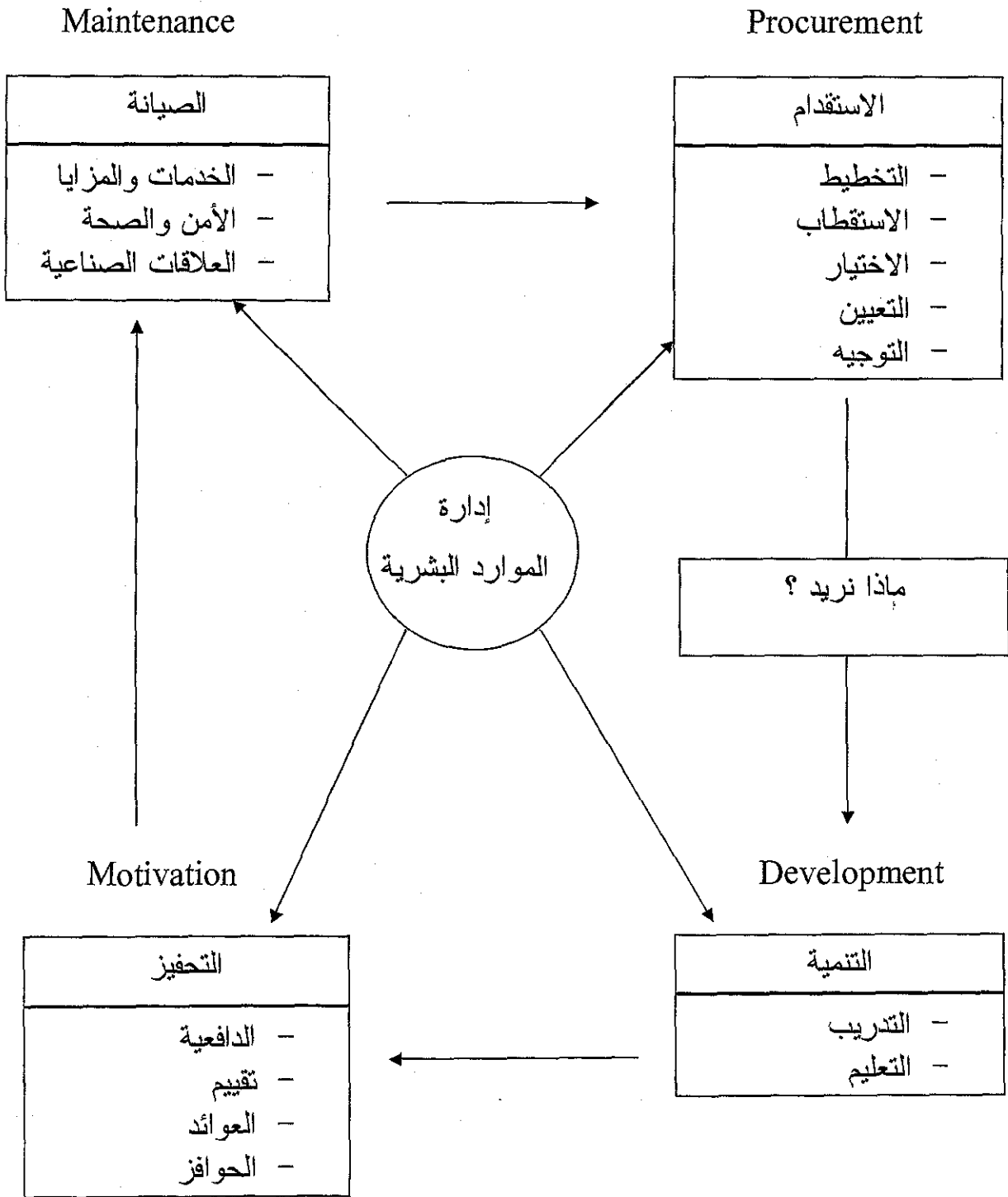
- ويمكن النظر إلى وظيفة التنمية Development من بعدين: من البعد الذي يتعلق بالعامل والذي يختص بالتدريب Training، ومن البعد الذي يتعلق بالمدير والذي يختص بالتعليم Education. إن تنمية العاملين تركز أساسا على تنمية المهارات وعلى تغيير اتجاهات Attitudes الأفراد، أما تنمية المديرين فتخصص أساسا بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين.

- أما وظيفة التحفيز أو الدفع Motivation فهي تبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس، وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات Needs الخاصة بكل فرد، وتعرض من خلال هذه الوظيفة إلى تقييم الأداء، الرضا عن العمل والأساليب السلوكية لرفع الإنتاجية، وأيضا أهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور والحوافز.

- إن المحافظة على القوى العاملة (الصيانة) هي الوظيفة الأخيرة، وعلى النقيض من وظيفة التحفيز السابقة التي تركز على دفع العامل لرفع مستوى أدائه، فإن وظيفة الصيانة تهتم بتوفير مزايا وخدمات وظروف عمل يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم تجاه المنظمة والابقاء على ولائهم لها.

إن استخدام مدخل العملية Process Approach يقدم هيكلا ممتازا يسمح بتفهم الأنشطة المختلفة التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 1-3: عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003.

## ومن أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية

- ✓ **SIKULA**: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة، ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- ✓ **GLUECK. W.**: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بامتداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- ✓ **CHRUDEN, SHERMAN**: إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية بحيث أدائها وقواعدها يجب اتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسستهم بفعالية أكثر.
- ✓ **SMITH.G, GRANT.J**: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ومن التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- توصيف الوظائف
- 2- تخطيط الموارد البشرية
- 3- تدريب وتنمية الموارد البشرية
- 4- البحث والاستقطاب للموارد البشرية
- 5- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور
- 6- قياس كفاءة الموارد البشرية
- 7- الاختيار والتعيين للموارد البشرية
- 8- توفير الرعاية الصحية للعاملين

<sup>1</sup> - إدارة الموارد البشرية، ويكيبيديا الموسوعة الحرة، HTM.

9- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل

10- تدقيق الموارد البشرية

11- تقييم الأداء العاملين بالمنظمة أو التشكيل الإداري.

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما: وجهة النظر التقليدية، ووجهة النظر الحديثة ونوضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر.

### الفرع الأول: النظرة التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات، وصرف مرتباتهم ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم يحظى باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على دور الذي يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: النظرة الحديثة

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل، تقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من جهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك الوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المعارف، 1995.



للم يعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة<sup>1</sup>.

للم كما يعرف الاقتصادي Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد<sup>2</sup>.

للم - كما تعرف J. Martin إدارة الموارد البشرية بأنها تلك 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، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية<sup>3</sup>.

للم من ناحية أخرى يعرف W. Glueck إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها<sup>4</sup>.

للم ويرى P. Pigros & C. Myres أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - French, W., The Personnel Management Process: human resources administration, Thrd Edition, Moughton Migging Co., Boston, 1974, p.3.

<sup>2</sup> - Sikula, A. « Personnel and Administration Human Resources Management », John Wiley C, & Sous Inc, New York 1976, p.6

<sup>3</sup> - Martin, J., « Personnel Management », Mac Donald K. Evans, Ltd, London, 1977, p1.

<sup>4</sup> - Glueck, F., « Personnel : A Diagnostic Approach, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1975, p.3

<sup>5</sup> - Pigros, P. Myres, C., « Personnel Administration, A point of View and Method, Eighth Edition, Mc Graw-Mill Book Co., New York, 1961.

كما - كذلك يعرف Smith, G. & Grant, J. إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد<sup>1</sup>.

ويتضح من التعريفات السابقة إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها:

- ◀ توصيف الوظائف
- ◀ تخطيط الموارد البشرية
- ◀ البحث والاستقطاب للموارد البشرية
- ◀ الاختيار والتعيين للموارد البشرية
- ◀ تدريب وتنمية الموارد البشرية
- ◀ تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور
- ◀ قياس كفاءة أداء الموارد البشرية
- ◀ توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين
- ◀ القيام بكافة الأعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل.

<sup>1</sup> - Grant, V., and Smith, G., « Personnel Administration and Industrial Relation, Second Edition, Loughman, London, 1977.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة وسوف نتناول هنا التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي.

جدول 1-1 دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
* اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن تم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	* تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
* ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.	* تهتم لمحتوى العمل والبحث كما يشدذ القدرات الذهنية للفرد ولذاتهم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشدذ روح الفريق.

المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

الفرع الأول: حركة الإدارة العلمية:

ان من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فردريك تيلور" Frederick, W. Taylor وحركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية و تأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي.

فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات العمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام "دراسة الوقت والحركة" Time and Motion study وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعَة أو المعدل المطلوب. وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفًا من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل انتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا، ومن ذلك حاولت إدارة المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين الإجازات والقروض والتأمين... إلخ ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: حركة العلاقات الإنسانية

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى ظهور المدرسة جديدة في الإدارة هي مدرسة العلاقات الإنسانية. بدأ تأثير هذه الحركة أو المدرسة يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة للتجارب والنتائج التي توصل إليها "أتون مايو" Elton Mayo وزملائه، وهي المسماة بتجارب "تموتورن" Mawthorne حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، ذلك أن انتاجية العامل وكفاءة تمارسه أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقررهِ الإدارة، ولكن إلى جانب هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك.

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة انتاجية العمل، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية،

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عمان-العبدلي- مقابل جوهرة القدس.

لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع الأهداف المنظمة، أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد يحفز غيرك بنفس الدرجة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطاءه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط، فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافية إلى ما سبق، كطرق تقييم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين، وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثيرا محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربعة عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على هذا الموضوع، وهي العوامل: الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية والتكنولوجية؛ وسوف نصف فيما يلي هذه العوامل وما تمثله بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر معهد الإدارة الحديثة<sup>1</sup>.

#### ✓ العوامل الاقتصادية

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلصها في فترات الكساد، ويتضح هذا كما سنرى من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم في الثلاثينات، وأثناء فترة الرواج في الأربعينات والخمسينات والستينات وأيضا خلال فترات الركود الاقتصادي مند منتصف السبعينات وفي أواخر الثمانينات.

ونجد من ناحية أخرى، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع الأمريكي كان له تأثيرا كبيرا على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2003، ص 39.

✓ العوامل القانونية

إن للقوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل" إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات. إن البعد القانوني كان له أكبر الأثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وترقيتهم وتقييمهم.

✓ العوامل الاجتماعية

إن المجتمع الأمريكي قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي وفي الاتجاهات، والقيم السائدة فيه، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل هذا المجتمع. لقد تعرض المجتمع الأمريكي خلال هذا القرن، التغييرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراد وأسلوب تفكيرهم. فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور، وتغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع ومواقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحادات العمال)، ومن إتاحة فرص التعليم وأهمية التعليم العالي، ومن أخلاقيات العمل، ومن مكانة الوظائف التي تنتمي إلى فئة الياقات الزرقاء وإلى فئة الياقات البيضاء، ومن دور النساء والأقليات في المنظمة. وتجدر الإشارة بأنه إذا كانت إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية خلال العقود الثلاث الماضية، كما سبق القول، فقد تأثرت أساسا خلال النصف الأول من القرن العشرين، بالحربين العالميتين. فقد كان لهما أثرا مباشرا وفوريا على ممارسات إدارة الأفراد في المجالات الدفاعية وأيضا المجالات غير الدفاعية.

✓ العوامل التكنولوجية

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان مذهلا. فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط، بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر الخمس آلاف سنة السابقة له. إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي واليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنيكية والفنية، قد مر عبر طريق طويل

من التطور صاحبه تغييرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات. ومن أهم هذه التغييرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية (الآلية أو الميكنة) وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية.

### المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، وتتمثل هذه الأهداف في<sup>1</sup>:

- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية المؤهلة ومتابعتها للحصول على إنتاجية أفضل.
- الاستفادة من اقتصاديات التشغيل وتخفيض معدل دوران العمل وتكلفة الانتاج
- تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم للعمل
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتشجيع التعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة العليا في المنظمة من جهة أخرى، مما سيزيد من حب العاملين للعمل وانتمائهم للمنظمة.

أما الهدف الحديث الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه، هو التوفيق بين آمال وتطلعات وتوجهات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة بما يخدم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة عن طريق تعزيز وتطوير التكامل بينهما.

### المبحث الرابع: المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة، ويتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة وهذه الركائز هي:

- ◀ الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية
- ◀ الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية
- ◀ التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل
- ◀ التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.
- ◀ يتعامل مع جميع العاملين في المنظمة بعض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمية أم مؤقتة.

<sup>1</sup> - صبحي العتي، "تطور الفكر والأنشطة الادارية"، ص1، دار حامد، الأردن 2002، ص 342.

يتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية فيها وسوف تتناول هذه العناصر بالشرح تباعا فيما يأتي<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ولعل من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل.
- 2- المعيار الرئيسي للنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.
- 3- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
- 4- توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.
- 5- تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومخاطر.
- 6- لا تخشى التغيير بل تعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.
- 7- تتبنى مفهوم الابتكار و الخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
- 8- يعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.
- 9- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.
- 10- تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
- 11- تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المالية والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.
- 12- نعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عمان-العبدلي- مقابل جوهرة القدس، السنة 2006.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، السنة 2006.



- 13- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمور والمشاكل، وذلك عملاً بمبدأ "الكل في الجزء والجزء في الأكل".
- 14- الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم هو بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.
- 15- تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء الأفراد.
- 16- تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف التي تتعامل معها، وتحاول فهم توجهاتهم وخلفياتهم لتؤثر وليس لتتسلط.
- 17- تشجع العمل الجماعي وتكون الفرق.
- 18- تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، أي التقليل من البيروقراطية.
- 19- تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.
- 20- تتأسس فلسفة الفكر الإداري الجديد على التوجه نحو العالمية.

### المطلب الثاني: مميزات الإدارة الجديدة

تمثل فيما يلي:

- ◀ السعي إلى التفوق والتميز
- ◀ السعي إلى رضا العميل
- ◀ استثمار كل الطاقات
- ◀ التعامل مع المتغيرات
- ◀ تشجيع الابتكار والخلق والابداع
- ◀ اعتبار النشر الدعاية الأساسية
- ◀ تكريس اللامركزية
- ◀ الالتزام بالجودة
- ◀ اعتبار القيادة هي الأساس
- ◀ العمل على تنمية العلاقات الإنسانية
- ◀ دعم العمل الجماعي
- ◀ استثمار التشابك

- ◀ المبادأة
- ◀ تقليص البيروقراطية
- ◀ تخطيط التطوير التقني
- ◀ التوجه نحو العالمية

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لأن الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة، وهما تكن فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تشير إلى تلك المهام والواجبات التي تؤدي إل تنسيق الموارد البشرية، ذلك سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم أو الكبيرة، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى نوعين؛ منها ما يقوم به منفردة كالتعويضات والامتيازات، وبرامج تحليل العمل، وخدمات الأفراد وسير الاتجاهات، وهناك من الأنشطة ما تقوم به بمعىة إدارات أخرى داخل المؤسسة، كبرنامج الانتاج والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء...إلخ.

وتتخصص وظائف الموارد البشرية في تلك المهام والواجبات التي تتم تأديتها لتنسيق الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مهما كانت نوعها أو حجمها، وتشمل وظائف الموارد البشرية على الأنشطة التالية:

- 1- ضمان إيفاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الجهات العليا
- 2- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد اللازمين
- 3- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق أهدافها
- 4- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة بالمؤسسة
- 5- تقديم الأفراد لشغل الوظائف المعينة والتدريب عليها
- 6- وضع مقاييس لتقييم أداء الأفراد
- 7- تصميم البرامج الإدارية متابعة تنفيذها
- 8- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى<sup>1</sup>:

- ◀ وظائف فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية
- ◀ وظائف إدارة تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة

### الفرع الأول: الوظائف الفنية

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، وتطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف مايلي:

- ◀ تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- ◀ الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.
- ◀ تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- ◀ توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلاف بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الايجابي، ومكافئتهم على أدائهم.
- ◀ تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- ◀ تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- ◀ نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم

### الفرع الثاني: الوظائف الإدارية

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية لإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام فيمايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - سعاد نائف برونوطي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر 1-2.

<sup>1</sup> - حمداري وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004.

**1- التخطيط:**

هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.

ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

- ◀ الاتجاه الأول حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضرورين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على مدى البعيد، ولكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.
- ◀ الاتجاه الثاني حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها بتسيير الموارد البشرية حسب الاستراتيجية المقررة من الإدارة العامة.
- ◀ ويقترح الاتجاه الثالث أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى استراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة، وعند وضع المخطط الاستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات استراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية.

**2- التنظيم**

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم. كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

**3- الرقابة**

يمكن تعريفها على أنها نظام للتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام

بالتعديلات اللازمة لتصلحها والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي<sup>1</sup>:

أ- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء

ب- قياس الأداء الحقيقي

ج- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد

د- القيام بالتعديلات اللازمة.

ويتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم اكتشاف الفروقات الموحدة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

#### 4- التوجيه والتحفيز

تضع عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

#### 5- مسؤوليات استراتيجية

وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة استراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.

### المبحث الخامس: التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم، سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما في المؤسسة ترتبط به خطة استراتيجية، خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا، بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة، وبالتالي فالتكوين وتنمية الموارد البشرية الداخلية يعتبر من الحلول والإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالة 2004.

ويتفرع تكوين وتنمية موارد المؤسسة إلى فرعين أساسيين، وهما التدريب والتعليم، وكل من العمليتين وإن تشابهتا في بعض جوانبها تتميز عن الأخرى، وخاصة وأن التدريب عادة ما يقدم لفئات المشرفين والإداريين في المستويات الأخرى من الإدارة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: تدريب الأفراد

يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ويمكن تقسيم العمل وتجزئته وتحليله بسهولة، وهي الوظائف والأعمال التنفيذية التي تتميز بهذه الميزات عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.

كما أن عملية التدريب مثل العديد من الظواهر الاجتماعية تتميز بدرجات متغيرة في تحقيقها لدى مكتسبها، فالشخص العادي الذي يتلقى عددا من المعلومات، سواء لتحسين مستوى إدراكه وتذكره أو لتطوير أدائه يكتسبها في الفترة الأولى بشكل سهل وسريع ثم مع تزايد وارتفاع عدد المعلومات التي يتلقاها أو حتى الحركات التي منه، يتناقض مستوى استيعابه واستجابته له. ويرتبط مستوى التدريب والاستيعاب للشخص بالعديد من العوامل، وفي مقدمتها ما يحصله الشخص من الرضا المادي أو النفسي، وهي عناصر ترتبط بقوة الحوافز التي تدفعه، وما دام العامل يتحرك في محيط وإطار اجتماعي، اقتصادي وثقافي محدد تتفاعل فيه العديد من الاتجاهات والعوامل المختلفة ويتفاعل معها بدوره، فإنه يتأثر بها بشكل كبير عليها، وهناك العديد من المزايا التي يحققها تكوين الأفراد وتدريبهم الذي يفضي إلى تنمية قدراتهم، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية من هذه الموارد:

1- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر كفاءة لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة.

2- زيادة الرغبة في العمل والقدرة على الأداء في نفس الوقت، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.

3- تكوين الشعور بالرضا النفسي، بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله، وكذلك إحساسه بأهميته في المؤسسة وأمنه فيها، مما يؤثر في تناقض الغيابات وبالتالي تحسن أدائه.

<sup>1</sup> - ناصر دادي كدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، الجزائر، دار الحمدي العامة، 2004.

4- فتح الباب أمام العامل الذي يكون أو يعاد تأهله، من أجل الترقية مستقبلاً، مما يقوي فيه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والعمل على البقاء فيها.

5- خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته وإطلاعه على التكنولوجيا الحديثة، وما له من أثر على إنتاجيته في المؤسسة.

ومختلف هذه النتائج، ونتائج أخرى تجنيها المؤسسة من التكوين تؤدي إلى العمل على استقرار الطاقات البشرية فيها، وضمان استمرار وجودها، ومرونتها بإمكانيات هذه الطاقات التحكم في أكثر من عملية أو وظيفة خاصة النقص في كمية العمال المتوفر لديها. كذلك لا تتوقف آثار التكوين في المؤسسة أو خارجها على ما يتم إعداده من وسائل وخطط وإنما أيضاً على متابعة وقياس فعاليته، ونستطيع قياس فعالية التكوين ولو بشكل تقريبي، من خلال عدد من الطرق منها:

- 1- اختيار القدرات التعليمية التي تحصل عليها الفرد، وكذا المبادئ والطرق وغيرها.
- 2- القيام بقياس رد فعل الفرد المتكون من خلال استقصاء حول مدى استفادة الفرد من برنامج تدريبيه.
- 3- قياس أثر التكوين على سلوك الفرد، ويعتبر هذا المقياس من الوسائل الجيدة لأن الهدف من التكوين أو التدريب هو تغيير سلوك الفرد، وتقييم هذا التغيير من طرف المسؤول على العامل أو جهة مختصة بقياس درجة أداء عمله مقارنة مع متوسط الأداء العادي مثلاً، أو مقارنة مع أدائه قبل التدريب، أو أداء أشخاص غير مدربين في حالة وجودهم. ويفترض القيام بهذا القياس بعد فترة كافية من التكوين ومزاولة النشاط في الوظيفة بعد ذلك.
- 4- هناك المقياس العام لأهداف المؤسسة، وتوزع إلى عدة عناصر منها قياس درجة التأثير على التكاليف، أو الإنتاجية أو الجودة، وارتفاع مردودية المؤسسة المالية... الخ. وهي العناصر التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة ومؤشرات مستعملة في عدة مجالات لقياس أداء وفاعليته المؤسسة، إلا أنها في الواقع تعبر عن نتيجة إشراك العديد من العوامل والظروف قد يكون التكوين جزءاً منها فقط، وقد يكون فيها دون أثر حقيقي، ولهذا فاستعمال هذه المقاييس تتطلب الكثير من الحذر والدقة في هذه المجالات.

**المطلب الثاني: تنمية المديرين في المؤسسة**

تتعلق عملية تنمية قدرات المديرين أو بشكل أعم الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية وإشرافية، بعملية التعليم أكثر منها بالتدريب إذ يحتاج المدير لهذا المعنى إلى تنمية قدراته على التحليل والتفكير والاستنتاج أكثر من القيام بعمليات روتينية مثل العامل المنفذ.

كما يعمل التكوين على إرساء أساليب للتفكير المنطقي السليم ونمو فهم المعرفة وتفسيرها، ولا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلاني يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط بعضها البعض، وبالتالي يتمكن من إدراك وفهم مختلف الظواهر التي يواجهها، وتكوين المديرين وتعليمهم أو تثميتهم.

وهذه العملية تركز على الإعداد الجيد لها، وتتعلق نتائجها بشكل كبير على هذا الإعداد، ابتداء من معرفة احتياجات المؤسسة من المديرين كما ونوعا، وكذلك تكاليف تكوينهم حسب الطرق المختلفة وهي عناصر لا تختلف عن عملية الإعداد للتدريب في ما يخص العمال.

وتختلف الطرق أو الأسباب المتبعة لتكوين وتنمية الإداريين من مؤسسة إلى أخرى، وأيضا حسب ظروف المؤسسات حيث تغيب عملية التكوين للمدير أحيانا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أين لا تكون هناك حاجة إليها ونظرا للتكاليف التي تستلزمها وأيضا تغيب حتى في المؤسسات الكبيرة عند تحقيق خسائر معتبرة. ولأهمية تنمية المديرين ودورها في تطوير أداء المؤسسة، وتغيير أسلوب إدارتها وما له من تأثير على الأداء العام للموارد البشرية فيها، فهي مستمرة خاصة في المؤسسات الكبرى، والتي تسير وفق مخططات استراتيجية ومعقدة على تحسين أدائها المستمر، إلا أن إمكانية تقييم نتائج وأثار تحسين الإدارة أو أداء المديرين وطاقتهم، لا تظهر في عناصر بشكل مباشر كما في تدريب العمال، ورغم هذا فهناك بعض المؤشرات مثل تغيير نوع الإدارة إلى الديمقراطية من خلال الاتجاهات والسلوك.

**المطلب الثالث: عناصر الأداء وعلاقته بالتكوين**

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين، المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلف المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات أخرى.



### الفرع الأول: تخطيط وتوجيه الأداء والعلاقة بالتكوين

\* تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن تم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

✓ حجم وشرعة ومستوى جودة أداء المستهدف

✓ وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال

\* أما توجيه الأداء يمثل نشاطا تكوينيا حقيقيا ومستمرًا على أرض الواقع في محل الأداء ذاته ويعتبرها الكثيرون فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية المهارات وفي هذا الصدد يستخدم أرباب العمل والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية<sup>1</sup>.

فإن توجيه الأداء هو عملية إيصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الأفراد.

### الفرع الثاني: تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ نتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعامل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

◀ تطوير الأفراد

◀ تطوير العمل

◀ تطوير التنظيم

إن تقسيم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما

فيما يلي:

✓ يتم استخدام التكوين في إطار كونه في "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير

والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط

<sup>1</sup> - عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، دار الجامعة الاسكندرية وبيروت العربية للنشر، 1997، ص353.

- ✓ يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمدخل يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- ✓ يتم اختيار وتكوين الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل و تقييم الأداء بالمقارنة بأهداف و خطط الأداء، و الهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر و أسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

- 1- تطوير الأفراد.
- 2- تطوير العمل.
- 3- تطوير التنظيم.

إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل<sup>1</sup>.

ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين و بين إدارة الأداء، لذلك زاد اهتمام و اعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل و فلسفة إدارية جديدة تتجه نحو " المنظمة عالية الأداء" أو المنظمة الموجهة بالأداء وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع " التكوين" من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- ✓ يعتبر التكوين لآلية التطوير و تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 1999، ص 355.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية دار الجامعة للنشر مصر، 1999، ص 355.

- ✓ يكون اختيار التكوين لتحقيقي التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء و مصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات و المداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- ✓ يتم استخدام التكوين في إطار كونه في "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير والتحسين نتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.
- ✓ يتم اختيار و تكوين الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>- عمر عقلي: الإدارة ( الأصول، أسس و مفاهيم) دار زهران للنشر و التوزيع عمان 1997 ص89.

خاتمة:

إن العقل الإنساني وما أنعم الله به على الإنسان من نعمة التفكير هي السبيل الوحيد للإنسان، ومن تم الإدارة لمواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق الانتاج اللازم لإشباع حاجياته المختلفة، ومن هذا فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لا يصدر عن اتجاه إنساني، بمفهوم الداعين إلى ما يسمى العلاقات الإنسانية بمعنى رعاية البشر وإحسان معاملتهم من منظور الشفقة. ولكن هذا الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعا، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قدرة في الانتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأي المال والعمل.

إن نجاح مؤسسة مرتبب بالدرجة الأولى بالموارد البشرية الذين يشتغلون فيها، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى ومن بينها الآلات وبالتالي جودة في الانتاج والعكس صحيح. ومن هذا تظهر لنا أهمية التكوين ودوره في تنمية قدرات العمال المهنية. فالمؤسسات تطمح دائما إلى تحقيق أهدافها والتي يمكن القول أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى فعالية ونشاط القوى العاملة كما لا ننس أن التكنولوجيا هي في تطور مستمر ومما يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور وإدخال كل ما هو جديد للمؤسسة عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين.

# الفصل الثاني:

أسس التكوين و أهميته في المؤسسة

## الفصل الثاني: أسس التكوين و أهميته في المؤسسة

### مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفاهيم حول وظيفة التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين

المطلب الثاني: مبادئ التكوين .

المطلب الثالث: أهمية و فوائد التكوين.

المطلب الرابع: أهداف التكوين.

المبحث الثاني: نظام التكوين

المطلب الأول: منهاج النظام في دراسة التكوين.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين.

المطلب الثالث: شروط فاعلية النظام.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين.

المطلب الأول: تصميم عملية التكوين.

المطلب الثاني: طرق تدريب العاملين.

### خاتمة الفصل

**مقدمة :**

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية.

إن معطيات التقنيات كثيرة ومجالاتها متعددة ضربت جذورها في أعماق المجتمع فأخذت تغير في سلوك الفرد، والتغيير في سلوك الفرد لا بد أن يواكبه شيئا من الحذر فإذا كان تغير مرغوبا فهذا ما تسعى إليه المجتمعات إلى الترقى ومواجهة تحديات العصر وتسخر جميع إمكاناتها لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية الاستغلال الأمثل وبذلك تتجاوز حدود التخلف.

إن مفهوم التدريب ينطوي تحت مفهوم التعليم حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية وعضلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص فيه وتلك مثل قيمة يجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التدريبية يقول الحساوي أبو الشيخ (1979) التدريب يجب أن يرقى الفرد إلى أن يكسب سلوك ومهارات عملية ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات وهو بذلك يكسب مهارات يدوية ومقدرة مهنية بحيث يصبح قادرا على المساهمة في التنمية الاقتصادية والإنتاج.

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، ونتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجازهم لمهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح.

**المبحث الأول: مفاهيم حول وظيفة التكوين****المطلب الأول: مفهوم التكوين (التدريب):**

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجمود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها<sup>1</sup>. ويعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي<sup>2</sup>.

كما أشار الدكتور "الشقاوي" في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر<sup>3</sup>، وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلقا على كل جديد مدركا لتطورات مهنته، ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية، فالتدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يرد أن ينحل مكانه المناسب في المجتمع.

فهو عملية يحتمها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية، كما أنها عملية تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية لمستوى وظيفي أعلى). وكذلك حركية الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ إلتحاقه بالعمل وفي إحالته إلى التقاعد<sup>4</sup>.

ويؤكد بعض الكتاب بأن لا خيار أمام المنظمة في التدريب من عدمه وإنما الخيار الوحيد هو الطريقة التي يمكن أن تتبعها المنظمة في التدريب، وقد تنبّهت الدول المتقدمة لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في المنظمة وأهمية الجمود التدريبي في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام لباقي عناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> - Dunn, J. D., C. Stephens (1979), « Management of Personnel, Man power Management and Organisation », Mc Graw Mill, Book Co., New York, p181.

<sup>2</sup> - Ivan. Cevich, J. M., (1995), « Human Resources Management », Irwin Inc., p423.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان الشنقاوي، "التدريب الإداري للتنمية"، معهد الإدارة العامة، مصر، سنة 1985، ص 09.

<sup>4</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، سنة 2005، ص 223.



وعموماً فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب يهدف إلى إحدي تغييرات وتنمية معارفه واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله اكتساب الفرد القناعة بأن التكوين أصبح مطلباً حيوياً تفرضه ظروف العصر التقنية ويشير "القاسم" إلى أن زيادة العائد من رأس المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن<sup>1</sup>. ويعد البعض التدريب شكلاً من أشكال التعليم Learning وذلك لإنطباق وإعداد بعض مبادئ التعليم على التدريب التي تعتبر مهمة في تصميم وإعداد البرنامج التدريبي الرسمي وغير الرسمي وتشمل على<sup>2</sup>:

- 1- الرغبة في التعلم Desire To Learn
- 2- القدرة على التعلم Ability To Learn
- 3- يجب أن يكون التعليم مدعوماً ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية كالدفع والتميز والترقية.
- 4- يجب أن يكون مادة التعليم هادفة وذات معنى للمتعلم.

ويلخص مما تقدم بأن التدريب والتطوير شكل من أشكال التعلم والتعليم وجميعها، أي أن العمليات هذه ترتبط بالمبادئ الأربعة سالفة الذكر لذا فإن عملية التدريب تعرف على النحو التالي: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

كذلك مما سبق يتضح أن التدريب هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وخير كلام عن التعلم والتكوين هو كلام الله سبحانه وتعالى مصداقاً لقوله تعالى: "اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)"، وهناك تعريف آخر للتكوين وهو: "التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير مآلديه

<sup>1</sup> - بنيع محمود مبارك القاسم، "تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق"، طبعة الأمة- بغداد، سنة 1975، ص 04.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، سنة 2005، ص 214.

من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية<sup>2</sup>.

ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التكوين مايلي:

التكوين هو عبارة عن:

"البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"<sup>3</sup>.

وأهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات تجد من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال وكذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي:

1- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية

2- تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد

3- رفع مهارات ومعارف العاملين

4- رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه:

"عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، الكويت- جامعة الكويت، 1989، ص 255.

<sup>2</sup>- عبد الكريم دوريش، ليلي تكلأ، "أصول الإدارة العامة، القاهرة، مطبعة الانجو المصرية، سنة 1976، ص 294.

<sup>3</sup>- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، "إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1975، ص 205.

<sup>4</sup>- علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير"، محفل علمي الفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 19.

- ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للاعتبارات التالية:
- 1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.
  - 2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
  - 3- أبرز التعريف أن التكوين محوره أساسي هو الفرد ولهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
  - 4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- لكل الاعتبارات السابقة يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العملية التكوينية.

### تحديد المصطلحات

سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، وذلك كما يلي:

#### 1- الإعداد:

إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد<sup>1</sup>.

#### 2- إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه

<sup>1</sup>- حسن الحلبي، "معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي"، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976، ص 37.

العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل<sup>1</sup>.

### 3- التأهيل:

إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. وتختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتركز حول الأداء<sup>2</sup>.

### 4- العلاقة بين التعليم والتكوين:

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما:

1- تزويد الأفراد بالمعلومات

2- محاولة تغيير سلوك الأفراد.

ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة للتعليم التي تعرف بأنها "عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام<sup>3</sup>. ويعرف باس (BASS) وفوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه:

"التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة والتجارب السابقة"<sup>4</sup>.

ويهدف التعليم (Education) أو التعليم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما التكوين فهو تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Lakhdar SCHIOU, « Gestion du Personnel », les éditions d'organisation, Québec, 4<sup>ème</sup> édition, 1993, p313.

<sup>2</sup> - صلاح حوطر، "برامج التدريب في المؤسسات الاصلاحية"، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991، ص182.

<sup>3</sup> - أحمد الباشات، "أسس التدريب"، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1978، ص11.

<sup>4</sup> - عمر سالم الزروق، "برامج العلمية التدريبية"، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص8.

<sup>5</sup> - محمد عبد الفتاح باغي، "التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص8.

لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته<sup>1</sup>. التعليم والتكوين نشاطين مكملين لبعضهما<sup>2</sup>.

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم القيم والمبادئ الجديدة بالإضافة إلى خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ التكوين:

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

1- التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها ومعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2 - الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3- الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط للتكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل. كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- الطريقة الكلية والجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم

1- عبد الكريم درويش، "نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح"، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة 01 أبريل 1972، ص43.

2- محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاد، "المدخل الحديث في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص224.

3- زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص285.

حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد<sup>1</sup>.

وتعتمد الفكرة الرئيسية لمنحنى التعلم والتحسين الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة<sup>2</sup>. فنحنى التعلم يبرز العلاقة بين مستوى المهارة وزمن التعلم وهو يعتمد على كمية الوقت الذي يستغرقه تعلم العمل، ويوضح هذا المنحنى للمشرف مستويات المهارة المتوقعة من فترة زمنية معينة.

ويعرض الشكل الآتي تناسبا طرديا بين مستوى المهارة (مستوى التعلم) وطول الفترة الزمنية المستغرقة لتحقيق هذه المهارة. ويمكن التعبير عن هذا المنحنى بالمعادلة التالية:

$$ص = أس^n$$

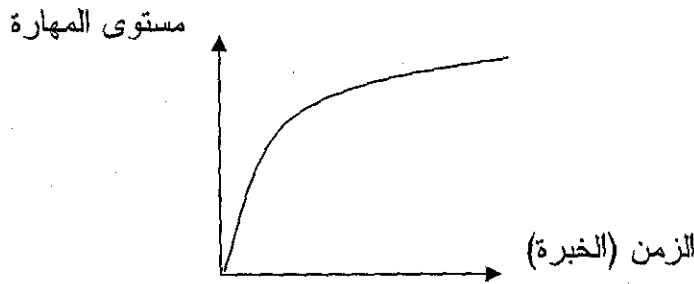
حيث ص = مقياس التحسن

أ = معامل ثابت (مثال الوقت اللازم لإتمام الوحدة الأولى)

س = عدد مرات الإعادة

ن = القوة الأسية لمنحنى التعلم

الشكل رقم 1-2 منحنى التعلم



المصدر: محمد الحناوي وعلي الشرفاوي، "دائرة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"

<sup>1</sup>- صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، مؤسسة شباب، الجامعة الاسكندرية، 1987، ص153.

<sup>2</sup>- محمد الحناوي، علي الشرفاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، الدار الجامعية، بيروت،

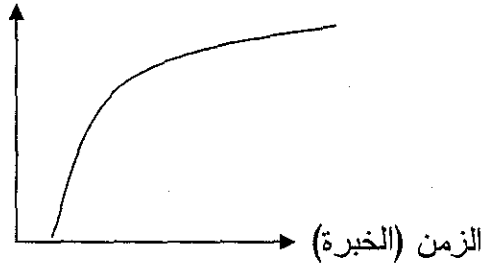
1990، ص432.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين لمنحنى التعلم منحنيات فردية ومنحنيات جماعية:  
**للمنحنيات الفردية:** تمثل مدى التغيير والتحسين في أداء الفرد في تجربة واحدة في موقف تكويني معين، فهي لا تعبر إلا عن حالات فردية معينة.  
**للمنحنيات الجماعية:** فتمثل سير التعلم والتكوين لدى عدد من الأفراد في موقف معين أو عدد من المواقف، لذا فهي المنحنيات التي تهتم القائمين على التكوين.  
 وتنقسم هذه المنحنيات الجماعية إلى نوعين: المنحنى ذو البداية البطيئة والمنحنى ذو البداية السريعة.

أ- المنحنى ذو البداية البطيئة:

الشكل رقم 2-2 منحنى التعلم ذو البداية البطيئة

مستوى المهارة (التعلم)



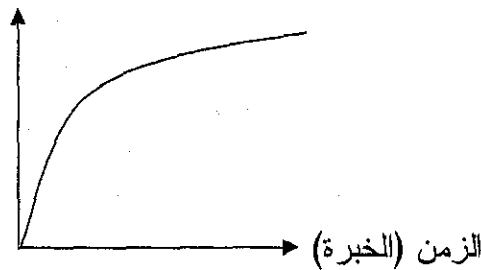
**المصدر:** أحمد عزت رجح، "علم النفس الصناعي"، دار القومية، الاسكندرية، 1965، ص135.

يمثل هذا المنحنى سير التعلم والتكوين على موضع صعب أو لم يألفه الفرد من قبل، ويلاحظ أن بداية المنحنى مقعرة ونهايته محدبة، أي أنه يبدأ بفترة لا يلاحظ فيها إلا تحسن طفيف في مستوى التعلم، تتلوها مرحلة تقدم سريع، ثم يتناقض هذا التحسن قرب نهاية المنحنى.

ب- المنحنى ذو البداية السريعة:

الشكل رقم 2-3 منحنى التعلم ذو البداية السريعة

مستوى المهارة (التعلم)



**المصدر:** أحمد عزت، المرجع السابق، ص136.

هذا المنحنى يمثل عندما يكون الأفراد قد تعلموا أو تدربوا من قبل على عمل يشبه موضوع التكوين الجديد ويلاحظ أن بداية المنحنى محدبة ونهايته مقعرة، أي يكون التحسن فيه سريعا أول الأمر ثم تقل سرعته كلما اتجهنا إلى نهاية المنحنى.

لذا فمنحنى التكوين الذي يهتم المتكون والمكون في قطاع الصناعة هو منحنى الأول، أي المنحنى ذو البداية البطيئة.

إن منحنى التعلم (التكوين) وسيلة ذات قيمة يستطيع بها المكون الحكم على صلاحية تكوينه و علة مدى تقدم من يقوم بتكوينهم.

### المطلب الثالث: أهمية وفوائد التكوين

#### الفرع الأول: أهمية التكوين

يعتبر التكوين وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

فالتكوين يعتبر هاما من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

كما تتضح أهمية التكوين في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

- 1- أن التكوين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في الحالات التكنولوجية والادارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن يستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
- 2- حيث أن التكوين يحسن من قدرات الفرد و ينهي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفي.
- 3- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتكوين فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.
- 4- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواجبه تحسنات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.



الفرع الثاني: فوائد التكوين

سواء كان التكوين على استخدام مكائن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التكوين للمدير أو الموظف، للمحاسب أو المهندس، داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين وسنحاول هذا حصر ونوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة<sup>1</sup>.

أ- فوائد التكوين للمنظمة

يحقق التكوين للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي:

- ❖ تحسين ربحية المنظمة
- ❖ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
- ❖ تحسين معنوية العاملين
- ❖ يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية
- ❖ تحسين نوعية الانتاج وزيادة كميته
- ❖ تحليل التكاليف في المجالات الفنية والادارية
- ❖ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة
- ❖ تخفيض الحوادث واصابات العمل

ب- فوائد التكوين للأفراد

كما يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه، منها<sup>2</sup>:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي

<sup>1</sup>- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، ص132.

<sup>2</sup>- عادل حرحوش صالح، نفس المرجع السابق ص 132.

- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع
- يعمق الحساس بالرضا الوظيفي والانجاز
- يقلل من دوران العمل نتيجة لإزدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والاخلاص لها.

### المطلب الرابع: أهداف التكوين

إن التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام ضمان الأداء المطلوب للأفراد ولتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة الإنتاجية. ويمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العاملة التي يجب أن نراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التدريبي.

#### الفرع الأول: الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

أ- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: المرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية:

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب،
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس. وإيلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومرحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

#### الفرع الثاني: الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين وتخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثالي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- ب - تخفيض حوادث العمل: فأغلب حوادث العمل يكون بسببها عدم كفاءة الأفراد. فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.
- ج - التقليل من نسبة التلف أو العدم: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم أو المواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبين.
- د- معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتنظيمات. فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العالم وتحسين شعوره كالمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها وأهدافها.

#### الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة، ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط أساسية كالآتي:

- أ- زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- ب - ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة، فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
- ج- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.

د- رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، وتحقق له نوع من الاستقرار النفسي، و لا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

### الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العاملة للتكوين والتي سبق التحدث عليها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية:

#### 1- الأهداف العادية:

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة

- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.
- 2- أهداف حل المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

### المبحث الثاني: نظام التكوين

إن أهم السبيل الواجب اتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لابد أن تتبع النظم الخاصة بعملية التكوين.

#### المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التكوين

##### الفرع الأول: منهاج النظم

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا

**الفرع الأول: منهج النظام**

يعتبر منهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا الفكر هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية خصوصاً<sup>1</sup>. وهذا المنهج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير. وتحليل النظم (Analysis of Systems) يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهج النظم.

**الفرع الثاني: تحليل النظم**

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكامل. فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجلته يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية<sup>2</sup>:

- 1- يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبرات في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي، حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال.
- 2- يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الاعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية.
- 3- يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته.

<sup>1</sup> - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - WR., Treacy, « Designing Training and Development Systems », New York, AM, 1971, p2-5.

نقلا عن، حسين الدوري، "نظريات التطوير والتنمية الإدارية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1980، ص 26.

### الفرع الثالث: مفهوم النظام

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام (system) الذي يمكن تعريفه بأنه: "هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً"<sup>1</sup>. فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

### الفرع الرابع: نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاماً متكاملاً يؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد... الخ، واستناداً إلى مفهوم النظم، فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحد منها.

والتكوين باعتباره نظاماً له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضماناً

لفاعليتها، وأهمها<sup>2</sup>:

1- أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم يستقيم في حالة الإنعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.

2- أن نظام التكوين متكامل ذاتياً، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولاً، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانياً.

3- أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين، بل يرمي أساساً إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن تتخذ أساساً لتقويم التكوين.

<sup>1</sup>- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، للطبعة الخامسة، 1995، ص 55.

<sup>2</sup>- حسين الدوري، "الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، مطبعة القاهرة، 1976، ص 128.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة. فالتكوين ليس نظاما فقط، بل انه نظام بالغ التعقيد؛ فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية. فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين؟

الفرع الأول: المدخلات (Input)

وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.

أ- مدخلات إنسانية (Human Input)

وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه<sup>1</sup> أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها<sup>2</sup>.

فالبنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو الذين يراد ترقية لهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من الذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم. أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

<sup>1</sup> - حسين الدوري، "الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، ص 125.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير"، ص 32.

أما الإداريون والفنيون والمساعدون فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، والذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

### ب- مدخلات مادية (Materail Input)

وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته<sup>1</sup>، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي ستقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

### ج- مدخلات معنوية-المعلومات (Moral Input-Information)

تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات، وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكثرون، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار<sup>2</sup>. وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض، وبدونها لا يوجد نظام.

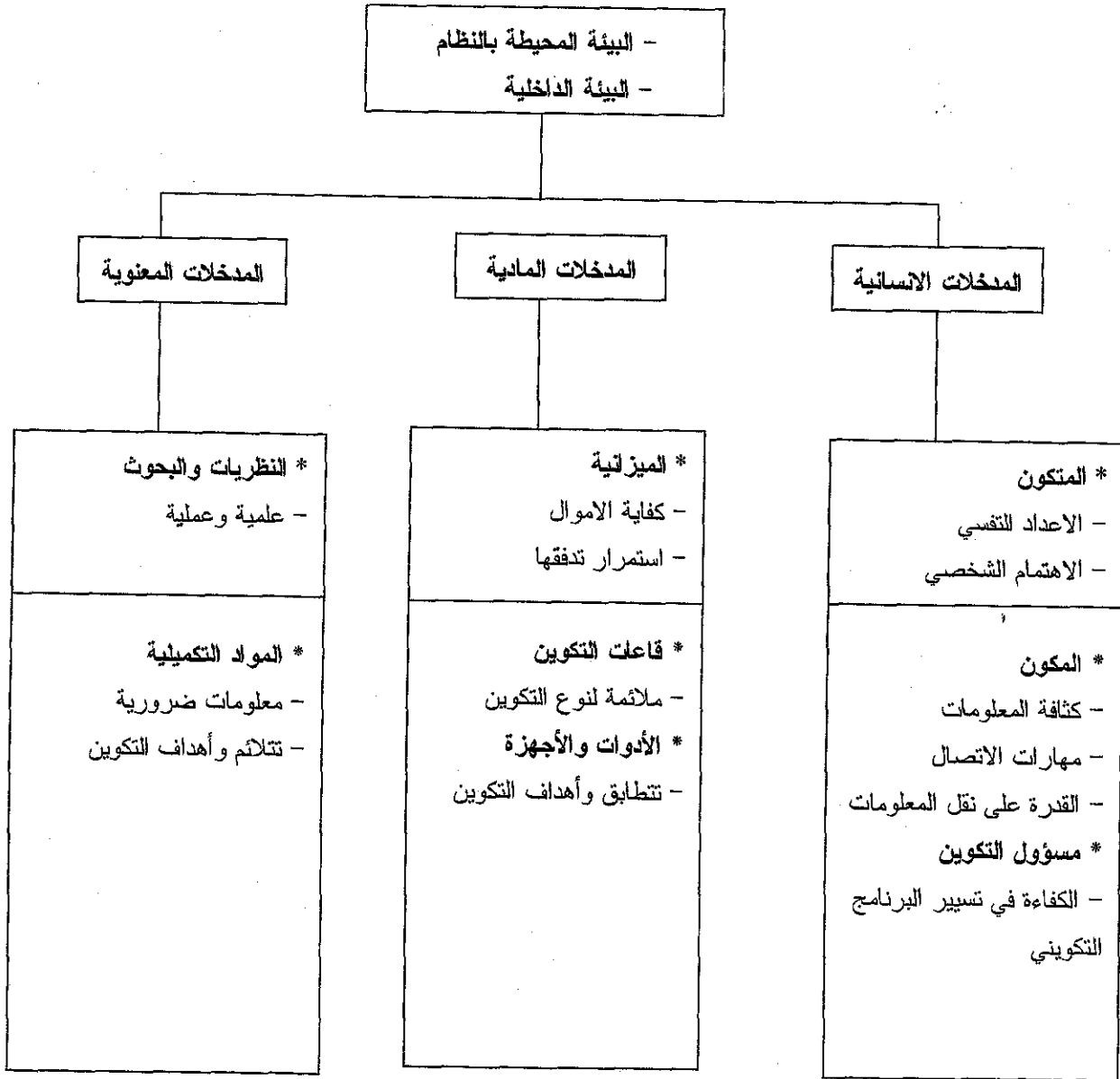
وانطلاقاً مما سبق وتلخيصاً لمدخلات نظام التكوين، يمكن وضع الشكل التالي:

<sup>1</sup>- حسين الدوري، " الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، ص 126.

<sup>2</sup>- محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق، ص 36.



الشكل رقم 2-4 مدخلات نظام التكوين



**المصدر:** رسالة الماجستير، "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية"، جامعة

الجزائر، 1996، ص 45.

الفرع الثاني: العمليات

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمكون حتى يمكنهم من اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

الفرع الثالث: المخرجات (Output)

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الانجازات المحققة (المهارات والقدرات التي اكتسبها المكتوبون) عن العمليات، والتي تعتبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء نشاطه. ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي 1:

أ- المخرجات الإنسانية (Human Output)

وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغيير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معرفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

ب- المخرجات المادية (Material Output)

أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

ج- المخرجات المعنوية-المعلومات (Moral Output-Information)

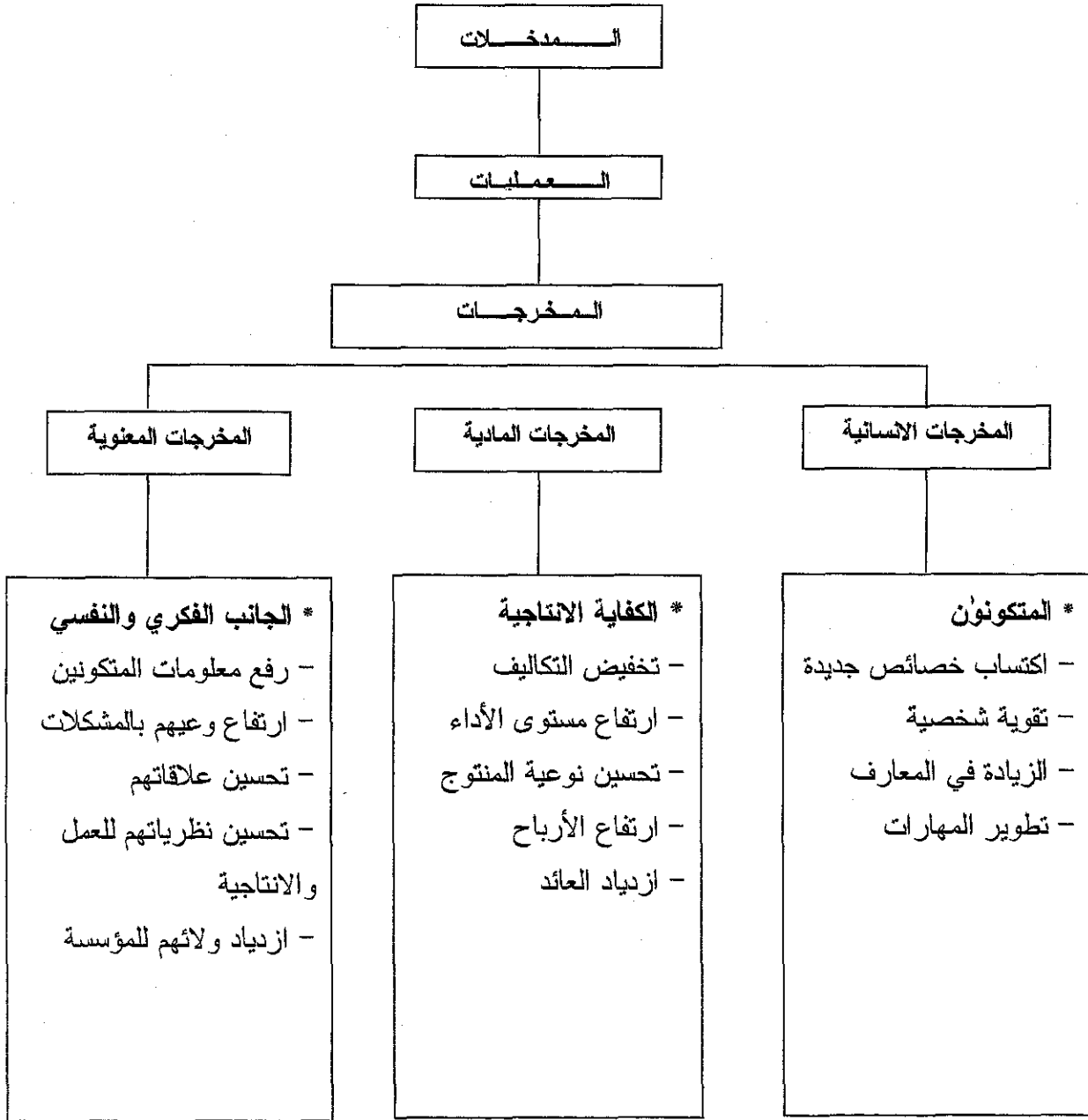
وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

<sup>1</sup> - للمزيد من التفاصيل راجع:

- علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير"، المرجع السابق، ص 36-37.

- محمد عبد الفتاح باغي، المرجع السابق، ص 37.

وانطلاقاً مما سبق ذكره، وتلخيصاً لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:  
الشكل رقم 2-5 مخرجات نظام التكوين



المصدر: يرقى حسين، المرجع السابق، ص48

4- الأهداف:

إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، فهناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه تحقيق نبتغي الفرد والمؤسسة في آن واحد.

5- البيئة:

هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص وقيود والتي تحيد بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه. والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

المطلب الثالث: شروط فعالية النظام

يعتبر التكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين. ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

ولكي يكون النظام فعالا يقترح (جونسون، كاست وروزتري) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه. وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1- البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإن ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلاً، وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقسيم أداء المتكونين.

2- المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات؛ ويجب أن يكون النظام مصمماً، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

<sup>1</sup> - Johnson, Kast and Rosenzwing, « The Theory and Management of Systems » Ed., New York, Mc Graw, Hill, 1973, p 144-146.

نقلا عن، علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير"، المرجع السابق، ص 42-44.

- 3- الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج. ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، يستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.
- 4- الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الانفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الاسراف أو الانفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

### المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

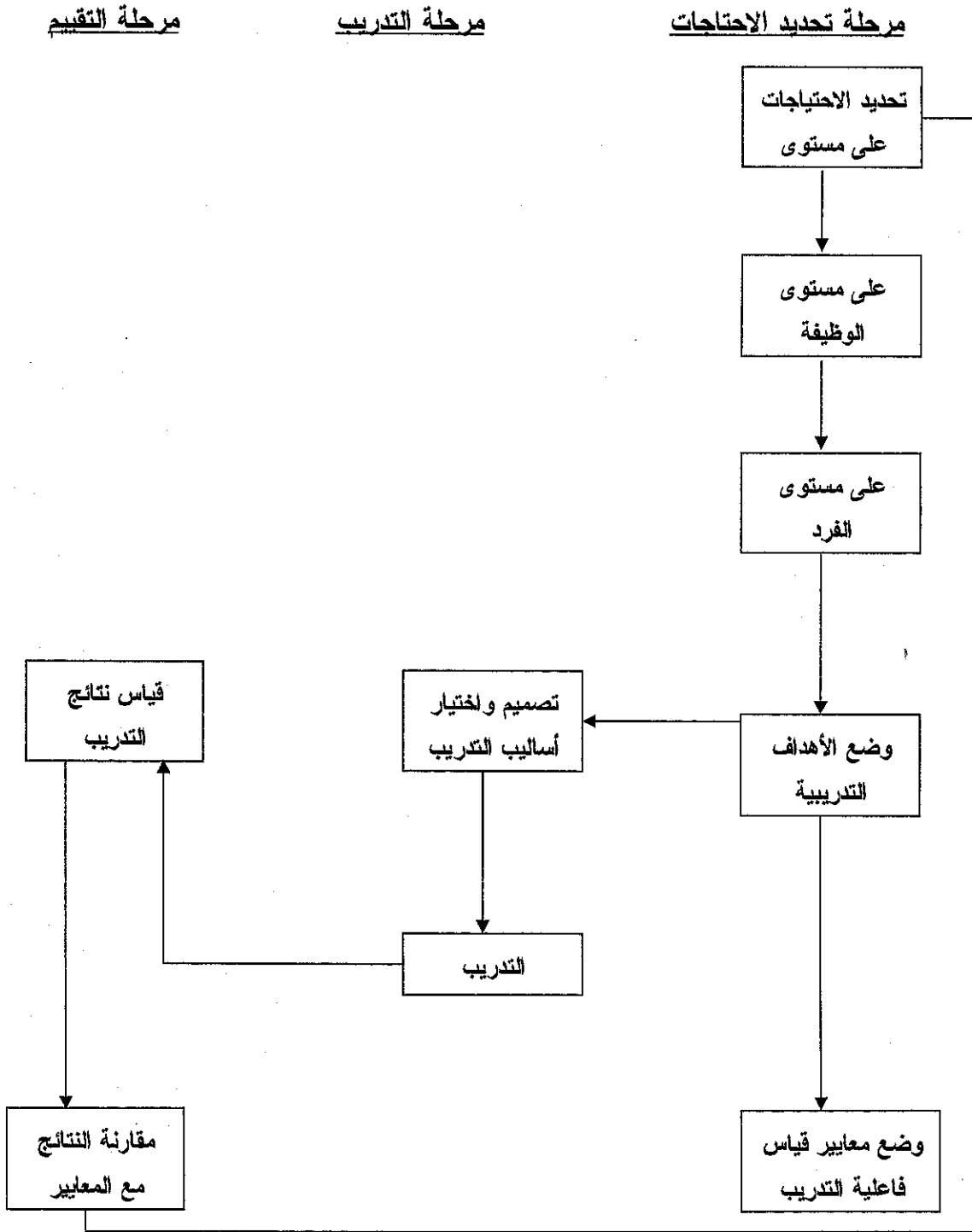
#### المطلب الأول: تصميم عملية التكوين

يعتمد نجاح هذه العملية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله، ويجب أن ننظر إلى عملية تصميم نظم التدريب كعملية متعددة الأوجه ومتماسكة وتكمل بعضها البعض.

يوضح لنا الشكل الآتي أن عملية التدريب تتكون من ثلاث مراحل هي:

تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع الأهداف، ثم مرحلة التصميم والتدريب، وتقويم فاعلية البرنامج التدريبي.

الشكل رقم 2-6 مراحل عملية التدريب



المصدر: مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية "، دار الشروق للنشر والتوزيع، سنة 2005.

الفرع الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

في إطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

- مستوى المنظمة Organization Level
- مستوى الوظيفة Occupation Level
- مستوى الفرد Individual Level

1- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة

لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف. وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير، ودوران العمل، والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنويات العاملين.

2- تحليل العمليات أو الوظائف

ان تحليل العمل أو الوظيفة ساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها.

وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين ما هي تفاصيل ذلك التحسين، ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإمام بها.

<sup>1</sup>- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، اربد- الأردن، ص127.

## 3- تحليل الفرد

تتصب عملية التحليل هذا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

## الفرع الثاني: مرحلة التدريب

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة متكاملة مع بعضها وهي:

تصميم البرنامج التدريبي، إدارة البرنامج التدريبي وتحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

1- تصميم البرنامج التدريبي: هي عملية تعني بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.

2- إدارة البرنامج التدريبي: "مجموعة التحضيرات والإجراءات والإعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي"، وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج فإن على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج، وهذه أهمها:

❖ بالنسبة للمتدربين: التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم أن تطلب الأمر ذلك تأمين وصولهم إلى مكان التدريب وعودتهم في أوقات محددة.

❖ بالنسبة للمدربين: التأكد من والعمل على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج، وتهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، وتوفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب، الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة، دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

❖ بالنسبة للتسهيلات التدريبية: التأكد من والعمل على وجود أماكن مناسبة للتدريب، وجود بطاقات بأسماء المشاركين، وجود أجهزة صالحة للعرض، وجود المواد التدريبية المطبوعة.

❖ بالنسبة لإعقاد البرنامج: التأكد من والعمل على كتابة التقرير النهائي للبرنامج، وتوجيه مذكرة إلى إدارة الحسابات تتضمن أسماء المدربين وعناوينهم لصرف



أجورهم، تسليم البرنامج إلى سكرتارية التدريب لحفظها بأسلوب الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.

### 3- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب:

بعد أن عرفنا من سيلتحق بالبرنامج التدريبي وهيأنا الاحتياجات التدريبية يبقى بعد ذلك أن تحدد طرق التدريب التي ستستخدم، والنظر للتعدد الكبير في هذه الطرق ولما تتميز به كل طريقة من إيجابيات وسلبيات، سوف نتناول هذه الفقرة في فقرة مستقلة لاحقاً.

### الفرع الثالث: مرحلة تقويم ومتابعة فاعلية التدريب:

التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من تقويمه ومتابعة لغرض تحديد مدى فاعليته، ذلك لأن وجود الكادر التدريبي أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المدرب، وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل تمتد لتثبت بأساليب عملية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي، ومن المؤسف أن نجد أن أغلب المعلومات التي نحصل عليها بشأن تحقيق الأهداف وأكثر الأساليب التدريبية فاعلية في بلوغها، وهي معلومات مبسره وغير دقيقة

### المطلب الثاني: طرق تدريب العاملين

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

#### الفرع الأول: التدريب في موقع العمل

يعتبر التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا، ولا سيما في المجال الصناعي، ويعود سبب انتشاره في الصناعة الحديثة إلى أن هذه الصناعة تتصف بسهولة في تعليمها فترة قصيرة، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، الأمر الذي نريد من فاعلية التدريب. وكذلك أن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل وبالعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب، التلمذة الصناعية، التنوير الوظيفي، والتدريب المبرمج، والتوسع الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 198.

**1- التلمذة الصناعية Apprenticeship**

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع، ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضاً، وقد أصبح خاضعاً للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول وذلك لمنع الاستغلال الذي قد يمارسه صاحب العمل للأطفال.

**2- التدوير الوظيفي Job Rotation**

وبموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام والغرض من هذا التنقل "الجغرافي" هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها البعض، من أجل تكوين صورة شاملة من طبيعة عمله، وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد أو خلال أسابيع أو أكثر، وقد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة، أو أعداد تقرير، أو إدخال برنامج في الحاسوب، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

**3- التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training**

هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

**4- التوسع الوظيفي Job Enlargement**

ومن أجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال عملية فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين.

**الفرع الثاني: التدريب خارج العمل OFF- The Job Training**

تلجأ المنظمة إلى اتباع هذه الطريقة - أي إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي - عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء داخل المنظمة، ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن يعاب عليه

أنه باهض التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان. ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيأ لهم لأعمال ومواقف مستقبلية، وبالإمكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات، والندوات والمؤتمرات ودراسة الحالة، وتمثيل الدور، والمباريات الإدارية، والوسائل السمعية والبصرية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، "المرجع السابق"، ص 199.

## خاتمة

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث. التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، وعلى الرغم من أن المشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة. ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الاقتصادية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذ نلاحظ تظن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية؛ وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية منها الآلات الحديثة والوسائل الإنتاجية الحديثة.

ومما لا شك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة (المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء. لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد على أن التكوين يؤدي إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية، حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر حاليا وهذا في ظل حرية التنافس وجودة المنتجات وأداء الأفراد.

# الفصل الثالث:

أثر عملية التكوين في تحسين أداء المؤسسة

## الفصل الثالث: تقييم الأداء و دوره في قياس الكفاءة الإنتاجية.

### مقدمة الفصل

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: الفكرة الأساسية في تقييم الأداء.

المطلب الثاني: العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي في المنشآت الإنتاجية

المطلب الأول: مفهوم تقييم كفاءة الأداء.

المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة الأداء في المنشآت الإنتاجية.

المطلب الثالث: قياس الكفاءة الإنتاجية

المبحث الرابع: تقييم التكوين

المطلب الأول: خطوات تقييم كفاءة التكوين.

المطلب الثاني: طرق تقييم كفاءة التكوين

### خاتمة الفصل

**مقدمة:**

إن قياس أداء العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم بممارستها الإدارة لتحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف والتكاليف التي تطلب منها، ويعتبر تقييم الأداء من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة.

ومن أجل الوصول إلى هذا لا بد على إدارة الأفراد أن تقوم بعملية تقييم الأداء بعد كل مرحلة من مراحل التكوين لأفرادها، لأن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة من الأدوات التي تستخدمها هذه الإدارة وهذا سعيًا منها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة و من جهة أخرى تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم، حيث أن تقييم الأداء من الوظائف المسندة إلى إدارة الأفراد، فهذا لا يعني أنها المسؤول الوحيد على إنجاحه بل العكس من ذلك لا بد أن تتوسع لتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءًا بالمدير وانتهاءً بالعامل البسيط ولكن تنفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظرًا لكونهما تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء

إن مفهوم تقييم الأداء له عدة مفاهيم، حيث يعتمد عليه المفكر أو المسؤول داخل المنشأة من أجل معرفة مدى نجاعة التكوين و التأهيل الذي قام به الفرد داخل المؤسسة، حيث تعد فكرة تقييم الأداء من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه عمليات قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفا وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف.

وارتكازا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:

- 1- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا، يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.
- 2- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة محددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم .

كما يطلق على تقييم الأداء اصطلاح تقدير الكفاءة ويعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم لمسؤولية وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى.

ويستخدم كاتب آخر مفهوم كفاية العامل ليعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيههم وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقويم عمله الذي أتمه خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه ويعني كذلك الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي.

ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف جدا.



وكما لخص لما ذكر في التعاريف فإن تقييم الأداء الإنساني يشير إلى العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة قياس أو تحديد مدى ما أداه العامل في حدود ما سئل أن يؤديه خلال فترة زمنية معينة.

و لضمان فعالية تقييم الأداء لابد من توافر بعض الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- التوقيت السليم : يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه بسيطة جدا

لسهولة وضمان فعالية التقييم و الاستفادة السريعة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها .

2- وضوح معايير الأداء : تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للتقييم وتبسيطها على قدر ما

يمكن لتعكس الأهداف بدقة يسهل من إجراءات تقييم الأداء .

3- مراعاة العوامل الإنسانية : عند قياس أداء عنصر العمل يجب الأخذ في الاعتبار أننا

نتعامل مع عناصر بشرية لها من السمات و الخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج

وبالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني مثل الإحساس، التقدير، الرضا والخوف ... الخ وأثر

كل منها على الإنسان .

4- شمول: من حيث تغطية الأنشطة المختلفة و المستويات المختلفة بالمنظمة حيث يلزم

التقييم الشامل للتعرف على كل مواطن الضعف والقوة.

5- يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية

لتقييم الأداء، فمثلا يلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم،

وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية.

### المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء في عدة عمليات متشابهة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد

إلى نتائج الأداء المستهدفة و بما يحقق غايات المنظمة ذاتها ، و تضم إدارة الأداء عمليات تخطيط

الأداء، و توجيهه الداء ، و تشخيص الأداء ، تحسين الأداء، و تطوير الأداء و تتوجه إدارة الأداء

من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد

الأخرى المستخدمة في النشاط ، فالفرد الذي يؤدي عملا معنيا يستخدم فيه موارد مادية، مالية،

تقنية و معلوماتية، و غيرها و سوف يطبق الأساليب و المعايير المعتمدة في خطة الأداء ، كما

يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة، و لعننا نظيف هنا أن مسألة مهمة تعلق الإدارة

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، دار الجامعة الإسكندرية و بيروت العربية ، 1979 ، ص353.

عادة هي الإسراف في استخدام الخامات غالية الثمن في أثناء العمليات الإنتاجية، و لذا تصبح إدارة الأداء هي العلاج الأمثل لتلك المشكلة، حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات و بأي معدلات، ثم يحاسب عن نتائج أداءه و مدى التزامه لخطة الأداء المقررة، و ينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد مع الموارد الأخرى التي تحتاج له لتمكينه من تحقيق النتائج التي كلف بالوصول إليها<sup>1</sup>.

و تتشكل إدارة الأداء من عناصر مختلفة هي:

❖ الفرع الأول: تخطيط الأداء: إن تخطيط الأداء هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، و هي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، و أخذا في الاعتبار قدرات و طاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل. وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة و إمكانياتها و المناخ المحيط بها.

❖ الفرع الثاني: توجيه الأداء: إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء و تنتهي بالتحسين و التطوير في ضوء التقييم و التشخيص المستمر للأداء و القائمين عليه و الظروف المحيطة بهم.

و يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس و القائم ( القائمين ) بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، و مواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة و القدرة و درجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة.

❖ الفرع الثالث: تشخيص الأداء: الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت ، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة، حيث تدل " فجوة الأداء " على تباين موجود بين مستوى الأداء المخطط و مستوى الأداء الفعلي و يتبين هذا وقف الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مرجع سابق ص 126.

الشكل رقم 3-1 تشخيص الأداء



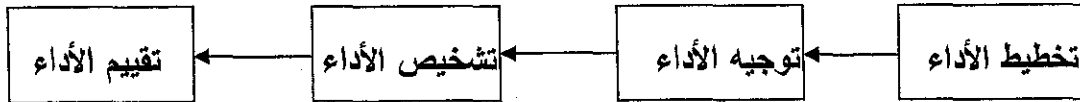
المصدر: علي السلمي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 165.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، و بالتالي فقد يكون في الإمكان رفع كفاءة الإنتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يتفق مع إمكانياته إلى عمل آخر يتفق و هذه الإمكانيات، من ناحية أخرى، فإن عملية تقييم الأداء هي أداء للرقابة على كفاءات عمليات الاختيار، و هي سبيل إلى تحديد احتياجات التدريب<sup>1</sup>.

المطلب الأول: الفكرة الأساسية في تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد أو المجموعة و مقارنته بالأداء المستهدف و الحكم على مدى الكفاءة.



و يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، ( الوقت ) ، الجودة، التكلفة، الاستمرارية و التدفق، كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء و القائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تقييم العمل، كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على أشخاص القائمين بالأداء و مدى توافق خصائصهم و قدراتهم و دوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم و الخطة المعتمدة، و مدى تكيفهم مع ظروف الأداء و مجموعات العمل التي قد يرتبطون بها، و قابليتهم للتعليم و التطور و احتمالات نجاح الفرد في أداء أعمالهم.

<sup>1</sup>- علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 118.

**المطلب الثاني: العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء.**

عملية الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية و هي العمل ذاته، و الفرد القائم بالعمل، و الإطار التنظيمي الذي يربط الفرد و العمل، و لذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء، بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء و يسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، تبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس و تقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، اعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد (الأفراد) فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير و منها الأفراد الآخرين، المشرفين و رؤساء العمل، ظروف مكان العمل و تجهيزاته، حالة الموارد و التقنيات ، و النظم و السياسات الإدارية، لذا اتجهت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقييم الأداء سواء كان التقييم منصبا على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة، ففي مجال تقييم أداء الموارد البشرية ينتشر الآن أسلوب التقييم 360 درجة و الذي يستقي معلومات التقييم من القائم بالأداء و المحيطين في العمل داخل و خارج المنظمة.

**المبحث الثالث: تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي في المنشآت الإنتاجية**

إن الهدف من ممارسة أي نشاط إنتاجي، هو إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تصريفها أي إنتاج السلع والخدمات التي ترضي المستهلكين، وتضمن هذه الاستمرارية، ولن يتحقق هذا في ظل المنافسة الكاملة إلا بتوفير شرطين أساسيين في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة هما: السعر المناسب، الجودة الملائمة أو السعر الأقل والجودة المناسبة، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات التي تهدف إلى ضمان حد معقول من الأرباح لاستمرارها في ظل المنافسة المتزايدة وكذلك المؤسسات التي تهدف إلى المساهمة بنصيب أكبر في التنمية الاقتصادية، تعمل على تحقيق هذين الشرطين الأساسيين اللذين يمثلان إنتاجاً أفضل، حجماً، وجودة بتكلفة أقل ... الخ. وكل مؤسسة تعمل على تحقيق ذلك، إنما تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقبل التطرق إلى هذا المفهوم يجب الوقوف عند بعض المفاهيم المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية.

**المطلب الأول: مفهوم تقييم كفاءة الأداء وأهميته.**

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه

الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي فقد أدركت الدول المتقدمة بذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج والتي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها، وضعف المستوى الفني والنوعي للموارد البشرية فيها، بما لا يؤمن قدرتها على استخدام التكنولوجيا والأساليب العلمية والفنية الحديثة في الإنتاج.

ومن أجل إيضاح أهم المفاهيم في تقييم كفاءة الأداء للمشاريع الصناعية نجد من الضروري إيراد أبرز المفاهيم والأسس التي يتناولها هذا الموضوع.

#### الفرع الأول : مفهوم تقييم كفاءة الأداء

هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك بأنه (تقييم الأداء الاقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية الصناعية، بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف و آثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على إستراتيجية الاقتصاد القومي) .

أي أن التقسيم يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المتحققة فعلاً وإيجاد الانحرافات بينهما ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات، أو هو أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع الصناعي مستهدفاً قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات (وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة<sup>2</sup>).

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله: تقييم المشروعات، لإطار نظري وطبيقي المجدلوي للنشر عمان الأردن 1999 ص189.

<sup>2</sup> - طلعت عبد المالك: تقييم الأداء الاقتصادي - المعهد القومي للإدارة العليا سلسلة دراسات القاهرة 1964 ص 27.

ولكن فإن أوسع وأشمل تعريف لتقييم الأداء على مستوى الاقتصاد عموماً والقطاعات الاقتصادية (هو متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة، وأسبابها واقتراح الحلول المناسبة والسريعة لها. وبناءاً على ما جاء في التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء (يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية لمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل . ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.

### الفرع الثاني : أهمية تقييم كفاءة الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم كفاءة الأداء كالاتي<sup>1</sup>:

- 1- أن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية
- 2- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- 3- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني أو المستوى القطاعي أو مستوى المؤسسة.
- 4- كذلك يساعد على ما يلي:

- ❖ توجيه العاملين في توجيه أعمالهم.
- ❖ توجيه إشراف الإدارة العليا.
- ❖ توضيح سير العمليات الإنتاجية.
- ❖ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة سواء ما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.
- ❖ تحقيق معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للإنتاج.

كما أن تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالوحدة الاقتصادية نتيجة لارتباطها بأهداف وحقول أنشطة الوحدة الإنتاجية، مما يتعدى دائماً بأن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم الوحدة وإمكاناتها المتاحة، بما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله

<sup>1</sup> - عقيل جاسم: تقييم المشروعات مرجع سابق ص 191.

وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها الوحدة، إضافة إلى ذلك فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة.

### الفرع الثالث: وظائف تقييم كفاءة الأداء

- 1- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الإنتاجية الكمية والقيمة وذلك للتعرف على مدى تحقيق الوحدة للأهداف المحددة لها مسبقاً وللفترة المحددة استناداً إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك الوحدات.
- 2- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدة الإنتاجية بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها مستقبلاً، وهنا يجب التأكد من أن الوحدة قد استخدمت كافة مداخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.
- 3- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.
- 4- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات والاختناقات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.
- 5- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: معايير قياس كفاءة الأداء في المنشآت الإنتاجية

لقد سبق الإشارة إلى تعدد مؤشرات كفاءة الأداء وكثرتها واختلاف أهميتها النسبية وحسب النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في ذلك البلد، وعليه يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة وأهداف الوحدة الإنتاجية موضوع التقييم، وعليه يحاول أرباب الأعمال في الوقت الحاضر تطوير أنظمة تقييم الأداء كما ينبغي لها أن تكون، وتتماشى مع الأغراض المتعددة التي يسعون إلى تحقيقها من وراء هذه الأنظمة.

<sup>1</sup> - على محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1984 ص 255

**المبحث الرابع: التكوين كمدخل لزيادة الإنتاجية**

يعتبر التكوين أحد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين المتوسط والبعيد، وبعد الاستثمار في التكوين استثماراً منتجاً إذ أن التكوين الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحسين مردودية المؤسسة وعائداتها، وفي هذا السياق نتطرق إلى عملية التكوين وأثرها في زيادة الإنتاجية في المنشأة.

**المطلب الأول: التكوين و العوامل المحددة للإنتاجية**

نحاول تحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية، تلك العوامل التي تشكل من عاملين أساسيين هما الأداء و التكنولوجيا.

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجيا (1)}$$

**الفرع الأول: التكوين و الأداء:** يختص هذا العنصر من عناصر الإنتاجية بالجانب الإنساني، و عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي<sup>1</sup>:

- 1- العمل الذي يؤدي الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
  - 2- الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية، الكمية والنوعية والزمنية.
  - 3- سلوك العامل في وظيفته، ومدى عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية).
  - 4- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والخدمات والأجهزة التي يستعملها.
  - 5- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق.
  - 6- طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم و التطوير بالنسبة له شخصياً، أي المهارات و المعلومات التي يمكنه تعلمها و تنميتها من خلال برامج التكوين، ومن ثم فرض التقدم و الترقية المفتوحة أمامه.
- ومن هذه الأبعاد المتداخلة، يتضح لنا أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين هما:

<sup>1</sup> - على محمد عبد الوهاب، المرجع السابق الذكر ص 256



القدرة على الأداء الفعلي للعمل و الرغبة فيه، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \quad (1)$$

تعني هذه العلاقة أن القدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء فمثلا لو توجهنا إلى عامل جديد غير مكون بالتكوين الكافي بتشغيل آلة عالية الثمن فلا شك أنع كفيل بإعائها وتخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه إنتاجية عالية.

ويجب أن نؤكد هنا انه لكي تتجح المؤسسة في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ينبغي أن تحدد بدقة أي العاملين هو المؤشر الفعال، القدرة أم الرغبة ؟ ، فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لان القدرة على العمل منخفضة، وإنما لان الرغبة في العمل منخفضة و في هذه الحالة فإن محاولة زيادة القدرة على الأداء عن طريق التكوين مثلا لن تجدي شيئا، بل أصبح هو محاولة زيادة رغبة الأفراد على العمل، وتتجلى أهمية ذلك في أن كثيرا من المؤسسات تتفق مالا و جهدا طائلا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، ثم تكتشف أن هذا الجهد والإنفاق لم يحقق المطلوب، وبالتالي يكون رد الفعل الطبيعي هو أن نفقد الثقة في فاعلية التكوين وتتخلى عنه حتى لو نشأت حاجة حقيقية وفعلية للتكوين، الأمر الذي يضاعف الأضرار.

فالفكرة الأساسية إذا هي التكوين لحسن الأداء إذا توفرت الرغبة في العمل، إذ أن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة ، كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة و الآن سنبحث عن مكونات كل من القدرة و الرغبة.

◀ القدرة : نعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه، بالدرجة المطلوبة من الإنفاذ، فعندما يشغل العامل الآلة التي يعمل عليها ، و يعرف طرق صيانتها و الحفاظ عليها ، و عندما يستخدم طرق العمل بالشكل المحدد ، و يصنع المنتج بالموصفات المطلوبة ، نقول أن هذا العامل تتوفر لديه القدرة على أداء عمله، و عندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر و يحسن توجيه المرؤوسين و إرشادهم ، و يحصل على طاعتهم و تعاونهم نقول انه قادر على أداء وظيفته الإشرافية.

وتعتبر القدرة حصيـلة التفاعل متغيرين رئيسيين هما المعرفة و المهارة و نعبـر عنها و فق العلاقة التالية :

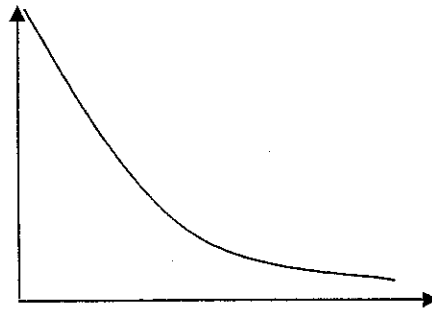
$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \quad (1)$$

أ. المعرفة : تعتبر المعرفة عن حصيـلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة ، وهي البداية السليمة للممارسة ، <sup>1</sup> فالعامل مثلا في البداية و قبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها و تركيبها و السنة التي صنعت فيها و خصائصها و العمليات التي تؤديها.

و تتأثر معرفة الأفراد و درايتهم لمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في الآتي :  
 < الخبرة العملية : فمن المعروف أن الخبرة العملية تعقل القدرة و تزيد من دراية الفرد لأبعاد و وظيفته ، و كلما زادت الخبرة العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية <sup>2</sup>، و هذا ما يطبق على اثر التجربة أو ما يسمى بمنحنى التجربة

الشكل رقم 3-2 : اثر التجربة

تكلفة الوحدة للنتاج



الخبرة (الزمن)

المصدر : Acques Muller et Sabrina Separi : économie d'entreprise Tome 2(Paris, Dunod 1995) P124.

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج مرجع سابق ص 258

<sup>2</sup> - خالد يوسف الخلف-سعيد يس عامر: الإنتاجية القياسية ، دار المريخ الرياض 1984 ص 63

◀ التكوين: يعتبر التكوين أحد السبل أو الطرق التي تؤدي والى زيادة قدرات الفرد، و تختلف برامج التكوين على حسب المستويات الإدارية ، إلا أن جميعها تهدف إلى هدف واحد و هو زيادة قدرات المتكويين عن طريق رفع كفاءهم بما يؤثر على كفاءة الغداء الوظيفي و معدل الإنتاجية<sup>1</sup>

ب. المهارة: أن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله، فان كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول و المبادئ التي تحكم عمله ، فان المهارة هي القدرة على استخدام و تطبيق تلك الأصول و المبادئ و من أهم العوامل التي تمكن من اكتساب المهارة ما يلي (2) :

◀ الاستعداد: فكلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد، و بالتالي يتحسن

أداؤه الوظيفي ، و يرتفع معدل إنتاجية نظرا لزيادة قدراته

◀ الخبرة: تعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة على المهارات كما هي مؤثرة على

المعرفة

◀ التكوين: يترك التكوين الفعال أثرا ايجابيا على مهارات الأفراد، فتزداد القدرة ، و

يتحسن الأداء الوظيفي ، و يرتفع معدل الإنتاجية.

الرغبة: إذا كانت القدرة ، هي العامل الأول في معادلة الأداء ، فان الرغبة هي العامل الثاني للمعادلة ، تعلق بدوافع الفرد، و تتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات و الموافق ، إذا أن :

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{الموافق} \quad (3)$$

أ - الاتجاهات: فالاتجاهات هي حالة فكرية أو مجموعة من الأداء في ذهن الفرد نحو الأشياء

التي توجد حوله، العمل و الزملاء و المجتمع ، و هي تؤثر على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء.

ب- الموافق: أما العنصر الثاني في معادلة الرغبة فهو الموقف، و يقصد بها " مجموعة الأحداث

و الظروف التي يواجهها الشخص في مكان و زمان معينين و تملي عليه تصرفا معينا.

و تتصف العلاقة بين الاتجاهات و الموافق بالتفاعل و التأثر و التأثير.

<sup>1</sup> - فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995 ص 219

**الفرع الثاني : التكوين و التكنولوجيا**

بعد تناولنا للجانب الأول و هو الأداء و التكوين سوف نتناول الآن التكنولوجيا و التكوين و التي تعد عاملا أساسيا و فنيا يجب الاعتماد عليه، إذ أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على الغداء الإنساني ، و لكن أيضا على العوامل الفنية ، فنوع الآلات المستخدمة ، و جودة المواد الخام ، و طرق و أساليب العمل و تقسيم العمليات ، كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الإنتاجية ، بحيث يمكن أن يرفع مستوى الإنتاجية في مشروع معين ، بفرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة ، عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد خام من جودة أعلى أو إعادة تنظيم و ترتيب العمليات الإنتاجية و يمكن أن نميز مرحلتين من مراحل التطور التكنولوجي ، و هما الميكنة و الآلية ، فإما الميكنة فهي إدخال الآلات لمساعدة الإنسان و تحقيق مزايا زيادة الإنتاج و خفض التكاليف و تحسين الخدمات و جودة المنتج ، " أما الآلية أو الأوتوماتيكية فهي إدخال النظام الآلي .  
فالمؤسسة إذا أرادت تحسين الإنتاجية، فإن هذا الهدف لن يتحقق إلا بالسيطرة على ظاهرة التكنولوجيا ، و هذا ما يعني بالضرورة تدريبا مستمرا في جميع وسائل الإنتاج.  
ومن خلال العرض السابق ، نصل في الأخير إلى أن الارتباط وثيق بين التكوين و مكونات الإنتاجية ، أي بين التكوين و الإنتاجية.

**المطلب الثاني : الاستثمار في التكوين و أثره على الإنتاجية:**

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وعلى هذا فهي تبحث عن الأساليب و الطرق التي تؤدي إلى تطوير الإنتاجية.  
ومن أهم الأساليب التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطوير الإنتاجية هي التكوين و بالتالي فالتكوين يظهر كاستثمار.

**الفرع الأول : الإطار المنهجي لتسيير عائد الاستثمار (R.O.I) \* من التكوين:**

إن الدور الفعال و الأساسي الذي يلعبه التكوين في نجاح إستراتيجية المؤسسة ، سواء تعلق الأمر بغزو أسواق جديدة ، أو نمو المؤسسة على المستوى العالمي ، أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة ، أو البحث عن إرضاء الزبائن ، أو تحسين الإنتاجية ، تدعو المؤسسة إلى الاستثمار في التكوين، و لكن ما هو العائد من هذا الاستثمار ؟

من هذا المنطلق سوق كامل دراسة الأسئلة التالية :

◀ هل يمكننا حساب المردودية لنشاط التكوين ؟

◀ كيف نحلل تكلفة برنامج التكوين ؟

كيفية نقيس نتائج التكوين

1- حساب مردودية النشاط التكويني : في البداية ، تعتبر أن النظرية الكلاسيكية لحساب المردودية صعبة التطبيق هنا، بعبارة أخرى حساب القيمة الحالية الصافية خلال فترة الاسترداد، حيث المعدل الداخلي لمردودية أي مشروع تكويني و هميا في أغلب الحالات.

$$\Sigma ct \leq \Sigma CR + \Sigma R$$

حيث :  $\Sigma CT$  = مجموع تكاليف التكوين

$\Sigma CR$  = مجموع التكاليف المنخفضة

$\Sigma R$  = مجموعة الإيرادات

يكون مشروع التكوين ذا المردودية ، إذا كان مجموع تكاليف التكوين (CT) اقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها من التكوين، أي أن كل التكاليف ، أي كل تكاليف المنخفضة (CR) (تخفيض زمن الصنع، تخفيض التكاليف غير النوعية، انخفاض التغييب.....) و كل الإيرادات المحصلة (R)

ارتفاع حجم الإنتاج ، ارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع الإنتاجية.....).

#### تحليل التكاليف التكويني:

نقترح هنا تحليل لسعر التكلفة خاص بنشاط تكويني يمتاز بحجم كبير من التكاليف ، و يتعلق بمؤسسة صناعية كما يلي :

أ- مصاريف البحث و التطوير : تكاليف الدراسات و التصورات الأولية ( تحليل الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج ، دراسة التقسيم.....) .

ب- مصاريف عملية التكوين : مصاريف الأفراد الضرورية لإعداد و تنفيذ التكوين و الوسائل المساعدة (الوثائق المكتوبة، الأفلام و الصور المتحركة، التعليم المبرمج بواسطة الإعلام الآلي.....)

ت- مصاريف امتلاك وسائل التكوين : تكلفة شراء للوسائل المساعدة على التكوين من عند ممون خارجي .

ث- مصاريف تأطير التكوين، أجرة المنشطين الداخليين و الخارجيين

ج- مصاريف مالية : امتلاك و صيانة آلات تنفيذ ، الحاسوب.....)

ح- مصاريف التسجيل في التكوينات الخارجية

خ- مصاريف الأجور (بشكل مباشر) مجموع أجور المشاركين طيلة فترة التكوين.

وهناك مصاريف أخرى متعلقة بالإطعام ، النقل، و الإيواء.

من أجل تحليل هذه التكاليف المختلفة، يجب التفريق بين المصاريف الثابتة و المصاريف المتغيرة تدريجيا و المصاريف المتغيرة حسب عدد المشاركين في التكوين أما التكلفة الإجمالية للنشاط التكويني فيمكن أن تحسب كما يلي :

$$CT = CF + C_{vp} \cdot NG + C_v - Q$$

حيث :

$$CT = \text{التكلفة الإجمالية}$$

$$C_p = \text{التكلفة الثابتة الكلية}$$

$$C_{vp} = \text{التكلفة المتغيرة تدريجيا}$$

$$C_v = \text{التكلفة المتغيرة تدريجيا}$$

$$NG = \text{عدد الفرق المشاركة}$$

$$Q = \text{عدد المشاركين}$$

كما يمكننا حساب تكلفة الوحدة الخاصة بالتكوين كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{التكلفة لكل متدرب} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للنظام}}{\text{عدد المتدربين في السنة}}$$

$$\text{التكلفة لكل ساعة} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للنظام}}{\text{عدد ساعات التدريب في السنة}}$$

$$\text{تكاليف الأجهزة لكل متدرب} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للأجهزة}}{\text{عدد المتدربين خلال العمر الافتراضي للألات}}$$

$$\text{تكاليف الأجهزة لكل متدرب} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للأجهزة}}{\text{عدد المتدربين خلال العمر الافتراضي للألات}}$$

<sup>1</sup>-M.W Reder : The Theory of occupational wage differentiels ,published in B.D MC Cornick , the Labour Market Penguin modern Economics UK. 1968 p 203.

- تكاليف الأجهزة لكل ساعة = التكاليف الإجمالية للأجهزة  
عدد ساعات التدريب خلال العمر الافتراضي للألات

- تكاليف إعداد لكل متدرب = التكاليف الإجمالية للمواد  
عدد المتدربين

وفي الأخير يمكن القول أن التوزيع بين المصاريف الثانية و المتغيرة تدريجيا و المتغيرة هو أمر ضروري للمقارنة بين مختلف مشاريع التكوين ، كما أن جزء كبير من مصاريف التكوين هي مصاريف ثابتة.

3- قياس نتائج التكوين : يتعلق الأمر هنا بتحديد و قياس مؤشرات نتائج التكوين فالمؤشر هو مقدار معير عن ظاهرة معينة ، و لكنه قد يكون ناقصا حتى و لو كان وثيق الصلة بالموضوع ، مثلا الناتج الداخلي الخام كمؤشر للنمو الاقتصادي لبلد معين .

فالمؤشرات لا يكون لها معنى إلا على سلسلة معطيات قابلة للمقارنة في الزمن و ثم ملاحظتها في فترات متتالية لنفس المؤسسة، أو في الفضاء ( المقارنة بين المؤسسات ) أي مقارنة زمانية ومكانية، ومن أجل التعرف على مؤشرات النتائج الأكثر ملائمة تعتبر مسيرة التكوين على أنها مشكلة متعددة المعايير والرهانات المتعددة العوامل

### الفرع الثاني : البعد الاستثماري للتكوين :

يعد العنصر البشري عنصرا مهما من حيث إنتاج إيرادات المؤسسة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتخصيص مبلغ مالي كبير من أجل تكوين عمالها واختيار الفئات الواجب تكوينهم لصالح المؤسسة.

ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد اتفاق مثل هذه النفقات ما لم تكن تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو على الأقل تتعادل مع هذا الاتفاق ، و ألا كان ذلك تصرفا غير رشيد.

وبالنظر إلى أهمية العنصر البشري في المؤسسة فان اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية.

ويتفق هذا مع آراء الاقتصاديين أمثال : آدم سميث، و ألفريد مارشال، و ميلتون، بل إن " باتون" في كتابه عن نظرية المحاسبة قد أوضح أن " الموارد البشرية تعد أهم أصل في أي مشروع اقتصادي و بشكل يفوق الأصول المادية".

وإذا كان من الممكن أن يوصف الإنفاق الاستثماري على انه تخصيص قدر من المواد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، فان هذا الوصف يمكن استخدامه في ثبات أن الإنفاق على التكوين الرأسمالي البشري، بصفة عامة والتكوين بشكل خاص، هو إنفاق استثماري بمعناه المحاسبي، وليس إنفاقا جاريا. فالإنفاق على تكوين العاملين يهدف إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية في المستقبل، وهذا الإجراء سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الإيرادات المؤسسة، أي أن الإنفاق على التكوين هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها خلال الفترة التالية للتكوين والفترات المحاسبية التالية لها مستقبلا، وبذلك ينطبق التعريف السابق للإنفاق الاستثماري على تكاليف التكوين التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

نلاحظ من خلال كل هذا أن كل عملية تكوينية تهدف أساسا إلى رفع كفاءة وأداء الأفراد ومن تم رفع إنتاجيتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال حصولها على عوائد كبيرة إن التكوين ليس له معنى، إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يخص فقط الأداء المالي ( المردودية المالية) وعلى المدى القصير، ولكن الأداء الشامل وعلى المدى البعيد، فالاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد، ويخص المؤسسة ككل فالتكوين استثمار حقيقي يجب تحقيقه حتى يسمح للمؤسسة بالتطور والنمو، في هذا السياق ومن هذه الرؤية التي تخصص لها نسبة 12 % من الكتلة الأجرية لـ IBM تخصص للتكوين و 8 % بالنسبة لـ Bill .

### الفرع الثالث : أثر التكوين على الإنتاجية .

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة، فان التكوين يعتبر من الأدوات الخطيرة و الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، و هو رفع الإنتاجية و عليه فإننا سنحاول توضيح أثر التكوين على إنتاجية المؤسسة.

#### 1. التكوين و الجودة الشاملة و أثره على الإنتاجية :

إن مفهوم الجودة ليس حديثا ، ولكن الجديد الآن أننا بصدد ثورة فكرية ترى أن الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة ، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة ( Total Quality ) والجودة الشاملة في الحقيقة وإن لم تكن هدفا في ذاتها فإنها وسيلة للتميز والتفوق و النجاح في كسب العملاء و التغلب على المنافسين و عن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة



ما يقول الدكتور " علي السلمي "، فتوجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة و هو التطوير المستمر و عدم النظر إليه باعتباره حدثاً عارضاً بل باعتباره التزاماً، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابقاً للمواصفات من أول مرة، وخير مثال لذلك اليابان التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء بها، ويتم هذا عن طريق<sup>1</sup>:

- ❖ التكوين الفعال لتوضيح علاقات العمل بالمورد داخليا و خارجيا.
  - ❖ التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، ولكن على التكلفة الكلية الأقل، وهذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.
  - ❖ الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات و لا نتركها للصدفة.
  - ❖ ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف والتكوين.
  - ❖ ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع أجزاء المشروع.
  - ❖ ضرورة تقوية الأفراد و تأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين ، و إعطائهم السلطة ، و القدرة على اتخاذ القرار وأن يكون لهم صوت مسموع في العمل.
  - ❖ ضرورة تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة
- نلاحظ من هذا أهمية التكوين ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة والعمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

## 2. التكوين و نظام إيزو (ISO):

إن المتفحص بعناية لمواصفات " إيزو" يتضح له أهمية تنمية وتكوين العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة والجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو وهي<sup>2</sup>:

1- إيزو 9001 : نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التقسيم و التطوير والإنتاج والتركييب و الخدمة .

2- إيزو 9002 : نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج و التركييب.

<sup>1</sup>-علي جودة - غسان قلعاي: الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية -دار الفكر العربي 1972 ص190.

<sup>2</sup> - M. W Reder : The Theory of occupational wage differentiels, published in B.D MC Cornick , the Labour Market Pengwin modern Economics UK 1968 p 215.

3- إيزو 9003 : نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص والاختيار فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل ، أما النماذج 9000، 9004 فهي نماذج إرشادية لا غير.

وقد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية ، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل مثال أنها كلها تؤكد على الأهمية القصوى لنور العنصر البشري مع التأكيد الدائم على أنها عناصر " مؤهلة و مدربة" ، ومما يؤكد أهمية عنصر الموارد البشرية و الاهتمام بتطويرها تعليمها و تدريبها و تنمية مهاراتها ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إيزو 8402 فقرة 307 و فقا لآخر إصدار في 1994/4/1، فقد أشار إلى أن قوة و إصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم و التدريب لكل أفراد التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام و لذلك يلاحظ أن معظم مداخل غدارة الجودة الشاملة تركز على دور عنصر الموارد البشرية و تدريبها في هذا الصدد و لتحقيق مزيد من التحسين في أداء الموارد البشرية، فقد تبنت بعض الدول مدخل حلقات الجودة (Quality Cercle) والتي ينجم عن ممارستها اشتراك العاملين أنفسهم في حل المشكلات بحيث لا تقتصر مزاياه على صقل المعارف والمهارات فقط، بل يمتد الأمر إلى ترسيخ قيم الانجاز واحترام الذات وتقدير الآخرين والشعور بالانتماء، و هنا ما يتطلب الاهتمام بتدريب العاملين .

### المبحث الخامس : تقييم التكوين

يعتبر تقييم كفاءة التكوين جزءا هاما من أنظمة وخطط التكوين، وتظهر أهمية هذا الجزء نظرا لأنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التكوين الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستجرح في المستقبل أم لا ؟. وإذا كان هذا هو الحال فإن التقييم الحالي لفعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

ويفيد تقييم برامج التكوين في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التكوين والقائمين على إدارة هذه الأجهزة ، فتحسن الأداء والإنتاجية وشعور الدارسين بالاستفادة، قد يكون دليلا قويا على فعالية إدارات وأجهزة التكوين والقائمين على إدارتها، مما يشجع في المستقبل على استخدام استمرار عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل فيها.

**المطلب الأول : خطوات تقييم كفاءة التكوين**

إن عملية تقييم كفاءة التكوين، تمر بخطوات منطقية و بسؤال حول ما إذا كانت برامج التكوين سيتم تقييم فعاليتها من عدمه، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم. فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل.

من الضروري تقويم كل طريقة من الطرق التكوينية الواردة بالفقرات السابقة في تحقيقها لأهدافها وفي تطوير المهارات والقابليات وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد. يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين قد تختلف طرق تقييم فعاليتها، وسنتعرف على ثلاث طرق لتقييم التكوين أحدها تركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو في القضاء على مشاكل معينة، وتركز الثانية على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها الدارسون وتركز الأخيرة على قياس رأي وردود فعل الدارسين حول برنامج التكوين.

يلي ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التكوين، ثم تأتي خطوة جمع البيانات الخاصة بفعالية وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تشير إلى ما إذا كان برنامج التكوين فعالاً أم لا، وتفيد هذه النتائج في وضع حلول واتخاذ قرارات خاصة ببرامج التكوين المشابهة في المستقبل.

وتتلخص خطوات تقييم فعالية التكوين كما يلي:

1. تحديد طريقة التقييم.
2. تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
3. تحديد أسلوب جمع البيانات.
4. جمع البيانات.
5. تحليل البيانات.
6. استخلاص النتائج.
7. وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

**المطلب الثاني : طرق تقييم كفاءة التكوين**

تختلف طرق تقييم كفاءة التكوين على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التكوين في عملية التقييم والتي على أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها، و تحليل هذه البيانات، ويمكن التفريق هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التكوين.

- 1- تحديد أهداف المنظمة
- 2 - اكتساب وتعلم خبرات جديدة.
- 3 - رأي أو رد فعل الدارسين

1- **تحقيق أهداف المنظمة:** تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التكوين، فقد يكون الهدف النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة. وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التكوين أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية، ومن مؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها هي كمية المبيعات، تكلفة بيع أو إنتاج الوحدة، عدد الوحدات المنتجة في الساعة/ عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد.

2- **اكتساب وتعلم خبرة جديدة :** إن التعليم يمكن أن يساهم في عملية تحديث المجتمع و تهيئة الظروف الملائمة للتصنيع و التنمية ، و ذلك بالاستغناء عن المعايير الاجتماعية القديمة و إيجاد معايير جديدة أكثر ملائمة للاقتصاد الحديث ، مثال ذلك المعايير التي تحبذ الأخذ بالأساليب الجديدة في الزراعة أو في تنظيم الأسرة أو المفاهيم التي تميل إلى تشجيع البحث و الاختراع ، و في مثل هذه الحالات قد يكون هدف التكوين في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم، في هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التكوين على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد، وتمر خطوات التقييم كالآتي:

- ☞ تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة وهذا هو الهدف التكويني الذي يجب تحديده بدقة.
- ☞ تطبيق برنامج التكوين.
- ☞ اختيار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها.
- ☞ مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

3- رأي أو ردود فعل الدارسين: إذا كان رأي الدارسين من الأهمية أو إذ تعذر استخدام الطريقتين السابقتين، يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه برنامج التكوين. ويمكن سؤال المكونين والمشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضاً، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

❖ تحديد الموضوعات التي يسأل حولها رأي الدارسين.

❖ تصميم قائمة أسئلة تحتوي هذه الموضوعات.

❖ تحديد أسلوب القياس

❖ -تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات

❖ تحليل البيانات

❖ . التوصل للنتائج.

خاتمة:

يعتبر الأداء الاقتصادي وأداء الأفراد من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي أي المؤسسة جيدة، وعليه تنعكس بصفة عامة على الاقتصاد الوطني. وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي فقد أدركت الدول المتقدمة على العموم وبدأت في أعلى مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج والتي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها.

إن تقييم أداء الأفراد و فاعليتهم من خلال برامج التكوين لا تتحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، وتتأثر كذلك باقتناع المتكويين و إقبالهم على استيعاب و تفهم محتوى التكوين وأهدافه. فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلبي الاحتياجات التكوينية، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

# الفصل الرابع:

دراسة حالة مؤسسة السيرامير

الرمشي - تلمسان -

## الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي

### بالرمشي - تلمسان - CERAMIR

#### مقدمة الفصل

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و طبيعة نشاطها

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة CERAMIR

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة. CERAMIR.

المبحث الثاني: التكوين بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي

المطلب الأول: نظام التكوين بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي

المطلب الثاني: الخطوات العملية للتقييم

المطلب الثالث : تحليل النشاط التكويني بالشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي

المبحث الثالث: تحليل الاستبيانين

المطلب الأول: تحليل الاستبيان الخاص بالمنفذين

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بالإطارات العليا

خاتمة الفصل



مقدمة:

قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية إلا إذا تبعتها دراسة ميدانية تطبيقية واخترنا لهذا الغرض الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي، هذه المؤسسة لها من المقومات ما يسهل علينا دراستها، فهي تمتلك موقع تنافسي ريادي، مجموعة عملاء كبيرة، كل هذه الظروف من شأنها أن تستوعب الدراسة النظرية القائمة على محاولة معرفة كيف تتم عملية تأثير التكوين أي تكوين كفاءات الأفراد على الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة في تحسين و تطوير مستوى أدائها.

فبعد أن تعرفنا إلى آليات عملية تكوين كفاءات الأفراد وتأثيرها على الميزة التنافسية نظرياً، نحن أمام الحالة العملية، لنتعرف على نشاطات المؤسسة ومكوناتها وهيكلها والميزة التنافسية التي تتمتع بها، لذلك سنتطرق في هذا الفصل أولاً إلى التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة طبيعة نشاطها ثم إلى دور الإدارة ومدى تحقيقها لمتطلبات الكفاءة ووصولاً إلى التقييم الشامل حتى نقف عن المراحل المتبعة و المجهودات المبذولة لدى المؤسسة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي في إطار إستراتيجية عامة تتمحور حول العمليات المنتظمة التي اعتادت المؤسسة إحياءها من أجل جودة أعلى وتحسين أداء العمليات الداخلية للمؤسسة مع محاولة تحديد بعض المؤشرات لقياس فعاليتها بهذه المؤسسة، خاتمين الدراسة بمجموعة توصيات بهدف مساعدة المؤسسة في إحداث التميز بواسطة بعض الأفكار والنتائج المتوصل إليها.

## المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و طبيعة نشاطها :

تعد المؤسسة الجديدة لصناعة الخزف الصحي الكائنة بالرمشي، مؤسسة تابعة لمجمع مؤسسة سيراميك للغرب الجزائري ECO ، تعود نشأتها إلى شهر أبريل سنة 1976 ، قد أنشأت بعد هيكلية المؤسسة الأم S.N.M.C وتم بناءها من طرف AGROB/RFA ، يقدر رأسمالها الإجمالي ب 140000000 دج ، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 8170700 م .

كما يسهر على ضمان نشاطها حوالي 229 فرد موزعين على النحو التالي:

لـ العمال المتعاقدون :27.

لـ اطار موجه : 01

لـ الإطارات :11.

لـ الإطارات السامية :05.

لـ التحكم :29.

لـ المنفذون : 156.

تشمل مؤسسة سيرامير على سبعة معامل و مخبر:

- 1- Atelier de préparation barbotine atomisation commun.
- 2- Atelier de façonnage pressage ancienne ligne et nouvelle ligne.
- 3- Atelier de cuisson biscuit ancienne ligne et nouvelle ligne.
- 4- Atelier fabrication frites et émaux.
- 5- Atelier d'émaillage ancienne ligne et nouvelle ligne.
- 6- Atelier de cuisson email et sélection finis ancienne ligne et nouvelle ligne.
- 7- Atelier utilités.
- 8- L'abortoires

**المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:**

تختص مؤسسة سيرامير في إنتاج و تسويق المنتجات التالية:  
Carreau mural بمختلف تشكيلاته وألوانه منه الأبيض والمتعدد الألوان بمختلف الأحجام.  
Plinth بمختلف أشكاله وأحجامه وألوانه.

**1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

من الملاحظات الأولية للهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتبين أن مؤسسة سيرامير تتكون من:

للرئيس المدير العام.

لمصلحة الأمن.

لمصلحة الجودة.

و تنفرع المؤسسة إلى مديرتين:

لمديرية التقنية.

لمديرية الإدارية و المالية.

و المديرية التقنية بدورها تنقسم إلى:

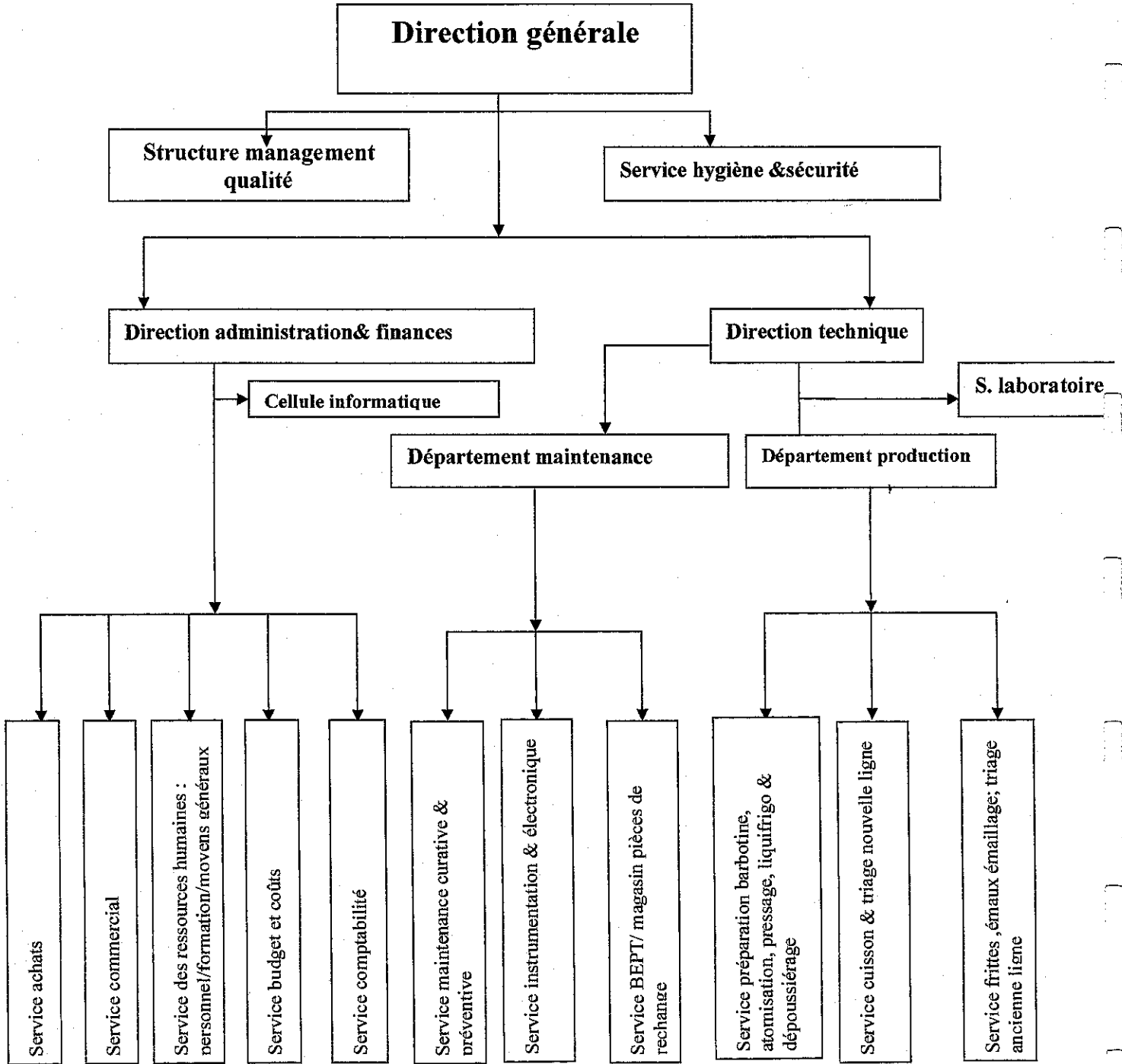
لدائرة الإنتاج.

لدائرة الصيانة.

لمصلحة المخبر.

والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرامير

الشكل رقم 1-4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرامير



### المبحث الثاني: التكوين بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي

بعد دراسة نظرية توصلنا إلى دراسة مفادها أن أهمية التكوين تؤدي إلى تحسين أداء الأفراد و توجيه سلوكياتهم نحو الأداء الفعال بما يخدم أهداف المؤسسة في تحسين أداؤها. كما رأينا كذلك أن وظيفة التكوين تعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة بالمؤسسة.

في ظل هذه الأهمية البالغة للتكوين تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي، بإعداد و تنفيذ و متابعة البرامج التكوينية بغية تحقيق أهداف هذه المؤسسة و لهذا سوف نحاول تحليل النشاط التكويني بهذه المؤسسة لتقييم فاعليته و أثره على أداء المؤسسة.

### المطلب الأول: نظام التكوين بالشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي

يهدف التكوين بالمؤسسة إلى تنمية و تحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال إكسابهم خبرات و مهارات جديدة تزيد من قدراتهم على تحسين أداء عملهم، فالتكوين يعتبر الوسيلة الأنجع لزيادة القدرة على العمل و من تم تحسين مستويات الأداء. ولهذا الغرض سوف نقوم بالتعرض و التعرف على سيرورة النشاط التكويني لمؤسسة ceramir و هذا بتحديد أهدافه و مرتكزاته و ذلك بغية فهم طريقة إتباع إدارة الموارد البشرية الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط.

### الفرع الأول: أهداف نظام التكوين بمؤسسة Ceramir

تعتبر وظيفة التكوين بالشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي ركيزة أساسية في نشاط إدارتها، وهو يهدف إلى رفع مستوى المصارف لمستخدميها من أجل تطوير ورفع كفاءة أعمالهم المهنية، والمساهمة بصفة كبيرة و فعالة في تحسين الأداء وخلق القيمة المضافة للعمل، وكذلك يهدف التكوين على مستوى مؤسسة Ceramir: إلى ما يلي:

- ◀ تلبية إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- ◀ تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفعالية.
- ◀ تحسين ورفع من أداء المؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تكوينية وتصنف هذه البرامج إلى :

✓ برامج تكوينية في مكان العمل.

✓ برامج تكوينية لإعادة تأهيل العامل.

✓ برامج تكوينية لرفع المستوى.

تهدف البرامج التكوينية في مكان العمل إلى اكتساب العامل مهارات و استعمال تقنيات و تجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي اكتسبه العامل، كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل كل دورة تدريبية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خصوصية و لازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات و تجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان بحوزته.

ويقصد برفع المستوى كل دورة تكوينية تدخل في إطار التكوين المستمر للعمال من أجل النمو الثقافي أو المهني، تسمح لهم بالترشح إلى مهنة أخرى أكثر تناسبا مع طموحاتهم، وكذا إمكانية الترقية داخل المؤسسة.

كما تنظم الدورات التدريبية مع مؤسسات أخرى خاصة و تجدر الإشارة هنا أن مؤسسة Ceramir تعتمد اعتمادا كبيرا على تلك المدارس التي تقوم بالدورات التكوينية وهي:

- معهد الدراسات و تطور المؤسسات I.E.D.E
- معهد عالي للعلوم التجارية I.S.E.C.
- مدرسة تسيير الإعلام الألي و التجارة E.G.I.C
- مركز التكوين المهني للكبار C.F.P.A

**الفرع الثاني: إدارة النشاط التكويني بالشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي**

تتضمن العملية التكوينية بالشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي أربع مراحل أساسية وهي

كالتالي:

- تحديد الإحتياجات التكوينية .
- اعداد المخطط للتكويني.
- تنفيذ ومتابعة البرامج التكوينية.
- تقييم النشاط التكويني.

تحديد الاحتياجات التكوينية: يتم تحديد البرامج التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقاً من :

- ◀ استراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق أهدافها المسطرة.
- ◀ استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء الأفراد.
- ◀ دراسة وتحليل طلب التكوين الوارد من الدوائر الإدارية بالمؤسسة مع مصلحة إدارة الموارد البشرية.

إعداد المخطط التكويني: بعد التعرف على المتكويين، فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط

تكويني، وهذا الأخير يتضمن ما يلي:

- ◀ تحديد بوضوح الأهداف المرجوة من النشاط التكويني.
- ◀ تحديد الشروط و المعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التكوينية.
- ◀ تحديد أماكن التكوين.
- ◀ تحديد مدة التكوين.
- ◀ تحديد مواضيع ومحتويات المادة التكوينية.

تنفيذ ومتابعة برامج التكوين: بعد أن تم وضع البرنامج التكويني في صورته النهائية تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، ويتحقق هذا من خلال تلقي المتكويين المادة التكوينية سواء في شكل تعليم أو تمهين في المراكز المتعاقد معها. كما يتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكويين خاصة في المؤسسة التكوينية (أي خارج المؤسسة).

تقييم النشاط التكويني: تعتبر هذه المرحلة أساسية لكونها توضح نجاح البرنامج التكويني والعمل على تطويره وتحسينه، ومن وراء هذا يمكن للمؤسسة تقييم فاعلية النشاط التكويني في تحقيق أهدافه بالإعتماد على متابعة النتائج و التقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التكوين وعادة ما تحتوي هذه التقارير على المواصفات التالية:

- ⌘ التعريف الكامل بالعامل المتكون.
- ⌘ مدة التكوين بالساعات المؤداة.
- ⌘ تاريخ ومكان اجراء التكوين.
- ⌘ المواد المدروسة.
- ⌘ منصب العمل قبل بداية التكوين

- ملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتكوين.
- تاريخ ومكان تحرير التقرير.

كما يتم تقييم النشاط التكويني بالاعتماد على تقارير المسؤولين بإيراز نقط الضعف والقوة التي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التكويني.

### المطلب الثاني: الخطوات العملية للتقييم

يتماشى نظام التقييم بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي بالمراحل التالية:

#### الفرع الأول: إنطلاق عملية التكوين

تصدر المديرية العامة مراسلة توجه إلى مصلحة مديرية الإدارة والمالية لتعلن بها عن إنطلاق عملية التقييم، تهدف هذه الوثيقة أو العملية إلى تحسين قدرات ومعارف الأفراد وكل سنة تقام مرة واحدة، كما أن التقييم لا يشمل كل العمال حيث يتم تقييم العمال الذين لهم علاقة بجودة المنتج مع مناسبة الإحتياجات في الكفاءات التي يتطلبها منصب العمل.

- التعرف على احتياجات التكوين والتوظيف.

- تحضير خطط التكوين والتخطيط.

#### الفرع الثاني: مرحلة ملء بطاقة المنصب وتحديد المهام ونشاط كل فرد في المؤسسة:

عند إنطلاق عملية التقييم يشرع رئيس مصلحة المستخدمين من ملء بطاقة المنصب التي يحتوي على المعلومات التالية:

#### الجزء الأول:

- الوظيفة.

- المؤهلات المطلوبة.

- مستوى التعليم.

- تكوين تكميلي.

- التجربة المهنية.



الجزء الثاني:

- نشاط مدة الوظيفة و المهام التي هي مدرجة ضمن هذه الوظيفة .
- المسؤولية الملقاة على عاتق العامل.
- لا بد أن توضح هذه البطاقة كل النشاطات بدون استثناء وكذا
- المسؤوليات وذلك بدقة وأن هذه النشاطات والمسؤوليات تختلف باختلاف المهام المنوطة بالعامل وفي أسفل البطاقة تكتب العبارة هل المنصب يحتاج إلى تعويض في حالة غياب صاحبه أم لا.
- كتابة الاسم و اللقب والإمضاء.

الفرع الثالث: تقييم كفاءات الأفراد

تشمل هذه المرحلة بتقييم الكفاءات المتعلقة بالصنفين التاليين:

- أعوان منفذون.
- أعوان التحكم والإطارات.

الفرع الرابع: حوصلة تقييم كفاءات الأفراد

- يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بحوصلة المحادثات.
- تقييم الكفاءات التي شرع فيها من قبل من طرف المقيمين للعاملين التابعين لحدود سلطاتهم في فترة معينة، وهناك وثيقتين :
- ✓ الأولى تخص الأعوان المنفيين.
- ✓ الثانية تخص أعوان التحكم والإطارات السامية.

أما البطاقة تضم المعلومات التالية:

- الأفراد المقيمين.
- الوظيفة.
- مسؤول التقييم.
- نتائج التقييم.
- محررة من طرف:
- الوظيفة:
- التاريخ:

## - التأسيسية:

و تملئ هذه الوثيقة سنويا، وعلى ضوء نتائج هذا التقييم والحوصلة تقوم المصالح المختصة في ذلك بإعداد وتحضير:

- مخطط إعادة التوزيع في المهام.
- مخطط التوظيف.
- مخطط التكوين.

**المطلب الثالث: تحليل النشاط التكويني بالشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي Ceramir**

يمكن عرض تحليل النشاط التكويني بالمؤسسة Ceramir وذلك عن طريق :

- تحليل الإحتياجات التكوينية المتمثلة في عدد الأفراد الذين تم تكوينهم، ومقارنة ذلك بإجمالي عدد العمال، كما سنقوم بتحليل البرنامج التكويني بالمؤسسة لمدة 3 سنوات حسب مواضيع التكوين.

**الفرع الأول: تحليل الإحتياجات التكوينية بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي الرمشي****Ceramir الفترة 2006-2008**

2008	2007	2006	
229	234	241	اجمالي عدد العمال
17	52	58	عدد المتكويين
7.42	22.22	24.06	النسبة

**المصدر: من اعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة**

- نلاحظ أن عدد العمال في سنة 2006 بلغ 241 عامل بالمؤسسة وقد تم تكوين 58 عامل، هذا يعني أنه بلغت نسبة العمال المتكويين لهذه السنة 24.6% .
- أما في سنة 2007 أصبح عدد العمال 234 وقد تم تكوين 52 عامل بنسبة 22.22% من العمال الذين استفادوا من التكوين وعليه انخفضت نسبة التكوين بالنسبة للسنة الفارطة أي 2006 .

- كذلك في سنة 2008 قد انخفض عدد العمال إلى 229 وقد تم تكوين 17 عامل بالمؤسسة وهذا يدل على أن قد تم تكوين سوى 7.42 % من العمال و عليه نلاحظ خلال الثلاث السنوات المدروسة أنه قد تراجع عدد العمال وكذلك عدد المتكويين وهذا راجع لعدة أسباب سوف نذكرها في الدراسة اللاحقة.

الفرع الثاني: تحليل البرامج التكوينية للشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي خلال الفترة 2008-2006.

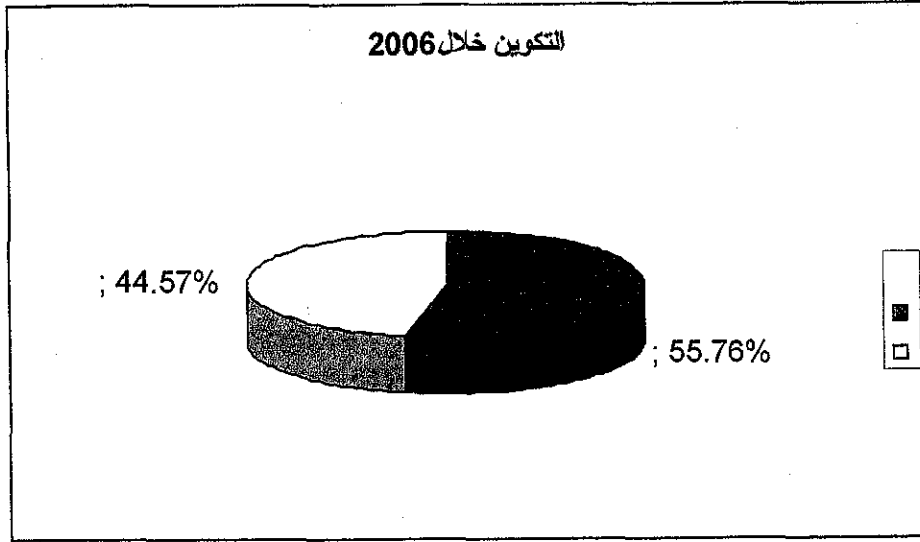
سوف نقوم بتحليل النشاط التكويني حسب كل سنة من سنوات الدراسة وذلك بهدف التعرف أكثر والوقوف على طبيعة الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة في مختلف المستويات.

تحليل النشاط التكويني لسنة 2006

N	Intitulé	Theme	organisme	N.B.R.E	
				P	R
01	direction générale	management	glob consulting oran	24	-
		qualité	A.I.B VINCOTTE	04	04
		ARCHIVAGE			
			C.F.P.A	02	-
02	direction technique	bureautique	C.F.P.A	10	14
		technologie	cifi oran	01	-
03	laboratoire	t.céramique	labo.interne	12	12
		corel	c.f.p.a		
04		management	interne	05	05
	production	magic	intene	02	04
05	maintenance	circuit hydraulique	c.f.p.a. remchi	02	-
06	d.administration	gestion des r.h	i.s.e.c tlemcen	31	18

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه خلال سنة 2006 تم برمجة 104 عامل للإستفادة من التكوين لكن لم يتحقق سوى استفادة 58 عامل أي ما يعادل 55.76 % من العمال الذين استفادوا من التكوين وهذا راجع إلى :

- ◀ عدم توفر الموارد المالية.
- ◀ عدم وجود اختصاصيون في مجال circuit hydraulique et corel



ويمكن أن نستخلص أن مؤسسة ceramir لم تعطي الاهتمام اللازم للتكوين خلال سنة 2006 لأن لم تحقق سوى 55.76 % من التكوين المبرمج. يلاحظ أيضا عدد العمال المتكويين هو 58 عامل، وبالتالي المؤسسة لم تعطي الإهتمام الكافي للتكوين خلال سنة 2006 ما يدل على ذلك أن التكوين لم يتعدى 53.33 % .

تحليل النشاط التكويني لسنة 2007

أنظر إلى الملاحق

حسب مسؤول التكوين لم تتم برمجة وتحقيق 05 تكوينات من 08 لم تكن مخططة في المخطط التكويني وهذا لأهميتها تطوير وتحسين أداء عمال Ceramir وهي :

La formation sur l'habilitation aux risques electriques.

Le management operationnel.

Les techniques de vente.

Les negociations commerciales.

Les automates programmables.

كذلك لقد تم تحقيق التكوين مجانيا حول تسيير المخزون، لم يكن مبرمج في البرنامج التكويني، قد تحقق مجانيا من طرف المعهد العالي للعلوم التجارية I.S.E.C .

تكوين الموارد البشرية ومانجمنت الجودة تحققت حوالي 50% ويبقى مانجمنت الجودة الذي أجل إلى شهر سبتمبر 2007 بعد مرحلة الملتقيات هذا راجع لساعات وأيام التكوين التي لم تساعد العمال المعنيين لهذا التكوين لكون المؤسسة لم تستطيع تسريحهم من عملهم.

أما خلال الفصلين الأخيرين لسنة 2007 لم تحقق التكوينات المبرمجة في البرنامج التكويني لهذه السنة وهي التكوين في مجال الأمن الصناعي والإعلام الآلي ها من أجل عدم توفير الموارد المالية كلك قد تحقق التقييم للعمال المستفيدين من التكوين لهذه السنة 100%.

تحليل النشاط التكويني لسنة 2008

أنظر إلى الملاحق

حسب مسؤول التكوين أن التكوين في مجال المهندسين ومانجمنت العمليات في طور الإنجاز (أي تحضير مذكرة التخرج).

تقييم التكوين الجزئي الأول داخلي أو خارجي قد تم تحقيقه 100% من طرف مسؤولي الوظائف، وغالبهم كان راضي ومسرور بتحسين أداء عمالهم .

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفصل الجزئي الثاني أن التكوين تحقق إلا 2 على 6 وهذا ما يعادل 33.33%.

## المبحث الثالث: تحليل الاستبيان

## المطلب الأول: تحليل الإجابة بالنسبة للعاملين المنفذيين:

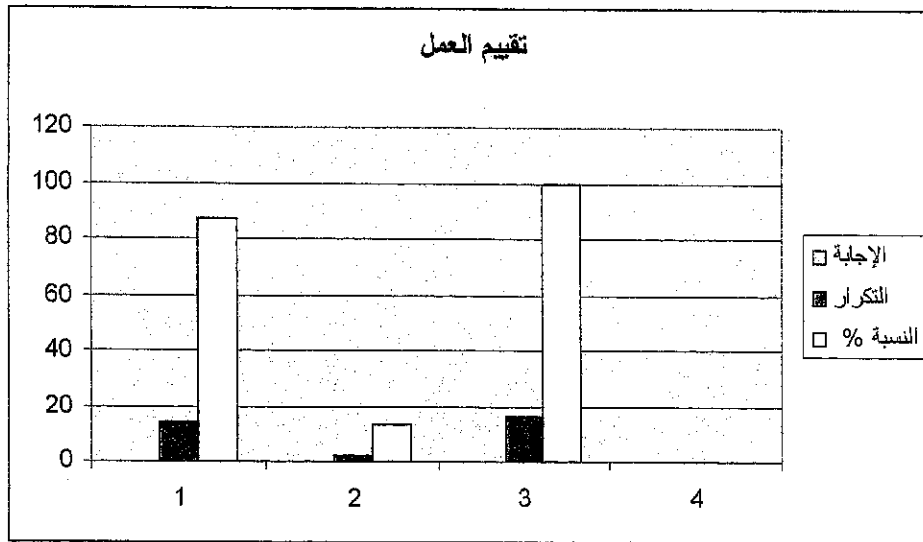
لدراسة هذا الإستبيان قمنا باختيار عينة عشوائية من العمال المنفذين والتي قدرت بـ 65 عامل من اجمال 156 عاملين منفذين بالمؤسسة وهذا ما يدل على أن العينة المدروسة قدرت حوالي 41.66% من اجمال عدد العمال المنفذين وقد تمت الإجابة على المستجوبين حوالي 94% أي ما يعادل 62 عاملين منفذين استجوبوا.

## 1. الإجابة الأولى:

هل تقيم ما تفعله كل يوم في عملك؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	14	87
لا	02	13
المجموع	16	100

الشكل الموالي يبين تقييم العمال للعمل في مؤسسة سيرامير



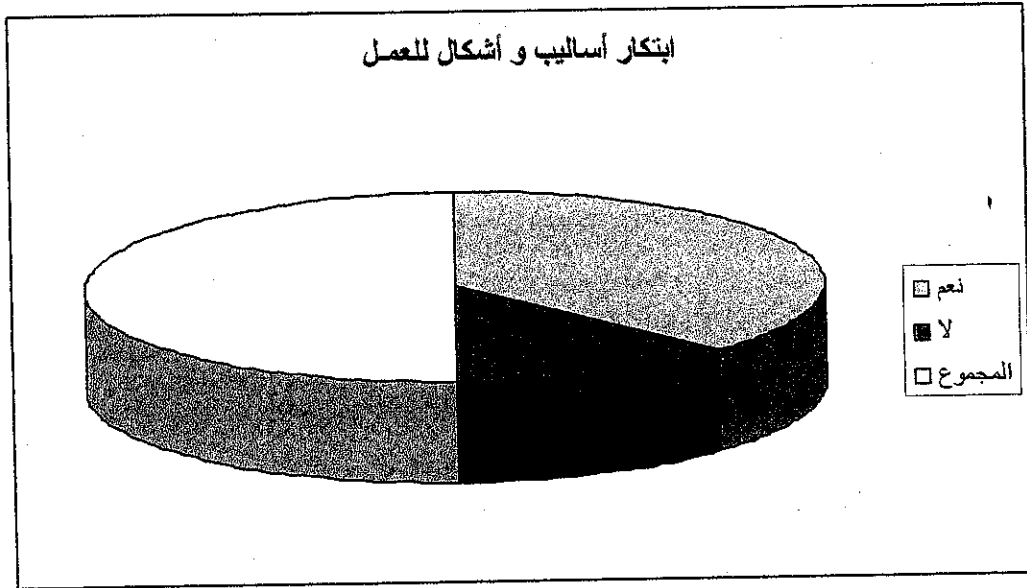
يلاحظ من وراء هذه الإجابة أن أغلب العاملين المنفذين يقيمون عملهم كل يوم أي ما يعادل 87% من العمال المستجوبين و 13% من العمال الذين لم يقيموا عملهم اليومي.

الإجابة الثانية: <

هل تحاول أن تبتكر أساليب أو أشكالاً أو طرقاً جديدة في عملك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
75	12	نعم
25	04	لا
100	16	المجموع

الشكل يمثل مدى ابتكار أساليب و طرق للعمل



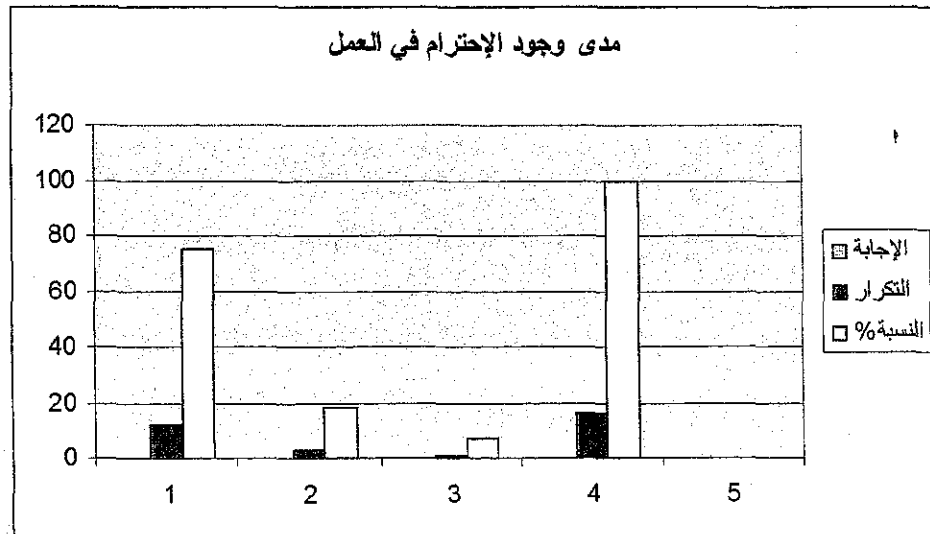
يلاحظ من وراء هذه الإجابة أن أغلب العمال المنفذون يحاولون ابتكار طرق وأساليب جديدة في عملهم، والربع من المستجوبين يريدون العكس.

الإجابة الثالثة:

هل تحترم رؤسائك في أغلب الأحوال؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
75	12	نعم
18	03	لا
07	01	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل التالي يبين مدى احترام الزملاء في العمل



يلاحظ أن معظم العمال الذين أجابوا على هذا السؤال أنهم يحترمون رؤسائهم إلا القليل منهم يرون العكس.

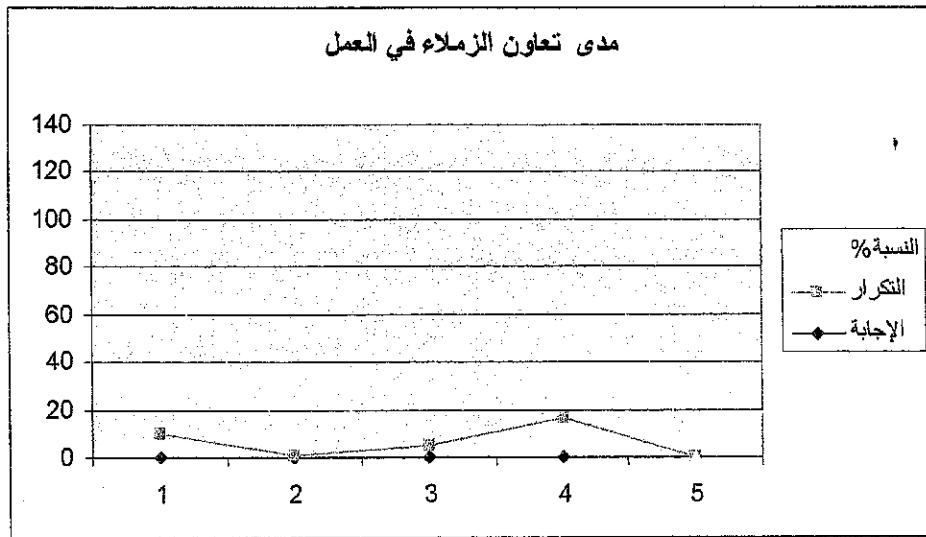


الإجابة الرابعة:

هل تتعاون مع زملائك عندما يتطلب الأمر ذلك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
63	10	نعم
06	01	لا
31	05	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل التالي يبين مدى تعاون الزملاء في العمل



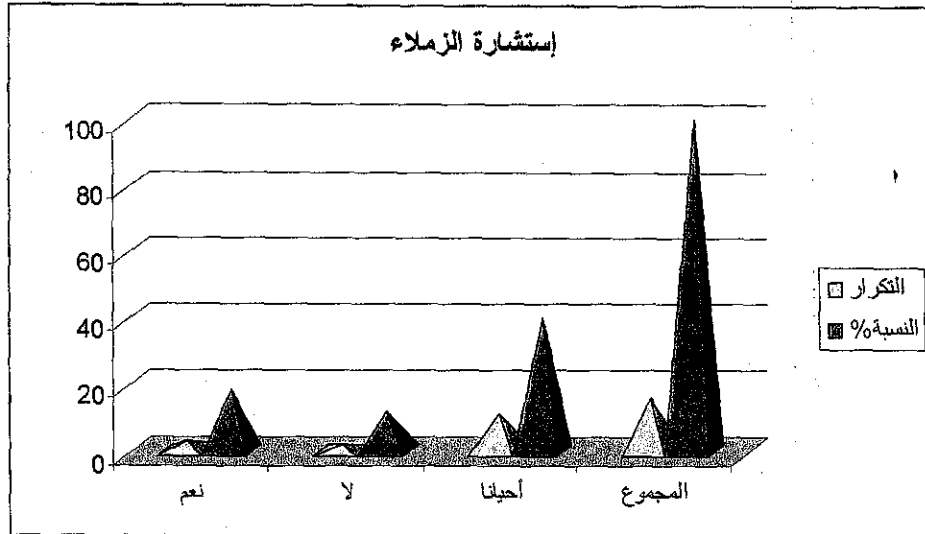
يلاحظ أن معظم العمال المنفذين المستجوبين يتعاونون مع زملائهم في العمل وهذا يعني أنه يوجد علاقة حميمة و مترابطة بينهم وهذا شيء ايجابي للمؤسسة.

الإجابة الخامسة:

هل يستشيرك زملائك في بعض أمور العمل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
18	03	نعم
12	02	لا
40	11	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل التالي يبين إستشارة الزملاء في العمل



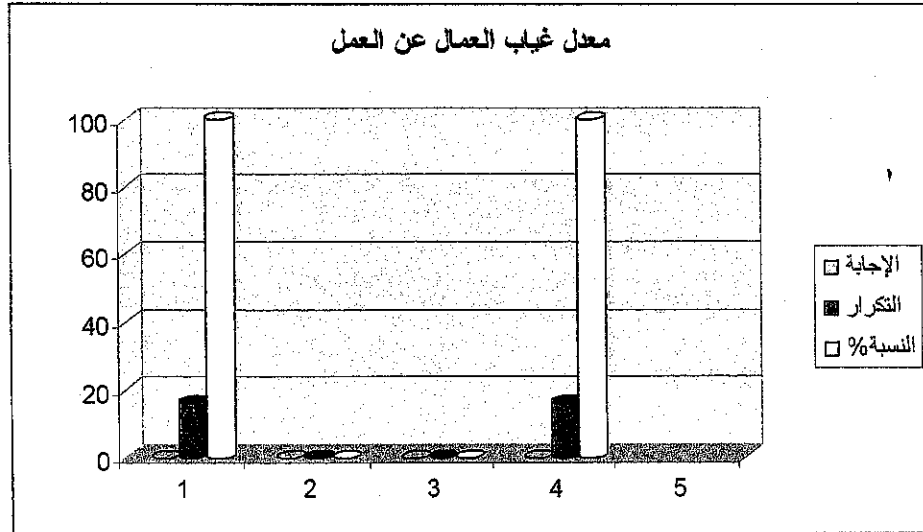
يلاحظ من هذه الإجابة أن الاستشارة فيما بين العمال ناقصة نوعا ما.

الإجابة السادسة:

هل معدل غيابك عن العمل قليل جدا؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	16	نعم
00	00	لا
00	00	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين معدل غياب العمال عن العمل قليل جدا



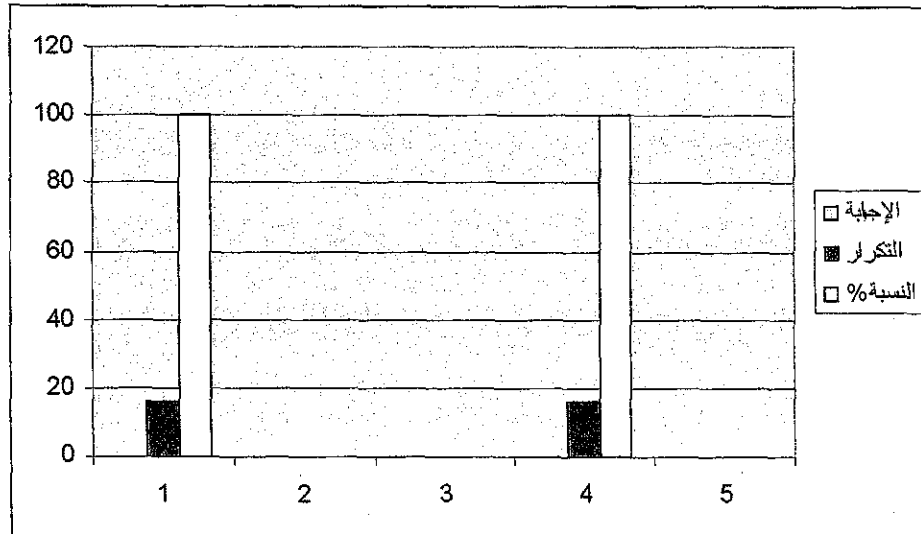
نستنتج من خلال الإجابة على هذا السؤال أن معدل الغيابات عند العمال المنفذون قليلة جدا، وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة.

الإجابة السابعة:

هل تأتي مبكرا إلى عملك في معظم الأحيان؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	16	نعم
00	00	لا
00	00	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين الحضور المبكر للعمال في عملهم



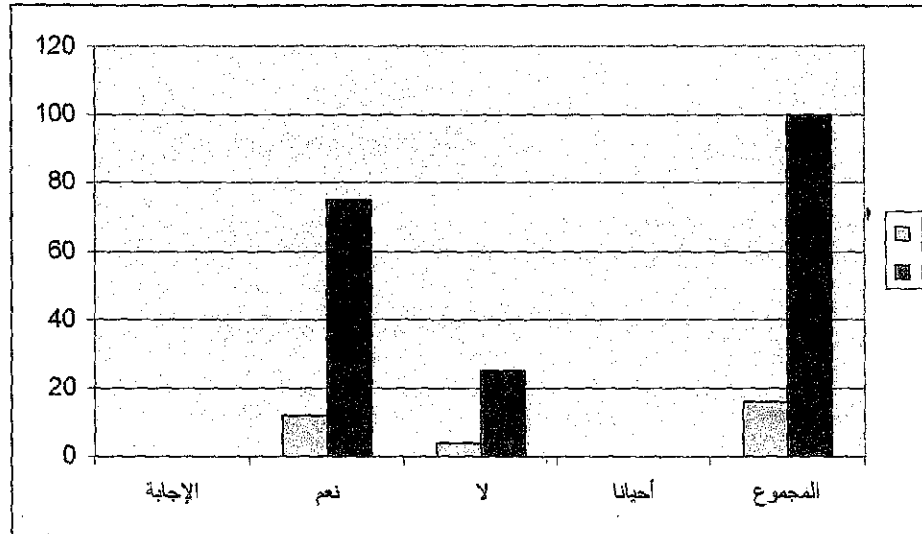
نستنتج من وراء هذه الإجابة أن كل العمال المنفذين المستجوبين يحترمون أوقات عملهم، يعني هذا أنه يوجد انضباط في أوقات العمل للمؤسسة.

الإجابة الثامنة: <

هل لديك الرغبة في التكوين؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
75	12	نعم
25	04	لا
00	00	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين رغبة العمال في التكوين



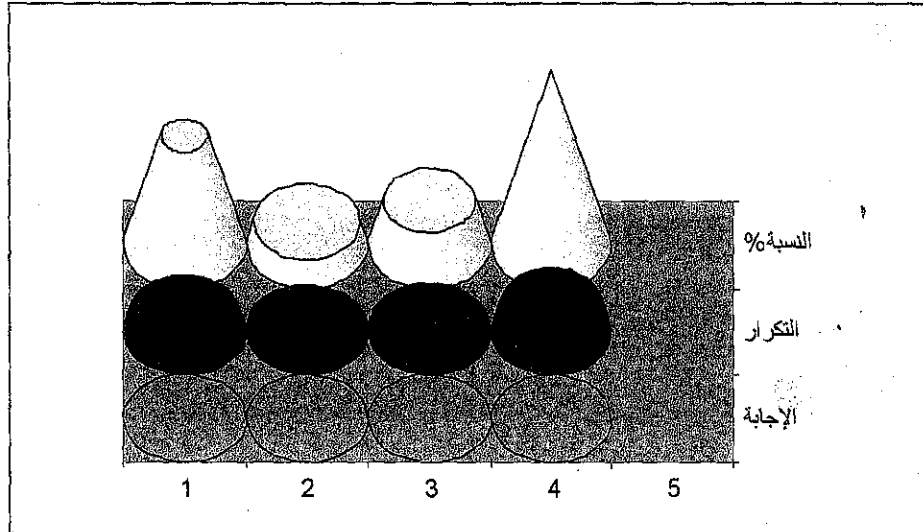
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن أغلب العمال المنفذون المستجوبين لديهم الرغبة في التكوين إلا القليل منهم الذين ليس لديهم الرغبة في ذلك.

الإجابة التاسعة: <

هل يعود عليك التكوين بفائدة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
62	10	نعم
13	02	لا
25	04	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين فائدة تكوين العمال .



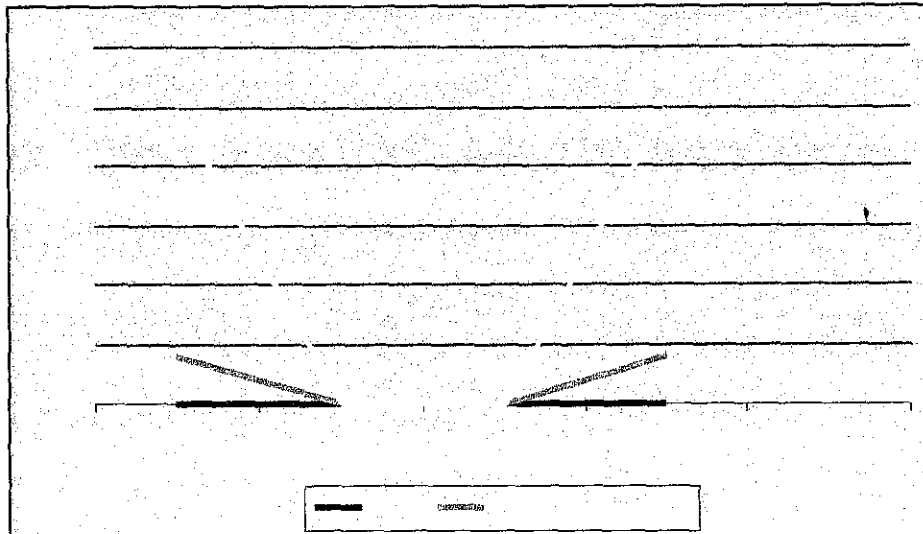
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن أغلب العمال المتكويين المستجوبين يعود عليهم التكوين بالفائدة، والقليل منهم أحيانا، والقليل جدا يرون العكس.

الإجابة العاشرة:

هل يؤثر التكوين ايجابا في عملك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	16	نعم
00	00	لا
00	00	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين ايجابية التكوين في عملك.



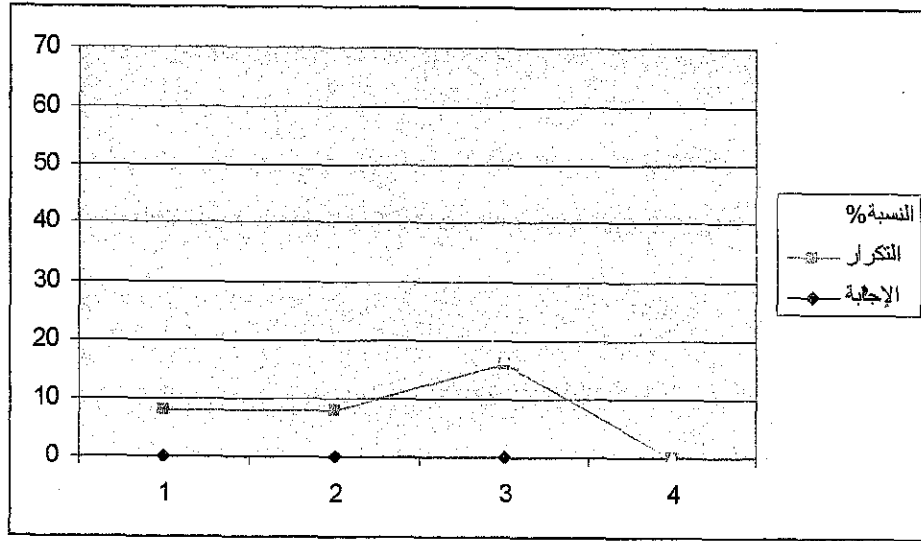
يلاحظ من وراء هذه الاجابة أن كل العمال المنفذين المستجوبين أجابوا بنعم بمعنى أن التكوين يعود على عملهم ايجابيا.

الإجابة الحادي عشر:

ما هو نوع التكوين الذي تريده من مؤسستك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
50	08	تكوين داخلي
50	08	تكوين خارجي
100	16	المجموع

الشكل يبين نوع التكوين المرجو



يلاحظ من خلال هذه الاجابة أن نصف العمال المستجوبين يفضلون التكوين الداخلي والنصف الآخر منهم يحبون التكوين في الخارج.

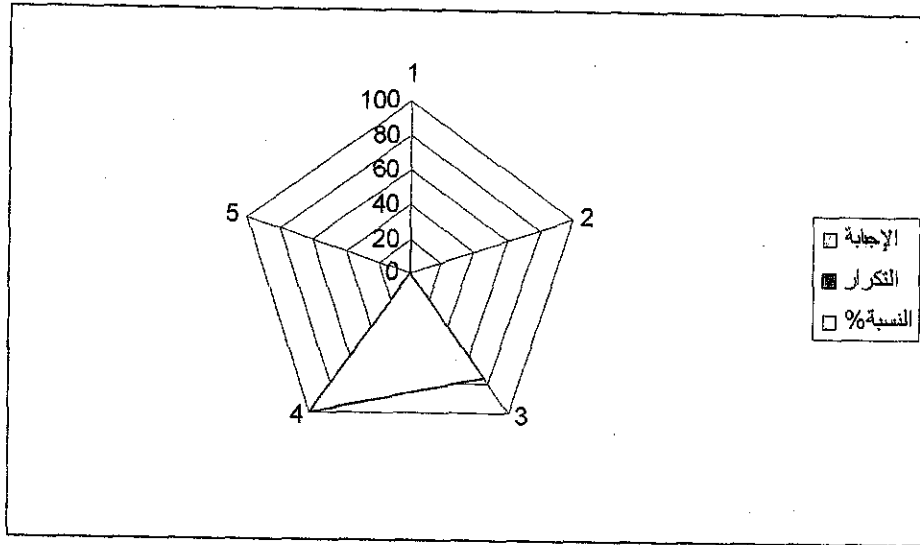


الإجابة الثاني عشر:

هل تلجا رئيسك عند حدوث مشكلات في العمل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
25	4	نعم
00	00	لا
75	12	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين التحاق العامل برئيسه عند حدوث مشكل في العمل.



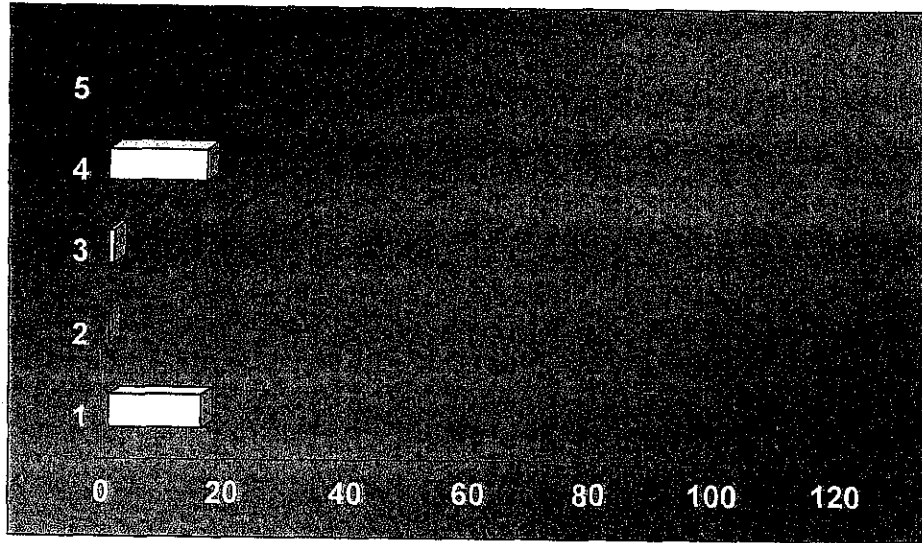
يلاحظ من خلال هذه الإجابة أن العمال المنفذين المستجوبين يلجئون إلى رئيسهم عند حدوث مشكلة في العمل أحيانا إذا تطلب الأمر هذا.

➤ الإجابة الثالث عشر:

هل تسعى لأن يرشحك رئيسك لدورة تدريبية سوف ترفع من كفاءتك في العمل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
99	15	نعم
00	00	لا
1	01	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين ارادة العامل في دورة تكوينية للرفع من كفاءته.



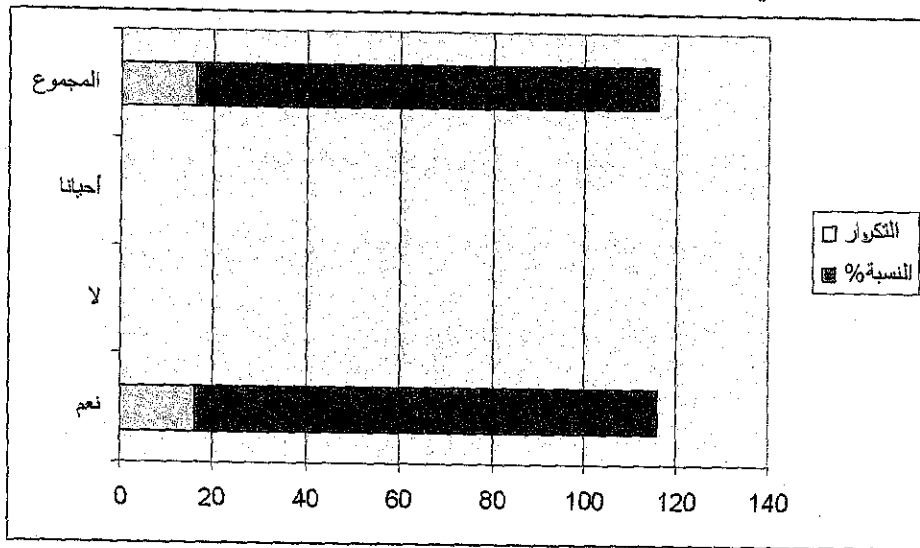
يلاحظ من خلال هذه الاجابة أن معظم العمال المنفذين المستجوبين يسعون إلى الإستفادة من دورة تدريبية لكي ترفع من كفاءتهم وقدراتهم في عملهم.

➤ الإجابة الرابعة عشر:

هل تتمنى أن تحصل على موقع رئاسي في مكان عملك؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	16	100
لا	00	00
أحيانا	00	0
المجموع	16	100

الشكل يبين سعي العامل إلى مكان رئاسي في العمل.



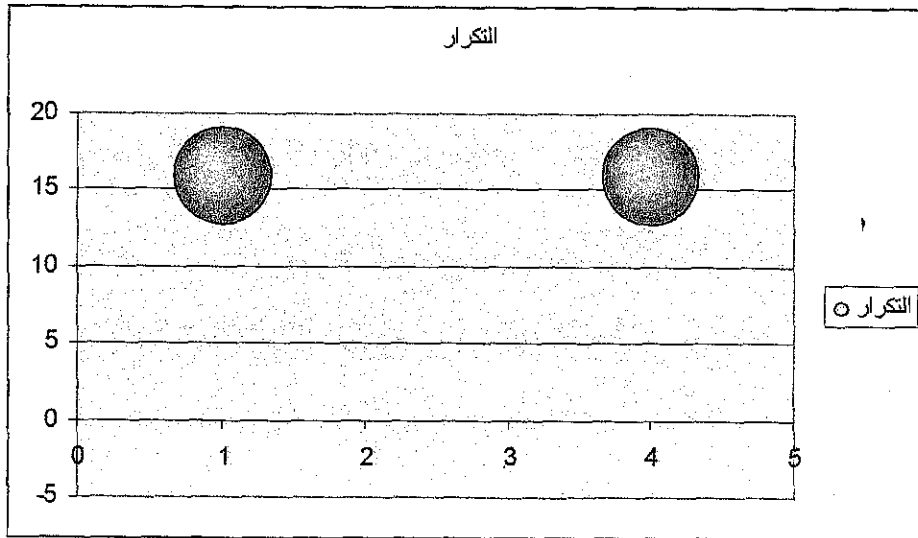
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن كل العمال المنفذين المستجوبين يتمنون أن يحصلوا على موقع رئاسي في عملهم.

➤ الإجابة الخامسة عشر:

هل تعرف القوانين و اللوائح المنظمة لعمالك و تحتفظ بنسخة منها؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	16	نعم
00	00	لا
0	00	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين تعرف العامل عن القوانين و اللوائح المنظمة.



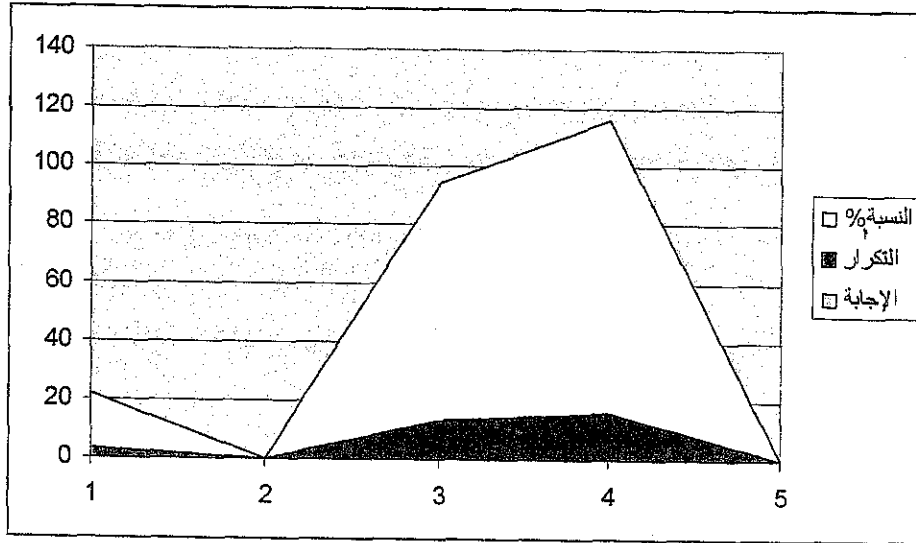
نستنتج من خلال هذه الاجابة أن كل العمال المنفذين المستجوبين لهم دراية بالقوانين واللوائح المنظمة لعمالهم.

➤ الإجابة السادسة عشر:

هل قدمت أفكارا جديدة ساهمت في تحسين العمل في الإدارة أو المؤسسة التي تعمل بها؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
19	03	نعم
00	00	لا
81	13	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين تقديم العامل أفكار جديدة لتحسين العمل في المؤسسة



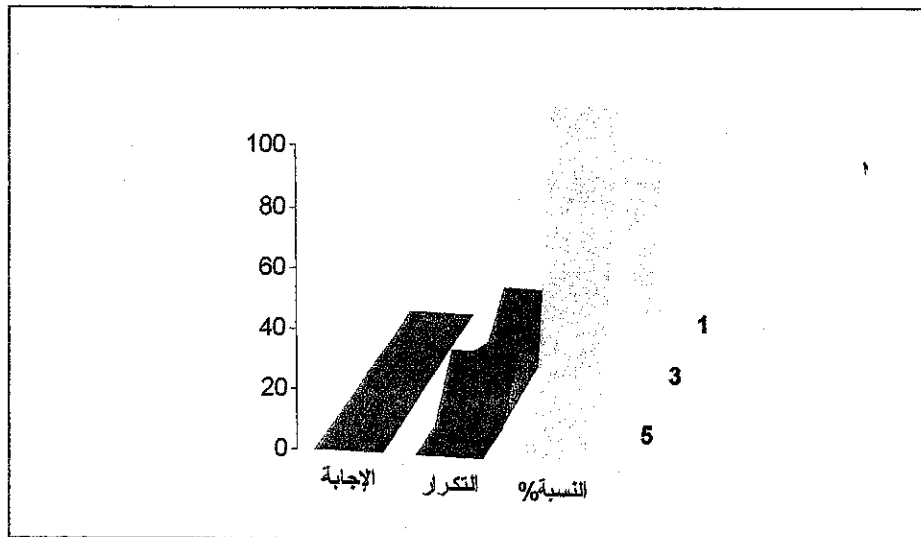
نستنتج من وراء هذه الإجابة أن العمال المنفذين المستجوبين يقدمون أفكار جديدة تساهم في تحسين العمل وهذا في بعض الأحيان.

➤ الإجابة السابعة عشر:

هل تعرف العلاقة بين عمالك الذي تقوم به وكيف يساهم في تحقيق أهداف مؤسستك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
62	10	نعم
00	00	لا
38	06	أحياناً
100	16	المجموع

الشكل يبين انسجام العمال مع أهداف المؤسسة



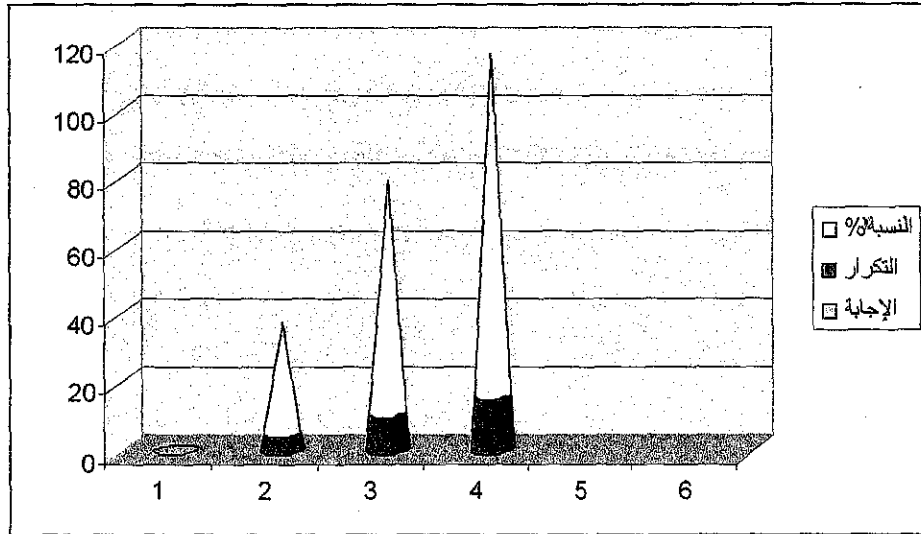
نستنتج من خلال هذا السؤال أن معظم العمال المنفذين المستجوبين لهم دراية بالعلاقة التي تساهم عملهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ الإجابة الثامنة عشر:

هل تقرأ الصحف و المجلات أثناء وقت العمل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
32	05	لا
68	11	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين قراءات الصحف و المجلات في وقت العمل



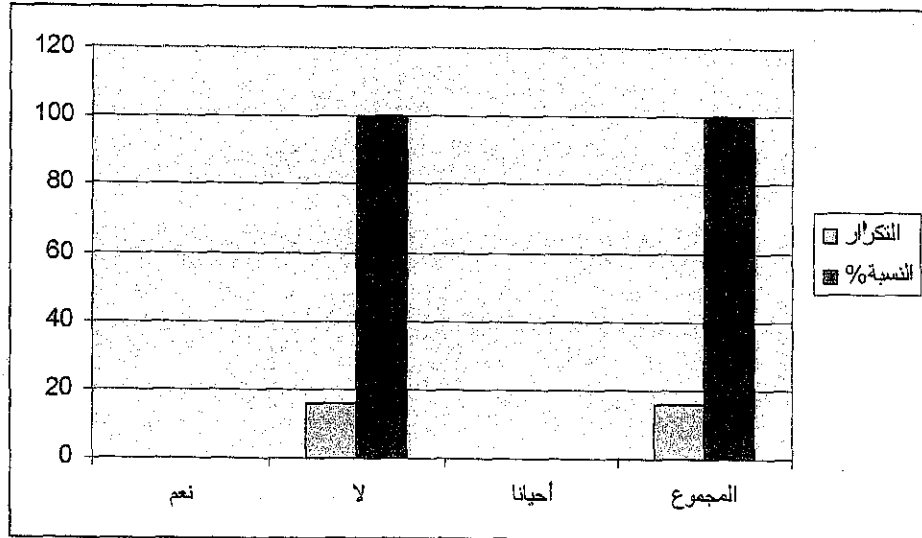
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن بعض العمال المنفذين المستجوبين يقرؤون الصحف و المجلات أثناء أوقات العمل وهذا شيء سلبي بالنسبة للمؤسسة.

➤ الإجابة التاسعة عشر:

هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء وقت العمل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
100	16	لا
00	00	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين قيام العمل بمكالمات هاتفية في وقت العمل



نستنتج من خلال هذه الإجابة أن كل العمال المنفذين المستجوبين لا يقومون بإجراء المكالمات الهاتفية أثناء أوقات العمل وهذا يوحي أنه توجد صرامة في العمل.

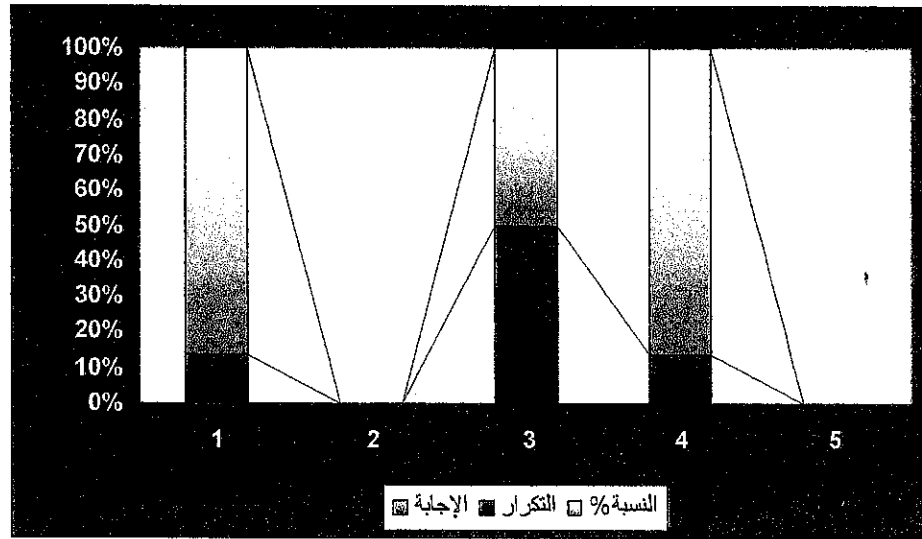


➤ الإجابة العشرين:

هل تدير وقت العمل بشكل جيد؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
88	14	نعم
00	00	لا
2	02	أحيانا
100	16	المجموع

الشكل يبين كيفية العمل بشكل جيد



نستنتج من خلال الإجابة أن العمال المنفذين المستجوبين يديرون وقت عملهم بشكل جيد.

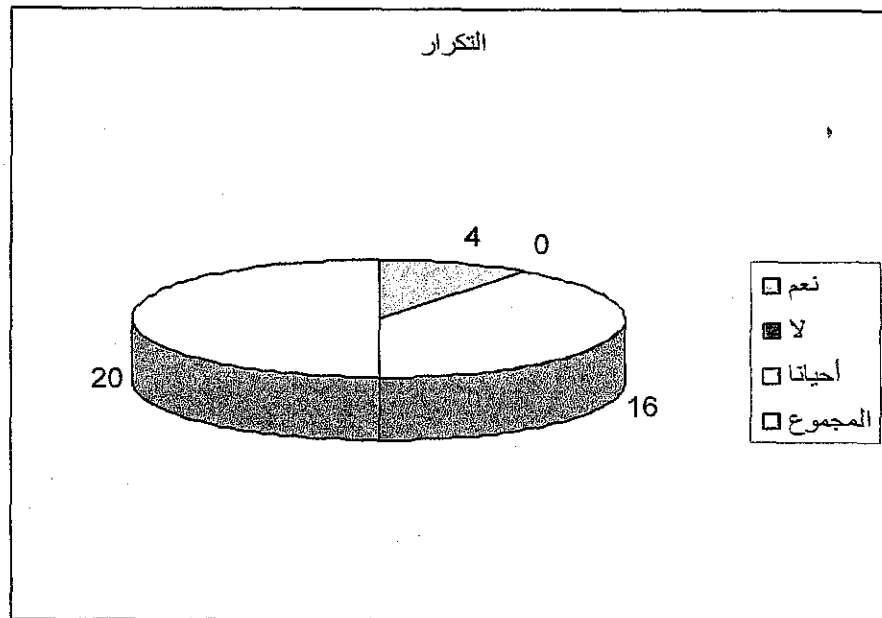
المطلب الثاني : تحليل الاستبيان بالنسبة للإطارات العليا:

الإجابة الأولى:

هل لديك الرغبة في التفوق و التميز؟.

النسبة %	التكرار	الإجابة
20	04	نعم
00	00	لا
80	16	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين الرغبة في التفوق و التميز



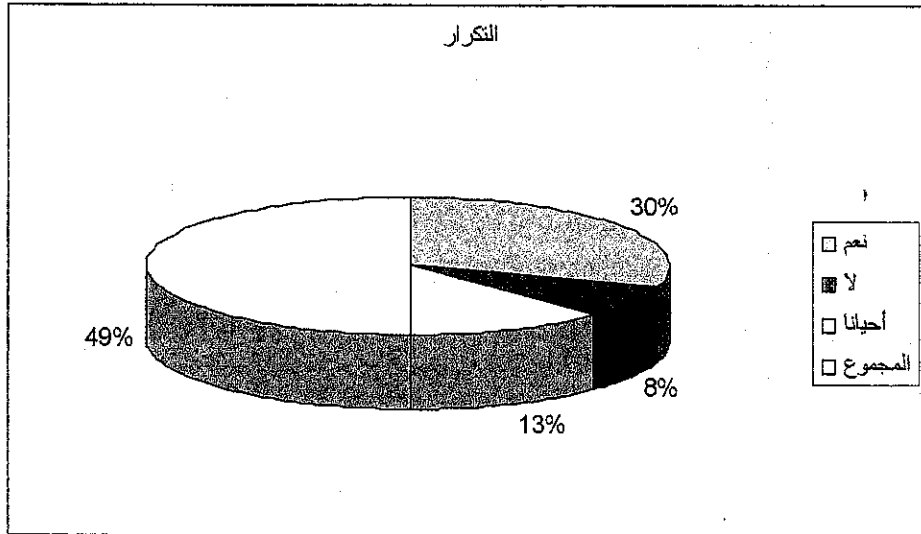
نستنتج من واء هذه الإجابة الأولى أن معظم الإطارات العليا الذين استجوبوا لهم الرغبة في التفوق و التميز وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة.

الإجابة الثانية:

هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
60	12	نعم
15	03	لا
25	05	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين اتخاذ القرارات بشكل رشيد



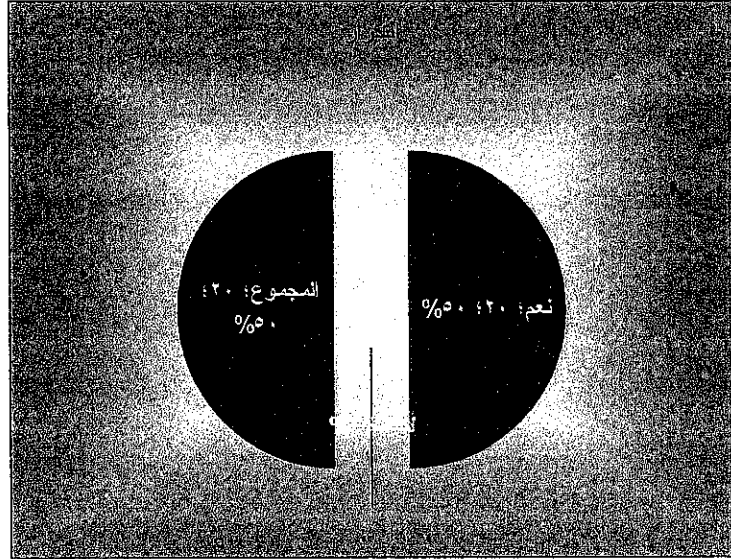
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا المستجوبة لها القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد إلا القليل منهم الذين ليست لهم القدرة على ذلك.

الإجابة الثالثة:

هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجمع الأمور و المهام ؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
00	00	لا
00	00	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين التخطيط السليم



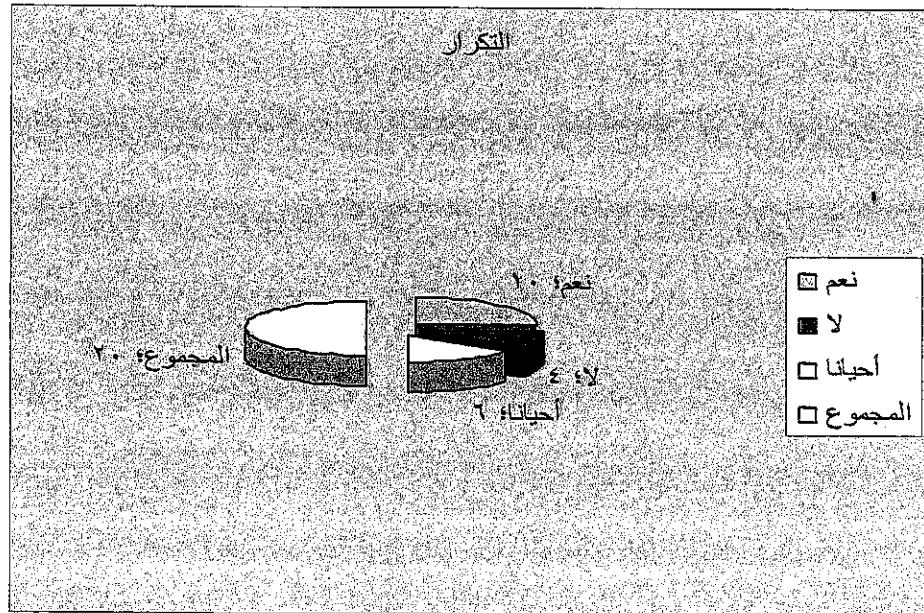
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن كل الإطارات العليا المستجوبين بالمؤسسة لهم القدرة على ممارسة التخطيط السليم لجمع الأمور و المهام وهذا شيء ايجابي بالنسبة للمؤسسة.

الإجابة الرابعة:

هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
50	10	نعم
20	04	لا
30	06	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين القدرة على توزيع المهام



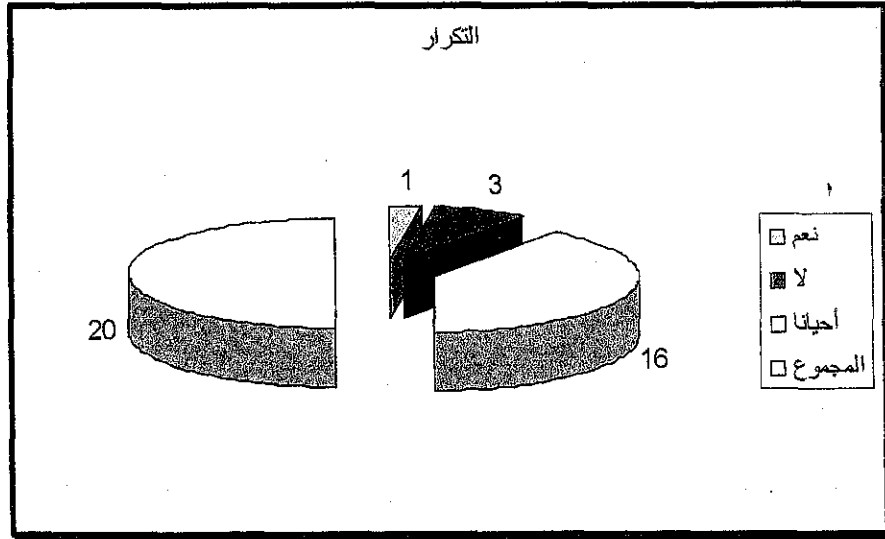
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن نصف الإطارات العليا المستجوبة لهم القدرة على توزيع الأعمال على العاملين المناسبة لهم إلا البعض أحيانا لهم القدرة على ذلك والقليل منهم عاجز عن ذلك.

الإجابة الخامسة:

هل ترغب في التكوين؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
5	01	نعم
15	03	لا
80	16	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين رغبة العمال في التكوين



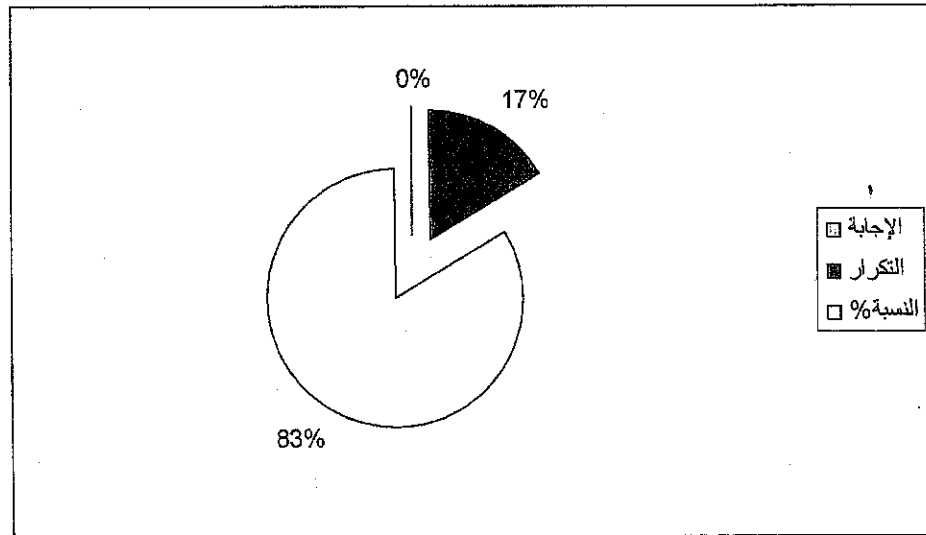
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا بالمؤسسة ترغب في التكوين أحيانا والقليل منهم له الرغبة في التكوين.

الإجابة السادسة:

هل لديك فائدة ايجابية من وراء التكوين؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
85	17	نعم
00	00	لا
15	03	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين الفائدة الايجابية من وراء التكوين



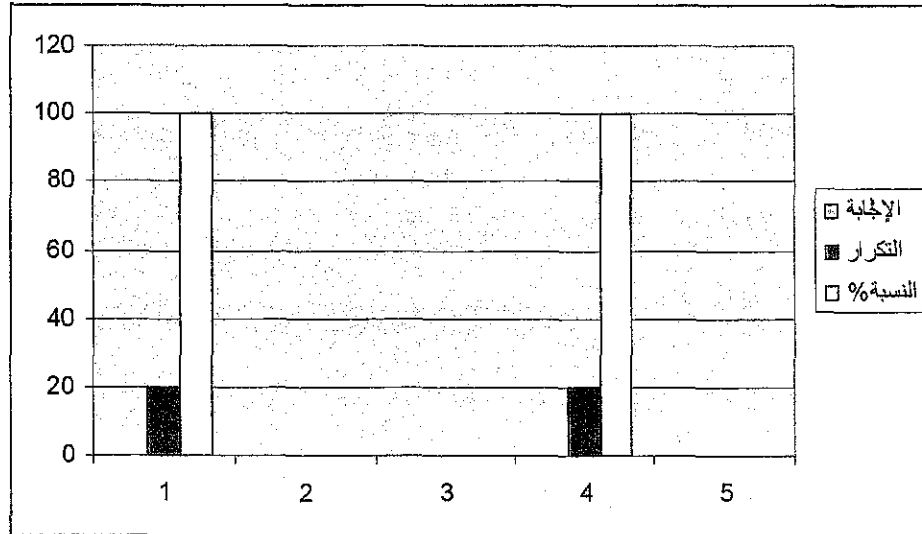
نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا للمؤسسة المتكونين لهم فائدة ايجابية من وراء التكوين وهذه الأخيرة تعود كذلك بالإيجاب على المؤسسة

**الإجابة السابعة :**

هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف مؤسستك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
00	00	لا
00	00	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين أن التكوين يحقق أهداف المسؤول و أهداف المؤسسة



نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن كل الإطارات العليا للمؤسسة يحققون أهدافهم وأهداف المؤسسة من وراء التكوين.

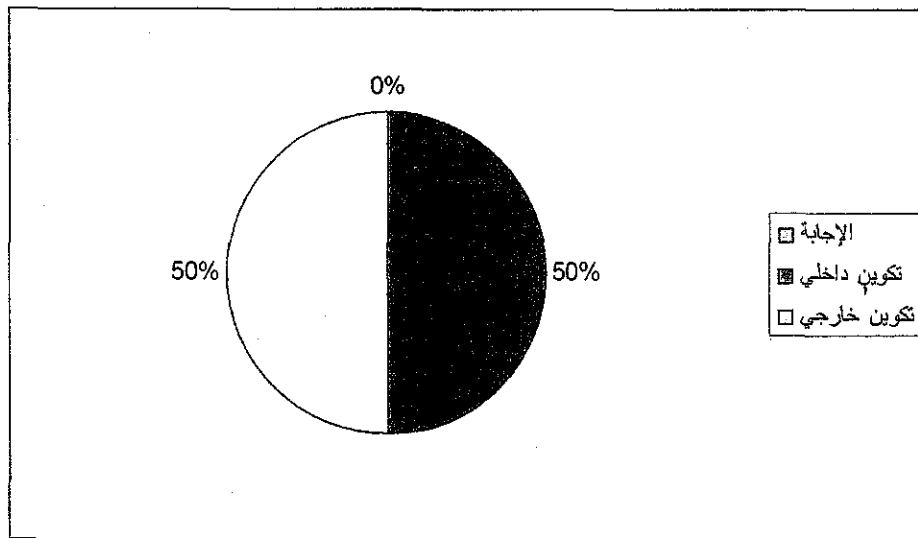


**الإجابة الثامنة:**

كيف تريد نوع التكوين؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
50	10	تكوين داخلي
50	10	تكوين خارجي
100	20	المجموع

الشكل يبين نوع التكوين



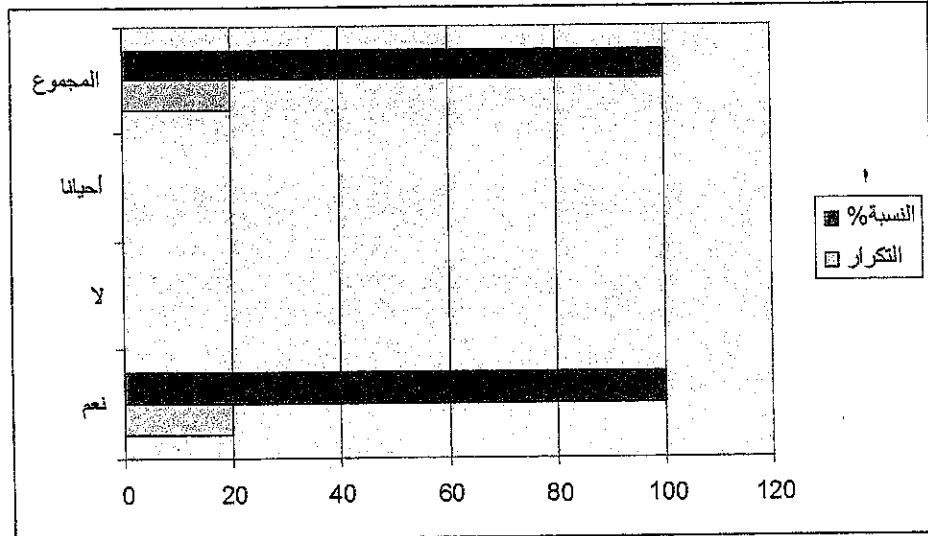
نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن النصف من الإطارات العليا للمؤسسة يرغبون بالتكوين الداخلي والنصف الآخر يرغبون بالتكوين بالخارج.

الإجابة التاسعة:

هل تسعى إلى حضور الدورات التدريبية التي يوفرها عملك؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	20	100
لا	00	00
أحيانا	00	00
المجموع	20	100

الشكل يبين حضور الدورات التكوينية



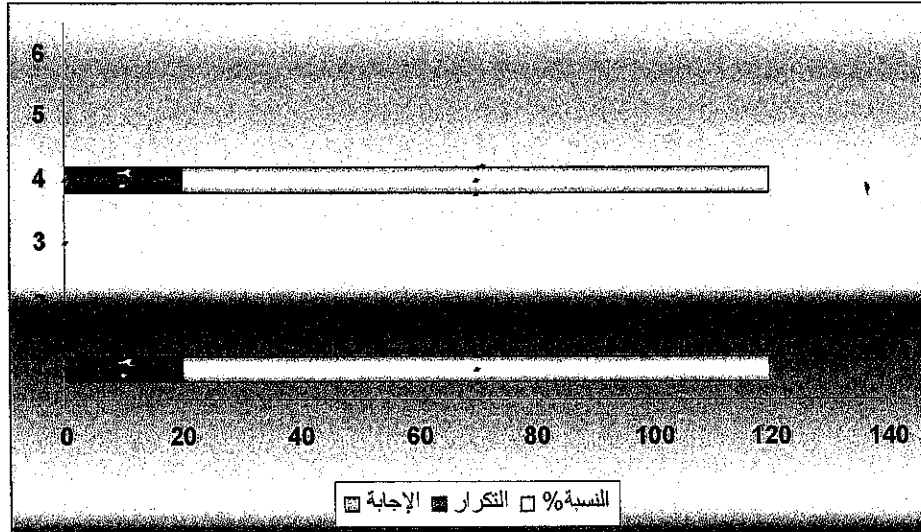
نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن كل الإطارات العليا للمؤسسة تسعى إلى حضور الدورات التدريبية التي تتوفر في عملهم.

**الإجابة العاشرة:**

هل ترفع الروح المعنوية للعاملين؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
00	00	لا
00	00	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يمثل الرفع من معنويات العاملين



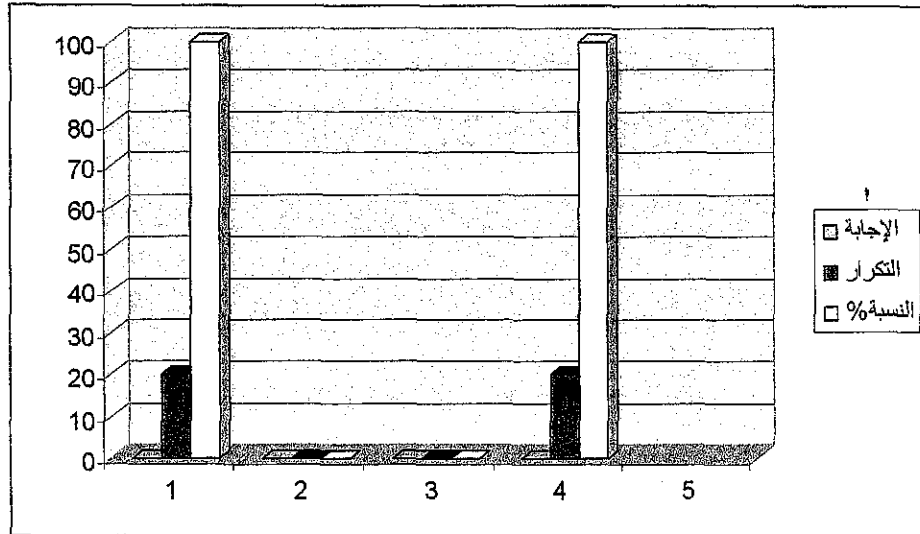
نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن كل الإطارات العليا للمؤسسة لها الرغبة والقدرة في الرفع الروح المعنوية للعاملين وهذا شيء ايجابي لتحفيز العمال على عملهم وكذا تحسين والرفع من أداء المؤسسة.

الإجابة الحادي عشر:

هل تثق في نفسك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
00	00	لا
00	00	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين الثقة في النفس.



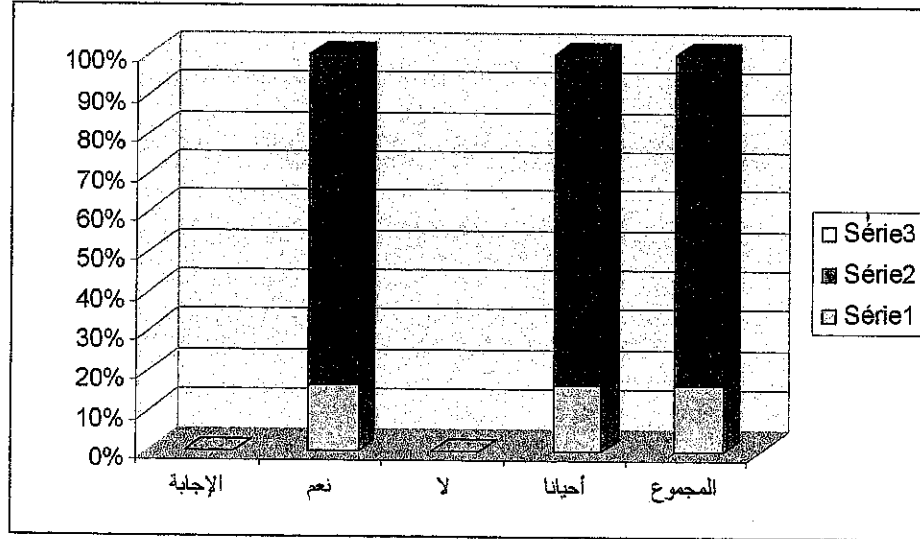
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن كل الإطارات العليا للمؤسسة لديهم الثقة في النفس وهذا شيء ايجابي لنجاعة المؤسسة.

**الإجابة الثانية عشر:**

هل تراعي العدالة بين جميع العاملين؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
10	02	نعم
00	00	لا
90	18	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين العدالة بين العاملين



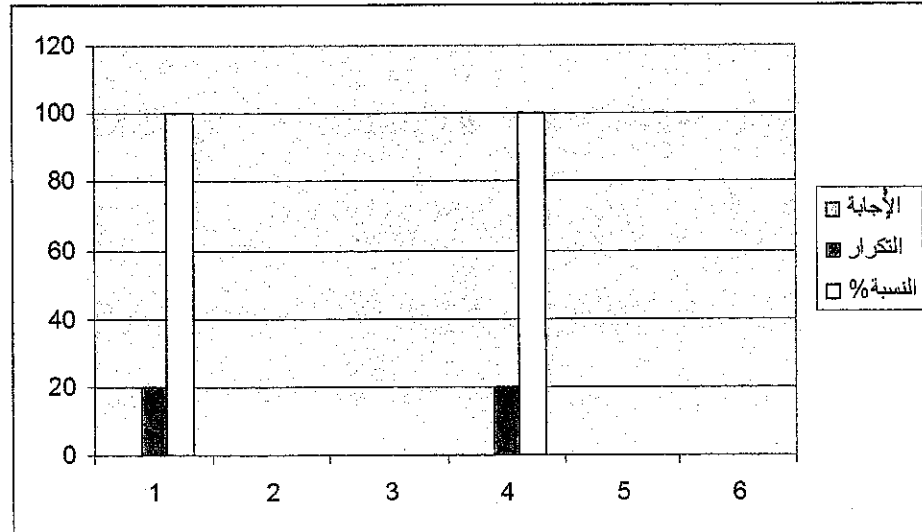
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا يراعون العدالة بين جميع العمال للمؤسسة.

الإجابة الثالثة عشر:

هل تحسن الإنصات للعاملين معك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
00	00	لا
00	00	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين الإنصات للعاملين



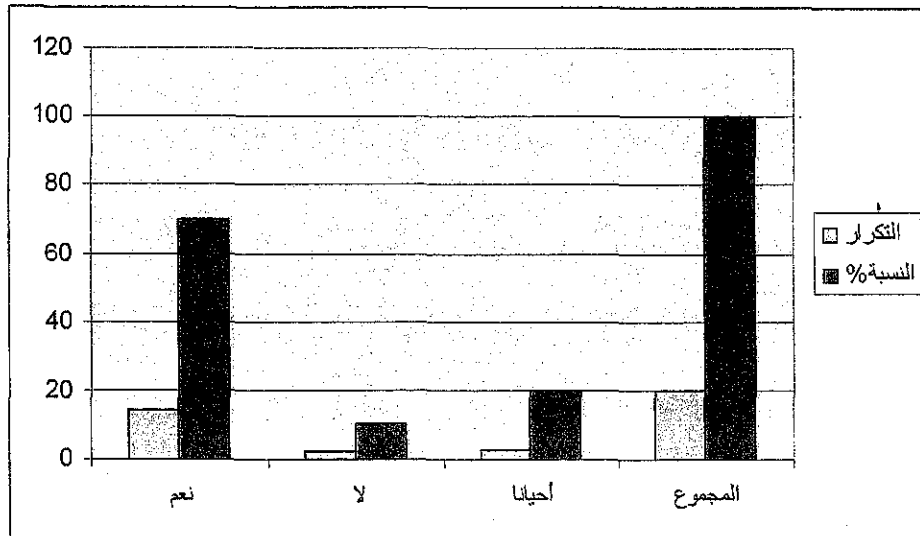
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن كل الإطارات العليا للمؤسسة يحسنون الإنصات للعاملين معهم وبالتالي تقبل الحوار وتحقيق الشفافية بينهم.

الإجابة الرابعة عشر:

هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
70	14	نعم
10	02	لا
20	03	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين مشاركة العاملين في المسؤول في تحديد الأهداف ووضع الخطط



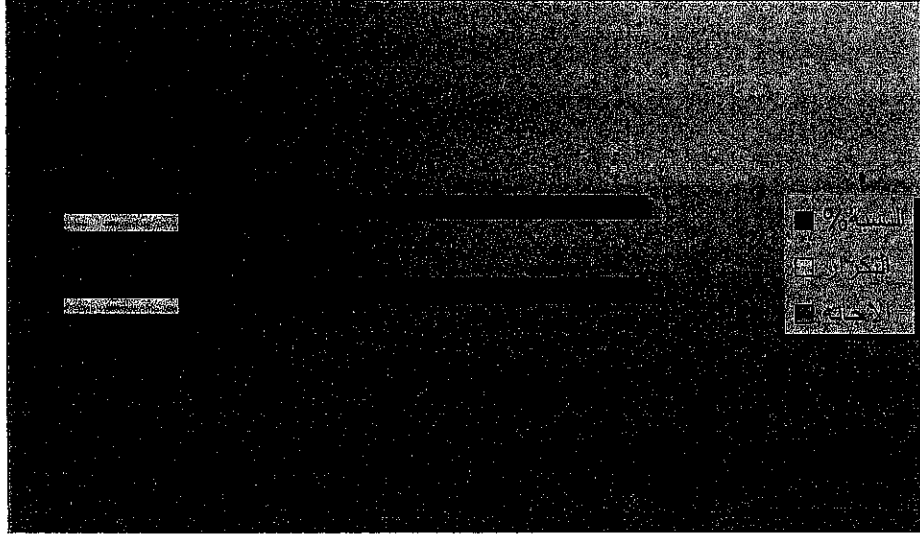
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا للمؤسسة تقوم بإشراك العاملين معها لتحديد الأهداف ووضع الخطط لنجاح المؤسسة.

الإجابة الخامسة عشر:

هل تتمتع بقوة الإرادة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	نعم
00	00	لا
100	20	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين قوة الإرادة



نستنتج من خلال هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا للمؤسسة لديها الإرادة أحيانا وهذا الشيء ليس ايجابي لأنه يجب تحفيزهم وتوفير الشروط الضرورية والمساعدة على العمل وهذا للرفع من إرادتهم.

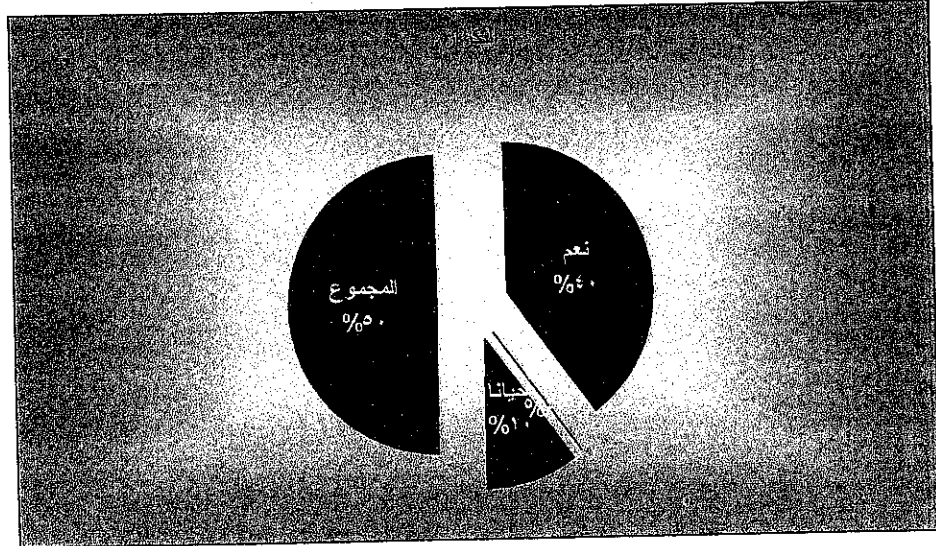


الإجابة السادس عشر:

هل أنت شخص طموح؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
80	16	نعم
00	00	لا
20	04	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين طموحات المسؤول



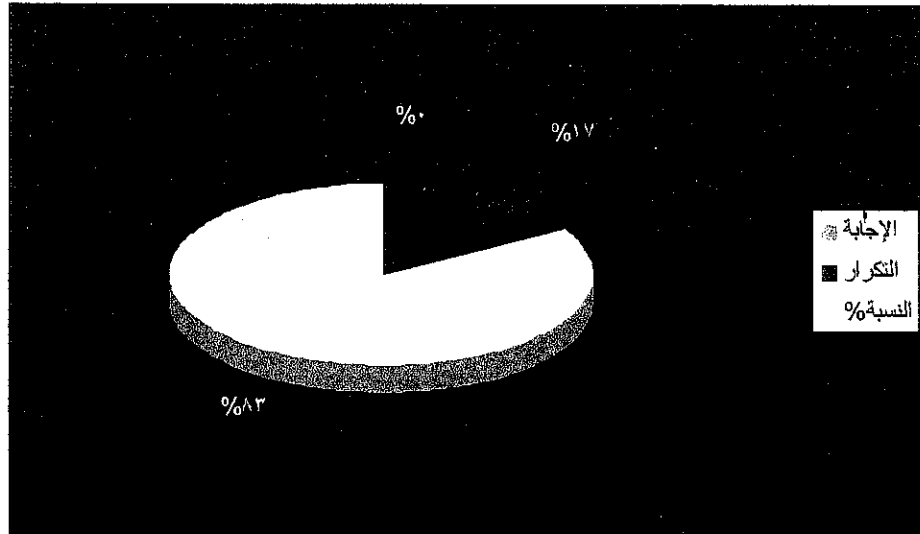
نستخلص من هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا المستجوبة لديها طموحات وهذا شيء إيجابي لهم ويعود بالفائدة على المؤسسة.

الإجابة السابعة عشر:

هل تهتم بتقويم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
20	4	نعم
5	01	لا
75	15	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين تقييم أعمال القسم



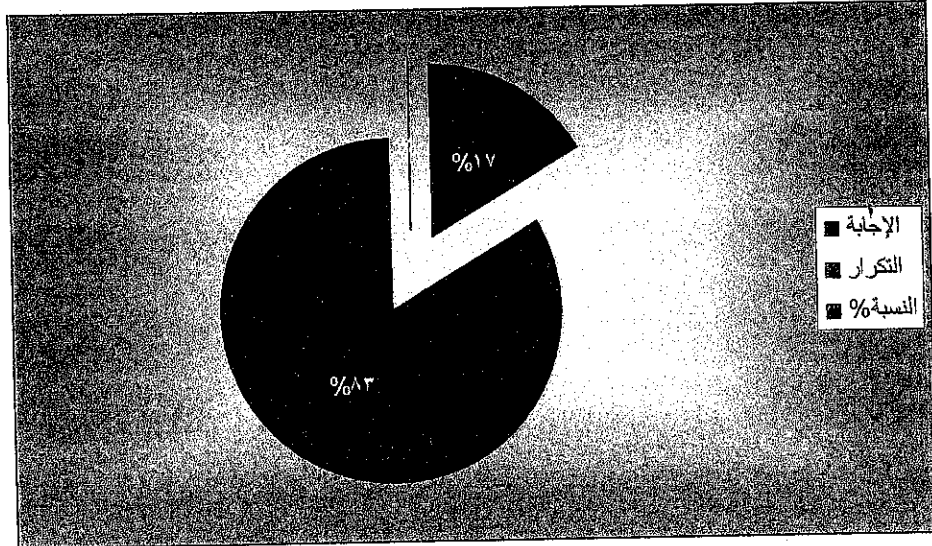
نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا للمؤسسة يهتمون بتقييم الأعمال التي يديرونها وهذه العملية ضرورية لمراقبة سيرورة العمل بالمؤسسة وبالتالي تصحيح وإدراك النقائص مستقبلا.

الإجابة الثامن عشر:

هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
90	18	نعم
00	00	لا
10	02	أحيانا
100	20	المجموع

الشكل يبين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف



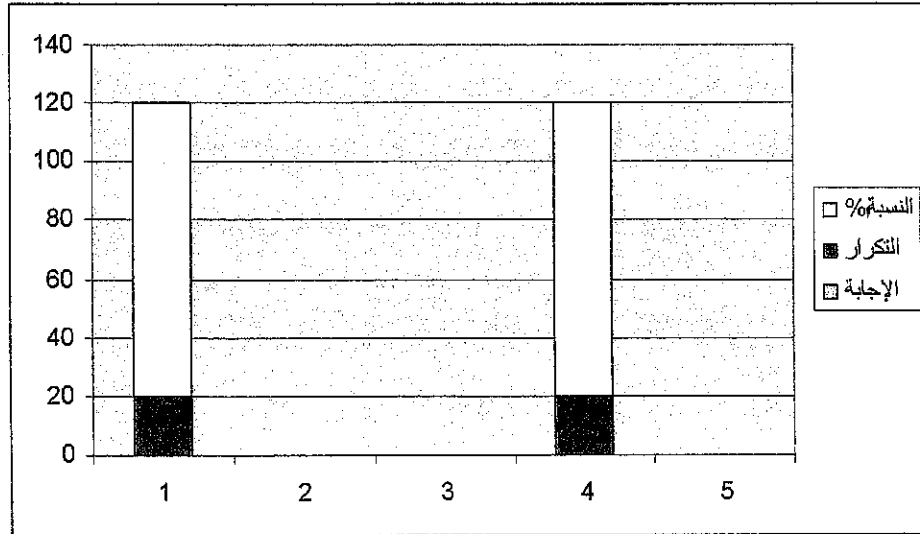
نستنتج من خلال هذه الإجابة أن معظم الإطارات العليا للمؤسسة تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف.

**الإجابة التاسع عشر:**

هل تحاول زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيه؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
100	20	نعم
00	00	لا
00	00	أحياناً
100	20	المجموع

الشكل يبين زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.



نستنتج من خلال هذه الإجابة أن كل الإطارات العليا للمؤسسة يحاولون الزيادة من القدرة التنافسية للمؤسسة.

**خاتمة:**

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإحاطة والإمام بالشركة الجديدة صناعة الخزف الصحي بالرمشي - تلمسان- قمنا بالمسح النظري الذي ركزنا فيه إلى تقديم صورة شاملة للشركة، بداية بنبذة عن تطورها التاريخي خصائصها ومهامها. وبعدها قمنا بتقديم تعريف عن الشركة وعرض هيكلها التنظيمي، كما اعتمدنا عليها كنموذج لاستقفاط أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة والمتعلقة بوظيفة التكوين ثم انتقلنا إلى دراسة مدى احتياجات المؤسسة لوظيفة التكوين وفاعليته، ومن تم انتقلنا مباشرة إلى توزيع ودراسة تحليل الاستبيانين الموزعين على العمال من أجل للوصول إلى نتائج وعرض بعض التوصيات بالمؤسسة.

# الغائبة العارفة

## الخاتمة العامة

إن الإشكالية الأساسية لهذا البحث تمثلت في: كيف يمكن للتكوين أن يساهم في التحسين و الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية بما يسمح لها من مواكبة التطور التكنولوجي و ضمان البقاء في السوق؟ وتطلب علينا الإجابة على هذه الإشكالية تقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل مخصص للجانب التطبيقي:

ففي الجانب النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية، فبدأنا بالفصل الأول الذي قمنا فيه بعرض مفاهيم عامة حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وتطوراتها. أما في الفصل الثاني، فقد تطرقنا إلى وظيفة حيوية وهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي:

وظيفة التكوين، فقمنا بفحص مضمونها وشرح مفاهيمها، نظامها واحتياجاتها، وكذلك تطرقنا إلى عرض عناصر التصميم لبرامجها، آلياته وتقنياته وتوصلنا أخيرا إلى تقييم مدى فاعليته. أما في الفصل الثالث، فقد كان حوصلة بين دور وظيفة التكوين في تحسين ورفع من أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا بعرض مفاهيم وطرق التقييم ومدى تأثيرها على التكوين. أخيرا، تطرقنا في الفصل الرابع إلى دراسة ميدانية تطبيقية، ولهذا الصدد اخترنا الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي (السيرامير CERAMIR) من أجل تحليل وظيفة التكوين على مستوى المؤسسة ومدى تأثيرها على التحسين والرفع من أدائها.

## النتائج:

من خلال هذه المذكرة يمكنني أن أستخلص بعض النتائج أخصها كما يلي:

- 1- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.
- 2- يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.
- 3- ربما اختلف مفهوم التكوين عند الفئات المختلفة من الناس لكنه بوجه عام واضح في أذهان المعنيين، ولذلك أسباب كثيرة أهمها انتشار التكوين وشموله لأعداد متزايدة من العاملين

## الذاتمة العامة

وجود إدارات مخصصة له، وكثافة الجهود التي تبذلها المعاهد والهيئات المختصة لنشر الوعي التكويني.

4- هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التموينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.

5- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تميمتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهة وعلاجها.

6- لا بد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين (التدريب) فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب أخرى إنتاجية أو تنظيمية أو فنية.

7- إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين وترتبط هذه الطرق الثلاث بعضها البعض وتتكامل في منظومة فرعية مدخلاتها المعلومات ومخرجاتها احتياجات تكوينية محددة الأنواع والمواقع والأشخاص.

8- تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف غير الإشرافية.

9- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.

### التوصيات:

على ضوء ما جاء في بحثنا، وما تضمنته الخاتمة من نتائج يمكننا تقديم بعض التوجيهات (الاقتراحات)، التي من الممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص بالمؤسسة وعليه يمكننا صياغتها فيما يلي:

- تحسين ممارسة التكوين على مستوى الأقسام بالمؤسسة من خلال تحديد أدق للأهداف المنتظرة من التكوين ووضع المخططات التكوينية وفقا لاحتياجات دقيقة.

- تنفيذ المخططات السنوية للتكوين والحرص على متابعة وتقييم العملية التكوينية منذ انطلاقها إلى غاية عودة العامل إلى منصب عمله.

- إجبار الموظفين على حضور الدورات التكوينية وتقسيمهم إلى مجموعات أثناء هذه الدورات حيث تحضر بالتناوب من أجل استفادة جميع الأفراد من هذه الدورات التكوينية.



## الذاتية العامة

- ربط نظام التكوين بنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل التشجيع الأفراد على هذا التكوين.
- تشجيع المبادرات الفردية للتكوين.
- ضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين طويل المدى والمتوسط المدى والتكفل به تكفلاً أفضل من الناحية المالية والتربوية.

# فهرس المحتويات

## خطة البحث

الصفحة	المحتوى
أ-هـ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية</b>
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
03	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
04	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية
06	المطلب الرابع: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية
07	الفرع الأول: مكونات التنمية المرتكزة على تحليل و تطوير المورد البشري
08	الفرع الثاني: مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل
08	الفرع الثالث: مكونات التنمية المرتكزة إلى التنظيم
10	المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية
14	المطلب الرابع: أهمية تخطيط الموارد البشرية
15	الفرع الأول: الأهمية الفردية
15	الفرع الثاني: الأهمية التنظيمية
15	الفرع الثالث: الأهمية القومية
16	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	الفرع الأول: النظرة التقليدية
20	الفرع الثاني: النظرة الحديثة
23	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
24	الفرع الأول: حركة الإدارة العلمية
24	الفرع الثاني: حركة العلاقات الإنسانية

25	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على الموارد البشرية
25	الفرع الأول:العوامل الإقتصادية
26	الفرع الثاني:العوامل القانونية
26	الفرع الثالث:العوامل الإجتماعية
27	الفرع الرابع :العوامل للتكنولوجيا
27	المطلب الرابع:أهداف إدارة الموارد البشرية
28	المبحث الرابع: المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث
29	المطلب الثاني: مميزات الإدارة الجديدة
30	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
31	الفرع الأول:الوظائف الفنية
31	الفرع الثاني: الوظائف الإدارية
33	المبحث الخامس: التكوين و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
34	المطلب الأول: تدريب الأفراد
36	المطلب الثاني: تنمية المديرين في المؤسسة
36	المطلب الثالث : عناصر الأداء و علاقته بالتكوين
37	الفرع الأول:تخطيط و توجيه الأداء و العلاقة بالتكوين
37	الفرع الثاني: تطوير الأداء و علاقته بالتكوين
38	المطلب الرابع: تطوير الأداء و علاقته بالتكوين
40	خاتمة الفصل الأول

## الفصل الثاني: العلاقة أسس التكوين و أهميته في المؤسسة

42	مقدمة الفصل
43	المبحث الأول: مفاهيم حول وظيفة التكوين
43	المطلب الأول: مفهوم التكوين
48	المطلب الثاني: مبادئ للتكوين
51	المطلب الثالث : أهمية و فوائد التكوين
51	الفرع الأول:أهمية التكوين
52	الفرع الثاني: فوائد التكوين
53	المطلب الرابع:أهداف التكوين
53	الفرع الأول:الأهداف الإدارية

53	الفرع الثاني: الأهداف الفنية
54	الفرع الثالث: الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية
55	المبحث الثاني: نظام التكوين
55	المطلب الأول: منهاج للنظم في دراسة التكوين
55	الفرع الأول: منهاج النظام
56	الفرع الثاني: تحليل النظام
56	الفرع الثالث: مفهوم النظام
57	الفرع الرابع: نظام التكوين
57	المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين
58	الفرع الأول: المدخلات
61	الفرع الثاني: العمليات
61	الفرع الثالث: المخرجات
63	المطلب الثالث: شروط فعالية النظام
64	المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين
64	المطلب الأول: تصميم عملية التكوين
66	الفرع الأول: مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية
67	الفرع الثاني: مرحلة التدريب
68	الفرع الثالث: مرحلة تقويم و متابعة فاعلية التدريب
68	المطلب الثاني: طرق تدريب العاملين
68	الفرع الأول: التدريب في موقع العمل
69	الفرع الثاني: التدريب خارج العمل
71	خاتمة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: أثر عملية التكوين في تحسين أداء المؤسسة

73	مقدمة الفصل
74	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء
74	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
75	المطلب الثاني: عناصر إدارة الاداء
76	الفرع الأول: تخطيط الأداء
76	الفرع الثاني: توجيه الاداء
76	الفرع الثالث: تشخيص الاداء

77	المبحث الثاني:تقييم الأداء
77	المطلب الأول: الفكرة الأساسية في تقييم الأداء
78	المطلب الثاني: العناصر المحورية في نظم تقييم الاداء
78	المبحث الثالث:تقييم كفاءة الاداء الإقتصادي في المنشآت الاقتصادية
78	المطلب الأول:مفهوم تقييم كفاءة الاداء وأهميته
79	الفرع الأول: مفهوم تقييم كفاءة الاداء
80	الفرع الثاني:أهمية تقييم كفاءة الأداء
81	الفرع الثالث:وظائف تقييم كفاءة الاداء
81	الفرع الرابع:معايير قياس كفاءة الاداء في المنشآت الانتاجية
82	المبحث الرابع: التكوين كمدخل لزيادة الانتاجية
82	المطلب الأول:التكوين و العوامل المحددة للانتاجية
82	الفرع الأول: التكوين والاداء
86	الفرع الثاني:التكوين والتكنولوجيا
86	المطلب الثاني:الاستثمار في التكوين وأثره على الانتاجية
86	الفرع الأول:الاطار المنهجي لسير عائد الاستثمار في التكوين
89	الفرع الثاني:البعد الاستثماري للتكوين
93	الفرع الثالث:أثر التكوين على الانتاجية
90	المبحث الخامس تقييم التكوين
92	المطلب الأول:خطوات تقييم كفاءة التكوين
94	المطلب الثاني:طرق تقييم كفاءة للتكوين
96	خاتمة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي - تلمسان-CERAMIR

98	مقدمة الفصل
99	المبحث الأول:تقديم عام للشركة الجديدة لصناعة الخزف بالرمشي
99	المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة و طبيعة نشاطها
100	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة CERAMIR
101	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة. CERAMIR
102	المبحث الثاني:التكوين بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي
102	المطلب الأول:نظام التكوين بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي

102	الفرع الأول: أهداف نظام التكوين بمؤسسة CERAMIR
103	الفرع الثاني: إدارة النشاط التكويني بمؤسسة CERAMIR
105	المطلب الثاني: الخطوات العملية للتقييم
105	الفرع الأول: انطلاق عملية تقييم الكفاءات
105	الفرع الثاني: مرحلة ملء بطاقة المنصب وتحديد المهام
106	الفرع الثالث: تقييم كفاءات الأفراد
106	الفرع الرابع: حوصلة تقييم كفاءات الافراد
107	المطلب الثالث : تحليل النشاط التكويني بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي
107	الفرع الأول: تحليل الاحتياجات التكوينية بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي (2006/2008)
108	الفرع الثاني: تحليل البرمج التكوينية للشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي (2006/2008)
111	المبحث الثالث: تحليل الاستبتيانين
130-111	المطلب الأول: تحليل الاستبتيان الخاص بالمنفذين
149-131	المطلب الثاني: تحليل الاستبتيان الخاص بالإطارات العليا
150	خاتمة الفصل
154-152	الخاتمة العامة
	المراجع
	قائمة الأشكال والجداول
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	<b>الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية</b>	
12	تخطيط الموارد البشرية	1-1
13	تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمنظمة	2-1
18	عملية إدارة الموارد البشرية	3-1
	<b>الفصل الثاني: العلاقة أسس التكوين و أهميته في المؤسسة</b>	
49	منحنى التعلم	1-2
50	منحنى التعلم نو البداية البطيئة	2-2
50	منحنى نو التعلم البداية السريعة	3-2
60	مدخلات نظام التكوين	4-2
62	مخرجات نظام التكوين	5-2
65	مراحل عملية التدريب	6-2
	<b>الفصل الثالث: أثر عملية التكوين في تحسين أداء المؤسسة</b>	
77	تشخيص الأداء	1-3
84	أثر التجربة	2-3
	<b>الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي - تلمسان - CERAMIR</b>	
101	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرامير	1-4
130-111	أشكال الاستبيان بالنسبة للعاملين المنفذين	2-4
149-131	أشكال الاستبيان بالنسبة للإدارات العليا	3-4



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	1-1
107	الفصل الرابع: دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي بالرمشي – تلمسان-CERAMIR تحليل الاحتياجات التكوينية بالشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي الرمشي Ceramik الفترة 2006-2008	1-4
108	تحليل النشاط التكويني لسنة 2006	2-4

# فائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- د. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر 1998.
- 2- د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، 2005.
- 3- د. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي، عمان-الأردن، ط2، 2006.
- 4- د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، سنة 2000.
- 5- د. محمد سعيد انور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 6- د. صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2000.
- 7- أ.د. علي غربي اسماعيل فيرة، بلقاسم سلطنة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2007.
- 8- د. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- 9- د. اعيد الحميد عبد الفتاح العربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007.
- 10- د. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 11- د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 12- أ.د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، السويس، 2004.
- 13- د. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، سنة 2007.
- 14- د. دوغلاس ك. سميت، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ابتراك للطباعة والنشر.
- 15- د. احمد ابو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2004.
- 16- د. نيلزجوران وجان روى وماجتر ووتر، الأداء البشري الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة 2002.
- 17- د.كريس اشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2001.

- 18- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
- 19- د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، 2000.
- 20- د. أحمد عزت، علم النفس الصناعي، دار القومية، الإسكندرية، 1965.
- 21- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 22- د. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت 2002.
- 23- د. حسين الدوري، نظريات التطوير والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1980.
- 24- د. محمد عبد الفتاح باقي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983.
- 25- د. محمد عثمان ود، حمدي مصطفى المعاد، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990.
- 26- د. عبد السلام أبو حفص، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط3، 2001.
- 27- د. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 28- د. عمر وصفي عقيلي، الإدارة- أصول وأسس ومفاهيم-، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 29- د. هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 2001.
- 30- محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح، الدار البيضاء، 2002.
- 31- د. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، ط3، 1985.
- 32- د. عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
- 33- د. عقيل حاسم، عبد الله أبو رغيف، طارق العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي والحديث، الإسكندرية، 1998.
- 34- د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.
- 35- د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 36- د. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1994.

37- د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Bernard Martony, Daniel Crozet « Gestion des Ressources Humaines », manuel de pilotage social, édition nathan, 1998.
- 2- WR. Treacy, « Designing Training and Development Systems », New York, am, 1971.
- 3- Frank Bietrey, «La gestion des Ressources Humaines en Pratique», édoition Eska, 1998.
- 4- A. Martinet, « la stratégie », Vuibert, Paris, 1983.
- 5- Gilles Bressy & Christian Koukayt, « Economie d'entreprise », 7<sup>ème</sup> édition Dalloz, Paris, 2004.
- 6- Allard Elisabeth, « Tendances et prises de recherche en gestion des ressources humaines », rapport de recherche, Québec, 1999.
- 7- Lakhdar Schiou, « Gestion du personnel », les éditions l'organisation, Québec, 4<sup>ème</sup> édition, 1993.
- 8- Grant, V., and Smith, G., « Personnel Administration and Industrial relation », second edition, loughman, London, 1977.

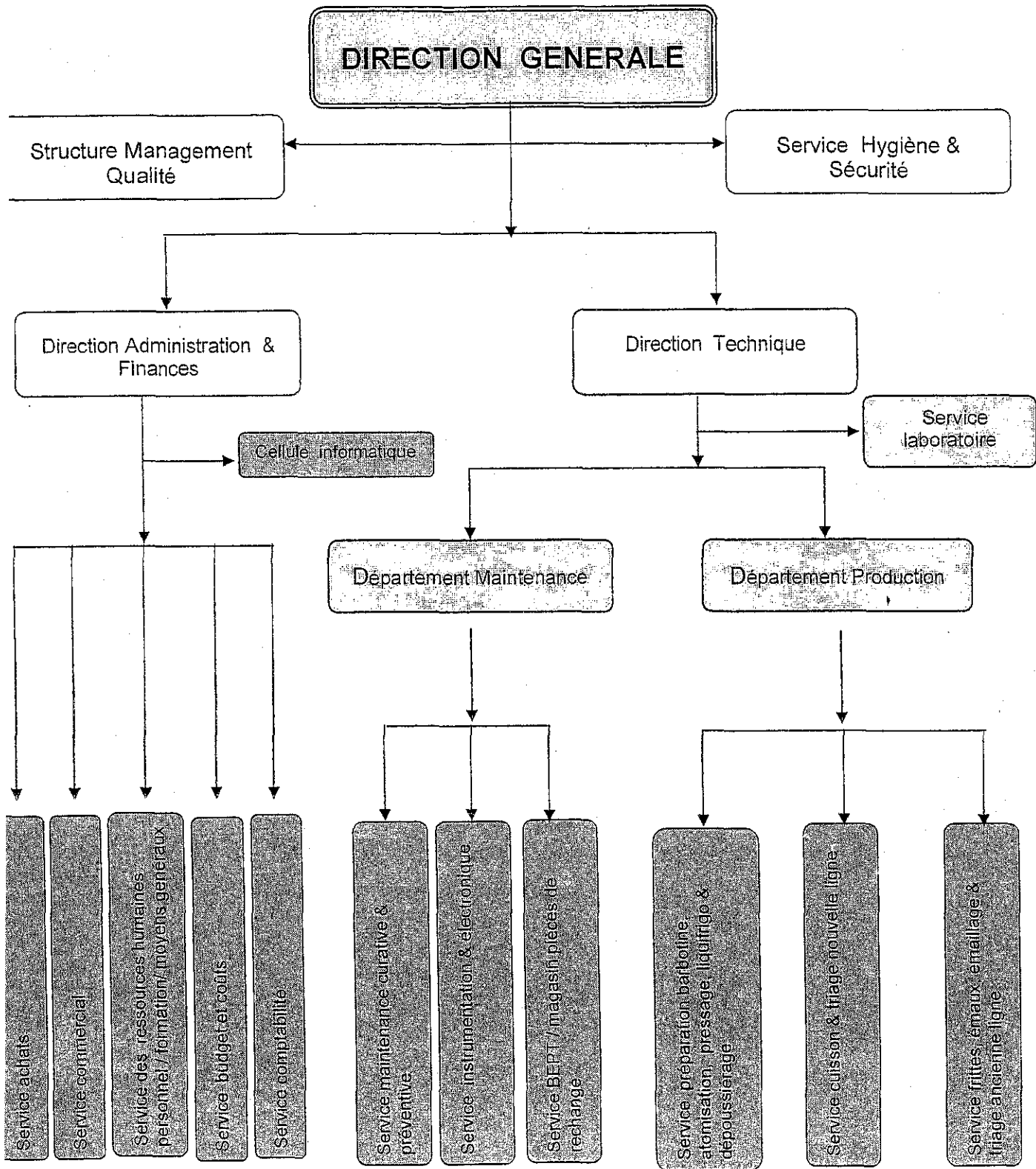
قائمة المراجع لمذكرات التخرج لشهاد الماجستير:

- 1- حوالمف رحيمه، أهيهه تكوين الإطارات ودورها في الأداء العام للمؤسسة، جامعة تلمسان، 1998/1997.
- 2- بوشعور رضيه، تحليل الأداء في الخدماء، جامعة تلمسان، 2003/2002.
- 3- بن احمد عبد القادر، التخطيط الاسراتيجي للموارد البشريه، جامعة تلمسان، 2004/2003.
- 4- كمال طاطاي، دور التكوين في رفع انتاجيه المؤسسات، جامعة الجزائر، 2003.
- 5- شليل عبد اللطيف، سياسه التكوين بالمؤسسة، جامعة تلمسان، 2001.
- 6- بريقي حسين، اسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الاقتصاءيه، جامعة الجزائر، 1997.

الذبح

## SITUATION DES EFFECTIFS ( T. 1 )

CATEGORIES	CAT.	Collectif de production				Collectif de soutien				Collectif administratif				Total			
		Début mois	Entrées	Sorties	fin mois	Début mois	Entrées	Sorties	fin mois	Début mois	Entrées	Sorties	fin mois	Début mois	Entrées	Sorties	fin mois
SOCIO-PROFESSIONNEL	6 E1	2	0	0	2	0	0	0	0	11	0	0	11	13	0	0	13
	7 E2	28	0	0	28	3	0	0	3	0	0	0	31	0	0	31	
	8 E3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3	0	0	3
	9 E4	52	0	0	52	4	0	0	4	10	0	0	10	66	0	0	66
	10 E5	10	0	0	10	2	0	0	2	4	0	0	4	16	0	0	16
	11 E6	8	0	0	8	1	0	0	1	6	0	0	6	15	0	0	15
	12 E7	5	0	0	5	3	0	0	3	4	0	0	4	12	0	0	12
S/T EXECUTION		105	0	0	105	13	0	0	13	38	0	0	38	156	0	0	156
MAITRISE	13 M1	3	0	0	3	8	0	0	8	10	0	0	10	21	0	0	21
	14 M2	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	3	4	0	0	4
	15 M3	2	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	1	4	0	0	4
S/T MAITRISE		6	0	0	6	9	0	0	9	14	0	0	14	29	0	0	29
CADRE	16 C1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1
	17 C2	3	0	0	3	4	0	0	4	3	0	0	3	10	0	0	10
	18 C3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	19 C4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S/T CADRE		3	0	0	3	4	0	0	4	4	0	0	4	11	0	0	11
CADRE SUPERIEUR	20 CS1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	3	0	0	3
	21 CS2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	22 CS3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	23 CS4	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	2
	24 CS5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	25 CS6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S/T CADRE SUPERIEUR		1	0	0	1	2	0	0	2	2	0	0	2	5	0	0	5
CADRE DIRIGEANT		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1
OCCASIONNELS		19	0	5	14	8	0	1	7	6	0	0	6	33	0	6	27
..... DONT CADRES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FILIALE		134	0	5	129	36	0	1	35	65	0	0	65	235	0	6	229
APPRENTIS		0	0	0	0	2	1	0	3	1	0	0	1	3	1	0	4



Approuvé par  
BENTOUMI Djilali

Président Directeur Général

Date et visa :22/03/2008



CERAMIR

## PLAN DE FORMATION

Période : 2008

Ref. : FR.6.23

Version : V1

Date : 06/01/2008

Page : 1 / 1

N°	Intitulé	Thème	Organisme formateur	Nbre de pers.	Durée de format.	Début	Fin	Coût (KDA)		
								Pédagogique	Autres frais	Total
01	Direction Générale	Sécurité industrielle	Hyprosec /EGIC/B.C.S	01	80 Heures	09/08	12/08	36	02	38
		Sécurité industrielle	ISEC	01	96 Heures	04/08	06/08	32	01	33
		Nouveau système Comptable et financier et les normes internat.	ISEC Tlemcen	01	128 Heures	02/08	12/08	120	6	126
02	Direction Administration et finances	Gestion du commercial	ISEC Tlemcen	01	96 Heures	09/08	11/08	32	01	33
		Commerce international	IGPE /EGIC/	01	96 Heures	09/08	11/08	32	01	33
		Gestion des stocks	ISEC Tlemcen	01	96 Heures	04/08	06/08	32	01	33
03	Direction Technique	Sérigraphie	Interne (labo.)	01	64 Heures	05/08	07/08	-	01	01
<b>T o t a l</b>								<b>284</b>	<b>13</b>	<b>297</b>

**N.B** : les informations programmer dans le plan MEDA et ce plan ne seront réalisé qu'une seule fois .

Rédigée par

Validée par

Approuvée par

Mme BELFATMI Nadia

KHEROUFI Sidi Mohamed

BENTOUMI Djilali

Chef service /ressources humaines

Le Directeur de l'administration et des finances

Le Président Directeur Général

Date : 06/01/2008

Date : 06/01/2008

Date : 06/01/2008

**Planning annuel de la formation**  
**Période : 2008**

Ref. : FR.6.54  
 Version: V2  
 Date : 12/...  
 Page : 1/...

CERAMIR

N°	Intitulé	Thème	Organisme	Nbre pers.	Durée	T i m i n g (mois)												
						01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
01	Direction Générale	Sécurité ind.	Hyprosec	01	80 H													
		S. industriel	ISEC	01	96 H													
02	Direction administration et finances	Nouveau système compt. /financ.	Hyprosec	01	128 H													
		Gestion du commerce	ISEC Tlemcen	01	96 H													
		Commerce international.	IGPE /EGIC	01	96 H													
		Gestion des stocks	ISEC Tlemcen	01	96 H													
03	Direction Technique	Sérigraphie	Interne (labo)	01	64 H													

Rédigée par

Nom et prénom

Fonction

Date

Validée par

Nom et prénom

Fonction

Date

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Commentaires :

- La formation durant l'année 2006 à été réalisée en 53,33 %
- Le nombre d'agents formé est de l'ordre de 58 agents
- La formation sur la technologie céramique programmée pour 2005 à été réalisée en 2006, en parallèle une formation sur la comptabilité analytique à été réalisée dans le but d'améliorer la gestion et le calcul de coût de chaque processus au niveau de la direction technique.
- La formation concernant la gestion des ressources humaines et management qualité est reporté pour l'année 2007 avec changement du formateur d'externe en interne et ce pour des raisons financières.
- La formation sur les thèmes circuit hydraulique et Corel à été reportée pour absence de ces spécialités au niveau des centres de formation.
- Les évaluations à chaud et à froid des formations 2005 et 2006 sont réalisées en leurs totalité.

Rédigée par

Mme BELFATMI Nadia

Chef de service personnel et formation

Date et visa : 17/04/2007

Commentaire :

- Durant le 1<sup>er</sup> semestre 2007 Cinq (05) formations sur Huit (08) non prévu ont été introduite dans le planning de formation, vu leurs importances pour l'amélioration du rendement des agents de la CERAMIR ; tel que la formation sur l'habilitation aux risques électriques, le management opérationnel ; les techniques de vente et négociations commerciales et les automates programmables.
- La formation sur la gestion des stocks (gratuite) non prévu à été réalisé a titre de mesure d'accompagnement par le centre de formation ISEC et pour un élément de la gestion des stocks.
- La formation des ressources humaines et management qualité à été réalisé à 50 % ; il reste donc la partie concernant le management qualité qui a été reporté suite au décalage des heures dû aux absences du personnel retenu par nécessité de service à leur poste de travail. Cette partie sera formalisée le mois de septembre 2007 (après la période des congés).
- La formation sur la pelle chargeuse n'a pas pu être réalisée à cause du plan de charge du formateur (panne de l'autocar et des camions).

## Rédigée par

Mme BELFATMI Nadia

Chef de service personnel et formation

Date et visa : 24/07/2007

Synthèse de la formation  
 Période : 2<sup>ème</sup> semestre 2007

CERAMIR

Nom et prénom du bénéficiaire	Fonction	Processus	Thème de la formation	Organisme formateur		Période		Coût KDA		Observations
				Prévu	Réalisé	Prévue	Réalisée	Prévu	Réalisé	
BENKETTI Mohamed	Chef dpt maint.	D.T	Engineering mangt	U/ Tiemcen	U/ Tiemcen	01/07	01/07	174	176	En cours
KHEROUFI S. Med	D.A.F	Direction G.	Engineering opérationnel	IEDE Tiemcen	IEDE Tiemcen	02/07	02/07	140	140	En cours
BENSABRI Mohamed	Chef sce H.S	Direction G.	Sécurité indust.	ISEC/ autres	-	09/07	-	68	-	Non réalisé
BENAMAR Leïla	Informaticienne Q	D. ADM. F.	Réseau informatique	EGIC ORAN	-	09/07	-	84	-	Non réalisé
BENTRAR Fatna	Secrétaire Q.	Direction G.	Archives	C.F.P.A	-	09/07	-	06	-	Non réalisé
BENRAMDANE Khadidja	Secrétaire	Qualité	Archives	Remchi	-	-	-	-	-	Non réalisé

CERAMIR

**Synthèse de la formation**  
**Période : 4<sup>ème</sup> trimestre 2007**

Réf : FR.6.58  
 Version: V2  
 Date : 19/01/2008  
 Page : 1 / 1

Nom et prénom du bénéficiaire	Fonction	Processus	Thème de la formation	Organisme formateur		Période		Coût KDA		Observations	
				Prévu	Réalisé	Prévu	Réal.	Prévu	Réal.		
BENSABRI Mohamed	Chef sce	Direction G.	Sécurité industrielle	Hyprosec Tlemcen	-	09/07	-	68	-	Prévu non réalisé p/ des raisons de trésorerie	
BENKETTI Mohamed	Chef dpt maint.	D.T	Enginnering mangt	U/ Tlemcen	U/ Tlemcen	01/07	01/07	174	176	-	
KHEROUFI Sidi Med	D.A.F	D. ADM. F.	Management opérationnel	IEDE Tlemcen	IEDE Tlemcen	02/07	02/07	140	140	-	
BENTRAR Fatna	Secrétaire Q.	Direction G.	Archives	C.F.P.A Remchi	C.F.P.A Remchi	09/07	09/07	06	03	Non réalisée par faute de non disponibilité d'un nombre suffisant pour formé une classe au niveau du C.F.P.A.	
BENRAMDANE Khadidja	Secrétaire	Direction G.	Archives	C.F.P.A Remchi	C.F.P.A Remchi	09/07	09/07	06	03		
<b>Total</b>								<b>158</b>			

\* La formation sur la gestion des archives par le CFPA de Remchi : la gestion du réseau informatique et sécurité industrielle prévu le 3<sup>ème</sup> trimestre n'ont pas été réalisées pour les mêmes raisons à titre de rappel :

- la non disponibilité d'un nombre suffisant de personne a former au niveau du CFPA est aussi les difficultés de la trésorerie de la société.

Rédigée par

Mme BELFATMI Nadia

Chef service / personnel et formation

Date et visa : 19/01/2008

<b>CERAMIR</b>	<b>Fiche d'évaluation à chaud de la formation</b>	<b>Réf.</b> : FR.6.56
		<b>Version:</b> V2
		<b>Date</b> : ...../.../...
		<b>Page</b> : 1/.....

**1- Renseignement généraux sur la formation :**

Participant à la formation : .....

Fonction : .....GSP : .....Structure : .....

Thème de la formation : ..... Période : du .././... Au .././.....

Organisme formateur : ..... animateur : .....

**2- Evaluation de la formation:**

Appréciation	Bon	Moyen	Insuffisant
<b>Critères</b>			
<b>1- Organisation</b>			
• Accueil			
• Salle / installation			
• Logistique de la formation			
<b>2- Pédagogie</b>			
• Animation			
• Enchaînement des thèmes			
• Moyens didactiques			
- Support écrit			
- Support audio - visuel			
• Participation au débat			
<b>3- Programme</b>			
• Atteinte objectif formation			
• Contenu			
• Niveau			
• Respect du programme			
<b>4- Intérêt du thème</b>			
• Pour le poste / fonction			
• Pour le processus d'activité			

**3- Suggestions:**.....  
 .....  
 .....

6 notes qui suivent

CERAMIR	Fiche d'évaluation à froid de la formation	Réf. : FR.6.57
		Version: V2
		Date : ..../../..
		Page : 1/.....

**1- Renseignement généraux sur la formation :**

Participant à la formation : .....

Fonction : ..... GSP : ..... Structure : .....

Thème de la formation : ..... Période : du .././... Au .././.....

Organisme formateur : ..... animateur : .....

**2- Evaluation de la formation:**

N°	Critères d'appréciation	Du : .././... Au : .././...	Du : .././... Au : .././...	Du : .././... Au : .././...	Observations
	<b>• Apport personnel</b>				
01	➤ Savoir faire				
02	➤ Connaissances				
03	➤ Autonomie/ initiatives				
	<b>• Apport au sein du groupe de travail</b>				
04	➤ Communication				
05	➤ Intégration				
	Total				

Pas de tout maîtrisé  0 Insuffisamment maîtrisé  03 Assez bien maîtrisé  07 Parfaitement maîtrisé  10

Très bonne évolution

Bonne évolution

Assez bonne évolution

Stagnation


total ≥ 30 Pts

30 < total ≤ 20 Pts

20 < total ≤ 7 Pts

total < 7 Pts

Rédigée par

Nom et prénom

Fonction

Date et visa :



## الإستبيان:

في إطار القيام بدراسة إحصائية حول مدى توفر التكوين في المؤسسات الجزائرية و محاولة منا مدى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا الأخير في تحسين و تنويع الإنتاجية .  
و لهذا نطلب منكم المساعدة من خلال ملئ الاستبيان الذي كانت أغلب أسئلته تركز على التكوين في المؤسسة الجزائرية " سيراميك".

### الجزء الأول الخاص بالإطارات العليا

الإجابة تكون بوضع العلامة (+) في المكان المناسب

1- هل لديك الرغبة في التفوق و التميز؟

نعم  لا  أحيانا

2- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد؟

نعم  لا  أحيانا

3- هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجمع الأمور و المهام؟

نعم  لا  أحيانا

4- هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم و قدراتهم؟

نعم  لا  أحيانا

5- هل ترغب في التكوين؟

نعم  لا  أحيانا

6- هل لديك فائدة ايجابية من وراء التكوين؟

نعم  لا  أحيانا

7- هل التكوين يحقق أهدافك و أهداف مؤسستك؟

نعم  لا  أحيانا

8- كيف تريد نوع التكوين؟

داخلي.

خارجي.

9- هل تسعى إلى حضور الدورات التدريبية التي يوفرها عمالك؟

نعم  لا  أحيانا

10- هل ترفع الروح المعنوية للعاملين؟

نعم  لا  أحيانا

11- هل تثق في نفسك؟

نعم  لا  أحيانا

12- هل تراعي العدالة بين جميع العاملين؟

نعم  لا  أحيانا

13- هل تحسن الإنصات للعاملين معك؟

نعم  لا  أحيانا

14- هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟

نعم  لا  أحيانا

15- هل تتمتع بقوة الإرادة؟

نعم  لا  أحيانا

16- هل أنت شخص طموح؟

نعم  لا  أحيانا

17- هل تهتم بتقييم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟

نعم  لا  أحيانا

18- هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟

نعم  لا  أحيانا

19- هل تحاول زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم  لا  أحيانا

10. هل يؤثر التكوين ايجابا في عملك؟

نعم  لا  أحيانا

11. ما هو نوع التكوين الذي تريده من مؤسستك؟

تكوين داخلي

تكوين خارجي

12. هل يلجأ رئيسك عند حدوث مشكلات في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

13. هل تسعى لأن يرشحك رئيسك لدورة تدريبية سوف ترفع من كفاءتك في

العمل؟

نعم  لا  أحيانا

14. هل تتمنى أن تحصل على موقع رئاسي في مكان عملك؟

نعم  لا  أحيانا

15. هل تعرف القوانين و اللوائح المنظمة لعملك و تحتفظ بنسخة منها؟

نعم  لا  أحيانا

16. هل قدمت أفكارا جديدة ساهمت في تحسين العمل في الإدارة أو المؤسسة

التي تعمل بها؟

نعم  لا  أحيانا

17. هل تعرف العلاقة بين عملك الذي تقوم به و كيف يساهم في تحقيق أهداف

مؤسستك؟

نعم  لا  أحيانا

18. هل تقرأ الصحف و المجلات أثناء وقت العمل؟

نعم  لا  أحيانا

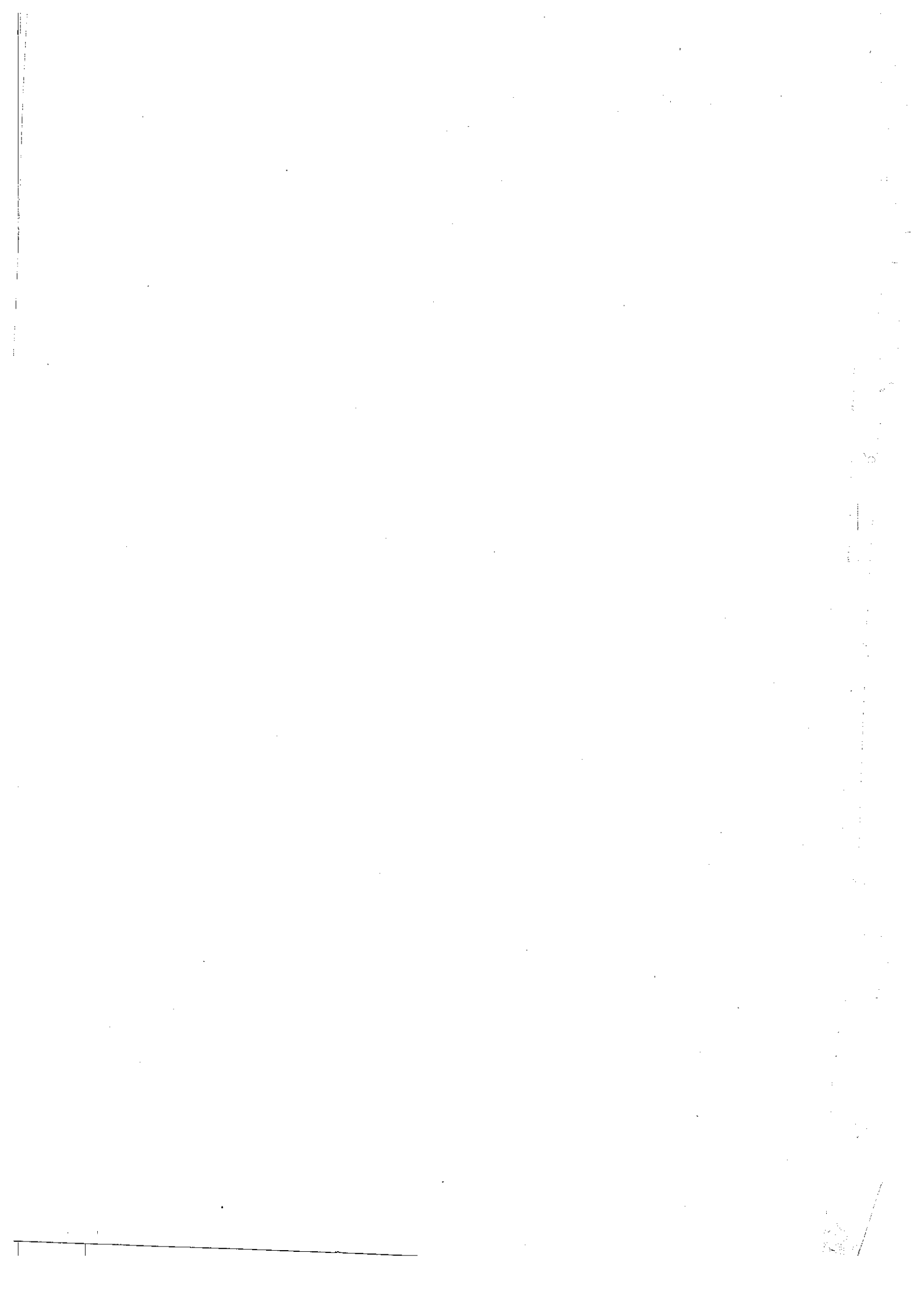
19. هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء وقت العمل؟

نعم  لا  أحيانا

20. هل تدير وقت العمل بشكل جيد؟

نعم  لا  أحيانا

**تقبلوا مني سيادتكم فائق الاحترام و التقدير**



## الملخص:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية من أجل تحسين أدائها و رفع من مردودتها, لهذا نجد أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية في غالبية المنظمات .  
وبحثنا هذا يصب في نفس الاتجاه حيث يتعرض إلى أهمية الوظيفة التكوينية في المؤسسة و مساهمتها في تحسين أداء العمال و الرفع من مردوديتها الاقتصادية, وهذا بالإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للتكوين أن يساهم في التحسين و الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية بما يسمح لها من مواكبة التطور التكنولوجي و ضمان البقاء في السوق ؟  
وقد توصلنا الى ان اداء المؤسسة الاقتصادية مرهون بعامل التكوين الدائم والمستمر للموارد البشرية , وهذا من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

الكلمات المفتاحية: التكوين, الأداء , الموارد البشرية, الشركة, الحديدية لصناعة الخزف الصحي بالرمشي ceramir

## Abstract :

The human factor is one of the most important resources that enterprises should count on to improve their performances and increase their returns. This is why developing and managing human resources is one of the success key factors in different organisations.

This is the main objective of our research study. Thus it deals with importance of training in the enterprise and its contribution to improving the performance of workers and improves the economic efficiency. The study tries to answer the following problem: How Training can contribute to the improvement and advancement of the economic performance of the institution, and thus allowing it to keep abreast of technological development and to ensure survival in the market?

The results show that the institution's performance depends on the economic factor of the permanent and continuous training of human resources, and that in order to gain a competitive advantage to enable them to survive and keep pace with rapid technological developments.

**Key words:** Training, performance, human resources, the new company for the manufacture of ceramics Ceramir

## Résumé :

Les ressources humaines sont les plus importants facteurs

Qui pourraient être adoptées par l'entreprise afin d'améliorer et d'augmenter sa rentabilité. C'est pour cela que le management et le développement des ressources humaines sont un pilier essentiel dans la majorité des organisations.

L'objectif de notre étude s'inscrit dans le même sens où l'importance de la formation dans l'entreprise et sa contribution à l'amélioration de la performance des travailleurs ainsi que l'amélioration de l'efficacité économique, ce qui nous pousse à répondre à la problématique suivante: Comment la formation contribue-t-elle à l'amélioration et la promotion de la performance économique de l'entreprise, en lui permettant de se maintenir aux défis du développement technologique et d'assurer sa survie dans le marché?

Les résultats montrent que la performance de l'entreprise dépend essentiellement du facteur- formation permanente et continue- des ressources humaines, et cela par souci de gagner un avantage concurrentiel pour lui permettre de survivre et de rester en phase avec l'évolution technologique rapide.

**Mots clés:** la formation, la performance, les ressources humaines, la nouvelle société pour la fabrication de la céramique de Remchi ( Ceramir).