

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: تسيير

دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته SCIS بسعيدة -

إعداد الطالب: عمر بلخير جواد

الأستاذ المشرف: د. بن حميدة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. كرزاي عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
د. بن حميدة محمد	أستاذ محاضر	جامعة سعيدة	مشرفا
د. شليل عبد اللطيف	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. أحمد بلبشير محمد	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. بن سعيد محمد	أستاذ محاضر	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
د. زقاي ذياب	أستاذ محاضر	جامعة سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

الإهداء

اهدي هذا العمل إلي :

- والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال
عمرهما يارب ارحمهما كما ربياني صغيرا.
- زوجتي التي ساندتني طوال مدة انجاز هذا
العمل، حيث هيأت لي الظروف المناسبة رعاها
الله وأكرمها.
- ابنتي الغالية رهام حماها الله و حفظها .
- جميع عائلة عمر بلخير كبيرا وصغيرا.
- جميع انسابي وأصدقائي.
- إلى جميع عمال وأساتذة كلية العلوم
الاقتصادية جامعة تلمسان وسعيدة.

شكر و عرفان

احمد الله تعالى واشكره عز وجل على توفيقه لإتمام
هذا العمل الذي أدعو الله أن يجعله مقبولا وخالصا لوجه
الكريم.

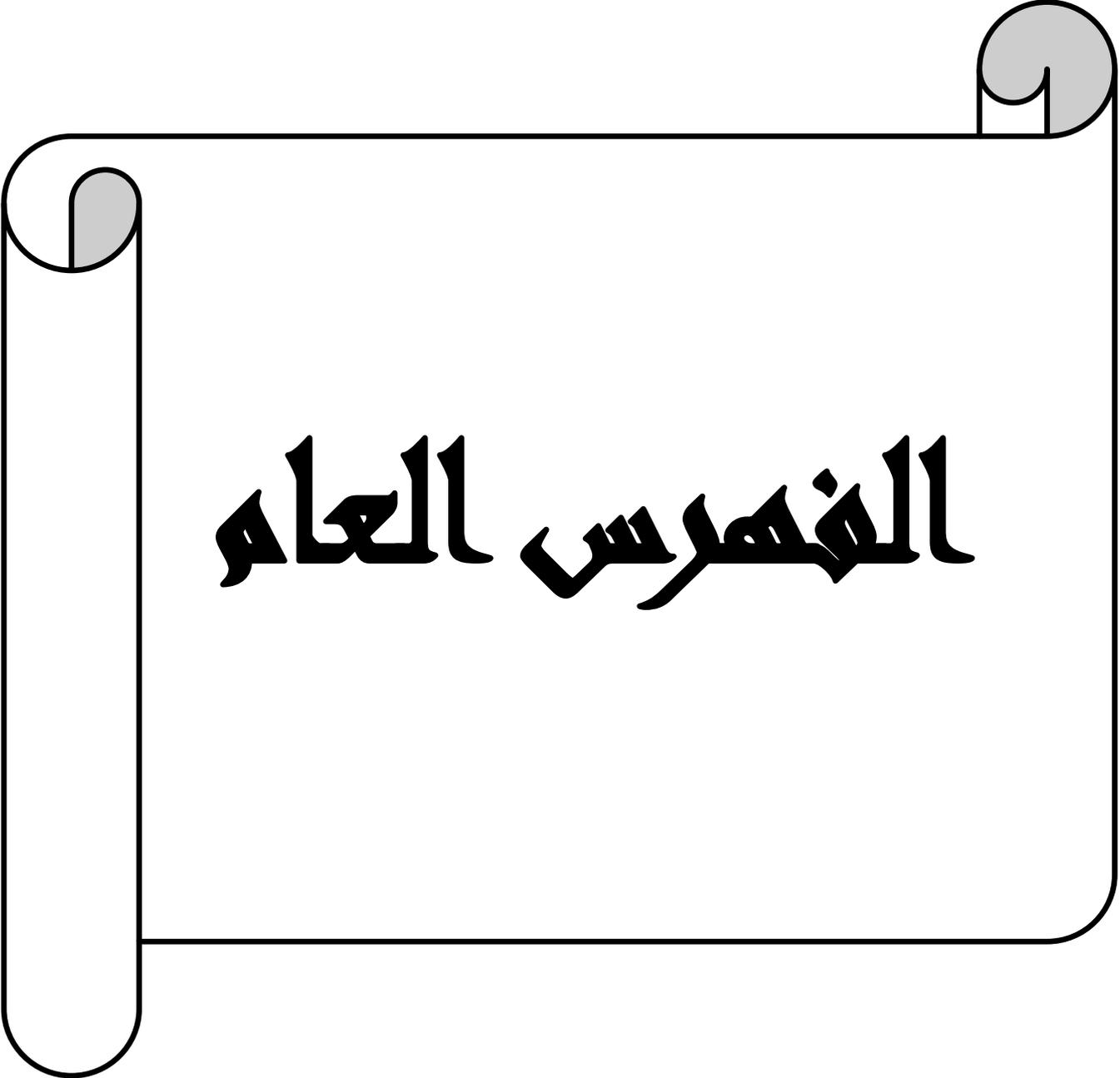
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور
بن حميدة محمد الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة
وإسهاماته المفيدة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام
والأستاذ بن بوزيان محمد اللذين لم يبخلوا علي بتقديمهم
المساعدات والتوجيهات الضرورية لانجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء

اللجنة الموقرة والذين وافقوا على مناقشة

وتقييم الرسالة.



الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	الملخص
أ-ز	المقدمة العامة
	الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في ظل تطورات الحديثة
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: الأسس والمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول : مفاهيم الموارد البشرية
03	أولاً: مفهوم وأهمية الموارد البشرية
10	ثانياً: تخطيط الموارد البشرية
17	ثالثاً: الممارسات المستقبلية للموارد البشرية
21	المطلب الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية
21	أولاً: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية
27	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية
29	ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الثالث: المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
30	أولاً: إدارة الموارد البشرية في ظل الفكر الإداري الحديث
31	ثانياً: مميزات الإدارة الجديدة
32	ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
39	المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطورات الحديثة

39	المطلب الأول: عناصر إدارة الموارد البشرية والبيئة المتغيرة
39	أولاً: عناصر إدارة الموارد البشرية
43	ثانياً: عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية
44	المطلب الثاني: الإبعاد الأساسية بين إدارة الموارد البشرية والتطورات الحديثة
51	المطلب الثالث: تحديات سياسات إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها
52	أولاً: التوجهات والتطورات العالمية الحديثة
57	ثانياً: الإجراءات والبدائل والنماذج التي تساهم في الإدارة الرشيدة للموارد البشرية
60	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: أسس تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
61	مقدمة الفصل
62	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتكوين
62	المطلب الأول : مفهوم وأهمية التكوين
62	أولاً: مفهوم التكوين
65	ثانياً: أهمية وظيفة التكوين
68	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التكوين
68	أولاً: المبادئ العامة للتكوين
71	ثانياً: أهداف التكوين
76	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التكوين
76	أولاً: أنواع التكوين
82	ثانياً: أساليب التكوين
87	المبحث الثاني: منظومة التكوين وإستراتيجيته ومراحلها

87	المطلب الأول: منظومة التكوين
87	أولاً: مفهوم منظومة التكوين (نظام التكوين)
88	ثانياً: عناصر النظام التكويني
99	ثالثاً: شروط فعالية النظام التكويني
100	المطلب الثاني: إستراتيجية التكوين
100	أولاً: مفهوم إستراتيجية التكوين
103	ثانياً: خطوات إعداد إستراتيجية التكوين
104	ثالثاً: معوقات إستراتيجية التكوين
105	المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية
107	أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية
110	ثانياً: مرحلة التكوين
114	ثالثاً: تقييم البرنامج التكويني
122	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث:
	اثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية
123	مقدمة الفصل
124	المبحث الأول: الحوافز في المؤسسة الاقتصادية
124	المطلب الأول: ماهية الحوافز وأهميتها وأهدافها ونظرياتها
124	أولاً: مفهوم سياسة الحوافز وتطوراتها
128	ثانياً: أهمية وأهداف سياسة الحوافز
131	ثالثاً: نظريات الحوافز
137	المطلب الثاني: أنواع الحوافز ومراحل تصميم نظام الحوافز

137	أولاً: أنواع الحوافز
142	ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز
145	ثالثاً: متطلبات وشروط نجاح نظام الحوافز ومقومات فاعليته
147	المطلب الثالث: الحوافز وعلاقته بالأداء
148	أولاً: أثر الحوافز على أداء العمل
149	ثانياً: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي
150	ثالثاً: أثر الحوافز على تقييم الأداء
153	رابعاً: أثر الحوافز على إدارة الأداء
155	المبحث الثاني: اثر التكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية
155	المطلب الأول: علاقة التكوين بإدارة الأداء
155	أولاً: تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين
156	ثانياً: توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين
156	ثالثاً: تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين
157	رابعاً: تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين
158	المطلب الثاني: التكوين والجودة الشاملة وأثره على الأداء
159	المطلب الثالث: التكوين ونظام إيزو
160	المبحث الثالث: الأداء وتقييمه في المؤسسة الاقتصادية
160	المطلب الأول: ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية
160	أولاً: مفهوم الأداء
163	ثانياً: محددات وكفاءة الأداء
165	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء
167	المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

167	أولاً: مفهوم عملية قياس وتقييم الأداء
170	ثانياً: أهداف وأهمية تقييم الأداء
172	ثالثاً: مستويات تقييم الأداء
177	المطلب الثالث: خطوات عملية قياس وتقييم الأداء ومتطلبات نجاحه
177	أولاً: خطوات عملية قياس وتقييم الأداء
183	ثانياً: متطلبات نجاح عملية قياس وتقييم الأداء
184	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء ومعوقات وأخطاء تقييم الأداء
184	أولاً: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الإقتصادية
190	ثانياً: معوقات تقييم أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية
191	ثالثاً: أخطاء تقييم أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية
194	خاتمة الفصل
الفصل الرابع: دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة	
195	مقدمة الفصل
196	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت سعيدة
196	أولاً : لمحة تاريخية عن الشركة
178	ثانياً : نشاط الشركة
199	ثالثاً: دور وأهداف الشركة
199	رابعاً : الهيكل التنظيمي ونظام العمل بالشركة
208	خامساً : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركة
214	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

214	أولا : مجتمع الدراسة
214	ثانيا : عينة الدراسة
214	ثالثا : بيانات الاستمارة
215	المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة
215	ا. دراسة وتحليل الاستبيان
223	أولاً: تحليل نتائج الخاصة بتحديد الاحتياجات التكوينية
233	ثانيا : اختيار المتكويين (المشرفين على التكوين)
241	ثالثا :اختيار المتكويين(العمال المعنيين بالتكوين)
252	رابعا : تصميم الدورات التكوينية
267	خامسا : تحديد درجة أهمية الحوافز التي تساهم في رفع كفاءة الأداء
277	سادسا : تقييم العملية التكوينية
291	سابعا : علاقة التكوين والتحفيز بالأداء
306	ا. دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق (Alpha de Cronbach)
307	اا. دراسة نوع التوزيع
309	ااا. دراسة صلاحية النموذج
310	الخاتمة العامة
314	قائمة المراجع
314	أولاً: المراجع باللغة العربية
325	ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
330	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	الموارد البشرية	09
(2-1)	عملية تخطيط الموارد البشرية و هدفها في المؤسسة	11
(3-1)	خطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية	14
(4-1)	تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمؤسسة	15
(5-1)	التغييرات الأساسية التي تواجه المديرين	19
(6-1)	عملية إدارة الموارد البشرية	26
(7-1)	منظومة إدارة وتنمية الموارد البشرية واستثمارها	42
(1-2)	هيراركية الأهداف التكوينية (أصناف الأهداف التكوينية)	72
(2-2)	أهداف العملية التكوينية	75
(3-2)	أنواع التكوين	81
(4-2)	مدخلات التكوين	90
(5-2)	عمليات التكوين	92
(6-2)	مخرجات التكوين	94
(7-2)	بيئة التكوين الداخلية والخارجية	96
(8-2)	دور المعلومات المرتدة في تصحيح الانحرافات	97
(9-2)	منظومة التكوين	98
(10-2)	مراحل العملية التكوينية	106
(1-3)	العلاقة بين الحافز والسلوك	126
(2-3)	هرم درجات الحاجات الإنسانية	132
(3-3)	أنواع الحوافز	141
(4-3)	مراحل تصميم نظام الحوافز	144
(5-3)	دورة نظام تقييم الأداء	152

154	نموذج الأداء الفعال	(6-3)
176	مستويات تقييم الأداء	(7-3)
189	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	(8-3)
198	مراحل العملية الإنتاجية لمادة الاسمنت في الشركة	(1-4)
200	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت ومشتقاته سعيدة	(2-4)
205	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	(3-4)
209	مخطط التوظيف في الشركة	(4-4)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	مهارات عمال المعرفة	(1-1)
120	مستويات التقييم عند Kirkpatrick	(1-2)
120	مستويات التقييم عند Parker	(2-2)
174	أهم مؤشرات قياس أداء النظام الإنتاجي	(1-3)
206	نظام العمل في شركة الاسمنت بسعيدة	(1-4)
207	توزيع عدد العمال	(2-4)
212	توزيع العمال حسب العدد والوظائف لسنة 2013	(3-4)

المقدمة العامة

عرف الاقتصاد خلال الربع الأخير من القرن العشرين تزايد كبير في أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم المصادر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المعاصرة. ومع تزايد هذه الأهمية تزايد الإنفاق على مساهمات هذا النشاط ونطاق الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف التنظيم¹.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية ينظر إليه بأنه حديث في المؤسسات تمثل احد الموارد التي يجب إدارتها، تماما كما تتم إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة، ويذهب هذا التصور إلى أن هؤلاء الأشخاص يمثلون جزءا من الأصول وليس من التكاليف. إلا انه على الرغم من زيادة أهمية الدور الذي تؤديه أنشطة تنمية الموارد البشرية وارتفاع معدلات الإنفاق على هذه الأنشطة لا يوجد دلال قوي يعكس نتائج وأثار هذه الأنشطة سواء على مستوى العمال أو المؤسسة². الأمر الذي حث الباحثين والمسؤولين والخبراء في مجال تنمية الموارد البشرية على امتلاك زمام المبادرة فيما يتعلق بتقدير الدليل العلمي والطرق والمناهج العلمية التي تؤكد على مدى أهمية التكوين وأثره على أداء العمال والتنظيم وكيفية تفعيل أدواته وعناصره في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

ولقد تعددت المداخل والجهود التي بذلها الباحثون لتحديد العوامل التي تؤدي إلى التأثير الايجابي في تطوير أداء العمال وظهر التكوين كأحد الجهود المبذولة في الارتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي ويعد التكوين عملية مستمرة وحلقة رئيسية في نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل والتي تبدأ بالتخطيط العلمي للقوى العاملة انتهاء إلى التقييم بغرض تحديد

¹مرسي، جمال الدين محمد، دراسة تحليلية لجودة خدمة التدريب، مجلة افاق جديدة سنة ثمانية عشر العدد الاول والثاني، جامعة المنوفية، 2000، ص 18.

² ماضي محمد توفيق، ادارة الجودة الشاملة: مدخل النظم المتكامل، القاهرة، دار المعارف 1995، ص 273

المقدمة العامة

الفجوة بين الأداء المستهدف لتلك الموارد والأداء الفعلي لها، وهنا يبرز دور التكوين في معالجة النقص في كفاءة أداء العمال ومهاراتهم وقدرتهم إجمالاً لرفع مستوى أدائهم.³

إن 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 للعمال ويؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل 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 استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات 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 العامل بخصوص إنجاز عمل وأداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.

ويعتبر التكوين الجيد وظيفية أساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة في الفترة التكوينية تجعل هذه الموارد البشرية قادرة على مداومة كل الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية الإنتاجية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالعامل كونه إنسان من جهة والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وكافة المؤشرات تشير إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونها ترتبط بمستوى أداء العامل للوظيفة التي يشغلها فعند انخفاض كل من أداء العمال والكفاءة الإنتاجية تتدخل الإدارة لاتخاذ كافة الإجراءات التي تعمل على رفع مستوى أداء العمال والرفع من الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، كذلك يعتبر التكوين بمثابة استثمار في الموارد البشرية ويتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على المستوى

³ عبيد عاطف، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، القاهرة، دار الفكر 1994، ص 82.

المقدمة العامة

العام، أما على المستوى العامل فعائده يتمثل في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة العامل على العمل.

إن من أهم القضايا التي مازالت محل بحث ودراسة الباحثين في مجال الموارد البشرية قضية قياس العائد من النشاط التكويني (اثر التكوين الفعلي على أداء المتكويين أثناء مزاولتهم أعمالهم بعد مشاركتهم بالأنشطة التكوينية)، ولعل ما يثير الاهتمام هو ان قضية الأثر تقاس فقط وبهذه القوة عندما يتعلق الأمر بالتكوين فلا نجدنا مثارة بهذا الحجم أو الوزن بغير ذلك من المجالات التطوير والتنمية (كالوصف الوظيفي، هياكل الأجور، تقييم أداء المرؤوسين، تحديد الاحتياجات التكوينية... الخ).

إن التعليم التقني والتكوين العملي الذي بواسطتهما 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 اهتماما كبيرا بالعنصر البشري.

على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسة كما يلي:

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

ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة بعد التساؤلات:

- 1) ماهو دور العنصر البشري في الترقية والرفع من العملية الإنتاجية؟
- 2) هل تطبق المؤسسات الاقتصادية الخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية ؟
- 3) ماهي المعايير التي تستند إليها المؤسسات الاقتصادية في تقييم أداء العمال ؟

المقدمة العامة

4) ماهو تأثير كل من تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم عائد التكوين على أداء الموارد البشرية ونجاح المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات البحث:

بعد تحصيل معلومات تفيدنا بالموضوع توصلنا إلى وضع فرضيتين محددتين نجدهما أكثر الإجابات احتمالاً للإجابة على الأسئلة السابقة وتتمثل في:

1- يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تكوين الموارد البشرية والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة .

2- يوجد ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة .

مناهج البحث:

يعتمد منهج بحث دراستنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة اثر فاعلية البرنامج التكويني على أداء العمال وشركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، ودراسة واقع عملية التكوين وذلك من جانبين:

– الجانب النظري: يتضمن دراسة وصفية، تبين مفهوم التكوين والسبل الكفيلة بتوطينه في المؤسسة على الأسس والمبادئ العلمية، كما تضمن الجانب النظري توضيح مفهوم التحفيز والأداء وسبل تحسينه في المؤسسات الاقتصادية ، وذلك بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت موضوع التكوين والأداء.

– الجانب العملي: يعتمد على المنهج التحليلي ويتضمن جمع بيانات من خلال استبيان سيوزع على عينة عشوائية من عمال شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS بهدف اختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة البحث:

أ - مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع عمال وموظفي شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة لسنة 2013 الذي يقدر عددها 293 عامل.

ب - عينة البحث:

تشمل عينة البحث عمال وموظفي شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة حيث قدر عدد العينة $N=153$ (اختيار العينة عشوائي).

الأدوات الإحصائية:

يعتمد البحث على عدة مؤشرات إحصائية لاختبار الفرضيات، حيث سيتم إجراء اختبار ألفا-كرونباخ (Alpha de Cronbach) لتأكد من مصداقية الاستبيان الذي سيوزع على عينة البحث كما سيتم استخدام أدوات مثل: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، ومعامل الارتباط (R) وتحليل الانحدار البسيط وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم تكوين الموارد البشرية وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب، وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من انجاز دراسات نظرية أخرى مكملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الكفاءة في التسيير بعد عملية التكوين للعمال لتحقيق أداء جيد للمؤسسة ومنه دعم التنمية

المقدمة العامة

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 أرغب التوصل إليها من خلال هذا البحث أختصرها فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية.
- 2- إظهار إلى أي مدى تعمل شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة إلى تطبيق وممارسة التكوين.
- 3- رفع كفاءة الباحث من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم 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، تحفيز وتأهيل العمال وهذا بتحقيق النتائج المرجوة في الشركة.

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 بتخصص التسيير الذي زاولت فيه دراستي في مرحلة التدرج وتخصص إدارة الأعمال الذي زاولت فيه دراستي لما بعد التدرج.
2. ميلي الطبيعي ورغبتني للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) وأثره في رفع مردودية المؤسسات.
3. إحساسي بأهمية وظيفة التكوين وأثره في رفع أداء العمال.
4. شعوري بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخالقة لرفع أداء العمال على مستوى المؤسسات.

المقدمة العامة

5. إمكانية البحث متوفرة، أي هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

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 الموارد البشرية، 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 الرفع وتحسين أداء العمال ومن تم رفع المستوى الإنتاجي. ولقد حظي موضوع البحث اهتمام العديد من الدارسين وسنعرضها في الدراسات السابقة الذي يتطلب الرجوع إليها وهي:

أولا: الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة (بوكميش ، 2001) بعنوان " نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة

في الجزائر دراسة ميدانية تحليلية "

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر، ومعرفة مدى رضا الموظفين عنه. ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الخاضعين لقانون الوظيفة العامة والمصنفين في المستويات الوظيفية الثلاثة؛ إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية، وتألقت عينة الدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (20 %) من مجتمع الدراسة وتم اختيار العينة بما يتناسب مع العدد الفعلي للموظفين حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبيانات عليهم (1125) موظفاً.

توصلت الدراسة بضرورة مراعاة أهداف تقييم الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة للتقييم وربط أهداف وتقييم الأداء بأهداف المؤسسة، كما توصلت الدراسة الى التوصية

المقدمة العامة

بإعداد سجلات ومصادر للمعلومات حول أداء العمال بحيث يمكن الرجوع إليها عند تقييم أداء العمال بالإضافة إلى التوصية بإسناد مهمة مراجعة نتائج تقييم الأداء للمدير لكونه أقرب المسؤولين في السلم الإداري إلى الموظفين لتمكنه من التأكد من صحة وسلامة إجراءات وتقييم أداء الموظفين.

وعلاقتها بموضوع الدراسة:ولهذه الدراسة علاقة بدراستنا الحالية من حيث ضرورة إسناد مهمة تقييم الأداء إلى الرئيس المباشر في اتخاذ اتجاهات القيادات الإدارية في قياس الأثر التكويني على أداء العمال في الإدارة الوسطى ، ومدى انسجام أهداف الجامعة مع أهداف العملية التكوينية.

2-دراسة (الحيصات، 2005) بعنوان " علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة ميدانية تحليلية على مؤسسات الصحفية الأردنية لمعرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها وتصميم إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات التي تتمتع بالكفاءة والفعالية. وتوصلت هذه الدراسة إلى استمرار المؤسسات الصحفية بتكوين العمال في دورات تكوينية لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم، وإيفاد العمال من دورات تكوينية بناء على الحاجة الفعلية للدوائر المختلفة وتقييم المتكويين بعد انتهاء الدورة التكوينية من خلال وضع خطة تكوينية شاملة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التكوينية وتصميم الدورات التكوينية بشكل ملائم من خلال تقييم أداء العمال دون استثناء.

3- دراسة (محمد الحسين، 1999) بعنوان: " أهمية التدريب المصرفي في رفع كفاءة الأداء المصرفي " مع دراسة حالة المصرف التجاري السوري "

تلخصت الدراسة على النتائج التالية:

- تنتظر الإدارة المصرفية الى ان ضعف التأهيل والتكوين والخبرة والكفاية بسبب مشكلات العمل المصرفي وان التكوين المصرفي فيه حل هذه المشكلات.
- عدم توافر مستويات التكوين والبرامج التكوينية بشكل جيد ولا يوجد هناك كوادر تكوينية مؤهلة هو الذي ينعكس سلبا على الأداء بشكل عام.

4- دراسة (رندة الزهري، 2000) بعنوان " التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية " مع دراسة حالة المصرف التجاري السوري "

والهدف من الدراسة هو: عند صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد من تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية ، اي التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا والابتعاد عن المركزية وتطبيق برامج تكوينية لرفع كفاءة العمال وهذا ما يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمؤسسات.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Mohamed Branine.2004) بعنوان :

" Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Development " " Programme for Chinese Managers "

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المديرون الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التكوين والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين والى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التكوين الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح عدة طرق

المقدمة العامة

لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم الى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية الى التكيف مع ما تم تعلمه الى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المؤسسة وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة.

علاقتها بالدراسة موضوع البحث :من خلال تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب في الدورات التكوينية الخارجية المقدمة رغم ما يكتنفها من اختلافات بيئية.

2- دراسة (Marshall Goldsmith .2006) بعنوان :

"Are Leaders Acting on Their Training"

تلخص هذه الدراسة إلى بيان اتجاهات فعالية قيادة التكوين في تطوير قياديين ملتزمين ومرتبطين بالإدارة. ونتيجة لعدد من المقابلات التي أجريت من قبل الباحث فإنه لم يجد دليلاً قوياً يثبت أن برامج تكوين القياديين تقوم بتطوير القادة بفعالية، لأن الكثير من المشاركين لم يطبقوا ما اكتسبوه إلا بشكل جزئي.

والنتائج التي خلصت إليها الدراسة: أظهرت أن القادة الذين طبقوا ما تعلموه خلال تلك البرامج وتحدثوا مع زملائهم عن تجربتهم وأطلعوهم بالتطورات المستمرة ظهر عليهم فعالية أكبر، أما القادة الذين لم يطلعوا زملائهم في العمل على هذه التطورات فإن زيادة فعاليتهم لم تكن سوى مجرد صدفة عشوائية. وتوصل الباحث إلى أن القادة الذين لا يلتزمون بالخطة الموضوعية للتكوين ولا يقومون بالتواصل مع زملائهم وإطلاعهم على التطورات فإنهم يضيعون أوقاتهم عبر الذهاب إلى برامج التكوينية.

3- دراسة (Bo Hansson 2006) بعنوان :

(Company – Based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance " (Results from an International HRM survey)

تهدف الدراسة الى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تكوين العمال من منظور المؤسسات والى أي مدى تعمل استثمارات التكوين على تحسين أداء المؤسسة، حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي (إدارة الموارد البشرية) كانت (من إجابات أكثر من (500) شركة خاصة في 26 دولة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل في تحديد احتياطي التكوين متعلقة بشكل كبير بإدارة الشركة وعن طريق عوامل محددة وصارمة وأن اثنين من مقاييس التكوين تستخدم بشكل واسع في تحديدها وأن العامل الوحيد الأكثر أهمية مرتبط (Incidence and Intensity) للعوامل المختلفة بالربحية من حيث الاستثمار في التكوين وأن العامل الذي يفوق أهمية هو المنافع الاقتصادية للتكوين هو تكلفة معدل دوران الفريق. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب التركيز في المستقبل على التمييز في تأثير معدل الدوران على نوعية التكوين المقدم في المؤسسات. وعلاقتها بالدراسة موضوع البحث: ارتباطها من حيث مدى الاستثمار في التكوين من حيث الإضافة المترتبة على تنمية المورد البشري في رفع دور أداء العمال.

الفصل الأول

سياسات إدارة الموارد البشرية في

ظل تطورات الحديثة

مقدمة الفصل:

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين بموضوع إدارة الموارد البشرية بما تكتسبه من أهمية كبيرة وبما يتسم لها عمن سواه من حقول معارف الإنسانية لصيما أن العنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية وحجمها الكبير أو الصغير والعامة أو الخاصة أو التعاونية وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة.

إذ أن العنصر البشري يختلف من غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى من انه يتميز باعتبارات مختلفة تجعله يختلف بأبعاد معينة عن الأبعاد التي يتم في ضوءها التعامل مع العناصر الإنتاجية الأخرى كالألات والأجهزة، المعدات والمادة الأولية والمالية والمعلوماتية... الخ.

فالمراد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدا الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، كما انه يساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المؤسسات ويمكن أن يكون عبئ مالي على المؤسسة كما هو الحال في اغلب المؤسسات الحكومية في العالم النامي، كما يقصد بإدارة الموارد البشرية باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل حيث تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها وهذا ما جعل علماء الإدارة يهتمون بوضع المبادئ والأسس التي تساعد للاستفادة القصوى من كل عامل في المؤسسة.

كذلك تعد بمثابة دليل إرشادي يتم وضعه مسبقا لمساعدة الإدارة في توجيه عملية صنع القرارات ذات العلاقة بالأهداف المسطرة للمؤسسة، فعليه تفرض تأثيرا كبيرا على الكيفية التي ينجز بها المدراء والمسؤولين أعمالهم، فهذه السياسات عادة ما تكون مرنة

وتحتاج إلي التفسير والحكمة في استخدامها وقد تعددت تعاريف سياسات الموارد البشرية فالبعض عرفها بأنها " مجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لترشد العمال في أداء وظائفهم " والبعض الأخر عرفها بأنها " مجموعة الأسس التي تعتمد عليه الإدارة في تعاملاته مع العمال ".¹

المبحث الأول: الأسس والمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية

إن أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثروة الصناعية، وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له أثر فعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون العمال وتطورت إدارة الموارد البشرية وتوسعت لتصبح في الوقت الحالي إدارة كاملة للموارد البشرية تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك الربحية.

المطلب الأول: مفاهيم الموارد البشرية

يعد العنصر البشري القاعدة الأساسية لتكوين الدورة الاقتصادية والتي تقوم بالعملية الإنتاجية وأهم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها ، كما أنه يعتبر المنبع الأساسي لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت وإن العمال هم الأساس في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤشرات وتعقد المكونات.

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 ص 15 .

أولاً: مفهوم وأهمية الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي مجموعة السكان القادرين على العمل والذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، فالإنسان يعد مورداً اقتصادياً وذلك لكونه يساهم فعلاً في تحقيق العملية الإنتاجية. ويختلف هؤلاء السكان فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية وتستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها.¹

1- مفهوم الموارد البشرية:

إن 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.

يستخدم مصطلح السكان population للإشارة إلى الإنسان كمورد اقتصادي يشمل على جميع أعداد السكان. بينما يستخدم اصطلاح القوى البشرية Human force للإشارة إلى الإنسان كعنصر إنتاجي يشمل على جميع السكان الذين في سن العمل. كما يستخدم اصطلاح القوى العاملة Labor force للإشارة إلى الإنسان كمدخل إنتاجي يشمل على جميع سكان الذين يعملون فعلاً.

إن غنى الشعوب في توفرها للموارد البشرية لأنها تعتبر أهم مورد اقتصادي، وهذا إذا توفرت لدولة الموارد الطبيعية و لكنها تفتقر إلى وجود الموارد البشرية فيها، ففي هذه الحالة سوف تعجز الدولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية. فمن الملاحظ أن الدول التي تتمتع الآن بأعلى معدلات النمو الاقتصادي في العالم هي التي تتميز بوجود شعب نشيط مجتهد، كما هو الحال في اليابان فعلى الرغم من ضآلة الموارد الطبيعية الموجودة فيها، إلا أنها استطاعت تحقيق معدلات

¹ - أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المعارف، 1995، ص 15.

عالية من النمو الاقتصادي، وذلك بسبب الموارد البشرية الموجودة فيها. ومن ناحية أخرى نجد أن الدول الإفريقية هي أقل تحقيقاً لمعدلات النمو الاقتصادي وذلك على الرغم من توافر الموارد الطبيعية بها وهذا لافتقارها للعنصر البشري الكفاء.

إن القصور في القدرات والموارد البشرية بمعناها الواسع إنما يعتبر السبب الرئيس لإخفاق برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم، وهو ما يعني أن الاستثمار والعنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها، إنما يعتبر مطلباً حاكماً لسد فجوة التخلف وتحقيق الآمال المعقودة على الإدارات العربية في قيادة المجتمعات لعبور القرن الجديد. ولتحقيق التطور والنمو في دائرة أعمال اليوم التي تتعدد فيها أشكال المنافسة، وتتضاءل الفواصل والحدود المكانية والزمانية ويتحول المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة يتطلب من مؤسسة الأعمال أن تجيد التعامل مع تحديات عديدة.¹

ترتكز التنمية على الإنسان لكونه يعد جوهر التنمية ومحورها الرئيسي فهو الذي يحققها والذي يجني ثمارها، وعطاءه الواعي والمدروس والمخطط يعوض النقص النسبي في الموارد الطبيعية وحسن إدارته تزيد من قدرته وحرصه على التفوق والإبداع، كما أن نجاح إستراتيجية التنمية يتوقف على مدى ملاءمتها للظروف والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبشرية، ومدى تمتعها بالمرونة والاستجابة للمتغيرات من هذه الظروف والمعطيات وتوافر الكفاءات التي تقوم على إدارة التنمية لتحقيق أهدافها المنشودة.

ظهر مفهوم التنمية البشرية "فالبشر هم الثروة الحقيقية لأي أمة والهدف الأساسي للتنمية هو إيجاد بيئة تمكن الناس من التمتع بحياة مديدة وكريمة وصحية وخلاقة"²، اكتسب هذا المفهوم انتشاراً واسعاً بحلول عام 1990 عندما بدأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إصدار سلسلة تقارير سنوية عن التنمية البشرية.

¹ ابو السعود ، محمد فوزي، مقدمة في الموارد واقتصادياتها، القاهرة، الدار الجامعية، 2002، ص 5.

² ابو السعود ، محمد فوزي، مرجع سابق الذكر، ص 6.

على الرغم من اختلاف تعاريف رأس المال البشري بين الباحثين إلا أنهم اتفقوا على أهمية العنصر البشري، وذلك من أجل زيادة الإنتاج. فالمساهمة الحقيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتقاريره عن التنمية البشرية لم تكن في ابتكار مفهوم التنمية البشرية، بقدر ما كانت في أمرين أساسيين:¹

أ - رد الاعتبار إلى هذا المفهوم، بعد أن تقهقر الجانب الإنساني للتنمية في غمار الاهتمام ببرامج التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي التي يتبناها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، فقد جاءت هذه التقارير لتسلط الضوء على مفهوم التنمية البشرية، ولتعيد التأكيد على مركزية دور الإنسان في التنمية.

ب - تعميق التنمية البشرية وإخضاعه للقياس، وجعل مؤشرات موضوعا ثابتا للمتابعة عاما بعد عام حتى يكون العالم ودوله المتخلفة على بينة مما يحدث من تقدم أو تقهقر في عناصر التنمية البشرية العالمية، وما تلاه من صدور تقارير وطنية كثيرة، قد امن لمفهوم التنمية البشرية حظا وافرا من الشيوخ، وكسب له موقعا دائما على جدول أعمال التنمية عالميا وقطريا.

إن التنمية البشرية هي التنمية الشاملة التي لا تركز على جانب دون آخر من جوانب حياة البشر، والتي لا تهتم بعنصر دون آخر من عناصر تقدم الأمم ونهضتها. فهي تنمية معينة بكل جوانب الحياة الإنسانية وشاملة لكل عناصر التقدم المجتمعي. والغرض من نعت التنمية بالبشرية هو في حقيقة الأمر التذكير المستمر بأهمية إضفاء البعد الإنساني على التنمية، وذلك باعتبار أن التنمية الحقة هي تنمية البشر، وبواسطة البشر، ومن أجل البشر، وذلك على حد تعبير تقرير التنمية البشرية عام 1993.

قد روج مفهوم التنمية البشرية على بينة من أول الأمر من أن هناك خيارات أخرى مهمة مثل الحرية السياسية وحقوق الإنسان المقررة، واحترام الإنسان لذاته. ولكنهم خصوا الخيارات المذكورة أعلاه بالذكر، لأنها خيارات قابلة للقياس. فهذه في الواقع هي العناصر الثلاثة التي يتألف منها المقياس المقترح من جانب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة للتنمية البشرية. وقد لقيت

¹ لاجوجي، جوزيف، المذاهب الاقتصادية، ترجمة الدكتور ممدوح حقي، بيروت، منشورات عويدات، 1994، ص 26.

الخيارات الأخرى اهتماما خاصا من البرنامج لاسيما في تقرير عام 2000 الذي كان محوره الأساسي حقوق الإنسان.¹

كما يمكن التأكيد بأن التنمية البشرية هي أيضا "عملية توسيع للقدرات والطاقات البشرية بما في ذلك القدرات الاقتصادية التي تجعل الخيارات والفرص الأوسع في متناول الناس"². إنما ليست مجرد تنمية الموارد البشرية، بل هي تنمية متكاملة وشاملة لكل ما يسعى إليه الإنسان من تقدم ولكل ما تسعى إليه المجتمعات والأمم من رقي.

إن مفهوم التنمية البشرية يتألف من عنصرين مهمين، وذلك من زاوية القدرات البشرية:³

1- تكوين القدرات وبناء الطاقات، لاسيما من خلال التعليم والتعلم واكتساب المهارات، وتوفير المحيط الطبيعي والاجتماعي والسياسي والمؤسسي الملائم لتمكين العامل والمجتمع من الرفع المتواصل لإنتاجية العمل، وهو أمر في غاية الأهمية وذلك بالنظر الى أن جوهر التخلف هو في نهاية المطاف: ضعف إنتاجية البشر.

2- استخدام الناس لهذه القدرات و تمكينهم من الانتفاع بها في مختلف الأنشطة الحياتية، سواء لأغراض العمل أم لأغراض التمتع بوقت الفراغ أو لأغراض المساهمة في الأنشطة الثقافية والسياسية وما إليها.

ينبغي للتنمية البشرية أن تكون البيئة التي تمكن الأفراد أو الجماعات من تنمية إمكانياتهم بشكل شامل وكذلك التمتع بها، أي القدرات والطاقات. إن الإطار المؤسسي او التنظيمي في مجال التنمية البشرية هو العنصر الحاكم في تشكيل البيئة المناسبة والملائمة للتقدم، عالج تقرير التنمية البشرية عام 1993 بعض القضايا الأساسية ذات الصلة بهذا الموضوع مثل قضايا المشاركة والحكم وتنظيم المجتمعات، كما أكد تقرير عام 1994 على القضايا تهتم بالفقر والتعطل والاستبعاد الاجتماعي، وكذلك تقرير عام 2000 الذي تناول قضايا حقوق الإنسان وعلاقتها بالتنمية البشرية.

¹ البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية لعام 1999، ص 77.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصرن 2003، ص 49.

³ علي غربي، بلقاسم سلاطينة قيرة، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، الجزائر 2002، ص 19

يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على مستوى مؤسسات الأعمال بأنها: <مجموعات العمال المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات>>¹. وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:²

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- باقي الموارد المشاركة.
- الاتحادات العمالية.

توفير مورد بشري يمتلك المعرفة والمهارات في المؤسسة يعني وجود مخزون من الموارد البشرية في هذه الأخيرة وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هي المكونات الحرجة والمهام لهذا المخزون. ومن ثم ينبغي على المؤسسة ان تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين:³

1. وجود العمال الذين يمتلكون الاستعدادات، عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكاف ويمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.
2. من خلال المهارات والمعرفة والاستعدادات يصبح العمال في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية، والرضا الوظيفي، وتحقيق الذات.

¹ حسن ابراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت 2002، ص 16.

² State,R, human resources, The limitation to high technology growth in F ,Kfoulks, strategic human resources management : Aguide for effective practice, New jersey prentice-hall, 1999, pp43-55.

³ حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 29-30.

2- أهمية الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. وأن رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية يتم عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتكوين، وقد ينتج عن الاتفاقيات الاقتصادية بعض الآثار على العنصر البشرية.

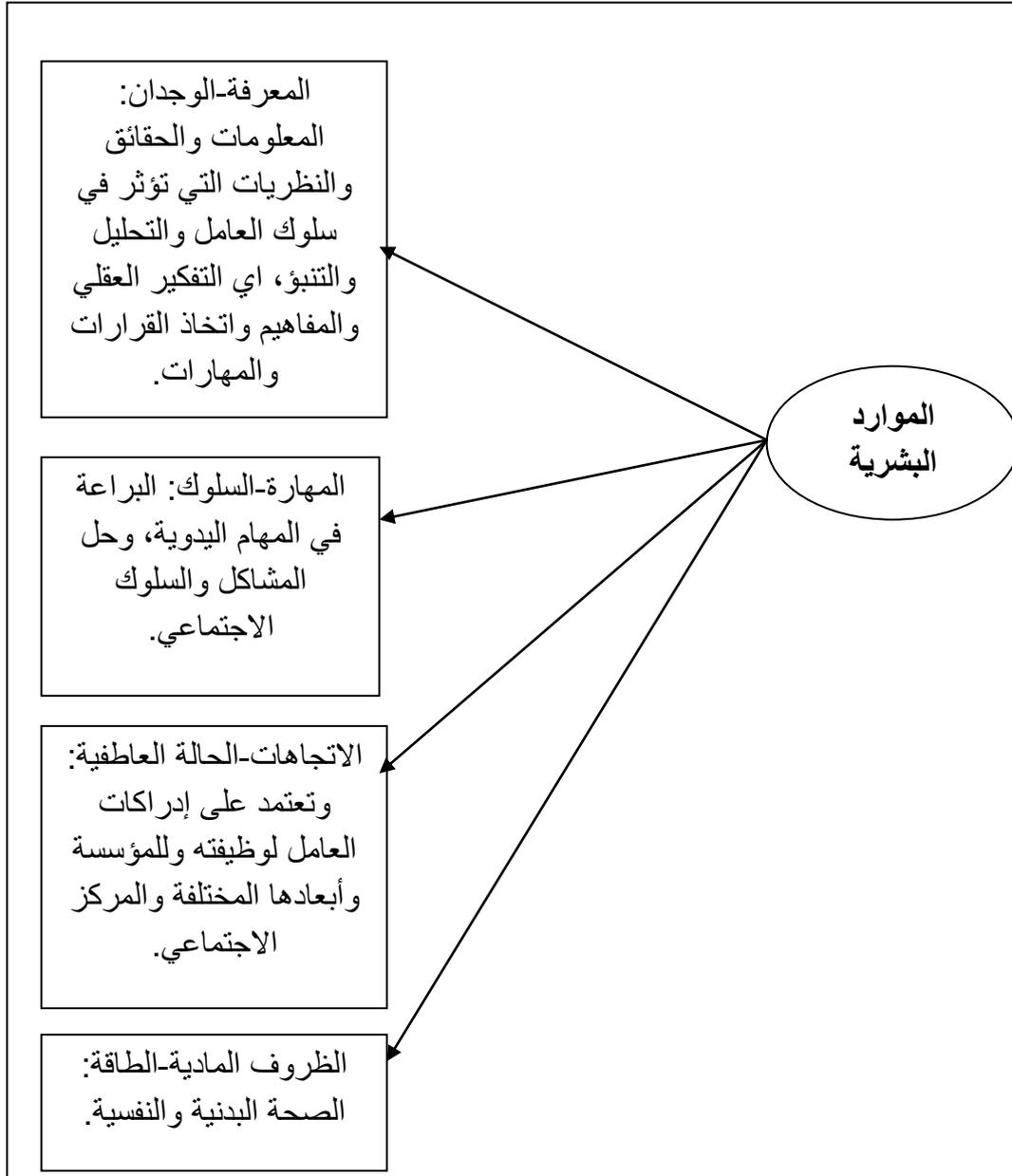
إن العنصر البشري له أهمية قصوى التي تعادل أهمية التطور التكنولوجي والتحديث التقني إن لم تزد عليهما. كما أصبح له اثر فعال على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها وتطويرها، فهو من أسباب تخلف بعض الدول النامية وأيضاً من أسباب انطلاق الدول المتقدمة.

ويمكن للمورد البشري أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فمن دون هذه المهارات والمعرفة يصبح العامل عاجزاً أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكي يصبح العامل مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات لأداء مهامه متخصصة.¹

إستراتيجية الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، فمن المستحيل تحقيق استخدام امثل للموارد المادية أو تعظيم منفعتها إذا افتقرت المؤسسة إلى العمال ذوي المهارات والخبرة، والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم، فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد إلى منتج نهائي من سلع وخدمات، وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة، والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية²، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل الآتي:

¹ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق الذكر، ص18.
² عبد الحميد رجب ، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2006، ص 11-13.

شكل رقم (1-1): الموارد البشرية



المصدر: عبد الحميد رجب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر ص 31.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

✓ 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 المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات"، هذا وتنطوي عملية التخطيط أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل ظروف عدم التأكد التي تحيط بيئة المؤسسة، هذا وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المؤسسة ممثلة بإدارة العمال في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخداماً ولتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.¹

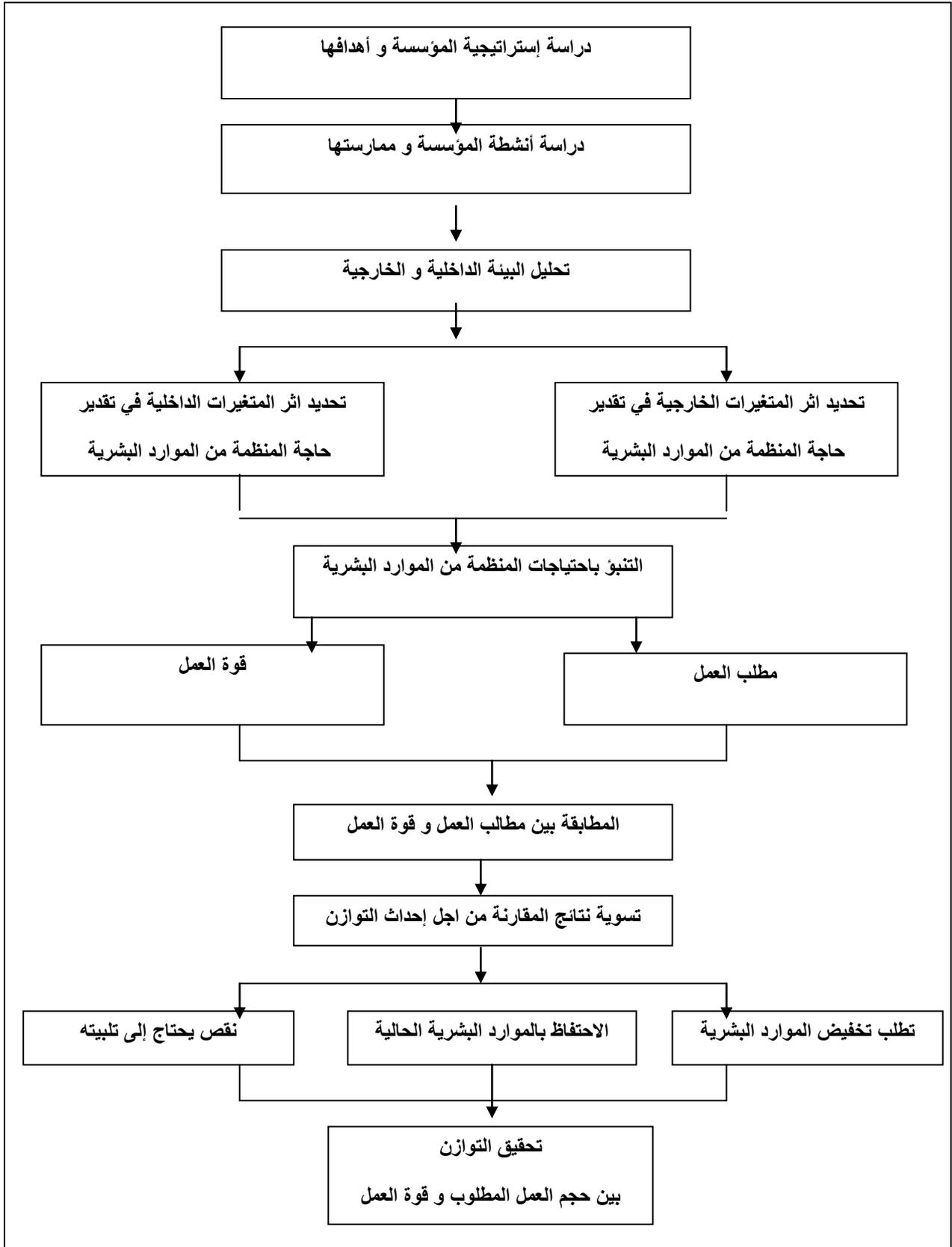
ويمكن أن نعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه وضع برنامج يبين حاجة المؤسسة من العمال مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفايات. والتخطيط في مجال الموارد البشرية ضروري لكفاءة أداء المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات الملائمة وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة التي تضعها المؤسسة.²

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 العمال توضح أساساً في إطار خطط كافة الإدارات الإنتاجية منها والخدمية.

¹ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط2، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 2000، ص 70

² احمد محمد المصري، التخطيط ومراقبة الادارية، مؤسسة الجامعية للشباب للنشر، مصر 2004 ص46.

شكل (2-1) عملية تخطيط الموارد البشرية و هدفها في المؤسسة¹



¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة الاصول و اساس ومفاهيم، دار زهدان للنشر والتوزيع ص2000. ص 231

✓ مقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة العمال، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوافر 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:¹

- ◀ وضوح الاهداف الحالية والمستقبلية
- ◀ وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة
- ◀ وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة
- ◀ وجود وصف تحليلي للوظائف
- ◀ التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة
- ◀ 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 العمال 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 المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن الضياع الطبيعي في مجال العمال، كالنقل الناشئ عن حالة بعض العمال 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.

¹ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، مرجع سابق الذكر، ص71.

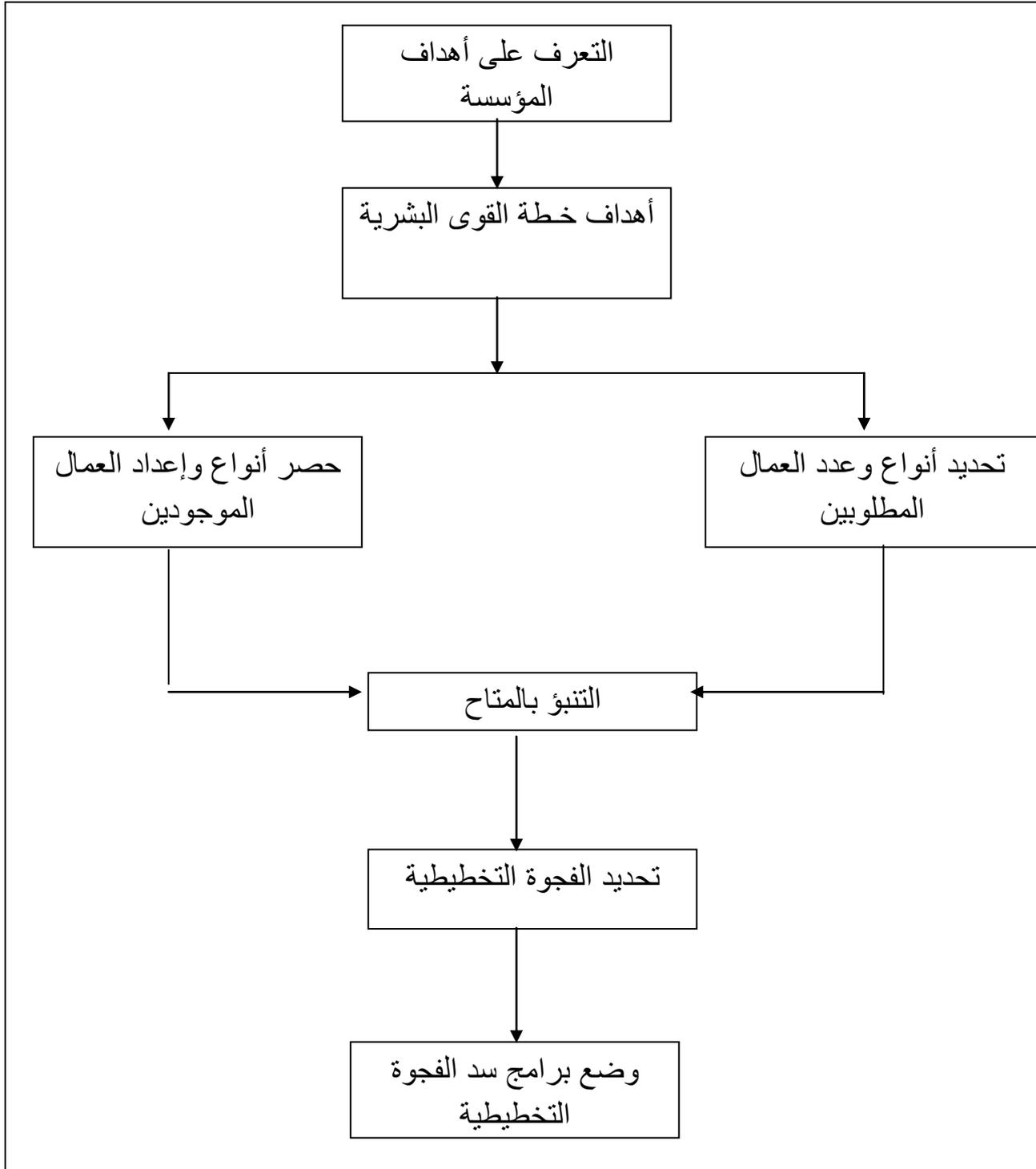
✓ الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:¹

- 1- تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط الموارد البشرية.
 - 2- رسم خطة وبرامج الإنتاج اللازمة لإنتاج حجم المبيعات المتوقع ولنفس الفترة المعد عنها 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.
- و يوضح الشكل تسلسل هذه العناصر ومدى ترابط بين بعضها البعض

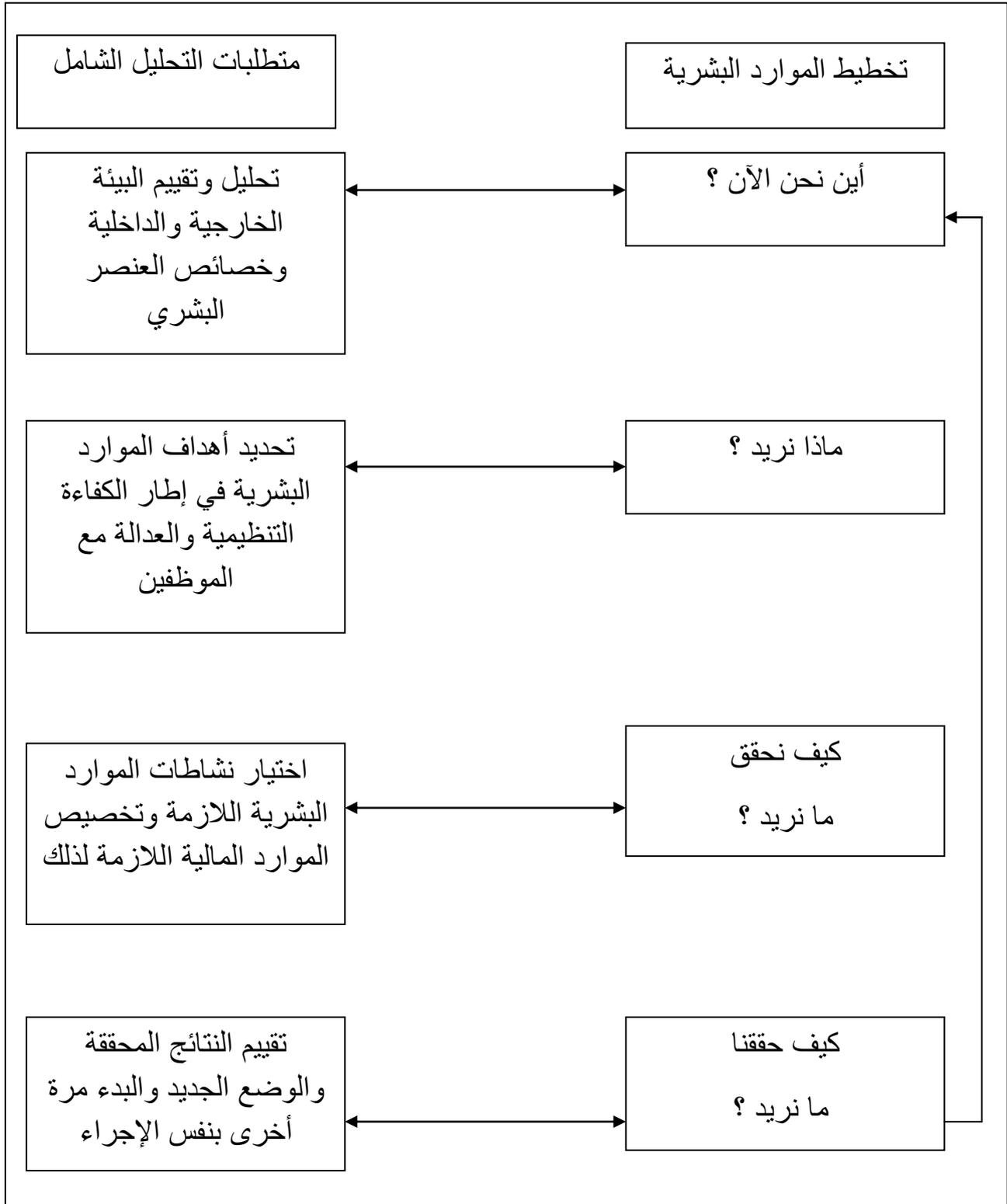
¹ عقيل جاسم عبد الله، مدخل الى تخطيط الاقتصاد، بمنهج واساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997، ص163

شكل (3-1): خطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية¹



¹ موسي اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان 1999، ص 285.

شكل (1-4) : تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمؤسسة¹



¹ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ص2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، سنة 2006، ص 59.

ونلاحظ من الشكل السابق مدى وضوح العلاقة بين تحديد ملامح الموارد البشرية وظروف العمل بالمؤسسة فبلغة الإستراتيجية 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 العمال حاليا في المؤسسة.

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 نبين ما هو المطلوب عمله، وما هو التغيير المطلوب عمله، وما هو التغيير المطلوب، 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؟ وللاجابة 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.

✓ 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 والتكوين وكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة العمال تعتمد على دقة تخطيط الموارد البشرية. فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف، والتكوين 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 القومي¹.

¹ - 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 عامل في المؤسسة، 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 للمؤسسة:

- 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 والتكوين للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسة ومن الواضح أن الاقتصاد في مصر يعاني من نقص العمال المديرين المتطورين اللازمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي، ولكي يتقدم الاقتصاد لا بد أن تخطط للعرض الدائم من العمال المهرة والفنيين ومن الكفاءات الإدارية أيضا.

ثالثا: الممارسات المستقبلية للموارد البشرية

وفي هذه النقطة نتعرف على النواحي الآتية:¹

1- الممارسات الإدارية الجديدة:

لقد ترتب على الاتجاهات السابقة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة فالمؤسسات اليوم يجب أن تتعامل مع هذه الاتجاهات الثورية Revolutionary Trends والتي تشمل: التغيير التكنولوجي

¹ GARY Dessler, Human Resource Management, Pearson Education, Limited, 2011 p48.

السريع، المنافسة العالمية، تخفيف القواعد والقوانين، التغيرات الديموجرافية وأخيرا الاتجاه نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات. هذا ولقد زادت هذه الاتجاهات من حدة المنافسة في جميع الصناعات، نظرا لأنها تدفع المؤسسات نحو التوافق مع التغيير غير المتوقع في تصميم المنتجات وكذا التغيير التكنولوجي.

ولذلك فان المؤسسات التي تعمل في ظل هذا المناخ إما أن تصبح أعلى قدرة على المنافسة والأداء وإما أن تموت. ونظرا لأن معظم المؤسسات لا ترضى بديلا عن أن تكون قادرة على المنافسة، فان هذا دفع العديد منها نحو تغيير الأساس التنظيمي التي بنيت عليه وكذا تغيير الأسلوب الإداري المتبع. فمثلا نجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائما في الوقت الحالي، ولذلك فان هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي.

شكل (1-5): التغييرات الأساسية التي تواجه المديرين¹



¹ GARY Dessler, Human Resource Management, Pearson Education, Limited, 2011p50

هذا ويرى الخبراء أن مؤسسات اليوم لا بد وان تضع العامل ضمن أولوياتها الأولى، ولا يأتي ذلك إلا من خلال توجيه كل جهودها نحو تلبية حاجاته ورغباته ولذلك يجب إعداد وتكوين العمال الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور بما يضمن تقديم خدمة متميزة لهم.

لقد أصبحت المؤسسات المفرطة Flatter Organizations هي النمط التنظيمي السائدة في الوقت الحالي، فبدلاً من أن تكون عدد المستويات التنظيمية من سبعة إلى عشرة مستويات أصبحت الآن تتراوح ما بين ثلاث أو أربع مستويات فقط كما أن العمل أصبح ينظم على أساس فرق العمل والعمليات Teams and processes أكثر منه على أساس الوظائف التخصصية، ولذلك لم يعد للموظف دور واحد لا يتغير بل أصبح له دور في فريق عمل متعدد الوظائف.

إن أسس القوة قد تغيرت ففي المؤسسات الجديدة لم يعد المركز والوظيفة والسلطة أدوات كافية يمكن ان يعتمد عليها المديرين في انجاز مهام وظائفهم، لان النجاح أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على البحث عن مصادر جديدة لأفكار جيدة بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال التعاون مع الآخرين في تنفيذ هذه الأفكار ولا بد أن يسعى المديرين إلى تنمية ودعم درجات الالتزام بين العمال حيث أن بناء مؤسسة أفضل وأكثر قدرة على المنافسة إنما يعني تنمية ولاء العمال تجاه المؤسسة بدرجة أفضل مما كانت عليه من قبل.¹

2- الموارد البشرية وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية

حتى تستطيع المؤسسات أن تكون الأفضل والأقدر على المنافسة فان الموارد البشرية يمكنها أن تجعلها أكثر استجابة للابتكارات الفنية وتحركات المنافسين ، فمثلاً لو تم إحداث تخفيض في حجم المؤسسة Downsizing أو الاتجاه نحو التنظيمات المفرطة أو زيادة درجة تمكين الموظفين Empowering أو التنظيم على أساس فرق العمل كل ذلك يستلزم أن تهدف وظائف الموارد البشرية تيسير الاتصالات بما يخدم اتخاذ القرارات.²

¹ محمد سيد احمد عبد المتعال ، ادارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2007 ص51 .

² محمد سيد احمد عبد المتعال، مرجع سابق الذكر، ص53.

3- الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة

إن أهم تغير في دور الموارد البشرية حاليا هو انشغالها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ويقصد بالإستراتيجية: الخطة التي تتبعها المؤسسة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية، لذا فقد يقرر رئيس المؤسسة ومساعدوه دخول أسواق جديدة أو إضافة خطوط إنتاج جديدة أو وضع خطة تستهدف خفض التكلفة، كل ذلك سيرتك آثاره على الموظفين من خلال تعيين موظفين جدد أو فصل بعض الموجودين بالفعل حتى يتم تنفيذ الخطة التي تم وضعها.

ولكن الوضع الآن قد تغير، حيث تعتمد استراتيجيات المؤسسة بشكل كبير على تدعيم المركز التنافسي لها بالإضافة إلى وجود قوة عمل ملتزمة، ولا شك ان ذلك يضع الموارد البشرية في دور محوري الأمر الذي يستدعي ضرورة تضمين الموارد البشرية خلال المراحل المبكرة من اعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة الحديثة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق.

أولا : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات الاقتصادية حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة وتمكينها من مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وبما أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مهمة مثلها مثل باقي الوظائف من تسويق إنتاج مالية، محاسبة . ويعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة

¹ محمد سيد احمد عبد المتعال، مرجع سابق الذكر، ص54.

بالمؤسسة " ¹ كما يعرف Filippo: إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على العمال وتميئهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. ²

أما علي عبد الوهاب فيعرفها على أنها: « وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العمال من دون الكفاءات المناسبة وتستمر جهودهم وتوجد طاقاتهم وتنمي مهاراتهم من دون الكفاءات المناسبة وتستمر جهودهم وتوجد طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العمال وتقيم أعمالهم وتبحث في مشاكلهم وتقوي العلاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة ». ³ كما يعرف الاقتصادي Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التكوين والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعمال وأخيرا بحوثهم " ⁴.

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 العمال المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التكوين والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية. ⁵

من ناحية أخرى يعرف W. Glueck إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتكوينها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها. ⁶

¹ French, W., The Personnel Management Process: human resources administration, Thrd Edition, Moughton Migling Co., Boston, 1974, p.3.

² صلاح عبد الدين عبد الباقي. عبد الهادي مسلم. رؤية حسن: إدارة المارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001 ص 10.

³ صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، سنة الطبعة 2003، ص 28

⁴ Sikula, A. « Personnel and Administration Human Resources Management », John Wiley C, & Sous Inc, New York 1976, p.6

⁵ Martin, J., « Personnel Management », Mac Donald K. Evans, Ltd, London, 1977, p1.

⁶ Glueck. F., « Personnel : A Diagnostic Approch, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1975, p.3

ويرى Myres.C. & Pigros. P أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن " القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة العمال الموارد البشرية بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.¹

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.²

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

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

ولإدارة الموارد البشرية ثلاث مبادئ رئيسية والتي تتمثل في:³

أ - إن العمال يختلفون: لابد أن يعي العمال في إدارة الموارد البشرية معرفة أن العمال يختلفون، وعلى من يدير الموارد البشرية أن يقيس ويتعرف على هذه الاختلافات لكي ينتقي من بين هؤلاء العمال من يناسب العمل والوظيفة من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات.

¹ Pigros, P. Myres, C., « Personnel Administration, A point of View and Method, Eighth Edition, Mc Graw-Mill Book Co., New York, 1961.

² Grant, V., and Smith, G., « Personnel Administration and Industrial Relation, Second Edition, Lougman, London, 1977.

³ عصام الدين أمين أبو علفة: إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق: 2002، ص: 27.

ب - إن الوظائف تختلف فيما بينها بشكل واضح، ويرجع هذا إلى طبيعة النشاط والمهام وغيرها سواء كانت مالية أو إدارية أو إنتاجية أو فنية أو بحثية أو أي طبيعة أخرى. كما نجد أيضا أن الوظائف تختلف من حيث نوعية وحجم وعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها. وقد تختلف الوظائف من حيث الشروط والمواصفات المطلوبة لتشغيلها وأدائها مثل التعليم والخبرة والمهارات والتكوين. وتختلف الوظائف أيضا في ظروف أدائه، وذلك من حيث ظروف العمل المادية (إضاءة، حرارة، رطوبة..... وغيرها). والمخاطر التي تتعرض لها.

ج - مهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين العمال والوظائف حيث أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي وضع العامل المناسب في المكان المناسب. وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين خصائص العمال بما فيها من اختلافات، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلافات أيضا. ولذا إدارة الموارد البشرية الناجحة يجب أن يكون على علم كامل بصفات وخصائص العمال المتاحين لديها، وأيضا على صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديها.

كما أن إدارة الموارد البشرية تمثل " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"¹. ونستخلص من هذا التعريف ما يلي:²

- إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية فبتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العمال، التكوين وتطوير التنظيمي، تحفيز العمال، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

¹ Man waring, T, The extended internal labour market cambridge journal of economics,8,2001,P125.

² عقيلي، عمر وصفي، ادارة الأفراد، كلية الاقتصاد والتجارة، منشور جامعة حلب، 1986-1985، ص 13.

ومما سبق يمكننا استخلاص أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. وأيضا هي الميدان الذي يمكن الحصول فيه على اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضه لتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة والتغيرات البيئية الخارجية العامة. ويتفق اغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

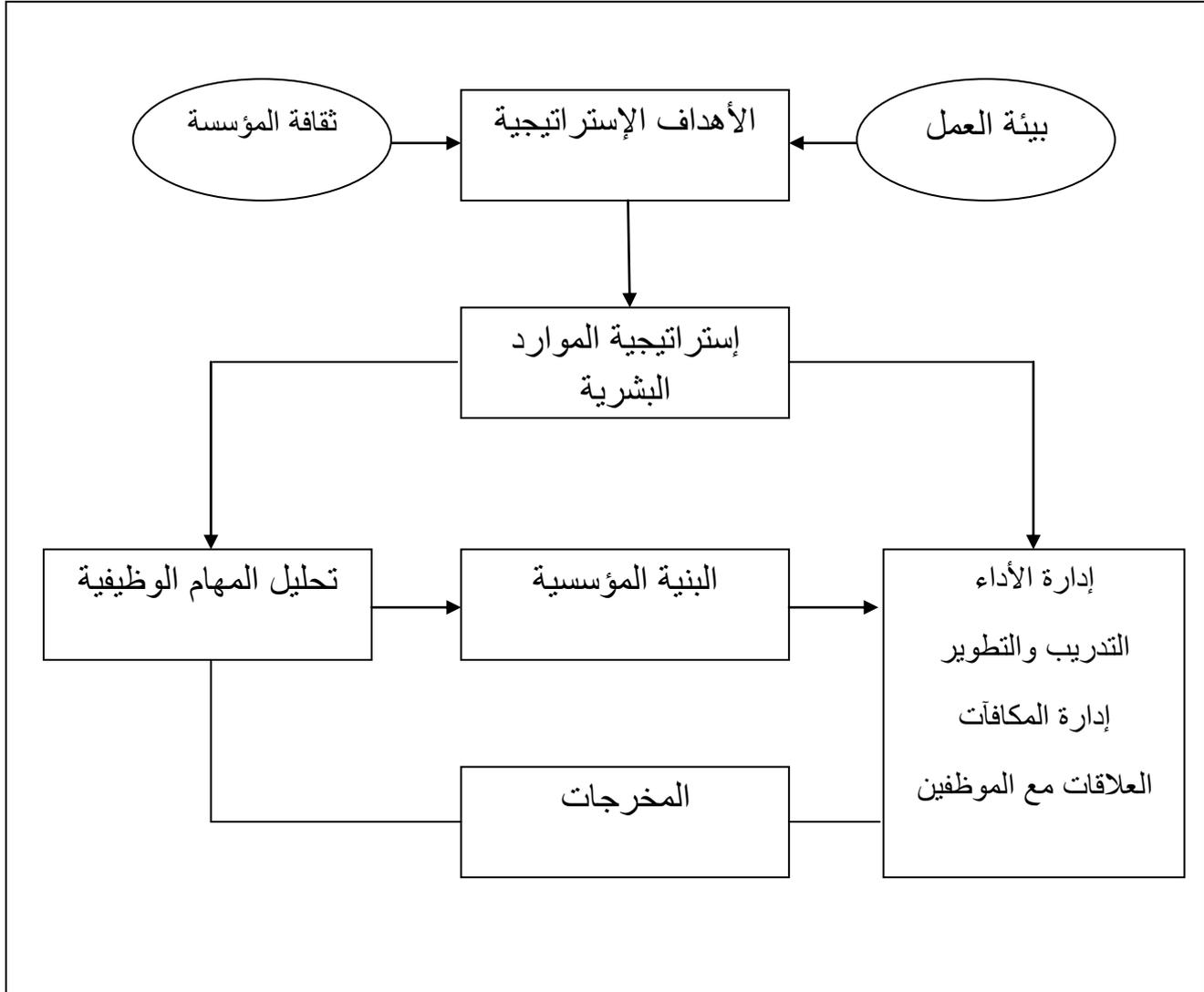
- تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم العمال.
- تختار العمال المناسبين لشغل الوظائف.
- تقوم بتطوير مهارات العمال بالمؤسسة حيث لا يمكن تأسيس المؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- تقوم بدراسة مشاكل العمال ومعالجتها.
- تضع الخطط المناسبة للتكوين .

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة الحالية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرءوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه. ومهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا

¹ الهيتي، خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 2005 ص 11.

طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون عمال قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.¹ والشكل التالي يبين عملية الإدارة الموارد البشرية.

الشكل (1-6): عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص 11.

¹ شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق للنشر 2000 ص 10 .

وتجدر الإشارة إلى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه. فيجب إعطاء لإدارة الموارد البشرية أهمية التي تستحق نظرا لنتائج والمساهمات التي يمكن تحقيقها. ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها بما يلي:¹

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العامة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بهما.
- أسباب تعود إلى ارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى.
- أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات ومنها ما يتعلق بالعمال وطرق اختيارهم للانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا، وعندما نحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:²

❖ الكفاءة.

❖ العدالة.

وتتجسد " الكفاءة " من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فان هذا يساهم إلى جانب مدخلات أخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

أما فيما يتعلق " بالعدالة " وهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما روعيت العدالة في الأمور التوظيف، التكوين، التقييم والحوافز،.....كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العمال. وكما هو الحال في جانب قياس كفاءة أداء المؤسسة، فان العدالة يمكن قياسها

¹ بلوط، حسن ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية من منظوم إستراتيجي بيروت دار النهضة العربية ط1، 2002 ص 19.

² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 25 .

من زاويتين هما المؤسسة والعمال، إذ تستطيع المؤسسة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعمال وتحقيق رغباتهم. وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على العدالة المؤسسة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العمال وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على النحو التالي:¹

أ. الحصول على العمال الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

ب. الاستفادة القصوى من جهود العمال في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سالفًا كما ونوعًا.

ت. تحقيق انتماء وولاء العمال للمؤسسات والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

ث. تنمية قدرات العمال من خلال تكوينهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية .

ج. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العمال من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.

ح. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العمال وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار .

خ. كما يتوقع العمال أن يجدوا فرص عمل جيدة وان تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك. كما يتوقع العمال وجود ضمان اجتماعي صحي جيد.

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 25

ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية

- تتطوي إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تتوفر لدى مدير الموارد البشرية ليكتسب القدرة على التخطيط وتنفيذ الأعمال الرئيسية التي:¹
1. تساعد المديرين على فهم الحاجة على تغيير أنماط إدارته السابقة.
 2. تساعد المديرين على تنفيذ التغييرات في الإجراءات والممارسات التي تكمن المستويات الدنيا من تحمل المسؤوليات أكثر، وكيفية تنفيذ المهام .
 3. تساعد المديرين على خلق المناخ الذي يوحي بالثقة عند التعامل المرؤوسين.
 4. تساعد المديرين على وضع النظم والشروط والمزايا التي تظهر المساواة بين الموارد البشرية بغض النظر عن مراكزهم.
 5. تساعد المديرين على إنشاء نظام اتصال واضح وفعال.
 6. تساعد المديرين على إنشاء نظام مكافآت عادل ومنصف.

المطلب الثالث: المدخل الاستراتيجي لإدارة 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:²

- ◀ 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.

¹ الهيتي، خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، ، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عمان-العبدلي- مقابل جوهرة القدس 1999ص110.

◀ يتعامل مع جميع العاملين في المنظمة بعض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمة أم مؤقتة.

◀ يتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية فيها وسوف تتناول هذه العناصر بالشرح تباعا فيما يأتي.

أولاً: إدارة الموارد البشرية في ظل الفكر الإداري الحديث

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ولعل من أهمها ما يلي:¹

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 والخلق 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.

¹ - عادل حرجوش نفس المرجع السابق. ص 123.

- 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.
- 13- نتصف 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 والعمال واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء العمال.
- 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.

ثانياً: مميزات الإدارة الجديدة

تتمثل فيما يلي:¹

- السعي إلى التفوق والتميز
- السعي إلى رضا العميل
- استثمار كل الطاقات
- التعامل مع المتغيرات
- تشجيع الابتكار والخلق والإبداع
- اعتبار النشر الدعامة 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

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن التحديات البيئية المختلفة ساهمت في تطوير الوظائف التي تمارس إدارة الموارد البشرية

سواء من حيث المحتوى او من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة:²

¹Dessler, Personnel, Human Resource Management, 6(th) ed, Englewood Cliffs ,N.J. Prentice-Ha, 2004,P.220.
² عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي عمان، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص43-47.

✓ **المدرسة العلمية** : وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلر أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة وهي:¹

- الإختيار: اي اختيار العامل الممتاز لانجاز الوظائف.
- التكوين والتطوير بهدف رفع كفاءة العمال.
- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.
- التخصص وتقسيم الأعمال، والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.

✓ **مدرسة العلاقات الإنسانية**: جاء بها إلتون مايو وزملائه لتصنف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل في الآتي:²

- علاقات العمال المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العمال والإدارة والنقابات والاتحادات المهنية.
- السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة العمال جسميا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

✓ **المدراس الحديثة** : وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العمال وتأثير البيئة على سلوكيات العمال أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية يبدو اكبر وبرزت الحاجة الى الوظائف التالية:³

- تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العمال.
- إدارة التوتر في العمل.

إن تكنولوجيا المعلومات شهدت تطور في السنوات الأخيرة وتزايد الاتجاهات نحو لا مركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا أصبح ملزما إعداد نظام معلومات للموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة .

ومما سبق يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية، أنها مدخل يتكون من أربع وظائف أو أنشطة فرعية تشمل: الحصول على العمال، التكوين والتنمية، التحفيز، الحفاظ والصيانة، وفي كلمات بسيطة،

¹ صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص22.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق الذكر،ص25.

³ Dessler, personnel, Human Resource Management, 6 th ed, Englewood Cliffs, N.j. prentice-Ha, 2004 pp 245-247.

فانه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: الحصول على العمال وإعدادهم، تحفيزهم والمحافظة عليهم.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية قد تختلف أبعادها ونطاقها من مؤسسة لأخرى، وفي المؤسسة نفسها من وقت لآخر ويمكن تصنيف هذه الوظائف على النحو الآتي:¹

1. وظيفة الحصول على العمال :

إن عملية استقطاب العمال ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العمال، إلا أن هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية، وعلى وجه التحديد فانه قبل البحث عن مصادر الحصول على العمال فان مسؤول الموارد البشرية يجب عليه مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، وربما يمثل هذا المجال أهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين، فلم يعد باستطاعة المشروعات استقطاب العمال بشكل عشوائي، حيث يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج إعداد ونوعيات معينة من العمال الذين يمتلكون قدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل المؤسسة.

كما يمكن هنا أن يطرح التساؤل التالي: كيف نتعرف على الوظائف الحاكمة أو المؤهلة داخل المؤسسة؟ فالإجابة هي مضمون عملية التخطيط الإستراتيجية للموارد البشرية، فلم يعد مسؤول الموارد البشرية يمارس مهامه بمعزل عما يجري للأنشطة الأخرى داخل المؤسسة أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها وليس قبل أن يتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتصميم الاستراتيجيات التنظيمية، يستطيع مسؤول الموارد البشرية أن يبدأ في تحديد احتياجاته من العمال.

إن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يجعلها تحدد غاياتها و أهدافها لفترة محددة من الزمن لا تقل عن خمسة سنوات، مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما يحصل عنها تغييرات هيكلية في المؤسسة والتي يترتب عليها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف، علاقات الاتصال، أسس تجميع العمال، علاقات العمل... الخ، مثل هذه الهياكل الجديدة أو المعدلة تجلب معها مجموعة من الوظائف الحيوية

¹ Dessler, Personnel, Human Resource Management, 6(th) ed, Englewood Cliffs ,N.J. Prentice-Ha, 2004,PP245-247.

أو المهمة، التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات الملائمة لشغلها بالنوعيات والأعداد الملائمة من الكفاءات البشرية.

تبدأ إدارة الموارد البشرية في ممارسة أولى خطوات الاستقطاب بعد التعرف على الاحتياجات من حيث الأعداد والنوعيات وذلك في ضوء المعلومات المتاحة من الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، وعند الانخراط في عملية الاستقطاب فان مسؤول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:¹

- الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين، ومن ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الاختيار أمام المديرين التنفيذيين.
- توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول العمال المستفيدين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها.

وبعد الانتهاء من عملية الاستقطاب، تبدأ عملية الاختيار، والتي تستهدف تحقيق غايتين كذلك

هما:²

- تضيق قاعدة طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها خلال عملية الاستقطاب.
- اختيار المتقدمين الذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

ولتحقيق هذه الغايتين يستلزم استخدام الكثير من الأدوات والمرور بالعديد من الخطوات لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف، التي تنتهي عادة بغرض الوظيفة على أفضل هؤلاء المتقدمين في حالة النجاح في اجتياز تلك المراحل. وبعد القيام بهذه العملية التي تمثل نصف العمل الأول فالعمل الثاني يمكن في ضمان قبول المتقدم للوظيفة لعرض المؤسسة، ويقصد به ضرورة قيام مسؤول الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص الذين يقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة بمعلومات عديدة حول ثقافة المؤسسة، والسلوك المتوقع، وفرض النمو والتطور، وغيرها من المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه، وبمجرد إتمام عملية الاختيار، فان وظيفة الاستقطاب تكون قد حققت غايتها.

¹ صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الادارية"، ط1، دار حامد، الأردن 2002، ص 342.

² صبحي العتيبي، مرجع سابق الذكر، ص344.

2. وظيفة التكوين والتنمية:

عندما يباشرون مهامهم مسئولو إدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف، فإنهم يحاولون البحث عن استقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة، وعندما يفخر أولئك المسئولون بقدرتهم على التمييز بين أولئك الذين يملكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوافر لديهم القدرات، فإن الحقيقة تصبح متمثلة في نسب قليلة، فالعمال الجدد يحتاجون في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكييف مع بيئة العمل الجديدة التي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل، حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء العمال بقواعد وأنظمة العمل، وأهداف التنظيم، ومكوناته، ووحدات العمل المختلفة، وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من العمال وأنظمة وقواعد... الخ، يمكن للتكوين الرسمي أن يحتل مكانة ويحقق أهدافه.¹

وفي الحقيقة فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العمال الجدد نحو مؤسساتهم الجديدة، بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في اقل فترة ممكنة، ولتحقيق ذلك فإن أي إدارة الموارد البشرية تمارس دورها من خلال أربعة مجالات في مرحلة التكوين والتنمية وهي: تكوين العمال، تنمية العمال، التطوير التنظيمي، التطوير المهني. ومن هنا يلاحظ تطوير العمال والتطوير المهني هما نشاطان موجهان للعمال أنفسهم. أما تكوين العمال فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة، ومن ناحية أخرى، فإن التطوير التنظيمي، يركز حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها، وفي حين يتمحور كل نشاط حول مجال مختلف، إلا إنها جميعا تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق النجاح في مرحلة التكوين والتنمية.

إن الهدف من وراء التكوين والتنمية هو ممارسة أنشطة التكوين والتنمية يمكن في امتلاك قاعدة من العمال الذين تتوافر لديهم أحدث المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم، فإذا ما تحقق هذا الهدف، فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتماما إلى البحث عن الوسائل المختلفة لتحفيز هؤلاء العمال وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل.²

¹ Bowen, (D, and lawler, E) Total Quality-Oriented Human Resource Management, Organisationnel Dynamique 2005,pp,29-41.

² ناصر دادي كدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004

3. وظيفة التحفيز:

إن وظيفة التحفيز تعتبر الركيزة الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية، وهنا يمكن طرح التساؤل: لماذا؟

فالسلك الإنساني هو سلوك معقد بطبيعته، فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز العمال على العمل بواسطة علماء السلوك، ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها، إلا أنها قادت إلى بعض المختصين في مجال تحفيز العمال، انه يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية، فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع العامل الإفصاح أو التعبير عنه، ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات او القوى المحيطة ببيئة العمل. بينما يوجد اتفاق بان أداء العامل في المؤسسة ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما:¹

القدرة على العمل والرغبة في أدائه، وعليه فانه من منظور الأداء، فان العمال يحتاجون الى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل، ومثل هذا الجانب من المفترض انه تم انجازه خلال المرحلتين السابقتين لإدارة الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة، واختيار العمال الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات، ثم تكوينهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل.

إلى جانب هذا يوجد جانب آخر هو تصميم الوظيفة ذاتها، فإذا كان تصميم الوظيفة غير ملائم، أو تم توصيفها بشكل غير صحيح، فان أداء العمال سوف يكون دون قدراتهم، وبناء على ذلك، فان إدارة الموارد البشرية يجب أن تنتظر للوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها..الخ.

بعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة، فان الخطوة التالية في عملية التحفيز تمكن فهم دلالات نظريات التحفيز، ومن ثم التعرف على ما يحفز العمال على العمل، كذلك فانه يجب وضع معايير الأداء المناسبة التي تساعد في تزويد العال بالمعلومات عن مستويات أدائهم ونواحي القوة أو الضعف التي يتسم بها الأداء. فعليه يجب التحقق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء وأنظمة المكافأة أو التحفيز، حيث يجب على هذه المؤسسات أن تتوافق وتتسق مع خطط الدفع عن

¹ عبد الحميد، رجب، مرجع سبق الذكر، ص 10.

الأداء، وخلال ممارسة الأنشطة المختلفة لوظيفة التحفيز، فإن الجهود كافة يجب أن تركز على هدف رئيسي وهو: الحصول على هؤلاء العمال الذين يملكون أحدث المهارات والمعرفة والقدرات وبيدلون أقصى مستويات الأداء في أعمالهم.

4. الاحتفاظ بالعمال: ¹

إن الهدف من هذه الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العمال.

وعندما تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج وشراء المؤسسات الأخرى والتخصصية وترشيد العمالة بالإضافة إلى تغير الظروف العائلية وزيادة كثافة المنافسة.. الخ، نجد انه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة أو صيانة قوة العمل.

فلتحقيق هذه الوظيفة فإن الأمر يتطلب بعض الحكمة وبعض الابتكار، على سبيل المثال فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل، وإبراز العناية برفاهية العمال، كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بان المشكلات التي تواجهها العمال خارج بيئة العمل توفر على أدائهم الوظيفي، وهو ما يبرر الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العمال لتجاوز هذه المشكلات.

¹ عيد الحميد رجب، مرجع سابق ذكره، ص 11.

إذا أخذت المؤسسة الوقت الكافي لممارسة أنشطة وظيفة الاحتفاظ بالعمال فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية التي تمكن في الحصول على العمال الأكفاء الذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المؤسسة، ويملكون أحدث المهارات والقدرات ونواحي المعرفة ويبدلون أقصى طاقاتهم، وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم و انتمائهم للمؤسسة.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطورات الحديثة

إن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة والتي تتأثر بإدارة المؤسسة وأهدافها وبالبيئة المتغيرة والمجتمع وبالوحدات والمجموعات التنظيمية للمؤسسة وأيضا العوامل المؤثرة على العامل من حيث الدوافع والقيم والجهد، حيث هذه العناصر التي تكون الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يجب أن تراعي التطورات الحديثة وذلك لمواكبة التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ومواجهتها ومعالجة أخطائها.¹

المطلب الأول: عناصر إدارة الموارد البشرية والبيئة المتغيرة

أولا : عناصر إدارة الموارد البشرية:

إن مفهوم ونطاق وعناصر إدارة الموارد البشرية يمكن توضيحه بشكل أكثر وضوحا عن طريق المنظومة المتكاملة التي تتعلق بعناصر العرض والطلب الخاصة بالموارد البشرية التي تشمل إدارة هذه الموارد من ناحية واستثمارها من ناحية أخرى، وتتضمن هذه المنظومة ثلاث مجموعات من العناصر التي تتربط وتتفاعل في إطار المعايير والقيم والأطر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية السائدة في المجتمع، وهذه المجموعات الثلاث هي:²

1-العناصر التي تمثل مصادر العرض من القوى العاملة

- النظام التعليمي، بمراحله ومستوياته وأنواعه المختلفة. ويشمل ذلك التعليم الأساسي والثانوي والعالى، كما يشمل التعليم والتكوين المهني النظامي في المدارس والمراكز المهنية وبرامج التلمذة المهنية

¹ ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 17.
² المصري، منير واصف، العولمة وتنمية الموارد البشرية، ابوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005، ص 16-18.

النظامية، والتعليم التقني في مؤسسات التعليم الجامعي والمتوسط كالمعاهد المتوسطة والكليات ويشمل كذلك المتسربين من المراحل الدراسية المختلفة.

- التعليم والتكوين غير النظامي وتعليم الكبار، ويشمل ذلك البرنامج التعليمية وبرامج التكوين المهني غير النظامية، وبرامج التعليم والتكوين لإغراض رفع الكفاءة وتحسين الأداء أو بهدف الانتقال من عمل إلى عمل، أو مكافحة البطالة أو التكوين التمهيدي للانخراط في العمل أو غير ذلك.
- العمالة الوافدة من أقطار أخرى مختلفة، والمنخرطة في أسواق المحلية.
- العمالة العائدة، وتشمل فئات العمال الذين يعودون إلى العمل بعد توقف لفترة معينة، كالمقاعد وريبات البيوت، والذين يمرون بظروف خاصة تمنعهم من العمل لمدة قد تطول، وغيرهم.

2-العناصر التي تشكل مجالات ومواقع الطلب على القوى العاملة

- أسواق ومجالات العمل المحلية في ضوء طبيعة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وخصائصها وتطورها، وفي ضوء متطلبات القطاعات التنموية والمستويات المهنية المختلفة.
- أسواق محلية ومجالات العمل العربية في ضوء طبيعة العلاقات الاقتصادية والسياسية العربية، وخصائص العمالة وسمات الاقتصاد وتطوره وحاجاته في الأقطار العربية.
- أسواق ومجالات العمل الأجنبية في ضوء العلاقات والتكتلات والنظم الاقتصادية الإقليمية والعالمية، وفي ضوء الحوافز والقيود إمام انتقال القوى العاملة وحراكها.
- متطلبات الإحلال بسبب التقاعد والوفاة والخروج الاختياري من سوق العمل لأسباب مختلفة كالمرض والظروف العائلية بالنسبة للنساء.

3-قنوات الارتباط بين جانبي العرض من القوى العاملة والطلب عليها

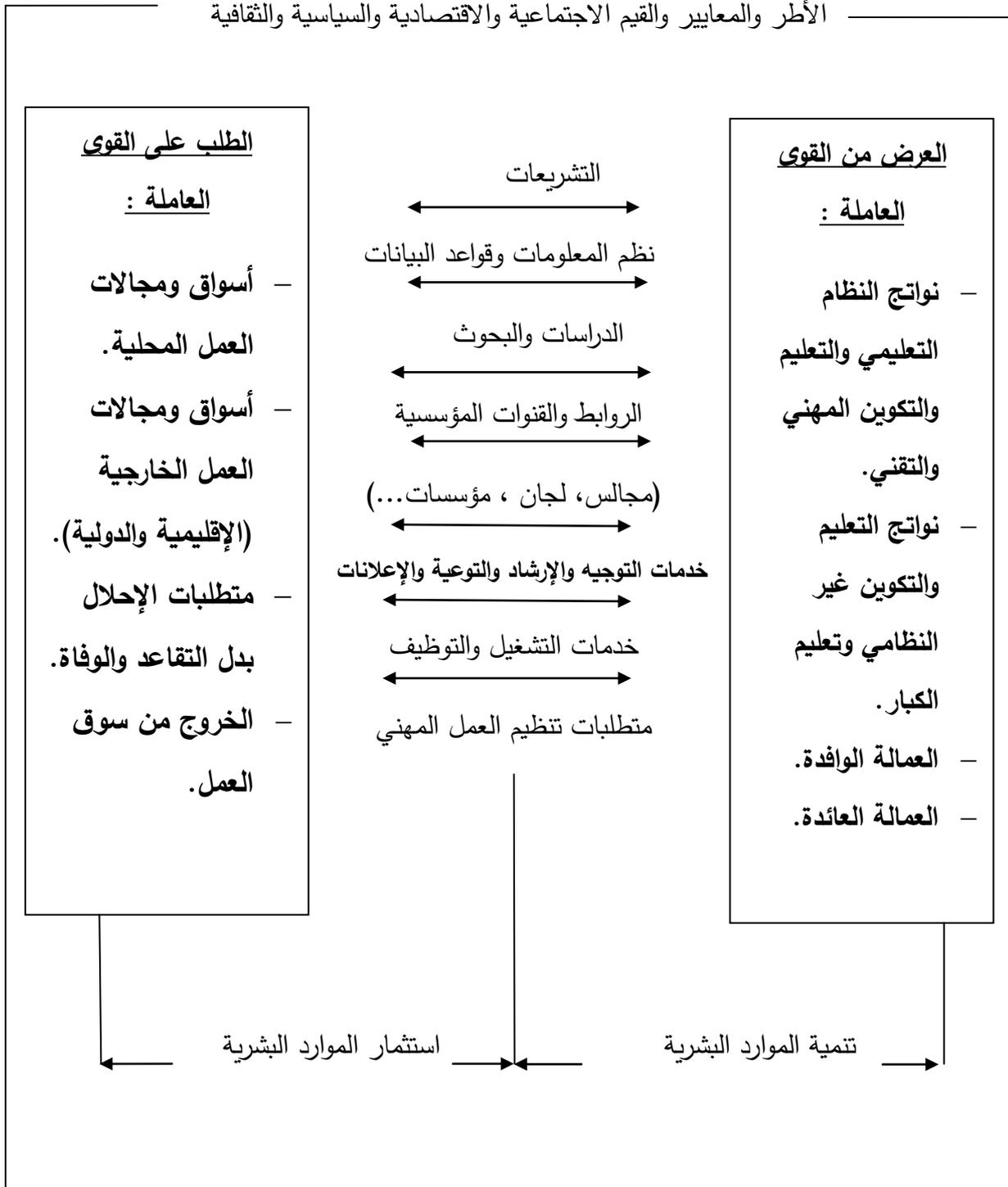
- التشريعات التي تعالج قضايا الموارد البشرية على جانبي العرض والطلب وكذلك الروابط بين الجانبين.
- نظم المعلومات وقواعد البيانات المتعلقة بجانب العرض والطلب.
- الدراسات والبحوث التي تتناول قضايا العرض والطلب المتعلقة بالقوى العاملة التي تعالج كذلك القضايا المتعلقة بقنوات الارتباط بين جانبي العرض والطلب.
- الروابط والقنوات التنظيمية والمؤسسة كالمجالس واللجان والوحدات الإدارية والهيئات والمؤسسات ذات العلاقة.

- خدمات التوجيه والإرشاد والتوعية والإعلانات التي تستهدف نواتج جانب العرض ومخرجاته من الدارسين الطين سيلتحقون بفئات القوى العالمية المختلفة، مع الأخذ بالاعتبار بخصائص الطلب وسماته ومعايير.
- خدمات التشغيل والتوظيف والاستخدام، التي تستهدف نواتج مصادر العرض ومخرجاتها من القوى العاملة، وربطها بفرص العمل المتوافرة مع مواقع الطلب.
- متطلبات تنظيم العمل المهني فيها يتعلق بالتصنيف والتوصيف المهني، ورسم معايير الأداء وتحديد مستويات العمل المهني ، وهي أمور ترتبط ببرامج الإعداد والتأهيل والتكوين من ناحية، وتبني على خصائص المهن والأعمال ومضامينها ومتطلباتها من المهارات والمعارف والاتجاهات من ناحية أخرى.
- نشاطات أخرى مختلفة كالمؤتمرات والندوات المتعلقة بجانب العرض والطلب والقنوات التي تربط بينها.

ويتضح لنا من الشكل (1-7) أن المنظومة المتكاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية واستشارها، وان مفهوم تنمية الموارد البشرية يتضمن جانب العرض من القوى العاملة، والروابط والقنوات التي تربط هذا الجانب مع جانب الطلب على القوى العاملة. كما يتضمن مفهوم استثمار الموارد البشرية جانب الطلب على القوى العاملة والروابط المشار إليها. ولا يخفى إن ذلك كله يتشكل ضمن الأطر والمعايير والقيم الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، كما يتضح من الشكل التالي:¹

¹ المصري مندر، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص6.

شكل (1-7) منظومة إدارة وتنمية الموارد البشرية واستثمارها



المصدر: المصري، منذر، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية،

الأردن - عمان 1998 ، ص 5.

ثانيا : عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية

إن معظم التغيرات التي تحدث اليوم لا تأتي من الفراغ فالمؤسسات تغير من هيكلها بسبب وجود ضغوط اقتصادية والسياسة والاجتماعية وأيضا استجابة لحاجة ورغبات عملائها أينما كانوا، وبناءا على ذلك فلكي نفهم الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في الوقت الحالي وفهم الكيفية التي تتغير بها المؤسسات والأسباب الكامنة وراء ذلك.

وبهذا تكون المؤسسة مجبرة على أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. ولعل العولمة والتطورات الفنية والميل إلى التخفيف من القواعد والإجراءات تمثل ثلاث اتجاهات تكمن وراء حدوث هذه الضغوط التنافسية وتشمل:¹

1.العولمة Globalization:

تشير إلى اتجاه المؤسسات نحو توسيع إنتاجها أو مبيعاتها في الأسواق الخارجية الجديدة هذا ولقد زادت العولمة من حدة المنافسة الدولية فبعض ما كانت المؤسسات تواجه منافسة من المؤسسات المحلية فقط، أصبحت الآن تواجه منافسة من المؤسسات الأجنبية.

وهكذا نجد أن العولمة تعني أن الكثير من المؤسسات تحول عملياتها للخارج، ليس بهدف البحث عن فرص عمالة رخيصة ولكن رغبة في توافر سريع لجانب العرض من العمالة المؤهلة على مستوى العالم، ولهذا أصبح ضمن خطة المؤسسات الدولية حاليا إقامة خطوط إنتاج جديدة بالخارج، بغرض تصريف إنتاجها بالأسواق الواعية الجديدة وفي نفس الوقت الاستفادة من توافر المهارات والخبرات الفنية بالدولة التي أنشأت بها خطوط إنتاج جديدة. وبالتالي فإن إدارة العولمة وأثارها التنافسية يمثل احد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية خلال السنوات القادمة.

¹ GARY Dessler, Human Resource Management, Pearson Education, Limited, 2011p59.

2. التطورات الفنية Technological Advances:

تسبب التطورات الفنية والتكنولوجية المتلاحقة في زيادة درجة المنافسة التي تواجه المؤسسات، فبتطور التكنولوجيا تغيرت طبيعة العمل و أيضا التطورات الفنية ساهمت في خلق وظائف يستلزم القيام بها عمال ذوي المهارات العالية. لكي نحافظ على مستوى المنافسة يجب إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنها من وظائف بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز ليس هذا فحسب ولكن الأمر يتطلب وضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين والتكوين وتقييم الأداء ولا يتم هذا بدون معاونة إدارة الموارد البشرية.

3. التخفيف من القواعد والقوانين Deregulation:

حتى تكون المؤسسة الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة في ظل عدم وجود سياسات حمائية حكومية فلا بد أن تبذل قصارى جهدها لتستطيع المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. ولقد ترتب على التخفيف من القواعد والقوانين ظهور منافسة جديدة وهي منافسة السعرية، حيث انخفضت الأسعار بشكل كبير للمئات من المؤسسات عما كانت عليه منذ السنوات الماضية، الأمر الذي يتطلب من تلك المؤسسات أن تقلل من مستوى التكاليف في نفس الوقت.¹

المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية بين إدارة الموارد البشرية والتطورات الحديثة

لتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتعليمية والتكوينية بشكل خاص يوجد بعدين أساسين للبيئة السليمة هما البعد النوعي في التعليم وهو البعد الذي يشمل جميع المدخلات والعمليات التعليمية، بما في ذلك المنهاج والمعلم والبناء المدرسي والتقييم التربوي، وأساليب التدريس، والإدارة التربوية بمستوياتها المدرسية والوسطى والعليا. والبعد المتعلق بالمواءمة والتوافق بين مخرجات نظم إدارة الموارد البشرية وبين الحاجات التنموية ومتطلبات سوق العمل وهكذا فإن البعد الأول يتناول الكفاية الداخلية للنظام التعليمي، بينما يتناول البعد الثاني الكفاية الخارجية له.

¹ GARY Dessler, Human Resource Management, Pearson Education, Limited, 2011p60.

إن العلاقة بين مخرجات نظم وبرامج إدارة الموارد البشرية بأنواعها ومراحلها المختلفة وبين المتطلبات التنموية وحاجات سوق العمل من النواتج الطبيعية لتأثيرات التطور التكنولوجي والعولمة ومحاورها على هذه النظم والبرامج، وقد أدى تقارب الفئات لدى التربويين والاقتصاديين في ضوء متطلبات المعرفة، الى تقليص المسافة التي تفصل بين النظرتين التربوية والاقتصادية لإدارة الموارد البشرية، بسبب الحاجة المتنامية لموارد بشرية تتمتع بمصداقية مجتمعية ومستويات عالية ومتنوعة من المهارات للتجاوب مع التطورات العلمية والتقنية.

إن هذه الأبعاد السالفة الذكر للعلاقة بين العرض والطلب فيما يتعلق بدور نظم إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ودور النظام التعليمي بشكل خاص، تصنف إلى ثلاثة نقاط أساسية هي:¹

(1) العلاقة الكمية:

بمعنى أن تكون مخرجات نظم إدارة الموارد البشرية للأعداد والكميات اللازمة لمجالات العمل المختلفة وللمتطلبات التنموية بشكل عام، في ضوء طبيعة النمو الاقتصادي ومؤشرات سوق العمل فمن المعلوم أن الجانب الكمي للعلاقة لا يعني بأي حال من الأحوال التخطيط الدقيق والمحكم لإيجاد التوافق والتطابق في الأبعاد الكمية بين مخرجات المؤسسات والبرامج التعليمية أو إعداد الخريجين منها من جهة ومتطلبات السوق والحاجات التنموية، القائمة منها والمتوقعة من جهة أخرى. لا إنه من الممكن التأثير في البعد الكمي ومراعاته والاقتراب من الدقة في تحقيقه عن طريق مجموعة من السياسات والإجراءات التي تشكل بطبيعتها خدمات وتسهيلات تزيد من مصداقية النظام التعليمي وإنتاجيته وترشيده. ومن أهم هذه السياسات والإجراءات ما يلي:²

– توافر نظام شامل لمعلومات الموارد البشرية، يتناول جانبي العرض والطلب ويضع أمام الفئات المستهدفة الإحصاءات والبيانات والمعلومات المتعلقة بخصائص سوق العمل وحاجاته ومؤشرات النمو الاقتصادي وسماته من ناحية ، وتلك المتوقع أن يساعد كل ذلك على اتخاذ القرارات السليمة والاختيار الرشيد لمسارات التعليم التي تتواءم بشكل عام مع التوجهات الاقتصادية والثروة

– التكنولوجية وفرض العمل بشكل عام، مما يساعد على التوجه الرشيد لمجالات التشغيل ومواقع العمل.

¹ Man waring, T. The extended internal labour market Cambridge journal of economics,8,2001.PP111-116.

² النجار، هيفاء، تعليم في ظل المتغيرات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة لندوة انماط التعليم الحديث التي نظمتها جامعة السلطان قابوس، مسقط سلطنة عمان، 2003/5/18.

- توافر خدمات التوفير والإرشاد التربوي والمهني، داخل النظام التعليمي نفسه أو خارجه لمساعدة الدارسين على تقييم قدراتهم وعلى التعرف بشكل أفضل إلى استعداداتهم والكشف عن ميولهم. وكذلك لمساعدتهم على التوجه إلى مجالات العمل وفرص التشغيل التي تتواءم مع هذه القدرات والميول في ضوء خصائص النمو الاقتصادي والثروة التكنولوجية وسمات سوق العمل.
- تطوير النظم والخدمات والتسهيلات اللازمة في مجال التعليم غير النظامي وتعليم الكبار، لأغراض رفع الكفاءة أو تحديث المهارات ومواكبة التطورات التقنية، أو تعديل المسار المهني أو الحصول على مؤهل أعلى أو غير ذلك من الأغراض التي يراعي الدارس بموجبها فرص التشغيل ومتطلبات العمل والنمو الوظيفي.
- إجراء البحوث والدراسات التقييمية الإستشراافية والتحليلية لجوانب العرض والطلب للموارد البشرية التي يكون لاستثمار نتائجها من الانعكاسات والفوائد لنظم معلومات الموارد البشرية من آثار على القرار الصائب والاختيار الرشيد لمسار التعليم أو العمل.
- توجيه الدعم المالي الحكومي لبعض البرامج والمستويات التعليمية، النظامية أو غير النظامية التي تتطلب المصلحة العامة تطويرها من النواحي الكمية أو النوعية، كالبحث العلمي والدراسات العليا وإعداد المعلمين والتدريب المهني وغير ذلك.
- تنظيم وترشيد الالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية حسب الحاجة، كما هو الحال في التعليم الجامعي مثلاً، عن طريق تحديد الالتحاق ومعايير القبول.

(2) العلاقة النوعية و التنوعية:

- إن الجانب النوعي والتنوعي في مفهوم العلاقة بين العرض والطلب فيما يتعلق بنظم إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وبالنظام التعليمي بشكل خاص، والذي يرتبط بالجانب الكمي بشكل أو بآخر، بمجموعة من السياسات والإجراءات ويمكن تلخيصها بما يأتي:¹
- مراعاة حاجات أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية في مضمون النظام التعليمي وخصائصه، في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عن هذه الأسواق وفي ضوء حراك العمالة والتسهيلات والقيود تتأثر بعوامل اقتصادية وسياسية وثقافية وأمنية مختلفة.

¹ المصري، منير واصف، مرجع سابق الذكر، ص30.

- تستدعي متطلبات الجودة والكفاية في المواءمة أن يكون للشركاء المعنيين على جانبي العرض والطلب دور في تخطيط والإشراف والتنفيذ للجانبين بشكل عام، ولجانب العرض الذي يشكل النظام التعليمي جزءا بارزا منه بشكل خاص، ويشمل هؤلاء الشركاء القطاع الخاص والقطاع الأهلي ومؤسسات المجتمع المدني.
- بناء البرامج والمناهج في النظام التعليمي بالاستعانة بالمتطلبات التنموية والاستتارة بحاجات سوق العمل، وليس بمعزل عنها وذلك في ضوء البيانات والمعلومات والدراسات ذات العلاقة بهذه المتطلبات والحاجات.
- بناء المستويات والكفايات ومعايير الأداء في البرامج والمناهج التي توفرها المؤسسات التعليمية والتكوينية على متطلبات المهنة وخصائصها، وعلى طبيعة المهمات والواجبات والمهارات التي تسهم هذه المتطلبات والخصائص في تحديد معالمها ورسم هياكلها.
- إجراء التغيير والتعديل والتطوير المستمر في أنواع التعليم وتخصصاته ومضمونه ومعاييره في المراحل التعليمية المختلفة، في ضوء التطورات العلمية والتقنية والتغيرات في الحاجات التنموية ومتطلبات سوق العمل، وهذا يستدعي توافر آلية فعالة لرصد التطورات والتغيرات وأخرى لتحقيق التطوير والتغيير الأزمين.
- استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في النظام التعليمي، مما يساعد على تيسر الحصول على المعرفة ونقلها ببسر وسهولة.
- تطوير نظم التقييم في نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لتوفير التغذية العكسية التي تساعد على تطوير والتحسين من ناحية، كما تساعد على دقة تحديد مستويات الأداء لدى الفئات المستفيدة وتصنيفها من ناحية أخرى.
- توفير الإجراءات والهياكل والآليات التيسيرية التي تسهل الانتقال من المؤسسات التعليمية والتكوينية إلى عالم العمل، والتي تصقل في الوقت نفسه الكفايات والمهارات الموائمة لدى الباحثين عن العمل، خاصة الراغبون منهم في إدارة أعمالهم أو إنشاء مشاريعهم الخاصة، ومن أمثلة عن ذلك الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال، وهي مراكز مستقلة أو ملحقة بمؤسسات تعليمية أو صناعية أو خدمية قائمة، وذات تسهيلات مكانية وإدارية وفنية مناسبة يلتحق بها في العادة الخريجين الجدد من مؤسسات التعليم العالي أو الراغبون في دخول مجال جديد من مجالات العمل، حيث تتاح لهم فرصة الحصول على حزمة من الخدمات بشروط ميسرة ويشمل ذلك جميع الخدمات المبينة او بعضها:

- ✓ التسهيلات المكانية المناسبة.
- ✓ التجهيزات والخدمات الإدارية.
- ✓ التجهيزات الفنية، داخل المركز نفسه أو في مواقع أخرى متعاونة بموجب تنظيم معين متفق عليه، كاستخدام الجامعات ومراكز البحوث والاستشارات والمؤسسات الصناعية والخدمية المختلفة.
- ✓ الاستشارات الإدارية والمالية والفنية التي يقدمها الجهاز العامل في المراكز نفسه أو الأجهزة العاملة في المؤسسات المتعاونة.
- ✓ خدمات الإرشاد والتوجيه المهني لأغراض الالتحاق بالعمل.
- ✓ الخدمات التمويلية لإنشاء المشاريع الخاصة.
- ✓ خدمات التكوين وتنمية الموارد البشرية.

يتضح لنا بان مفهوم المواءمة يقاس إلا بمعايير الأعداد الجيد للعماله الماهرة من منظوم توقعات أصحاب العمل ومؤسسات العمل والإنتاج في ضوء قوى العولمة والثروة التكنولوجيا ومتطلبات اقتصاد المعرفة. وفيما يلي وصف موجز لهذه المعايير التي لابد من أن تتعكس على مواصفات نظم وسياسات برامج إدارة الموارد البشرية التي تتولى إعداد العمالة اللازمة:¹

➤ **الإنتاجية (Productivity)** : ارتفاع إنتاجية العامل من النواحي الكمية والنوعية وتحقيق المواصفات والمقاييس والمستويات المحلية المقررة للمنتجات، السلعية منها والخدمية.

➤ **التنافسية (Competitiveness)** : حيث تعد إدارة الموارد البشرية احد المجالات التي تؤثر في التنافسية والتي تتطلب تامين الموارد البشرية المواءمة للحاجات التنموية ومتطلبات سوف العمل التي تتسم بالخصائص الرئيسة الآتية:

- تغطية الحاجات الكمية.
 - توفير التنويع اللازم لتلبية الحاجات والتغيرات في سوق العمل.
 - النوعية المناسبة والمستوى العالي.
- **جذب الاستثمار الخارجي المباشر (Foreign direct investment)** : امتلاك القدرات الإنتاجية والسمات المهنية التي تشكل عامل جذب للاستثمارات الخارجية المباشرة، ويشمل ذلك

¹ Prahalad,c.p.and hamed G, the core competence of the firm Harvard business review-may-june,1999,pp,79-90.

العوامل المتعلقة بمستويات الأجور والمواقع الجغرافية والأبعاد الكمية والنوعية والتنوعية في العمالة المطلوبة.

➤ **الحركية (Mobility) :** توافر الصفات المهنية والاجتماعية والثقافية التي يكون العامل بموجبها قادرا على الانتقال من موقع عمل إلى موقع عمل آخر، محليا وإقليميا وعالميا، في ضوء توافر فرص العمل وطبيعة شروط التشغيل ومحددات الانتقال إذا وجدت.

➤ **التقنيات (Adaptability) :** القابلية للتكيف السريع مع تغيرات سوق العمل وتطوره التكنولوجية، من حيث مواقع العمل وأساليبه وتقنياته أو مهاراته أو علاقاته.

➤ **التشاركية (Partnership) :** امتلاك القدرات على العمل الجماعي والتكامل في العمل الإنتاجي ضمن الفريق والتنسيق الفعال مع الآخرين، فنيا وإداريا وتنظيميا.

➤ **التنمية الذاتية (Self-development) :** المواظبة على التعليم الذاتي والتعلم المستمر واستثمار مصادر المعرفة المختلفة مع استخدام التقنيات الحديثة لهذا الغرض.

➤ **القاعدة العريضة للمهارات (Broad-base skills) :** الحصول على قاعدة عريضة من المهارات التي يبني عليها التخصص المطلوب لتعزيز القابلية للنمو المعرفي، والمرونة في التجارب مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل.

➤ **الاتصال (communication) :** امتلاك مهارات الاتصال وقدرات التواصل مع الآخرين

في بيئة العمل من رؤساء وزملاء ومرؤوسين بكفاية وفعالية.¹

¹ Prahalad,c.p.and hamed G ,p91.

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص خصائص العمال في ظل اقتصاد المعرفة أو يمكن تسميته بمهارات " عمال المعرفة " . كما هو مبين في الجدول الآتي :¹

جدول رقم(1-1): مهارات عمال المعرفة

عناصر المهارات عمال المعرفة	مجموعة المهارات
مهارات العمل التطبيقية والأدائية، والمعارف والمعلومات والاتجاهات السليمة واستخدام التقنيات الحديثة والتخطيط والتنظيم والإدارة والانضباطية والصحة والسلامة المهنية.	مهارات العمل الأساسية
الاتصال والتعامل مع الرؤساء والتعامل مع مرؤوسين والتعامل مع الزملاء والتعامل مع العملاء والزبائن والعمل كعضو في الفريق وتفهم بيئة العمل الثقافية ومراعاتها.	مهارات التعامل
التعلم الذاتي، والتفكير النظامي والتفكير الناقد وحل المشكلة والتحليل والتركيب والنهج التطبيقي والقابلية للتكيف.	المهارات العقلية
الإبداع والمبادرة والمجازفة والتفكير الخلاق والتنبؤ والتصرف باستقلالية.	مهارات التطوير

Source: United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report 2001, Marking New Technologies Work for Human Development, New York, NY/UND ?2001 P 27.

إلى جانب هذا يتضح أن العلم والاتساع اللذين يتسم بها " عالم المعرفة " فيما يتعلق بكل واحد من المهارات المذكورة، يتعدان على طبيعة عمله ومستوى مسؤوليته. وغنى عن القول أن المسؤولية الرئيسية لتوفير هذه المهارات وتزويد العمال بها تقع على كاهل نظم وبرامج إدارة الموارد البشرية. فعليه فإن السمات الرئيسية لمفهوم العلاقة بين نظم وبرامج إدارة الموارد البشرية وبين الثروة التكنولوجية والحاجات التنموية ومتطلبات سوق العمل كون هذه الثروة والحاجات والمتطلبات ذات دور

¹ United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report 2001, Marking New Technologies Work for Human Development, New York, NY/UND ?2001 PP 27.

كبير ومتنام في تحديد الخصائص الكمية والنوعية والتوعوية والتثوية لتلك النظم والسياسات والبرامج، وفي ضوء هذا الدور المحوري لقوى السوق وهو الدور الذي تدعمه وتعززه التطورات التكنولوجية والقوى المرافقة لها، فإن المستهلك للخدمات التعليمية والتكوينية النظامية منها وغير النظامية، يسهم مساهمة كبيرة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد طبيعة هذه الخدمات ومواصفاتها.

المطلب الثالث : تحديات سياسات إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

في ظل التحديات العالمية بوجه عام والتكنولوجية بوجه خاص تتسم إدارة الموارد البشرية والمادية في كثير من نظم تنمية الموارد البشرية بالدول النامية بالضعف، الأمر الذي دعا الى ضرورة إعادة النظر في منظومة تلك الإدارة. حيث تزداد التحديات والمسؤوليات التي تطرح نفسها على نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدول النامية في ضوء الهوة العلمية والتقنية والمعرفية والمنتامية الاتساع بينها وبين الدول المتقدمة، وبشكل خاص تلك الهوة في مجال المعلوماتية والاتصالات التي أصبحت تعرف بالهوة الرقمية (Digital Divide)، فلقد وسع تلاقي الاتصالات السلكية واللاسلكية والحوسبة بشكل كبير القدرة على نشر المعلومات وعلى تخفيض التكاليف. ويتطلب توسيع إمكانيات وصول الناس جميعا بمن فيهم الفقراء إلى إتقان المعلومات والاتصالات وتيسير اكتساب المعرفة واستيعابها في البلدان العربية وتوفير فرص للأفراد الذين لم يسبق لهم التعليم، وفي وضع السياسات وتنفيذها وتوفير الخدمات لرجال الأعمال والفقراء على سواء ولنجاح استراتيجيات نشر المعرفة لابد لها من أن تبنى توجهها فوق قطاعي بحث تتجاوز مع الاتجاه المتصاعد بدمج قطاعات الاتصالات والإعلام والمعلومات، مستفيدة من ذلك في تعزيز استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في مجالات حيوية كالتربية والثقافات والصحة العامة. ومن الضروري إعطاء الأولوية لتخفيض تكلفة الوصول إلى الانترنت بحيث تصبح متاحة للجميع، وذلك من خلال قواعد تنظيمية تشجع المنافسة وتحكم الاحتكار، وهي مقتضيات ذات أهمية خاصة أيضا في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية سواء كان عاما أو خاصا. وبالنسبة للموارد البشرية ينبغي أن تعطى الأولوية لتكوين كوادر متخصصة وتأهيلهم كمعلمين لمعلمي الحاسوب، وذلك دون إغفال التكوين العام على استخدام تقنيات المعلومات ولاسيما للنساء. كما أن تعميق التنسيق بين البلدان العربية أساسي

لضمان التوافق بين نظم الاتصالات بما يمكن من ربطها مع بعضها بعضا وللاستفادة من وفرة الحجم الكبير في البحث عن الحلول للمشكلات المشتركة.¹

أولا : التوجهات والتطورات العالمية الحديثة

تسارعت هذه التطورات العالمية مع حركة العولمة ومحاورها المختلفة التي يأتي في مقدمتها التطور التكنولوجي وذلك فيما يتعلق بالعوامل السكانية والجغرافية والاقتصادية والسياسية والإدارية المؤثرة في نظم إدارة الموارد البشرية في الأقطار عامة وفي الأقطار العربية خاصة:²

1. أن الزيادة في توقعات عمر العامل، في ضوء التطورات الكبيرة في المجال الصحي سترفع تدريجيا نسبة الفئات العمرية التي تتجاوز سن الستين، وهي السن الشائعة للتقاعد حاليا وقد يؤدي ذلك إلى رفع سن التقاعد. وفي كل الأحوال ستؤخذ نظم وبرامج إدارة الموارد البشرية بالاعتبار الحاجات التعليمية والتكوينية المتنامية لهذه الفئات العمرية سواء من حيث مضمون هذه الحاجات أو أساليب تلبيتها.

2. أدت التوجهات العالمية المستمرة نحو إقامة التكتلات الاقتصادية والأسواق المشتركة، الإقليمية والعالمية وسيؤدي أكثر وأكثر إلى فتح أسواق العمل والعمالة بين الأقطار على مستوى الثنائي والإقليمي على الأقل. ولا يخفى في حالة الأقطار العربية الانعكاسات الايجابية الكثيرة لنشرة سوق عمالة عربية موحدة، تتوافر فيها حرية انتقال القوى العاملة، مما يؤدي إلى تقليص الاعتماد على العمالة الأجنبية مع ما يرافقها من انعكاسات اجتماعية وثقافية سلبية، وانخفاض نسبة البطالة في العالم العربي، وبروز الحاجة إلى الكثير من معايير التوحيد ومتطلبات التنسيق في نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في مجالات المستويات المهنية والتصنيف والتوصيف والترميز المهني، حتى في هياكل برامج إدارة الموارد البشرية ومضامينها.

3. تتسم الجغرافية في بعض الأقطار بسمات خاصة كوجود مساحات واسعة مترامية الأطراف ومناطق صحراوية أو ذات ظروف مناخية صعبة، مع ما يرافق ذلك في العادة من كثافة سكانية منخفضة. وفي مثل هذه الظروف ومع التوجه المتنامي لتعميم التعليم وتطوير خدماته سيتم اللجوء إلى

¹ الدرة، عبد البارى، العولمة وإدارة التعدد الحضاري والثقافي، عمان 1999، ص ص 53-55.

² المصري، مندر، مرجع سابق الذكر، ص 40-42.

تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة المرافقة لحركة العولمة والمؤثرة فيها والمؤثرة بها، لأغراض الوصول إلى الفئات السكانية المعنية والاتصال بها.

4. إن التوجه العالمي المتنامي نحو اقتصاد السوق، ونمو دور القطاع الخاص في الاقتصاديات الوطنية، سيزيد من الضغوط لإعطاء دور أكبر للقطاع الخاص والمؤسسات المجتمع المدني في أعمال التخطيط والتنفيذ لنظم وبرامج إدارة الموارد البشرية بما في ذلك نظم التعليم والتكوين النظامي والغير نظامي ومما يدعم إعطاء مثل هذا الدور للقطاع الخاص انه المستخدم الرئيس لمخرجات هذه النظم والبرامج ونواتجها.

5. من المتوقع أن تنمو الأبعاد والمعايير والاعتبارات الاستثمارية للتعليم والتكوين ونظم إدارة الموارد البشرية، إلى جانب الأبعاد والمعايير والاعتبارات الاجتماعية وسيزداد نتيجة لذلك إخضاع البرامج ذات العلاقة لحسابات المردود والعائد والجدوى الاقتصادية، على مستوى العامل والمؤسسة والمجتمع بالإضافة إلى جوانب أخرى.

6. إن نمو الأبعاد والمعايير الاستثمارية إليها سيزيد من تسليط الأضواء على اقتصاديات نظم إدارة الموارد البشرية التي تعني بزيادة الإنتاجية الأكاديمية والإدارية والتركيز على الكفاية والنوعية والفعالية وترشيد الإنفاق واختيار البدائل التي تتسم بالجدوى الاقتصادية والمصدقية الاجتماعية الأفضل، سواء ما يتعلق بالنظم أو الهياكل التنظيمية أو الأساليب أو التقنيات، وتطوير نظم التقييم والمراقبة والمسائلة للأوضاع المالية والإدارية والأكاديمية للمؤسسات التعليمية.

7. ستؤدي متطلبات الإنتاجية والتنافسية، التي زادت أهمية ووزنا نتيجة حركة العولمة والانفتاح الاقتصادي إلى زيادة الضغوط على نظم تنمية الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة ورفع المستوى وزيادة العلاقة فيما يتعلق بنواتجها ومخرجاتها.¹

8. محددات الموازنات الحكومية وتزام الأولويات التنموية بالإضافة إلى إعفاء سياسات الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق، وما يرافق ذلك في العادة من تقليص الإنفاق العام وتراجع الخدمات والتسهيلات الاجتماعية. وينعكس ذلك بشكل سلبي في كثير من الأحيان على الموقع الذي تشغله نظم إدارة الموارد البشرية في سلم الأولويات الحكومية التي تشمل المجالات الأمنية والاقتصادية والاجتماعية والبنية التحتية وغيرها. ومن هذه الأولويات ما تمليه الإدارة الذاتية وتنبثق عن القدرات

¹ Monzina, Stane & Stanley, Lilod planning for Human Resource Development, Yugoslavia, International centre for public Enterprises in Developing countries, 2003,p111.

السيادية ومنها ما تفرضه المؤشرات الخارجية والنقود الأجنبي والمصالح الخارجية تأخذ أبعادا جديدة وتزداد في ظل حركة العولمة والقوى المرافقة لها.

9. يؤدي التطور التكنولوجي المتسارع في مجال الصناعة والنقل والاتصالات والحسابات الآلية، إلى وجود تغييرات في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال ومن الملاحظ انه من بين 35-65 % من قوة العمل الحالية في البلدان المتقدمة قد واجهت تغييرات تكنولوجية ملموسة في وظائفها الحالية وهو الأمر الذي سوف يمتد بالضرورة إلى قوة العمل في الدول الأقل تقدما. ويتمثل تأثير التكنولوجيا على ممارسات مؤسسة القرن الحالي والعشرين في المجالات الآتية:¹

➤ تغير الأدوار الوظيفية والمتطلبات المهارية للعمال: سوف تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى تغير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعمال والتي قد يتمخض عنها دمج بعض الوظائف على سبيل المثال، فان استخدام أنظمة التصنيع الآلي المتكاملة سوف تسمح بإنتاج منتجات متنوعة في وقت واحد والتي تتوافق مع الاحتياجات المتغيرة للسوق وذلك من خلال إعادة برمجة الحاسب ونتيجة لذلك فان وظائف التشغيل ومناولة المواد والتجميع والصيانة قد يتم دمجها في موقع وظيفي واحد. إن التصنيع الآلي المتكامل يتطلب من العامل متابعة الآلة والتعامل مع العمال في المواقع ذات الصلة بالإضافة إلى فهم العلاقات بين المكونات المختلفة للعملية الإنتاجية.

➤ إن استخدام التكنولوجيا المتقدمة غالبا ما يعني المقدره على التنوع في المنتجات وتعديل مواصفاته وفقا لمطالب العملاء. نتيجة لذلك فان العمال يحتاجون إلى معلومات وظيفية متخصصة عن المنتجات ومهارات تعلم أساسية تمكنهم من متابعة عمليات التطوير في المنتج وتصميماته.

➤ إن توافر القدرة على تعديل المنتج وفقا لاحتياجات السوق، يعني أن توافر مهارات الإنصات والاتصال والتفاوض وإدارة الصراع وحل المشكلات والعلاقات مع الآخرين أصبحت أكثر أهمية من متطلبات التنسيق والمتانة واللياقة الصحية التي كانت تمثل متطلبان ضرورية لأداء العديد من الوظائف في المؤسسات الصناعية والخدمية.

¹ Decenzo, A & Robbins Stephen, Human Resource Management, New York, John Willey & Sons. Inc , 2001.pp 215-216.

➤ الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل: مع تزايد إتاحة المعلومات المطلوبة لتحسين جودة المنتج وخدمة العملاء للعمال في نقاط الإنتاج والبيع بسبب استخدام أنظمة متقدمة في تشغيل وتوليد المعلومات، فانه من المتوقع ان يزداد دور العمال في صنع القرارات المتعلقة بوظائفها.

➤ التغيير في طبيعة العمل الإداري، بحيث يجب على المديرين التخلي عن نمط الإدارة السائد القائم على النمط العسكري والتركيز على خلق بيئة تسهل من عمليات الإبداع والابتكار للحصول على أقصى منفعة ممكنة من استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل.

10. يؤثر التطور التكنولوجي على طريقة ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة، وذلك على النحو الآتي:¹

أ - اثر التطور التكنولوجي على نظام التعويضات والمكافآت: نظم الأجر المبنية على الوظيفة Job-Based Pay في طريقها لان تستبدل بنظم الأجر على أساس الشخص Person-Based Pay فقد وجد في ممارسات الفعلية في الواقع التنافسية تأتي من التنوع الاستراتيجي الذي يأتي بدوره من الطرق التي يقوم بها العمال بأداء أدوارهم فإذا كان العمال يقومون بالتصرف بشكل مختلف فعندئذ يجب الدفع لهم بشكل مختلف فليس من الضروري إيجاد نظام وحيد امثل ولكن نظام يدعم ذلك المدخل للعمل والإستراتيجية والثقافة.

وأكد على ذلك Tale chi في الدراسة التي أجراها للمقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية كندا وتوصل فيها إلي أن من أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية اليابانية إنها تعتبر أن وظيفة تحديد الأجر ووظيفة رئيسة من وظائف إدارة الموارد البشرية وأنه يتم دفع الأجر لشخص معين وليس لوظيفة محددة لذلك فان الأجر تختلف من شخص لآخر.

كذلك لابد من ربط نظم المكافآت بأداء فريق العمل وليس بالأداء الفردي لان نظم المكافآت الجماعية تقلل التهديدات الناتجة من الصراع وتساعد على توفير سلوك ثابت ومتفق مع أهداف العمل عما لو تم إتباع نظم المكافآت الفردية وفي هذه الحالة قد يفضل إتباع نظام المكافآت على مستوى المؤسسة ككل خاصة وان المكافآت في الاقتصاد الجديد ترتبط بالمعرفة.

¹ الخطيب محمود احمد، العولمة وإدارة الموارد البشرية والدلالات الضمنية للمنظمات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال ، جامعة القاهرة، ابريل 2007 ، ص 3-5.

ومن التغييرات التي حدثت أيضا في مجال الأجور والمكافآت هو انه لا بد من استخدامها في التوجيه والرقابة على سلوك العمال أصبحت تستخدم لمقابلة احتياجات العمال وإشباعها لذلك فمن أسباب فشل نظام الأجور والمكافآت في ظل هذه التغييرات أنها كانت تفرق بين الوظائف حسب درجة تعقيدها ومكان فرق العمل ومقارنتها ببعضها البعض وإنما كانت لا تعكس توجيهات إستراتيجية فيما يتعلق بالوجود و فرق العمل والمنافسة المعتمدة على الوقت ووجود الضغوط التكنولوجية وتخفيض حجم العمالة التي تعتبر كلها من تأثيرات عصر المعرفة والثروة التكنولوجية.

ب - اثر الثروة التكنولوجية على نظام الاختيار والتعيين: إن القيمة في عصر الثورة التكنولوجية تكمن في الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة فان التحدي الآن يصبح في عصر المعرفة هو كيف يمكن جذب وتعيين والحفاظ على تلك النوعية من المهارات التي تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية في عصر المعرفة.¹ و إن التغييرات التي حدثت في نظام الاختيار والتعيين هي كيف يمكن تعيين من بين المرشحين بأقصى سرعة ممكنة بعد المقابلة لان معظم الجدل الذي يدور حول حرب المهارات وتعيينها لا يدور حول كيفية التوصل إلى المرشحين وإنما كيف يمكن تعيينهم قبل الآخرين كما أن هناك محاولات عديدة في العديد من المؤسسات لتقليل دورة التعيين لتصبح خلال يوم واحد أو بحد أقصى أسبوع ولكن بعد المراجعة الجديدة لطلبات المرشحين حيث أن طول فترة اتخاذ قرار التعيين ربما يؤثر على قرار المرشحين ويكون من محتمل خسارة المؤسسة لثلث المرشحين بهذه الطريقة.

كذلك من التغييرات التي حدثت في مجال الاختيار وتعيين هو ان التعيينات الجديدة لا تكون مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي محددة بالعامل وقدراته ومهاراته المختلفة فكما أشار إلى أن التعيينات الجديدة تتم في اليابان من حديثي التخرج ولمرة واحد في أثناء العام وان هذا الأسلوب -Once-a-A-Year-Hiring- ممكن تطبيقه لان التعيينات غير مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته.

ولكن حتى تتجح عملية التعيين لمرة واحدة خلال العام وحتى تستطيع المؤسسة تخفيض دورة التعيين إلى يوم واحد ، أشار Pfeffer إلى ضرورة توافر:²

¹ الخطيب محمود احمد، مرجع سابق الذكر، ص6-10.
² SUSAN ALBERS MOHRMAN & EDWARD E.lower, The New Resource Management: creating the strategic business, Blackwell publishers ltd, oxford, 2005.p433-440.

- مدى متسع من مصادر الاختيار .
- ان تقوم المؤسسات بتحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة بشكل دقيق.
- ان تتوافق المهارات والقدرات التي يتم تعيينها مع متطلبات الوظيفة.
- يجب ان تأخذ المؤسسة في اعتبار ان هناك صعوبة شديدة في الحصول على المهارات المطلوبة من خلال التكوين بعد التعيين اذا لم تقم بتعيين المهارات المطلوبة فعلا.

ج - اثر التكنولوجيا على التكوين: من المتغيرات المهمة التي حدثت في مجال التكوين هو انتشار وسيادة أهمية التكوين للوصول للأداء المرغوب وحتى يمكن أن نمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيير ويكون لديهم معرفة كاملة عن نظام الإنتاج خاصة نظام الإنتاج المرن، فان التكوين يصبح جزءا حيويا من وظائف الإنتاج وليست مجرد عملية تكوين منفصلة كما ان هناك اعتقادا بان التكوين يعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية في عدد كبير من المؤسسات كذلك يعتقد بان التكوين استثمار في فريق العمل بالمؤسسة، وانه يعتبر في بيئة الأعمال الحالية مصدرا فعلا من مصادر العائد على رأس المالي المستثمر.

وللتأكيد على أهمية التكوين في ظل الثروة التكنولوجية أشار Schwartz في دراسته لأسباب ترك العملية للخدمة توصل إلى انه من الأسباب الرئيسة لذلك هو عدم وجود خطة تكوينية لدى المؤسسة ، كذلك من التغييرات المهمة في مجال التكوين وكننتيجة للزيادة الملحوظة في أعداد العمالة المؤقت في بيئة الأعمال الجديدة سوف تحتاج المؤسسات إلى ما يمكن تسميته ببرنامج التكوين Just in Time (JIT) لمواجهة المتطلبات من المهارات المتغيرة والمطلوبة في ورقة العمل.¹

ثانيا: الإجراءات والبدائل والنماذج التي تساهم في إدارة الرشيدة للموارد البشرية والمادية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة وخصائصها:²

1. التخطيط للاستثمار الأمثل للموارد البشرية من حيث الكم والنوع مع ضمان الكفاية والإنتاجية العالية، وكذلك اعتماد المعايير والآليات التي تتسم بالشفافية والعدالة في انتقاء العمال وتوظيفهم.

¹ SUSAN ALBERS MOHRMAN & EDWARD E.lower, .p440-446.

² Greer, c r strategy and human resource a general management prespective, New jersey, printic hall 2001.p251.

2. اعتماد أسلوب التخطيط التمويلي البعيد المدى نسبياً للمساهمة في وضوح الرؤية التمويلية المستقبلية والتخطيط السليم للمستقبل.
3. التنسيق والتكامل بين مؤسسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الوطني، ويمكن ان يتم ذلك عن طريق الاتحادات والروابط واللجان وتشمل مجالات التنسيق ميادين كثيرة، اذ يمكن تطوير بعض الهياكل والإجراءات والنظم بشكل مركزي تشاركي بحيث تستفيد منها جميع المؤسسات التعليمية.
4. التنسيق بين مؤسسات ونظم التعليم على مستوى القومي، ويتم ذلك عن طريق المؤسسات والهيئات والاتحادات الإقليمية ومن الأمثلة عن ذلك في الأقطار العربية اتحاد الجماعات العربية، اتحاد العربي للتعليم التقني والمؤسسة العربية للتربية والثقافة والعلوم، وتشمل مجالات التنسيق في هذا المجال معايير الاعتماد لمؤسسات التعليم العلي ونشاطات البحث العلمي والدراسات العليا والمستويات التعليمية وغير ذلك.
5. التوسع بإجراء الدراسات التقنية ودراسات الجدوى حول أوجه الإنفاق واليات وأولوياته على مستوى المؤسسة التعليمية وعلى مستوى الوطني لأغراض تحديد جوانب الضعف والهدر في المدخلات والعمليات والمخرجات ويتمثل على سبيل المثال الأوضاع والأساليب الإدارية ومستوى أداء العمال وحسن اختيار التقنيات والتجهيزات... الخ.
6. تعظيم الكفاية الداخلية التي تعني بالمدخلات والعمليات المتعلقة بالعملية التعليمية-التعليمية، ومن مؤشرات الكفاية الداخلية تعظيم معمل الاستعمال للمرافق والتسهيلات، وإحكام إجراءات الإدامة والصيانة للإنشاءات والتجهيزات وتقليص الهدر التربوي المتمثل بالتسرب والإعادة للطلبة وترشيد الإنفاق عن طريق الربط بين الموارد المتاحة وبين استغلال هذه الموارد للكفاية وفاعلية واعتماد معايير موضوعية للإنفاق.
7. تعظيم الكفاية الخارجية التي تعني بالمخرجات المتعلقة بالعملية التعليمية-التعليمية ومن مؤشرات الكفاية الخارجية حجم البطالة بين الخريجين ومستويات أجورهم وحجم البحوث العلمية ونوعيتها وتطبيقاتها، ومدى العلاقة مع متطلبات التنمية وحاجات سوق العمل من النواحي الكمية والنوعية والتنوعية.
8. التقييم والمساءلة التي تربط عملياتها بالكفاية الداخلية للمؤسسة، ويقتضي نظام التقييم والمساءلة توافر أهداف أدائية للمؤسسة وللوحدات الإدارية والفنية فيها تسعى المؤسسة الى تحقيقها مع

وجود وسائل وأساليب محددة لهذا الغرض، وكذلك وجود نظام إشرافي ورقابي يتولى إجراء التقييم الإلزامي لأغراض المساءلة.

وفي ضوء ما التحليلات السابقة وما تواجهه الدول النامية عامة والعربية خاصة من تحديات عظمى في ظل المتغيرات الدولية المعاصرة، يتهيأ مناخ جديد بأفاق شاسعة للاستثمار والإنتاج والتبادل التجاري يصقله الثروة التكنولوجية والمعلوماتية تتنافى باستمرار وتحكمه كتكتلات اقتصادية كبرى ومؤسسات مالية قوية تستهدف غزو الأسواق وإلغاء الحدود والقيود وتسود فيه القدرة على المنافسة وتأسيس مبادئ التعاون الدولي المشترك.

ينبغي إعادة النظر في سياسات وبرامج ووضع معايير جديدة للعملية التعليمية باعتبار أن ذلك يمثل حيزاً حيوياً في دفع مسيرة التنمية ومواكبة التطور العالمي مع الاهتمام بالتكوين لدورة الفعال من زيادة الإنتاجية وتنمية مهارات التعامل مع التكنولوجيات الجديدة وزيادة القدرة على الابتكار وعموماً فإن تطوير العملية التعليمية يشكل البداية الحقيقية لإحداث التغيير الحقيقي في قدرات القوة الشرائية، كما يجب الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية والبعث عن أساليب التلقين والتركيز على العلوم الأساسية باعتبارها أحد أساليب المنظف العلمي في التحليل ومن ثم القدرة على التعامل مع المتغيرات المختلفة¹.

¹ العيسوي التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق، 2003. ص 97.

خاتمة الفصل:

إن العقل الإنساني وما أنعم الله به على الإنسان من نعمة التفكير هي السبيل الوحيد للإنسان ومن تم الإدارة لمواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق الإنتاج اللازم لإشباع حاجياته المختلفة، ومن هذا فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات 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 جميعاً، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قدرة في الإنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأي المال والعمل.

إن نجاح مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية الذين يشتغلون فيها، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى ومن بينها الآلات وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح. ومن هذا تظهر لنا أهمية التكوين ودوره في تنمية قدرات العمال المهنية. فالمؤسسات تطمح دائماً إلى تحقيق أهدافها والتي يمكن القول أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً 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 تكوين الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل:

إن وظيفة التكوين موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الوظيفة ما وصل إلينا من المعلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتكوين فيها¹.

ويقصد بتعبير التكوين هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من عامل لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتكوين في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذي خبرة إلى شخص آخر مبتدئ فيغرس روح العمل فيه.

ولهذا يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لماله من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية وقد أصبح التكوين يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويعرف التكوين بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العامل في عمله².

تعد وظيفة التكوين والتنمية الإدارية للعمال في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية وأهم مقومات التنمية بحيث تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية،

¹ الحلبي، حسن تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات، 1973، ص: 14- 25.

² ياغي، محمد. التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، 1993، ص: 3

التقنية والإنتاجية والإدارية التي تربط مباشرة بالعامل كونه إنسان والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.¹

وتدل كافة المؤشرات الى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء العمال، حيث يهدف التكوين الى تزويد المتكويين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية .

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتكوين

إن تكوين الموارد البشرية يشير إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العمال الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح و تعليمهم المهارات الأساسية.²

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التكوين

أولاً: مفهوم التكوين

تتعدد مفاهيم وتعريفات وظيفة التكوين بين الباحثين والكتاب فهناك من يعرفها بأنها: "عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكون"³، ويعرف التكوين على أنه "العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعلم العمال وأدائهم للمهام المطلوب"⁴.

¹ عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة، 2002 ص: 207.

² محمد سيد احمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، ط2، 2009، ص 264.

³ فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، مطبعة الشعب، إربد-الأردن، ط 5، 2006، ص565.

⁴ Auluck, R.K Mere nip and tuck? Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training, Vol. 39, No. 1.2008,p29.

كما يعرف التكوين على انه "مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقا لنظام تقويم الأداء".¹

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة العمال، تجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وكذلك باكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة"² بالإضافة إلى هذه التعاريف يرى عمر عقيلي أن التكوين "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى العامل، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها"³.

وعرف ريموند وآخرون (Raymond, et al) التكوين على أنه: "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من اجل تحقيق الأداء المرغوب"⁴. ويعرف التكوين أيضا على أنه: "نشاط مخطط يهدف الى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء العمال في العمل"⁵.

وعرف كل من الباحثان بارز وليسلي (Byars and Leslie) التكوين على انه "عملية تعليمية تتضمن اكتساب المهارات، المفاهيم، القوانين، والاتجاهات لتحسين أداء العمال"⁶، وأما دينسي وجرفن (Denisi and Griffin) فقد عرفا التكوين على انه "ذلك النشاط التعليمي المنظم والمخطط له مسبقا من قبل المؤسسة، حيث يهدف إلى إكساب العمال معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة"⁷

¹Wayne F. Casio, "Management Human Resources", Me Grow Hill, Imc Fourth,Ed, America 1995.p245.

² عبد الرحمن الشاعر، أسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار تقيب للنشر والتأليف، ط1، الرياض، السعودية، 1991، ص 10.

³ عمر عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، 1996، ص 233.

⁴ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004,p260.

⁵ صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 ص 69.

⁶ Lioyd L. Byars. Leslie, Human Resources Management, 7 th ed, McGraw-hill, Boston, 2003, p152.

⁷ Denisi and Griffin, , Human Resources Management, Houghton, Mifflin company, Poston 2001, p 83.

وعرف التكوين كل من السالم وصالح بأنه "الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العمال بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي"¹، في حين عرف كل من سهيلة عباس وعلي التكوين على انه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب العمال المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات العمال في التصرف نحو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة"².

وقد أشار احمد ساعتاتي إلى أن التكوين عبارة عن "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء وبالتالي إحداث تغيير فيه ورفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة أو المران"³.

أما مهدي زويلف فقد عرف التكوين على انه "محاولة لتغيير سلوك العمال بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، أي جعلهم يسلكون سلوكاً مختلفاً بعد التكوين عما كانوا يسلكونه قبل التكوين"⁴ ومن خلال التعاريف السابقة للتكوين يمكننا تعريف التكوين بأنه عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تزويد وإكساب العامل مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

¹ مؤيد السالم، وعادل صالح، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد- الاردن، 2002، ص298.

² سهيلة عباس، وعلي علي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2003، ص107.

³ احمد ساعتاتي، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 1998، ص221.

⁴ مهدي زويلف، حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار مجدلاوي، عمان - الاردن، 1996، ص4.

ثانياً: أهمية وظيفة التكوين

تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط، يهتم بتزويد العمال بالمعارف والمهارات والتغيير الايجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المؤسسة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي.

واهتمام المؤسسات بنشاط التكوين، وتخصيص الموارد المادية والجهود البشرية له، لا يتم إلا من أجل عدة فوائد على مستوى العمال المتكويين في المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية (جماعة العمل).¹

1- أهمية التكوين على مستوى العمال المتكويين بالمؤسسة:²

- التكوين يساهم المتكون في زيادة معارفه، وتنمية مهاراته في مجال تخصصه لأداء عملهم بكفاءة، ويساعد المتكويين في تحسين فهمهم للمؤسسة، واستيعابهم لدورهم فيها، وتحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- التكوين يمنح المتكون فرص الترقية الى درجة وظيفية أعلى، وتكليفه بشغل منصب أو وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهذا التطور يضمن للمتكون فرص عمل أكثر، ولمدة أطول.
- يخلق التكوين الدافعية نحو العمل لدى المتكون، وشعوره بالرضا واهتمام المؤسسة به، وهذا يدفعه الى الثقة في الإدارة، وتعزيز روح انتمائه للمؤسسة، والولاء للوظيفة وإخلاصه في العمل، وارتفاع روح المعنوية.
- التكوين يعمل على منح حوافز ايجابية لدى المتكون نتيجة زيادة إنتاجيته في صورة مكافأة تشجيعية أو علاوة إضافية، وهو ما يترتب عنه زيادة في إيراداته في العمل.
- التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك العمال - سواء أكانت هذه الجوانب في الأداء والسلوك الحالي أو المتوقع - الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب من قبل إدارة المؤسسة.

¹ عمرو غنایم، علي الشرفاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 607.
² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص 90-95.

– يخدم التكوين في تطوير القدرات الذاتية لدى العمال على التفكير والتبصر والتحليل وبالتالي تمكين العمال من المشاركة في حركة المعرفة ورفدها وتعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم.¹

2- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:²

- التكوين يوفر للمؤسسة عناصر بشرية مكونة ومؤهلة، للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
- يخفض التكوين نفقات العمل، من خلال زيادة مهارة العمال، وتقليل الأخطاء التي يقعون فيها، وخفض الهدر في المواد والآلات.
- التكوين يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري، فالعامل ذو المهارة العالية والمكون تكويناً جيداً يقل أخطأؤه، ويمكن لن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.
- يعمل التكوين على استقرار العمال بالمؤسسة، وتقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة، وحمايتها من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط والغياب.
- التكوين يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والطرائق وإجراءات العمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- التكوين يساهم في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة ويساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.³
- التكوين يدفع المؤسسة على قيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع من خلال توفير فرص عمل لعماله والتقليل من البطالة.⁴
- التكوين يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

¹ عساف وحمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص123.

² سهيلة عباس وعلي علي، مرجع سابق، ص109.

³ مصطفى ابو بكر، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004، ص12.

⁴ عمر العقيلي، مرجع سابق الذكر، ص237.

– التكوين يمد المؤسسة بنوعية جيدة من العمال نتيجة التكوين المستمر في كل الأوقات والظروف وبذلك يعمل التكوين على إيجاد جيل متجدد من العمال في المؤسسة.¹

3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:

يسهم التكوين في التطور العلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يؤدي إلى الترابط بين العمال في المؤسسة، ويجعل هذه العلاقات أكثر قوة وصلابة، وذلك قصد تكثيف الجهود وتوجيهها وتحقيق الأهداف المرسومة ويؤدي التكوين الفعال الى النتائج التالية:²

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال.
- تطوير إمكانيات العمال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تمتين العلاقة بين الإدارة والأعمال.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالعامل ذي المهارة العالية والمكون جيدا تقل أخطاؤه، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

كما أن التكوين كمدخل لتربية المستمرة، يعمل على:³

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العمال والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المؤسسة.

كما ويسهم التكوين بمواكبة التغيرات المتسارعة لبيئة العمل المتغيرة، ويسهم أيضا في تشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على أساس التعلم المستمر.ومن أهم عوامل نجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة هو

¹ عمر العقيلي، مرجع سابق الذكر، ص238.

² سهيلة عباس، وعلي علي، مرجع سابق الذكر، ص111.

³ Fisher, Schoenfeldt, and Shaw. Human Resource Management, 4th edition, Houghton, Mifflin Company, Poston, New Yourk, 1999, p168.

الحصول على عمال ذوي أداء متميز، وان يكون لديهم ولاء وانتماء للمؤسسة وهذا لا يأتي إلا من خلال عملية التكوين.¹

إن أهمية وفوائد التكوين كلها تتجسد نحو تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، وهذا ينعكس ايجابيا على أداء المؤسسة وفعاليتها. ومن خلال إكساب المؤسسات القدرة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، وبالتالي قدرة هذه المؤسسات على المنافسة. والهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيقه وهو تحليل نقاط الضعف والقوة في أداء وسلوك العمال الحالي والمتوقع، والعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لمختلف جوانب الأداء والسلوك. وعليه يتضح لدينا مما سبق أن التكوين يركز على مهارات ومعارف جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك العمال وتحسين أدائه في العمل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وفعاليتها.²

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التكوين

أولاً: المبادئ العامة للتكوين

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن أن تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة وذلك من خلال تحقيق أهداف التكوين وهذه المبادئ هي:³

1- الاستمرارية: وهي أمراً لازماً للعامل مع بداية تحديد العمل الذي سوف يقوم به، حيث يتم إعداد العامل ما قبل العمل من خلال ما يطلق عليه بالتكوين التمهيدي ويستمر التدريب طوال حياته الوظيفية والعملية وخلال مراحل تدرجه العمري والوظيفي وبشكل رئيسي عند الترقى إلى درجات وظيفية أعلى.

كما ان التكوين ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلاً بديلاً يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، إنما نشاط ووظيفة أساسية للمؤسسة. ولهذا فعلى الإدارات التكوينية في مختلف المؤسسات الحرص على التخطيط لإعطاء العمال جرعات تكوينية سنوية بشكل ذاتي أو منظم لكي يحتفظ العقل البشري بقدرته على الحركة والنمو، وبذلك ننتقل إلى مفهوم التكوين المستمر والذي يأتي

¹ Joseph F. Michlitsch , High- performing ,loyal employees: the read way to implement strategy, strategy&leadership, vol.28,Issue.6,p.28.

² Derek Torrington, Lavra Hall, Stephen Taylor, Human Resource Management Harlow Prentice Hall, England,2005,p90.

³ دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الاداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003ص47-49.

متوافقا مع حركة التطور والتقدم في التقنيات والأساليب والأدوات والنظم والمفاهيم وغيرها، كما أن التكوين ليس معلقا بالعامل بذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة وخططها المستقبلية، ولذلك يجب أن تنظر الإدارة إلى التكوين على انه وظيفة أساسية ومستمرة باستمرار طوال حياة المؤسسة.¹

2- الشمولية : تعني الشمولية أن التكوين يشمل كافة الأطر الإدارية والفنية والخدمية من جهة

وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى، وبذلك يمتد النشاط التكويني ليشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المؤسسة نظريا وعمليا. ويعتبر التكوين نشاطا إداريا تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء منها وضوح الأهداف والسياسات، وتوازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المالية والبشرية وتوافر الرقابة المستمرة، إلى جانب انه نشاط فني يستلزم توافر خيارات وتخصصات محددة، وتتمثل الجوانب الفنية في تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج، وإعداد المناهج والمواد العلمية، واختيار الأسلوب التكويني، أما الجوانب الإدارية في وضع الخطط وتدبير الموارد وتحديد الاختصاصات والمسئوليات بجانب الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة.

والتكوين هو نشاط مركب بين جانبين النظري والعملي، يتمثل الجانب النظري في عملية استيعاب المعلومات والمعارف، والثقافات المتنوعة بحسن سير العمل. أما الجانب العملي فيتمثل في تطبيقات عملية على العمال، ويراعي في التكوين تحقيق التوازن بين كافة الأطر والجوانب بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.²

3- التجديد والتغيير : التكوين نشاط متغير ومتجدد أي انه يتعامل مع مجموعة من متغيرات في

داخل وخارج المؤسسة، فالعامل الذي يتلقى التكوين عرضة لتغيير عاداته، وسلوكه، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. كذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني، لذلك فالتكوين دائم التغير ولا يمكن أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد.³

4- التكوين نظام متكامل (التكامل): إن التكوين نظام متكامل من ناحيتين: نظام متكامل في

مدخلاته وأنظمتها ومخرجاتها، ومتكامل بمعنى انه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل

¹ على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض، معهد الادارة العامة، 1981، ص42-45.

² نعتاني، عبد المحسن، عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، حلب -سورية، 2005 ص 399.

³ صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص220.

يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية، التي تهدف للنهوض بالمؤسسة إذا كانت تعاني من عثرة ما.¹ ولهذا فالتكوين لن يكون معجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا لو أخذنا في الاعتبار أن تتكامل الجهود المبذولة في التكوين مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية... الخ، وحتى في حالة مؤسسة ناهضة فإنها لن تظل ناهضة طويلا إذا لم تجعل التكوين جزءا متكاملًا مع أنشطتها الأخرى.

5- التدرج: يعتبر النشاط التكويني الفعال على تحقيق التراكم في المعلومات والمهارات حتى تتكون الخبرة المناسبة وتولد الاتجاهات لدى العامل، والتدرج يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين، بل لا بد من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد، ويعتمد التدرج على استخدام الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلى التطبيقات المركبة. ويتطلب لإدارة التكوينية مقومات إدارية وتنظيمية من حيث التدرج في العملية التكوينية وربط التكوين بحوافز مادية ومعنوية ومراعاة التفاوت بين المتكويين، والاهتمام بالتطبيق العملي كذلك الاختيار الدقيق للمتكويين ومتابعتهم بعد انتهاء التكوين، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيرا ربط العملية التكوينية باحاجات العمل الحقيقية.²

6- الواقعية: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق، وبذلك يمثل التكوين الإداري احد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية، ويتطلب ذلك استثمار الأموال بصورة صحيحة لمواجهة المشاكل الحالية أو المستقبلية في أداء العمال. ولكي يكون التكوين واقعا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون والمحتوى، وان يتفاعل التكوين مع ما تقره الممارسات العملية من مشكلات فنية أو إدارية، أي يكون التكوين واقعا وفقا لاحتياجات التكوينية التي يتطلبها العمل داخل وخارج المؤسسة.³

¹ ساعاتي، أمين، إدارة الفكر البشري، من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 80-81.
² السليمان، وائل، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29، المجلد 2، ص 209.
³ دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الاداري، مرجع سابق الذكر، ص 50.

ثانياً: أهداف التكوين

تعتبر أهداف التكوين هي الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التكوين. فإذا تمكنا من تحديد الأهداف من التكوين فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، وأما إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التكوين فإنه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت. وإن الغاية الأساسية للتكوين هي تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لعمال التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه ذلك من خلال عملية التعلم يمر بها العامل في مواقع التكوين (النظرية السلوكية في التكوين). أما الوظيفة الأساسية للتكوين فهي في تهيئة وإدارة الخبرات في مواقع التكوين والتي يتحقق من خلالها للمتكورين اكتساب المعرفة والمهارة والسلوك المنشود (النظرية التقليدية للتكوين).

1

1- تصنيف الأهداف التكوينية: يمكن تصنيف الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية

وهي:²

أ. أهداف تكوينية عادية (روتينية) :

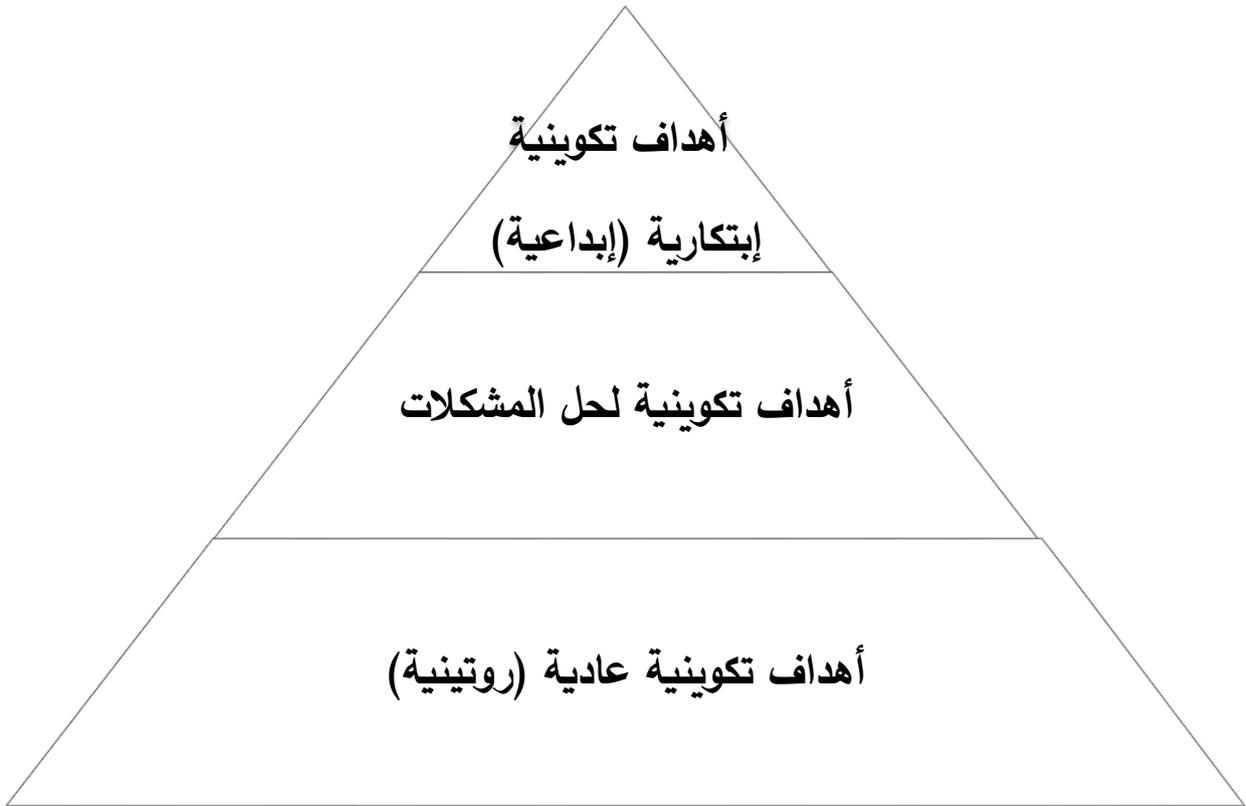
تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى إليها التكوين إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر. ويضم هذا النوع من التكوين {التكوين التوجيهي أو التمهيدي} حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمؤسسة التي سيعملون بها.

وتشمل هذه المعلومات أهداف المؤسسة وبرامجها وأنظمتها وقوانينها. وكذلك واجبات العمال في وظائفهم وواقع التنظيم في المؤسسة، والشروط العامة للخدمة، كالمرتبات والترقيات والإجازات وساعات العمل ونظام التقاعد وغيرها من المعلومات المتعلقة بأعمال العمال وبالمؤسسات التي سيعملون بها.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، مرجع سابق الذكر، ص9.
² علي السلمي وساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 ، ص 16-20

والجدير بالذكر أن هذا النوع من التكوين لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرامج. وكذلك الأهداف العادية بالواقع التنظيمي واستنادها عادة على مؤشرات تتعلق بالأداء المعتاد للأعمال يجعل أهميتها التكوينية تأتي في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التكوين الي تحقيقها كما هو مبين في الشكل رقم (1-2).

شكل رقم (1-2): هيراركية الأهداف التكوينية (أصناف الأهداف التكوينية)



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2010، ص88.

أ. **أهداف تكوينية لحل المشكلات:** تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (عمال التنظيم) في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ويتم ذلك عن طريق إعداد وتكوين عمال قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها.

وفي ضوء هذا التصور فإن البرامج التكوينية التي تستهدف تخليص المؤسسة من المشكلات تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية عن الأنماط المقررة هي بطبيعة الحال أفضل من تلك البرامج التكوينية التي تقتصر أهدافها على تحقيق استمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة. وبهذا فإن الأهداف التكوينية لحل المشكلات تعلق الأهداف العادية أو الروتينية.

ب. **أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية):** تعتبر الأهداف التكوينية الإبتكارية أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التكوين. وتختص الأهداف الإبتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية) ترفع بمستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل بها.

والفرق بين الأهداف التكوينية لحل المشكلات والأهداف الإبتكارية هو أن الأولى تقتصر على حل المشكلات وتستهدف استعادة التوازن للمؤسسة والتغلب على مصادر انحراف الأداء عن الأنماط العادية المقررة بينما تستهدف الأهداف الإبتكارية إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والخروج بها من أسر المعتاد والمألوف.¹

1- **أهداف العملية التكوينية:** وهي الأهداف التي تحاول المؤسسات تحقيقها من وضع البرامج

التكوينية، يمكننا أن نستخلصها:²

- يساعد التكوين على تحسين مستوى أداء عمال التنظيم، وبالتالي رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية للمؤسسة.

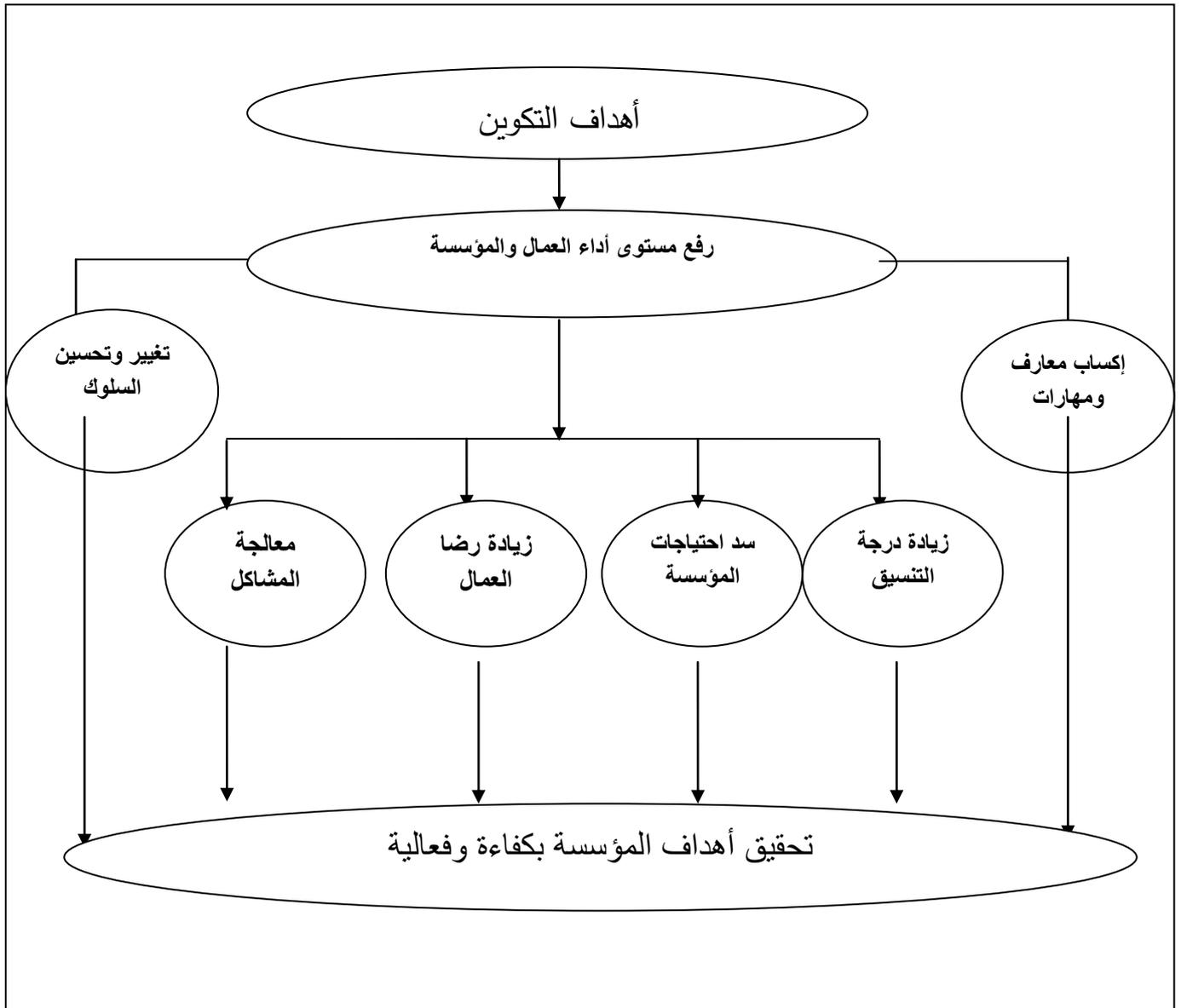
¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص13.

² Robber chin And Kenneth D . Programmers For various Categories of Civil Servants K, Brusse, International Administrative Sciences , 1996, p 33.

- يحاول التكوين ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرة التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعامل.
- يعمل التكوين على تنمية واكتساب معارف العمال ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات أعمالهم وتغيير وتحسين سلوكهم.
- يخلق التكوين علاقة ايجابية بين المؤسسة وعمالها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما وزيادة درجة التنسيق، وهذا ما يعزز انتماء العامل الى المؤسسة.
- يساعد التكوين في خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للعامل و زيادة رضا العمال.
- يعمل التكوين على تحسين المناخ العام للعمل في المؤسسة وتمكين العمال من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم ومعالجة مشاكلهم وتزويدهم بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامهم أبواب المستقبل وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل.

والشكل رقم(2-2) يبين أهداف التكوين التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها:

الشكل رقم (2-2): أهداف العملية التكوينية



المصدر : من إعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

المطلب الثالث : أنواع وأساليب التكوين

أولاً: أنواع التكوين

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة. والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقاً للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكويين، وزمان ومكان التكوين، والإمكانيات المتوفرة له وحجم المؤسسة ومجال عملها.

والبرنامج التكويني هو " جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التكوينية وبشكل مبرمج للإشباع الحاجات التكوينية لكل من العامل والمؤسسة¹. كذلك هو " جملة من الأنشطة المؤسسة لإكساب العامل معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية"². والتكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة. وسنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقاً للأسس والمعايير التالية:³

1- التكوين من حيث المكان: وهو من أكثر أنواع التكوين شيوعاً وانتشاراً في الواقع العملي،

وينقسم إلى نوعين:⁴

أ - التكوين الداخلي (داخل المؤسسة): وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفاً من داخل المؤسسة ويعمل لديها. ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءاً مكملًا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة.⁵ وإن أبرز فوائد هذه البرامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة⁶. بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم

¹ Charles Tennant, Mahithorn Bookrong, Paul A.B.Roberts, The design of a training programme measurement model, Journal of European Industrial Training, vol 26, Issue 5, 2002,p230.

² Schettler,J. Training Top 100 :Top Five Profile and Ranking, Training, March, 2003.p40.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 137.

⁴ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 176.

⁵ Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, Effectiveness of on-the -job training, Journal of European Industrial Training, vol 26. Issue, 2/3/4.2002 P196.

⁶ Denisi and Griffin, Ibid, p 96.

مع حاجة العمال والمؤسسة.¹ ومن أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح والفعال، حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين.²

ب - التكوين الخارجي (خارج المؤسسة) : يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج

المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين. ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين التقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، وينتج من هذا التكوين أفاقاً أرحب لتبادل الخبرات والأفكار وتجارب واكتساب المهارات.³

إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة ومن ابرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص. ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي، ومن ابرز مساوئ هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام وليست ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة بشكل كبير.⁴

2- التكوين من حيث الزمان: ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين وهما:⁵

أ - التكوين قبل الالتحاق بالعمل: يهدف إلى إعداد العمال عملياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل. ويشمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما:⁶

¹ Weiss, W. Training Methods and Programs, Supervision. Vol 61.No 1 ,2003 .p10.

² عمر العقيلي ، مرجع سابق الذكر، ص238.

³ سهيلة عباس وعلى على، مرجع سابق الذكر ، ص111.

⁴ Mathwes, B, and Ueno, A. Quality Training: Finding from A European Survey, The TQM Magazine, vol 13, No1.2001.p 35.

⁵ Robbins, S, and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, p.295.

⁶ Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development.** New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15

- التكوين التمهيدي (التوجيهي): هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات العامل... الخ. التكوين التمهيدي هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح ان يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها.¹

- التكوين على العمل: يقصد بالتكوين على العمل التعليم بالعمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف. وتتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي:²

- مرحلة الإخبار: في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد واجباته والموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة.
- مرحلة المشاهدة : تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية لطرائق العمل وأساليب التنفيذ ان يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.
- مرحلة الإشراف العملي : هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل، ويقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة وإرشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل وتتمثل هذه المرحلة بانجاز العمل الفعلي .

ب - التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة): إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل

الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها، بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين، وأهمية تكوين العمال الحاليين هي احد المهام الحيوية للإدارة. وأما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطورات التي تجد في المجالات اختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل.³

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب، معهد الإدارة العامة، عمان، 1971، ص7-10.

² محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 141.

³ عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، ط1، 1996، ص12.

ويعتبر هذا النوع من التكوين أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.¹

3- التكوين من حيث الهدف: إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات

المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم وبهذا فإن كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها، وبهذا فإن أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية:²

أ - التكوين لتجديد المعلومات: يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة العامل.

ب - تكوين المهارات: يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق الإحاطة بالمتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة.

ج - التكوين السلوكي: يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى العمال ومساعدتهم في التخلص عن أنماط سلوك سلبية.

د - التكوين للترقية: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي يرقى إليها. كما تتضمن مهام ومسؤوليات جديدة التي من أجلها يرقى العمال وهذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد.³

هـ - التكوين الإنعاشي(الإعلامي): ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة ووسائلها، ويهدف إلى تأكيد وتدعيم معلومات المتكون.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 143.

² Hughes, A., and Mussnug, K, Designing Effective Employee Training Programs, Training for Quality; Vol 5, No2.1993. P 52.

³ صلاح عودة سعيد، إدارة الافراد، الدار الجامعية، طرابلس، 1994، ص240-247.

4- التكوين من حيث التطبيق: ويشمل نوعين أساسيين وهما:¹

أ - **التكوين النظري:** ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والوظيفية لجانب من جوانب العمل.

ب - **التكوين العملي:** ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المتكون، أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

5- التكوين من حيث عدد المتكويين : وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما:²

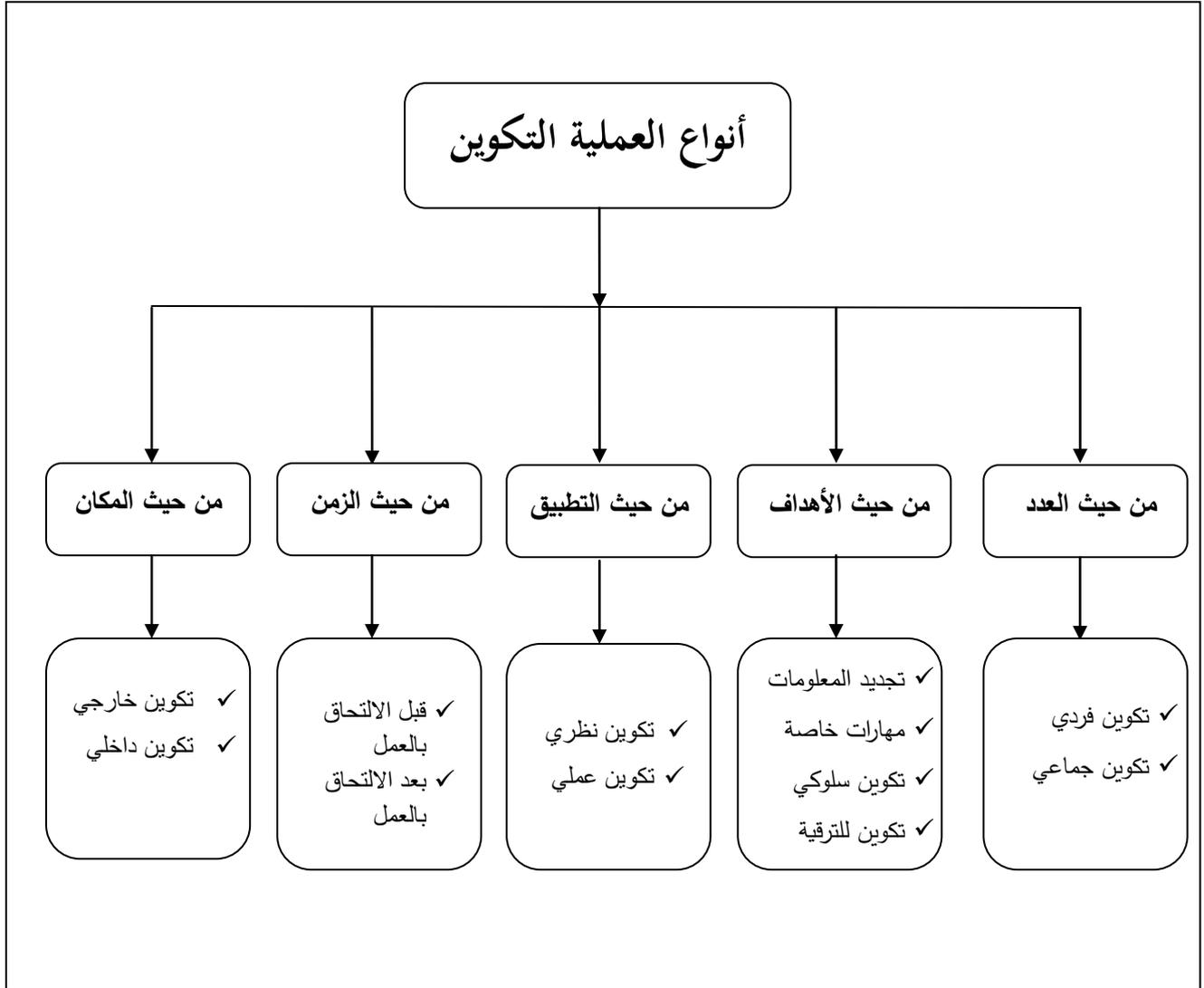
أ. **التكوين الفردي:** ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى، وإذا فانه يقتصر على العمال المعنيين بذلك.

ب. **التكوين الجماعي:** وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها ويقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.

¹ محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دا الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 105-109.
² خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2007، ص 143.

ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الشكل التالي:

الشكل (2-3): أنواع العملية التكوينية



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

ثانيا : أساليب التكوين:

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها. كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة. ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي:¹

1- أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر أساليب شيوعا ومن أقدمه. حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر. بحيث تكون عملية الاتصال بين المكون والمتكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكويين وفي اقصر السبل وبأقل تكلفة. كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات إلى المتكويين والتأثير فيهم.² وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها، وإنما لا تحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة إلا انه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف في التركيز على جانب العملي التطبيقي).³ ولنجاح المحاضرة كأسلوب من الأساليب التكوينية هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها:⁴

- أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمع (العامل) في الاستفسار وطرح الأسئلة.

¹ علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل عملي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض، معهد الادارة العامة، 1981 ص174-150.
² جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد وعبد المحسن، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 2003، ص272.
³ سهيلة عباس وعلى على، مرجع سابق الذكر، ص 118.
⁴ عمر العقيلي مرجع سابق الذكر، ص241.

– ان تكون إجابة المحاضر (المكون) عن الاستفسارات مختصرو وواضحة.

2- أسلوب المناقشة:

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية. وتوفر المناخ لتبادل الأداء ووجهات النظر بحرية تامة. وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكولين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في الحل المشكلات.¹ ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد العمال المتكولين في حلقة النقاش والمدة الزمنية الملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون حيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكونا وألا تزيد المدة عن ساعتين.²

3- أسلوب دراسة حالة:

يعتبر أسلوب حديث حيث يقدم فيه للمتكولين حالات ومشاكل من واقع العمل أو يطلب منهم اتخاذ قرار هذه الحالات وتستخدم هذه الطريقة أساسا في التكوين على الموضوعات التي تواجه المتكون فيها بموقف عملي معين فعليه الحالة تضع المتكون في موقف المدير الحقيقي الذي يواجه مشكلة قائمة وعليه اتخاذ القرار المناسب لإعداد خطة عمل معينة والتغلب على هذه المشكلة.³

وهدف أسلوب دراسة الحالة ليس الوصول لحل المشكلة بقدر ما هو تكوين المتكولين على التفكير السليم والمنظم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل ومحاولة اختيار البديل الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة وهذا يؤدي إلي تكوين العامل على حل المشكلات بأسلوب منظم. ويتم عرض الحالة عادة بأشكال متعددة.⁴ ومن المآخذ على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشكلة واتخاذ

¹ Denisi and Griffin, Ibid, p 96.

² عادل حسن، الإدارة في القطاع الحكومي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1985، ص274.

³ عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، بميك ، ط2، 2007 ص 207.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق الذكر، ص 73.

القرار حولها وتتطلب الاستعانة بخبراء متخصصين ومحللين وهي بذلك مكلفة جدا في بعض الأحيان وخصوصا إذا كانت المشكلة أو الحالة ترتبط بعملية التخطيط.¹

4- أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على مشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل افتراضية في مجال العمل.² وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.³

ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية معينة.⁴ وكذلك شعوره بالحرَج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش فيما بينهم وعليه يمكن استنتاج أن من ابرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.⁵

5- أسلوب سلة القرارات:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المهمة في محاكاة الواقع ويستعمل كمقياس لقدرة المدير ومهاراته في التعرف إلى المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميا، ويطلب من العامل المتكون أن يقوم في وقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم بعد ذلك مناقشة المتكون في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعليا، إلا أن أهم انتقاد لهذا الأسلوب بأنه مكلف من حيث الإعداد والتنفيذ.⁶

¹Andrew Smith, The development of employer training in Australia, Education + training, vol.48, issue.4.2006, p252.

² عماد الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مفاهيم ونماذج النظريات، الدار الجامعية قاريونش، بنغازي، 1995، ص253.

³ عادل صالح، ومؤيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص 146.

⁴ شوقي حسين عبد الله، سياسات الافراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ط5، 1998، ص 183.

⁵David Rees, Christine Porter, Appraisal pitfalls and the training implications – part1, Industrial and Commercial Training, vol 35.issue.7.2003. p 280.

⁶ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1995، ص112.

6- أسلوب التكوين الحسي (تكوين الحساسية):

يتم تنظيم لقاءات دورية بين العمال في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة ومناقشة وتقييم سلوك وأراء بعضهم البعض. ثم التقويم نتيجة احتكاك العمال ببعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة وهنا تترك الحرية التامة للعمال المتكونين في تحديد المادة التكوينية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم ومناقشاتهم الحرة. أي المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك، لذلك يستخدم في التكوين على العلاقات الإنسانية وزيادة حساسية العامل تجاه سلوك الآخرين، ومن خلال اللقاءات المتكررة يقوم العامل بتقويم سلوك بعضهم والهدف الأساسي من ذلك إقناع العمال المتكونين بتعديل سلوكهم فيما إذا كان غير سليم.¹

7- أسلوب المؤتمرات والندوات:

إن أسلوب المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من العمال لدراسة موضوع معين بهدف الوصول إلى حل المشاكل القائمة في الموضوع، يتم الاستفادة من أسلوب المؤتمرات من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المشرفون على التكوين في ضوء معرفتهم وخبرتهم. ويرتبط نجاح المؤتمر كأسلوب تكويني بدرجة المساهمة جميع عمال المؤسسة من واقع تجاربهم وخبرتهم.²

أما أسلوب الندوة فيتبادل فيه عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه العمال المتكونين النقاش وهذا الأسلوب من التكوين موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تكوين على كيفية اتخاذ القرار الصحيح والأنسب ومن عيوب هذا الأسلوب انه يستغرق وقتا طويلا وجهدا كبيرا وتكاليف عالية في الإعداد له والتحضير ويصعب جمع الباحثين وخبراء التكوين من خارج بيئة المؤسسة في مكان ووقت واحد.³

¹ Arthur, M, and Rousseau, D. The Boundary less Career: A new Employment Principles for New Organizational Era, Oxford University Press, New York.1996.

² حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002. ص 183.

³ مهدي زويلف، مرجع سابق الذكر، ص 30.

8- أسلوب اللجان:

يتمثل هذا الأسلوب في تشكيل لجنة تضم عدد من المتكويين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما، والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة وإن هذا الأسلوب يسهم في تحسين قدرة العمال المتكويين على اتخاذ القرارات مستقبلا بصورة مثالية واتخاذ قرارات بصورة جماعية مما يساعد في تحسين أداء العمال، واللجان تحتاج إلى مدة زمنية طويلة لاتخاذ قرار معين، وصعوبة اجتماع هذه اللجان نظرا لانشغالهم في وظائفهم، بالإضافة إلى أنهم يقدمون اقتراحات غير ملزمة في معظم الأحيان.¹

9- أسلوب تدوير العمل (التدوير الوظيفي):

تتم عملية نقل العمال داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر وعملية النقل هذه يصاحبها تكوين وتوجيه من قبل المشرف على التكوين لتعريف العمال بالعمل الجديد المنقول إليهم. والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن العامل عددا من العمليات المشابهة من أجل تحسين أدائه بصورة أكثر شمولية، كما أن هذا الأسلوب يساعد المؤسسة في الحالات الاستثنائية لغياب العمال أو إجازاتهم وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى احتمال تعطل العمل لأسباب تتعلق بنقص العمال.²

10- أسلوب المهمات الفردية:

يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التكوين باعتباره عاملا في موقف التعلم والتكوين ويتوقع منه أن يعمل منفردا في مهمة التي تسند إليه دون التعاون مع عمال آخرين وقد تكون المهمة عملا ينجزه أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة زمنية محددة أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان العمل... الخ وتترك حرية معالجة المهمة وإعدادها للعامل ثم بعد انجاز المهمة تقييم النتيجة التي توصل إليها من قبل المشرف على البرنامج التكويني وذلك بشرح أخطائه وتكوينه على كيفية معالجتها مستقبلا إذا تعرض إلى مثل هذه المهام.³

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية-مصر، 1995. ص112.
² صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1999. ص 124.
³ صلاح الشنواني، مرجع سابق الذكر، ص 125.

المبحث الثاني: منظومة التكوين وإستراتيجيته ومراحله

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحالي كما يعتبر تكوين الموارد البشرية الوسيلة التي تهيئ العمال لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية وإن أهم السبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للمفهوم تكوين الموارد البشرية ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيد هو انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن تتبع إستراتيجية لإدارة التكوين تقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف التي توجد في المؤسسات.

المطلب الأول: منظومة التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد....، واستنادا 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 الموارد البشرية باعتبارها نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل نظام التكوين منها.

أولاً: مفهوم منظومة التكوين (نظام التكوين):

إن الفكرة الأساسية لمنظومة التكوين 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 تركيبا كليا موحداً"¹.

¹ فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995، ص 55.

فالنظام التكويني هو " ذلك الكيان أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل مع بعضها وترتبط بعلاقة تأثير مستمرة ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة"¹

كما يقصد بالنظام بشكل عام "مجموعة من المدخلات التي تتحول بطريقة ما من خلال المعالجة لإنتاج المخرجات المطلوبة"² والتكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها وأهمها:³

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

2- أن نظام التكوين متكامل ذاتيا يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولا، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا.

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

ثانيا: عناصر النظام التكويني:

يتكون النظام التكويني من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى أن هناك عناصر أخرى مكملة للعناصر الرئيسية وهي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والبيئة المحيطة بها، والمعلومات المرتدة.⁴

¹ Graham T & Bennett, Human Resource Management, Eighth Edition, Lomman Group UK Ltd, London, 1995.p231.

² Mike Faulkner, Managing Training and Development, British journal of Administrative management, 2004.P i.

³ حسين الدوري، "الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، مطبعة القاهرة، 1976، ص 128.

⁴ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 67.

1- مدخلات التكوين:

هي الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب مع رغبات النظام وأهدافه وتنقسم المدخلات إلى ثلاث أقسام وهي:¹

أ - مدخلات بشرية: تتكون من كافة العمال الذين يشتركون في عملية التكوين وهي تضم العمال المتكويين والمشرفين على التكوين وأعضاء جهاز التكوين القائمين على التخطيط وتنفيذ وتقييم التكوين. كما يختلفون العمال باختلاف البرنامج التكويني الذي يشتركون فيه.

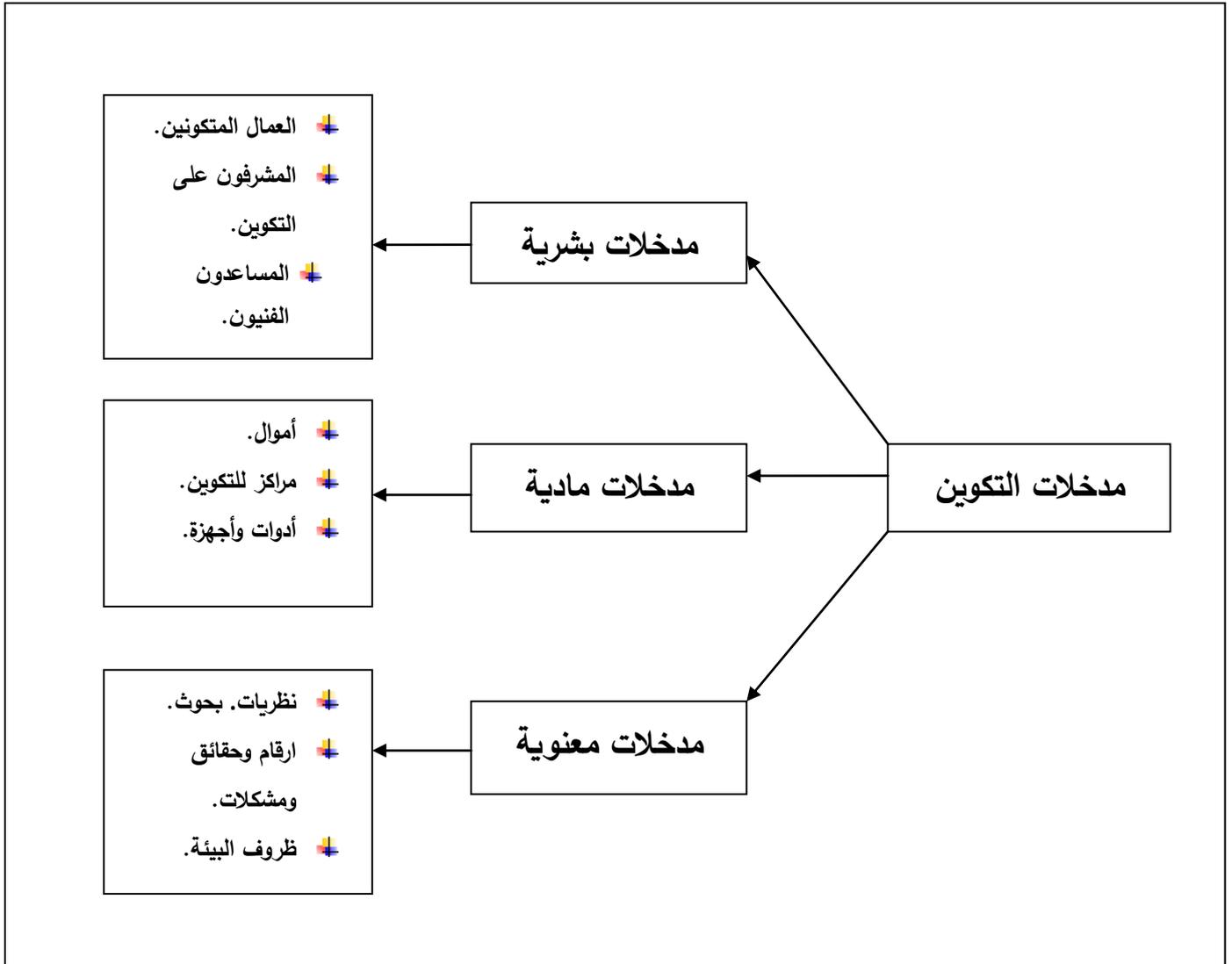
ب - مدخلات مادية: مكونة من الأموال اللازمة للإنفاق على البرامج التكوينية واستمرار مراحلها وتوفير متطلبات ومستلزمات وتجهيزات التكوين والوسائل التكوينية كالقاعات والمعدات والأجهزة والمقاعد والأدوات المكتبية... الخ.

ج - مدخلات معنوية: خاصة بالمؤسسة وتشمل أهدافها وهيكلها وسياساتها وتركيب القوى العاملة فيها والمشكلات التي تعاني منها والمزايا التي تتمتع بها كما تشمل بيانات عن البيئة المحيطة والظروف السائدة مثل العلوم والأساليب والنظم الإدارية والفنية والإنتاجية المتطورة.

وتنطلق مدخلات التكوين الثلاثة من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة. وقبل أن تدخل هذه المدخلات إلى مرحلة المعالجة أو العمليات لا بد من أن تخضع لعملية الفحص والغريزة وذلك للتأكد من احتوائها على الخصائص المطلوبة والمحددة تجنباً للأخطاء وحتى يمكن الوصول إلى النتائج المتوقعة ويبين الشكل التالي رقم (2-4) مدخلات التكوين:

¹ القاضي، مشعل، دور التدريب المهني في اعداد القوى العاملة، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2، 2000، ص29.

الشكل رقم (2-4): مدخلات التكوين



المصدر: إعداد الباحث استناداً على المراجع المستعملة في البحث.

2- عمليات التكوين:

وهي جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من اجل استقبال المدخلات والتعامل معها وإنتاج الخدمات المطلوبة ومتابعة وتقييم نتائجها على مدى رضا العملاء عنها وتضم عمليات التكوين ثلاث مراحل وهي:¹

أ - المرحلة التحضيرية: تضم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وهي نقطة بداية في أية عملية تكوينية منظمة وبناءا عليها يتم وضع الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين، ثم تصميم البرامج التكوينية الملائمة، ووضع مستويات الأداء التي يجب أن يحققها البرنامج التكويني، ووسائل القياس وفي هذه المرحلة لابد التأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج التكويني.

ب - المرحلة التنفيذية: وتضم التفاعل بين جمع العناصر وعملية التحويل بالتغيير في خصائص العمال أي هي التكوين الفعلي والذي يقصد به إضافة خصائص جديدة للعمال المتكونين أو علاج خصائص موجودة أصلا ويراد تعديلها.

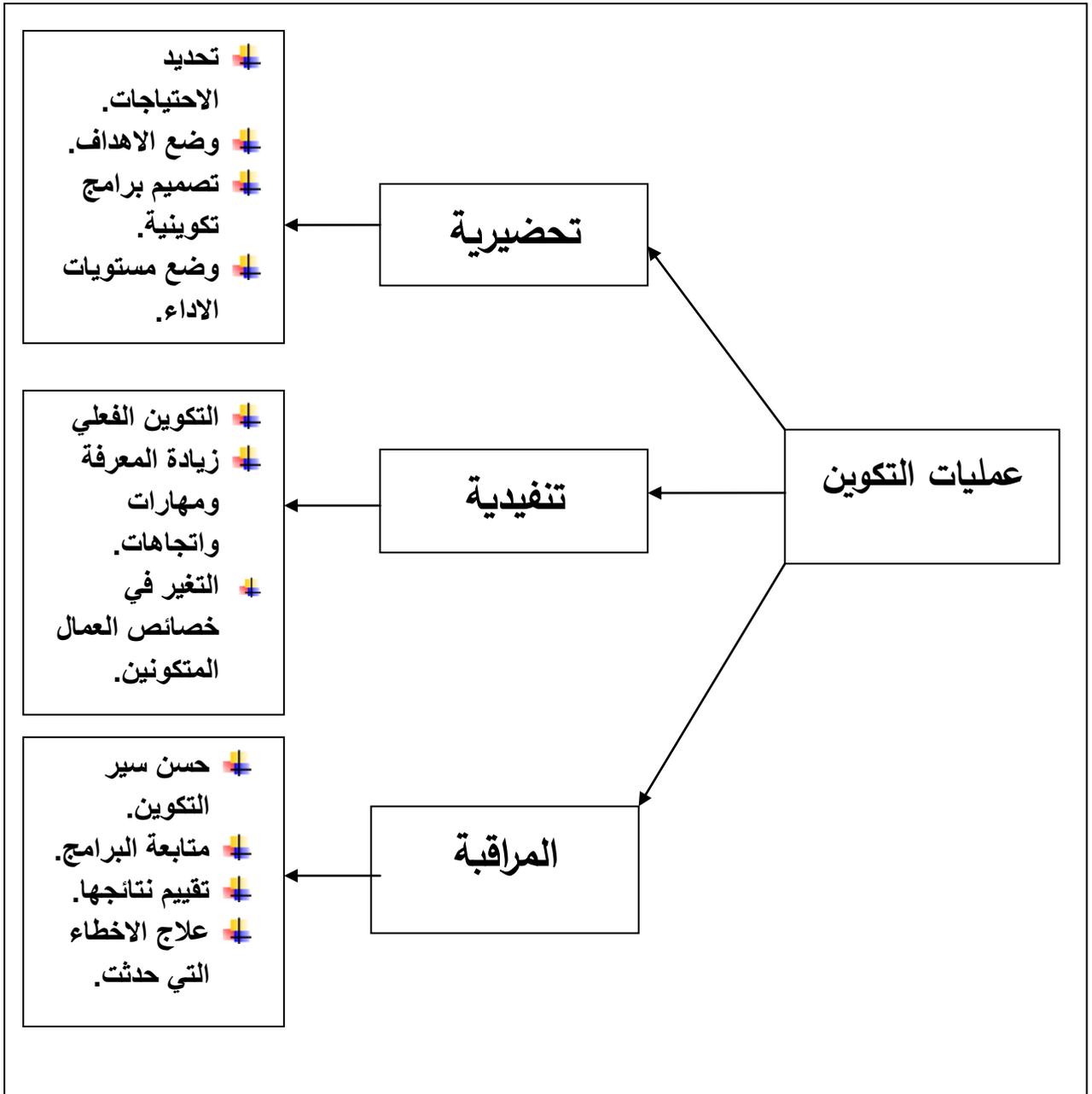
ج - المرحلة المتابعة (المراقبة): ويقصد بها الوقوف على سير تنفيذ البرنامج التكويني، والتأكد من حسن انسياب العملية التكوينية، والتنبيه إلى الأخطاء إذا حدثت وعلاجها في حين وقوعها، واتخاذ القرار اللازم لعدم تكرارها.

إن عمليات التكوين هو عنصر يختص بالمعالجة الفعلية للعمال المتكونين قصد اكتساب المتكون المعارف والمهارات المطلوبة²

ويبين الشكل التالي المراحل الثلاثة لعمليات التكوين:

¹ على السلمي، تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص226-227.
² محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص71.

الشكل رقم (2-5) عمليات التكوين



المصدر: إعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

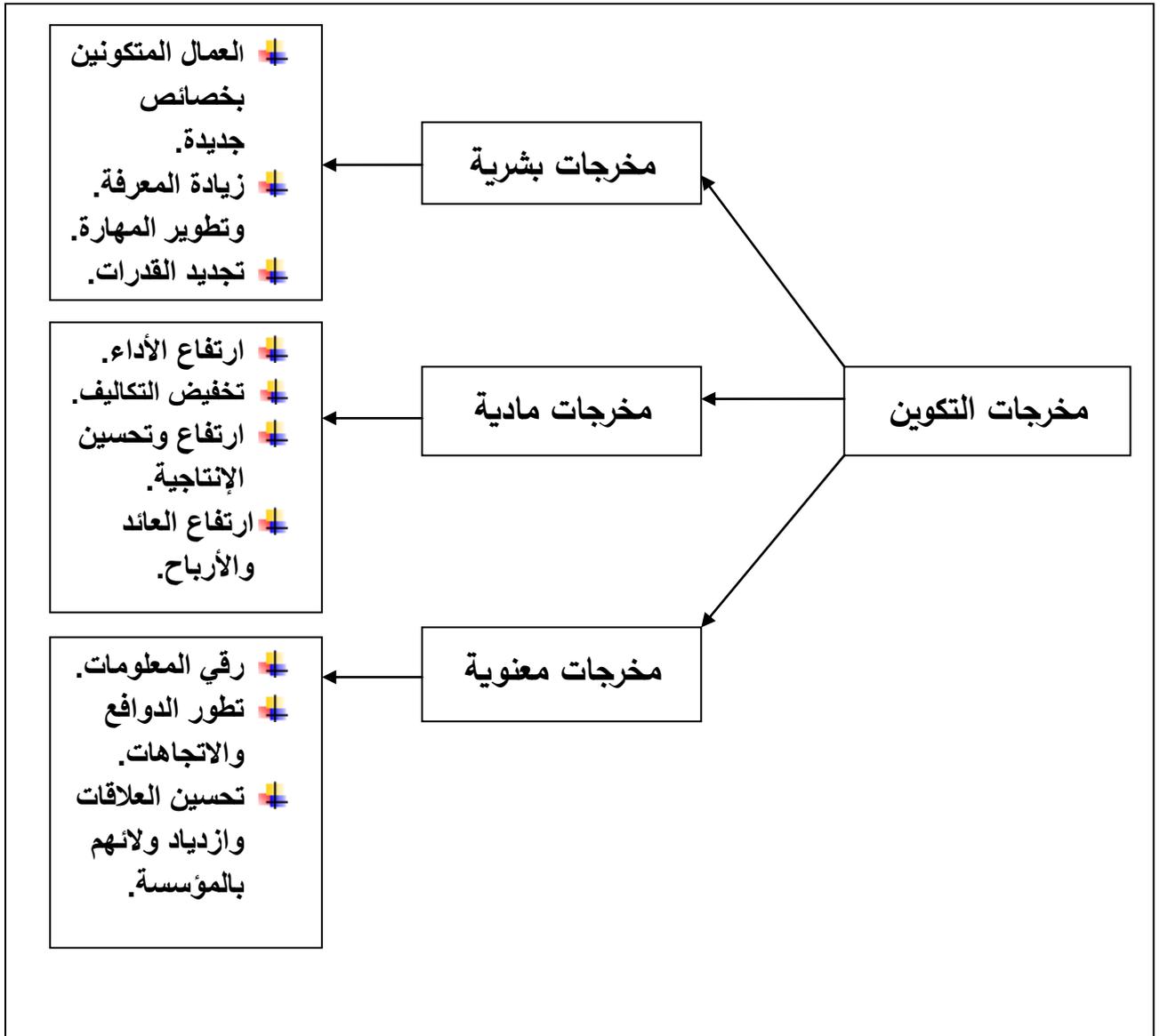
3-مخرجات التكوين:

إن مخرجات نظام التكوين هي النتائج التي يتوصل إليها التكوين إلى تحقيقها وتقدم للعملاء في شكل خدمات تكوينية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء والمخرجات هي المنتج النهائي الذي يفرزه التكوين للبيئة، ويمكن تقسيمها كالآتي:¹

- أ. مخرجات إنسانية: وهي العمال المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية واكتسبوا خلالها خصائص جديدة كالزيادة في معرفتهم، وإضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.
- ب. مخرجات مادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها العمال المتكونين بعد أن اكتسبوا معارف والمهارات الجديدة ويمكن أن تظهر في صور متنوعة مثل زيادة الإنتاجية من حيث الكمية والنوع، وتخفيض التكاليف، وارتفاع مستويات الأداء والعائد والأرباح.
- ت. مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعامل المتكون، وتظهر في شكل ارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وزيادة ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وتعميق الانسجام في علاقاتهم. ويوضح الشكل الأنواع الثلاثة لمخرجات التكوين.

¹ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب، 2001، ص 246.

الشكل رقم (2-6) مخرجات التكوين



المصدر: إعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

4- البيئة :

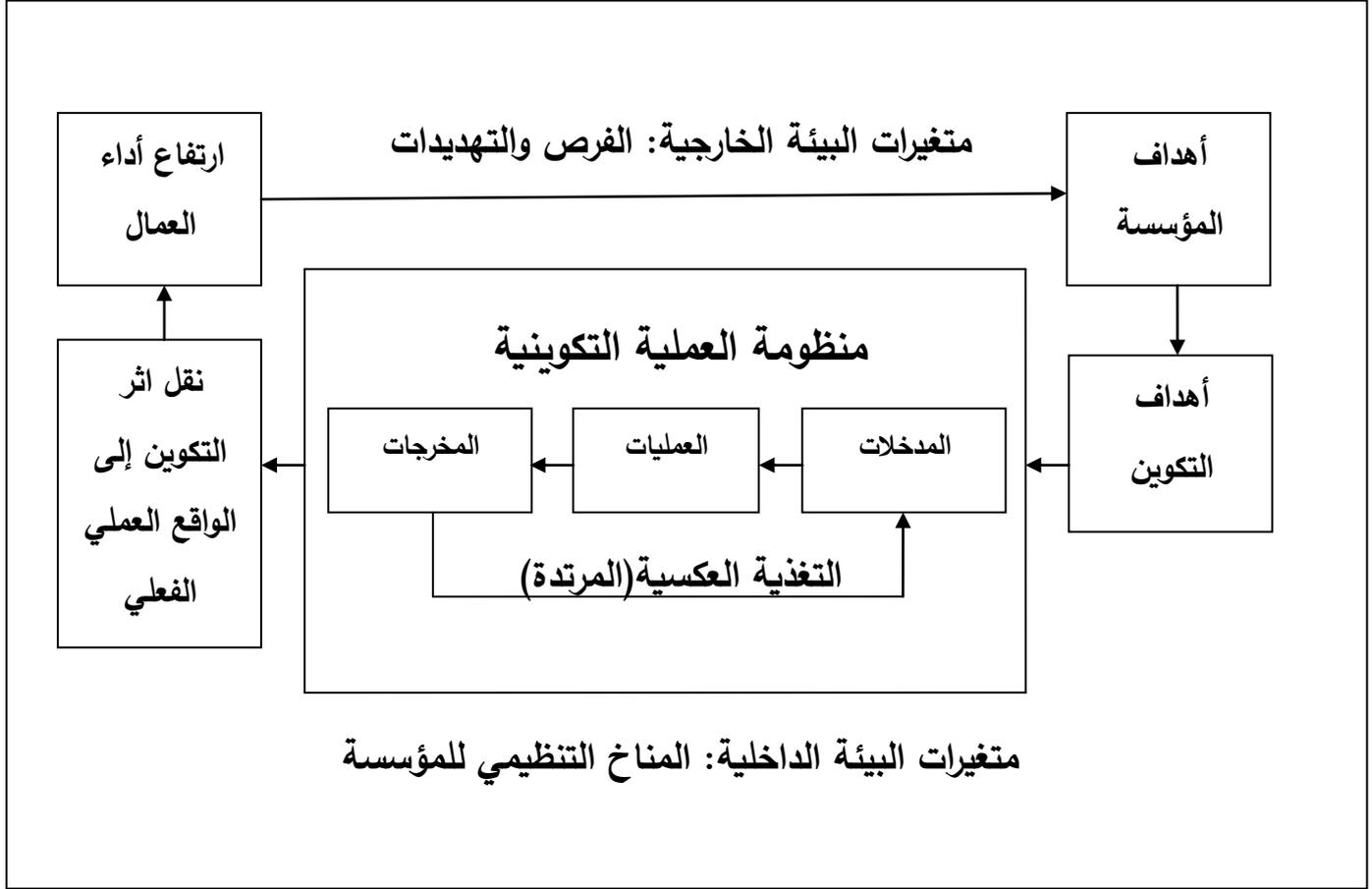
يمارس التكوين نشاطه وسط بيئة معينة بما فيها من فرص ومعوقات على السواء والتي تحيط بالمؤسسة ، تتأثر بها وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها. وتقسم البيئة إلى قسمين:¹

أ - البيئة الداخلية: تشمل البيئة الداخلية للتكوين إدارة المؤسسة، ومخططي برامج التكوين ومصمميها ومنفذيها والمشرفين على التكوين، وأساليب التكوين والطرق المستخدمة في نقل المادة التكوينية إلى العمال المتكويين، وتصور متخذ القرارات في المؤسسة للتكوين، ودرجة حماس القيادة الإدارية، والمواد المتاحة من أدوات وتجهيزات ومعدات لازمة للتكوين، والأنظمة التمويلية واللوائح المتعلقة بالتكوين وعليه فان البيئة الداخلية هي القوى التي تؤثر على النظام التكويني وبالتالي تحدد فعاليتها أو عدم فعاليتها. وأي خلل في أي عنصر من عناصر البيئة الداخلية يؤدي إلى خلل في النظام ككل.

ب - البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية للتكوين المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة. وتتألف من أنظمة عدة يتفاعل بعضها مع بعض، وتؤثر على نظام التدريب سلبيا وإيجابيا، قوة وضعفا، فعالية وعدم فعالية وتتكون البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وفنية و تمثل متغيرات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات للمؤسسة. والشكل التالي يبين بيئة التكوين الداخلية والخارجية:

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص74

الشكل رقم (2-7) بيئة التكوين الداخلية والخارجية



المصدر: مدبولي إسماعيل، تخطيط وإدارة البرنامج التدريبية، منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2001، ص 156.

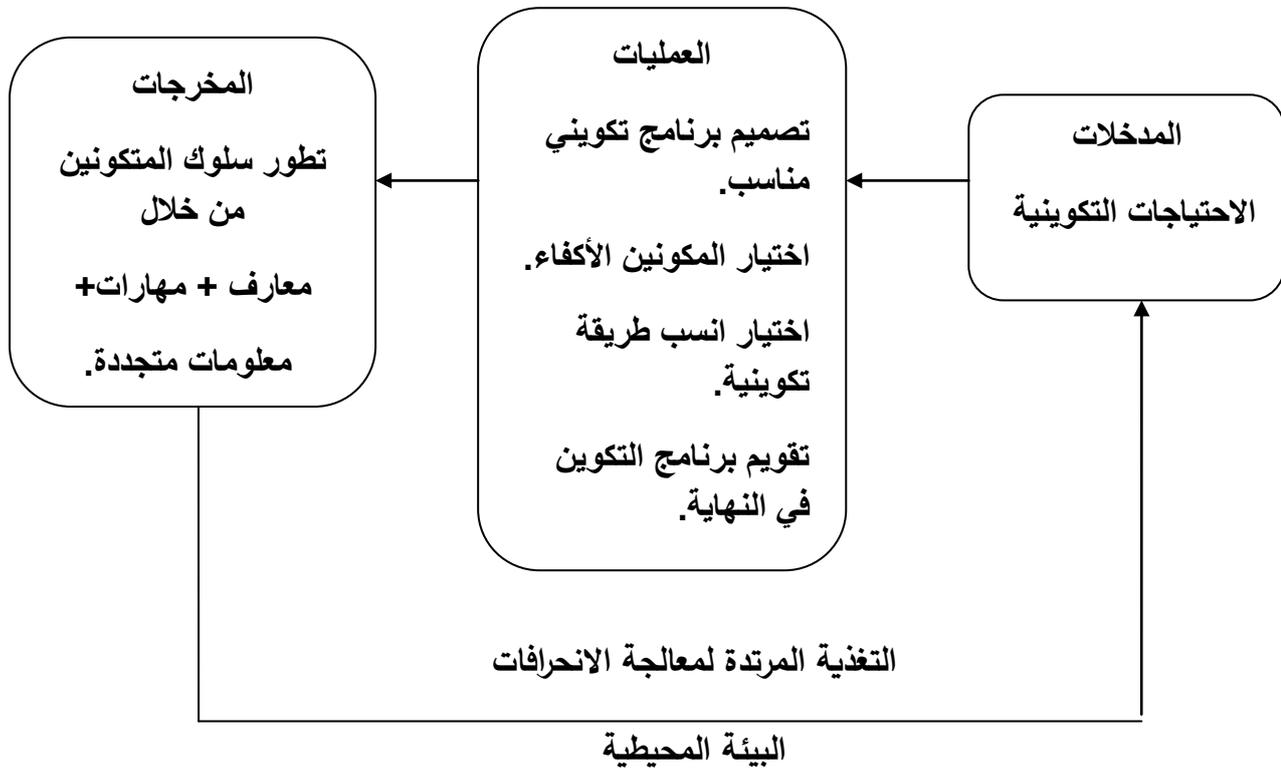
5-المعلومات المسترجعة(التغذية العكسية):

تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التكوينية التي تقوم بها، والتي تعتبر مؤشرا يساعد المؤسسة في تعديل وتطوير برامجها التكوينية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها.¹ وهي مثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية، فهي تزن النتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة وهدف من التغذية المسترجعة قياس المخرجات لتصحيح

¹ على السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق الذكر، ص247.

الانحرافات عن الآثار المرغوبة.¹ ويبين الشكل التالي دور المعلومات المرتدة (المرتدة) في تصحيح الانحرافات :

الشكل رقم (2-8): دور المعلومات المرتدة في تصحيح الانحرافات

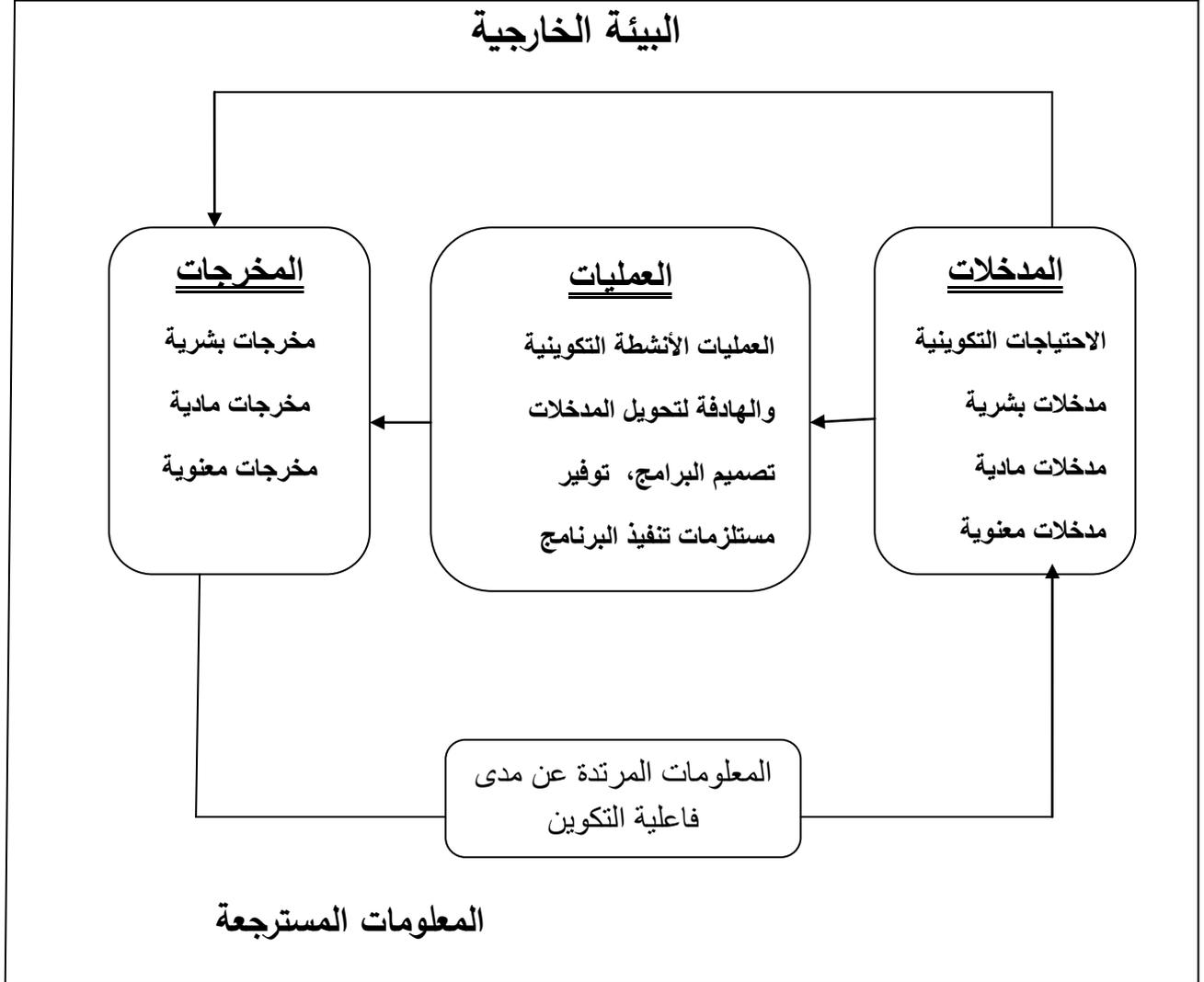


المصدر: جلال شمس، العملية التدريبية، منشورات المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص109.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب، مرجع سابق الذكر، ص 75.

وانطلاقا مما سبق ذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل التالي:

الشكل رقم (2-9): منظومة التكوين



المصدر: إعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

ثالثا : شروط فعالية النظام التكويني:

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. ولضمان فعالية النظام التكويني يجب مراعاة الخصائص الأساسية وتخطيط عمليات التكوين وهذه هي الخصائص الكفيلة بنجاح التكوين وتحقيق أغراضه وتتمثل في:¹

- 1- **البساطة:** هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج المحصلة ودرجة الثقة في هذه النتائج. فإن ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلا وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المتكون والعمال المتكونين وطرق تقسيم أدائهم.
- 2- **المرونة:** وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات؛ ويجب أن يكون النظام مصمما، 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.
- 3- **الثقة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، يستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المتكونين منه بمهارة في اتخاذ القرارات.
- 4- **الاقتصاد:** يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على قاعدة عدم الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه الضروريات أي الإنفاق حسب احتياجات النظام التكويني.
- 5- **الإقناع والقبول:** تعتمد عملية قبول أو عدم قبول عمال التنظيم بأهداف المؤسسة على مدى اقتناعهم بأساليبها وسياساتها وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي تمارسها المؤسسة. وكذلك فإنها تعتمد على مواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي تحقق لهم شعور بأهميتهم وتنميتهم الشخصية. كذلك فإن عمال التنظيم يستجيبون بطريقة سلبية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.

¹ علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض، معهد الادارة العامة، 1981.

المطلب الثاني: إستراتيجية التكوين

تعتبر بيئة المؤسسات الحديثة بأنها سريعة التغير في كل شيء تقريبا. فالعوامل البيئة الداخلية والعوامل البيئة الخارجية في تغير متواصل. الأمر الذي يفرض على المؤسسة تعديل إستراتيجيتها الحالية وتتبنى إستراتيجية جديدة من أجل المحافظة على ميزانيتها التنافسية في البيئة الخارجية.

أولا : مفهوم إستراتيجية التكوين:

إن تغيير الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة بتحديد التوجهات الخاصة بكل وظيفة أو نشاط في المؤسسة بما فيها وظيفة التكوين. وان المدخل الاستراتيجي لإدارة التكوين تقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف التي توجد في المؤسسات، ثم استخدام نقاط القوة من قبل المديرين للاستفادة من الفرص البيئية ومواجهة التهديدات البيئية، كذلك موازنة نقاط الضعف في المؤسسة ثم قيام المؤسسات باستخدام نتائج التحليلات في وضع الإستراتيجية الوظيفية للتكوين التي يجب أن تتكامل مع إستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في المجالات المالية والتسويقية وغيرها.¹

في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية السريعة أصبحت مؤسسات الأعمال اقل قدرة من المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل مؤسسات الأخرى، وفي اغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير البيئة الخارجية شكل تهديدا للمؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصا محتملة، هذا ما جعل المديرين في المستويات العليا في هذه المؤسسات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظوم استراتيجي اعتمادا على أهداف المؤسسة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تتشا مع استمرارها.²

وكذلك الملاحظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية، وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمؤسسات، وان المؤسسات التي تستخدم

¹ Denisi and Griffin; ibid, p290.

² Narula, R and Dunning, H.j, Industrial Development, Globalisation and Multinational EnterprisesM New Realities for Developing Countries, Oxford Development Studies, Vol 28; Issue. 2, P141-161.

إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية وتحسين وتطوير أداء العمال.¹

وهنا نتضح لنا الأهمية المتزايدة لمفهوم استراتيجيات التكوين في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التكوين على أداء العمال.²

وعليه يمكن استخلاص تعريف إستراتيجية التكوين على انه عبارة عن تصور مبني للرؤى المستقبلية للمؤسسة والمتعلقة بامتلاك عمالها للمعارف والكفاءات والقدرات، وكذلك رسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا الإطار، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها فيما يتعلق بتنمية وتطوير العمال. وكذلك توفر الإستراتيجية المؤسسة العامة أهم المدخلات المبدئية لإستراتيجية التكوين، من حيث تحديد المدى والأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها. وهذا ما يسمى بمفهوم العلاقة العمودية الذي يدعو إلى ربط إستراتيجية التكوين-كإستراتيجية وظيفية-مع الإستراتيجية المؤسسة واستراتيجيات العمل الأخرى.³

ومن ابرز المبررات التي استعدت النظر إلى وظيفة التكوين على أساس استراتيجي ظهور مفهوم التكامل النظامي لوظائف إدارة الموارد البشرية، أي النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظاما متكاملًا من النشاطات المتداخلة والمتربطة والتي لا تحدث بمعزل عن بعضها البعض، بل تؤثر وتتأثر ببعضها. ومن المبررات الأخرى لظهور ذلك انبثاق نظرية رأس المال البشري في مجالات استراتيجيات التكوين. وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها اعتبار العامل أصلا من أصول المؤسسة، يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها من جلال تنمية وتطوير أدائه. وبالتالي تقوم استراتيجيات التكوين-ضمن نظرية رأس المال البشري- على أساس وجود

¹ Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

² Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

³ Rocky J. Dwyer, Utilizing simple rules to enhance performance measurement competitiveness and accountability growth, Business Strategy Series Vol 8. Issue 1. P 72-77.

اختلاف بين العمال فيما يتعلق بمهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم. ويتطلب وجود تمايز في قيمة العمال ضرورة وضع المؤسسة لبعض السياسات والاستراتيجيات التكوينية للتعامل مع الاختلافات الفردية.¹

كما يتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التكوين خمسة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المؤسسة وهذه الركائز هي:²

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. ولا بد لإستراتيجية التكوين من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
2. الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المؤسسات على حصول على العمال الكفؤين حيث أن القوى التنافسية في إغراء العمال من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم اثر مباشرة على استقطابهم وبقائهم وولاءهم للمؤسسة.
3. التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التكوين في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا. وتعرف رسالة المؤسسة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.
4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغايتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها. وفي هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العمال يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلا:³

- هل ندرب العمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف العمال أيضا ؟
- ماهي المعايير المعتمدة في تقييم فعاليتها البرامج التكوينية؟
- هل نكون العمال داخل المؤسسة أم خارجها أم الاثنين معا ؟
- من المسؤول عن التكوين في المؤسسة؟

¹ Wright, P M McMahan, G C and Mc Williams, Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource – Based Perspective. International Journal of Human Resource Management, Vol 5. N2 p301-326.

² مؤيد السالم، وعادل صالح، مرجع سابق الذكر، ص13-15.

³ Robbins. and Coulter Ibid, P166.

5. تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التكوين والتطوير ذات فاعلية جيدة لابد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فإذا انصبت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التكوين أن تركز على إكساب العمال مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول. أما إذا ركزت إستراتيجية المؤسسة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التكوين أن تقلص برامجها المقدمة للعمال في مجال هذه الأنشطة.

ثانياً : خطوات إعداد إستراتيجية التكوين:

يعتبر إعداد وصياغة التكوين كأى إستراتيجية أخرى بعدة خطوات رئيسية وهي:¹

- 1- تحليل إستراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث: الوضع الحالي للمؤسسة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- 4- إعداد وصياغة إستراتيجية التكوين وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المؤسسة.
- 5- مراجعة الخطة الإستراتيجية للتكوين عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن إستراتيجية التكوين تلعب دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات المؤسسة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمؤسسة، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفيرها في الوقت المناسب من حيث الكم والنوع، وبالتالي تحقيق التوازن بين العرض والطلب في هذا الجانب، والذي بدوره يساعد في تخفيض التكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن ورفع الإنتاجية. كما تسهم إستراتيجية التكوين في صقل مهارة العمال من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع وخصوصاً في حالة مواكبة التكنولوجيا الحديثة. وعليه فإن إستراتيجية التكوين هي أحد الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية

¹ احمد القطانين، الادارة الاستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002. ص 120-128.

والسلوكية للعمال بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو وتطوير المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.¹

ثالثا : معوقات إستراتيجية التكوين :

من خلال إستراتيجية التكوين هناك مزايا يتم تحقيقها ولكن هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الإستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

1. قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية.
2. عدم وضوح استراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.
3. عدم وضعف الإيمان بالدور الاستراتيجي للتكوين.
4. ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى دوائهم الوظيفية.
5. وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الاستراتيجيات.
6. عدم وجود الأنظمة الداعمة لإستراتيجية التكوين، كنظم المعلومات ونظم الاتصال والأنظمة التكنولوجية الحديثة.
7. ضعف نشاط تصميم وتحليل الوظائف في المؤسسة.
8. عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التكوين.

¹ Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

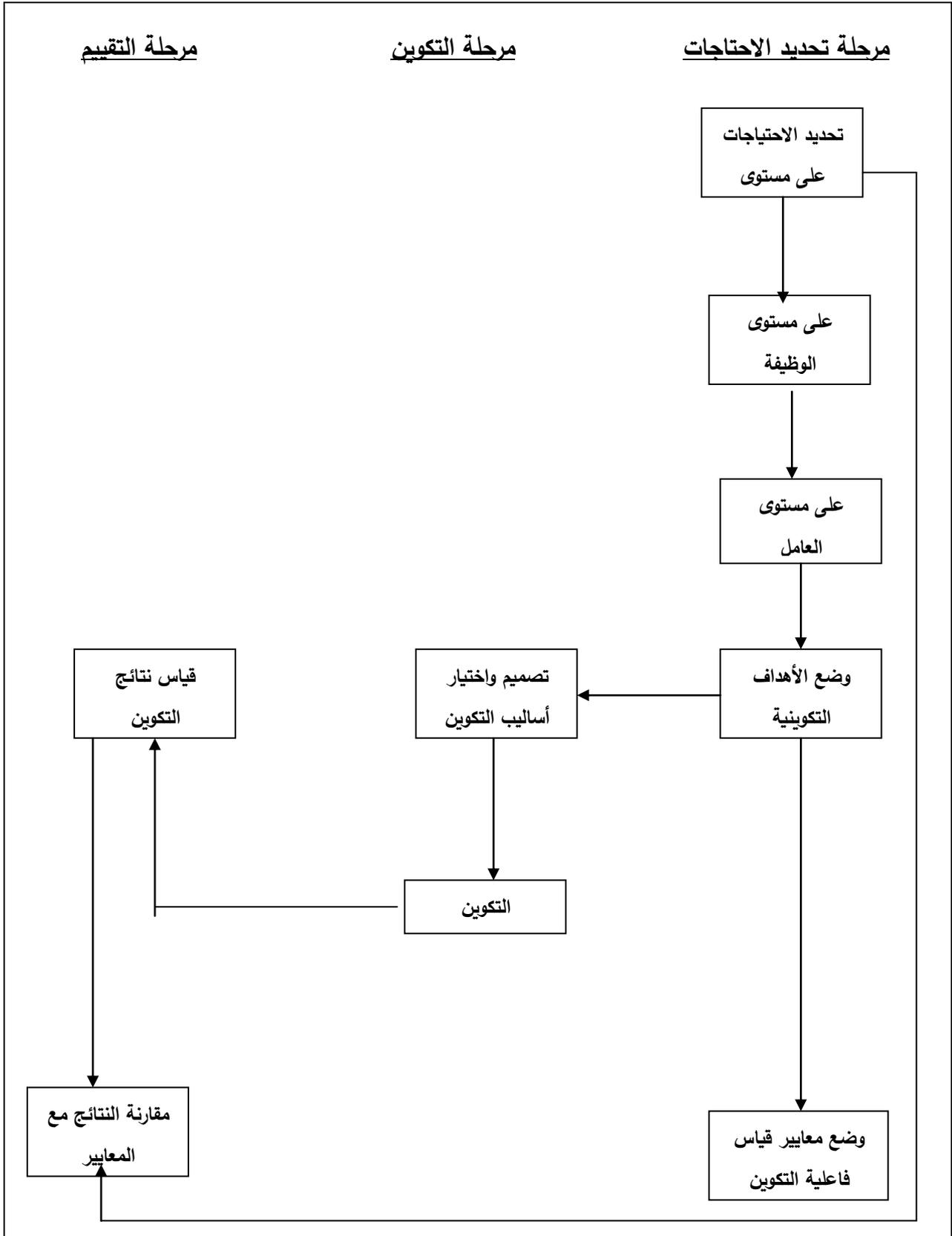
ومن المعوقات الأخرى: جمود القوانين والتشريعات الخاصة بالتكوين وضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين وكذلك ضعف التسهيلات اللازمة والنقص في وجود مدربين ذوي كفاءة عالية.

المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية

تعتبر مراحل العملية التكوينية أساسية ومرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن التفاوت فيها، والتكوين يصمم وفق الاحتياجات التكوينية الفعلية للعمال، وهذا يترتب عليه تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها.¹ كما تتضمن العملية التكوينية المراحل التالية: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، مرحلة التكوين (تخطيط وتنظيم وتنفيذ التكوين)، مرحلة التقييم (تقويم) البرنامج التكويني.

¹ يوسف قبلان، اسس التدريب الاداري، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص100.

شكل (2-10) : مراحل العملية التكوينية



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص120.

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الاحتياجات التكوينية هي الأساس الذي يركز عليه التكوين السليم من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء عمال التنظيم وارتقاء معلوماتها ومهاراتها وتحسين اتجاهاتهم. وتعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية من أهم مراحل العملية التكوينية، لأن تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وسليم يجعل النشاط التكويني نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات. وتعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: "مجملة التغيرات والتطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العمال قصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

وتعرف كذلك بأنها: "الفجوة الحاصلة من عملية المقارنة بين ما يجب أن يكون عليه العمل والواقع وما هو موجود حالياً"². بالإضافة إلى ذلك فتعرف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بأنها عملية مستمرة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الحاجة التكوينية مما يساعد على تطوير برنامج تكويني قادر على مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها". وإن تحديد الاحتياجات التكوينية يكون بدراسة حاجة كل عامل في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيهن تم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة"³.

1- كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة: يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة في

ثلاث مستويات وهي:⁴

أ - مستوى المؤسسة: إن إستراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة 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.

ب - مستوى الوظيفة: إن تحديد العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل

¹ احمد الخطيب، ورداح الخطيب، حقائق تدريبية، دار المستقبل والتوزيع، عمان الاردن، 1997. ص 12.

²Wright, and Geory G. Needs Analysis theory and the Effectiveness of Large Scale Training Programs Journal of Management Development. Vol 11 n 5. P1.

³ L. Bibby, S. Austin, D. Bouchlaghem, The impact of a design management training initiative on project performance, Engineering, Construction and Architectural Management. Vol 13.issue 1.p 7-26.

⁴ عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم ن ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق الذكر ، ص 127.

الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها العامل 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 أيضا أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التكوين المطلوب للإمام بها.

ج - مستوى العامل: تنصب عملية التحديد الاحتياجات التكوينية على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحديد العامل، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

2- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية : تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:¹

- أ - الأساس الذي تبنى عليه البرامج التكوينية ويسبق اي عمل تكويني.
- ب - المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح، حيث تصمم البرامج التكوينية وفقا لها واختيار أسلوب التكوين الذي سوف يتبع.
- ج - توضح العمال المطلوب تكوينهم ونوع التكوين المطلوب عليهم ومدته.
- د - عدم تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة علمية سليمة يؤدي بتكوين سلبي مضيقا للوقت والجهد والمال.

ومنه تعتبر عملية تحديد احتياجات التكوينية الأساس التي تبنى عليه عملية التكوين وهي الأساس لكل عناصر هذه العملية من تحديد الأهداف التكوينية، وأنواع التكوين، وتحديد أساليب التكوين، وتصميم البرامج التكوينية. وكذلك هناك عناصر رئيسية للاحتياجات التكوينية وهي المعلومات والمهارات والسلوك.²

3- مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية: يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال دراسة

ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:³

- أ. مؤشرات الأداء التنظيمي: وتتضمن عادة معدلات الإنتاجية والكلف ومعدلات استغلال المكان والمعدات والآلات ومعدلات استغلال الموارد البشرية.
- ب. مؤشرات أداء العمال: وتتضمن عادة أداء العمال ومكوناته ومعدلاته.

¹ هدى صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 1993. ص 98.

² هدى صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق الذكر. ص 99.

³ Laurance Fink Clinton Oliver Longenecker, Training as a performance appraisal improvement strategy; Career Development International, vol 3. Issue 6. 1998. P 246.

ج. مؤشرات حاجة ومتطلبات العمال للتكوين: وتتضمن عادة جوانب القصور والنقص، وحالات الأداء غير الفعال.

4- وسائل تحديد الاحتياجات التكوينية: يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق عدة

وسائل أخرى وهي:¹

أ. توصيف الوظائف والأعمال: حيث هناك علاقة قوية بين توصيف الوظيفة وتحديد التكوين اللازم لشاغلها. ولذا فإنه عند تحديد الاحتياجات التكوينية يحسن أن يلم القائم بتحديدتها وحصرها بالبيانات التالية:

- واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
 - العمليات والخطوات التي يجب أن يتدرج فيها العامل حتى يمكنه القيام بمهام وظيفته.
 - التعليمات والإرشادات التي يجب أن تعطى له وطرق الأداء أعمال الوظيفة ووصف الأعمال اليومية أو الموسمية والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوافر لدى القائم بها.
 - الخبرات العلمية التي تلزم العامل في أداء وظيفته.
 - المؤهل او المؤهلات العلمية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- ب. تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء هو خلاصة رأي الرئيس في مرؤوسه خلال فترة زمنية محددة. فهي تبين نقاط القوة والضعف في أعمالهم ولذلك يعتبر هذا التقييم مصدرا هاما من مصادر التعرف على الاحتياجات التكوينية.

ج. تقارير التفتيش والرقابة: إن دراسة تقارير التفتيش والرقابة قد تشير إلى نقاط الضعف التي قد يكون التكوين من العوامل الرئيسة في علاجها والتغلب عليها، ويمكن الاعتماد عليها بشرط أن تكون تفصيلية، ولذا يعد جهاز التفتيش مسؤولا إلى درجة كبيرة عن تحديد احتياجات التكوين ونوع التكوين المطلوب لكل وحدة من الوحدات بل لكل عامل من العمال.

¹ Herbert, and Doverspike. Performance appraisal in the training needs analysis process, a review and critique, Public Personnel Management, vol19. Issue 3. 1990. P255.

5- معوقات تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن ابرز المعوقات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية هو عدم وجود نظام فاعل لإدارة الأداء وتقييمه.¹ والمشاكل المتعلقة بتحديد الاحتياجات التكوينية هي:²

- أ. عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ب. الاهتمام بالكَم دون الكيف في البرامج التكوينية، أي عدد المتكويين الذين يجتازون البرامج التكوينية، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من هذه الدورات.
- ج. عدم النظر إلى التكوين على أنه نشاط تعاوني، بمعنى أنه لكي ينجح ينبغي تعاون كل من الإدارة والمديرين والمتكويين والمسؤولين عن التخطيط ومتابعة النشاط التكويني.
- د. تعجل تنفيذ البرامج التكوينية، فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.

ثانيا : مرحلة التكوين:

مرحلة التكوين وهي المرحلة التي تتضمن تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج التكوينية. تعتبر عملية التخطيط للتكوين (تصميم البرامج التكوينية) من الأركان الأساسية في العملية التكوينية حيث تتضمن الخطة التكوينية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، والوسائل والأهداف التكوينية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. وعليه تمر عملية تصميم وتنظيم البرامج التكوينية بعدة مراحل وهي:³

1) تحديد أهداف البرامج التكوينية:

هي عبارة عن نتائج يرجى تصميمها وإقرارها مقدما، ويرجى تحقيقها من وراء البرنامج التكويني. وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء العمال، واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوءها يتم وضع المادة التكوينية. ويتم وضع أهداف البرنامج التكويني في ضوء الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها.

¹ Robert O. Brinkerhoff, increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability, **Industrial and Commercial Training**, Vol 38. Issue6. 2006.p302.

² احمد الساعاتي، مرجع سابق الذكر، ص270.

³Raymond J. Stone, Human Resource Management, 4 th ed., John Wiley & Sons, Sydney,2002 p263

2) تحديد موضوع البرنامج التكويني ونوع المهارات التي سوف يتم التكون عليها:

يحدد موضوع البرنامج التكويني والمهارات المراد التكون عليها من خلال الأهداف الموضوعية والاحتياجات التكوينية المراد إشباعها. وهذه الخطوة تساعد المشرف على التكوين والمتكون على معرفة ماهو مطلوب منهم ومن ثم تقويم نتائج البرنامج ونجاحه. ولسهولة معرفة أنواع المهارات يمكن تصنيفها في أربع فئات رئيسية على النحو التالي:¹

- أ. المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة: هذه المهارات لاشك أن النسبة الغالبة من العمال في المؤسسة يحتاجون إليها وعلى الأخص بالنسبة للأعمال المكتبية.
- ب. المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل تشغيل الحاسب والكتابة عليه، تصنيف الملفات، إعداد وجدولة الميزانية، فتح الحسابات، قيادة السيارة... الخ.
- ج. مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية وخلق التعاون والثقة... الخ. ولا شك أن جميع رجال الإدارة وفي مختلف المستويات الإدارية بحاجة لمثل هذه المهارات ولكن بشكل خاص رجال المستوى الإشرافي الأول.
- د. المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات والتكيف مع الظروف... الخ. وهذه المهارات يحتاج إليها كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص المستويات العليا منها.

3) اختيار أسلوب التكوين:

إن أساليب التكوين تختلف باختلاف الظروف والمواقف القائمة. كما أنها لا تعتبر بدائل لبعضها البعض ولا يغنى استخدام أسلوب تكويني واحد عن استخدام أسلوب تكويني آخر. وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الأسلوب التكويني أهمها: عدد العمال المتكونين والمكونين المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وطبيعة المادة التكوينية. ونوعية المادة التكوينية ونوعية المتكونين وأخيرا ظروف وإمكانية المؤسسة.²

¹ عمر العقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 247.

² مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1996. ص 203.

(4) اختيار المدربين:

تعتمد عملية اختيار المكونين على أسلوب التكوين المراد استخدامه، المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين ونوعية المتكونين ولذلك فإن من المهم اختيار المكون المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام وسائل وأساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتكونين وطبيعة التكوين وأهدافه. كذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التكوين لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة والتي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات ويمكن تصنيف المكونين إلى أربعة هما:¹

- أ. المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.
- ب. المكون القائد: ويقصد به الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من العمال من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- ج. المكون التطبيقي: ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العلمية الى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية. وهذا النوع من المكونين يكون قادراً على تكوين مجموعات العمال باستخدام أساليب دراسة الحالة والمناقشات.
- د. المكون النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

وكذلك هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون أهمها : الشخصية القوية، المرونة، الصبر، اللباقة، الثقة بالنفس، الخبرة.²

(5) تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني: هنا إما أن يتم التكوين داخل المؤسسة ويسمى تكوين

داخلي، وإما يتم خارج المؤسسة ويعرف بالتكوين الخارجي وهذا ما تطرقنا إليه سابقاً في أنواع التكوين.

¹ نادر ابو شبيحه، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2000، ص 265.
² عمر العقيلي، مرجع سابق الذكر، ص248.

6) تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني:

لا يوجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:¹

- المنهاج التكويني وطبيعته ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهمات التي يراد إكسابها للعامل.
- الأساليب التكوينية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى.
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المؤسسة للعمال او عدم إمكانية المؤسسة من تفرغ العمال لتكوين أكثر من مدة معينة.

إن تنفيذ البرنامج التكويني يتضمن نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري الى الواقع الميداني وينعكس نجاح او فشل هذه المرحلة ايجابيا او سلبيا على المرحلة التي تليها والمتعلقة بتقييم البرنامج التكويني كما يمكن تحديد مسؤوليات إدارة التكوين في تنفيذ البرنامج التكويني فيما يلي:²

- التأكد من صلاحية البرنامج التكوينية من خلال تقييم تلك البرامج قبل تنفيذها.
- اختيار وتعيين المكونين والمشرفين والفنيين والإداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التكوين فنيا وإداريا.
- إعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية لتكوين مختلف المستويات في المؤسسة سواء بواسطة العمال في إدارة التكوين أو بالاستعانة بالمختصين من خارج المؤسسة.
- وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التكوينية على ضوء خطة التكوين المعدة مسبقا.
- إخبار المكونين بمواعيد التكوين ويكون ذلك من قبل بدء تنفيذ البرنامج بفترة كافية.

¹ راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ، 1999، ص 125.

² عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة مصر، 1994 ص 42.

تحديد مكان التكوين لكل برنامج تكويني (سواء داخل أو خارج المؤسسة) وتوفير جميع المستلزمات المادية اللازمة التي تساهم في جعل مكان التكوين ملائماً.

ثالثاً : تقييم البرنامج التكويني:

إن فعالية أي نظام تكويني لا تكتمل فقط باستيفاء عمليتي التخطيط والتصميم، إضافة إلى التنفيذ الجيد من جانب القائمين على التكوين، بل يجب أن يرافق التكوين بعملية تقييم شامل يمس كل مراحله و جوانبه لذلك فإن مرحلة تقييم التكوين تعد مرحلة رئيسية لا يمكن فصلها عن المراحل الأخرى للعملية التكوينية إذ أنه على أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة و فعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها.¹

1- مفهوم تقييم التكوين:

تقويم (تقييم) البرنامج التكويني هو: "العملية التي يتم من خلال الكشف عن نقاط قوة وضعف البرنامج التكويني، للتأكد من مدى فعاليته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها"². ويعرف أيضاً على أنه "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وقياس كفاءة العمال ومدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، وكذلك قياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"³. وفي تعريف آخر تقييم التكوين هو: " قياس القيمة الكلية للنظام أو المادة أو برنامج تكويني، و لذلك فالتكوين يحاول قياس التكلفة و المنفعة الكلية ومدى تحقيق الأهداف الموضوعية للدورة أو البرنامج كما يستخدم المصطلح كذلك في مفهومه العام كمتابعة مستمرة لبرنامج ما أو لوظيفة التكوين ككل"⁴

و تقييم التكوين هي عملية قياس كفاءة و فعالية العمل التكويني وما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططاً و ذلك بغرض:⁵

- ✓ تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء و تقاديتها في المستقبل .
- ✓ التعرف على ما تم انجازه من أنشطة الخطة التكوينية وما تم تحقيقه من أهدافها .

¹ خالد الهيتي، مرجع سابق الذكر، ص211.

² Rachel Meller, Roger Mann, Effective training – it's the thought that counts, **Industrial and Commercial Training**, Vol33 . Issue1,2001 P.12

³ عادل الصالح، ومؤيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص130.

⁴ جل بروكس، قدرات التدريب التطوير: دليل علمي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص268.

⁵ سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص159.

- ✓ قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية من حيث محتواها و الأساليب التكوينية المستخدمة .
- ✓ قياس كفاءة العمال الذين تم تكوينهم .
- ✓ مقارنة تكلفة التكوين بالفوائد المترتبة عليه.

و يتم تقييم البرنامج التكوينية من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام سواء عن طريق متابعة سلوكيات و تصرفات المتكويين بعد عودتهم من التكوين و ممارستهم الفورية لوظائفهم و كذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين سلوكيات و تصرفات المتكويين مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم¹ .

و في تعريف آخر يقصد بتقييم البرامج التكوينية التحقق من فاعلية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها المحددة، وعادة يتم التقييم بناء على معايير محددة مثل كمية الإنتاج و جودته وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح تقليل الحوادث ورفع الروح المعنوية للعمال. ويعتبر معيار الإنتاجية من المعايير الشائعة في تقييم برامج التكوين في الواقع العملي، ويتم التحقق من فاعلية البرنامج طبقا لهذا المعيار بقياسه قبل التكوين و بعده.²

2-مراحل التقييم (التقييم) البرنامج التكويني :

إن تقييم التكوين يمس كل جوانب العملية التدريبية حيث أنه يركز على كل من المتكويين والمكونين والبرامج التكوينية وظروف التكوين، كما انه يتم على مستوى كل مراحل العملية التكوينية وعلى نتائج العملية التكوينية وتضم كل مرحلة من مراحل التكوين عدة خطوات فرعية في داخلها وتنقسم إلى أربعة مراحل وهي:³

أ - المرحلة الأولى: التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التكويني

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الهدف من التكوين والتعرف على الاحتياجات التكوينية وموضوع ومكان وزمان البرنامج التكويني ويتم في هذه المرحلة تقييم المتكويين من حيث معرفة ما إذا تم تحديد احتياجاتهم بصورة دقيقة أو لا، كما يتم تقييم البرنامج التكويني من خلال المادة التكوينية وتناسبها مع الأهداف وتسلسل موضوعاتها العلمية والوقت والأساليب التي تتبع في التكوين. ويتم في هذه المرحلة أيضا

¹ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة، بيروت، 2002، ص264

² رداح الخطيب و احمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2006، ص 312.

³ احمد عليوة، الاحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001، ص18.

تقويم المشرفين على التكوين من حيث تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع محتويات البرنامج التكويني ويمكن أن يتم تقويم البرنامج التكويني بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- أسلوب استطلاع آراء المتكويين يستخدم في هذه المرحلة لمعرفة مدى ملائمة البرنامج لاحتياجاتهم التكوينية.
- أسلوب استطلاع آراء المشرفين المباشرين نظرا لاحتكاكهم بالمتكويين في عملهم.
- أسلوب الاختبارات من اجل الكشف عن المعلومات والمهارات المكتسبة من البرنامج التكويني.
- أسلوب دراسة التقارير المعدة عن البرامج التكوينية السابقة.

وباختصار فان عملية تقويم البرامج التكوينية قبل تنفيذها تعتبر عملية قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمها حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل عملية تنفيذ التكوين وعليه فان عملية تقويم البرنامج التكوينية قبل تنفيذها تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج التكويني بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبنى وسائل التكوين الأكثر ملائمة.¹

ب - المرحلة الثانية: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

تهدف هذه المرحلة إلى تقويم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ وجمع المعلومات عن انتظام العمال المتكويين في البرنامج التكويني وإقبالهم عليه ومدى حرصهم على حضور جلساتهم ونشاطاتهم ويتم تقويم المتكويين من حيث ردود أفعالهم تجاه البرنامج التكويني، أما البرنامج التكويني نفسه فيتم تقويمه للتحقق من سيره حسب الأهداف المقررة، كما يتم تقييم المشرفين على التكوين أيضا في هذه المرحلة للتحقق من قدرتهم على نقل وإيصال المعلومات إلى المتكويين ومدى رغبتهم في التكوين، وإلمامهم بموضوع التكوين. أما أساليب التقويم في هذه المرحلة فتتمثل في:²

- استقصاء العمال المتكويين عن سير البرنامج التكويني والموضوع المطروح وطريقة عرضه.
- عقد مجموعات من الاختبارات بهدف الوصول إلى معرفة التغيرات الحاصلة في مفاهيم واتجاهات ومعارف المتكويين.

¹ Sims, R, Evaluating Public Sector Training Programs, Public Personnel Management, Vol 22, n4. 2004. P230.

² احمد باشات، اسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987، ص302-303.

– المشاهدة الفعلية لعينة من جلسات البرنامج التكويني لتسجيل الملاحظات عن سير البرنامج التكويني والوسائل الإيضاحية المستخدمة فيه.

ومما سبق فإن التقييم أثناء التكوين يتم من خلال الوقوف على سير الجلسات التكوينية ونشاطاتها والتأكد من مدى الالتزام والتقيد بالبرامج والأهداف الموضوعية وكذلك الوقوف على مستوى أداء المتكويين وجهودهم والتحقق من استخدامهم للوسائل والأساليب التكوينية والتأكد من مدى انسجام المتكويين في البرنامج.

ج – المرحلة الثالثة: التقييم بعد الانتهاء من التكوين مباشرة

بعد الانتهاء من البرنامج التكويني يتم تقويمه في هذه المرحلة من حيث الأهداف التي حققها، ومدى تلبية الاحتياجات التكوينية والانحرافات التي طرأت على الجوانب المختلفة للبرنامج التكويني حتى يتم تجنيبها مستقبلاً. ويتم تقويم المتكويين لمعرفة النتائج النهائية من خلال تصرفاتهم وسلوكهم وأدائهم للعمل، وكذلك يتم تقييم المشرفين على التكوين من حيث قدرتهم على نقل وإيصال المادة التكوينية إلى المتكويين والخبرة في استخدام أساليب التكوين. وينصب التقييم في هذه المرحلة بأربع عناصر وهي:¹

– رد الفعل عند المتكويين: أي تحديد اهتمام وشعور المتكويين تجاه البرنامج التكويني والمكون ومحتوى التكوين ونوعية وطرق التكوين وبالتالي مدى نجاح هذه العوامل في جذب اهتمام العمال المتكويين ومدى تفاعلهم معها.

– التعلم: يهدف التقييم على هذا المستوى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتكوي نتيجة التحاقه بالبرنامج التكويني ويمكننا تقسيم التعلم إلى معرف ومهارات واتجاهات.

– السلوك: أي قياس التغيرات في سلوك المتكويين. ولكي يتم قياس التغيير السلوكي للمتكويين فيجب التعرف على سلوكهم قبل وبعد التكوين وذلك لمقارنتهما.²

– النتائج الفعلية في العمل: يهدف التقييم على هذا العنصر إلى معرفة أثر التكوين على أداء العمال وهم في مواقع العمل الحقيقية في المؤسسة وبالتالي تحديد أثر التكوين في تلك المؤسسة وبمعنى آخر تحديد النتائج الملموسة من البرنامج التكويني لتخفيض التكاليف وتحسين وسائل العمل كما ونوعاً.³

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق الذكر، ص33.

² حسين الدوري، الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1989 ، ص 182

³ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق الذكر، ص34.

د - المرحلة الرابعة: متابعة النتائج بعد انتهاء التكوين بفترة معينة

تعد هذه المرحلة أصعب المراحل خصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة يظهر أثارها في هذه المرحلة. ولكي تتم عملية التقييم بشكل فاعل من المستحسن النظر إلى الاحتياجات التكوينية وتحديدتها بشكل واضح في وقت مبكر، أي قبل البدء بتصميم البرنامج التكويني وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغير الذي أحدثه البرنامج التكويني على العامل الذي تلقى التكوين مسبقاً. كما يمكن متابعة نتائج التكوين وفقاً لما يلي:¹

- الاتصال بالمتكولين وبرؤسائهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة.
- زيادة المتكولين في مواقع عملهم.
- إرسال قوائم بالعمال الذين تلقوا التكوين إلى أجهزة الرقابة والتفتيش للتركيز على المجال الذي يعملون به وعلى مدى التقدم في أدائهم للعمل.
- عقد اجتماع للتباحث وتقييم البرنامج التكويني الذي تكونوا عليه.

3- مبادئ تقييم ومتابعة البرامج التكوينية: هناك عدد من المبادئ والمرتكزات التي لا بد من

- أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية تقييم ومتابعة البرنامج التكويني وهي:²
- أن تكون عملية التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التكوينية في مراحلها الأربعة وهي قبل وبعد وفي أثناء العملية التكوينية ومتابعتها.
- أن تشمل عملية التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التكويني من جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية، وأن ينبغي التقييم خطة البرنامج التكويني وأسس ومعايير اختبار المتكولين والمتكولين.
- أن يشمل التقييم البرنامج التكويني من حيث أبعاده ومادته وموعده وخطته ومدته.
- أن تمتد عملية التقييم لتشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج التكويني على العمال المتكولين.
- أن يتم البرنامج التكويني عن طريق استخدام أدوات ووسائل تقييمية متعددة مثل الاستبيانات والملاحظة والاختبارات والمقابلات وغير ذلك من الأدوات الأخرى.

¹ على محمد عبد الوهاب، التطوير والتدريب، مرجع سابق الذكر، ص 176-177.

² احمد الخطيب ورداح الخطيب، التدريب الفعال، مرجع سابق الذكر ص 59.

- أن يشترك في عملية تقويم البرنامج التكويني كل من له علاقة بالبرنامج التكويني من مكونين ومكونين والمشرفين عليهم وأرباب العمل وغيرهم.
- أن تشمل عملية تقويم البرامج التكوينية الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها عند العمال المتكونين وان يعمل التقويم على تبيان مواطن القوة والضعف بهدف تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف.

4- نماذج تقييم البرامج التكوينية:

يعد التقييم عملية منظمة تهدف إلى تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شيء ما و فيما يتعلق بالتكوين، فان التقييم يزودنا بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برنامج تكويني و إن السؤال عما إذا كان ينبغي تقييمه يعد سؤالاً حاسماً في إستراتيجية التقييم ويتوقف ذلك على نوعية برنامج التكوين و المؤسسة التي ستعده و الأغراض المطلوبة من التقييم والمعلومات المجمع والمستخدم في التقييم عادة ما يمكن تقسيمها إلى درجات مختلفة، وبعض طرق التكوين تكون أكثر ملائمة لفئات مختلفة وفيما يلي بعض النماذج الشهيرة لعملية تقييم التكوين:¹

أ - نموذج كريك باتريك Kirkpatrick :

قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة و الأوسع انتشاراً لتصنيف مناطق التقييم، هو إطار فقد طور Kirkpatrick في النموذج الذي اقترحه مفهوماً لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها وقد تطلبت فكرته أربع مستويات من التقييم:

¹ Warr, Beter B, Evaluation management training personnel, Feb,1992.p21-25.

جدول رقم (1-2): مستويات التقييم عند Kirkpatrick

المستوى	الأسئلة
رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟
التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟
السلوك	هل غير المشاركون سلوكهم بناءا على ما تعلموه ؟
النتائج	هل اثر التغيير في السلوك في المؤسسة بشكل ايجابي ؟

المصدر: جل بروكس، مرجع سابق الذكر، ص 272 .

أ - نموذج باركر Parker :

نموذج باركر هي طريقة اقترحها Treadway Parker لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة وكما هو الوضع مع نموذج Parker قام Kirkpatrick بتقسيم و دراسة تقييم المعلومات إلى أربع مستويات كما يوضح الجدول الموالي:¹

جدول رقم (2-2) : مستويات التقييم عند Parker

المستوى	التقييم
رضا المشارك المعارف	ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحددها الإستبانة. التي اكتسبها المشارك يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة و اللاحقة للمهارات والمعارف.
الأداء في العمل أداء المجموعة	يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بعد التدخل. تقييم نتائج المجموعة ككل و هذا تقييم واسع و أكثر صعوبة.

المصدر: جل بروكس، مرجع سابق، ص 273

¹ ناذر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000 ، ص 288

ج - نموذج سايرو **SAYRO** : يحدد هذا النموذج أربعة مستويات أيضا لجمع البيانات وتقويمها وهي:

- تقويم محتوى البرنامج التكويني من حيث الأهداف والمادة التكوينية وتلبية الاحتياجات التكوينية.
- تقويم المدخلات وتشمل جميع الموارد المستخدمة في البرنامج التكويني.
- التقويم التفاعلي بين المتكويين والمكونين والمادة التكوينية وردود الأفعال أثناء وبعد البرنامج التكويني وتقويم النتائج للاستفادة منها في تحسين البرامج المستقبلية.

د - نموذج هامبلين **Hamblin** : يحدد هذا النموذج خمسة مستويات من التقويم هي:¹

- تقويم ردود أفعال المتكويين أثناء وبعد التكوين وتقويم التطور الذي حصل في المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية قبل وبعد التكوين.
- تقويم الأداء الوظيفي للمتكون وملاحظة مدى تغييره عن أدائه السابق ويجري هذا التقويم قبل وبعد التكوين.
- تقويم اثر التكوين على المتكويين وتحليل المنافع والتكاليف لتأكد من ذلك وتقويم القيمة النهائية للتكوين ومعرفة أثره على الربحية واستمرارية المؤسسة.

هـ - نموذج كورب **KORB**: في هذا النموذج يمكن تقييم فعالية التكوين من خلال الاعتماد

على ثلاث معايير أساسية وهي:²

- قياس فعالية التكوين كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها.
- يركز على أثر التكوين على سلوك المتكون بعد إنهاء البرنامج التكويني و التحاقه بعمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك و اتجاهات وظيفية إيجابية مدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة في البرنامج التدريبي.
- تقييم أثر التكوين على المؤسسة ككل و هذا يتضمن معرفة اثر التكوين على نجاح المؤسسة، من حيث زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية للعمال، تحسين نظم الاتصالات وتحقيق الرضا العام للجمهور عن السلعة أو الخدمة المنتجة، القدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

¹ باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002 ، ص140
² نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق الذكر، ص184 .

خاتمة الفصل:

تعتبر وظيفة التكوين من أهم وظائف الموارد البشرية ومن ابرز مقومات بناء جهاز لإدارة العمال والعلاقات الإنسانية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة. ان تكوين العمال يعد من ابرز القوى لبناء مورد بشري كفاء ومنتج. وعلى الرغم من وضع خطط وبرامج العمل وتوفير كل الوسائل المادية والمعنوية لتنفيذها في المؤسسة إلا أن الحاجة لوظيفة التكوين أصبحت من أولويات البرامج والخطط المسطرة من قبل مسؤولي ومنفذي خطط وبرامج المؤسسة الاقتصادية وهذا من اجل تحقيق أهداف المرجوة تحقيقها. ومن هنا نستخلص مدى أهمية تكوين العمال الذين يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكذا الزيادة في الإنتاجية من خلال رفع معنويات العمال واكتساب مهارات جديدة تساعدهم على تحقيق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل ومنه تعتمد المؤسسات الاقتصادية اليوم على هذه الوظيفة التي اصطبحت تحضا بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة وبالتالي فان المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير او كفاية إنتاجية وهذا دون الاستغناء عن التطورات الحديثة منها الآلات والوسائل الإنتاجية الحديثة.

إن سلوك العمال في المؤسسة يأخذ مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المؤسسة ارتفاع مستويات الأداء لذلك فان الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة العمال على أن التكوين يؤدي إلى زيادة الفعالية لأداء التنظيمي بشرط ان تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وان يتوفر المناخ الذي يساعد العامل المكون (كفاء) على نقل خبرته المكتسبة من العملية التكوينية إلى الممارسة في الوظيفة التي يشغلها حيث تعود كل معرفه وخبرته الى مستوى المؤسسة من اجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة.

الفصل الثالث

**اثر سياسات الحوافز والتكوير
على أداء المؤسسة الاقتصادية**

مقدمة الفصل:

إن أداء العمال من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومنتزيدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة ، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى . لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار ، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها ومعالجة الكثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية وهذا من خلال البرامج التكوينية وسياسة وأنظمة الحوافز .

إن الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العمال حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعها المادي والمعنوي إلى تشجيع العمال بالقيام بما وكلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة ،لذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد.

كما أن الأداء الوظيفي كان له الاهتمام الواضح في العديد من الدراسات والأبحاث والمؤلفات وكان الهدف الأسمى من هذا الاهتمام ألا وهو الوصول إلى أحسن السبل وابتسطها وأكثرها نجاحاً لتحسين أداء العمال في المؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية و تقييم أداء العمال أصبح ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العمال ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته

ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة. وإن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع العامل المناسب في المكان المناسب.

المبحث الأول: الحوافز في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر سياسة الحوافز من أهم سياسات التي تحقق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها، إضافة إلى دورها الكبير في معالجة الكثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية. وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة في أنها تعد من الوسائل التي تساعد على خلق الدافعية الإيجابية لدى الموارد البشرية، وتوجيه السلوك الإنساني بالشكل الذي يوفر إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعامل من جهة، ومن جهة أخرى زيادة إنتاجية المؤسسات، وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز.¹

المطلب الأول: ماهية الحوافز وأهميتها وأهدافها ونظرياتها

إن الحوافز تتمثل في مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالعامل والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعها نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغبته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه.

أولاً : مفهوم سياسة الحوافز وتطوراتها:

إن سياسة الحوافز تحاول الربط بين التعويضات والأداء فالحوافز هي تلك العوامل والوسائل التي تهدف إلى إثارة رغبات العمال ودوافعها، وبالتالي تحدد نمط السلوك المطلوب وذلك من خلال سعيه لإشباع كافة حاجاته الإنسانية بحيث تحقق الأهداف المطلوبة.²

مما سبق يمكن التفرقة بين الدافع و الحافز، فالدافع هو القوة الكامنة التي تدفع العامل وتحتة على العمل اي هو تعبير عن حاجة ما وبالتالي يوجه سلوكه وتصرفاته في سبيل إشباع تلك الحاجة أو الرغبة وإعادة توازنه الداخلي ومن هنا ندرك أن وجود الدافع شيء أساسي في عملية التحفيز، فالعامل الذي لا يتوفر لديه الدافع يصعب أن يرتقي أداءه بتقديم الحوافز. أما الحافز فهو شيء خارجي موجود في البيئة

¹ William B. Kethth Davis, Human Resources And Personnel Management.5 ed. 1996.P408.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت- لبنان، 1997، ص101.

الخارجية يعمل على إثارة الحاجة تقويه شدة الحاجة فيشجع العامل ويحفزه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

1- مفهوم الحوافز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها بأنها: " الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال ,ومنهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعمال فيها لإشباع دوافعهم" ومنهم من يعرفها على أنها: "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للعامل".¹

كما إن الحوافز تعرف على أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير العامل وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"²، وتعرف الحوافز بأنها: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للعمال كتعويض عن أدائهم المتميز" وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه العامل كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادة على قياس أداء العمال لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.³

ويعرف أيضا بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول العامل العمل على إشباعها"⁴. ومن الممكن تعريف الحوافز بأنها: " فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العمال لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون أنها بحاجة إلى الإشباع".⁵

ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز الذات حيث يعرف التحفيز بأنه: " الشعور الداخلي لدى العامل الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة".⁶ وان عملية التحفيز هي: "إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الايجابي او السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية العامل وإنما عملية تنظيمية

¹السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2001، ص300.

²خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان الاردن، 2005، ص255.

³احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، الدار الجامعية الاسكندرية-مصر، 2010، ص248.

⁴عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1987، ص13-15.

⁵مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد، دار الشروق عمان الاردن، ط2، 2005، ص208.

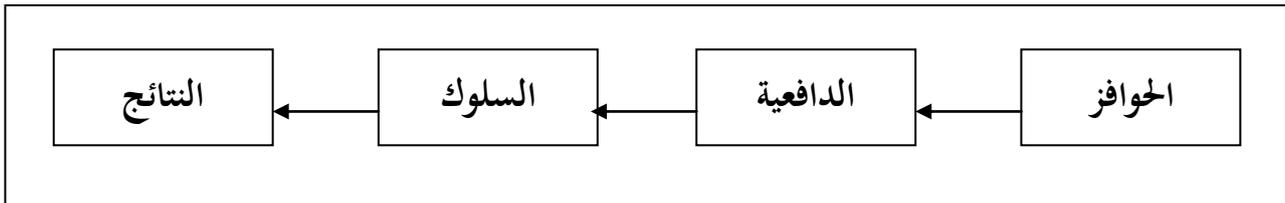
⁶عبد القادر علاقي، ادارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر- جدة، 2007، ص476.

قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير مرغوب فيه إلى الأفضل.¹

كما أن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في العامل والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من العمل والإنتاج إما الدوافع فهي مجموعة القوى المحركة في نفس العامل والتي تثير فيه الرغبة في العمل كالدفع من الداخل وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه شيء معين او هدف محدد.²

عملية التحفيز هي " عملية إدراك واستقبال المؤشرات الخارجية وتوجيهها لدفع العامل باتجاه سلوك أفضل وأداء أعلى أو إبعاده نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه" ويتم توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:³

الشكل رقم (3-1) : العلاقة بين الحوافز والسلوك



يتضح لنا أنه كلما كانت الحوافز متوافقة مع دوافع العامل كلما ازدادت فعاليتها، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع لدى العامل بالشكل الذي يدفعه لإشباع حاجاته عن طريق العمل. فالمؤسسة في اطار سعيها الي رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي زيادة إنتاجيتها أن تتعرف على حاجات العمال وأولويات إشباعها في سبيل توفير الحوافز المناسبة لإثارة هذه الدوافع وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب، وهذا يقتضي وضع أنظمة حوافز عادلة وسليمة تلبى تطلعات ورغبات العمال والمؤسسة في آن واحد.

¹ خالد الهيتي، ادارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص255.

² فضل الله علي فضل الله، القيادة الادارة في الإسلام، مكتبة جرير- ابوظبي ، 1996. ص196.

³ خالد الهيتي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص254.

2- التطور التاريخي لسياسة الحوافز:

في بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركت الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري في ما يخص موضوع سياسات الحوافز المتبعة من قبل المؤسسات وهذه المراحل كما يلي:¹

أ - **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر (ماكس فيبر) رائد النظرية البيروقراطية أن العامل بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

ب - **مدرسة العلاقات الإنسانية:** من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

ج - **المرحلة الحديثة:** تمثل نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) حيث حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها. إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المؤسسات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العمال من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

¹ مبارك بن علي الخراز، الحوافز واثرها على العمالن مكتبة نايف، الرياض، 1987، ص150.

ثانيا : أهمية وأهداف الحوافز :

1-أهمية الحوافز :

إن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العملية كحركة متكاملة وقد تطور ذلك الاهتمام مع تطور الفكر الإداري وأصبحت الحوافز أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية:¹

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العمال على تطوير قدراتهم ومعارفهم فالحوافز تلعب دورا رئيسا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دورا مهما في دفع تلك العناصر باتجاه تحسين الأداء بشكل عام.
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.
- الاهتمام بدراسة تحفيز العمال تفرضه الرغبة في تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف وهذا يعني انه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد. حيث أن العمال تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدةً باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعمال في المؤسسة.²

كما أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للعامل والمؤسسة على حد سواء وذلك على النحو التالي:³

- إشباع حاجات ورغبات العمال بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- شعور العمال بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمؤسسة.
- زيادة مستوى رضا العمال نتيجة لإشباع حاجاتهم.

¹ خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص253.

² بشير احمد العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان، 2008، ص314.

³ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز حدود، المكتبة العصرية المنصورة مصر، 2008، ص280.

- زيادة ولاء وانتماء العمال للمؤسسة.
 - زيادة إنتاج العمال كما وكيفا.
 - تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقد.
 - تنمية روح التعاون بين العمال داخل المؤسسة.
 - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- إن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقق النتائج المرجوة. بل يجب تحفيز العمال دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز وأن يحصل كل عامل على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا ويجب على المسؤول في المؤسسة أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية والنتائج الواجبة تحقيقها ويجب أن تكون النتائج معقولة ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف ومقابل لذلك تدرج للحوافز أو المكافأة وفي كل الظروف يجب على المؤسسة أن توفر لهم الإمكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة.¹

2- أهداف الحوافز: عند وضع نظام الحوافز في مؤسسة ما. لا بد من الأخذ بعين

الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:²

- أ - **الهدف الاقتصادي:** إن وضع نظام الحوافز في مؤسسة ما يجب أن يعود بالفائدة على هذه المؤسسة والعمال لديها حيث تسعى المؤسسة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى: زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولا وكذلك على العمال فيها.
- ب - **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

¹ سليمان جميل الدروبي، كيف تحفز الآخرين، دار الاسرة عمان الاردن، 2007، ص198.

² عادل جودة، الحوافز، مرجع سابق الذكر، ص18.

وهناك مجموعة من الأهداف التي نستطيع تحقيقها من خلال نظام الحوافز وهذه

الأهداف هي نفسها التي تظهر أهمية الحوافز وتتلخص في التالي:¹

- المساهمة في إشباع حاجات العمال ورفع روحهم المعنوية بما يحقق ذلك هدفا إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء العمال وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع زملائهم في العمل وكذلك مع أنفسهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العمال بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو حتى إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعمال فيها.
- المساهمة في تعزيز العمال لأهداف المؤسسة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معها لان العمال كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويُخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون هذه التفسيرات خاطئة. مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعدوانية والسلبية بين الطرفين. وبصورة تنعكس سلبا على المؤسسة والعمال معا وقد تكون مدمرة أحيانا.
- دفع العمال لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول واستخدام الأفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم. ويحسن من خدماتها وعطائها في النوع. الأمر الذي تنعكس أثاره الايجابية على زيادة دخل العمال وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

وكاستخلاص لما سبق فتسعى المؤسسات الاقتصادية باستعمالها لسياسة تحفيز

العمال الى تحقيق الأهداف التالية:²

- تحسين ورفع الإنتاجية.
- إبراز أنشطة المؤسسات.
- رفع روح المعنوية للعمال.
- الاحتفاظ بالعمال الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

¹ جاري دبيلر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، 421-425.
² الخرايشة عمر، الحوافز وتطبيقاتها، متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الانماء والادارة عمان المجلد 17 عدد63، 1995.ص95.

- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

ثالثا : نظريات الحوافز:

إن موضوع تحفيز العمال وأثره على أداء العمال شغل الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية وقد اخذ حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة والباحثين في العلوم وجوانب الإدارة البشرية حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرسيت قواعد ومبادئ الإدارة خلال العقود الماضية وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها بعد القصور , فلا شك أن تعددها كان عاملا رئيسا في سد الثغرات وتكميل كل نظرية للأخرى , وقد تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز العمال ونظرا لإمكانية الاستفادة من تلك النظريات في تحديد العلاقة بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وتحسين أداء العمال , فإنه يجدر بنا استعراض أهم تلك النظريات كما يلي:¹

1) نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو: Maslo's Hierarchy of Needs

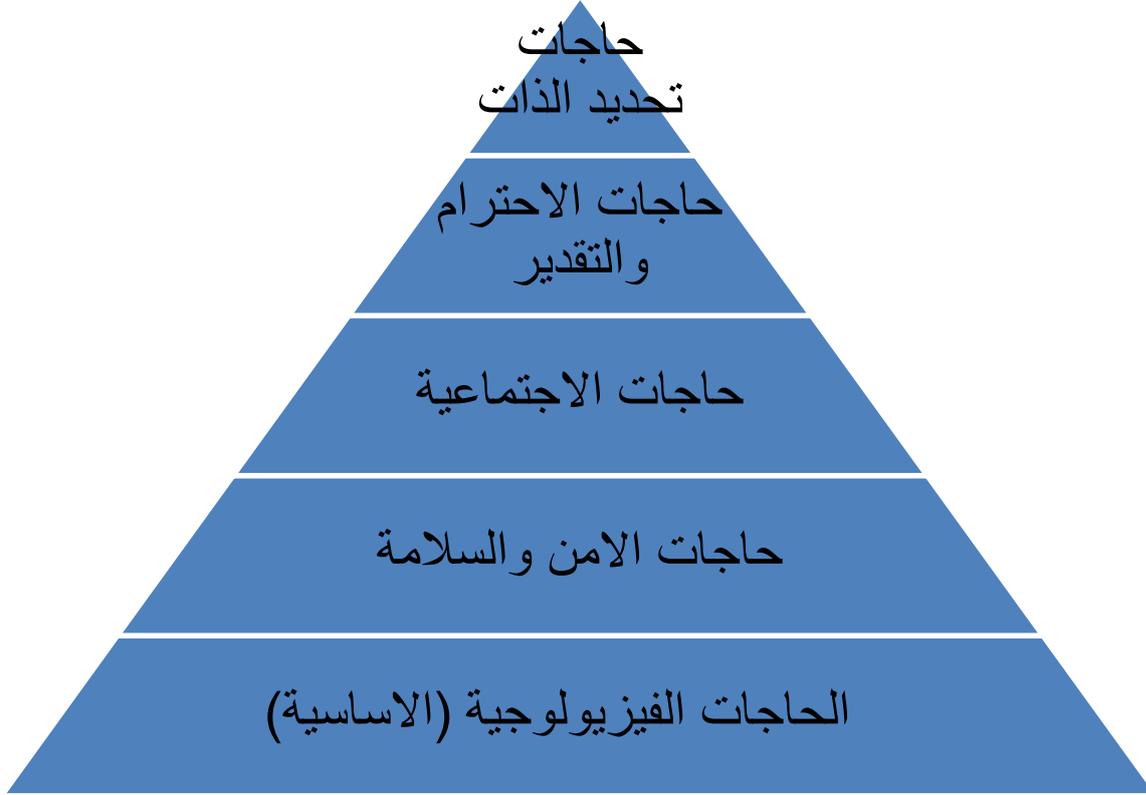
لقد لاقت نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو، انتشارا واسعا منذ أن قام بتقديمها، إذ استند في نظريته على افتراضين أساسيين وهما:²

- ❖ وجود درجات للحاجات الإنسانية وأولوياتها لدى أي عامل، فالحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة غير المشبعة، بمعنى آخر أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا أو محركا لسلوك العامل.
 - ❖ ترتب الحاجات بشكل هرمي حسب أهميتها وعندما يتم إشباع الحاجة الأولى يحتل مكانها حاجة أخرى غير مشبعة ومطلوب إشباعها، وهكذا يحدث كلما أشعت حاجة لدى العامل.
- وفيما يلي شكل يوضح هرم درجات الحاجات الإنسانية كما عبر عنها ماسلو.

¹ عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم - جدة 2007 ص443-444.

² Tomas S. Batman & Scott A. Sneell, Managment "building Competitive Advantage" 3 ed. Irwin. USA. 1996. P39.

الشكل رقم (3-2) يوضح: هرم درجات الحاجات الإنسانية



المصدر: سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة- الأسس والوظائف، مطابع

الفرزديق التجارية-الرياض، 2006. ص 74.

قام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية وفق خمس مستويات وهي : الحاجات الفيزيولوجية (الأساسية)، حاجات الأمن والسلامة، الحاجات الاجتماعية، حاجات الاحترام والتقدير، حاجات تقدير الذات، وكما أوضح في نظريته أن الإنسان يسعى لإشباع حاجات المستويات الأولى في سلم الأولويات قبل المستويات الأعلى، وما أن تتم عملية إشباع الدرجة الأولى حتى يسعى لإشباع الحاجات التي تليها من الدرجة الثانية وهكذا...، وبناءا على هذه النظرية فان الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، ومرتبة تصاعديا حسب أهميتها للعامل.¹

¹سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة ، مرجع سابق الذكر، ص 75

(2) نظرية العمال لهيرزبرج: Herzberg's two factor Theory

لقد جاءت نظرية فريدريك هيرزبرج عن الدافعية نتيجة للدراسة الميدانية التي قام بها على حوالي مئتين من المهندسين والمحاسبين، حيث بنيت نظريته على أساس وجود جملتين من العوامل التي تؤثر على سلوك العمال، وتتلخص هذه العوامل بما يلي:¹

أ - العوامل الصحية (الوقائية) :

أوضح هيرزبرج في نظريته ان وجود هذه العوامل لا يشكل بالضرورة شعورا بالرضا والحفز للعمل وإنما يمنع حدوث استياء لدى العمال، بينما عدم توافرها يسبب شعورا بعدم الرضا، ولقد أطلق هيرزبرج على هذه العوامل تسمية (العوامل الوقائية) طالما أنها ضرورية للمحافظة على مستوى معقول من الرضا، ومن أمثلة محددات عدم الرضا التي اصطلح عليها تسميت العوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة العامل على الانتماء لعمله وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

ب - العوامل الدافعة (الحافزة):

وتتمثل هذه العوامل في بعض ظروف العمل التي تخلق مستويات عالية من الرضا لدى العمال وبالتالي الحافز للعمل وأمثلة عن محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها العوامل الحافزة هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود العمال وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة. وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل²:

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للعمال وحوافزهم.
- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

¹ Stephen p& Mary C. Management , op, Cit 1996. P274.

² بشير احمد العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق الذكر، ص320.

(3) نظرية العدالة: Equity Theory

يعد ستيس آدمز من أبرز الباحثين لهذه النظرية والتي تقوم على فكرة مفاده أن العامل يقدم مساهماته للمؤسسة على شكل مدخلات تتجلى بالجهد المبذول والخبرة والمهارة... إلخ، في مقابل ذلك يحصل على عوائد متمثلة بما يتقاضاه من أجور ومرتببات ومكافآت كتقدير من قبل إدارة المؤسسة التي يعمل فيها. وان العامل يقوم بإجراء عملية مقارنة بين المدخلات والمخرجات فإذا لم يكن هناك توازن بينهما يشعر العامل بعدم وجود عدالة في عملية التبادل وتتشكل القوة الدافعة التي يستعيد من خلالها توازنه، إن أساس هذه المقارنة يتم وفقا لمدى إدراكه لمقدار العدالة بين ما يتقاضاه من عوائد مع ما يتقاضاه زملائه في العمل الذين قدموا نفس المساهمات. ومن خلال هذا يجب التطرق الى بعض الطرق التي يمكن من خلالها تقليص التفاوت بين المدخلات والمخرجات وهي:¹

- إجراء تغييرات على مدخلات العمال، كتقليل مستوى الجهد الذي يبذله في العمل.
- إجراء تغييرات على المخرجات، وذلك عن طريق الضغط لزيادة أجره أو الحصول على مزايا وظيفية إضافية.
- إجراء تغييرات على مدركات العمال، من خلال مراجعة تقديراته الشخصية والتأكد من دقتها حيث أن الكثير من تقديرات العمال لا تبنى على أسس موضوعية.

(4) نظرية تعزيز الدافعية او السلوك: Reinforcement Theory

ترتكز هذه النظرية في مفهومها عن الدافعية على فكرة أساسية وهي ان العامل يميل الي تكرار السلوك الذي يحصل منه على نتائج إيجابية، وفي المقابل يتجنب تكرار السلوك الذي يعود عليه بنتائج سلبية. طبقا لمفهوم هذه النظرية فإن هناك حوافز سلبية وحوافز ايجابية تمكن الإدارة من التأثير على العمال وجعلهم يسلكون سلوكيات جيدة وإبعادهم عن سلوكيات غير المرغوب بها وتوجد سمتين أساسيتين تعطيان المزيد من الفاعلية للحوافز السلبية والإيجابية في تأدية مهامها وهما:²

¹ الخرايشة عمر، الحوافز وتطبيقاتها، مرجع سابق الذكر، ص120.

² Stephen p& Mary C. Management ,ibid p279.

أ - الاستمرارية: إن استمرارية الحوافز بنوعها (الايجابي والسلبى) تلعب دورا هاما في الحصول على سلوكيات جيدة وتجنب السلوكيات غير الجيدة، ذلك أن غياب الحوافز (الايجابية والسلبية) قد تتسبب بتغيير الدافعية المطلوبة لدى العمال.

ب - قوة الحافز: هناك علاقة طردية بين قوة الحافز ودرجة الدافعية، فكلما كانت الحوافز الإيجابية مجزية والعقوبات شديدة كان أثرها وفعاليتها أقوى في تحريك الدافعية للعمل والسلوك الجيد والابتعاد عن السلوك غير المرغوب به.

5) نظرية ماكلياند وأنتكنسون: Maclelland and Antkinso's Theory

تفترض هذه النظرية أن الحاجات الإنسانية تبقى ساكنة حتى يتم إثارتها من قبل عوامل معينة، هذه العوامل يعبر عنها بالحوافز إذ تلعب الحوافز دورا فعالا في إثارة الحاجة وتشكيل الدافع لدى العمال للعمل على إشباع هذه الحاجة حيث تحكم سلوك العامل وأدائه. ولقد حدد ماكلياند أنواع الحاجات الإنسانية بثلاث أنواع وهي: الحاجة للإنجاز، الحاجة للنفوذ، الحاجة للانتماء. كما وضح في نظريته عن الدافعية أن إدراك العامل لهذه الحاجات يساهم في التعرف على كيفية حفز كل فئة من فئات العمال، وفيما يلي عرض لمضمون هذه الحاجات:¹

أ - الحاجة للإنجاز: وتعتبر عن حاجة العامل إلى تمييز في انجاز أي عمل يقوم به، ويميل العمال الذين يتصفون بدافع إنجاز قوي، إلى تفضيل المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازهم، إضافة الى تلك المهام التي توفر لهم قدرا من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.

ب - الحاجة للنفوذ: إن مصدر دافع النفوذ هو حاجة الفرد للسيطرة، حيث يصرف العامل وقته في التفكير للحصول على السلطة والسيطرة على الآخرين لتوجيه أدائهم، وبالتالي يبذل جهده لشغل منصب وظيفي قيادي، يتيح له السيطرة على الأمور والسلطة على الآخرين.

ج - الحاجة للانتماء: تبرز هذه الحاجة من خلال بذل الجهد لإقامة علاقات اجتماعية واسعة تتسم بالمودة والاهتمام والمحبة مع الآخرين، لذا نرى ان العمال الذين لهم حاجة قوية للانتماء يفضلون العمل الذي يتيح لهم التعامل وبناء علاقة طيبة مع الآخرين وبيتعدون عن الأعمال الإدارية التي تضطربهم إلى العمل بشكل منفرد أو جماعات لا ينسجم معها.

¹ عبد السلام ابو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والادارة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2000، ص213.

(6) نظرية لوك : Locke's Coal setting Theory

نظرية تصميم الأهداف نشرها أودين لوك سنة 1968 ان كل عامل يضع أهدافا يحاول تحقيقها بموجب طريقة ما وذلك ضمن إمكاناته المتاحة، بمعنى آخر ان دافعية العامل هي انعكاس للأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي يترجمها في سلوكه وتصرفاته. تشير هذه النظرية الى ان الهدف يؤثر على مستوى أداء العمال، كما يحدد أفكاره واختياره للأنماط السلوكية التي تقوم بها سعيا نحو تحقيق الهدف الذي يطمح اليه، فالأهداف الصعبة يتطلب تحقيقها مستوي عالي من الأداء أكثر من تلك الأخرى الأقل صعوبة، فقد حدد لوك في نظريته العوامل التي تؤثر على قبول العمال للهدف، والى ان هذه العوامل تعمل بشكل متفاعل في تحديد دافعية العمال تجاهه، وتتلخص هذه العوامل بما يلي:¹

- أ - درجة التكامل والتوافق بين الهدف والحاجة.
- ب - تحديد الهدف، فالأهداف المعبر عنها بصورة محددة ودقيقة تحرك دافعية العمال بدرجة أكبر من تلك المعبر عنها بصورة عامة.
- ج - المشاركة في وضع الأهداف لأن المشاركة تزيد من ولاء العمال كما تعتبر أكثر فاعلية في سعي العمال نحو تحقيق هذه الأهداف.
- د - درجة صعوبة تحقيق الهدف، فكلما زادت صعوبة الهدف كلما كان أكثر إثارة للدافعية وحماس العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه ومدى وضوح سبل الوصول الى الهدف.
- هـ - إدراك العامل للعائد المتوقع من تحقيق الهدف فالأهداف بشكل عام يجب أن تشتق من النتائج المتوقعة فيها.

(7) نظرية التوقع : Vroom's Expectancy Theory

تقوم فكرة هذه النظرية على أن سلوك العمال ما هو إلا نتيجة المفاضلة بين عدة بدائل في موقف معين وذلك على أساس قيمة العوائد المتوقعة منها. فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل العامل أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل. وتبنى هذه النظرية على توقعين أساسيين هما:²

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان الاردن، 2000، ص156.
² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، عمان الاردن، 2005، ص292.

- إن العامل قبل أن يقدم على سلوك معين لتحقيق هدف ما، فإنه يحدد ذلك السلوك الذي سيؤدي الى الانجاز المطلوب.
- إن الانجاز المطلوب سيققق المكافأة المرغوبة من قبل العمال والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا.

إن هذه النظرية تقوم على افتراض أن سلوك العامل وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل دافعية العامل محكومة بالمنافع العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:¹

$$\text{قوة الدافعية} = \text{قيمة الناتج} \times \text{درجة التوقع}$$

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات " فروم " لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس درجة التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

المطلب الثاني : أنواع الحوافز ومراحل تصميم نظام الحوافز

أولا : أنواع الحوافز

إن أنواع الحوافز تصنف إلى أنواع عديدة وذلك حسب طبيعتها مادية او معنوية، وتأثيرها على العمال ايجابيا او سلبيا وحسب المستفيدين منها عمال او جماعات وذلك على النحو التالي:²

1- من حيث تأثيرها: تصنف الحوافز من حيث تأثيرها ضمن فئتين:³

أ- الحوافز الايجابية: وهي التي تلبي دوافع وحاجات العمال ومنها : الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ويتم في الحوافز المادية استخدام النقود كحافز أساسي وتتخذ عدة صور منها، المكافأة،

¹ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سابق الذكر، ص294.

² عادل جودة، نظم الاجور والتعويضات، مرجع سابق الذكر ، ص34.

³ سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق الذكر، ص223.

العلاوة، نظام المشاركة في الأرباح... الخ. أما الحوافز المعنوية فتتمثل في: مشاركة العمال في تحديد الأهداف، الاعتراف بمجهود العمال كإعطاء العمال كتاب شكر أو شهادة اعترافا بمجهودهم وإنجازاتهم.

ب- **الحوافز السلبية:** وهي الحوافز التي يتم اللجوء إلى استخدامها لغرض منع سلوك غير مرغوب به وتقويمه والحد منه، وتتضمن هذه الحوافز العقاب أو التهديد من أجل إحداث تغيير في السلوك، ومن الأساليب المستخدمة فيها: التأييب، التوبيخ، الإنذار، حجب المزايا التي كان العامل يحصل عليها سابقا، أو التي سيحصل عليها مستقبلا، مثل حرمانه من الترقية أو المكافأة أو العلاوة. ونشير هنا إلى ضرورة استخدام هذا النوع من الحوافز بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المخالفات والأخطاء المرتكبة.

2- من حيث طبيعتها: تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى ما يلي:

أ. **الحوافز المادية:** وهي تشمل كل الحوافز المادية المباشرة أو الحوافز المادية غير المباشرة: ¹

- ✓ **الحوافز المادية المباشرة:** تقوم المؤسسات بمنح حوافز مالية مباشرة إلى جانب الأجر أو الراتب الأساسي، ولقد أطلق على هذه الحوافز تسمية الحوافز المباشرة لأنها تمثل المقابل المادي للعامل، وفيما يلي توضيح لأهم هذه الحوافز: ²
- **الراتب أو الأجر:** تأتي أهميتهما كحافز على الإنتاج من أن المستوى المعيشي والاجتماعي للعامل يتوقف إلى حد كبير على مقدار ما يحصل من أجر أو الراتب نظرا لما يمثله من قوة شرائية يستطيع من خلالها العامل إشباع حاجاته.
- **العلاوة (الزيادة الدورية):** وهي إحدى أهم الأدوات التحفيزية فعالية وخاصة إذا تم منحها على أساس ربطها بالإنتاج، وتمثل العلاوة تلك المبالغ التي تدفعها المؤسسة للموظفين إلى جانب رواتبها الأساسية حيث تعتبر حصول العمال عليها مكتسبا، وهناك شرطين أساسيين يتم بموجبهما منح العلاوات وهما: ³

❖ **مدة الخدمة:** يتم بعد انقضاء مدة سنة أو أكثر منح علاوة للعامل كتعويض له عن عضويته في المؤسسة.

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص244.
² راشد محمد عبد الجليل وسالم، استراتيجية تكامل ادارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000، ص292.
³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر عمان، 2006، ص281.

- ❖ مستوى الأداء: إن قيام العامل بأداء متميز في عمله يخوله الحصول على علاوة استثنائية بغض النظر عن مستوى أدائه في الفترة السابقة.
- المكافآت: تمثل المكافآت حافزا سنويا تقدمه المؤسسات لعمالها المتميزين في أدائهم وعادة ما يتم ذلك وفقا لمستويات تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء.
- المشاركة في الأرباح: تقوم بعض المؤسسات بمشاركة العمال في جزء من أرباحها السنوية ويتم ذلك بتوزيع نسبة ثابتة من الأرباح الصافية أو الإجمالية المحققة نهاية العام ولا شك ان اشتراك العمال في الأرباح من شأنه أن يخلق جو من الثقة او التعامل بين الإدارة والعمال إضافة إلى أنه ينمي الإحساس بالمصلحة المشتركة.
- ✓ الحوافز المالية غير مباشرة:

إن معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها ،مسؤولة قانونيا عن تقديم بعض المزايا الوظيفية للعمال فيها: كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وغيرها من الخدمات التي تبعث على سعادة ورفاهية العمال، كما ترفع من مستوى روحهم المعنوية. الأمر الذي يحفزهم على بذل مزيد من العمل والأداء ويطلق على هذه المزايا الوظيفية الحوافز الغير مباشرة نظرا لان الحصول عليها لا يرتبط بأداء وكفاءة العمال اي يمنحها لجميع العمال دون تمييز بينهم ورغم هذه المزايا تكلف المؤسسات مبالغ ضخمة إلا أنها تقدم للعمال بشكل عيني إضافة إلى حوافزها النقدية المباشرة وتتمثل هذه الحوافز في التأمين الصحي والضمان الاجتماعي والمساعدات التعليمية والإجازات العائلية...الخ.¹

ب. الحوافز المعنوية:

إذا كانت الحوافز المادية تعمل على حث الموارد البشرية وخلق الدافعية لديها للعمل بجد ونشاط ومستوى عال من الأداء، فإن الحوافز المعنوية تلعب دورا لا يقل أهميته وتأثيرا عنها في إثارة الرغبة والدافع لدى العامل لإشباع حاجاته المعنوية عن طريق الأداء الكفاء والعمل المنتج، نظرا لما تحدثه من رضا وراحة نفسية لديه ومن أبرز هذه الحوافز ما يلي:²

1- المشاركة في الإدارة.

2- تقدير جهود العاملين.

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر،ص246.
² نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر عمان،2007، ص208.

3- توسيع العمل وإثارة العمل.

4- استقرار العمل.

5- ظروف العمل المادية والترقية.

3- من حيث المستفيدين: تصنف الحوافز من حيث المستفيدين منها الى نوعين هما الحوافز

الفردية والحوافز الجماعية:¹

أ. الحوافز الفردية:

ويقصد بها مجموعة الحوافز التي يتم منحها للعامل لقاء جهده وتميزه في العمل منفردا، واهم هذه الحوافز: العلاوات - المكافآت المالية - الأجر الإضافي.

ب. الحوافز الجماعية:

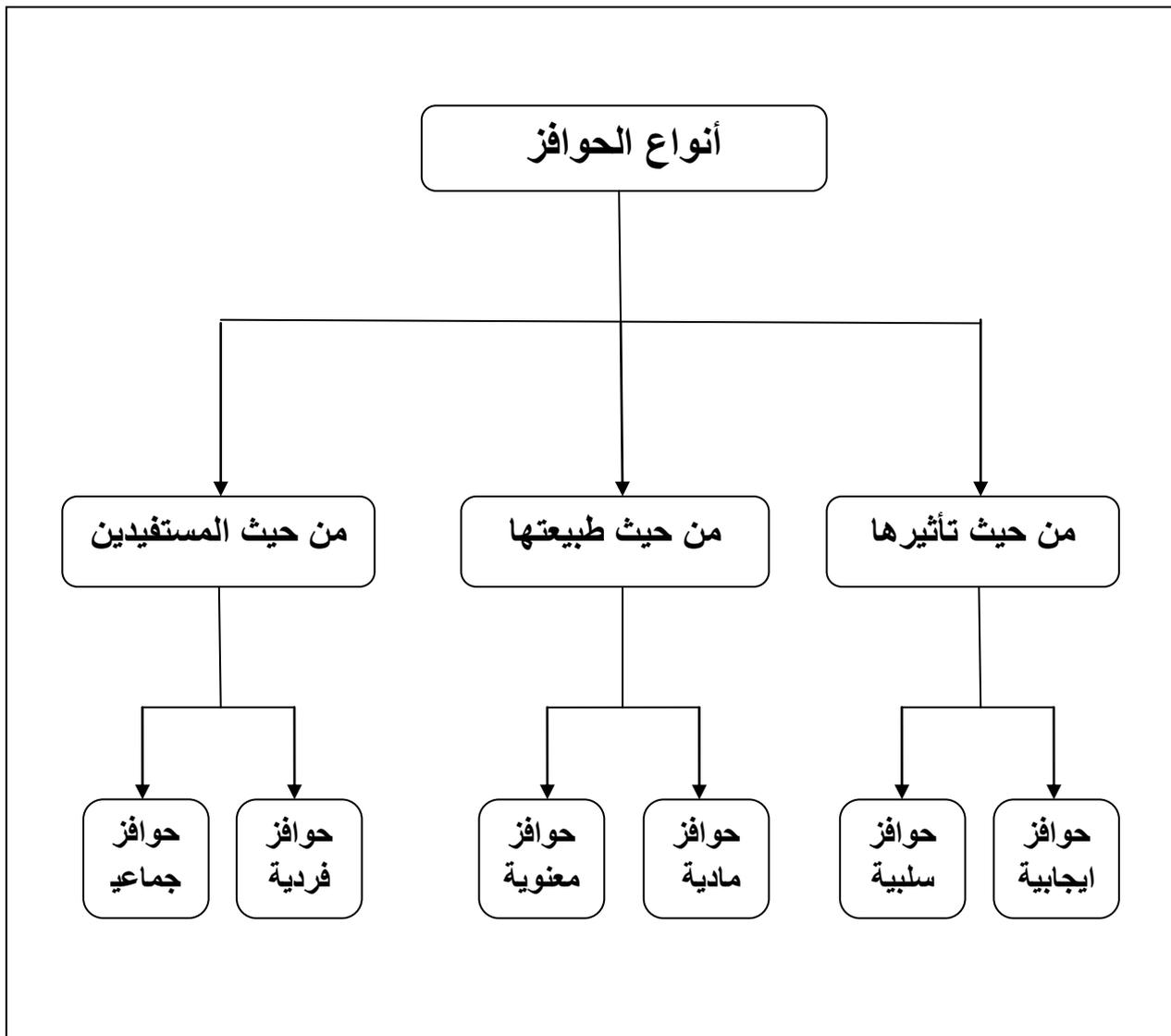
وهي تلك الحوافز التي يتم دفعها للجماعة على أساس جهدها وتميزها الجماعي الأداء، الذي يقاس عادة بشكل موضوعي وذلك انطلاقا من تماسك وتعاون فريق العمل، وليس اعتمادا على جهد شخص منفردا. بمعنى أنه يحصل كل عمال المجموعة على الحوافز وفقا لأداء كل عامل ضمن مجموعته، وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالا متعددة وأكثرها شيوعا في الاستخدام : المشاركة في الأرباح، المشاركة في الأرباح المؤجلة، تملك العمال أسهما في المؤسسة.

والشكل التالي يمثل أنواع الحوافز من حيث الأصناف الثلاثة: من حيث طبيعتها وتأثيرها والمستفيدين منها، وداخل كل صنف هناك ثنائيات توضح أنواع الحوافز وهو:²

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان الاردن، 2007، ص 189.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق الذكر، ص 192.

الشكل رقم (3-3): يوضح أنواع الحوافز



المصدر: إعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

ثانيا : مراحل تصميم نظام الحوافز:

يشمل تصميم نظام الحوافز، العديد من الخطوات التي يجب أن يمر بها لتحقيق الغاية المرجوة منه، فهي ليست ثابتة ومحددة، وإنما هي خطوات قابلة للتعديل والإضافة عليها بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبا لها، وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة الى ان المؤسسة حيث تكون بصدد وضع نظام للحوافز عليها أن تأخذ في حسابها شروط النظام الجيد للحوافز، كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز، ومنها يلي شرحا لمراحل تصميم نظام الحوافز:¹

1-تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ومن غير المستغرب هنا أنه طالما أن الأهداف تختلف من مؤسسة الى أخرى، فإن أهداف أنظمة الحوافز سوف تختلف أيضا وهذا يبدو واضحا من تعدد وتنوع أنظمة الحوافز وقد يكون هدف الحوافز هو تعظيم الأرباح او رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو تحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين... الخ.

ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمؤسسة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام وكما يرى فإن هذه الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها , وقد تكون مختلفة في طبيعتها والاهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز .

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية, انتقالا من المديرية العامة إلى الإدارات والى الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص لتحقيق هذه الأهداف. ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.²

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص256.

² عيد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر ،ص275.

2-دراسة الأداء : وتتضمن هذه المرحلة القيام بما يلي:¹

- أ - تحديد واجبات ومهام كل وظيفة، بشكل واضح ومفهوم.
- ب - وضع معايير واضحة وعادلة، يتم على أساسها قياس الأداء الفعلي بطريقة موضوعية.
- ج - اختيار طريقة قياس هذا الأداء.
- د - مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا.
- هـ - التوصل إلى نتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل عامل في انجاز المطلوب منه، والتي على أساسها تدفع الحوافز.

لتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعى ما يلي²:

- أ - وجود وظائف ذات تصميم سليم: بحيث تكون الوظيفة محددة وواضحة المعالم والأهداف وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج.
- ب - وجود طرق عمل سليمة: بمعنى أن هناك لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للاتصال والأداء وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات.
- ج - وجود ظروف عمل ملائمة: ويقصد به المكان المناسب للعمل وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات وأيضا نواتج العمل.
- د - وجود عدد معقول من العمال.
- هـ - وجود سيطرة كامل للعامل على العمل: فلا يمكن معاملة عامل على عمل ليس له سيطرة عليه.

3- تحديد ميزانية الحوافز :

تشتمل هذه المرحلة على تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لنظام الحوافز، وهذا المبلغ يجب أن يغطي قيمة الحوافز التي تتألف من بنود (كالمكافآت، العلاوات.... وغيرها) قيمة التكاليف الإدارية والتي تتألف من بنود (تكاليف تكوين المشرفين على النظام، تكاليف تصميم النظام، تكاليف الاحتفاظ بسجلاته.....الخ).³

¹ احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، مرجع سابق الذكر، ص 267.

² هيثم العاني، الادارة بالحوافز، مرجع سابق، ص 19.

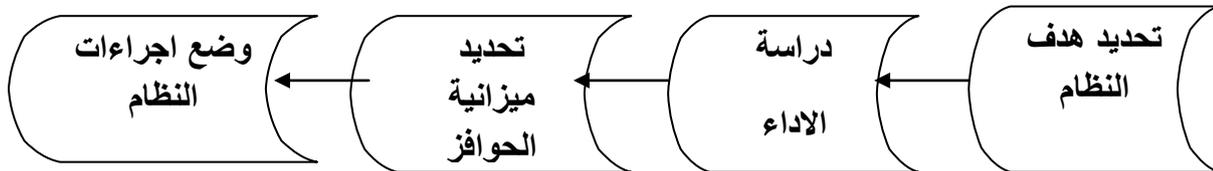
³ احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، مرجع سابق، ص 268.

4- وضع إجراءات النظام:

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي:¹

- أ - تحديد الأدوار : يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى الجهات المختصة.
- ب - الاجتماعات: يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.
- ج - توقيت تقديم الحوافز: يجب توقيت موعد تقديم الحوافز وان يعلم به الجميع أن كان شهريا أو سنويا أو حتى يوميا أو في مناسبات معينة.
- د - نوع الحوافز : يجب تحديد نوع الحوافز المقدمة أن كان مادية أو معنوية.
- هـ - النماذج : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح وصرف حوافز معينة.

والشكل (3-4) يوضح: مراحل تصميم نظام الحوافز:



المصدر: إعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

¹ حون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة مصر، 2003، ص41.

ثالثاً : متطلبات وشروط نجاح نظام الحوافز ومقومات فاعليته:

1- متطلبات نظام الحوافز: حتى يتم تحفيز العمال لابد من توفير عدة متطلبات لنظام

التحفيز في المؤسسات وتتمثل في الآتي:¹

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها وبحيث يمكن للعامل ان يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل.
- تحديد حاجات ودوافع العمل للعامل لديها، حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال ونوعية العمال.
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع المؤسسة توفيرها.
- القيام بكل ما تقدم للفئات المختلفة من العمال حيث ان تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين ولهذا يحتاج ذلك إلى إتباع أنظمة مختلفة لكل فئة.

2- شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في

انجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودية ومنها:²

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العمال والإدارة معاً.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى العمال بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء العمال.
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

¹ -Toshiba Cecilia, " sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity", *Journal Human Resource Management International Digest*, Case study, Volume: 14 Issue: 6. 2006. P121.

² مهدي زويلف، ادارة الافراد في المنظوم الكمي والعلاقات الانسانية، دار المجدلوي للنشر، عمان، 2000، ص62.

أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز التي ينجم عنها نقص أنظمة الحوافز في المؤسسات فإن ذلك يؤدي إلى مشكلات ومخاطر تؤثر سلبا على أداء العمال كالآتي: ¹

- تدني مستوى العمال.
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
- شعور العمال بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل.
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العمال.
- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العمال في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال عند الممارسة.

3- مقومات فاعلية نظام الحوافز:

إن الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتقيم العمال بتقسيماتهم المختلفة كطبيعة عملهم ومدة خدمتهم ومستوى أجورهم وحالتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للعمال بهذه التقسيمات، لذا اختيار العامل لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه ان هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة. وكلما وجد العامل ان الحافز المقدم ايا كانت طبيعته هو حافز فاعل من خلال إشباع الحاجة المطلوبة إشباعها كلما كان هذا الحافز اكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدي للحافز. ولهذا فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العمال عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة وتحسين الأداء لديهم وتتمثل هذه المقومات في الآتي: ²

- دراسة الإدارة للعمال (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعمال وإقناعهم بمزاياه.

¹ سهيلة عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق الذكر، ص241.

² مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص63.

- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعمال.

المطلب الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء:

تعتبر سياسات الحوافز من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على أداء العمال، لذلك تعمل المؤسسات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة، مع مراعاة الظروف الاقتصادية الصعبة التي تفرض إيجاد حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المالية التي يحصل عليها العمال في المؤسسة.

ويعد ربط الحوافز بالأداء، من أبرز الحلول التي تلجأ إليها المؤسسات، والتي تلعب دورا هاما في بقاء المؤسسة في حالة من القوة والفاعلية، ويأتي ذلك من اقتناع الإدارة بأن التعويضات بشكل عام والحوافز بشكل خاص لها تأثير فعال على أداء العمال، زيادة على ذلك ان العمال يفضلون ان تكافئهم المؤسسة على أدائهم بطرق مختلفة، من شأنها ان تدفعهم الى اشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم. ولما كان الأداء هو دالة لقدرة العمال ورغبته في العمل، فان هذه المعادلة يمكن صياغتها في المعادلة التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$$

من هذه المعادلة يمكن الاستنتاج بان فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية) في حفز العمال على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، تتوقف على شرطين أساسيين هما:²

توفر القدرة لدى على العمل، ورغبته في العمل في آن واحد، فتوقف القدرة على العمل لا يكفي للحصول على أداء جيد، وإنما الأهم من ذلك هو أن تتوفر لديه الرغبة في العمل، وتوفر هذه الرغبة يتم عن طريق ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية تدفعه نحو الأداء الجيد والفعال.

¹ على محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1984 ص 255

² مهدي زويلف، ادارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر عمان الاردن، 2001، ص 171.

أولاً : اثر الحوافز على أداء العمل:

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العمال، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوةً بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل.

أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات العمال.¹

إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في العامل عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، والكفاءة في العلاقة بين مساهمة العامل الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.²

إن أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:³

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمؤسسة.
 - تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
 - تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العمال.
- فهناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء العامل وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي

¹ فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995 ص 219.

² على السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق الذكر، ص 96

³ مهدي زويلف، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 284.

ثانيا : أثر الحوافز على الرضا الوظيفي:

تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي للعمال، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول اليه.والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل، توفره بالمؤسسة يقود إلى أن يتقبل العامل أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي، الذي عرف بأنه " الحالة الشخصية للعامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"¹.

ومن المفهوم نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وهي : الرضا عن الوظيفة ، والرضا عن الأجر ، والترقية، والرضا عن علاقات العمل وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، والرضا عن بيئة العمل، وأخيراً الرضا عن طرق التحفيز وأسس ومعايير، ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز المادية والمعنوية ،بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في منظمة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما ينتج عن ذلك في تحسن مستويات أداء العمال، نظراً لإشباع حاجات ورغبات لديهم حسنت العوامل الوظيفية المحيطة بهم ، وبالتالي أدت للمساهمة في انجاز أهداف كلا من العمال والمؤسسة معاً.

كما يضيف أنه إذا أرادت المؤسسة تخفيض حالات الغياب ودوران العمل، لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العمال راضون عن التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وذلك من خلال نظام الرواتب والحوافز الذي تقدمه المؤسسة. وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الآتي:²

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي والمعنوي ، على اعتبار أن العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية ، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات.
- الربط بين برامج العمال التي تعنى بالتوظيف والتكوين والحوافز...الخ ، وإحداث موائمة بين احتياجاتها البشرية من جهة، ومن هذه البرامج وتطلعات العمال من جهة أخرى، لرفع مستوى رضا عن العمل.
- دراسة دوافع العمال والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر .

¹ النجار نبيل، وراغب، مدحت، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط1 ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992 ص162.

² النجار وراغب، وآخرون، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية،مرجع سابق الذكر، ص165.

- دعم وتقوية المدخل السلوكي الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات.
- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة، لأثرها الكبير في رضا العمال وتحسين أدائه.

ثالثا : اثر الحوافز على تقييم الأداء :

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه لمجهوداته التي قدمها واعتقاده أنه نفذ أعمال مفيدة ومتميزة تستحق من الآخرين أن يثمنوا ما قام به من أعمال، ولو نظرنا للعامل في أي مؤسسة لنجد أنه لا يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي فالموظف يتوقع من مرؤوسه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية مالية أو معنوية تتمثل بالمدح والثناء.

ويقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسؤولين مسئولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه ولم يتحقق ذلك له إلا من خلال نظم تقييم أداء تصممها المؤسسة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء وغالبا ما تعرف بنموذج تقييم الأداء للعمال، الذي عرف على أنه " قياس كفاية الأداء الوظيفي لعامل ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم " ¹ كما أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المؤسسة بناء على ما يشمله العمل من أعباء ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد العامل من زيادة إنتاجيته، وجهده وخبرته، وفي المقابل لابد من إعطاء العامل استحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز بأشكالها، ومن هذا المفهوم فان عملية التقييم لعامل ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه وأدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتقييم الأداء نشاط مستمر يشمل العمال بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية . كما أنه يمكن النظر لمفهوم الأداء من ناحية رقابية، على أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومعالجة العيوب والقصور .

وبالمقابل تعتبر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية العمال والمؤسسة ككل. ومن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء يتضح لنا الطريقة التي خلال تأديته لمهام وظيفته، ومدى مساهمته الفعلية في تحقيقه لأهداف المؤسسة بكفاءة.

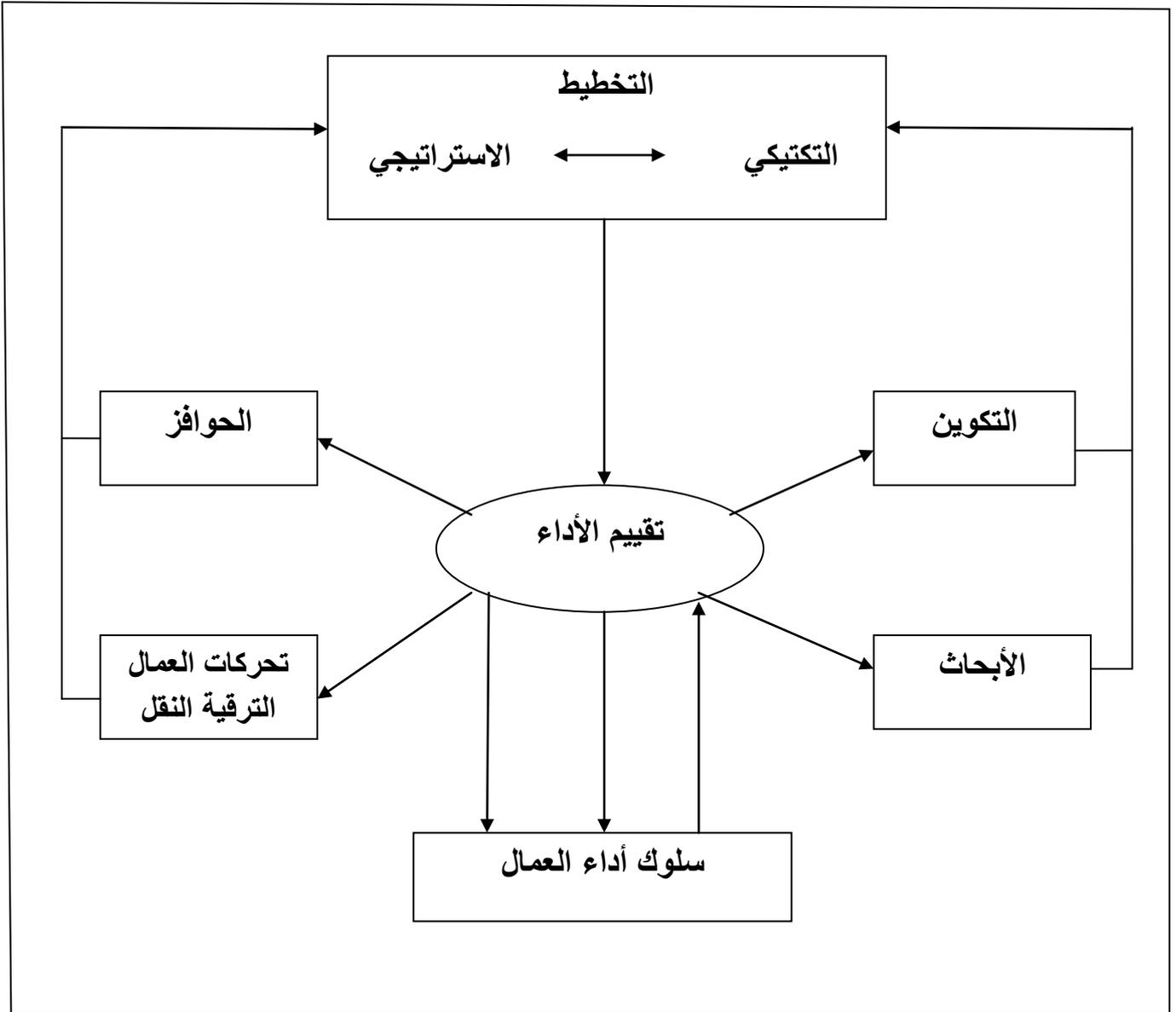
¹ افواد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق الذكر، ص 221.

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها والربط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول للأهداف، ذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية العامل والمؤسسة معا.¹

ومن المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمرود ومجهودات وأداء العمال في المؤسسة، في مقابل ما دفعته المؤسسة من موارد ومنها الأجور والمزايا للعمال لديها، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن أن يساعد تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي. لا بد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود العامل ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها العامل مقابل تميزه وتقانيه في عمل والشكل التالي يبين دورة نظام تقييم الأداء:

¹، إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر: الدار الجامعية، 2005 ، ص 75 .

الشكل رقم (3-5): دورة نظام تقييم الأداء



المصدر: عطية، عنايات، " رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصر
 ة" 21 ابريل 2005 ، القاهرة :قاعة المؤتمرات، دار البنك - المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي
 والعشرون.المصري، ص 19.

وفي أهمية نظام تقييم الأداء يذكر الآتي:¹

- رفع معنويات العمال، من خلال توفير بيئة يسودها العلاقات الجيدة بين العمال والإدارة، عندما يشعر العاملون بأن جهودهم وطاقاتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.
- تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظام للحوافز والمكافآت وإجراءات التحفيز الوظيفي.
- تعطي مؤشراً عن مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العمال الذين يعملون تحت إشرافهم.
- توفر أسس موضوعية وعلمية لترقية العمال ومنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيتهم.
- اكتشاف العمال المؤهلين لشغل وظائف قيادية في المؤسسة.
- المساعدة في تنظيم وتخطيط القوى البشرية .

رابعاً : اثر الحوافز على إدارة الأداء :

تعمل إدارة المؤسسات جاهدة للوصول لمعدلات أداء جيدة، وكيفية المحافظة على كفاءة الأداء واستمراريته و طبيعة المؤثرات الرئيسية التي تؤثر بإدارة الأداء الوظيفي، وذلك لظهور العديد من المشاكل التي تواجه المدراء في فشل بعض مرؤوسيه في أعمالهم بكفاءة، إذ أنها تستغرق أوقات طويلة لإنجاز المهام الوظيفية بشكل أكثر من الوقت المخطط، أو الوقوع في العديد من الأخطاء التي تؤثر على الإنتاجية والأداء، وإدراك سبب انخفاض معدلات الأداء، فهل يرجع لعدم امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الملائمة للوظيفة، أو أن يكون الأداء المنخفض وغير المرضي سببه التحفيز غير الملائم؟

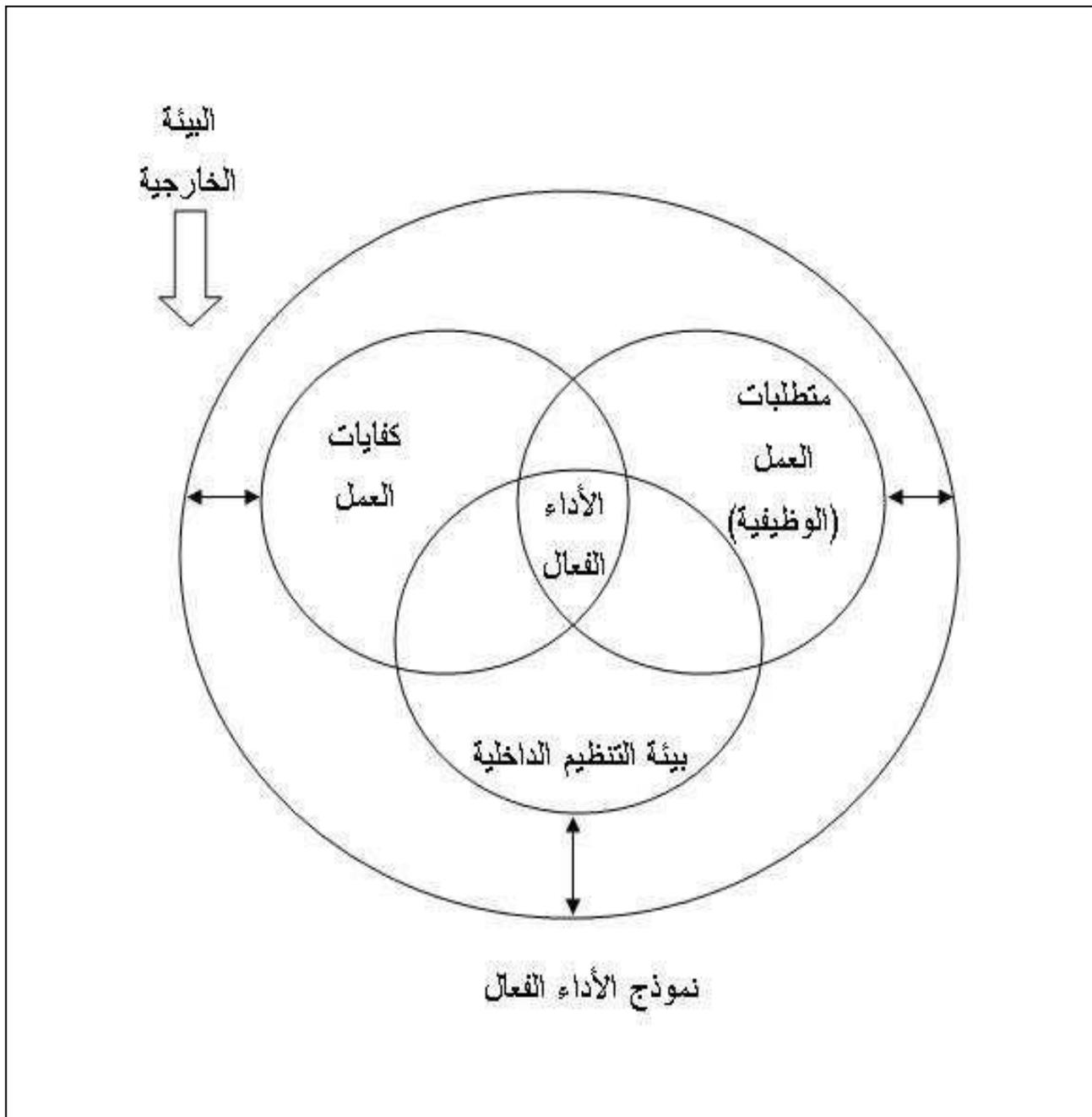
ومن هنا نرى أن إدارة الأداء التي تعني أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب أن يكون العمل والوظائف صممت بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه، والنتائج المتوقعة، ومعدلات التعويض من أجور وحوافز ومكافآت وفق نتائج التقييم، وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية، وتهيئة الظروف المناسبة بمكان العمل وتوفر العمال المؤهلين بالقيام بالوظائف.²

والشكل التالي يبين نموذج الأداء الفعال:

¹ -شهادة ، نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000 . ص140.

² احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية مرجع سابق الذكر ، ص306.

الشكل رقم (3-6): نموذج الأداء الفعال



المصدر: درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 120 .

نجد أن مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء، وصولاً لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة، لما قدمه العامل وتميز في أدائه لعمله، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى العامل والمؤسسة، إضافة إلى أن معدلات الأداء ترتبط بما سوف يتلقاه العامل من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأديته مهامه الوظيفية، بمعنى آخر أن يكون هناك عدلاً فيما يبذله العامل من جهد وما يحصل عليه نتاج جهده، وللتوضيح، وإن توازن الأداء الذي يمثل تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل الجوانب، فالمؤسسة التي تعطي العمال أجوراً تعادل ما قدموه من جهد تحقق توازناً فيه، أو ما يعرف بتوازن المؤسسة أن كل المتعاقدين مع المؤسسة قد أعطوها بقدر ما أخذوا منها تماماً، فيتحقق بذلك العدل ويرفع الظلم. مع الأخذ في الاعتبار معدل الأداء المقبول والمتوازن الذي يستطيع العامل الانجاز في نطاقه، دون أن يكون عبء أو أكثر من طاقاته أو أقل من إمكانياته.

المبحث الثاني: اثر التكوين على الأداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: علاقة التكوين بإدارة الأداء

إن نظام إدارة الأداء يضم مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات مرضية وتشمل تلك العمليات أعمال تخطيط الأداء و توجيهه وتشخيصه وتطويره.¹

أولاً: تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين

إن تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء وهو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، و هي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب.

¹ على السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق الذكر، ص196.

وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية ومن ثم أساس نشاط التكوين بما تضمنه من معلومات مهمة يحتاج لمخطط التكوين وأهم هذه المعلومات:¹

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

ثانياً: توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تكوينياً حقيقياً ومستمرًا ويعتبره الباحثون أكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات العامل وتنمية مهاراته، وهنا يستخدم أرباب العمل والعمال بصفة دائمة وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، العامل القائم بالعمل، الظروف المحيطة به، وإمكانيات ومستويات الأداء، وكذا ما قد يطرأ من تغيرات على البيئة الخارجية المحيطة به

وتتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العمال بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء، والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات. وتكتمن جهود توجيه الأداء بتمكين العامل أي منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده باليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء. وهذا ما يضمن بدرجة أكبر تحقيق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمال وبين العامل.²

ثالثاً: تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين:

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء، غايتها البحث في أساليب الفجوة التي تفصل الأداء الفعلي عن مستواه المخطط والمستهدف وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة عن المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية والاسترشاد بالملاحظات

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص59.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000، ص70-74.

العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل وخارج المؤسسة.

وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القصور وأسبابه، وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيراً واحتمالاً في وجود فجوات الأداء حيث تتباعد اهتمامات العمال أو رغباتهم عن العمال المطلوب أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم في المستويات المطلوبة وتضم مجموعة من الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها. والميزة الأساسية لعمليات تشخيص أداء العمال هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء. بل قد يكون سبب الفجوة أمور مادية أو تنظيمية تقنية أو حتى بشرية.¹

رابعا : 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 وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من تطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء، وفي ضوء التعرف على المظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات أي تطوير العمال، تطوير العمل، تطوير التنظيم. وان تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.²

ومن الواضح أن عملية تطوير العمال هي اختصاص وظيفة التكوين ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء لذلك زاد اهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو المؤسسة عالية الأداء أو المؤسسة الموجهة بالأداء. وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما يتمثل في ما يلي:³

– يعتبر التكوين إلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.

¹ جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص298-300.

² احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص355.

³ عمر وصفي العقيلي، الادارة الاصول الاسس والمفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1997، ص89.

- يكون اختيار العمال المتكويين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.
- يتم استخدام التكوين في إطار أدوات التطوير والتحسين مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

المطلب الثاني : التكوين والجودة الشاملة وأثره على الأداء:

- 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 إن لم تكن هدفا في ذاتها فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء و التغلب على المنافسين و عن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة¹.
- توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة و هو التطوير المستمر و عدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل باعتباره التزاما ، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة ، و خير مثال لذلك اليابان التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء بها ، و يتم هذا عن طريق:²
- التكوين الفعال لتوضيح علاقات العمل بالمورد داخليا و خارجيا.
 - التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل و لكن على التكلفة الكلية الأقل، و هذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.
 - الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات و لا نتركها للصدقة.
 - ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف و التكوين.
 - ضرورة حصر الجودة في كل عمال المؤسسة و تحقيق الترابط و التكامل بين جميع أجزاء المشروع.
 - ضرورة تقوية العمال وتأکید خبراتهم عن طريق إعادة التكوين، و إعطائهم السلطة و القدرة على اتخاذ القرار و أن يكون لهم صوت مسموع في العمل.
 - ضرورة تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة.

¹ على السلمي، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر، ص 210.

² على جودة غساف قلعوي، الكفاية الانتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1972. ص190.

نلاحظ من هذا أهمية التكوين ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة و العمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

المطلب الثالث: التكوين و نظام إيزو (ISO)

إن المتخصص بعناية لمواصفات " إيزو " يتضح له أهمية تنمية و تكوين العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة و الجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو و هي:¹

1- إيزو 9001 : نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التقسيم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة .

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

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

و قد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العمال على جميع المستويات الإدارية ، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل مثال أنها كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور العنصر البشري مع التأكيد الدائم على أنها عناصر " مؤهلة و مدربة " ، و مما يؤكد أهمية عنصر الموارد البشرية والاهتمام بتطويرها تعليمها وتكوينه وتنمية مهاراتها ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إيزو 8402 فقرة 307 وفقاً لآخر إصدار في 1/4/1994 ، فقد أشار إلى أن قوة وإصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم والتكوين لكل عمال التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام و لذلك يلاحظ أن معظم مداخل غدارة الجودة الشاملة تركز على دور عنصر الموارد البشرية و تكوينها في هذا الصدد ولتحقيق مزيد من التحسين في أداء الموارد البشرية ، فقد تبنت بعض الدول مدخل حلقات الجودة (Quality Cercle) و التي ينجم عن ممارستها اشتراك العمال أنفسهم في حل المشكلات بحيث

¹ M W Reder, the theory of occupational wage differentiels published in B.D. MC Cornick, the labour market pengwin modern economics UK 1968. P215.

لا تقتصر مزاياه على صقل المعارف والمهارات فقط ، بل يمتد الأمر إلى ترسيخ قيم الانجاز واحترام الذات وتقدير الآخرين والشعور بالانتماء وهنا ما يتطلب الاهتمام بتكوين العمال.

المبحث الثالث: الأداء وتقييمه في المؤسسة الاقتصادية

يشكل الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق ويأتي الاختلاف حول موضوع الأداء كنتيجة لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها دراسة الأداء وقياسها. إضافة إلى اختلاف المتغيرات والعوامل البيئية المؤثرة عليه فضلا عن اختلاف الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء.¹

المطلب الأول : ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

أولا : مفهوم الأداء :

يعرف الأداء بأنه "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة"² ويشير مفهوم الأداء أيضا إلى "نتاج جهد معين قام ببذله عامل أو مجموعة من العمال لإنجاز عمل معين"³ وكذلك يعرف الأداء بصفة عامة هو: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"⁴ والأداء هو "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل العامل فقط ولكنه نتيجة تفاعل بين القوى الداخلية للعامل والقوى الخارجية المحيطة به"⁵.

¹ طاهر الغالبي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظوم منهجي متكامل، دار وائل عمان الاردن، 2007، ص476.

² John P. Wilson and Steven Western, Performance appraisal: an obstacle to training and development?, Career Development International, Vol6 Issue2, 2001.p93.

³ Pauline Connolly and Geraldine McGing, High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol19., Issue3.2007.P201.

⁴ عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين، تقييم الاداء، الجزء الاول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999 ص19.

⁵ محمد عبد الغني هلال، مهارات ادارة الاداء، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة ، ط2، ص19-20.

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن: "استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المؤسسة يصف عملية أداء المؤسسة ككل".¹

إن الأداء الوظيفي ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من اجل الأداء التنظيمي، فقد تنطوي مكونات العامل على أعظم القدرات العملية ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمال ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

إن مفهوم الأداء يشير الى انجاز العامل لهدف او مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.² ويعرف الأداء كذلك على انه عبارة عن حصيللة الجهد المبذول من قبل عامل معين والنتائج عن تفاعل ثلاث عوامل وهي دافعية العامل وقدراته ومستوى إدراكه.³

ويعرف الأداء على انه نتاج ومصلحة تفاعل عوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات العامل والعمليات التنظيمية والعوامل البيئية، وان الأداء يشير إلى مدى مساهمة العامل في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال وكفؤ.⁴

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون ان السلوك يعبر عن ما يقوم به العامل من أعمال في المؤسسة التي يعمل بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او من ناتج بعد ان يتوقف العامل عن العمل. في حين ان الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز معا.

كما يمكن القول بان الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها العامل والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات.

وبشكل عام فان الاداء هو سلوك هادف يقوم به العامل لانجاز العمل المكلف به وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ، ومدى ملائمة

¹ P. Castka, C.J. Bamber, J.M. Sharp, P. Belohoubek .Factors affecting successful implementation of high performance teams, Team Performance Management, Vol7, Issue.8/7,2001 P123.

² حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص360.

³ سليمان الفارس، واخرون، ادار الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق سورية، 2000. ص66.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 1999. ص55.

مكان العمل ومستوى ضغوط العمل. كما يتوقف على عدة عوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات العامل واستعداداته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالعامل ونوع التعلم والخبرات المكتسبة ومن ثم فإن الأداء بشكل عام عبارة عن:¹

- نشاط يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- نشاط تسعى جميع الأطراف في المؤسسة الى تعزيزه.
- عبارة عن تداخل العوامل الشخصية والعوامل البيئية وهذا يفسر طبيعة الأداء المعقدة.
- مفهوم يعبر عن مدى نجاح المؤسسة او فشلها في تحقيق أهدافها وكذلك دالة لكافة أنشطة المؤسسة.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية والمناخ او بيئة العمل والقدرة على انجاز العمل.

كما يعتبر الأداء الوظيفي المجهود الذي يبذله العامل في تنسيق عمله لانجاز مهام وظيفته بدقة في اقصر وقت واقل جهد. ويحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل اي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى العامل والجماعة والمؤسسة. وتنقسم عناصر الأداء إلى ثلاث عناصر أساسية وهي:²

- (1) الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- (2) الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- (3) الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظمي وادارة الافراد، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية مصر، 1996. ص82.

² محمد عميرة، علاقة الجودة الشاملة بالاداء الوظيفي، اكادمية نايف العربية للعلوم الادارية، الرياض، 2003. ص49.

وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:¹

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ج- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

د- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ثانيا : محددات وكفاءة الأداء :

1-محددات الأداء :

إن الاختلاف في طبيعة أبعاد الأداء يتطلب دراسة هذا الأداء وتفهمه والتنبؤ به تمهيدا لضبطه والتحكم به وإجراء التعديلات عليه بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المؤسسات وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة العوامل المؤثرة على الأداء. ومدى التفاعل فيما بينها، ونظرا لاختلاف هذه العوامل وتعددتها فإنه يوجد صعوبة بالغة في تحديدها وتمكن هذه الصعوبة في ان كلا منها قد يؤثر على جانب معين من الأداء قد لا تؤثر عليها لعوامل الأخرى. وضمن هذا الإطار فان العوامل المحددة للأداء تتمثل فيما يلي:²

أ - الدوافع والحوافز: فالدوافع عبارة عن طاقات كامنة تلعب دور في توجيه العامل باتجاه معين وفق

نمط سلوكي محدد، أما الحوافز فهي مؤشرات خارجية تثير رغبة العامل بالعمل وتسهم في توجيه الأداء نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق طموحات العمال ودوافعهم المختلفة.

ب - القيم والاتجاهات: تعتبر القيم والاتجاهات من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي حيث تتمثل

الاتجاهات بمجموعة من المفاهيم والعادات والمعتقدات التي يحملها العامل وتتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية (عاطفة، إدراكية، سلوكية). أما القيم فهي عبارة عن المعتقدات من العامل بقيمتها ويلتزم

بها وبمضمونها.

¹ حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق الذكر، ص 362.
² مرسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق الذكر، ص 57.

ج - شخصية العامل: وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص والسلوكيات الفردية التي تعكس استجابة العامل وتكيفه مع البيئة المحيطة به، من هنا نذكر أن للشخصية دور هام في تحديد مستوى أداء العامل.

د - دور الجماعات: تؤثر الجماعات على أداء العامل بسبب ما تفرضه من قيود ومعايير على أداءه تدفعه إلى إتباع أنماط من الأداء تتفق مع اتجاهاتها. من هنا يمكن القول انه بإمكان المؤسسات تعديل اتجاهات الجماعة من خال فهم سلوكياتها ومعاييرها في سبيل توجيه وضبط اتجاهاتها بالشكل الصحيح الذي يتلاءم مع أهداف المؤسسة.

أما محددات الأداء حسب نموذج بورتر فهي ثلاثة محددات:¹

أ - الجهد المبذول: ويتمثل الجهد المبذول في درجة حماس العامل للعمل. فكلما كان العامل متحمسا لأداء عمله فهذا يعني انه سيبدل مزيدا من الجهد المبذول اكبر.

ب - قدرات العامل وخبراته السابقة: تؤثر قدرات وخبرات العامل في تحديد مستوى الجهد المبذول إذ كلما كانت قدرات وخبرات العامل اكبر كلما كان الجهد المبذول اكبر.

ج - إدراك العامل لدورة الوظيفي: والمقصود بذلك تصورات وانطباعات العامل عن عمله وعن الكيفية التي سينجز بها هذا العمل.

إن هذه العوامل أو المتغيرات السابقة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، وإنما من خلال تفاعل كل عامل مع العمال الآخرين لتحديد مستوى الأداء.

2- كفاءة الأداء :

تعد كفاءة الأداء مطلبا أساسيا تسعى إليه المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء العامة منها أو الخاصة، وبما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في تحقيق الأداء يأتي التركيز على كفاءة أداء العمال. وبشكل عام فان الكفاءة تتجسد من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات حيث تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات، ويأتي ذلك من خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية لتحقيق غايتها وأهدافها. أضف إلى ما سبق إن كفاءة الأداء يتم قياسها وتحديدها من خلال إجراء عملية تقييم الأداء التي يتم بواسطتها الحصول على حقائق وبيانات عن

¹ سليمان الفارس، واخرون، ادارة الموارد البشرية، مرجع يابق الذكر، ص65.

أداء العامل لعمله مما يساعد على تحليل وتقدير مستوى الأداء المنفذ وبالتالي تحديد مدى كفاءته الفنية والعملية في انجاز المهام والأعمال الموكلة إليه. فعليه إن كفاءة الأداء لا بد من التنويه إلى ناحية هامة وهي أن كفاءة أداء المؤسسة ينظر إليها من ناحيتين هما: ¹

- أداء المؤسسة ككل: إذ يتم قياس أداء المؤسسة من خلال مؤشرات عديدة أهمها العائد على الاستثمار او مدى جودة الخدمات المقدمة للزبائن التي تلبى طموحاتهم ورغباتهم.
- أداء العمال فيه: إذ قياس كفاءة العمال من خلال مؤشرات عديدة منها (معدلات الأداء- معدلات دوران العمل-معدلات الغياب...الخ)

ثالثا : العوامل المؤثرة على الأداء :

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. وإن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء ، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.²

1. العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:³

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي:⁴

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

¹ سليمان الفارس، وآخرون، ادارة الموارد البشرية، مرجع يابوق الذكر، ص65.
² عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص94
³ على محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في ادارة الانتاج، مرجع سابق الذكر ص 254.
⁴ عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سابق الذكر ص95.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار .
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والعمال ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ج- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في

المؤسسة ، وتضم على الخصوص:¹

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التكوين والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظم تقييم الأداء .

2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بعيدة على رقابة المؤسسة"² وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل:³

¹ Andrew Booth Counting what counts: performance measurement and evidence-based practice, **Performance Measurement and Metrics**, Vol7, Issue2,2006 P65

² الحسيني، أحمد بن عبد الله مداخلة بعنوان علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994، ص:72

³ محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، قرطبة للانتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، ط1، 2000، ص203.

أ - عوامل السياسية : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

ب - العوامل الاقتصادية : تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

ج - العوامل الاجتماعية : تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

د - العوامل التكنولوجية : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

هـ - العوامل البيئية والتشريعية : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعمال لقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة ، الموردين ، النقابات ، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم عملية قياس وتقييم الأداء

تعرف عملية قياس وتقييم الأداء بأنها "نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء العمال أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذه الأداء ونتائجه وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة" ¹ كذلك يعرف تقييم الأداء على انه: "عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها العامل والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً" ².

¹ عمر العقيلي، ادارة الافراد، مرجع سابق الذكر، ص191.

² عادل صالح، ومؤيد سالم، ادارة الموارد البشرية مرجع سابق الذكر، ص102.

وتعرف على أنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العمال خلال فترة زمنية معينة محددة ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العمال على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، علاوة على مساهمة تقويم الاداء في تزويد العمال والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل"¹.

كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة ، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منه". كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"².

كما عرف تقييم الأداء العمال على انه "نشاط شامل ومستمر ومنتظم يهدف إلى تحديد مدى صلاحية العامل في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة". وبعضهم عرفه على انه : "الحصول على الحقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية معينة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بالأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر والمستقبل"³.

والبعض الآخر عرف عملية تقييم الأداء بأنها: "عملية من خلالها تحديد وإعطاء قيمة رقمية وصفية لأداء موظف ما من خلال مقارنة أداء العامل الفعلي في فترة ما بتلك التوقعات المعلنة من قبل المؤسسة بهدف تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تقف عائقا أمام الفاعلية الإدارية المأمولة"⁴

وهناك من عرف تقييم الأداء على انه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتشجيعها ولاسيما تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقا". ومنهم من عرفها على انها "عملية وضع معايير للأداء يتم وفقا لها تقييم أداء الموارد البشرية في سبيل اتخاذ قرارات معينة تتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية او تقرير الحوافز او زيادة الأجور...الخ، إضافة لدورة في تشريد القرارات الخاصة بتحسين الأداء المستقبلي" .

¹ Eileen Piggot-Irvine, Key features of appraisal effectiveness, International Journal of Educational Management, Vol. 17_, Issue.4,2003 P.170

² كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ط1، 2008، ص250.

³ سليمان الفارس، وآخرون، ادارة الموارد البشرية، مرجع يابى الذكر ص 163.

⁴ علي شاهين، دراسة تحليلية مقارنة حول تقييم الاداء الوظيفي لعاملين في المنظمات الحكومية، مجلة بحوث جامعة حلب، عدد2، 1997. ص138.

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادي وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة ، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.¹

ومن التعاريف السابقة يمكننا عرض وتوضيح بعض النقاط الأساسية التي يعتمد عليها مفهوم تقييم الأداء العمال:²

- ✓ يوفر تقييم الأداء بيانات حقيقة وملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول تحسين الأداء المستقبلي.
- ✓ ينشأ تقييم أداء العمال ويستمر ما دامت المؤسسة قائمة ومستمرة في تقديم خدماتها ويخضع أداء العمال للقياس على مختلف مستوياتهم طوال حياتهم الوظيفية.
- ✓ يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء العمال على دقة موضوعية معايير ومعدلات الأداء وعلى التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في أداء الموظف وتحديد مسبباتها بغية الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.
- ✓ إن تقييم أداء العمال يعد بمثابة وسيلة تمكن المؤسسة من الحكم الموضوعي على كل عامل على أساس الأعمال التي أنجزها خلال فترة معينة.
- ✓ يوفر تقييم الأداء آلية معينة للوقوف على مجريات التقدم نحو الأهداف.
- ✓ من دون تقييم الأداء لا يمكن للمؤسسة الوقوف على حقيقة عملياتها وبالتالي تصبح عاجزة عن تحسين مستقبلها.

¹ طاهر الغالي واخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي مرجع سابق الذكر، ص487.

² James Donnelly, James Gibson & John Ivancevich, op ,cite.p247.

ثانيا : أهداف وأهمية تقييم الأداء :

1) أهداف تقييم أداء العمال في المؤسسة:

تهدف عملية تقييم أداء العمال إلى تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف تبرز علاقته مع باقي أنشطة الموارد البشرية ومع إستراتيجية المؤسسة ككل وهذه الأهداف يمكن إيضاحها كما يلي:¹

أ - يعتبر تقييم الأداء ضرورة أساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ووضع المعايير الموضوعية لسياسات الترقية والفصل والنقل. إضافة لدورة في تحديد هيكل العمالة والأجور وتقييم سياسات الاختبار والتعيين وتحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد نوع المهارات والقدرات التي يحتاج إليها العمال والمساعدة في رسم المسارات الوظيفية.

ب - تهدف عملية تقييم أداء العمال إلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في الأداء وذلك من اجل تدعيم قدرة المؤسسة على تعزيز نقاط القوة والتعامل مع جوانب الضعف والقوة في الأداء.

ج - تساعد عملية تقييم الأداء على تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات والتعرف على مستوى أداء العمال لديهم بشكل علمي وموضوعي.

د - توفر عملية تقييم الأداء معلومات عن المشاكل التي تعترض حسن سير أداء العمال في الواقع العملي بشكل دوري ومستمر. وهذا يساعد في تدعيم قدرة المؤسسة على التغلب على المشاكل فور ظهورها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها مستقبلا.

هـ - تساعد عملية تقييم الأداء في تطوير الأداء الذاتي لأنها تشعر العامل بمسؤوليته وتعرفه بان الجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستخضع لعملية تقييم من قبل رؤسائه وهذا يدفعه للعمل بنشاط وكفاءة ليظهر بمظهر المنتج أمام رؤسائه وبالتالي يفوز بالمكافآت ويتجنب العقوبات.

و - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح العديد من الوسائل والطرق المناسبة لتحسين مستوى أداء العمال الحالي وتطوير بيئتهم الوظيفية بصورة مستمرة.

¹ مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1994. ص 282.

ولهذا ينبغي التأكيد على ان تحديد أهداف عملية تقييم الأداء يعتبر أمرا في غاية الأهمية ولاسيما ان فشل العديد من أنظمة التقييم يرجع إلى عدم تحديد أهدافها بشكل مسبق. لان المؤسسات التي تعمل دون ان تحدد أهدافها من عملية تقييم الأداء تصبح عاجزة عن التعرف على مستويات الكفاءة بشكل واضح، من هنا ندرك ان قيام المؤسسة بتحديد أهداف عملية تقييم الأداء يلعب دورا هاما في مدى نجاحها في قياس كفاءة العامل لديها.¹

(1) أهمية تقييم أداء العمال في المؤسسة:

يعد تقييم الأداء أداة رقابية فعالة في الكشف عن النقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، الإشراف) فمن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المؤسسة أن تتعامل مع المشكلات والمتغيرات وإعادة النظر في سياساتها وقراراتها وبرامجها. وضمن هذا الإطار فان عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية يحظى بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العمال فيما يلي:²

- يسهم تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة الإجراءات المستخدمة في اختيار العمال حيث يكشف عما إذا كان العامل المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته.
- تعد نتائج تقييم مؤشرا هاما على مدى استفادة العمال من برامج التكوين التي خضعوا لها خلال فترة زمنية معينة.
- ينمي تقييم الأداء كفاءة الرؤساء لان قياس وتقييم الأداء يقنضي ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم، والتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرا على أدائهم وهذا من شأنه تنمية القدرة على التقدير والحكم السليم على الأمور.
- يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.

¹ عادل حرحوش ومؤيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم المكتب الحديث للنشر، اربد، الاردن، 2006. ص103.

² سليمان الفارس واخرون، مرجع سابق الذكر، ص200.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي .

- يساعد تقييم الأداء كذلك في:¹

* الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى .

* الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

* توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية .

* توجيه العمال في أداء أعمالهم .

* توجيه إشراف الإدارة العليا .

* توضيح سير العمليات الإنتاجية .

ثالثا : مستويات تقييم الأداء :

توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء تختلف تبعا للاتجاهات والرؤى التي من خلالها

تطرق المفكرين للأداء ويمكن تصنيف الأداء إلى ثلاث مستويات وهي:²

(1) تقييم الأداء على مستوى الكلي للمؤسسة: إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم

على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية :³

➤ **الفعالية** : وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها ، الوقت المحدد للإنجاز ، الدخل ،

الأرباح ، رضا العمال ، رضا العملاء .

➤ **الكفاءة** : وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة ، الإنتاج ، معدل دوران المخزون ،

المبيعات لكل عامل ، استغلال العمالة المهنية... الخ.

¹ نصر حمود مزنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص29.

² فلاح حسن عداوي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ط1، 2000. ص233.

³ نصر حمود مزنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية، مرجع سابق الذكر، ص34.

➤ التقدم في العمل : ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية

للمشروعات...الخ.

(2) تقييم أداء الأنشطة الرئيسية: حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف

الرئيسية في المؤسسة ، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي : الإنتاج ، التمويل ، التسويق، والموارد البشرية¹.

أ. تقييم الأداء الإنتاجي:

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ،

من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة ، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام

الإنتاجي في الجدول الآتي:

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر، 2001 ، ص 50.

الجدول رقم (3-1) أهم مؤشرات قياس أداء النظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين. - نسبة الإسراف في الخدمات
جودة المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاءة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، مرجع سابق الذكر، ص 59.

ب. تقييم الأداء التمويلي:

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال ، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:¹

- مؤشرات سوق المال : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ.
- مقاييس الربحية :وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...الخ.
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو : وتشمل الرفع المالي ، تكلفة رأس مال المؤسسة.

ج. تقييم الأداء التسويقي:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:²

- معدل نمو المبيعات
- الحصة السوقية
- كفاءة منافذ التوزيع
- حساسية السعر

1) تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق ، لا يمكن أن تتجزز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:³

أ - تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العمال على نحو دقيق.

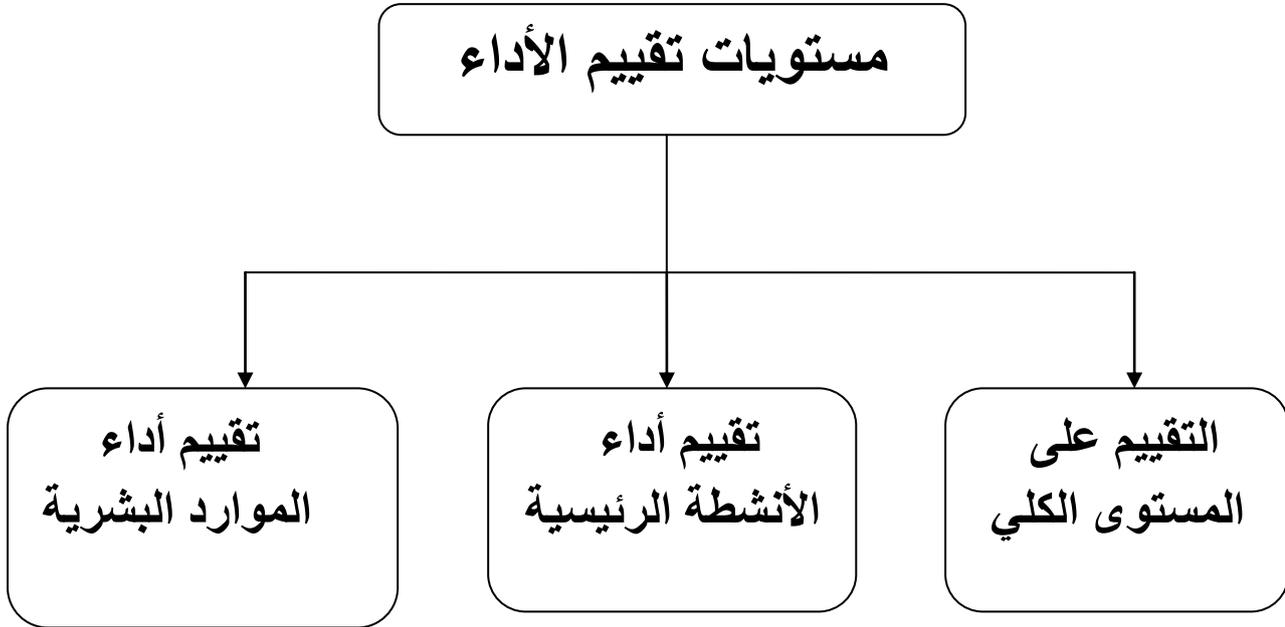
¹ نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1995، ص213.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق الذكر، ص232.

³ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، مرجع سابق الذكر ، ص 91.

- ب - يجب أن يكون نظام تقييم أداء العمال وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- ج - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- د - تكوين القائمين بالتقييم تكويناً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
- هـ - يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.
- و - يجب تزويد العمال بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء .

الشكل رقم (3-7) : مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين ، مرجع سابق الذكر، ص 15 .

المطلب الثالث: خطوات عملية قياس وتقييم الأداء ومتطلبات نجاحه.

أولاً : خطوات عملية قياس وتقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة في المؤسسات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف تقييم أداء العمال لكننا نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات ومن ابرز هذه الخطوات ما يلي:¹

1) تحديد معايير الأداء :

معايير الأداء هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد الأداء الدستور او القانون الداخلي المتفق عليه الرؤساء او المرؤوسين لتحديد الكيفية التي تشوب الأداء. ويكمن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب او تغيير في مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء وذلك لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تكرر السلبيات وتحول الى سلوك وظيفي لدى العمال يصعب تغييره.

كما يتم قياس وتقييم او تقدير أداء العمال باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداؤهم الفعلي، والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء:²

1-العناصر:

هي الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وان يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومثال على ذلك الإخلاص في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل...الخ، ومن خلال توفر هذه العناصر في العامل وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته وتتميز هذه العناصر بنوعان هما:³

¹ محمد عبد الغني هلال، مرجع سابق الذكر، ص95.
² عمر العقيلي، مرجع سابق الذكر، ص198.

³ Mei-I Cheng, Andrew Dainty, David Moore Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol_56, Issue.1 _, 2007 P..62.

- العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى العامل، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام العامل لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على عمله، كما انه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل العامل لرئيسه بعد تنظيمه فبهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.
- الصفات الغير ملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى العامل وتتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها ومثل هذه الصفات الأمانة ، الذكاء الشخصية والتعاون... الخ .

إن أهم الشروط الواجب توفرها في العناصر هي:¹

- العمومية وهي أن يكون العنصر شاملا لأكبر عدد ممكن من العمال.
- إمكانية ملاحظة العنصر وقياس مدى توفره لدى العامل اذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة وذلك لتسهيل مهمة المقوم.
- يجب أن تبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح او إخفاق كل عمل والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.
- يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها.
- إن تكون سهلة الفهم وبسيطة غير معقدة وإلا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق مثلا.

2-معدلات الأداء:

هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته ان يزن المقوم إنتاجية العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للعامل مع المعدل المحدد للتوصل الى تحديد مستوى إنتاجية من حيث الكمية او الجودة.² ولمعدلات الاداء ثلاثة أنواع يمكن صياغتها كالتالي:³

¹ عمر العقيلي ، مرجع سابق لذكر، ص200

² عادل صالح، ومويد سالم/ مرجع سابق الذكر، ص107.

³ عمر العقيلي، مرجع سابق الذكر، ص200

- **المعدلات الكمية:** يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء ويمكن أن يسمى هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز كما انه يجب ان لا يتعدى قدرات وإمكانات العمال لان ذلك يعني بطء الأداء وقد يؤدي الى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه العامل من خبرات وتكوين وتسهيلات.

كما يؤثر عنصر الزمن على العمال وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية لذلك يراعي وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه انجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في اطار النظم والتعليمات المعمول بها وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **المعدلات النوعية:** وهي وجوب وصول إنتاج العامل الى مستوى معين من الجودة والدقة والتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء او الإنتاج المعيب يجب ان لا يتجاوزها العامل ويسمى هذا النوع بالمعدل للأداء والجودة. ويتم الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج سواء كان خدمة او سلعة. ولذلك يجب ان تتناسب نسبة الجودة مع الإمكانيات المتاحة.¹

- **المعدلات الكمية النوعية:**

هو مزيج بين المعدلات الكمية والنوعية اذ بموجب هذا المعدل يجب ان يصل إنتاج العامل إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان. ولكي تكون معدلات الأداء صالحة للقياس بشكل صحيح ودقيق لابد من توافر بعض الشروط والمواصفات فيها لتؤدي مهمتها بنجاح وهي:²

¹ Mei-I Cheng, Andrew Dainty, David Moore.Ibid, P65-

² Eileen M. Van Aken, Geert Letens, Garry D. Coleman, Jennifer Farris, Dirk Van Goubergen Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. -54, Issue 6/5 .. 2005 _ P.400.

- إن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي بحيث لا تكون منخفضة ولا مرتفعة، لان الانخفاض يضعف الحافز على زيادة الإنتاج، والارتفاع يجعلها خيالية من الصعب الوصول إليها.
 - يجب مراجعتها بين فترة لأخرى بسبب الثغرات التي تحدث في العمل وذلك لتأكد من أنها معقولة.
 - إن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسب الظروف والثغرات التي تطرأ على العمال والمؤسسة.
 - إن تشرح وتعرف للعمال بطريقة مفهومة وان تراعي الظروف والعوامل التي لا يمكن العامل التحكم فيها والتي تؤثر في أدائه للعمل.
 - إن يتوفر فيها الدقة لكي يعتمد عليها في الرقابة والتخطيط ومحاسبة العمال.
- إن ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا في عملية قياس وتقييم الأداء وذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال لا يمكن استخدام المعدلات الكمية في قياسها نظرا لإنتاجيتها غير الملموسة ، بينما هناك أعمال ملموسة يمكن استخدام النوعين معا، المعدلات والعناصر أيضا اي ان عملية الاستخدام يحكمها نوع وطبيعة العمل.

(2) مناقشة معايير التقييم مع العمال:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعلي لابد من توضيحها للعمال لمعرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا وماذا يتوقع منهم. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين اي ان يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسية ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وهنا يتوجب وجود تغذية راجعة من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم. وان مناقشة معايير التقييم مع العمال تساعد كثيرا على تحقيق صلاحية عملية التقييم.¹

¹ Jill Cook, Alf Crossman, Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, **Journal of Managerial Psychology**, Vol19, Issue. 5-,2004P.526 -

(3) قياس الأداء :

ان القيام بهذه الخطوة يتم من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للحصول على هذه المعلومات وغالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:¹

- ❖ ملاحظة أداء العمال.
- ❖ التقارير الإحصائية.
- ❖ التقارير الشفوية.
- ❖ التقرير المكتوبة.

(4) مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير :

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور الهامة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وكذلك قناعة العامل بهذه النتيجة.

(5) مناقشة نتائج التقييم مع العمال :

لا يكفي ان يعرف العمال نتائج عملية تقييم أدائهم ،بل انه ومن الضروري ان تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ومن خلال هذه المناقشة يستطيع العامل الوقوف على جوانب القوة والضعف في أدائه والعمل مستقبلا على تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.²

¹ سهيلة عباس وعلى على، مرجع سابق الذكر، ص246.

² Jill Cook, Alf Crossman, Ibid, P528

6) اتخاذ القرارات الإدارية (إجراءات تصحيحية):

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:¹

الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح للأداء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حدوث الانحرافات بحيث تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك. وتتمثل القرارات الإدارية الوظيفية الناتجة عن تقييم الأداء بنواحي عديدة منها: تقييم سياسة الاختيار والتكوين ، النقل، الفصل، إعادة التكييف الوظيفي، الترقية...الخ.

7) وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

إن أهمية هذه الخطوة يكمن في عدم الوصول إلى النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا. ففي هذه المرحلة يقوم المدير بتحديد جوانب التطوير الممكنة وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:²

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أي علاقات العمل.
- رفع كفاءة الاتصالات.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- توقيت العمل وتنظيمه.

¹ عادل صالح ومؤيد سالم، مرجع سابق الذكر، ص107.

² United States Office of Personnel Management, A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals. Workforce Compensation and Performance Service. 2001

ثانيا : متطلبات نجاح عملية قياس وتقييم الأداء :

قصد ضمان عملية قياس وتقييم أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية تتطلب بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج الي مستويات المرغوبة ومن هذه الشروط ما يلي:¹

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف وعامل بدون أن تتداخل بينهم.
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
- وجود نظام الحوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية او معنوية لان غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.
- إن تتوفر العمومية والموضوعية والمرونة والدقة في اتخاذ معايير تقييم أداء العمال وان تكون هذه المعايير تخص الصفات والسلوك العامل وان تكون بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق.²
- إن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم أداء العمال بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المقيمين على اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق الذكر، ص42.
² عمر وصفي العقيلي، ادارة الافراد، مرجع سابق الذكر، ص249.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية ومعوقات وأخطاء تقييمه

أولاً : مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

إن نجاح مهمة تقييم أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب، فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة .

1- مؤشرات قياس الأداء التقليدية.

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية) تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئه التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة و هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية ، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي :¹

- **مؤشرات الإنتاج** : وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية ، تطور الإنتاج ، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
- **مؤشرات الإنتاجية** : وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.
- **المؤشرات المالية** : وتشمل مؤشرات الربحية ، عائد الاستثمار ، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول ، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.
- **مؤشرات البيع** : وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ .

¹مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2004 ص252 .

– مؤشرات أخرى مختلفة: مثل درجة التصنيع ، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ. وفي ما يلي شرح لبعض المؤشرات الإنتاج والإنتاجية.

أ – مؤشرات الإنتاج:

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة ، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:¹

$$\text{أ. نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\text{ب. نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة ، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

¹ مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، مرجع سابق الذكر ، ص 253

ب - مؤشرات الإنتاجية:

يعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج" ¹ وهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية ، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية. ومنه من خلال التعريف ، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها ، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

أ. الإنتاجية الكلية : والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية ، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال " ، و بالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية: ²

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزمات}}$$

ب. الإنتاجية الجزئية : وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج و تعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط. ³

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{احد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}$$

¹ نبيل إبراهيم محمود الطائي ، تحليل المتغيرات الاقتصادية ، ط 1 ، دار البداية ، عمان ، 2008 ، ص15

² فليح حسن خلف ، طارق الحاج ، الاقتصاد الإداري ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص246

³ نبيل إبراهيم محمود الطائي ، تحليل المتغيرات الاقتصادية مرجع سابق الذكر ، ص32

2- مؤشرات قياس الأداء الحديثة (محاور بطاقة الأداء المتوازن)

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية. وإن ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية وغير المالية) ، لان المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد. لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم ، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة ، رضا المساهمين ، العملاء والعمال... الخ . وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.¹

أ - تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC *) .

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء العمال والمؤسسة، إلى بداية أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب NOLAN NORTON عام 1990 عندما قررت مؤسسة لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات . ولقد تم ذلك KPMG الاستشاري العالمي في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة، مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.²

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء مؤسساتهم " .³

أما مأمون العمري فيعرفها بأنها ويعني الرقم المنجز في بطاقة (SCORE) عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة ، والتسجيل القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج ، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال " .⁴

¹ تمجدين نور الدين ، عبد الحق بن تفات ، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ، مداخلة مقدمة ضمن

الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 22 و 23 نوفمبر 201 ص 243

² محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 126،

³ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر،

عمان، 2009 ص 151.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق الذكر، 153.

ب - المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن :

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها ، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها .ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:

- المحور المالي: يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات ، وحتى يمكن

تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها ، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف ، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب.

- محور العملاء: تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته ، ولتطوير هذه

الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريد بها العميل .وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته ، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فان المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تصح عن :¹

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد .
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء ولوائهم للمؤسسة .
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة .

- محور عمليات التشغيل الداخلي: يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية

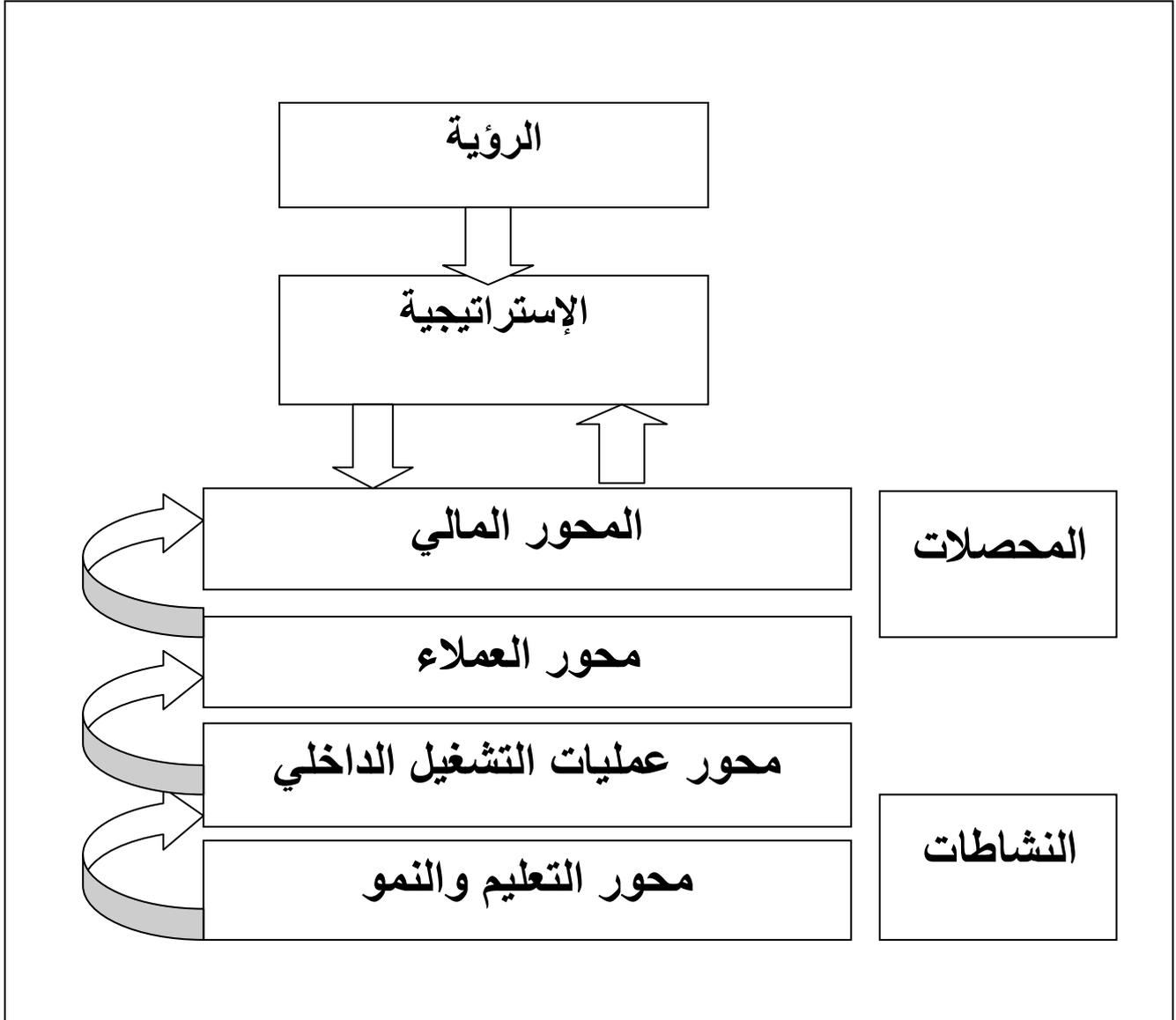
لعمليات التشغيل بالمؤسسة ، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

- محور التعليم والنمو: يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة

أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

¹ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم أداء المتوازن مرجع سابق الذكر، ص138.

شكل رقم (3-8) هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق الذكر، ص 140.

ثانيا : معوقات تقييم أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية:

- إن عملية تقييم أداء العمال تواجه كغيرها من النشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المعوقات والمشكلات ويمكن صياغتها فيما يلي:¹
- غياب الدقة والموضوعية في نتائج القياس وذلك بسبب اعتماد نتائج القياس على الرأي والحكم الشخصي للمقوم، فقد يعطي المقوم تقديرات مرتفعة لبعض العمال لقربته منهم أو قد يميل إلى رفع كفاءة بعض العمال حرصا على علاواتهم وترقياتهم... الخ، وهناك بعض المقيمين يعطون تقديرات متوسطة لمؤوسهم لا تمثل حقيقة مستوى الأداء تجنباً للمشاكل الناتجة عن التمايز.
 - استخدام نماذج موحدة لتقييم الأداء جميع العمال على اختلاف فئاتهم وأعمالهم دون الأخذ بعين الاعتبار وجود بعض الوظائف ذات الطبيعة الإنتاجية غير الملموسة والتي تصعب قياس أدائها بشكل صحيح ودقيق، وتكمن هذه الصعوبة بان اغلب المعايير المستخدمة في التقييم هي صفات شخصية يصعب توفرها في العامل.
 - اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة تنفذ لمرة واحدة في السنة، من غير الإعداد والتخطيط المسبق لها وبالتالي يتم التخلص منها بطريقة روتينية دون بذل أي مجهود يناسب أهميتها الحقيقية.
 - اعتبار عملية التقييم وسيلة لمنح العلاوات وتقرير الترقيات وإهمال دوره الرئيسي في الكشف عن مجالات تحسين وتطوير الأداء.
 - عدم دقة معايير تقييم الأداء ودرجات القياس في التمييز بين العمال.
- إن هذه المشكلات الشائعة في عملية تقييم أداء العمال أصبح من الضروري السعي للقضاء عليها والتخفيف من حدتها قدر المستطاع باستخدام بعض الوسائل والاعتبارات التي يجب مراعاتها والأخذ بها للوصول لنظام سليم لتقييم أداء العمال.
- ويمكن استعراضها فيما يلي:²
- استخدام معايير موضوعية لقياس وتقييم أداء العمال بحيث تكون مفهومة من قبل كل من المقيم، إضافة إلى ضرورة تحديدها على أساس نتائج تحليل وتوصيف الوظائف أي أن تكون لكل وظيفة معاييرها ومقاييسها المناسبة والتي تسهل على المقيمين تطبيقها وتحقيق الموضوعية في تقييم الأداء.

¹ على السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق الذكر، ص172.

² صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مرجع سابق الذكر. ص315.

- التأييد الكافي من جانب الإدارة العليا لبرامج تقييم الأداء وسعيها نحو خلق الشعور بالثقة والاطمئنان لدى العمال تجاه عملية تقييم الأداء وهذا يقتضي قيام إدارة الموارد البشرية بتعميق الفهم لأهداف ومفهوم وفائدة عملية تقييم أداء العمال إلى جانب إقناع العمال القائمين بعملية تقييم الأداء بان الهدف من هذه العملية هو البحث عن المشاكل التي تعترض الأداء ومعالجتها وليس تصيد الأخطاء.
- إفساح المجال أمام كل عامل يشعر بضياغ حقه بسبب تقييم أدائه بصورة غير عادلة وذلك للنظر في هذا التظلم.
- مشاركة كل من جرى تقويمه في منافسة نتائج التقييم مع المقيم بكل صراحة وشفافية في جو يسود التفاهم والموضوعية حيث يقوم المقوم بشرح نتائج التقييم التي توصل إليها ويبررها لهم.
- تكوين العمال القائمين بعملية التقييم على كيفية التعامل مع مقاييس تقييم الأداء وتوعيتهم بأهمية الدقة والموضوعية في هذه العملية وعدم ربط نتائج التقييم بالعلاقات الشخصية وهذا من اجل الوصول إلى نتائج سليمة وموضوعية. وكذلك إشعارهم بأنهم مسئولون عن أي خطأ في نتائج التقييم له علاقة بموضوع التمييز سواء كان ايجابيا او سلبيا.

ثالثا : أخطاء تقييم أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية:

توجد العديد من الأخطاء التي يقع بها المقيمين عند إجراء عملية تقييم الأداء يمكن حصرها فيما يلي:¹

1- خطأ التساهل:

يميل بعض المقيمين الي التساهل في التقييم، بان يعطوا تقديرات أعلى من مستوى الأداء الفعلي، وقد تكون دافعهم في هذه الحالة هو الشفقة على من يقيم أداؤهم وتمكينه من الحصول على مزايا وظيفية او إعطاء انطباع جيد عن نفسه للعمال وهذا الخطأ يتم ارتكابه اذا تمت عملية الأداء وفقا لإحكام ومقاييس شخصية وفي هذه الحالة يكون المقيم قد خالف ظاهرة التوزيع الطبيعي.

2- خطأ الهالة:

وهو ميل المقيم لتكوين انطباع ايجابي او سلبي عن مرؤوسيه على أساس تمييزه او تقصيره في جانب معين من جوانب العمل بحيث يطغى تقييمه لهذا الجانب العمل، فانتظام العامل في مواعيد عمله يجعل المقيم يميل الى إعطائه تقديرا مرتفعا في كافة جوانب العمل، وعلى العكس فيما اذا كان العامل غير

¹ مصطفى نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص255.

منضبطين في مواعيد عمله فان ذلك سيؤدي الى ان يعطيه المقيم تقديرا منخفضا ومما لا شك فيه ان وجود الهالة سينتج عنه تفسير خاطئ لأداء العمال بعيدا عن الحكم الموضوعي واستعمال الحكم الشخصي فقط.

3- خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة:

قد يميل المقيم على البعد عن إعطاء اي تقدير مثل (ممتاز) او (ضعيف) ويحصر تقديراته حول المتوسط ففي منحني التوزيع الطبيعي خشية من مواجهة انتقادات المرؤوسين الذين يقيمون أدائهم، وان ارتكاب المقيم لهذا الخطأ سيؤدي الي صعوبة في التعرف على العامل المتميز او العامل الذي يعاني من مشاكل في الأداء.

4- خطأ الحداثة:

في معظم برامج تقييم الأداء يكون المقيم أكثر تأثرا بالواقع الأكثر حداثة عند إجراء التقييم ويأتي الخطأ كنتيجة لملاحظة الرئيس المباشر لأداء مرؤوسية في الفترة الأخيرة(كنهاية كل سنة او ستة أشهر)، وبناء عليه فان العامل المقيم يتذكر عادة الوقائع القريبة وينسى الوقائع البعيدة وهذا الخطأ يعطي فكرة واضحة عن الأخطاء خلال تلك الفترة.

5- خطأ التشدد:

قد يميل المقيم إلى التشدد في تقييمه لأداء الآخرين بدافع القسوة او القناعة ان التشدد يجبر الذين يقيم أدائهم على مضاعفة جهودهم باستمرار، مما يدفعه لإعطاء مرؤوسيه تقديرات اقل من المتوسط، وهذا الميل لتشدد يكون طبيعيا، كون المقيم قاسيا حتى في أمور حياته العادية .

6- خطأ التماثل:

يؤدي وجود التشابه في الخصائص بين المشرف على التقييم والعامل المقيم إلى ميل المقيم إلى إعطاء مرؤوسيه تقدير أعلى مما يستحقه فمثلا قد يكون اثنان من نفس البلدة او إنهما تخرجا من نفس الجامعة، بهذا يتأثر المقيم بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء الفعلي مما يجعله يشبع تقديرات مرتفعة على مرؤوسيه.¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص178.

7- خطأ التباين (التناقص):

في هذه الحالة قد يعطي المقيم للعامل الذي يستحق تقديرا متوسطا تقديرا ضعيفا في حال تم تقييم ذلك العامل عقب تقييم عامل آخر حصل على تقدير ممتاز، وهذا يحدث نتيجة للتناقص في ذهن المقيم الأداء المتوسط والممتاز، ولعدم اعتماده على معايير التقييم المحددة للمقارنة بين أداء العمال.

8- نقص الموضوعية:

يشير نقص الموضوعية إلى وجود تحيز ايجابي او سلبي لمصلحة من قيم أدائه فبعض المقيمين يبدلون تحيزا شخصيا ضد بعض المرؤوسين لأسباب متعددة شخصية أو متعلقة بالمنصب الإداري، أو التمييز الايجابي نتيجة أسباب عديدة مثل القرابة او غيرها.

9- خطأ التأثير بالمنصب الإداري:

إن الهدف الأساسي لعملية التقييمية هي تقييم أداء العامل لوظيفة معينة، وقد لا يدرك المقيم هذا الهدف فيتأثر بالمركز الوظيفي الذي يشغله العامل الذي يقوم بتقييمه ويعطيه تقديرات مرتفعة ليس وفقا لأدائه إنما احتراما لمنصبه الإداري.¹

¹ سمير عسكر، اداء الافراد في المنظمات " المشكلات واستراتيجيات المواجهة المقترحة"، المجلة العربية للإدارة ، المجلة 14، العدد الاول، 1990، ص95.

خاتمة الفصل:

إن التحفيز يعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهو عملية تسعى عن طريقها المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التأثير في دوافع العمال بأنواع مختلفة من أدوات العملية التحفيزية، كما يعود الاستخدام العلمي للحوافز المالية إلى عالم الإدارة ورائد حركة الإدارة العلمية وبالرغم أن الحوافز لم تكن معروفة بشكل كبير أثناء حركة العلاقات الإنسانية، إلا أن معدم الباحثون في الوقت الحالي يتفقون على أن الحوافز لها دور فعال في الرفع من الأداء الوظيفي للعمال وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم المؤسسات الاقتصادية حيث ينعكس أداء العمال على مردودية المؤسسة. إن تقييم أداء العمال وفعاليتهم من خلال برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها وإنما تعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني في المؤسسة الحديثة.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة، فإنه يهدف بصفة عامة إلى التأكد على أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلبي الاحتياجات التكوينية، وكذا قياس الارتفاع على مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

الفصل الرابع

دراسة حالة شركة الاسمنت

ومشتقاته SCIS بسعيدة

مقدمة الفصل:

لقد تبين لنا من خلال الفصول النظرية، مدى أهمية وظيفة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، ومدى تأثيرها على الأداء وكذا تأثيرها في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية.

ومن أجل الإلمام والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية ميدانية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.

وقمنا بإعداد وتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة في الشركة والمتمثلة بـ153 عامل من مختلف المستويات المهنية وهذا لجمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان بإعداد أسئلة شملت موضوع دراستنا مقسمة إلى سبعة محاور أساسية بالإضافة إلى البيانات الشخصية بمفردات عينة الدراسة.

سوف نتطرق من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى مدى أهمية تكوين الموارد البشرية على مستوى شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة. وكذا مدى تأثير التكوين والتحفيز على الأداء وهذا بعد تحليلنا للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستقصاء من مفردات مجتمع الدراسة بالبرنامج الإحصائي (SPSS).

المبحث الأول : تقديم عام للشركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة

أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة

إن مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC سنة 1974. قدرت تكلفة انجازه حوالي 652 مليار ووقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال، و الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية سنة 1975. بعد الانتهاء من بناء المصنع سنة 1979 وكان خروج أول كيس قد أنجز في الفاتح من ابريل من نفس السنة.

سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب E.R.C.O. بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من: مصنع بني صاف، مصنع زهانة ، مصنع سعيدة مركب الاسمنت والجير، و وحدة الجبس بوهران، و وحدة الصخر الحريري بزهانة ، وكذا الوحدات التجارية علي مستوي الغرب .
أما سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت والجير بسعيدة إلى وحدتين منها وحدة الجير، و وحدة الاسمنت.

في 28 ديسمبر 1997 استقرت كل واحدة منهما بعد تفرعهما بقانون خاص و ذلك مع تحديد رأس المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج وهي تابعة لمجمع ERCO GIC. يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها مؤخرًا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي 08 هكتار مبنية. ، 11 هكتار للاستغلال أي للتفريغ ، 4 هكتار مساحة خضراء.

ثانيا : نشاط الشركة

يتمثل نشاط الشركة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 42,5CPJ Kg F/Mm 2 حيث

تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

- الكلس: من 75% إلى 80%

- الطين : من 20% إلى 25%

- الجبس : 05 %

- معدن الحديد: 1%

وتمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

1- الطاقة الإنتاجية:

تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بالحد الأدنى 1700 طن يوميا من مادة الكلس إنتاج موازي الرقم العادي 500.000 طن إسمنت في السنة.

2- خطوات سير الإنتاج:

إن عملية إنتاج مادة الاسمنت تمر بعدة مراحل ليصبح المنتج تام الصنع وهي :

بعد جلب المادة الأولية من مناطق تواجدها يتم أولا تكسيورها التي تكون في البداية عبارة عن صخور وبعد ذلك يتم تخزينها كل مادة على حدا للحفاظ عليها من الطبيعة.

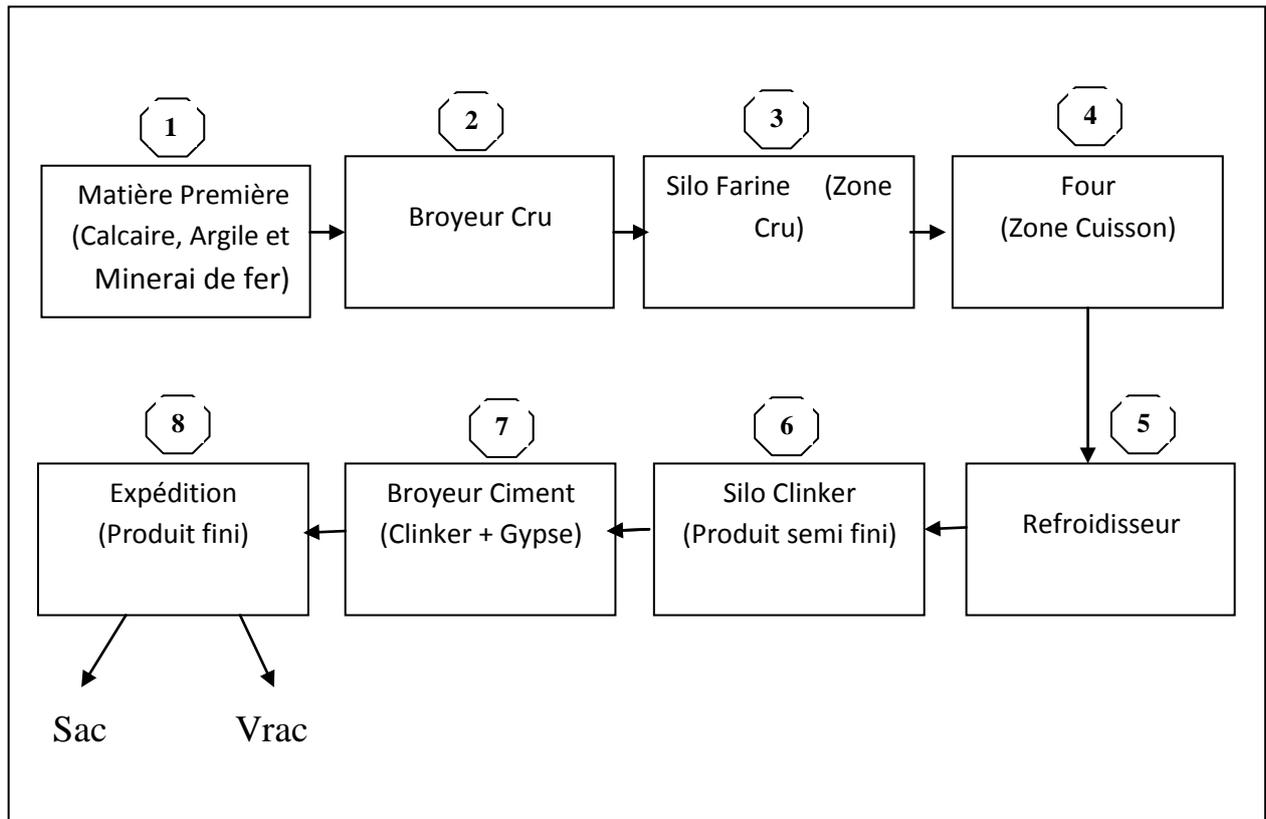
المواد الثلاث الأساسية الكلس، الطين، خامات الحديد التي يتم نقلها إلى محطة الإنتاج حيث تدمج مع بعضها البعض كل مادة بنسبة معينة إلى أن تصبح عبارة عن مسحوق ابيض، وبعد ذلك تدفع هذه المادة إلى الخزانات بواسطة محركات ضغط الهواء .

ثم تأتي عملية الطهي التي تدخل فيها مادة CR4 إلى فرن اسطواني الشكل ذو ثلاث مناطق الأولى درجة الحرارة 900° أما الثانية 1450° والثالثة ب400° يدور في نفس الوقت أليا حتى تطهى جيدا، المواد الخفيفة تخرج إلى الهواء الأعلى عن طريق المدخنة أما الثقيلة فتخرج عبارة عن مادة بنية اللون نصف مصنعة تدعى CLINKERS وبعد عملية التبريد بجهاز FROI DISSEUR ثم تنقل إلى خزان خاص. المواد الثانوية الأخرى الجبس يتم دمجها مع مادة الكلانكر

بنسبة معينة وطحنهم مع بعض ليخرج بعد ذلك منتو تام اخضر اللون اسمنت تخزن في خزانات ويتم توزيعه بطريقتين عن طريق أكياس .

والشكل التالي يبين خطوات عملية الإنتاجية في شركة الاسمنت بسعيدة:

شكل (4-1) : مراحل العملية الإنتاجية لمادة الاسمنت في الشركة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثالثا : دور وأهداف الشركة

يتمثل دور الشركة في تسيير واستغلال المصنع قصد إنتاج وبيع كافة تشكيلات الإسمنت الرمادي، وضمان بيع منتجاتها عبر السوق الوطني في إطار التنظيم المعمول به، كما تقوم على إنجاز جميع الدراسات التقنية والفنية التكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها، وكذا إنجاز كافة الاستثمارات التي تساعد في مرد ودية نشاطات إنتاجها وفقا لموضوعها، مع تنظيم وتطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتوسيع قياسي لنتائج جهاز إنتاجها.

تكمن أهداف المؤسسة في ما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العمال و تنمية العلاقات الطيبة بينهم.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العمال في المشروع من حيث الترقية والأجور والتكوين والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و الأمراض المهنية .
- اختيار الأشخاص الأكفاء لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتكوينهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العمال بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه و توصيل آرائهم و توصياتهم المسؤولين قبل اختيار القرار المؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موجب.
- رعاية العمال وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

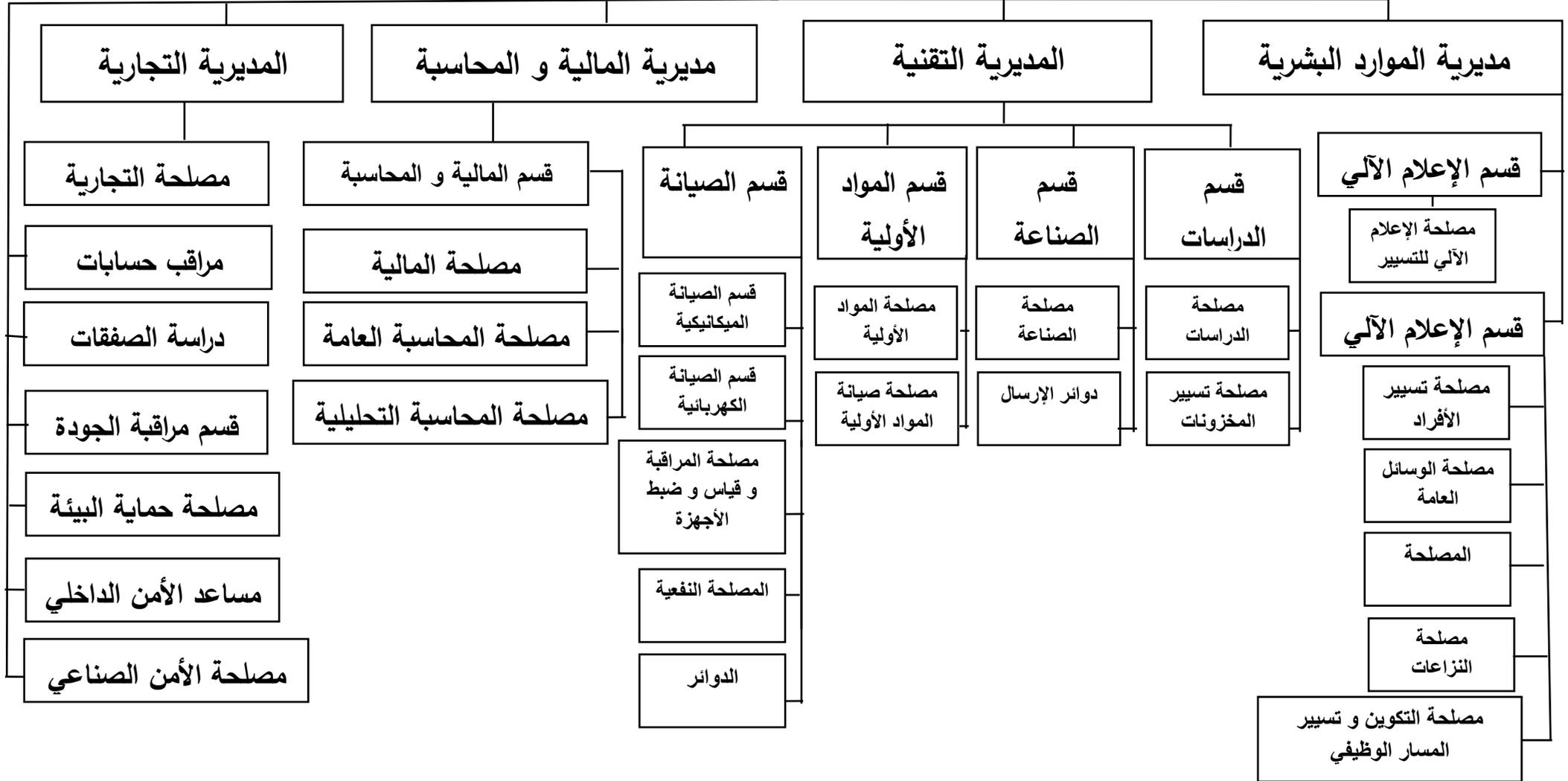
رابعا: الهيكل التنظيمي ونظام العمل بالشركة

شكل (4-2): الهيكل التنظيمي لشركة

الإسمنت ومشتقاته سعيدة

المديرية العامة

الأمانة



1- الهيكل التنظيمي للشركة:

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة الاسمنت بسعيدة من العديد من المديريات والأقسام والورشات تقوم بالعمل المتجانس لتسيير شؤون المؤسسة وتمكينها من الحصول على أحسن النتائج وتطويرها وتحقيق أهدافها المسطرة ويمكن تلخيص وظائفها فيما يلي:

أ - المديرية العامة:

تهتم بتسيير الوحدة والربط بين المصالح والتنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات الشركة و تساعد أمانة المديرية التي تقوم بالعباية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل والخارج، كما للشركة مجلس إدارة يرأسه مديرها العام الذي يعين من طرف أعضاء مجلسها. ويجتمع هذا المجلس بدعوة من رئيسه كلما اقتضت الضرورة لذلك لدراسة مواضيع هامة والمصادقة على مشاريع لصالح الشركة.

تنقسم المديرية إلى عدة مديريات فرعية تنفرع إلى دوائر وأقسام ومصالح:

✓ المديرية التقنية :

تقوم بتنفيذ برامج العمل المسطر والقيام به وتحسين وضعية النشاط الإنتاجي وإعطاء التوجيهات للمصالح الأخرى وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة وبتقنيات حديثة مع إبقاء الوحدة في نشاط مستمر وكذا توزيع منتجاتها في ظروف ملائمة وهي تجمع أربع أقسام وكل قسم له عدة مصالح:

● قسم المواد الأولية: تقوم بمهمة تموين المؤسسة بالمواد الأولية لعملية الإنتاج و بها

مصلحتين هما:

- مصلحة المواد الأولية (الاستغلال المنجمي).

- مصلحة صيانة العتاد

● قسم التصنيع والإنتاج: مهمتها مراقبة سير الإنتاج في جميع مراحل حتى توزيعه وبها

مصلحتين هما:

- مصلحة تصنيع المواد الأولية.

- مصلحة التوزيع .

• قسم الصيانة: تكمن مهمتها في حالة حدوث أي عطب في الآلات فتقوم بعملية الإصلاح على أحسن حالة و ضمان صيانة المعدات و تشغيلها جيدا و بها عدة مصالح:

- المصلحة الميكانيكية
- المصلحة الكهربائية
- مصلحة المراقبة و قياس و ضبط الأجهزة
- المصلحة المنفعة

• قسم الدراسات و التخطيط: و تنقسم إلى ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الدراسة و التخطيط
- مصلحة تسيير المخزونات
- مصلحة المشتريات و التموين

✓ المديرية التجارية:

تقوم بتسويق أو بيع المنتج النهائي بعد عملية التصنيع وتضم:

• مصلحة البرمجة: تقوم هذه المصلحة بدراسة ملف الزبون الذي يتكون من السجل التجاري, البطاقة الجبائية, وصل الطلب, نسخة من بطاقة التعريف.

• مصلحة الفواتير: بعد قبول ملف الزبون تقوم هذه المصلحة بإنجاز الفاتورة بالكمية المسموح بها وتقدم إلى الزبون مع الكمية التي اشتراها, كما تسجل الكمية المتبقية عندها لتردها لاحقا, كما تبعث الشيكات إلى مكتب الخزينة و الفواتير إلى المحاسبة العامة.

✓ مديرية المالية والمحاسبة:

تقوم بالحسابات وتسيير ميزانية الشركة لسنة كاملة تتكرر باستمرار, وتقوم بالعمليات البنكية وتحضير الشيكات (الصكوك للعملاء من أجل دفع ثمن خدمتهم أو سلعتهم) وتضم دائرة المالية والمحاسبة التي بدورها تجمع مصلحة المالية, مصلحة المحاسبة العامة مصلحة المحاسبة التحليلية وكلها تقوم بأعمال مكملة لبعضها البعض تصب في وعاء يسمى التسيير المالي للشركة في ظل ميزانية محددة خلال سنة ميلادية معينة.

ب - مديرية الموارد البشرية:

تتكون مديرية الموارد البشرية لشركة الاسمنت بسعيدة من دائرتين تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب في تطوير الشركة ومواكبة التكنولوجيا والتقدم الحاصل من حولها حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العمال سواء بالتكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل التأمين والتكفل الصحي ، ويمكن توضيحهم كما يلي:

✓ قسم الإدارة العامة: التي يعمل تحت إدارها خمسة مصالح:

- مصلحة المستخدمين: تتكفل بالجانب المادي للعامل كتحضير أجرته وإعداد الوثائق التي يحتاجها من سندات كشهادات العمل ,تغيير المناصب إنهاء علاقة العمل الإمضاء على العطل.....الخ.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتكفل بالعامل من ناحية الضمان الاجتماعي كتعويض مصاريف الأدوية بنسبة 80 % والعطل المرضية 50 % والمستشفى 100% إلى جانب متابعة ملف التقاعد وما ينجر عنه من تعويضات.
- مصلحة الوسائل العامة: هي مصلحة مختصة بمهنة النظافة والنقل الخفيف وكذا شراء المكاتب والتجهيزات وتحرير أمر بالمهمات بالنسبة للسائقين للقيام بمهمات يومية أو شهرية.
- مصلحة التكوين و تسيير الخبرة: يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم وأيضاً للمتمتعين والمتربصين من تكوين مهني لتوجيههم على حسب التخصص المرغوب فيه.
- مصلحة المنازعات: تعتبر مصلحة المنازعات مصلحة مهمة باعتبارها تعالج قضايا الشركة بالدرجة الأولى بالإضافة إلى ذلك لها دور مهم في تأمين ممتلكات الشركة وتطهيرها وإبرام الصفقات.

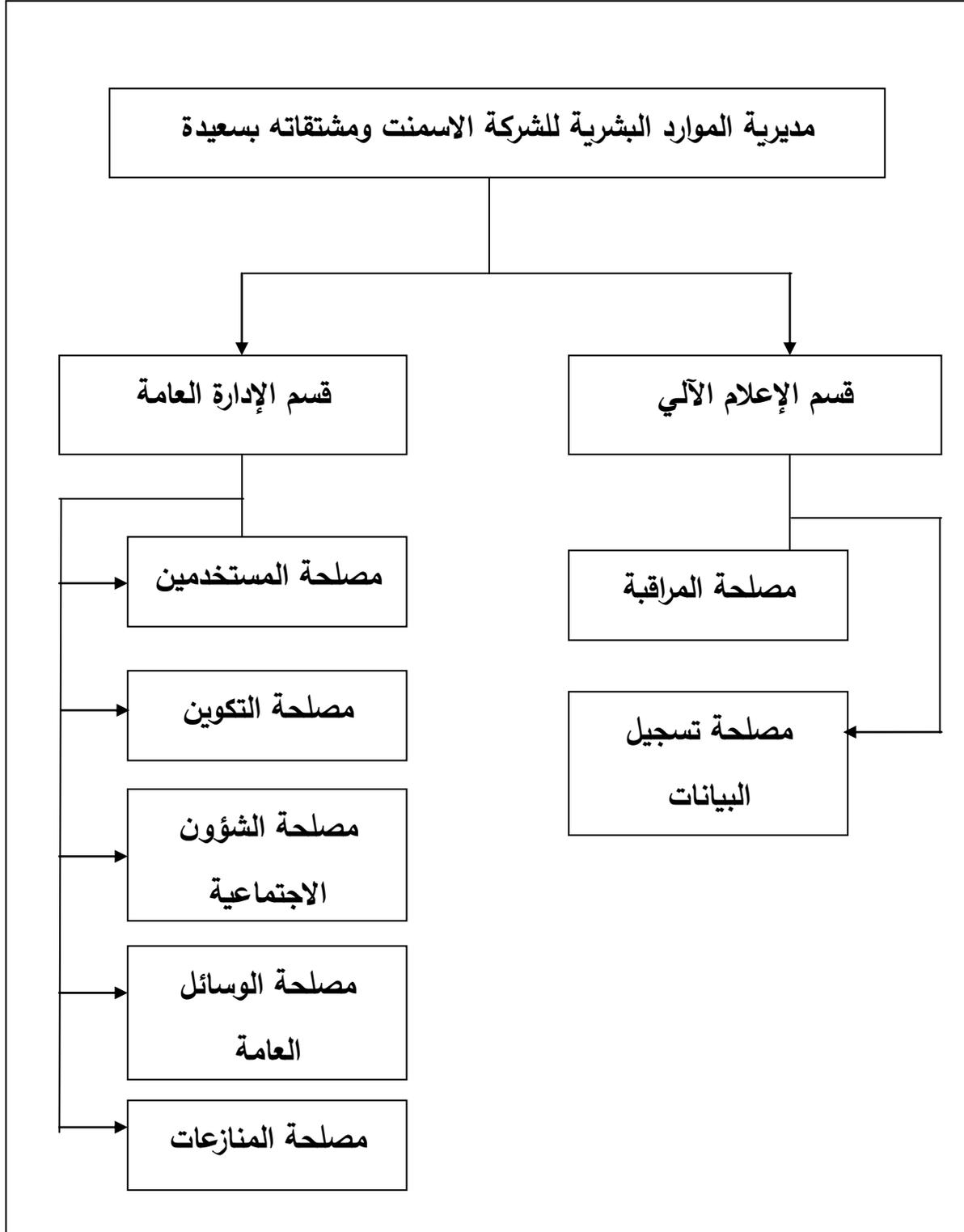
✓ قسم الإعلام الآلي: و توجد بها مصلحتين وهما:

– مصلحة المراقبة: تقوم هذه المصلحة بدور هام في عملية تسيير الإنتاج حيث يتمثل عملها في مراقبة الآلات والتحكم في طريقة عملها (آلة الطحن و التبريد و الفرن) وأي عطب يعني ذلك وجود خلل يجب إصلاحه فوراً بالاتصال بالمصلحة المعنية لإصلاح العطب وتتوفر هذه المصلحة على أجهزة إعلامية جد متطورة.

– مصلحة تسجيل البيانات: يتمثل دورها في تسجيل المعلومات وطبعها وتسجيلها وبرمجتها إلى أرقام و رموز حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور وطبع الميزانيات وجداول المحاسبة و الفواتير...الخ.

والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

الشكل (3-4): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق المؤسسة

2- نظام العمل في الشركة:

يتمثل نظام العمل في شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (1-4): نظام العمل في شركة الاسمنت بسعيدة

الأيام	نظام العمل العادي
من الأحد إلى الخميس	الفترة الصباحية: من 08:00 إلى 12:00
	الفترة المسائية : من 12:30 إلى 16:00

المصدر: وثائق المؤسسة

إن الساعات الإضافية لا تفوق 4 ساعات في يوم عمل كحد أقصى، العطلة الأسبوعية ممثلة في يوم الجمعة والسبت، أما العطلة السنوية ممثلة في شهر كامل.

3- توزيع عدد العمال:**الجدول(2-4): توزيع عدد العمال**

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	373	360	342	309	307	293

المصدر: وثائق المؤسسة

وبالنسبة لتوزيع عدد العمال حسب الوظائف كما هو مبين في الجدول لسنة 2013:

الجدول (3-4): توزيع العمال حسب العدد والوظائف لسنة 2013

الوظيفة	العدد
الإطار المسير	1
الإطارات العليا	26
الإطارات	68
أعوان التنفيذ	149
أعوان الضبط	32
المؤقتين	11
عقود ما قبل	1
المتعاقدين	5
المجموع	293

المصدر: وثائق المؤسسة

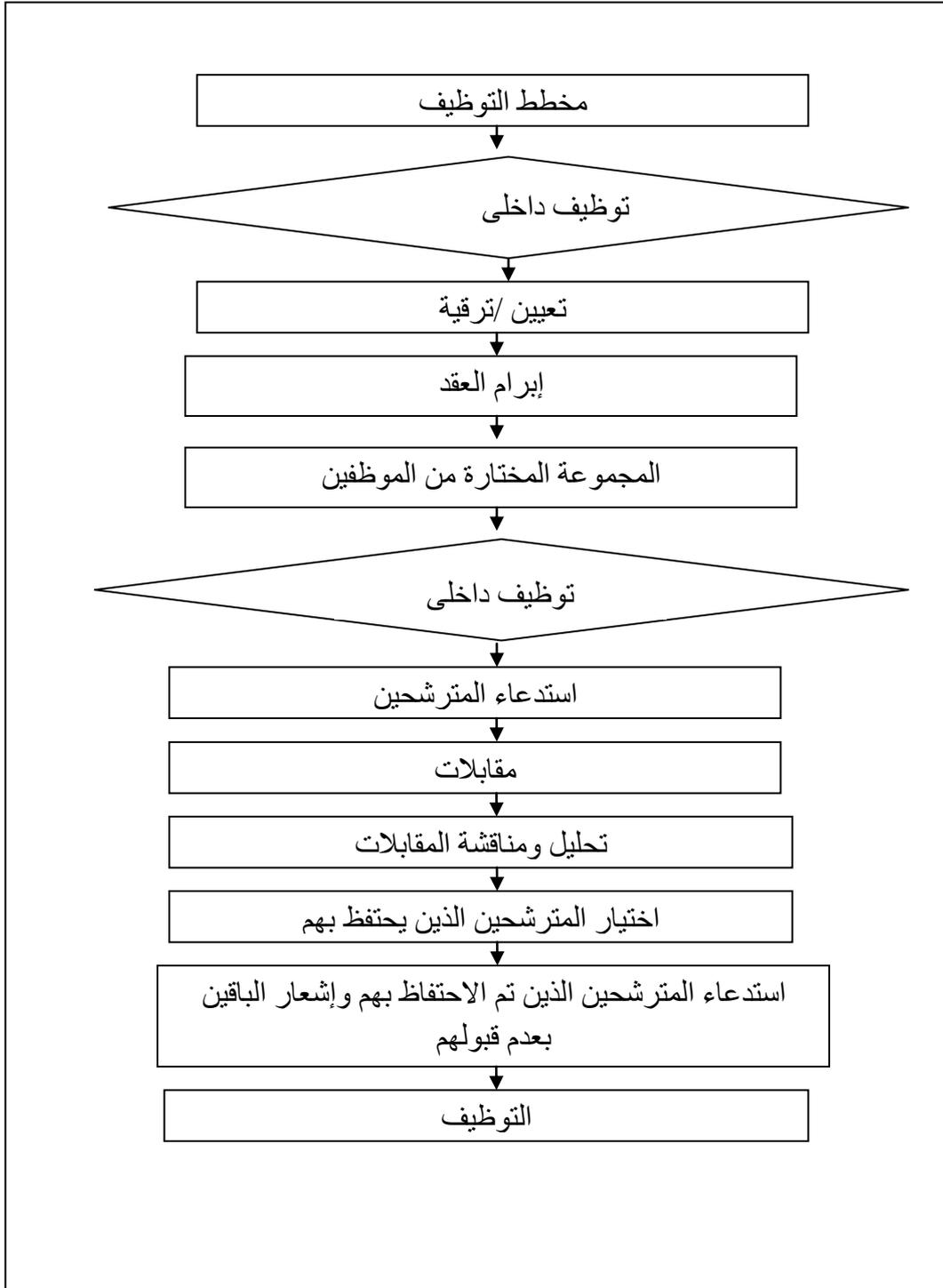
خامسا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للشركة

تنتهج مديرية الموارد البشرية إستراتيجية ثابتة ناتجة عن إجراء وضع نظام الجودة حيز التطبيق، وهذه الإستراتيجية تشمل عمليات: التوظيف، التكوين، الأجور والحوافز.... الخ، و ذلك بإتباع إجراءات متتابعة و مترابطة إلى حين بلوغ وتحقيق إحدى العمليات المذكورة.

1-التوظيف:

تتبع الشركة عدة خطوات لتزويد الشركة بالعمال المناسبين ومن أهم الخطوات هذه هو وضع مخطط التوظيف بعد تحديد والتنبؤ باحتياجات الشركة من العمال الذين سيتم توظيفهم داخليا أما خارجيا فيتم توفير الموظفين عن طريق الاستقطاب الذي يمكن من خلاله جذب طالبي العمل الموظفين عن طريق الاستقطاب ثم تأتي عملية اختيار الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف وذلك بعد قيامهم بالمقابلات والاختبارات ثم تأتي مرحلة تعيينهم وبعد التعيين تقوم الشركة بإبرام العقد الغير محدد. والشكل التالي يوضح مخطط التوظيف في الشركة:

الشكل (4-4): مخطط التوظيف في الشركة



المصدر: من إعداد الطالب استنادا وثائق المؤسسة

1-التكوين:

تقوم الشركة بوضع برنامج سنوي لعمليات التكوين من مختلف عناصر العمال المنتمون لمختلف المصالح، و بالخصوص الترقية هذا يرجع إلى طبيعة النشاط.
يتم تسجيل العمال الذين يمكنهم متابعة تكوين ما في قائمة "مخطط التكوين" Plan de Formation و ذلك حسب ما يلي:

يقوم مخطط التكوين في شركة الاسمنت على أربعة مراحل وهي:

- أ - احتياجات التكوين أي يكون بالتنسيق مع رؤساء المصالح و الدوائر أو الأقسام
- ب - مراعاة مناصب التي لها أولوية في نوعية المنتج وهذا حسب التوجه العام للمؤسسة مثال كتجديد الآلات .
- ج - العمال الذين تم توظيفهم (الجدد).
- د - بعد عملية التقييم التي تفرز عمال في مستوى أدنى من المستوى المرجو أو المطلوب.

ومن أهم الوسائل المتاحة للتكوين :

- مراكز خاصة للتكوين خارج المؤسسة في مثال هذا المجال ومن بينهم CFIC.
- وجود عدد ممكن من المؤطرين داخل الشركة المكلفين بتكوين العمال .
- يوجد ميزانية مخصصة لعملية التكوين .

✓ أنواع التكوين في الشركة:

إن شركة الاسمنت تهتم بنوعين من التكوينات :

- أ - التكوين الداخلي: وهو التكوين الذي يتم داخل الشركة .
- ب - التكوين الخارجي: وهو التكوين الذي يتم خارج المؤسسة وينقسم إلى نوعين :
 - التكوين داخل الوطن: وهو تكوين إجباري بالنسبة إلى الموظفين، ومدته تكون بين أسبوع إلى شهر على شكل تربية ومن أهم المراكز التي تتعامل معهم هذه المؤسسة هو

C.F.I.C بالجزائر العاصمة وهو عبارة عن مدرسة خاصة بتكوين عمال المؤسسة على المستوى الجزائري.

- التكوين خارج الوطن: وهو أيضا تكوين إجباري والهدف منه الاتصال بالعالم الخارجي من اجل تجديد العلوم ومسايرة التطور التكنولوجي، ومن أهم الدول التي تتعامل معها فرنسا، بلجيكا، ألمانيا..الخ.

و بالتالي نرى بأن التكوين بهذه المؤسسة نوعان تقني، مثل الميكانيك الصناعية، تشغيل قاعة المراقبة، التحاليل الكيميائية المخابر... و في المجال الإداري المالية و المحاسبة، تسيير المخزونات، التموين....

2- تقييم أداء العمال للشركة :

إن إستراتيجية تقييم أداء العمال داخل أي مؤسسة من أهم العناصر المساهمة في نجاح هذه المؤسسة نظرا للبعد الذي يتسم به معنى الأداء والذي هو عبارة عن التفاعل بين السلوك والانجاز ولذلك يجب تخصيص نظام متكامل لتقييم أداء العمال داخل الشركات، ويحتوي هذا النظام على مجموعة من المقاييس أو المعايير التي يقاس بها الأداء ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

-الإنتاجية - الفعالية - الكفاءة - النوعية - تحقيق الربح

وهذه المعايير مستعملة في الكثير من دول العالم ، بينما في الجزائر فان معظم مؤسساتها وشركاتها لا يوجد فيها نظام تقييم أداء بالمعنى الحقيقي ومن بين هذه الشركات شركة الاسمنت ومشتقاته SCIC التي تعتمد في تقييم أداء عمالها على مجموعة من المستويات في جميع المجالات أي المستويات من المستوى الأول إلى المستوى الخامس في مجالات المعرفة الفكرية، التكوين، الكفاءة، والنوعية . والجدول التالي يبين تقييم أداء عامل من عمال الشركة :

الجدول (4-4): جدول تقييم العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة

5	4	3	2	1	مستويات التقييم	
					التكوين	المعرفة
					ضبط الصناعة	المعرفة الفكرية
					ضبط الشحن	
					الإعلام	
					كيمياء الاسمنت	
					ضبط المادة	
					القرار في مجال	الكفاءة
					استخدام القيادة	
					ضمان إتقان	
					الفعالية اليومية	
					إثبات لمقاومة	
					إثبات المبادرة	
					الصرامة	
					هامش النوعية	متطلبات النوعية
					القوانين	
					التسجيلات	
					التخصص	
					مراجعة الإدارة	
					تحسيس	
					احترام البرامج	

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على وثائق المؤسسة

3-الأجور والحوافز:

تهدف الشركة من خلال هذه الإستراتيجية إلى السيطرة على سلوكيات مواردها البشرية وحثهم على تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

✓ أنواع الحوافز في الشركة: هناك جملة من التحفيزات المادية المستعملة في الشركة وهي مشاركة العمال في أرباح الشركة السنوي و تعطى عندما نتأكد بفضل الحسابات أن الشركة حققت أرباحا و يتم ذلك بعد المصادقة عليها من طرف مجلس إدارة الشركة التي تعرض على جمعية غير عادية، وعلاوة النجاحة PERFORMANCE وذلك في حالة تحقيق الأهداف المسطرة (الإنتاجية الاقتصادية والمالية)، إضافة إلى منحة شهرية و تعطى عند تحقيق الشركة عتبة معينة من الإنتاج في الشهر قد تصل إلى 100% من الأجر القاعدي.

4-إستراتيجية الشركة في تسيير الموارد البشرية :

إن هذه الشركة تتبع إستراتيجية في تسيير الموارد البشرية وبفضل استراتيجيتها والدور الفعال للتكنولوجيا في تسطير هذه الإستراتيجية أصبحت شركة الاسمنت من أهم المؤسسات الاقتصادية وحتى من أهم المؤسسات الرائدة في مجال التحكم في الإنتاج بفضل تسييرها المحكم للموارد البشرية بعد مرورها بمرحلة ركود نتيجة عدم استغلال اليد العاملة المؤهلة. وقد مرت شركة الاسمنت ومشتقاته أثناء تطبيقها لإستراتيجيتها بمرحلتين :

المرحلة الأولى: تمتد من سنة 2001 إلى 2005 و التي تمثل عجز المؤسسة في زيادة إنتاجيتها رغم كل المحاولات كزيادة في عدد العمال من كفاءات و خرجي الجامعات وغيرها.

المرحلة الثانية: تمتد من سنة 2006 إلى يومنا هذا والتي تمثلت في الدراسات ووضع خطط إستراتيجية للخروج من شبح الهيكله وهذا بإعداد مجموعة من القرارات ومن أهمها:

✓ النظر في حجم العمالة و محاولة تقليصها و الاعتماد على الكفاءات الشابة ووضع برامج تكوينية لزيادة تطوير العمال و توعيتهم.

✓ استيراد آلات جديدة للعمل على زيادة الإنتاج.

✓ الاستغناء عن تسير بعض الخدمات و توكيلها لبعض الشركات المختصة مثل: شركة النظافة و الأمن و الوقاية وهذا للتركيز في بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيق أرقام قياسية في الإنتاج والجودة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر أهمها: تحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 20 لتحليل البيانات وسوف نتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع دراستنا على جميع عمال وموظفي شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة والمقدرة 293 عامل لسنة 2013

ثانياً: عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث وزعت الاستمارات على 180 عامل وموظف وكان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب153 استمارة اي بنسبة 52.21% من إجمال عمال وموظفي الشركة وهذا يعني ان عينة الدراسة مثالية.

ثالثاً: بيانات الاستمارة:

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استمارة تكونت من المعلومات الشخصية وسبع محاور أساسية للإمام بموضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت المحاور البحث على النحو التالي:

- المحور الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
- المحور الثاني: اختيار المكونين (المشرفين على التكوين)
- المحور الثالث: اختيار المتكونين (العمال المعنيين بالتكوين)

- المحور الرابع: تصميم الدورات التكوينية
- المحور الخامس: تحديد أهمية الحوافز التي تساهم في رفع كفاءة أداء العمال
- المحور السادس: تقييم العملية التكوينية
- المحور السابع: علاقة التكوين والتحفيز بالأداء

المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

I. دراسة وتحليل الاستبيان:

لقد قمت بتحديد المشكلة (الظاهرة)، التكوين والحوافز و تقييم الأداء وكانت نمذجة المتغيرات (العوامل) المتعلقة بالظاهرة على النحو التالي:

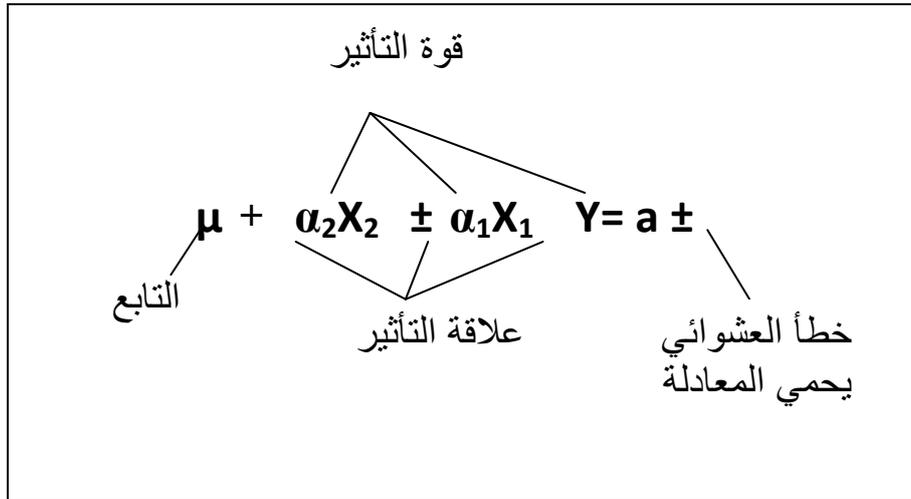
$$Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots)$$

↓ التابع
↓ المستقلة

وبالتالي العلاقة الصريحة تكمن في:

- قوة التأثير (المعلومات، الوسائط)
- اتجاه التأثير (+ علاقة طردية، - علاقة عكسية)
- μ الخطأ العشوائي ويستخدم لغرض حماية النموذج

إن النموذج الجيد هو النموذج الأكثر تقييم للظاهرة من العوامل والمتغيرات، وهو الأكثر تقييم للظاهرة والأقل ارتباطاً بينهما، كما أنه النموذج الذي يقترب نتائجه من الواقع وبالتالي تتبين هذه العلاقة في النموذج التالي:



ومنه يمكن صياغة معادلة (النموذج) دراستنا على النحو التالي:

$$f = \text{الأداء} (\text{المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحوافز، التكوين})$$

فتوصلنا في تحليلنا للاستبيان إلى ما يلي:

المعلومات الشخصية:

1- نوع الجنس:

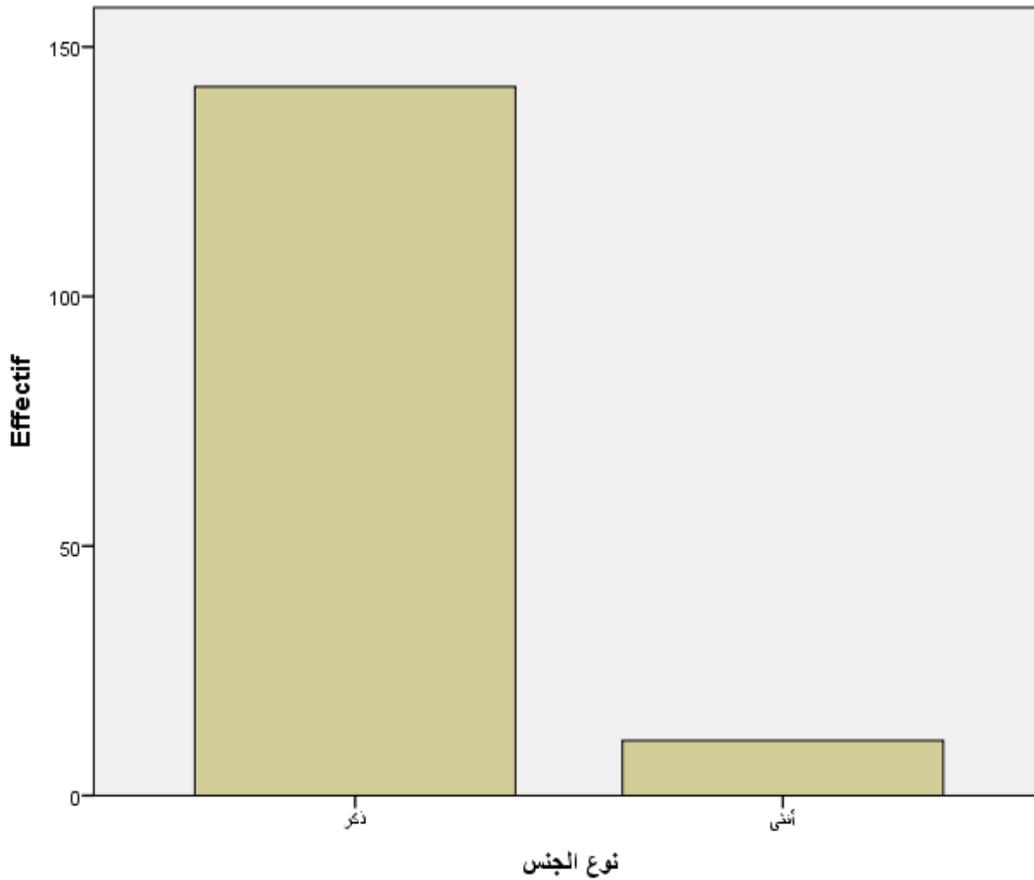
Effectifs

نوع الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	142	92,8	92,8	92,8
أنثى	11	7,2	7,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

GRAPH

/BAR (SIMPLE) = COUNT BY الجنس



DESCRIPTIVES VARIABLES=الجنس
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
نوع الجنس	153	1	2	1,07	,259
N valide (listwise)	153				

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من عمال العينة المدروسة يتعلق بالجنس هي من الذكور بلغ عددهم 142 عامل بنسبة 92.8% خلافا بنسبة الإناث 7.2% وهذا راجع إلى طبيعة العمل في الشركة .

2-سن العمال:

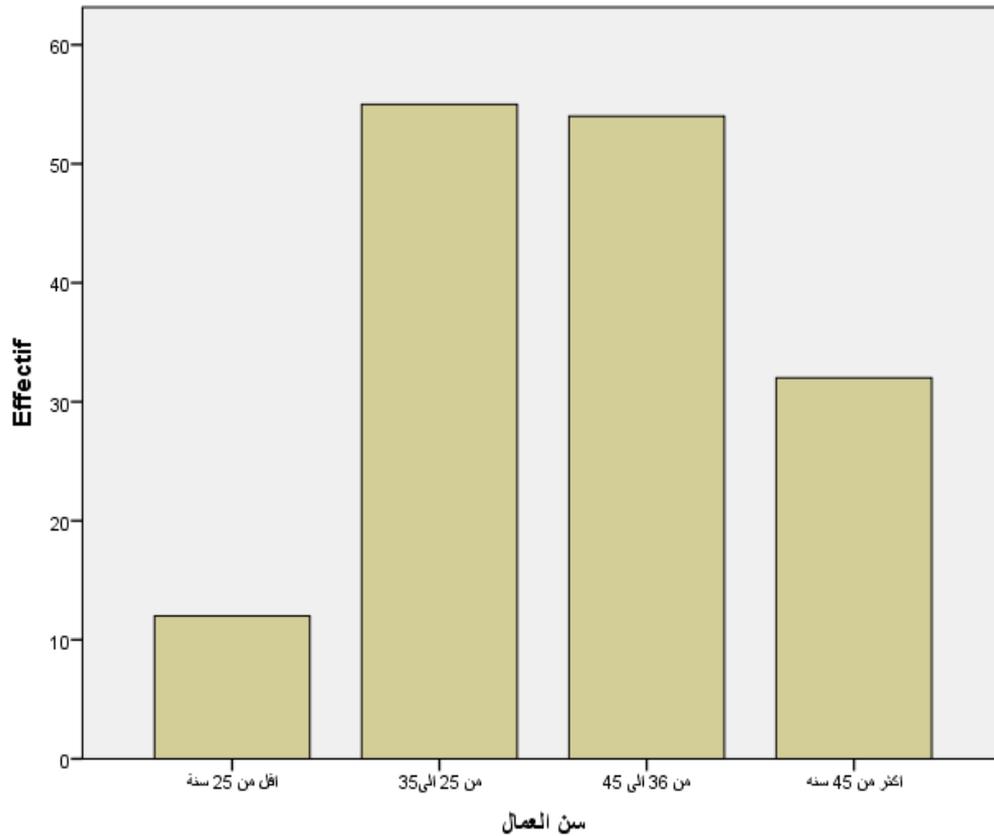
Effectifs

سن العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 25 سنة	12	7,8	7,8	7,8
من 25 الى 35	55	35,9	35,9	43,8
من 36 الى 45	54	35,3	35,3	79,1
اكثر من 45 سنه	32	20,9	20,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

GRAPH

/BAR (SIMPLE) =COUNT BY السن .



DESCRIPTIVES VARIABLES=السن

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سن العمال	153	1	4	2,69	,891
N valide (listwise)	153				

يوضح لنا الجدول أن نسب أعمار عمال العينة المدروسة متقاربة خاصة الفئتين اللتين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة و بين 36-45 سنة أي ما يعادل نسبة 35.9 و 35.3 على التوالي إما الفئة التي يتجاوز أعمارهم 45 سنة هي بنسبة 20.9 وهذا يدل على استقرار العمال في الشركة أي تعتمد على العمال ذوي الخبرة الجيدة والكبيرة.

3- المؤهلات العلمية:

Effectifs

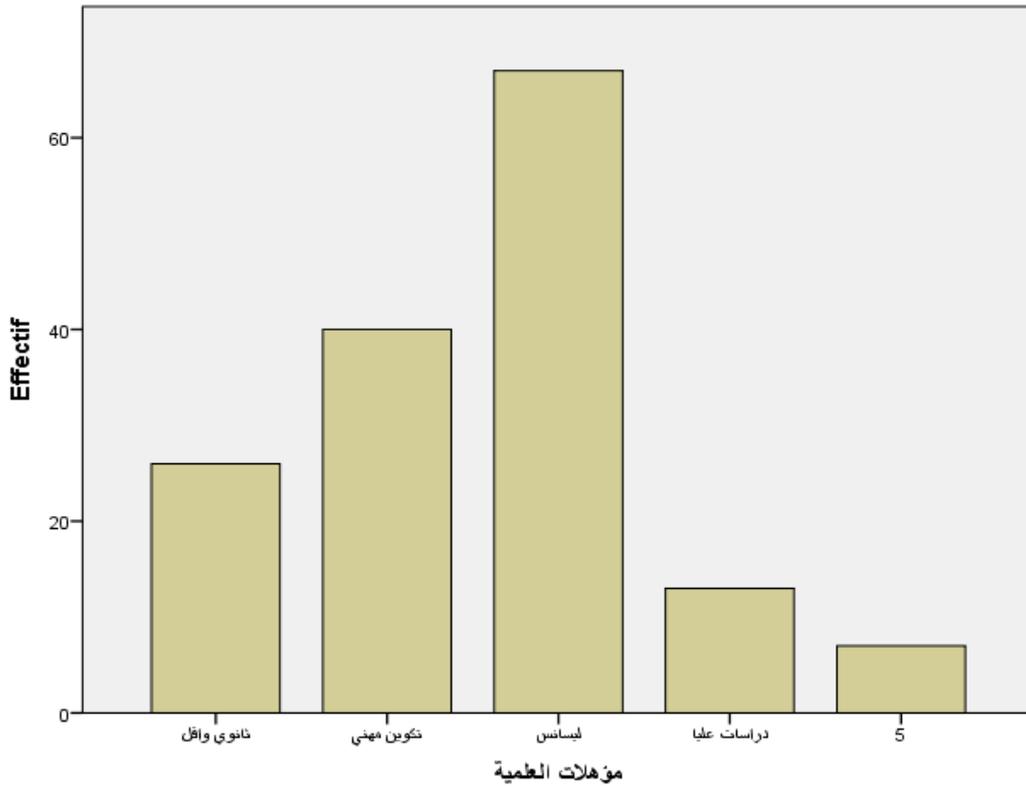
مؤهلات العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي و اقل	26	17,0	17,0	17,0
تكوين مهني	40	26,1	26,1	43,1
ليسانس	67	43,8	43,8	86,9
دراسات عليا	13	8,5	8,5	95,4
5	7	4,6	4,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

GRAPH

.المؤهلات BY=COUNT (SIMPLE) /BAR

Diagramme



DESCRIPTIVES VARIABLES=المؤهلات
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مؤهلات العلمية	153	1	5	2,58	1,018
N valide (listwise)	153				

نلاحظ من خلال الجداول بان المستوى التعليمي الذي تعتمد عليه الشركة هي فئة الجامعيين (ليسانس) التي بلغت 43.8 وهي أعلى نسبة وتليها نسبة التكوين المهني بنسبة 26.1 وهذا ما يؤكد بان إستراتيجية الشركة تعتمد على الفئات المثقفة ذات المؤهلات العلمية يليه مستوى الثانوي واقل بنسبة 17 والدراسات العليا بنسبة 8.5 وذلك راجع لسياسة التوظيف بالشركة ومتطلباتها من إطارات وأعاون تقنيين وتنفيذيين.

4- سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

Effectifs

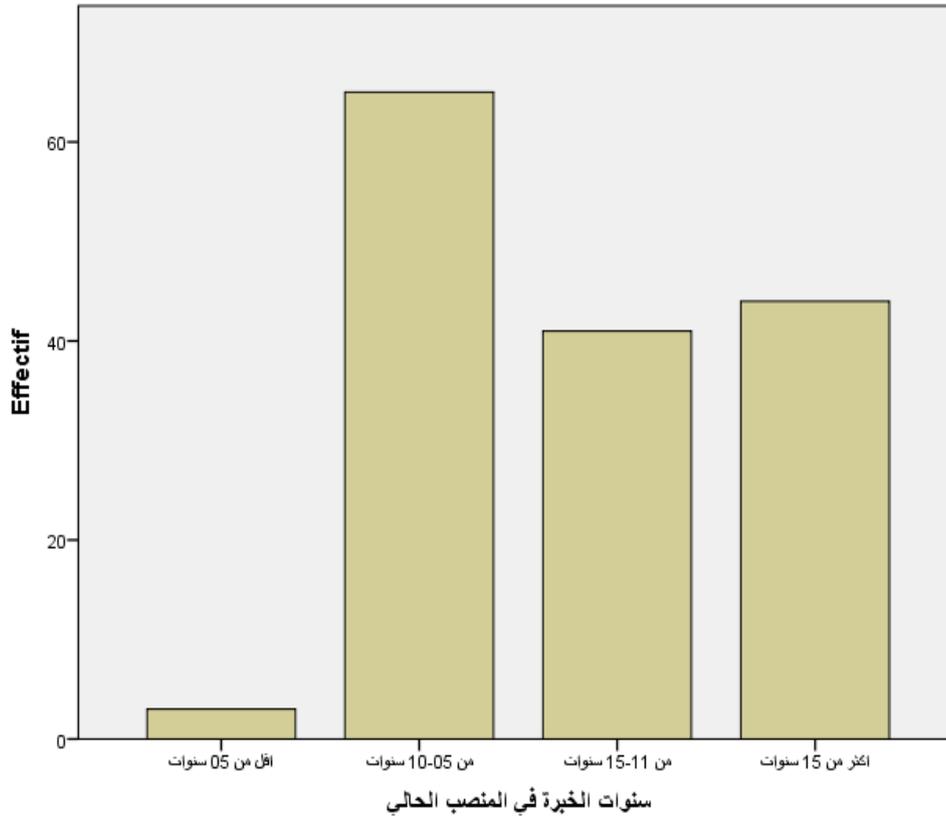
سنوات الخبرة في المنصب الحالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	3	2,0	2,0	2,0
من 05-10 سنوات	65	42,5	42,5	44,4
من 11-15 سنوات	41	26,8	26,8	71,2
أكثر من 15 سنوات	44	28,8	28,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

GRAPH

/BAR (SIMPLE) = COUNT BY الخبرة .

Diagramme



DESCRIPTIVES VARIABLES=الخبرة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سنوات الخبرة في المنصب الحالي	153	1	4	2,82	,874
N valide (listwise)	153				

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من العمال العينة المدروسة ذوي الخبرة في المنصب الحالي هي الفئة من 5-10 سنوات بنسبة 42.5 ثم يليها الفئتين من 11-15 سنة وأكثر من 15 سنة بنسبة 26.8 و 28.8 على التوالي وأخيرة فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 2 وهذا يعني أن اغلب العمال تتوفر لديهم أقدمية في مناصبهم الحالية لكي يكتسبون الخبرة في وظائفهم.

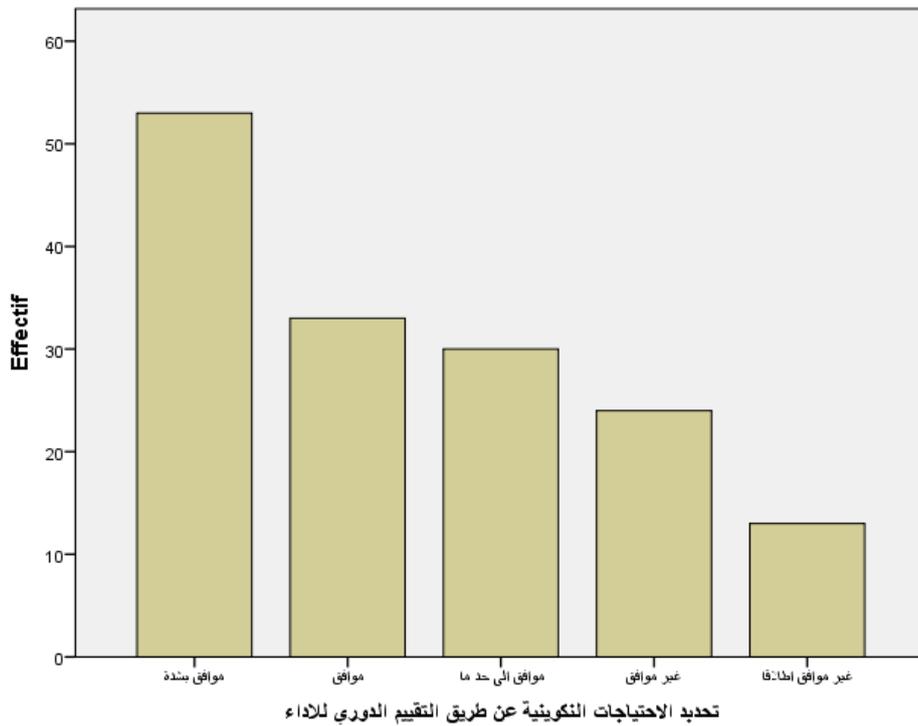
أولاً: تحليل النتائج الخاصة بتحديد الاحتياجات التكوينية

السؤال 01: يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق التقييم الدوري للأداء؟

Effectifs

تحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق التقييم الدوري للأداء

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	53	34,6	34,6	34,6
موافق	33	21,6	21,6	56,2
موافق الى حد ما	30	19,6	19,6	75,8
غير موافق	24	15,7	15,7	91,5
غير موافق اطلاقاً	13	8,5	8,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	



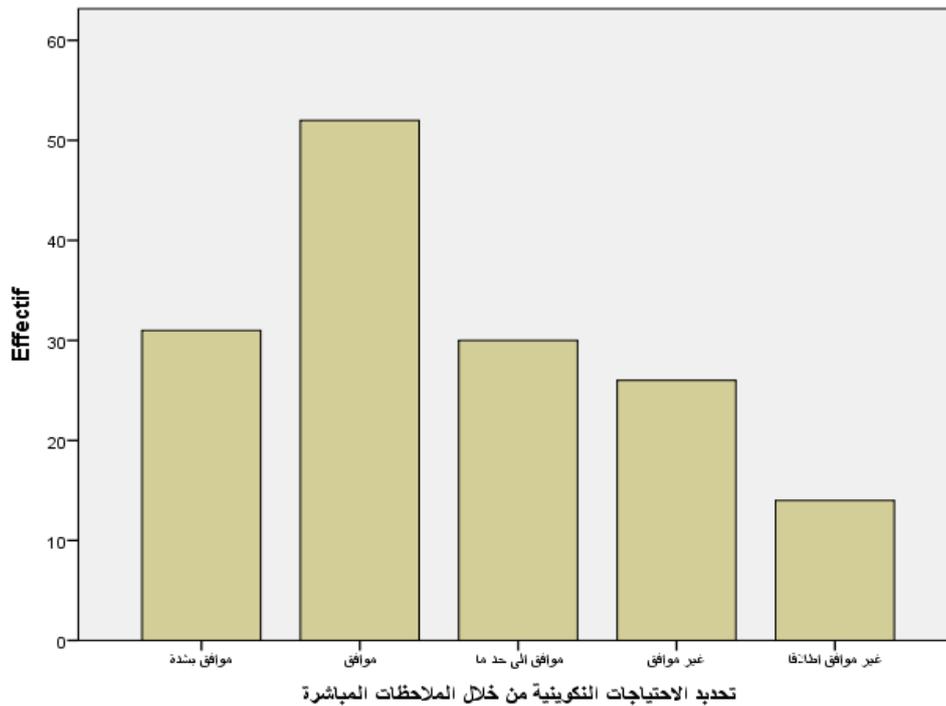
نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى أن عدد الإجابات بموافق بشدة على السؤال أخذ أعلى قيمة بنسبة 34.6% ثم موافق و موافق إلى حد ما نسبهم متقاربة 21.6% و 19.6% على التوالي وقل نسبة سجلت من خلال هذا التساؤل هم العمال الغير موافقين إطلاقاً بنسبة 8.5% وهذا يدل على انه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال في الشركة عن طريق التقييم الدوري للأداء.

السؤال 02 : يتم تحديد احتياجات التكوينية للعمال من خلال الملاحظات المباشرة ؟

Effectifs

تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال الملاحظات المباشرة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	31	20,3	20,3	20,3
موافق	52	34,0	34,0	54,2
موافق الى حد ما	30	19,6	19,6	73,9
غير موافق	26	17,0	17,0	90,8
غير موافق إطلاقا	14	9,2	9,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

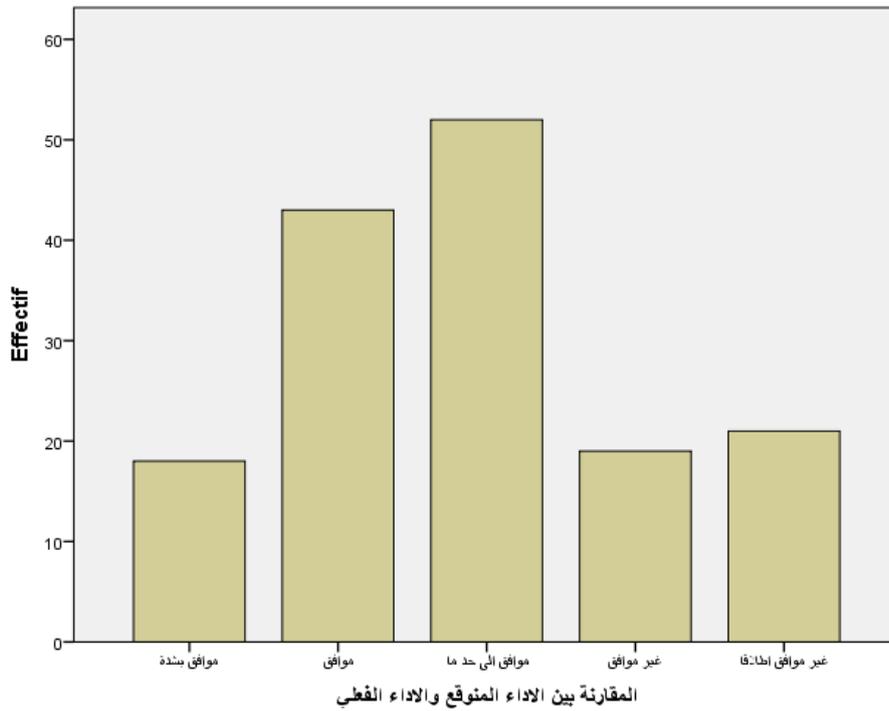


يتضح من خلال المخطط والجدول أن معظم العمال موافقون بان تحديد الاحتياجات التكوينية بالشركة من خلال الملاحظات المباشرة بنسبة 34 % ويليها العمال الموافقين بشدة والموافقين إلى حد ما 20.3% و 19.6% على التوالي وهذا يدل على أن ما يفوق 70% موافقون.

السؤال 03: يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي؟

الفعلي والأداء المتوقع الأداء بين المقارنة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	18	11,8	11,8
	موافق	43	28,1	39,9
	ما حد الى موافق	52	34,0	73,9
	موافق غير	19	12,4	86,3
	اطلاقا موافق غير	21	13,7	100,0
	Total	153	100,0	100,0

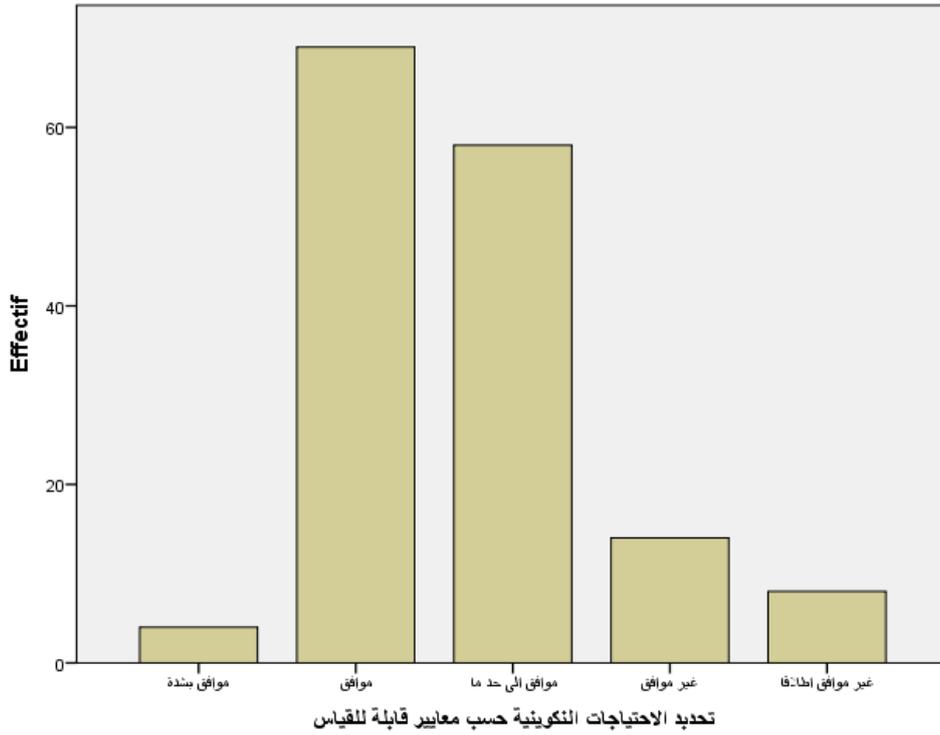


من خلال الجدول والمنحنى يتضح لنا أن معظم العمال موافقون بنسبة 73.9% على أن تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال في الشركة يتم من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي والبقية بنسبة 26.1% غير موافقون.

السؤال 04: يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على معايير قابلة للقياس؟

تحديد الاحتياجات التكوينية حسب معايير قابلة للقياس

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	4	2,6	2,6
	موافق	69	45,1	47,7
	ما حد الى موافق	58	37,9	85,6
	موافق غير	14	9,2	94,8
	اطلاقا موافق غير	8	5,2	100,0
	Total	153	100,0	100,0

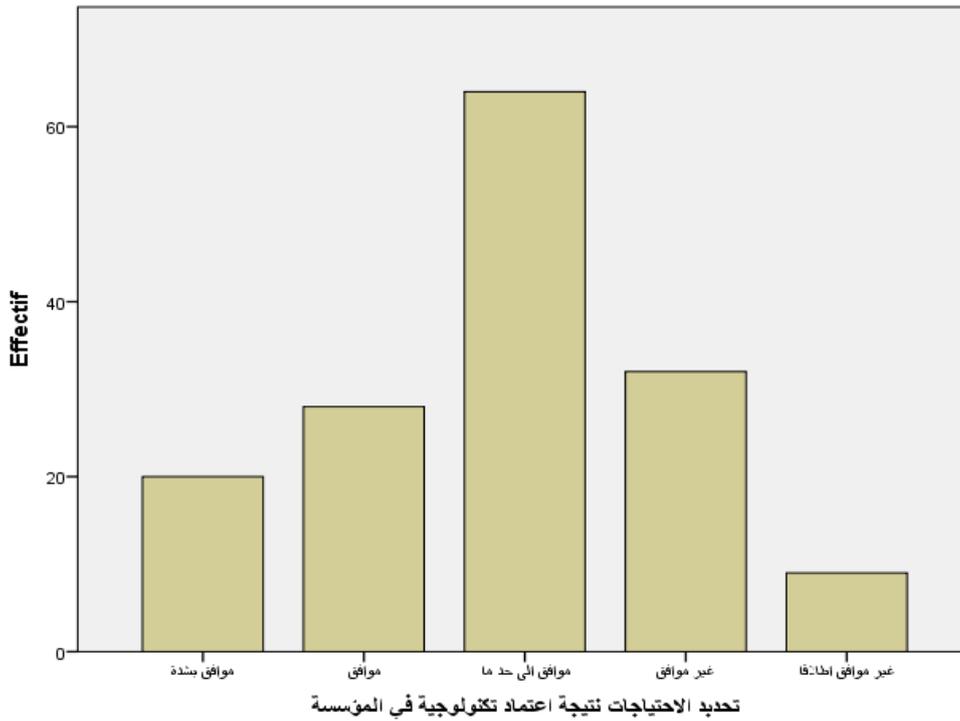


نلاحظ من الجدول والمنحنى أن معظم العمال موافقون وموافقون إلى حد ما بنسبة 45.1% و37.9% على التوالي ، أما أدنى نسبة سجلت بنسبة 2.6% موافقون بشدة على تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على معايير عملية قابلة للقياس وهذا يدل على أن اغلب العمال موافقون على هذا الأسلوب المتبع في المؤسسة.

السؤال 05 : يتم تحديد احتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة ؟

تحديد الاحتياجات نتيجة اعتماد تكنولوجيا في المؤسسة

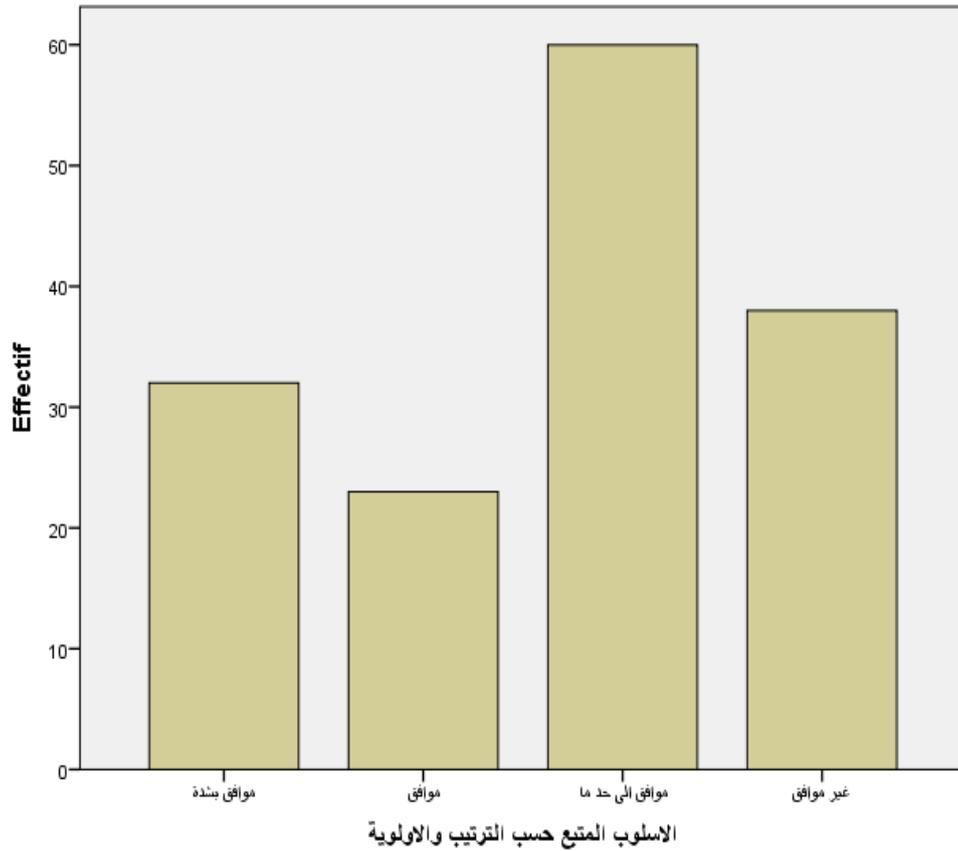
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	20	13,1	13,1
	موافق	28	18,3	31,4
	موافق الى حد ما	64	41,8	73,2
	غير موافق	32	20,9	94,1
	غير موافق إطلاقاً	9	5,9	100,0
	Total	153	100,0	100,0



نلاحظ من الجدول والمنحنى أن أغلب العمال موافقون إلى حد ما بنسبة 41.8 % و نسبة 18.3 % فهم موافقون و نسبة 13,1% موافقون بشدة ، أما أدنى نسبة سجلت بنسبة 5.9% غير موافقون إطلاقاً على تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة ، هذا يعني أن نسبة 64 % من العمال موافقون على هذا الأسلوب المتبع.

السؤال 06: الأسلوب المتبع في تحديد احتياجات التكوينية حسب الترتيب والأولوية ؟
الأسلوب المتبع حسب الترتيب والأولوية

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	32	20,9	20,9
	موافق	23	15,0	35,9
Valide	موافق الى حد ما	60	39,2	75,2
	غير موافق	38	24,8	100,0
	Total	153	100,0	100,0

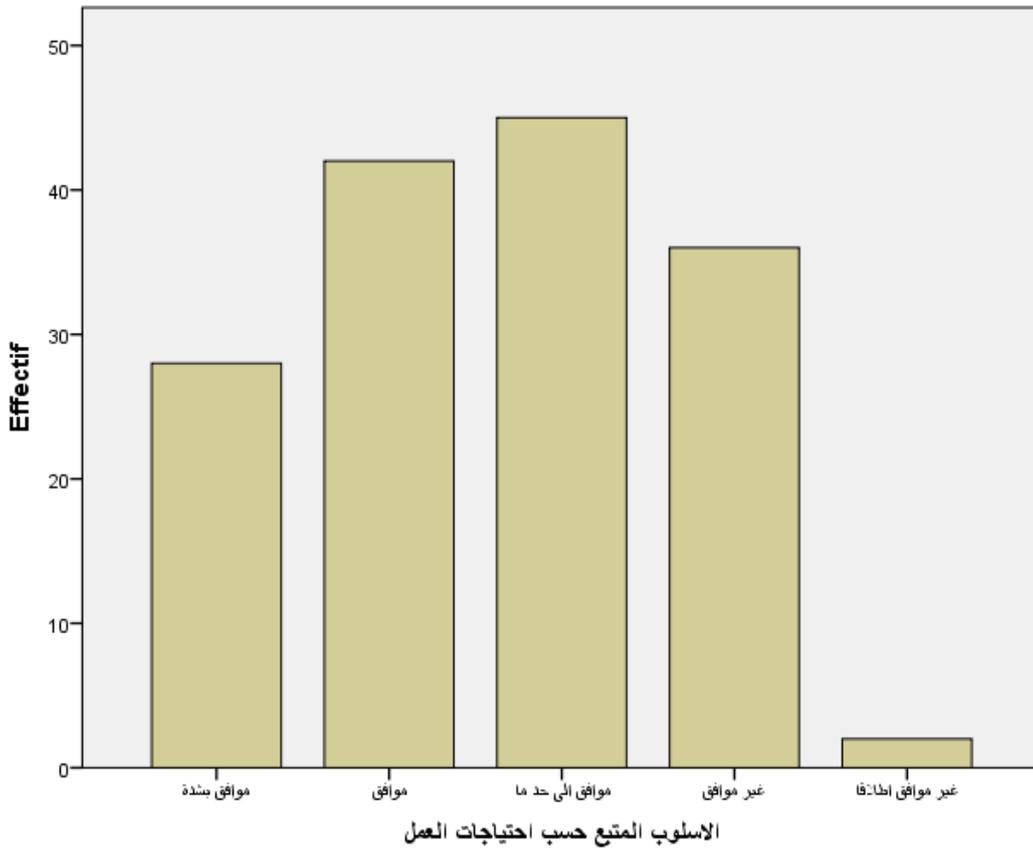


من خلال المنحنى والجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب العمال موافقون على الأسلوب المتبع في تحديد احتياجات التكوينية حسب الترتيب والأولوية و التي تفوق نسبتهم 75 % من عمال العينة المدروسة و الباقي حوالي 25 % غير موافقون على الأسلوب المتبع في المؤسسة.

السؤال 07: الأسلوب المتبع في تحديد احتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل ؟

الأسلوب المتبع حسب احتياجات العمل

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	28	18,3	18,3
	موافق	42	27,5	45,8
	موافق الى حد ما	45	29,4	75,2
	غير موافق	36	23,5	98,7
	غير موافق اطلاقا	2	1,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

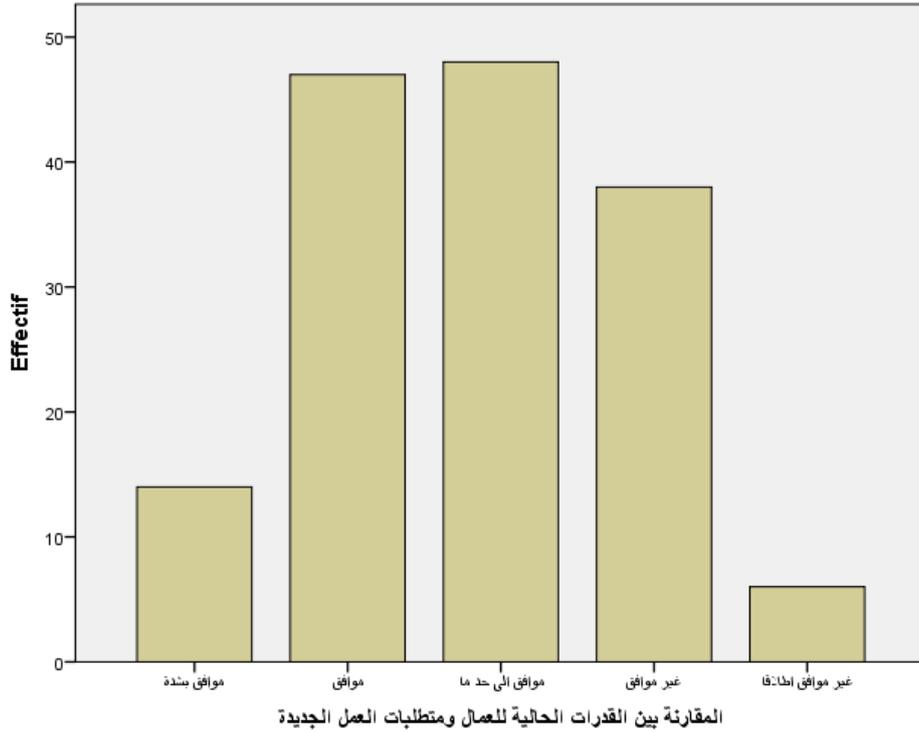


نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى أعلاه أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون وهذا بنسبة تفوق 75 % إلا أن نسبة 23.5 % غير موافقون 1.3% غير موافقون إطلاقا. فهذا يعني أن أغلبية العمال موافقون على الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب العمل في المؤسسة.

السؤال 08: يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعمال ومتطلبات العمل الجديدة؟

الجديدة العمل ومتطلبات للعمال الحالية القدرات بين المقارنة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	14	9,2	9,2	9,2
موافق	47	30,7	30,7	39,9
حد الى موافق ما	48	31,4	31,4	71,2
موافق غير	38	24,8	24,8	96,1
موافق غير اطلاقا	6	3,9	3,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

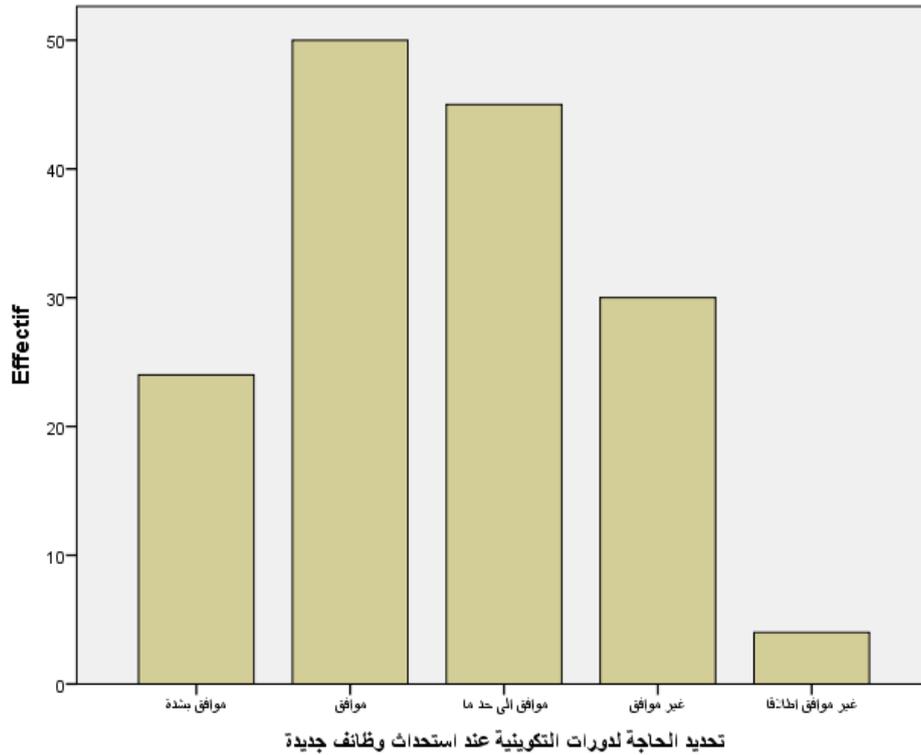


نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى أن القيم الأكبر هي للعمال الموافقون إلى حد ما والموافقون بنسبة 31.4 % و 30.7% على التوالي. أما عمال عينة الدراسة الغير موافقون 24.8% فهذا يدل على أن عمال المؤسسة موافقون على أن تتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعمال ومتطلبات العمل الجديدة.

السؤال 09: يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة ؟

تحديد الحاجة لدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	24	15,7	15,7
	موافق	50	32,7	48,4
	ما حد الى موافق	45	29,4	77,8
	موافق غير	30	19,6	97,4
	موافق غير اطلاقا	4	2,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	



يتضح من الجدول والمنحنى أعلاه أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم تحديد الحاجة لدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة بنسبة تفوق 77% بالمؤسسة.

- كما يبين الجدول التالي بعض المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لإجابات هؤلاء العمال على أسئلة المحور الأول للاستبيان المطروحة:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق التقييم الدوري للأداء	153	1	5	2,42	1,331
تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال الملاحظات المباشرة	153	1	5	2,61	1,242
المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	153	1	5	2,88	1,192
تحديد الاحتياجات التكوينية حسب معايير قابلة للقياس	153	1	5	2,69	,876
تحديد الاحتياجات نتيجة اعتماد تكنولوجيا في المؤسسة	153	1	5	2,88	1,070
الأسلوب المتبع حسب الترتيب والأولوية	153	1	4	2,68	1,068
الأسلوب المتبع حسب احتياجات العمل	153	1	5	2,62	1,076
المقارنة بين القدرات الحالية للعمال ومتطلبات العمل الجديدة	153	1	5	2,84	1,029
تحديد الحاجة لدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة	153	1	5	2,61	1,053
N valide (listwise)	153				

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى أهمية نسبية حاز عليها السؤالين المتعلقين بتحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي كذلك اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة (أكبر متوسط حسابي في الجدول) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن عمال العينة المدروسة قد أبدوا اهتماما خاصا بهما. وكان برأيهم أكثر نوع من أنواع تحديد الاحتياجات التكوينية الذي يمكن أن يساهم في رفع كفاءة العمال والمؤسسة، و يأتي بعدها مباشرة المقارنة بين القدرات الحالية

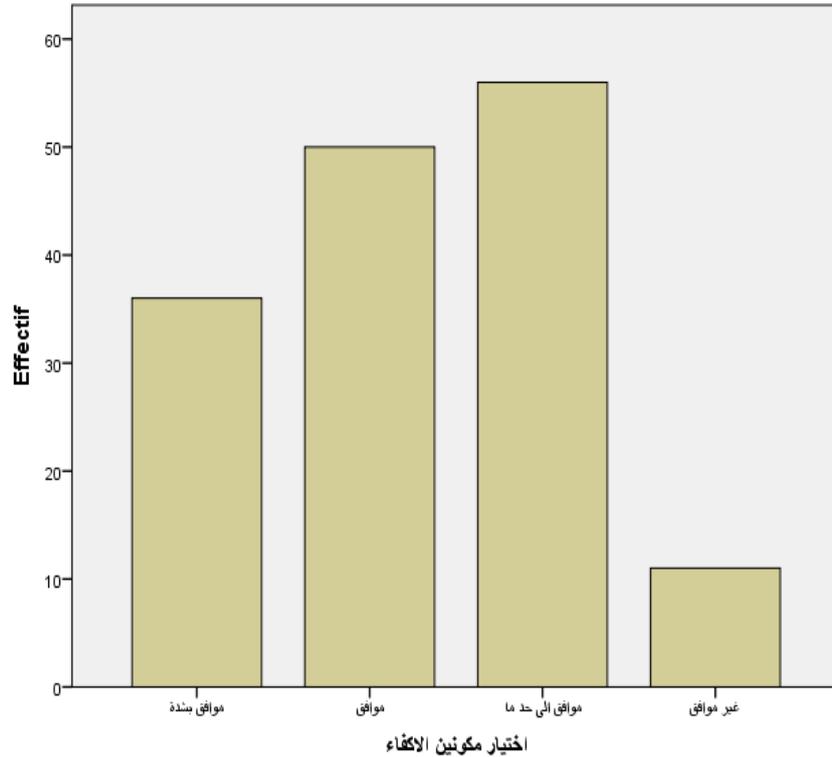
للعمال ومتطلبات العمل الجديدة ، في حين أن اقل أهمية نسبية كانت لسؤال المتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق التقييم الدوري للادعاء.

ثانيا : اختيار المتكويين (المشرفين على التكوين)

السؤال 01: يتم اختيار المكويين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية ؟

اختيار مكويين الأكفاء

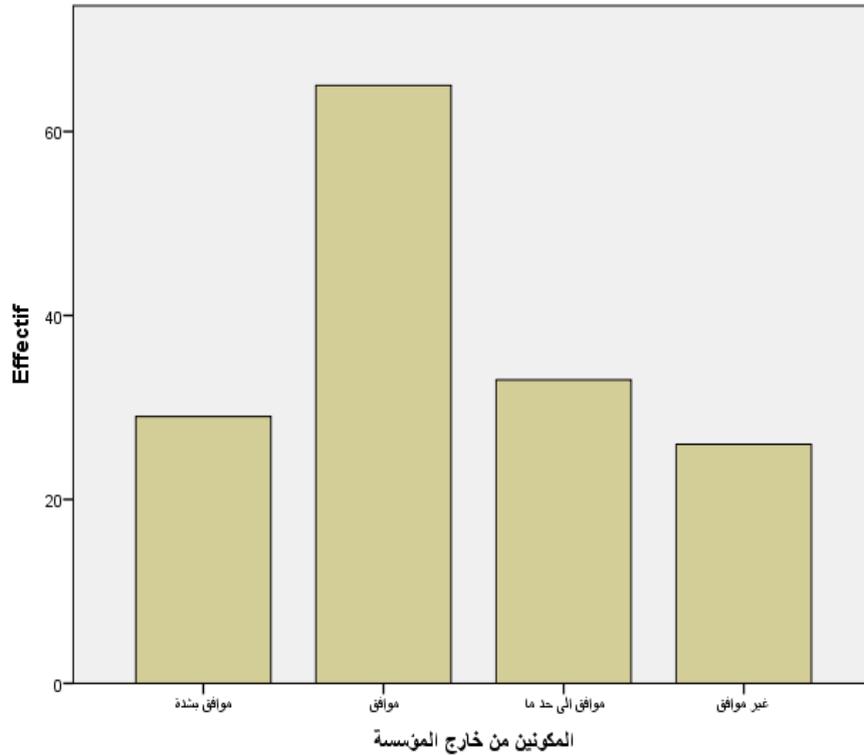
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	36	23,5	23,5	23,5
موافق	50	32,7	32,7	56,2
موافق الى حد ما	56	36,6	36,6	92,8
غير موافق	11	7,2	7,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	



من خلال الجدول والمنحنى يتضح لنا أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم اختيار مكويين أكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية وهذا بنسبة تفوق 92%.

السؤال 02: توفير المكونات من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكويين ؟

المكونين من خارج المؤسسة				
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	29	19,0	19,0
	موافق	65	42,5	61,4
Valide	موافق الى حد ما	33	21,6	83,0
	غير موافق	26	17,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0

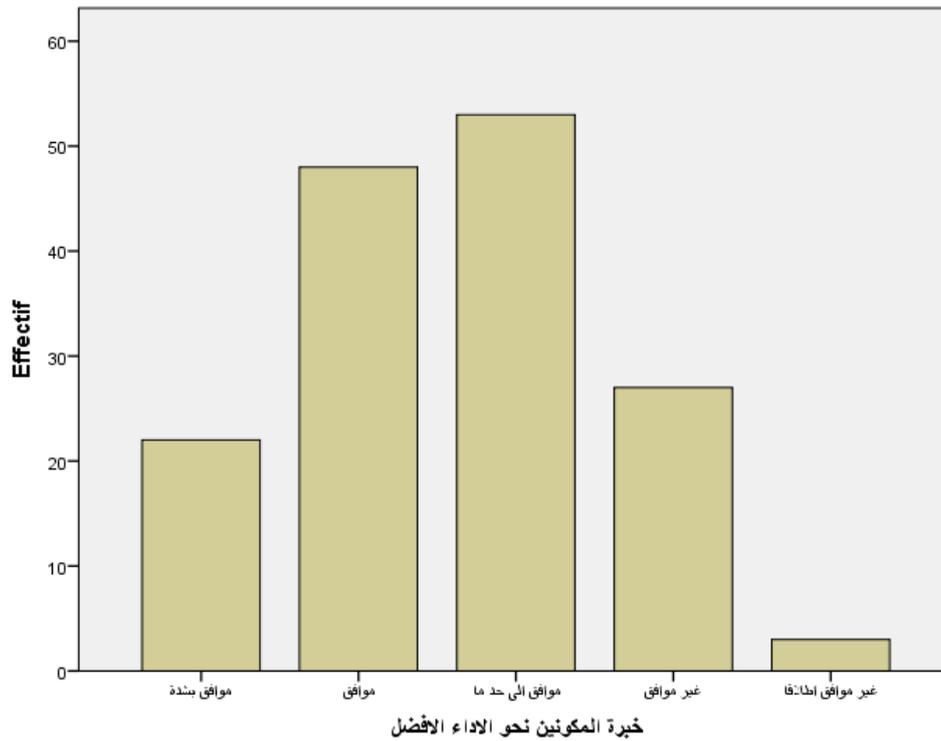


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم توفير المكونات من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكويين وهذا بنسبة 83% وسوى 17% غير موافقون.

السؤال 03: تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو الأداء الأفضل؟

خبرة المكونين نحو الأداء الأفضل

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	22	14,4	14,4	14,4
موافق	48	31,4	31,4	45,8
موافق الى حد ما	53	34,6	34,6	80,4
غير موافق	27	17,6	17,6	98,0
غير موافق إطلاقاً	3	2,0	2,0	100,0
Total	153	100,0	100,0	

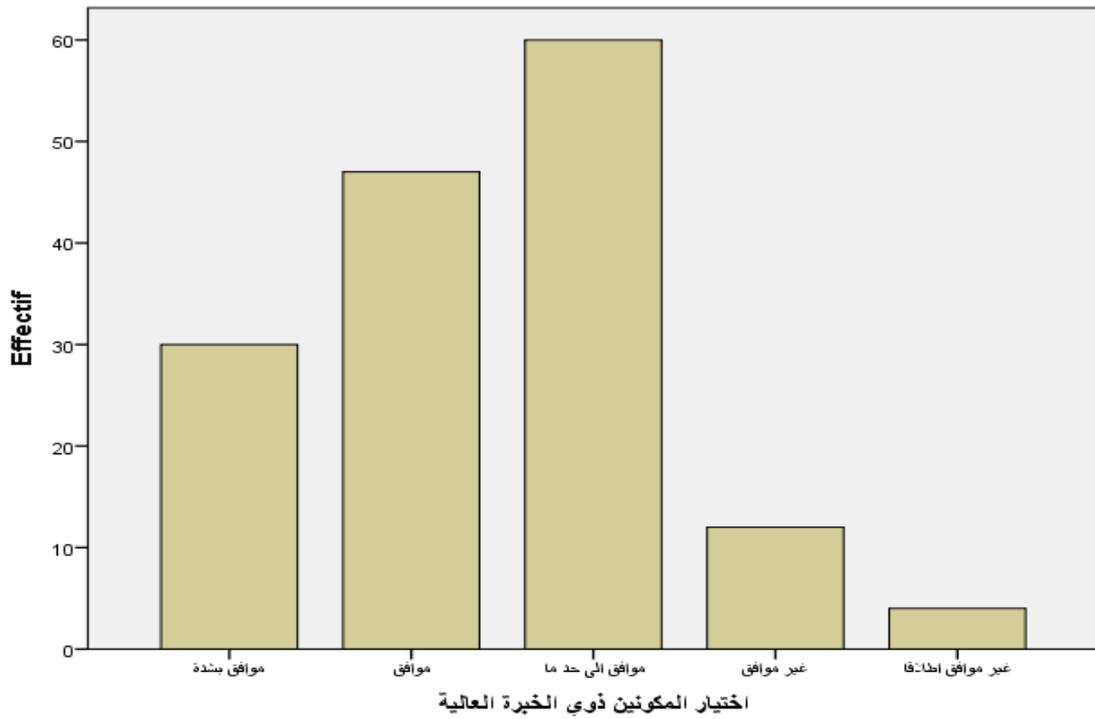


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو الأداء الأفضل وهذا بنسبة 80.4% وسوى 19.6% غير موافقون.

السؤال 04: تتوفر المخصصات المالية للتكوين مما يتيح اختيار المكونين من ذوي الخبرة العالية؟

للمتكون العلمي المؤهل

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	26	17,0	17,0	17,0
موافق	46	30,1	30,1	47,1
موافق الى حد ما	69	45,1	45,1	92,2
غير موافق	10	6,5	6,5	98,7
غير موافق إطلاقاً	2	1,3	1,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

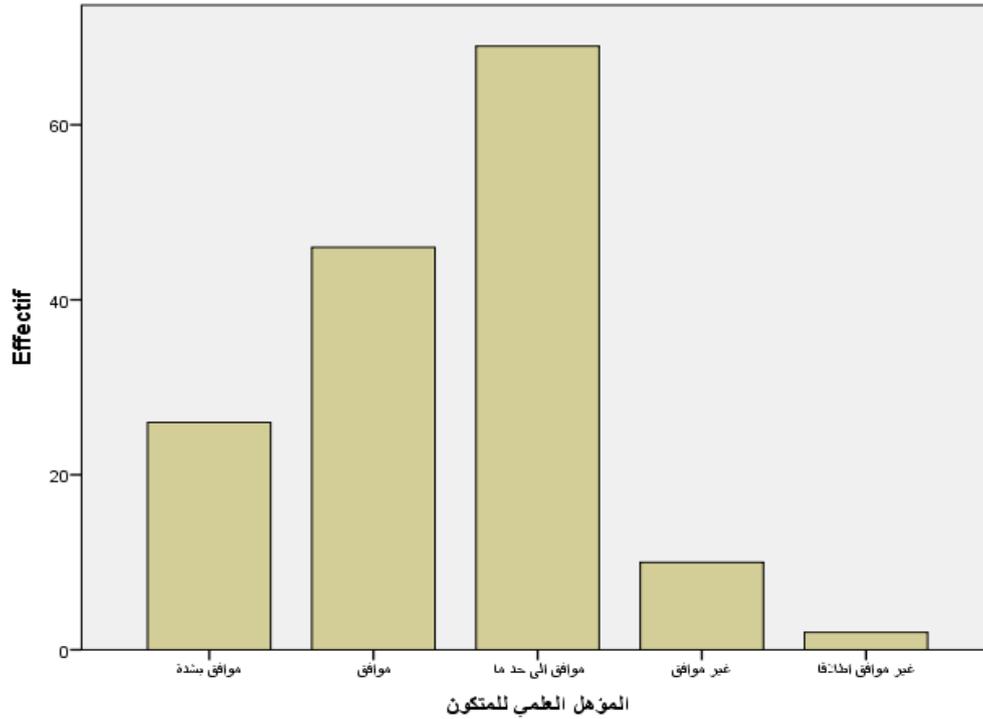


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن تتوفر المخصصات المالية للتكوين مما يتيح اختيار المكونين من ذوي الخبرة العالية وهذا بنسبة 92.2% وسوى 7.8% غير موافقون.

السؤال 05: المؤهل العلمي للمتكون يساعد في استيعابه للمادة التكوينية بشكل أفضل؟

العالية الخبرة ذوي المكونين اختيار

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	30	19,6	19,6
	موافق	47	30,7	50,3
	موافق إلى حد ما	60	39,2	89,5
	غير موافق	12	7,8	97,4
	غير موافق إطلاقاً	4	2,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0

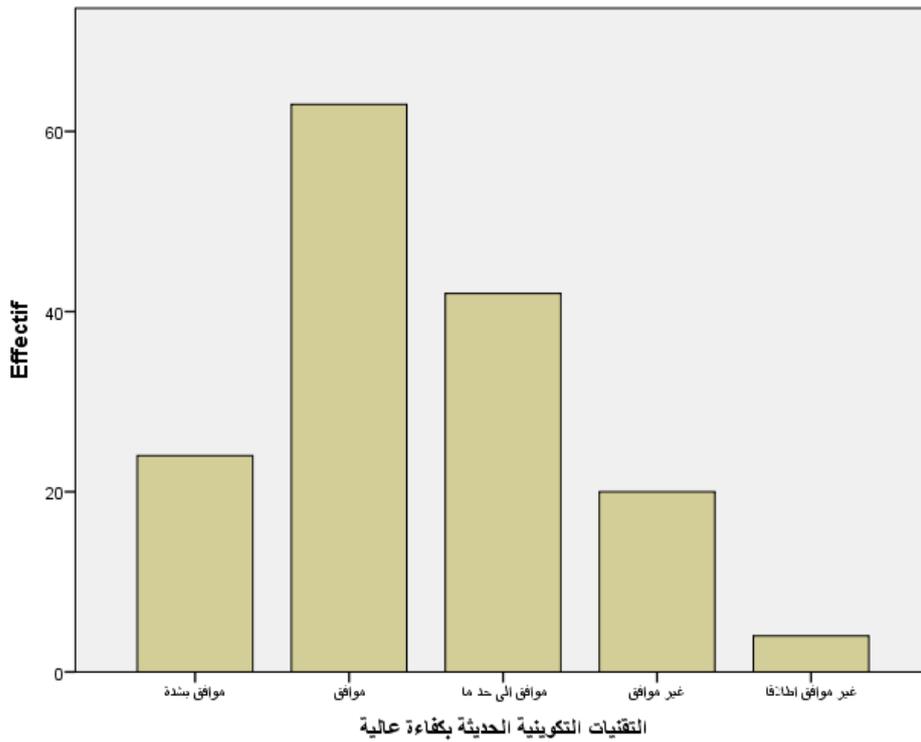


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن المؤهل العلمي للمتكون يساعد في استيعابه للمادة التكوينية بشكل أفضل وهذا بنسبة 89.5% وسوى 10.5% غير موافقون.

السؤال 06: المكونون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية ؟

عالية بكفاءة الحديثة التكوينية التقنيات

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق بشدة	24	15,7	15,7
	موافق	63	41,2	56,9
	موافق إلى حد ما	42	27,5	84,3
	غير موافق	20	13,1	97,4
	غير موافق إطلاقاً	4	2,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

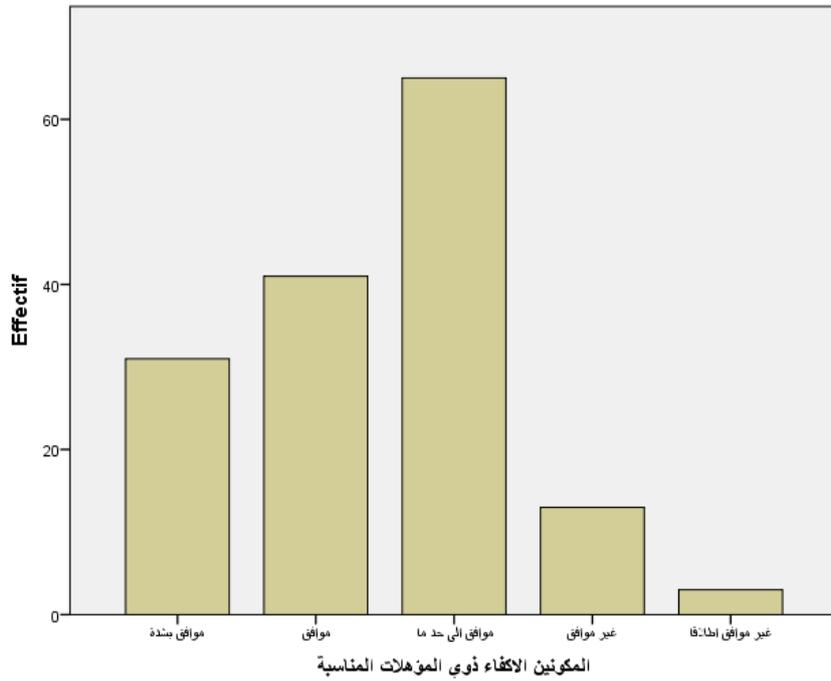


نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن أغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن المكونون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية وهذا بنسبة 84.3% وسوى 15.7% غير موافقون.

السؤال 07: يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية ؟

المناسبة المؤهلات ذوي الأكفاء المكونين

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	31	20,3	20,3
	موافق	41	26,8	47,1
	موافق إلى حد ما	65	42,5	89,5
	غير موافق	13	8,5	98,0
	غير موافق إطلاقاً	3	2,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية وهذا بنسبة 89.5% وسوى 10.5% غير موافقون.

- كما يبين الجدول التالي بعض المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لإجابات هؤلاء العمال على أسئلة المحور الثاني للاستبيان المطروحة:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اختيار مكونين الأكفاء	153	1	4	2,27	,905
المكونين من خارج المؤسسة	153	1	4	2,37	,978
خبرة المكونين نحو الأداء الأفضل	153	1	5	2,61	1,001
اختيار المكونين ذوي الخبرة العالية	153	1	5	2,43	,978
المؤهل العلمي للمكونين	153	1	5	2,45	,895
التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية	153	1	5	2,46	,993
المكونين الأكفاء ذوي المؤهلات المناسبة	153	1	5	2,45	,973
N valide (listwise)	153				

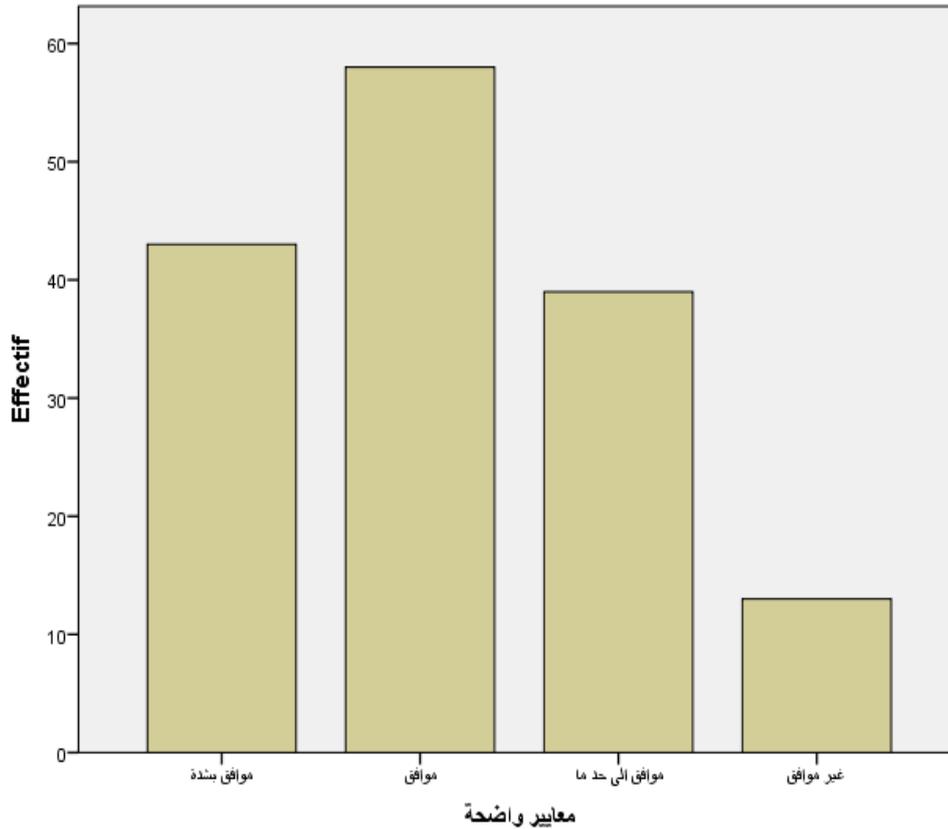
من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى أهمية نسبية حاز عليه السؤال المتعلق بتوفر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو الأداء الأفضل. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن عمال العينة المدروسة قد أبدوا اهتماما خاص بالخبرة. ويأتي بعدها مباشرة التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية. في حين أن أقل أهمية نسبية كانت لسؤال المتعلق باختيار المكونين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية.

ثالثا: اختيار المتكويين (العمال المعينين بالتكويين)

السؤال 01: يتم اختيار المتكويين حسب معايير واضحة؟

معايير واضحة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	43	28,1	28,1
	موافق	58	37,9	66,0
Valide	موافق إلى حد ما	39	25,5	91,5
	غير موافق	13	8,5	100,0
Total		153	100,0	100,0

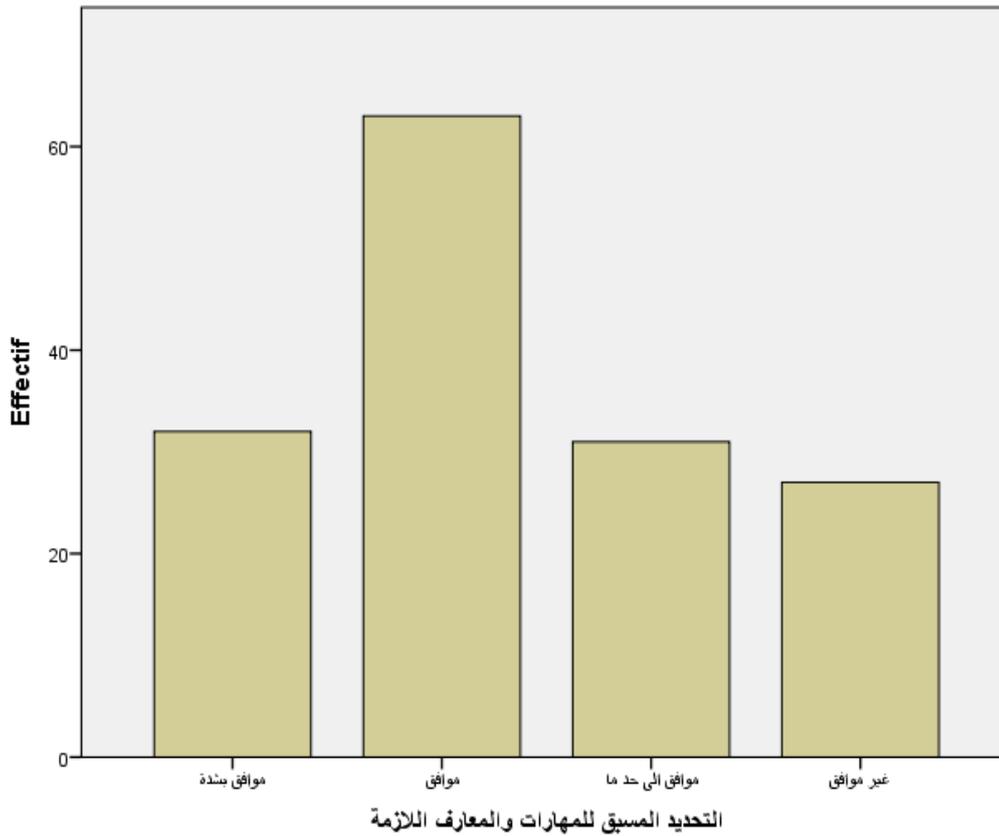


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن أغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم اختيار المتكويين حسب معايير واضحة وهذا بنسبة 91.5% وسوى 8.5% غير موافقون.

السؤال 02: يتم اختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم؟

التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة

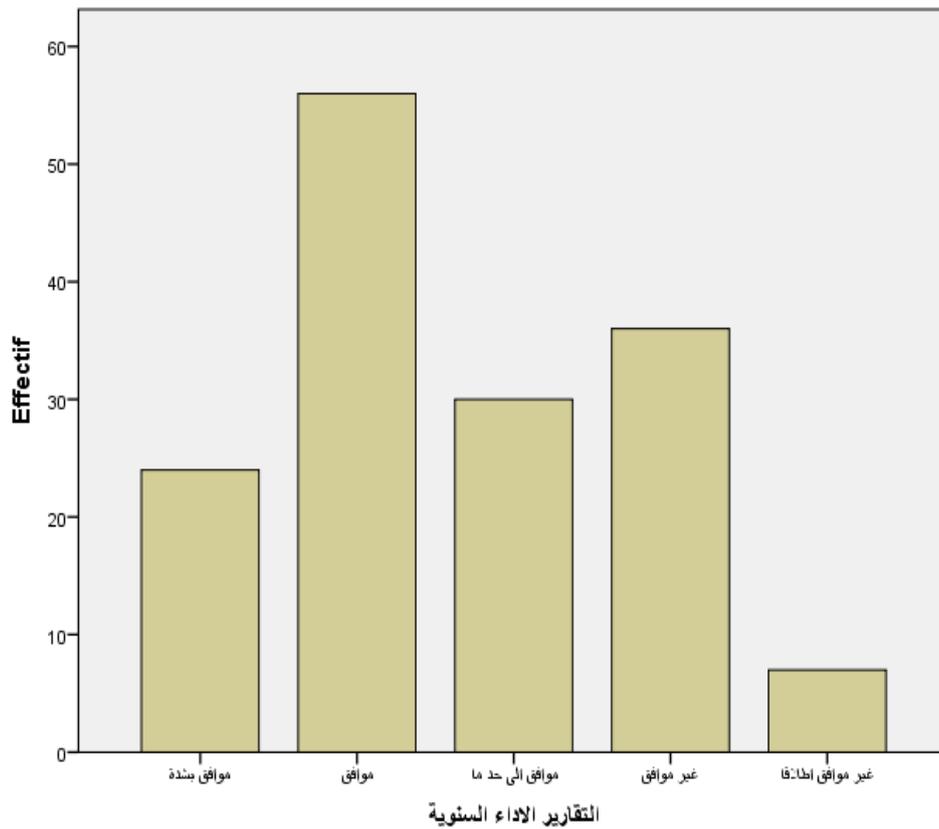
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	32	20,9	20,9	20,9
موافق	63	41,2	41,2	62,1
موافق الى حد ما	31	20,3	20,3	82,4
غير موافق	27	17,6	17,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم اختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم وهذا بنسبة 82.4% وسوى 17.6% غير موافقون.

السؤال 03: يتم اختيار المتكونين بناء على تقارير الأداء السنوية؟
التقارير الأداء السنوية

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	24	15,7	15,7
	موافق	56	36,6	52,3
	موافق إلى حد ما	30	19,6	71,9
	غير موافق	36	23,5	95,4
	غير موافق إطلاقاً	7	4,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0

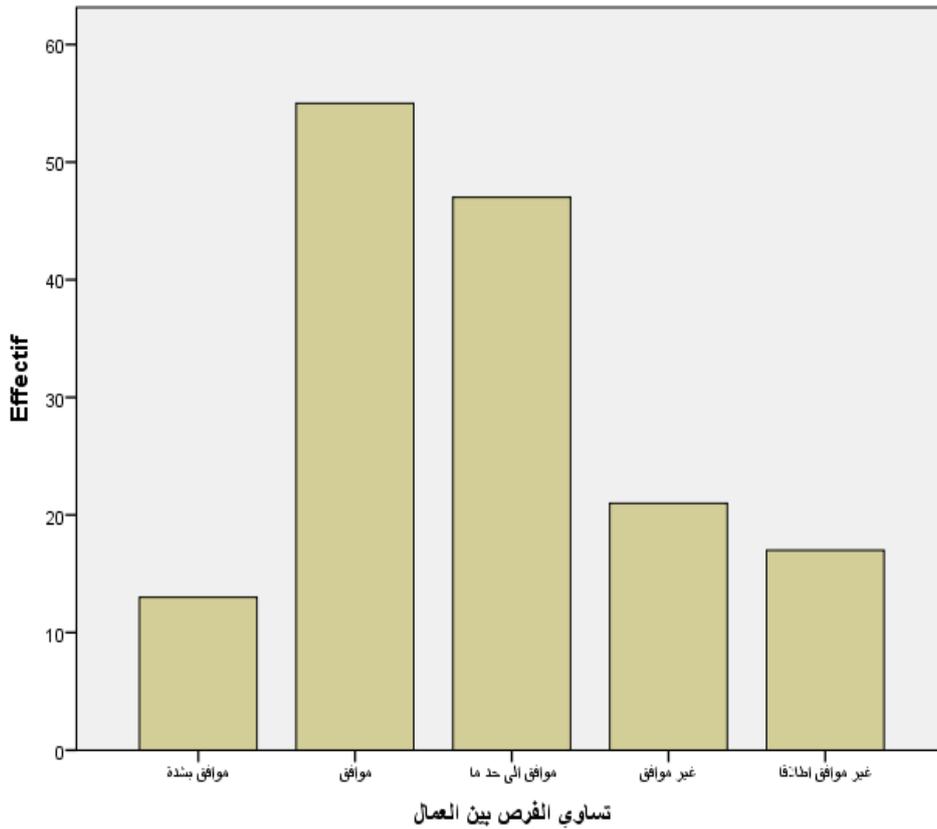


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم اختيار المتكونين بناء على تقارير الأداء السنوية وهذا بنسبة 71.9% وسوى 28.1% غير موافقون.

السؤال 04: تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية؟

العمال بين الفرص تساوي

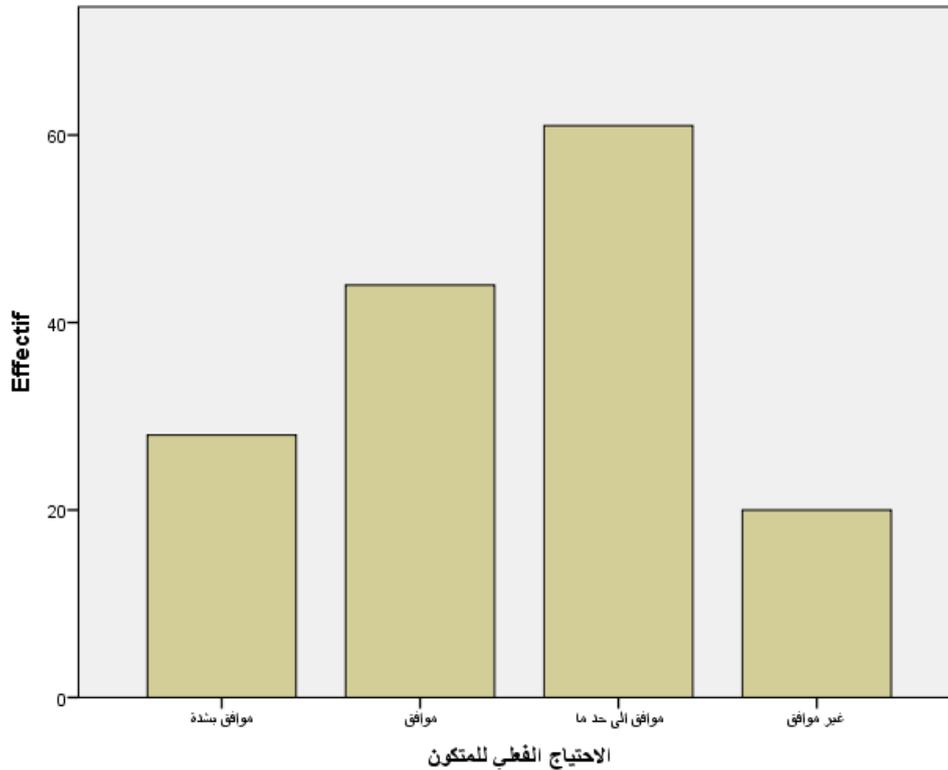
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	8,5	8,5
	موافق	55	35,9	44,4
	موافق إلى حد ما	47	30,7	75,2
	غير موافق	21	13,7	88,9
	غير موافق إطلاقاً	17	11,1	100,0
	Total	153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية وهذا بنسبة 75.2 % وسوى 24.8% غير موافقون.

السؤال 05: تصمم الدورات التكوينية لتتطابق مع الاحتياج الفعلي للمتكون؟
الاحتياج الفعلي للمتكون

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	28	18,3	18,3
	موافق	44	28,8	47,1
	موافق إلى حد ما	61	39,9	86,9
	غير موافق	20	13,1	100,0
	Total	153	100,0	100,0

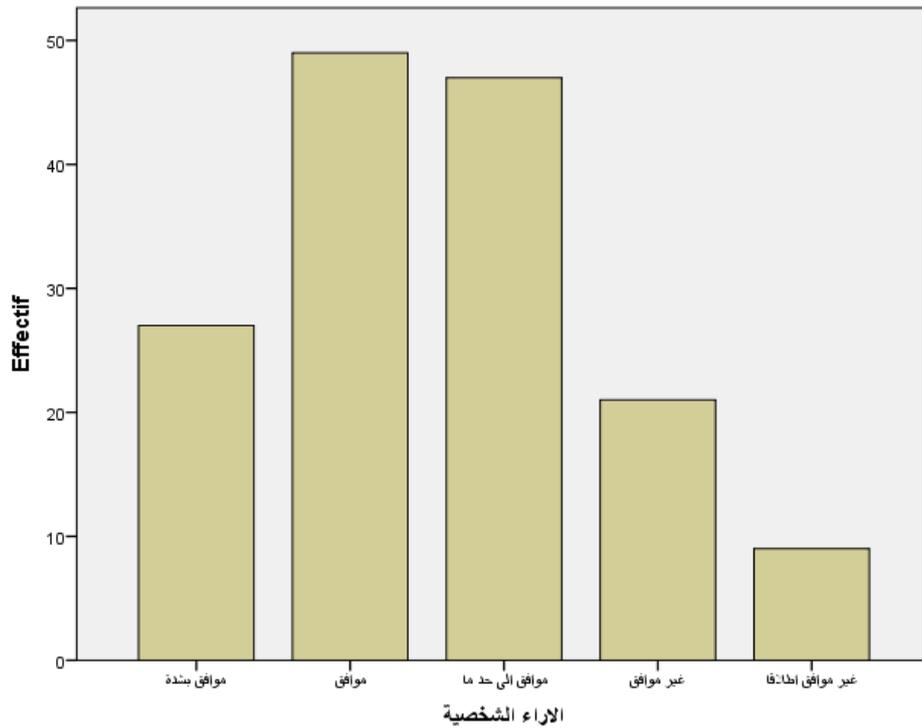


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن تصمم الدورات التكوينية لتتطابق مع الاحتياج الفعلي للمتكون وهذا بنسبة 86.9% وسوى 13.1% غير موافقون.

السؤال 06: تلعب الآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين؟

الآراء الشخصية

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	27	17,6	17,6
	موافق	49	32,0	49,7
	موافق الى حد ما	47	30,7	80,4
	غير موافق	21	13,7	94,1
	غير موافق اطلاقا	9	5,9	100,0
	Total	153	100,0	100,0

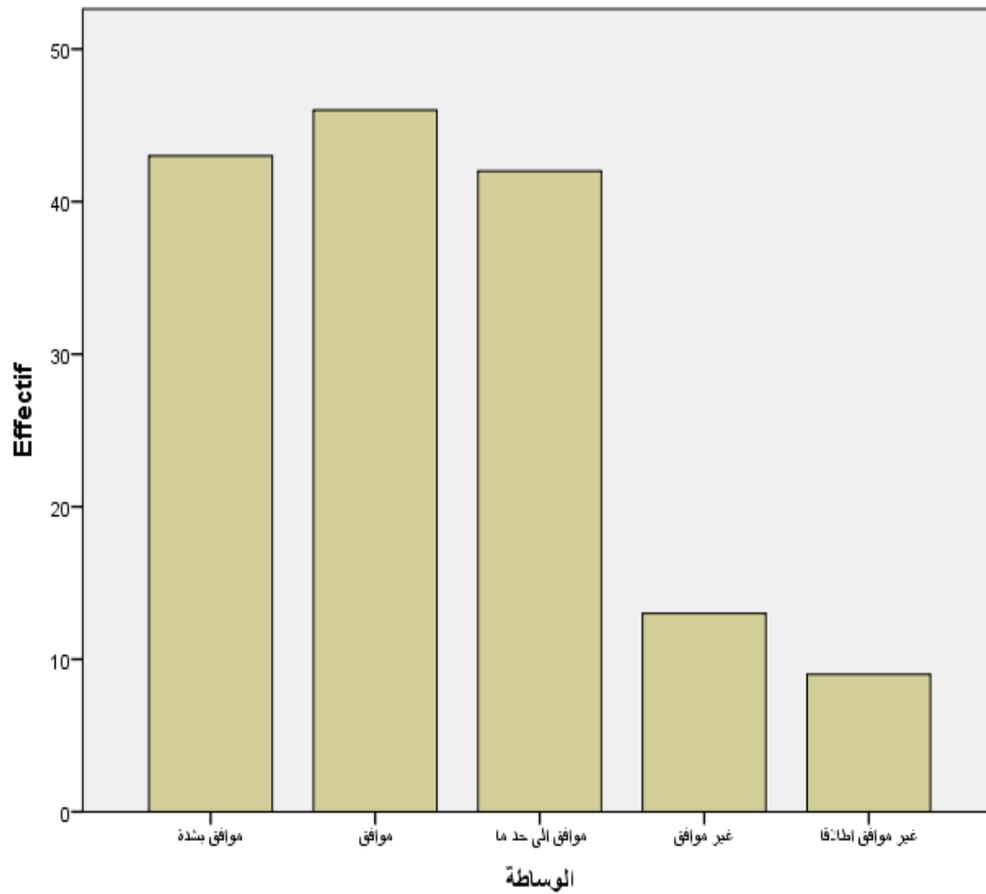


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن تلعب الآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين وهذا بنسبة 80.4 % وسوى 19.6% غير موافقون.

السؤال 07: تلعب الوساطة دورا في اختيار المتكولين؟

الوساطة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	43	28,1	28,1
	موافق	46	30,1	58,2
	موافق الى حد ما	42	27,5	85,6
	غير موافق	13	8,5	94,1
	غير موافق إطلاقا	9	5,9	100,0
	Total	153	100,0	100,0



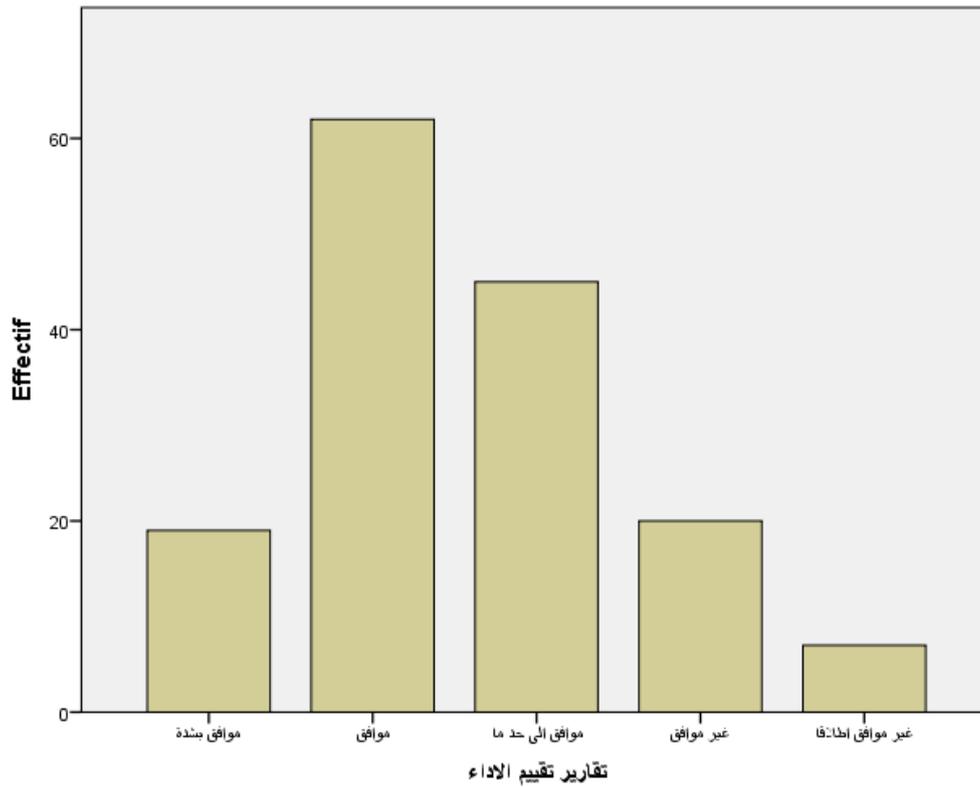
من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن تلعب الوساطة دورا في اختيار المتكولين وهذا بنسبة 85.6% وسوى 14.4 % غير موافقون.

السؤال 08: نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المتكويين؟

تقارير تقييم الأداء

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	19	12,4	12,4
	موافق	62	40,5	52,9
	موافق إلى حد ما	45	29,4	82,4
	غير موافق	20	13,1	95,4
	غير موافق إطلاقاً	7	4,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0

Statistiques descriptives



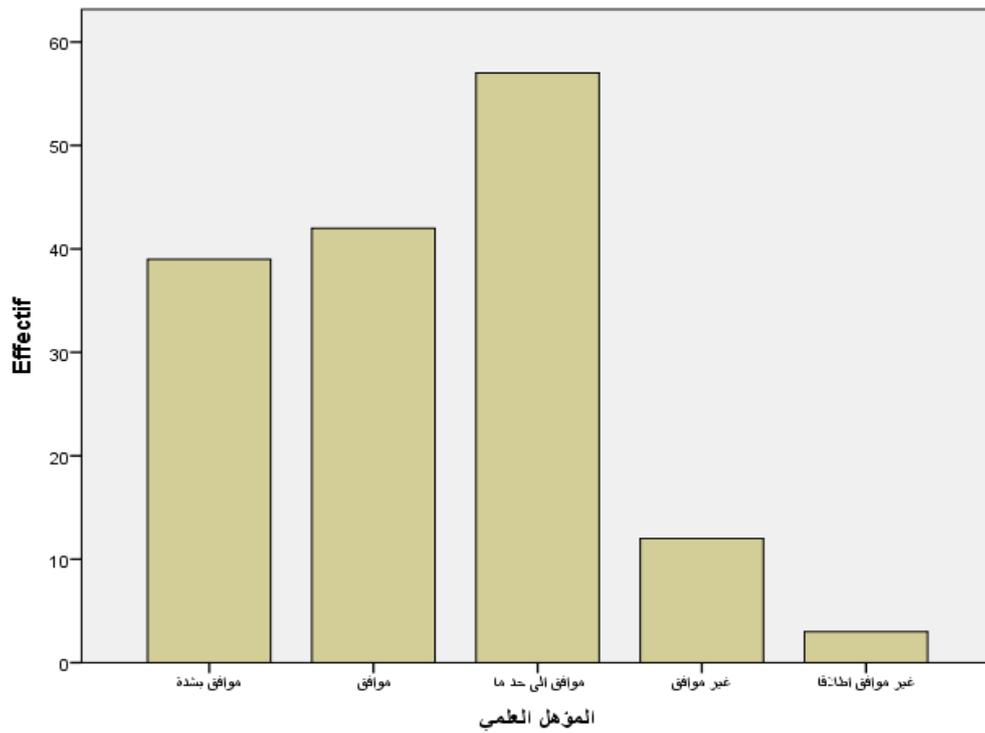
من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على

أن نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المتكويين وهذا بنسبة 82.4%

وسوى 17.6% غير موافقون.

السؤال 09: المؤهل العلمي له الأفضلية للاختيار بالدورات التكوينية؟
المؤهل العلمي

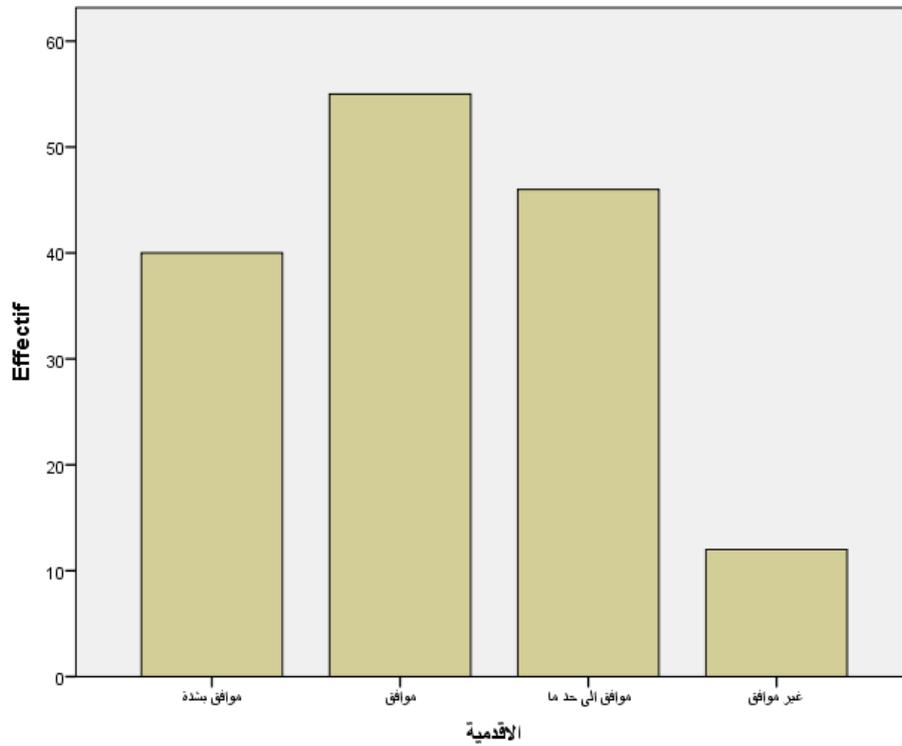
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	39	25,5	25,5
	موافق	42	27,5	52,9
	موافق إلى حد ما	57	37,3	90,2
	غير موافق	12	7,8	98,0
	غير موافق إطلاقاً	3	2,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن المؤهل العلمي له الأفضلية للاختيار بالدورات التكوينية وهذا بنسبة %90.2 وسوى %9.8 غير موافقون.

السؤال 10: الأقدمية لها الأفضلية لاختيار العمال بالدورات التكوينية؟
الأقدمية

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	40	26,1	26,1
	موافق	55	35,9	62,1
Valide	موافق إلى حد ما	46	30,1	92,2
	غير موافق	12	7,8	100,0
Total		153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على

أن الأقدمية لها الأفضلية لاختيار العمال بالدورات التكوينية وهذا بنسبة 90.2% و 9.8

% لم يوافقوا على أفضلية الأقدمية للاختيار العمال.

- كما يبين الجدول التالي بعض المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لإجابات هؤلاء العمال على أسئلة المحور الثالث للاستبيان المطروحة:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
معايير واضحة	153	1	4	2,14	,928
التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة	153	1	4	2,35	1,002
التقارير الأداء السنوية	153	1	5	2,65	1,138
تساوي الفرص بين العمال	153	1	5	2,83	1,123
الاحتياج الفعلي للمتكون	153	1	4	2,48	,940
الآراء الشخصية	153	1	5	2,58	1,110
الوساطة	153	1	5	2,34	1,148
تقارير تقييم الأداء	153	1	5	2,57	1,018
المؤهل العلمي	153	1	5	2,33	1,007
الأقدمية	153	1	4	2,20	,918
N valide (listwise)	153				

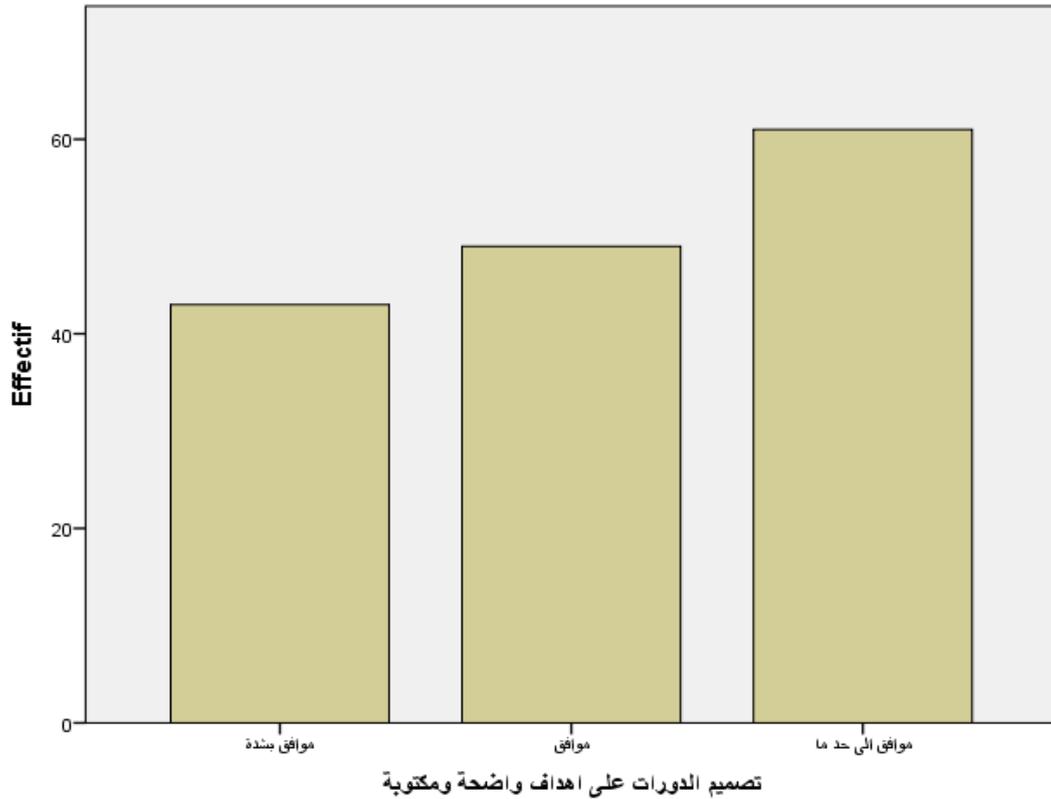
من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى أهمية نسبية حاز عليه السؤال المتعلق باختيار العمال المعنيين بالتكوين أي المتكونين هو سؤال تساوي الفرص بين العمال. وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على أن عمال العينة المدروسة قد أبدوا اهتماما خاص باختيار العمال المتكونين يكون بتساوي بين العمال. ويأتي بعدها مباشرة باختيار المتكونين بناء على تقارير الأداء السنوية، في حين أن اقل أهمية نسبية كانت لسؤال المتعلق باختيار المتكونين حسب معايير واضحة.

رابعاً : تصميم الدورات التكوينية

السؤال 01: يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة؟

تصميم الدورات على أهداف واضحة ومكتوبة

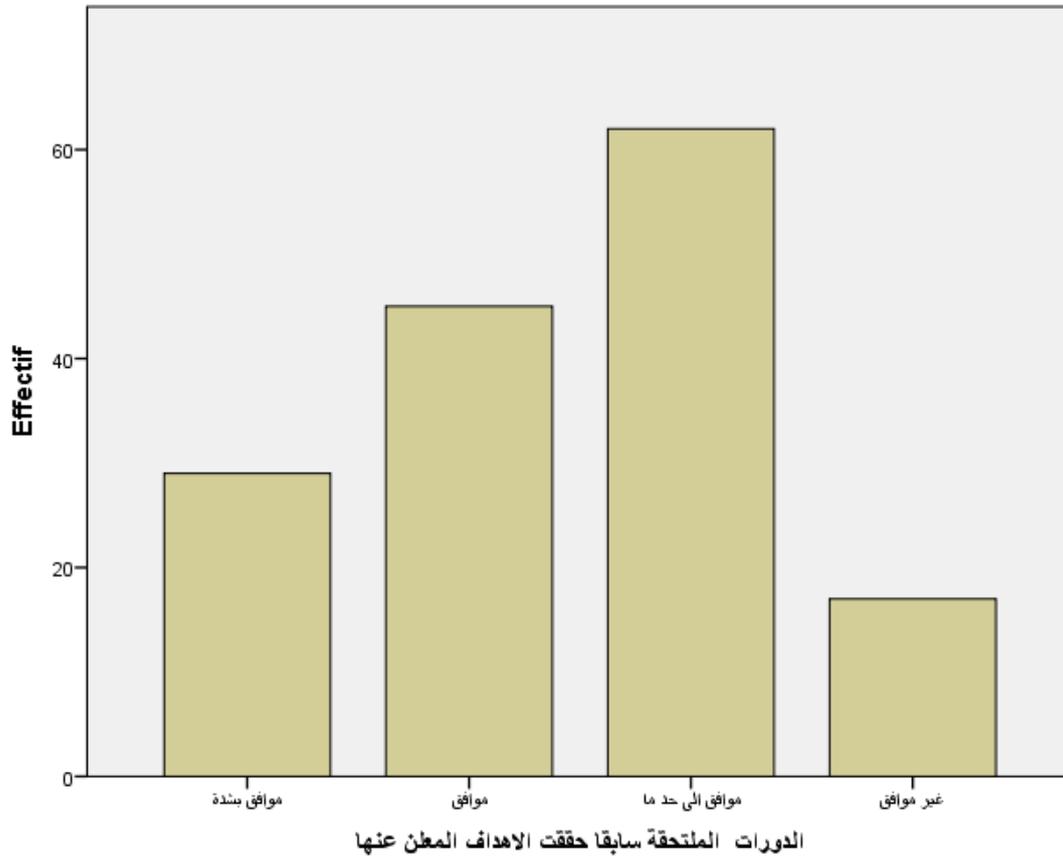
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	43	28,1	28,1
	موافق بشدة	49	32,0	60,1
	موافق الى حد ما	61	39,9	100,0
	Total	153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن كل عمال عينة الدراسة موافقون على أن يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة وهذا بنسبة 100 % موافقون أي كل عينة الدراسة موافقون على تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة.

السؤال 02: الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عليها في مؤسستك؟
الدورات الملتحقة سابقا حققت الأهداف المعلن عنها

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	29	19,0	19,0	19,0
موافق	45	29,4	29,4	48,4
موافق الى حد ما	62	40,5	40,5	88,9
غير موافق	17	11,1	11,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

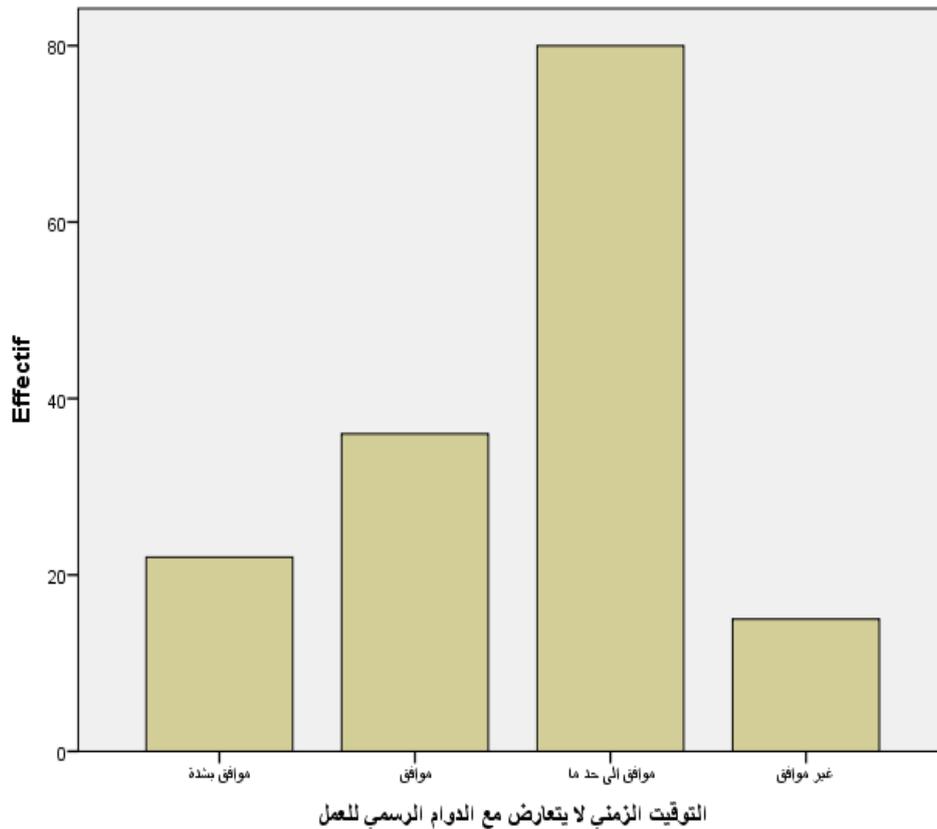


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن الدورات التي سبق و تم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عليها في مؤسستك وهذا بنسبة 88.9% وإلا 11.1% لم يوافقوا.

السؤال 03: التوقيت الزمني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل؟

التوقيت الزمني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	22	14,4	14,4	14,4
موافق	36	23,5	23,5	37,9
موافق الى حد ما	80	52,3	52,3	90,2
غير موافق	15	9,8	9,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

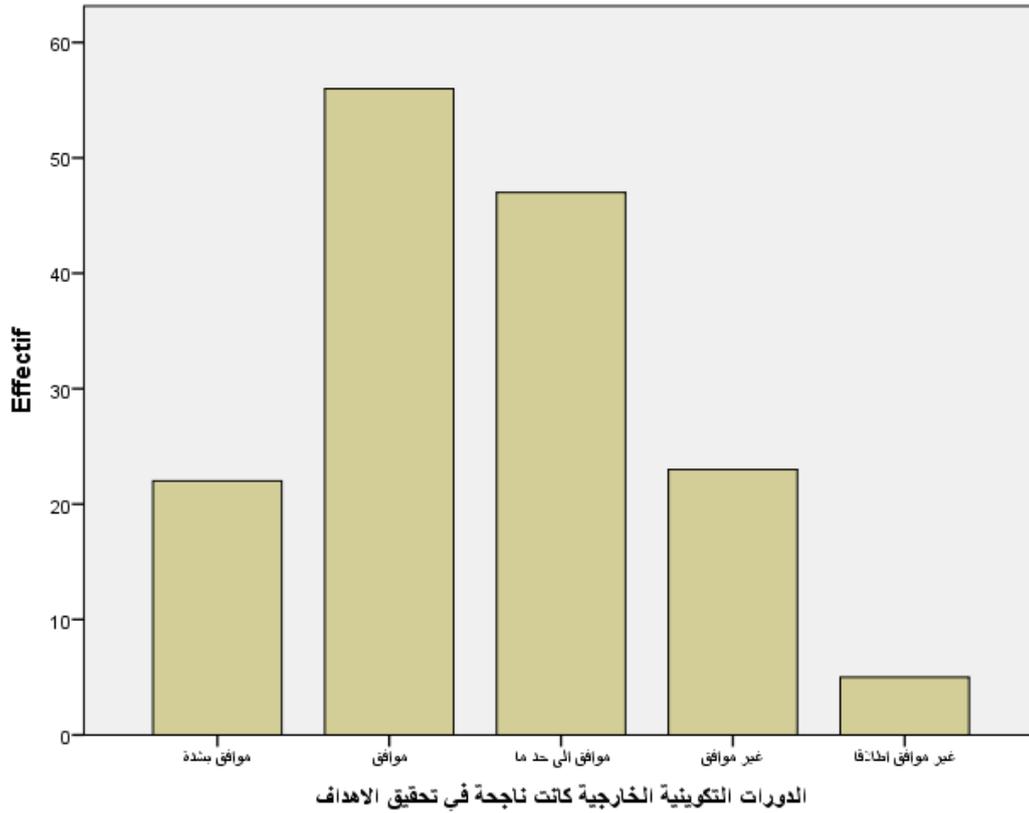


من خلال الجدول والمنحنى نلاحظ أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن التوقيت الزمني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل وهذا بنسبة 90.2% و 9.8% غير موافقون.

السؤال 04: الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها؟

الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	22	14,4	14,4	14,4
موافق	56	36,6	36,6	51,0
موافق الى حد ما	47	30,7	30,7	81,7
غير موافق	23	15,0	15,0	96,7
غير موافق اطلاقاً	5	3,3	3,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

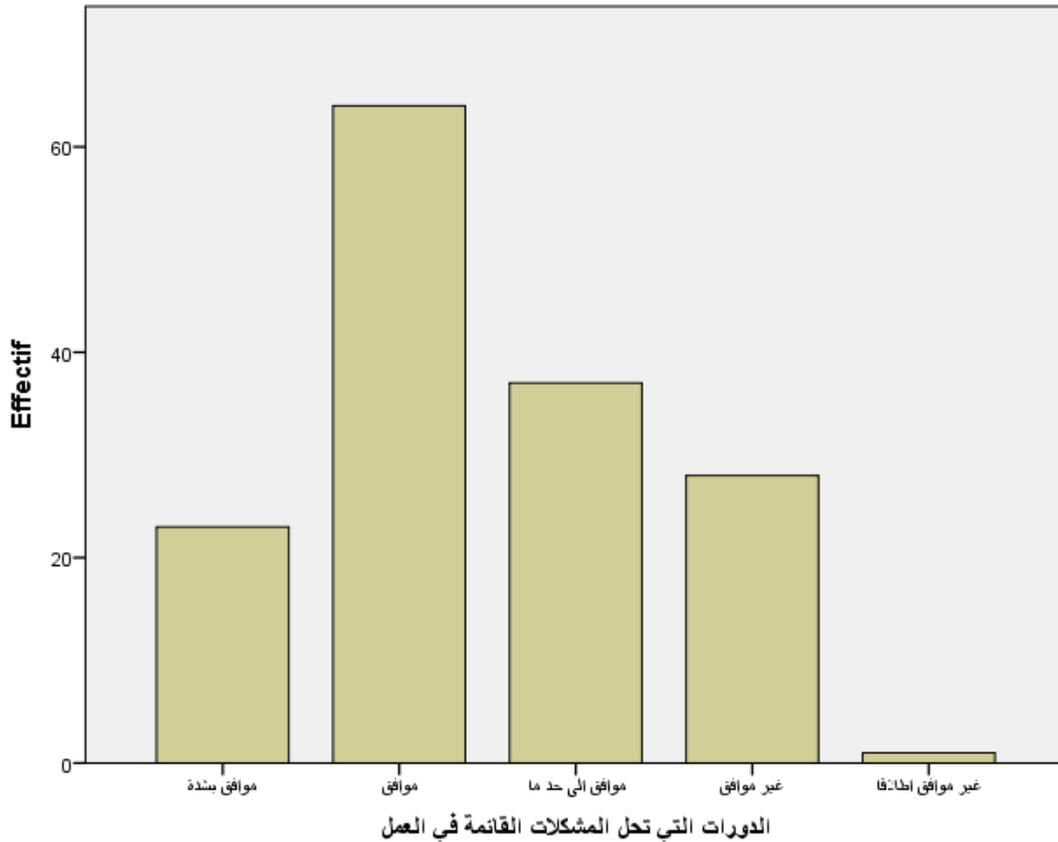


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها وهذا بنسبة 81.7 % وسوى 18.3 % غير موافقون.

السؤال 05: تصمم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل؟

الدورات التي تحل المشكلات القائمة في العمل

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	23	15,0	15,0	15,0
موافق	64	41,8	41,8	56,9
موافق الى حد ما	37	24,2	24,2	81,0
غير موافق	28	18,3	18,3	99,3
غير موافق اطلاقا	1	,7	,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

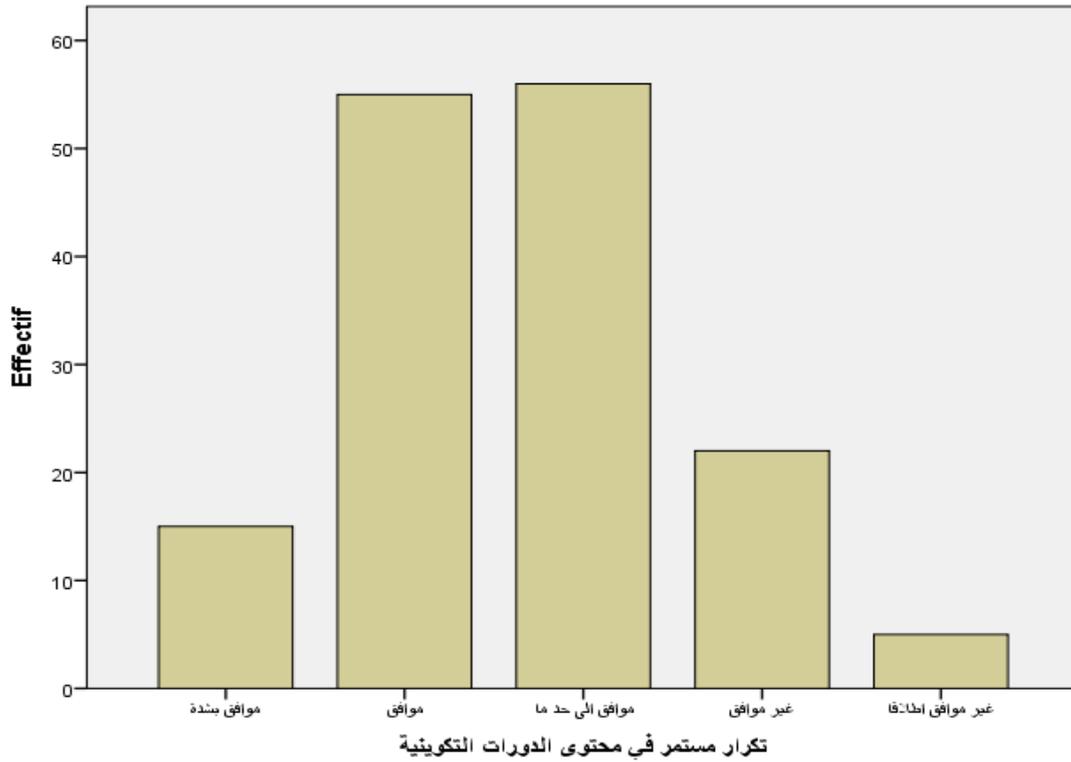


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن تصمم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل وهذا بنسبة 81 % وسوى 19% غير موافقون.

السؤال 06: هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة؟

تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	15	9,8	9,8
	موافق	55	35,9	45,8
	موافق الى حد ما	56	36,6	82,4
	غير موافق	22	14,4	96,7
	غير موافق اطلاقا	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

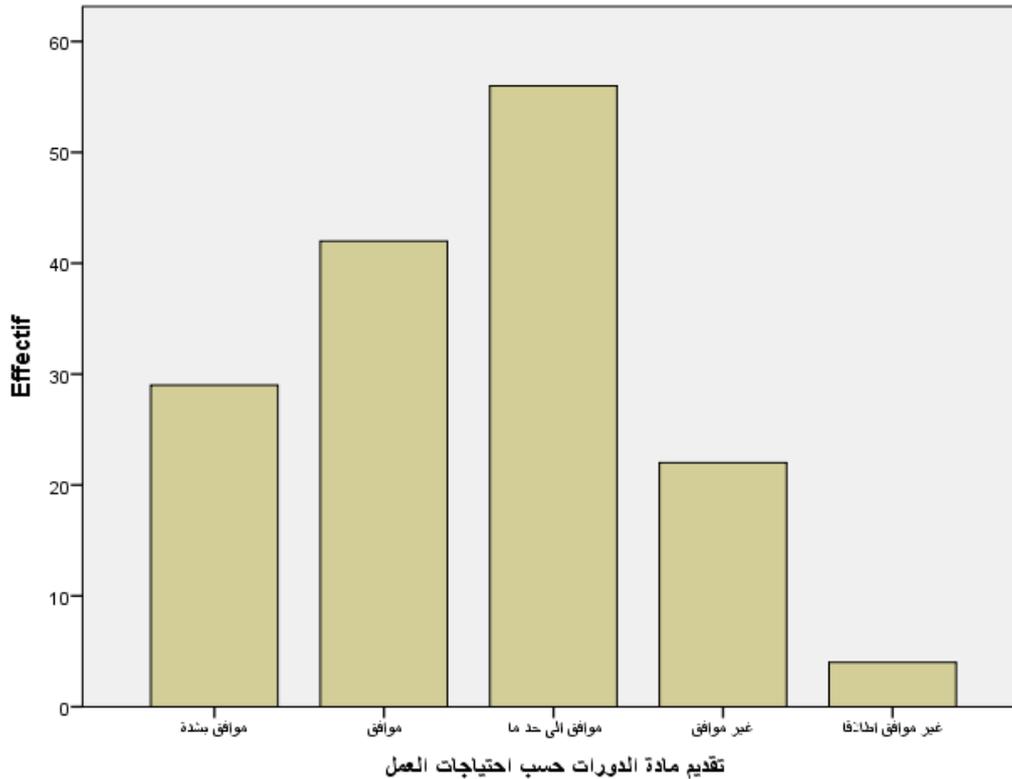


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة وهذا بنسبة 82.4% وسوى 17.6% غير موافقون.

السؤال 07: يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لاحتياجات العمل؟

تقديم مادة الدورات حسب احتياجات العمل

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	29	19,0	19,0
	موافق	42	27,5	46,4
	موافق الى حد ما	56	36,6	83,0
	غير موافق	22	14,4	97,4
	غير موافق اطلاقا	4	2,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0

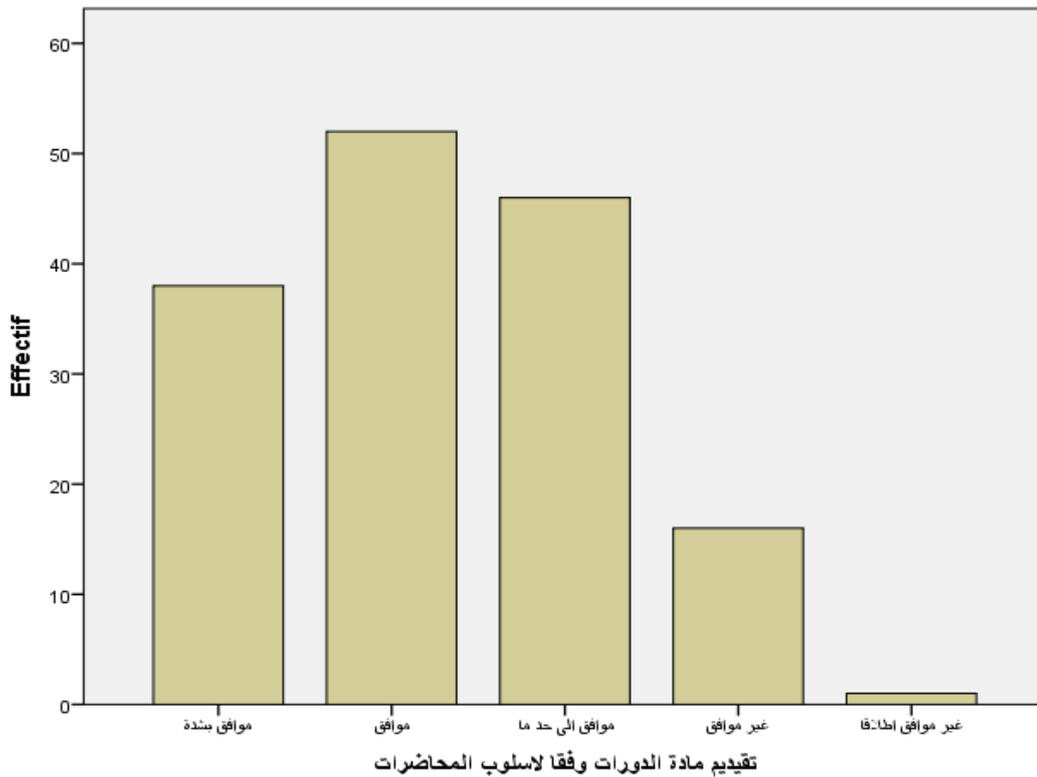


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لاحتياجات العمل وهذا بنسبة 83% وسوى 17% غير موافقون.

السؤال 08: يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المحاضرات؟

تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب المحاضرات

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	38	24,8	24,8
	موافق	52	34,0	58,8
	موافق الى حد ما	46	30,1	88,9
	غير موافق	16	10,5	99,3
	غير موافق اطلاقا	1	,7	100,0
	Total	153	100,0	100,0

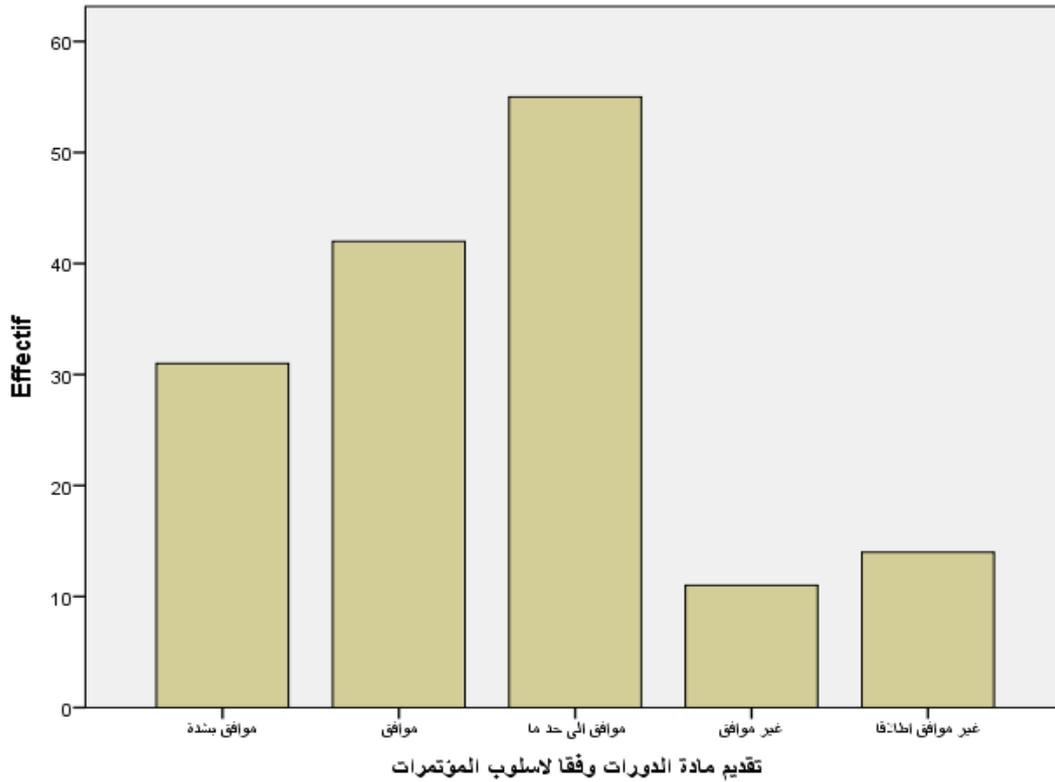


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المحاضرات وهذا بنسبة 88.9% وسوى 11.1% غير موافقون.

السؤال 09: يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المؤتمرات؟

تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب المؤتمرات

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	31	20,3	20,3	20,3
موافق	42	27,5	27,5	47,7
موافق الى حد ما	55	35,9	35,9	83,7
غير موافق	11	7,2	7,2	90,8
غير موافق اطلاقا	14	9,2	9,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

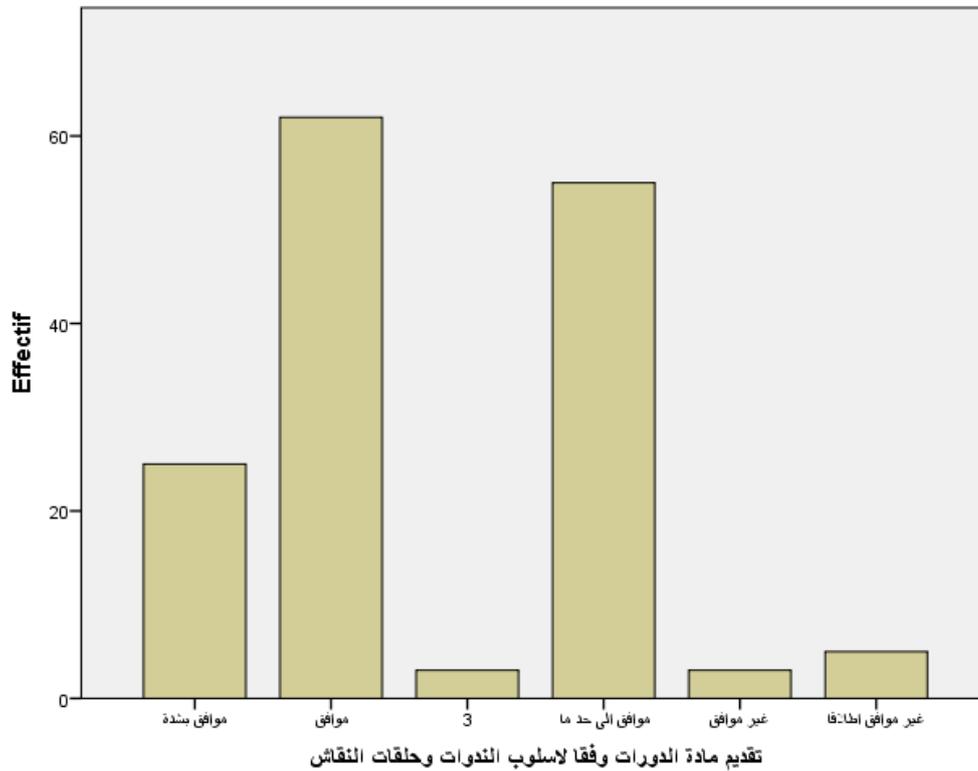


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المؤتمرات وهذا بنسبة 83.7% وسوى 16.3% غير موافقون.

السؤال 10: يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب الندوات و حلقات النقاش؟

تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب الندوات وحلقات النقاش

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	25	16,3	16,3
	موافق	62	40,5	56,9
	موافق الى حد ما	55	37,9	96,8
	غير موافق	3	2,0	98,7
	غير موافق اطلاقا	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

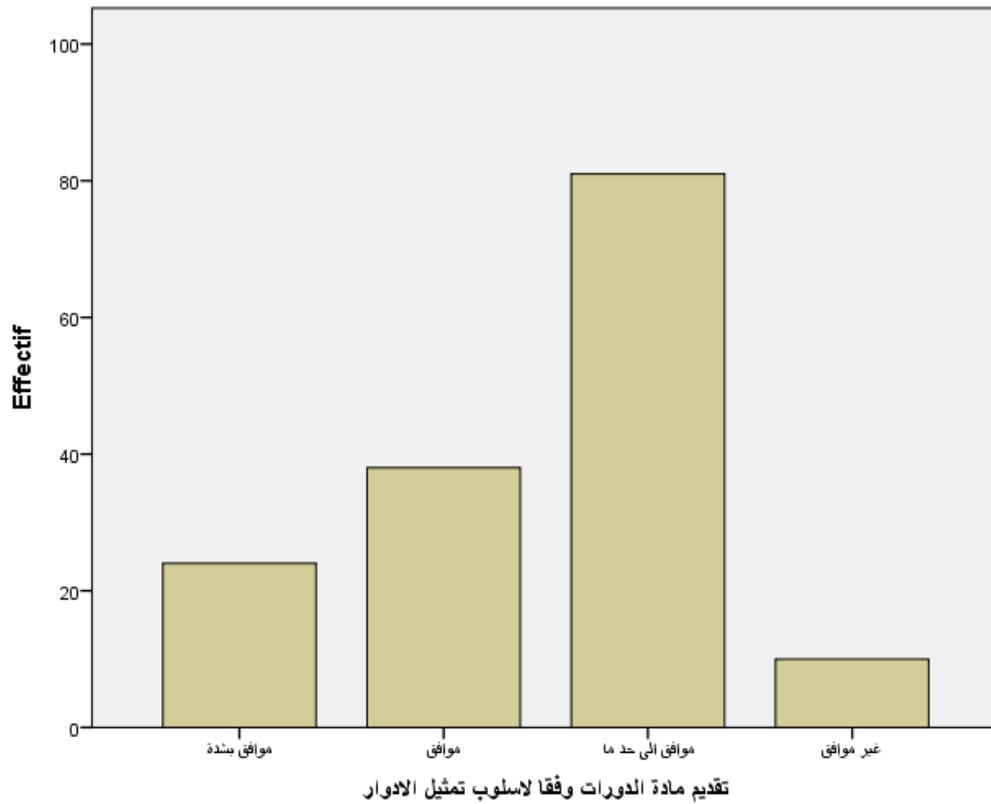


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب الندوات و حلقات النقاش وهذا بنسبة 96.8% وسوى 4.2% غير موافقون.

السؤال 11: يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار؟

تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	24	15,7	15,7
	موافق	38	24,8	40,5
Valide	موافق الى حد ما	81	52,9	93,5
	غير موافق	10	6,5	100,0
	Total	153	100,0	100,0

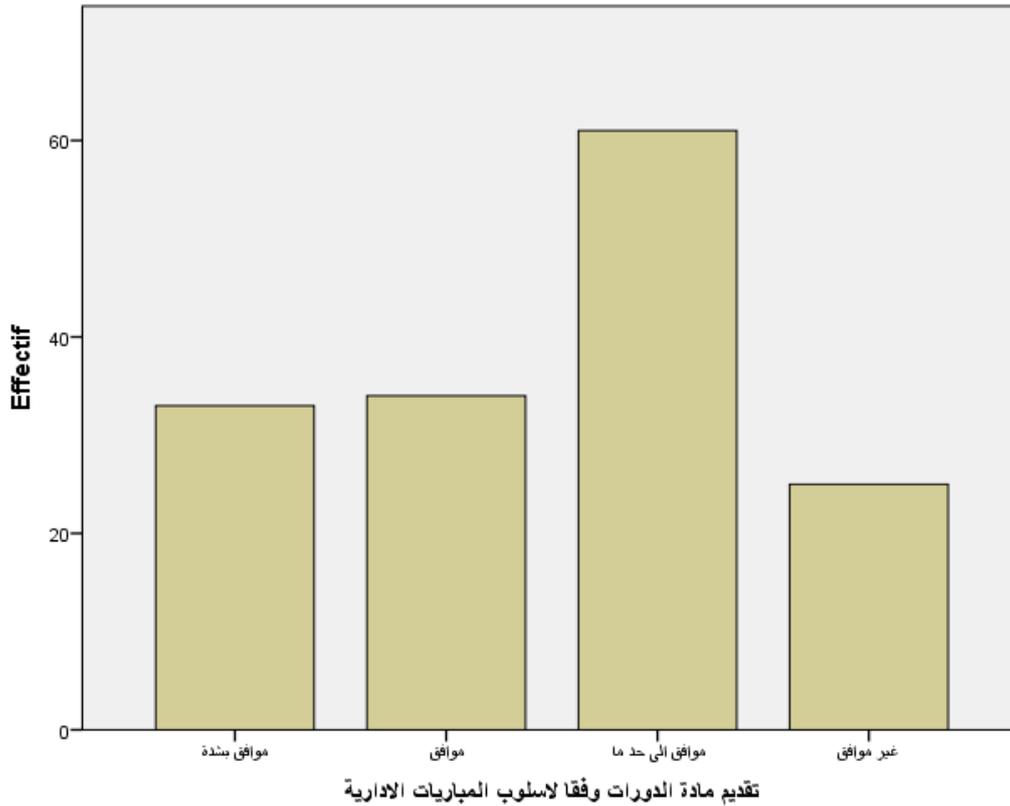


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار وهذا بنسبة 93.5% وسوى 6.5% غير موافقون.

السؤال 12: يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المباريات الإدارية؟

تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب المباريات الإدارية

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	33	21,6	21,6
	موافق	34	22,2	43,8
Valide	موافق الى حد ما	61	39,9	83,7
	غير موافق	25	16,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

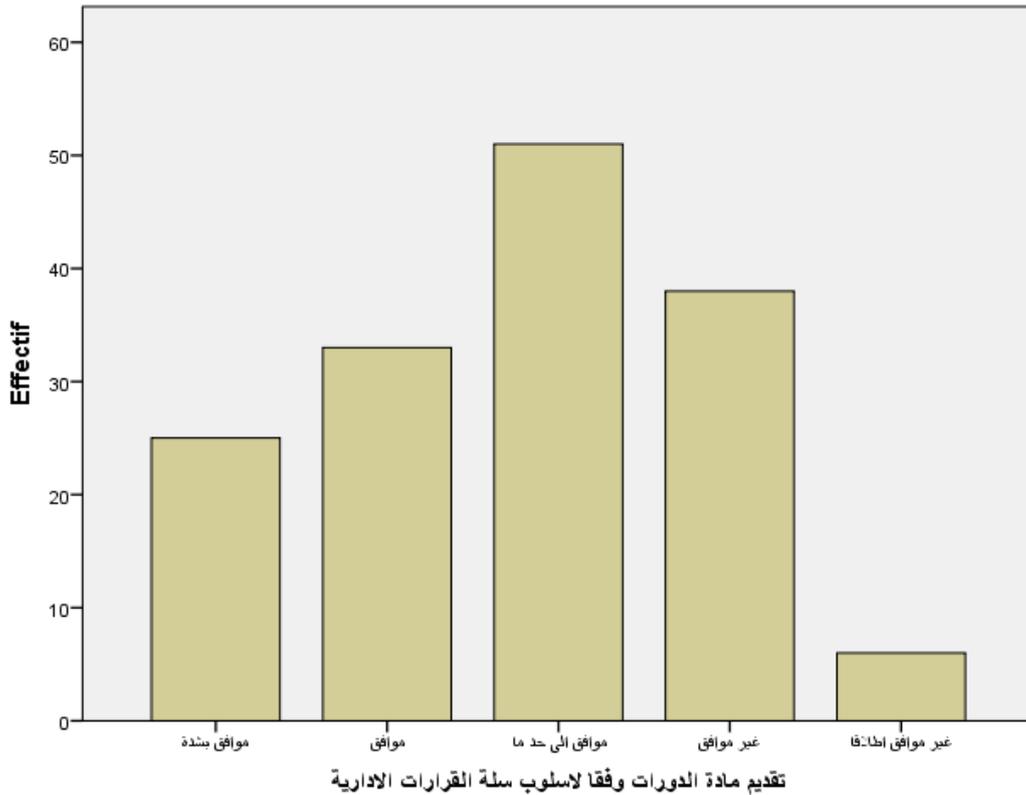


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المباريات الإدارية وهذا بنسبة 83.7% وسوى 16.3% غير موافقون.

السؤال 13 : يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب سلة القرارات الإدارية؟

تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب سلة القرارات الإدارية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	25	16,3	16,3	16,3
موافق	33	21,6	21,6	37,9
موافق الى حد ما	51	33,3	33,3	71,2
غير موافق	38	24,8	24,8	96,1
غير موافق اطلاقا	6	3,9	3,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن

يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب سلة القرارات الإدارية وهذا بنسبة %71.2

وسوى %28.8 غير موافقون.

- كما يبين الجدول التالي بعض المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لإجابات هؤلاء العمال على أسئلة المحور الثالث للاستبيان المطروحة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تصميم الدورات على أهداف واضحة ومكتوبة	15 3	1	3	2,12	,819
الدورات الملتحقة سابقا حققت الأهداف المعن عنها	15 3	1	4	2,44	,924
التوقيت الزمني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	15 3	1	4	2,58	,856
الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف	15 3	1	5	2,56	1,018
الدورات التي تحل المشكلات القائمة في العمل	15 3	1	5	2,48	,981
تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية	15 3	1	5	2,65	,955
تقديم مادة الدورات حسب احتياجات العمل	15 3	1	5	2,54	1,039
تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب المحاضرات	15 3	1	5	2,28	,976
تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب المؤتمرات	15 3	1	5	2,58	1,162
تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب الندوات وحلقات النقاش	15 3	1	5	2,35	,890
تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار	15 3	1	4	2,50	,836
تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب المباريات الإدارية	15 3	1	4	2,51	1,007
تقديم مادة الدورات وفقا لأسلوب سلة القرارات الإدارية	15 3	1	5	2,78	1,112
N valide (listwise)	15 3				

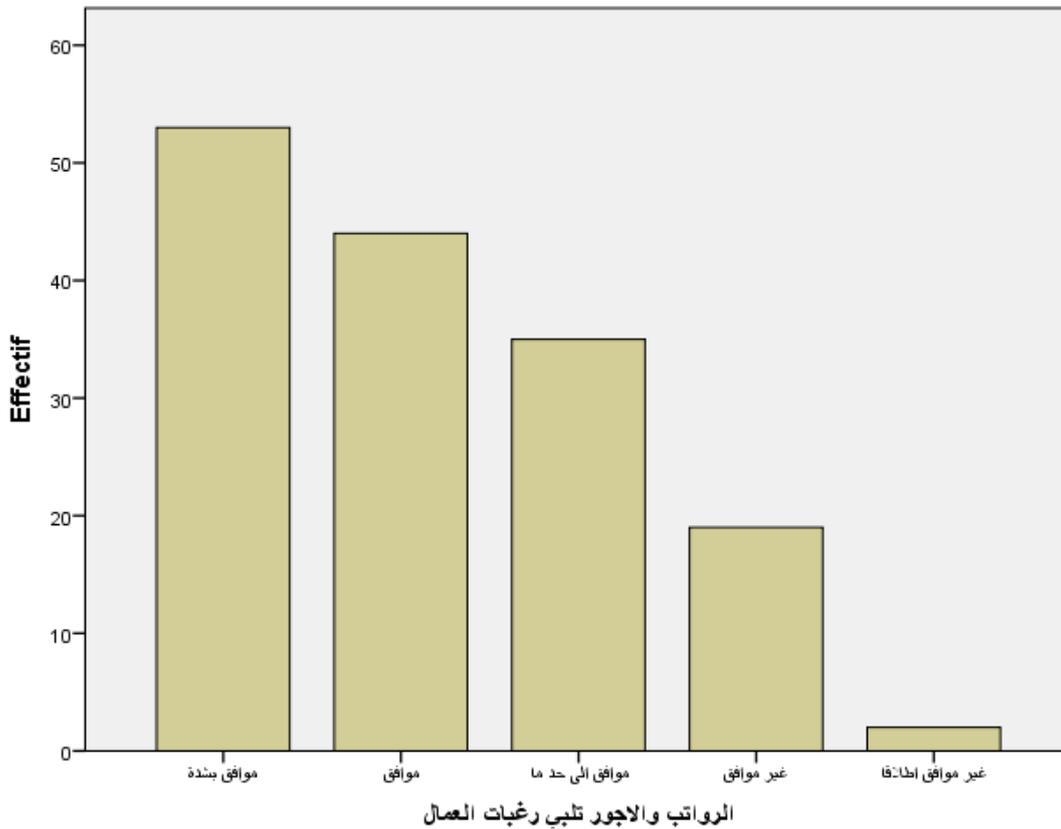
من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اعلي أهمية نسبية حاز عليه السؤال المتعلق بتصميم الدورات التكوينية هو السؤال الخاص بتحديد مادة الدورات وفقا لأسلوب سلة القرارات الإدارية. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن عمال العينة المدروسة قد أبدوا اهتماما خاص بسلة القرارات الإدارية. ويأتي بعدها مباشرة سؤال هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة. في حين أن اقل أهمية نسبية كانت لسؤال المتعلق بتصميم الدورات على أهداف واضحة ومكتوبة.

خامسا : تحديد درجة أهمية الحوافز التي تساهم في رفع كفاءة الأداء

السؤال 01: الرواتب و الأجر تلبية رغبات العمال؟

الرواتب والأجر تلبية رغبات العمال

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	53	34,6	34,6	34,6
موافق	44	28,8	28,8	63,4
موافق الى حد ما	35	22,9	22,9	86,3
غير موافق	19	12,4	12,4	98,7
غير موافق اطلاقا	2	1,3	1,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

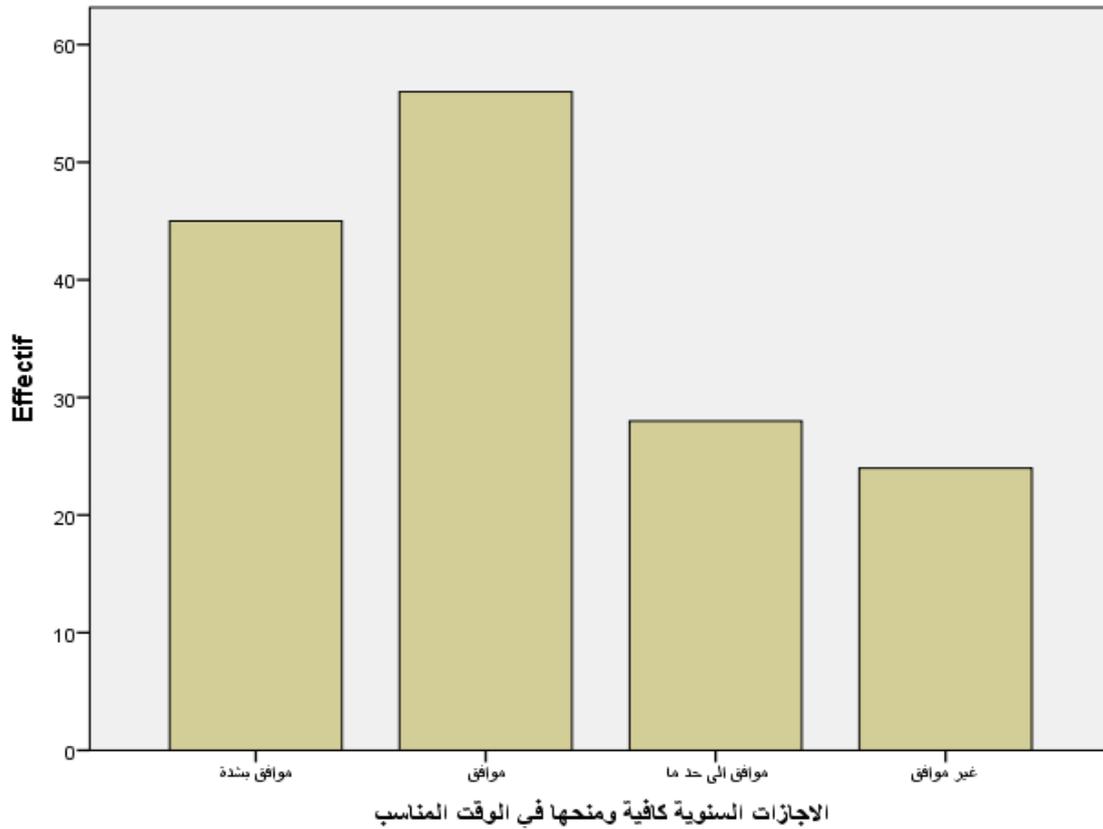


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن الرواتب و الأجر تلبية رغبات العمال وهذا بنسبة 86.3% وسوى 13.7 % غير موافقون.

السؤال 02: عدد الإجازات السنوية كافية و منحها في الوقت المناسب؟

الإجازات السنوية كافية ومنحها في الوقت المناسب

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	45	29,4	29,4
	موافق	56	36,6	66,0
Valide	موافق الى حد ما	28	18,3	84,3
	غير موافق	24	15,7	100,0
	Total	153	100,0	100,0

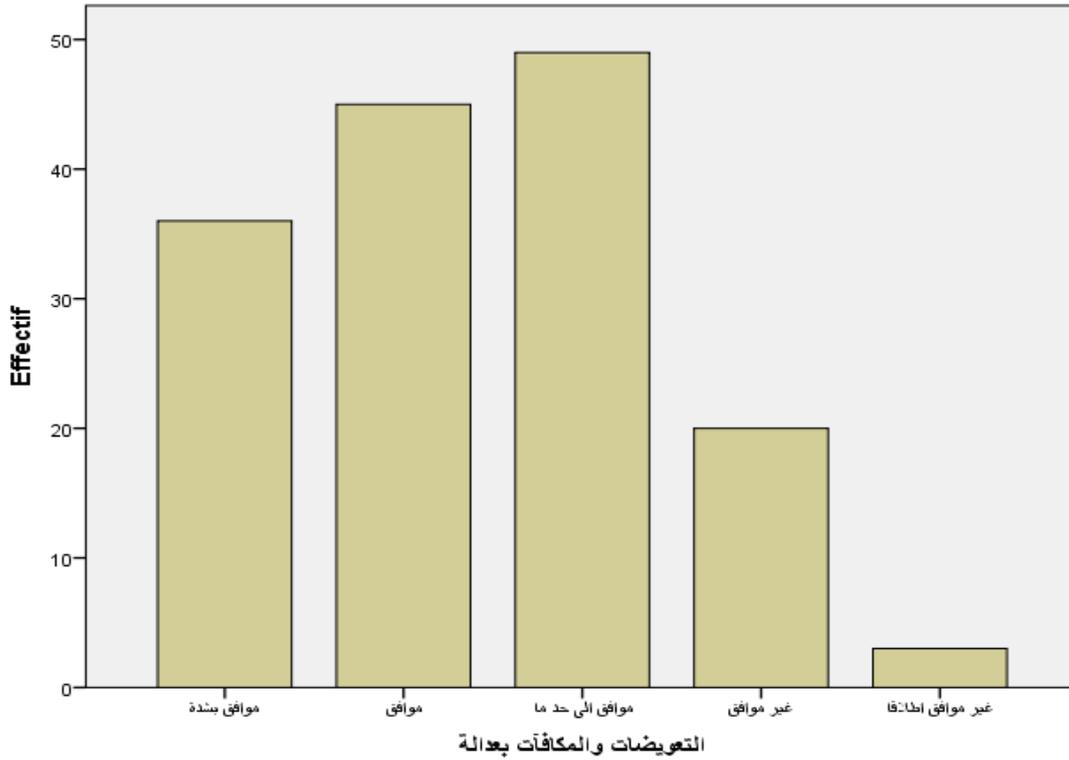


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن عدد الإجازات السنوية كافية و منحها في الوقت المناسب وهذا بنسبة 84.3% وسوى 15.7% غير موافقون.

السؤال 03: يتم نظام التعويضات و المكافآت بالعدالة

التعويضات والمكافآت بالعدالة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	36	23,5	23,5
	موافق	45	29,4	52,9
	موافق الى حد ما	49	32,0	85,0
	غير موافق	20	13,1	98,0
	غير موافق اطلاقا	3	2,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0

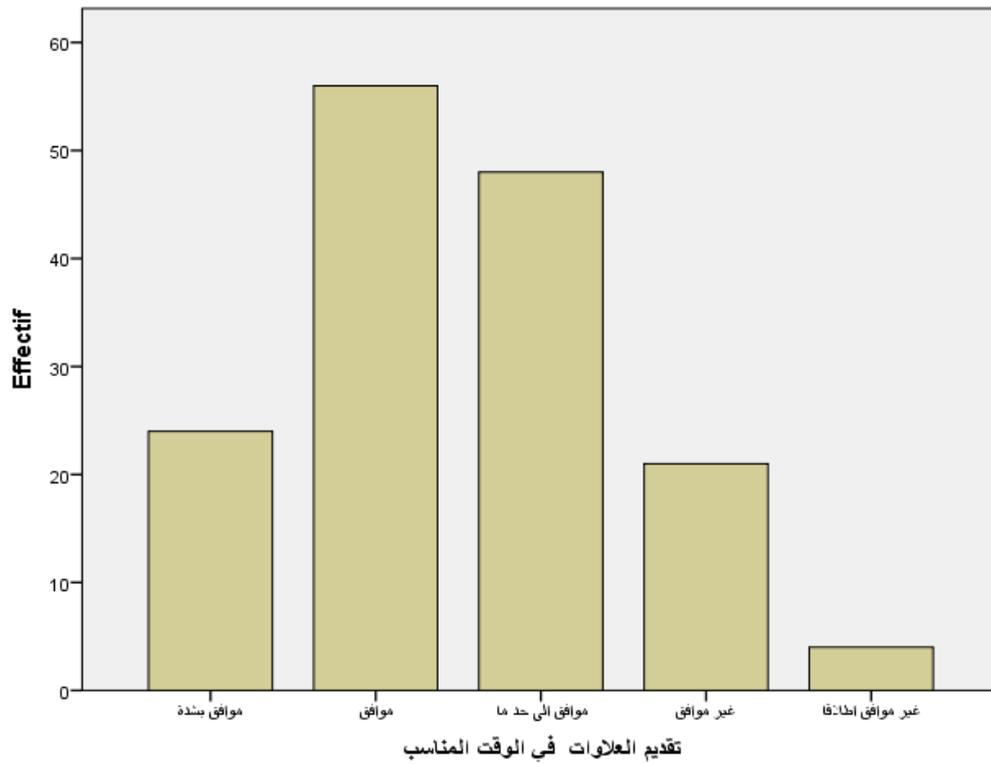


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يتم نظام التعويضات و المكافآت بالعدالة وهذا بنسبة 85% وسوى 15% غير موافقون.

السؤال 04: تقدم الزيادات و العلاوات في الوقت المناسب؟

تقديم العلاوات في الوقت المناسب

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	24	15,7	15,7
	موافق	56	36,6	52,3
	موافق الى حد ما	48	31,4	83,7
	غير موافق	21	13,7	97,4
	غير موافق اطلاقا	4	2,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0

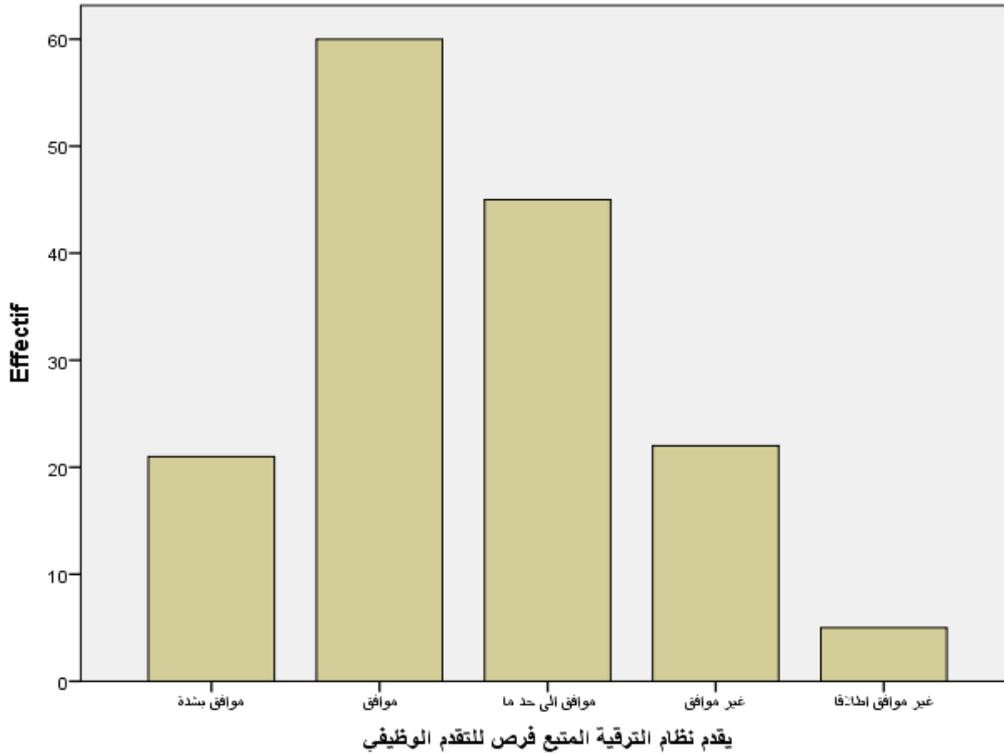


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن تقدم الزيادات و العلاوات في الوقت المناسب وهذا بنسبة 83.7% وسوى 16.3% غير موافقون.

السؤال 05: يوفر نظام الترقية المتبع فرصة للتقدم الوظيفي؟

يقدم نظام الترقية المتبع فرص للتقدم الوظيفي

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	21	13,7	13,7
	موافق	60	39,2	52,9
	موافق الى حد ما	45	29,4	82,4
	غير موافق	22	14,4	96,7
	غير موافق اطلاقا	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

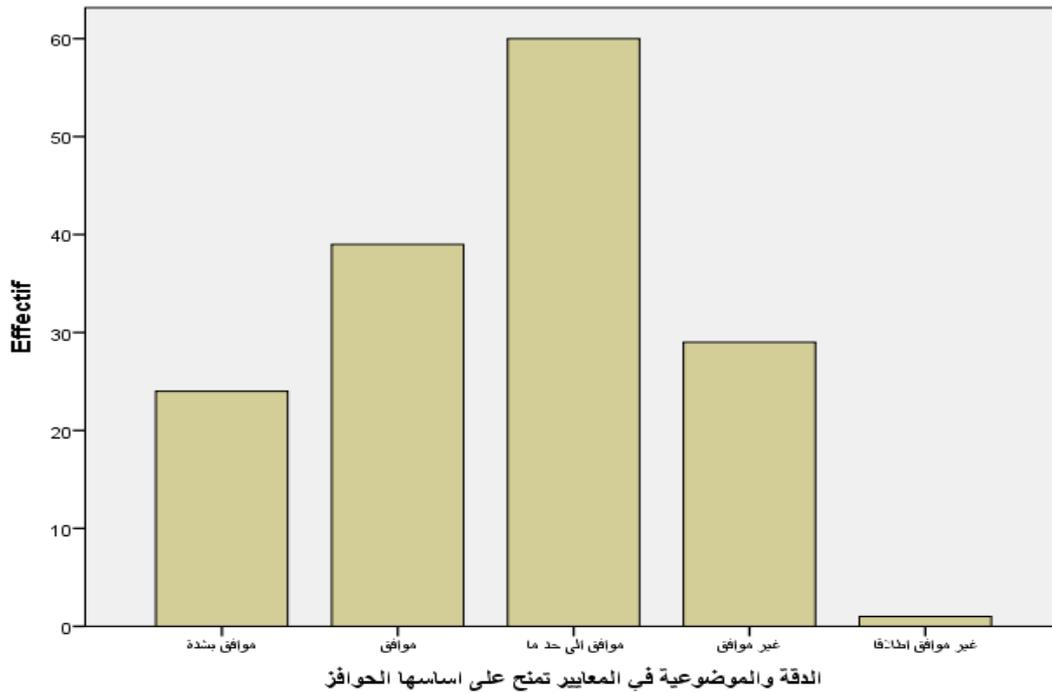


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يوفر نظام الترقية المتبع فرصة للتقدم الوظيفي وهذا بنسبة 82.4% وسوى 17.6% غير موافقون.

السؤال 06: الدقة والموضوعية في المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز؟

الدقة والموضوعية في المعايير تمنح على أساسها الحوافز

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	24	15,7	15,7
	موافق	39	25,5	41,2
	موافق الى حد ما	60	39,2	80,4
	غير موافق	29	19,0	99,3
	غير موافق اطلاقا	1	,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

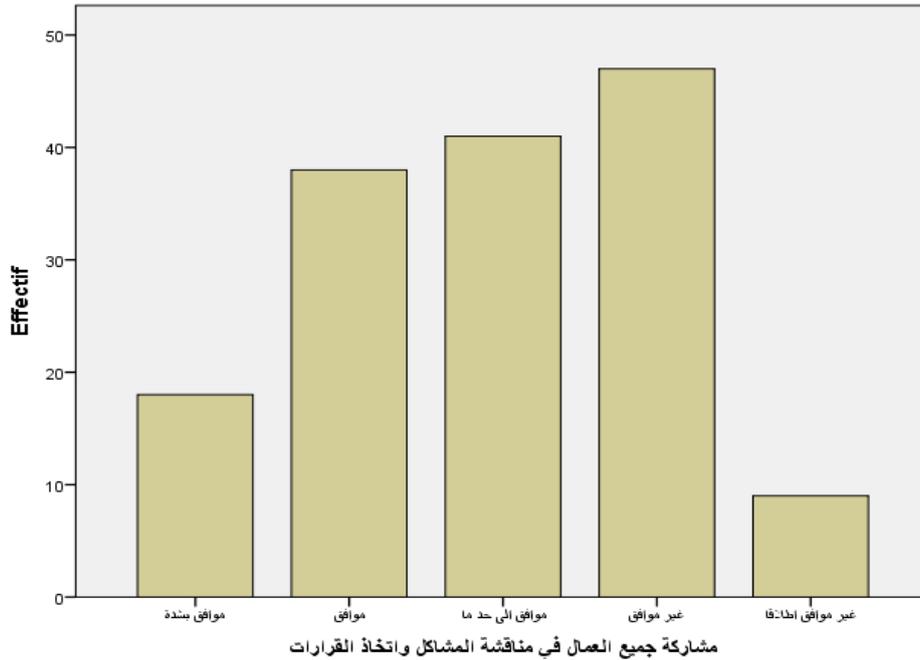


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن الدقة و الموضوعية في المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز وهذا بنسبة 80.4 % وسوى 19.6 % غير موافقون.

السؤال 07: مشاركة جميع العمال في مناقشة المشاكل و إتخاذ القرارات؟

القرارات واتخاذ المشاكل مناقشة في العمال جميع مشاركة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	18	11,8	11,8
	موافق	38	24,8	36,6
	موافق الى حد ما	41	26,8	63,4
	غير موافق	47	30,7	94,1
	غير موافق اطلاقا	9	5,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

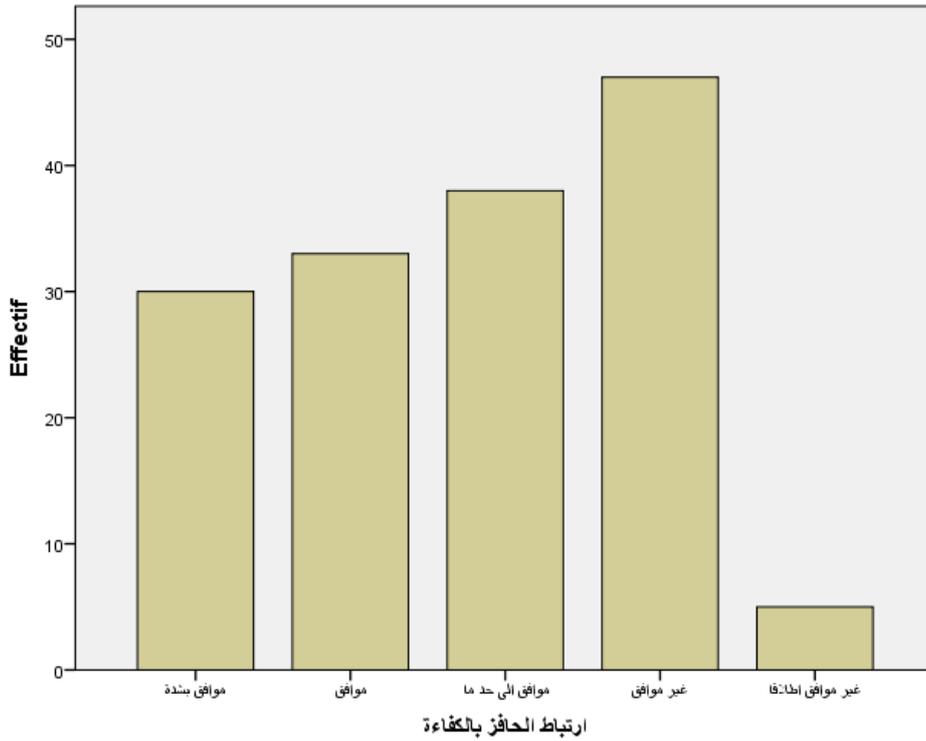


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن مشاركة جميع العمال في مناقشة المشاكل و إتخاذ القرارات وهذا بنسبة 63.4% وسوى 36.6% غير موافقون.

السؤال 08: إرتباط الحافز بالكفاءة؟

ارتباط الحافز بالكفاءة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	30	19,6	19,6
	موافق	33	21,6	41,2
	موافق الى حد ما	38	24,8	66,0
	غير موافق	47	30,7	96,7
	غير موافق اطلاقا	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

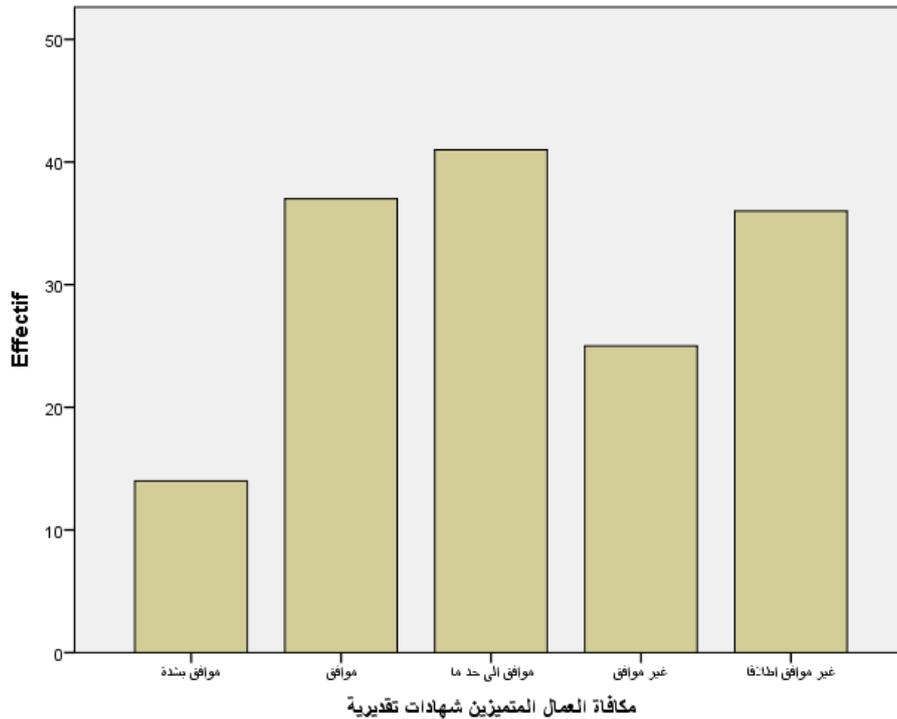


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن إرتباط الحافز بالكفاءة وهذا بنسبة %66 وسوى %34 غير موافقون.

السؤال 09: مكافأة العمال المتميزين شهادات تقديرية؟

تقديرية شهادات المتميزين العمال مكافأة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	9,2	9,2
	موافق	37	24,2	33,3
	موافق الى حد ما	41	26,8	60,1
	غير موافق	25	16,3	76,5
	غير موافق اطلاقا	36	23,5	100,0
	Total	153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا

بنسبة % 60.1 وسوى 39.9 % غير موافقون.

- كما يبين الجدول التالي بعض المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لإجابات هؤلاء العمال على أسئلة المحور الرابع للاستبيان المطروحة:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الرواتب والأجور تلبي رغبات العمال	153	1	5	2,17	1,081
الإجازات السنوية كافية ومنحها في الوقت المناسب	153	1	4	2,20	1,035
التعويضات والمكافآت بعدالة	153	1	5	2,41	1,048
تقديم العلاوات في الوقت المناسب	153	1	5	2,51	1,001
يقدم نظام الترقية المتبع فرص للتقدم الوظيفي	153	1	5	2,54	1,006
الدقة والموضوعية في المعايير تمنح على أساسها الحوافز	153	1	5	2,63	,985
مشاركة جميع العمال في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات	153	1	5	2,94	1,125
ارتباط الحافز بالكفاءة	153	1	5	2,76	1,180
مكافأة العمال المتميزين شهادات تقديرية	153	1	5	3,21	1,296
N valide (listwise)	153				

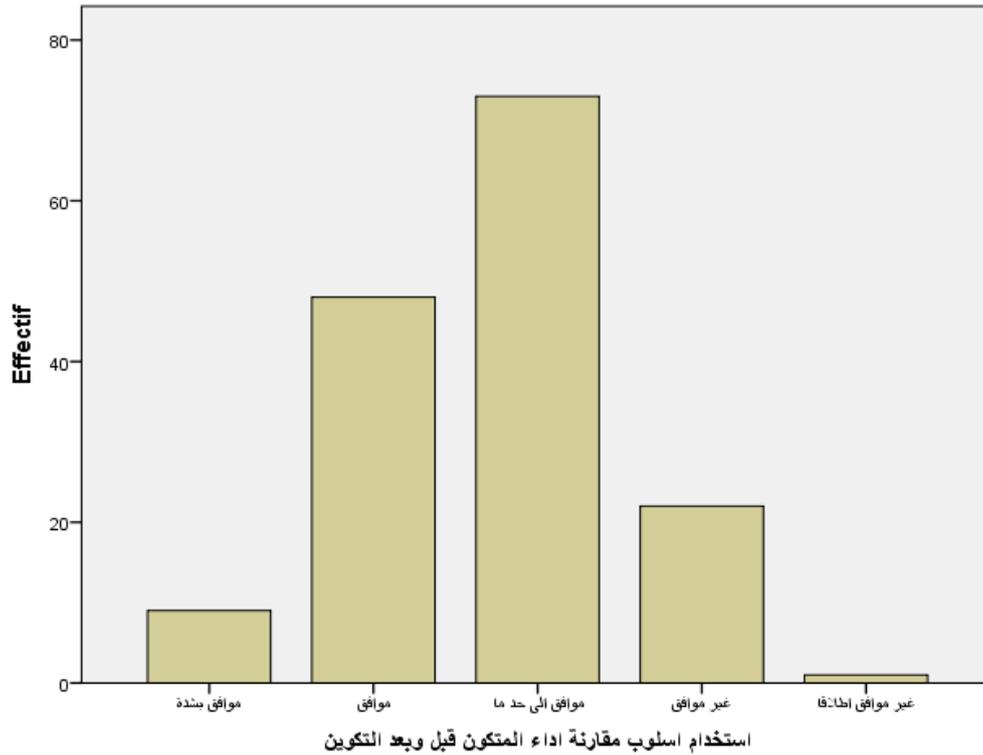
من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى أهمية نسبية حاز عليه السؤال المتعلق بمكافأة العمال المتميزين شهادات تقديرية في تحديد درجة الحوافز التي تساهم في رفع الأداء ويأتي بعدها مباشرة مشاركة جميع العمال في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات. في حين أن أقل أهمية نسبية كانت لسؤال المتعلق بالرواتب والأجور تلبي رغبات العمال.

سادسا : تقييم العملية التكوينية

السؤال 01: يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين و بعده لملاحظة التغيرات في المعلومات و المهارات؟

استخدام أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل وبعد التكوين

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	9	5,9	5,9
	موافق	48	31,4	37,3
Valide	موافق الى حد ما	73	47,7	85,0
	غير موافق	22	14,4	99,3
	غير موافق اطلاقا	1	,7	100,0
	Total	153	100,0	100,0

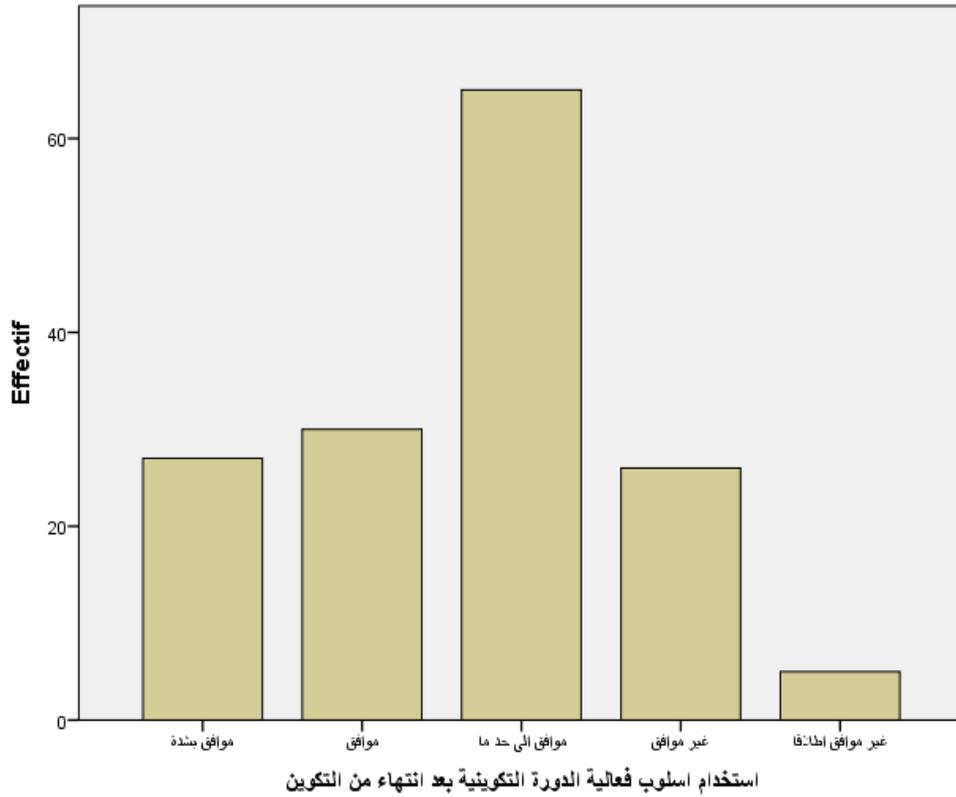


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين و بعده لملاحظة التغيرات في المعلومات و المهارات وهذا بنسبة 85 % وسوى 15% غير موافقون.

السؤال 02: يستخدم أسلوب فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين؟

استخدام أسلوب فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء من التكوين

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	27	17,6	17,6
	موافق	30	19,6	37,3
	موافق الى حد ما	65	42,5	79,7
	غير موافق	26	17,0	96,7
	غير موافق اطلاقا	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0



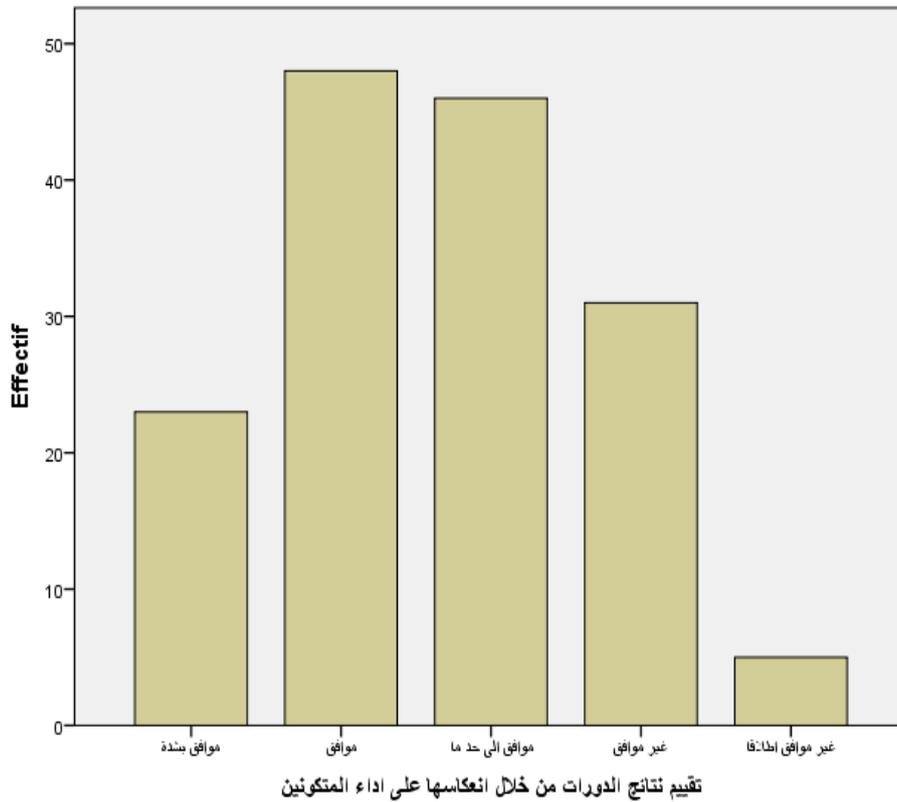
من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على

أن وهذا بنسبة 79.7% وسوى 20.3% غير موافقون.

السؤال 03: يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكويين؟

تقييم نتائج الدورات من خلال انعكاسها على أداء المتكويين

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	23	15,0	15,0
	موافق	48	31,4	46,4
	موافق الى حد ما	46	30,1	76,5
	غير موافق	31	20,3	96,7
	غير موافق اطلاقاً	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

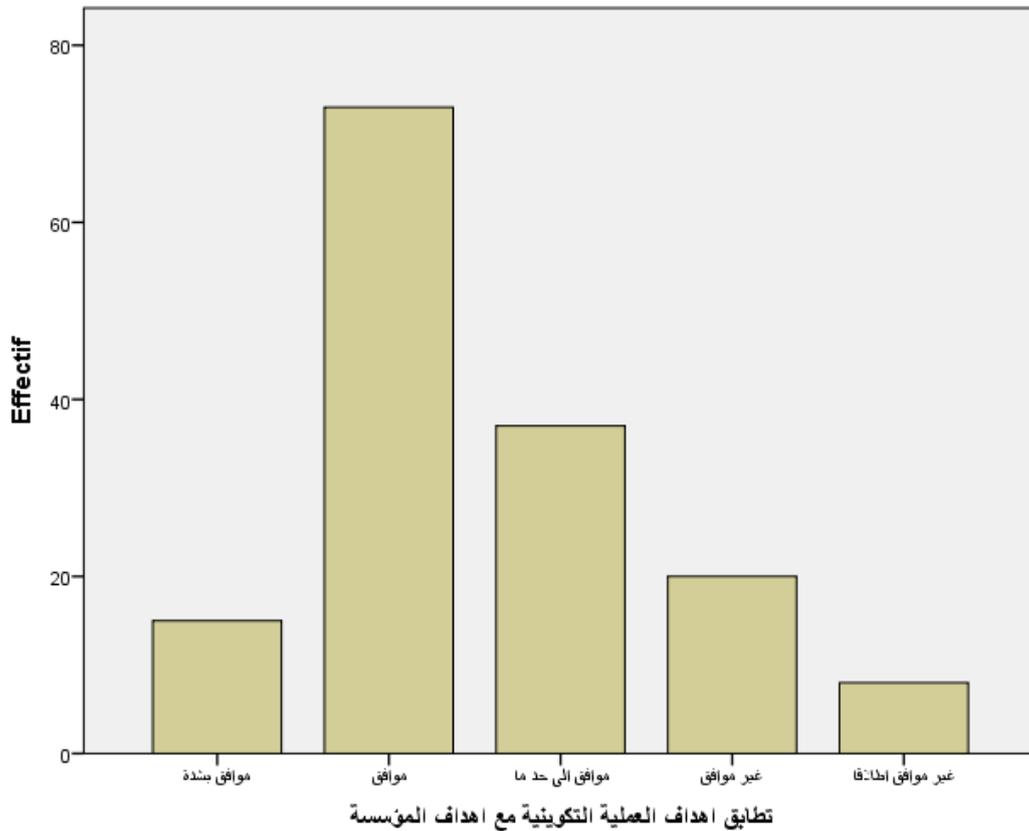


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة %76.5 وسوى %23.5 غير موافقون.

السؤال 04: تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة؟

تطابق أهداف العملية التكوينية مع أهداف المؤسسة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	15	9,8	9,8
	موافق	73	47,7	57,5
	موافق الى حد ما	37	24,2	81,7
	غير موافق	20	13,1	94,8
	غير موافق اطلاقا	8	5,2	100,0
	Total	153	100,0	100,0

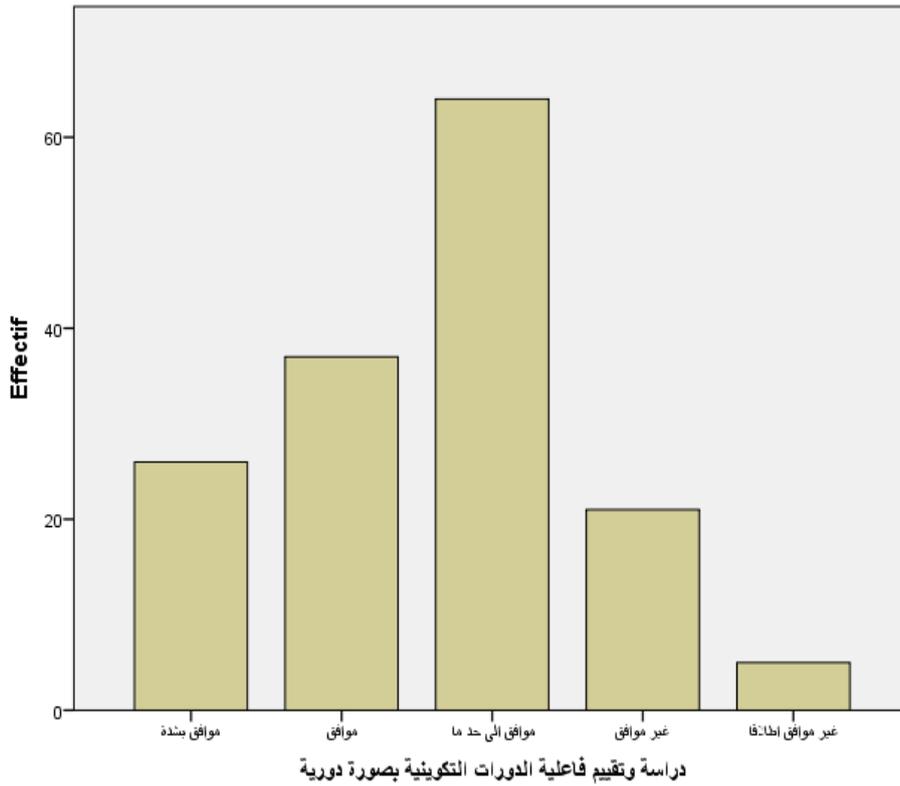


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة %81.7 وسوى %18.3 غير موافقون.

السؤال 05: يتم دراسة و تقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية؟

دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	26	17,0	17,0
	موافق	37	24,2	41,2
	موافق الى حد ما	64	41,8	83,0
	غير موافق	21	13,7	96,7
	غير موافق اطلاقا	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

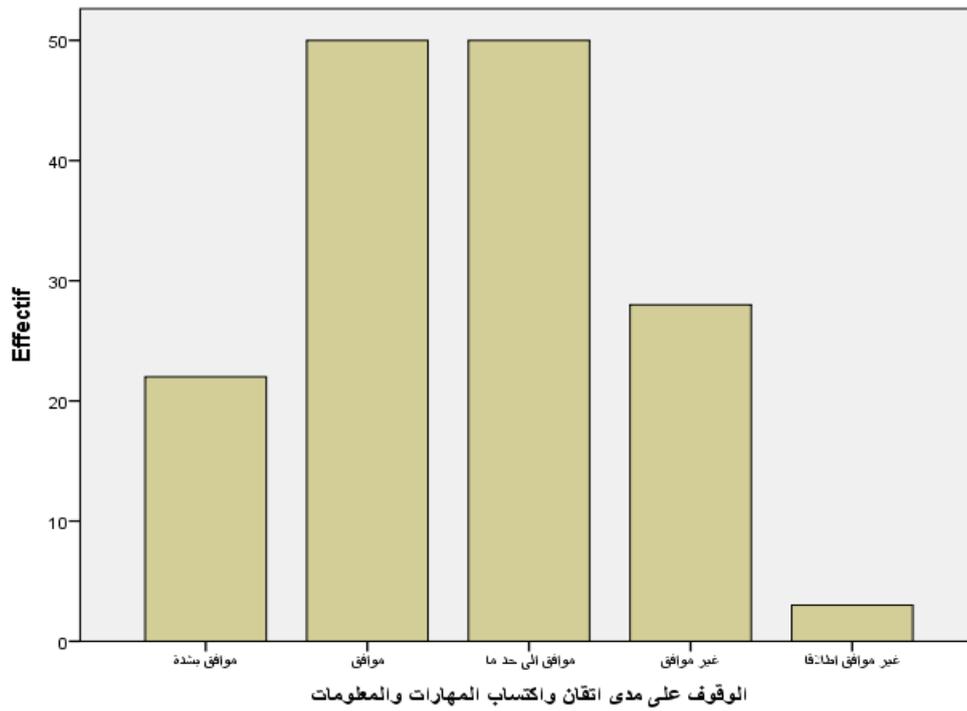


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة 83% وسوى 17% غير موافقون.

السؤال 06: يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية

الوقوف على مدى إتقان واكتساب المهارات والمعلومات

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	22	14,4	14,4
	موافق	50	32,7	47,1
	موافق الى حد ما	50	32,7	79,7
	غير موافق	28	18,3	98,0
	غير موافق إطلاقا	3	2,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0

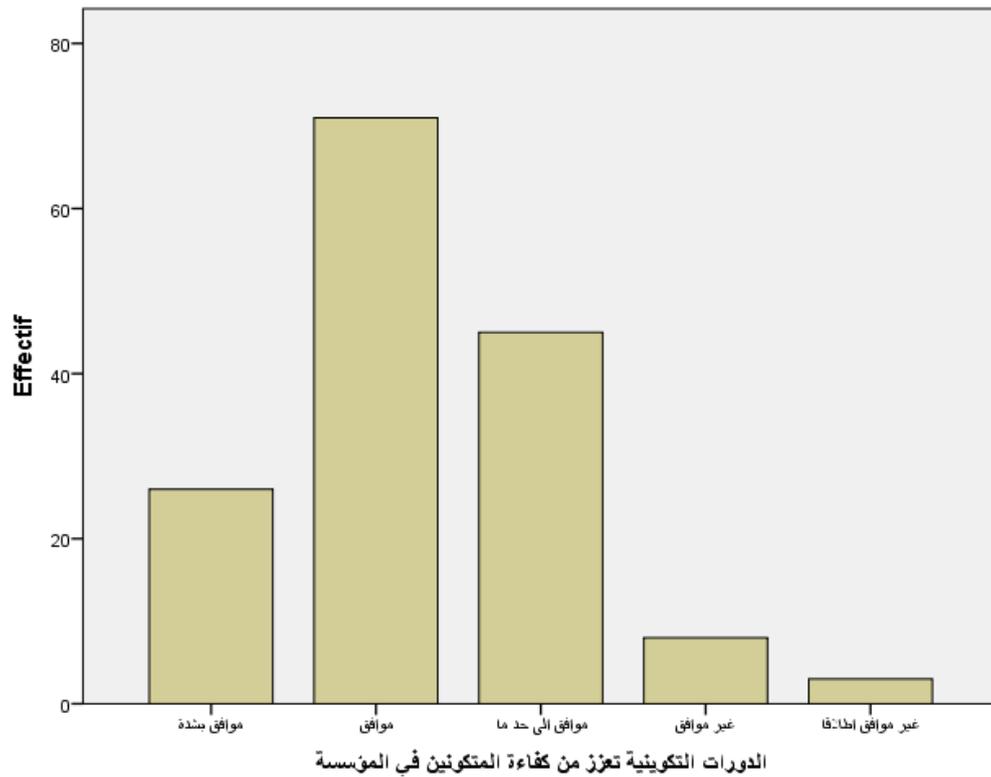


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة 79.7% وسوى 20.3% غير موافقون.

السؤال 07 : الدورات التكوينية تعزز من كفاءة المتكويين في المؤسسة؟

الدورات التكوينية تعزز من كفاءة المتكويين في المؤسسة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	26	17,0	17,0
	موافق	71	46,4	63,4
	موافق الى حد ما	45	29,4	92,8
	غير موافق	8	5,2	98,0
	غير موافق إطلاقا	3	2,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0

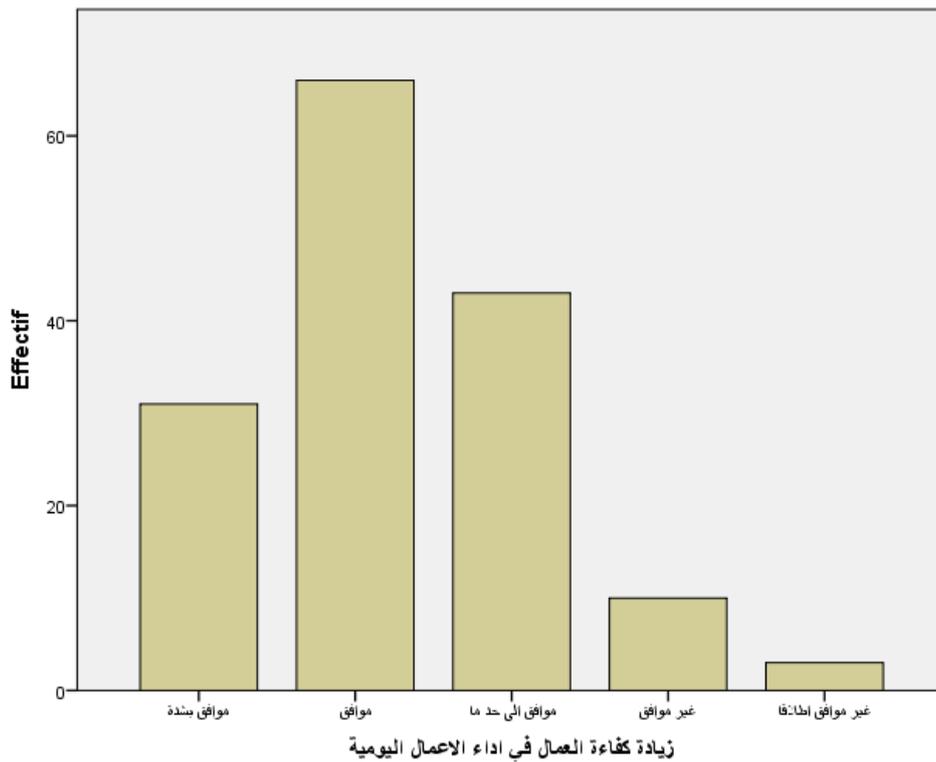


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة 92.8% وسوى 7.2% غير موافقون.

السؤال 08: تؤدي الدورات التكوينية إلى زيادة كفاءة العمال في أداء الأعمال اليومية المختلفة؟

زيادة كفاءة العمال في أداء الأعمال اليومية

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	31	20,3	20,3
	موافق	66	43,1	63,4
	موافق الى حد ما	43	28,1	91,5
	غير موافق	10	6,5	98,0
	غير موافق اطلاقا	3	2,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0

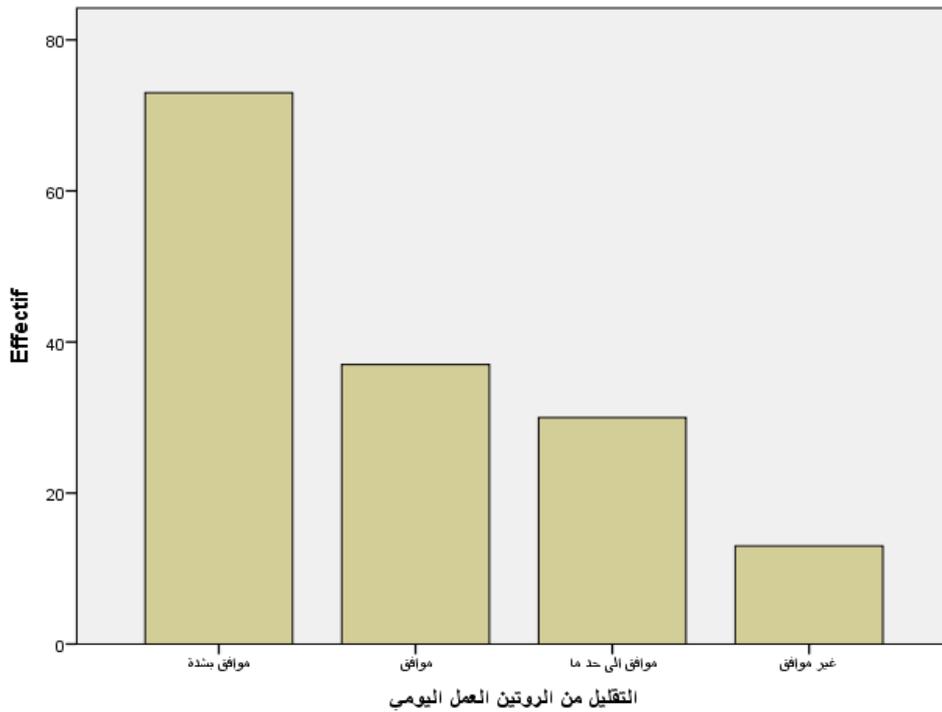


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة %91.5 وسوى %8.5 غير موافقون.

السؤال 09: تعمل الدورات التكوينية على التقليل من روتين العمل اليومي؟

التقليل من الروتين العمل اليومي

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	73	47,7	47,7
	موافق	37	24,2	71,9
Valide	موافق الى حد ما	30	19,6	91,5
	غير موافق	13	8,5	100,0
	Total	153	100,0	100,0

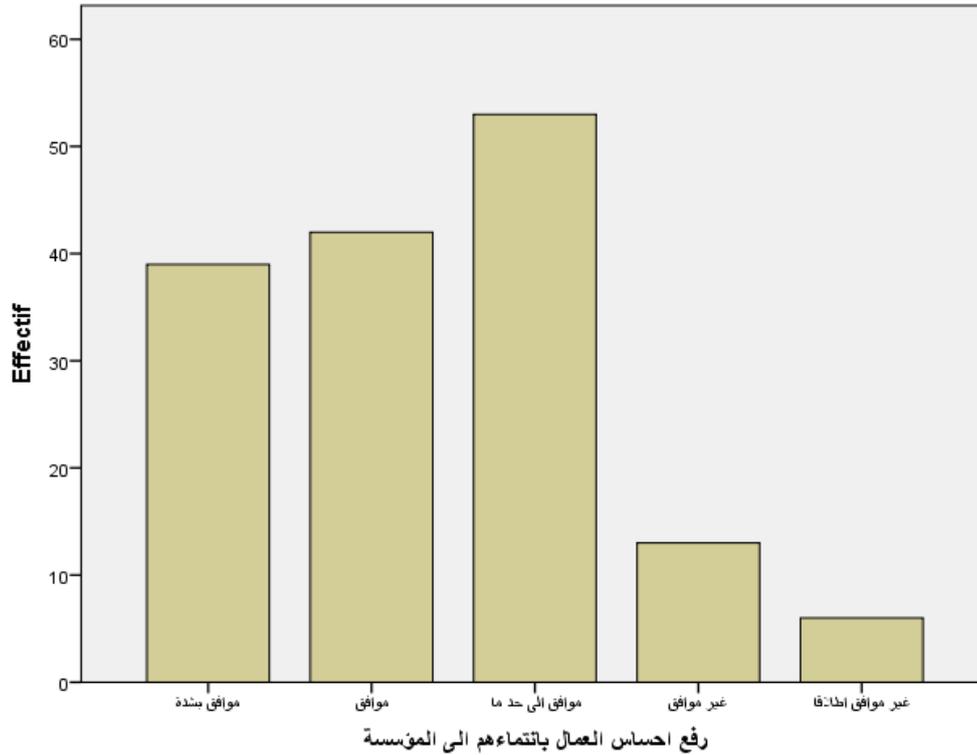


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة % 91.5 وسوى 8.5 % غير موافقون.

السؤال 10: تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس العمال بإنتمءاهم إلى المؤسسة؟

رفع إحساس العمال بإنتمءاهم إلى المؤسسة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	39	25,5	25,5
	موافق	42	27,5	52,9
	موافق الى حد ما	53	34,6	87,6
	غير موافق	13	8,5	96,1
	غير موافق اطلاقا	6	3,9	100,0
	Total	153	100,0	100,0

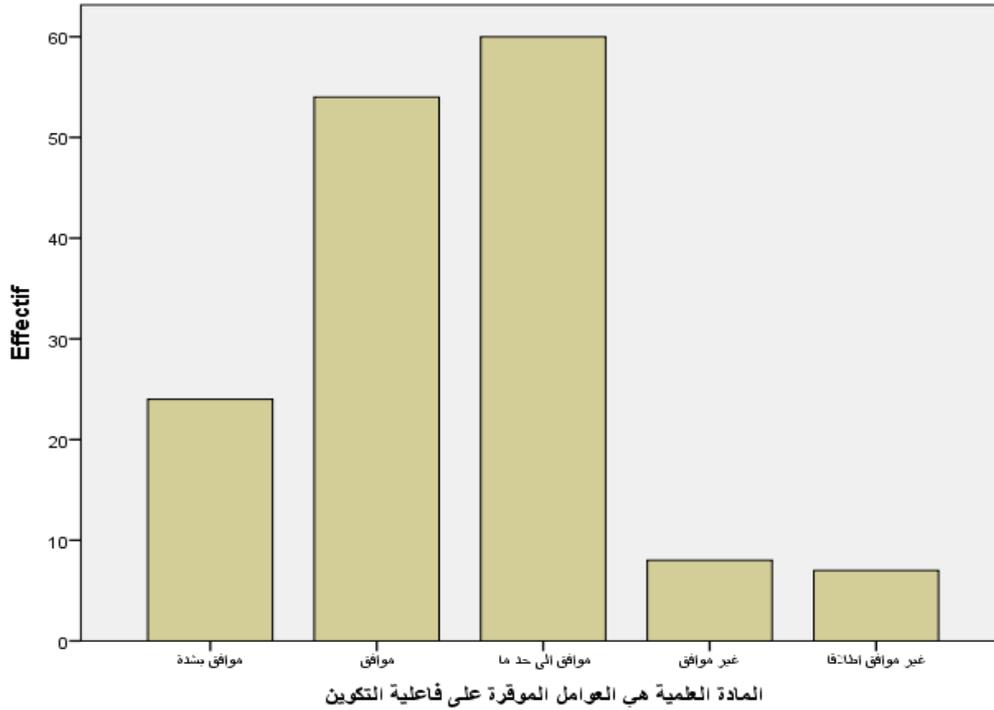


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة 87.6% وسوى 12.4% غير موافقون.

السؤال 11 : تتمثل المادة العلمية إحدى العوامل الموقرة على فاعلية الدورات التكوينية؟

المادة العلمية هي العوامل الموقرة على فاعلية التكوين

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	24	15,7	15,7
	موافق	54	35,3	51,0
	موافق الى حد ما	60	39,2	90,2
	غير موافق	8	5,2	95,4
	غير موافق اطلاقا	7	4,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0

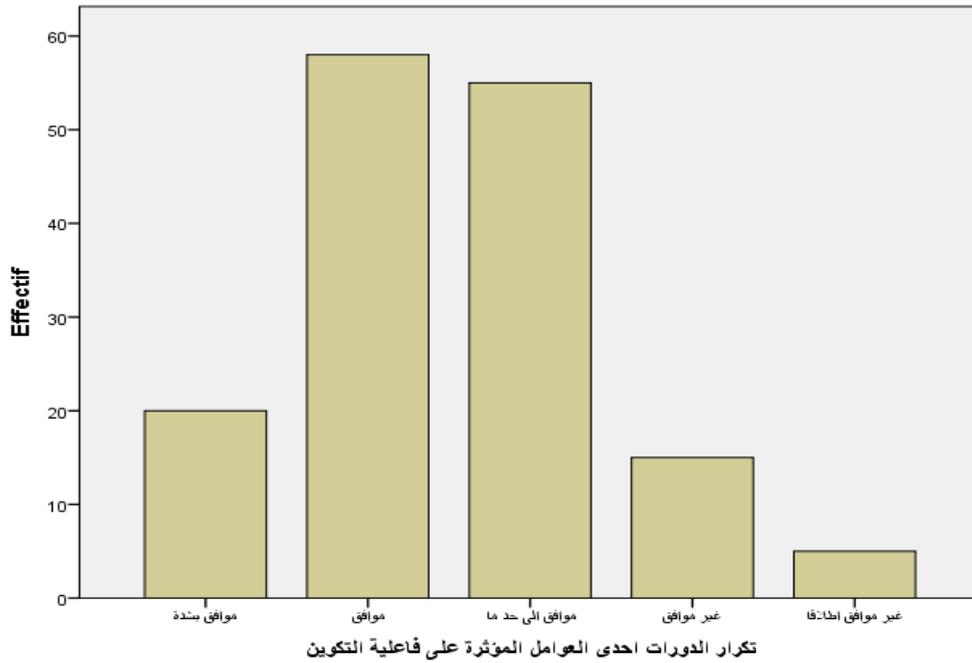


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة %90.2 وسوى %9.8 غير موافقون.

السؤال 12: يمثل تكرار محتوى الدورات التكوينية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية الدورات التكوينية؟

تكرار الدورات إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية التكوين

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	20	13,1	13,1
	موافق	58	37,9	51,0
	موافق الى حد ما	55	35,9	86,9
	غير موافق	15	9,8	96,7
	غير موافق اطلاقا	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة % 86.9 وسو 13.1 % غير موافقون.

- كما يبين الجدول التالي بعض المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لاجابات هؤلاء العمال على أسئلة المحور الخامس للاستبيان المطروحة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
استخدام أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل وبعد التكوين	15 3	1	5	2,73	,805
استخدام أسلوب فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء من التكوين	15 3	1	5	2,69	1,054
تقييم نتائج الدورات من خلال انعكاسها على أداء المتكونين	15 3	1	5	2,65	1,066
تطابق أهداف العملية التكوينية مع أهداف المؤسسة	15 3	1	5	2,56	1,012
دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية	15 3	1	5	2,62	1,026
الوقوف على مدى إتقان واكتساب المهارات والمعلومات	15 3	1	5	2,61	1,008
الدورات التكوينية تعزز من كفاءة المتكونين في المؤسسة	15 3	1	5	2,29	,879
زيادة كفاءة العمال في أداء الأعمال اليومية	15 3	1	5	2,27	,925
التقليل من الروتين العمل اليومي	15 3	1	4	1,89	1,004
رفع إحساس العمال بانتمائهم إلى المؤسسة	15 3	1	5	2,38	1,076
المادة العلمية هي العوامل الموقرة على فاعلية التكوين	15 3	1	5	2,48	,974
تكرار الدورات إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية التكوين	15 3	1	5	2,52	,953
N valide (listwise)	15 3				

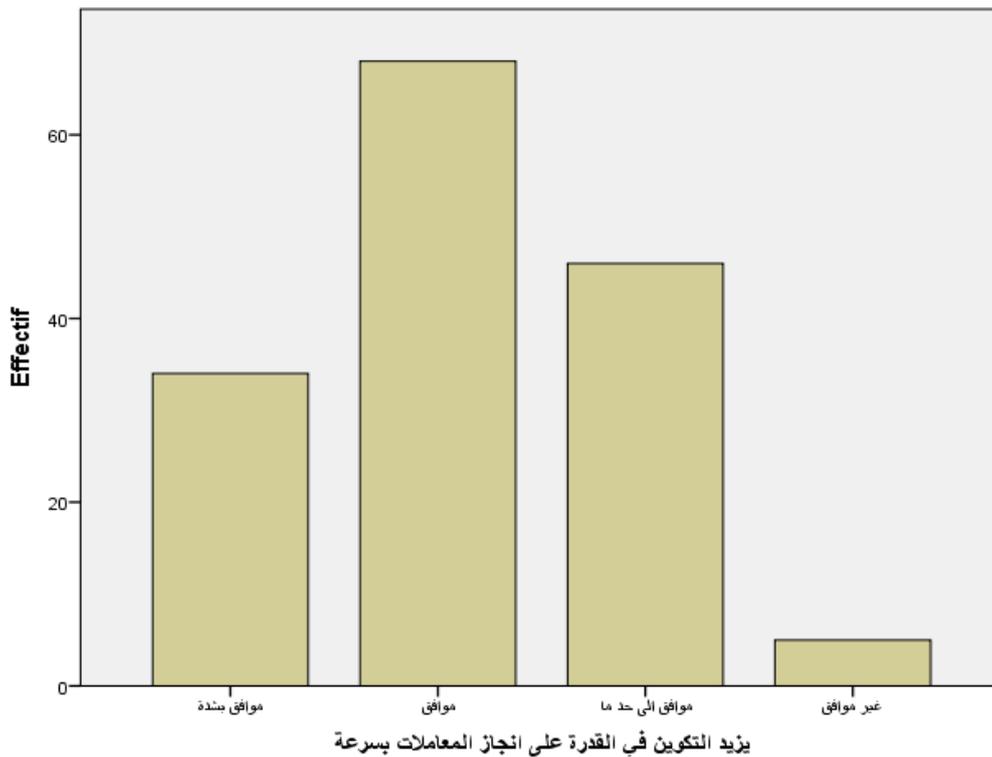
من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اعلي أهمية نسبية حاز عليه السؤال المتعلق باستخدام أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل وبعد التكوين بنسبة 2.73%. وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على أن مقارنة الأداء الفعلي للمتكون له أهمية كبيرة في العملية التكوينية. ويأتي بعدها مباشرة باختيار المتكونين بناء على تقارير الأداء السنوية. في حين أن اقل أهمية نسبية كانت لسؤال المتعلق باختيار المتكونين حسب معايير واضحة.

سابعاً : علاقة التكوين والتحفيز بالأداء

السؤال 01: التكوين والتحفيز يزيد في القدرة على انجاز المعاملات اليومية المختلفة بسرعة؟

يزيد التكوين في القدرة على انجاز المعاملات بسرعة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	34	22,2	22,2
	موافق	68	44,4	66,7
Valide	موافق الى حد ما	46	30,1	96,7
	غير موافق	5	3,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

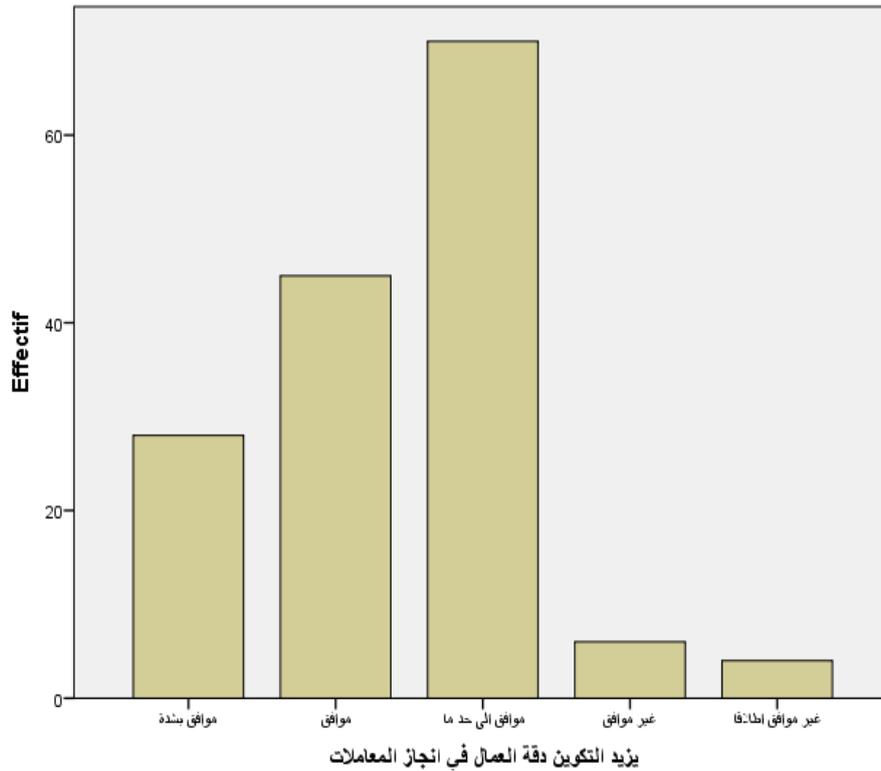


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة 96.7% وسوى 3.3% غير موافقون.

السؤال 02: الالتحاق بالتكوين يزيد من دقة الموظفين في انجاز المعاملات؟

يزيد التكوين دقة العمال في انجاز المعاملات

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	28	18,3	18,3
	موافق	45	29,4	47,7
	ما حد الى موافق	70	45,8	93,5
	موافق غير	6	3,9	97,4
	اطلاقاً موافق غير	4	2,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0

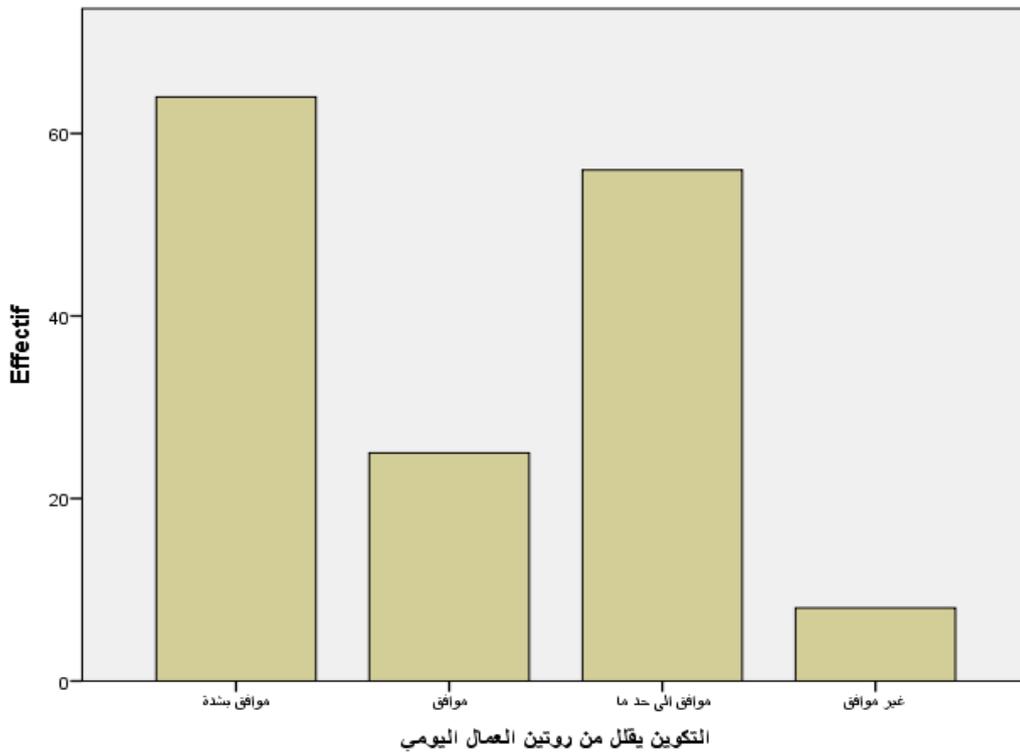


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة %93.5 وسوى %6.5 غير موافقون.

السؤال 03: التكوين والتحفيز يعمل على التقليل من روتين العمل اليومي؟

التكوين يقلل من روتين العمال اليومي

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	64	41,8	41,8
	موافق	25	16,3	58,2
Valide	موافق الى حد ما	56	36,6	94,8
	غير موافق	8	5,2	100,0
	Total	153	100,0	100,0

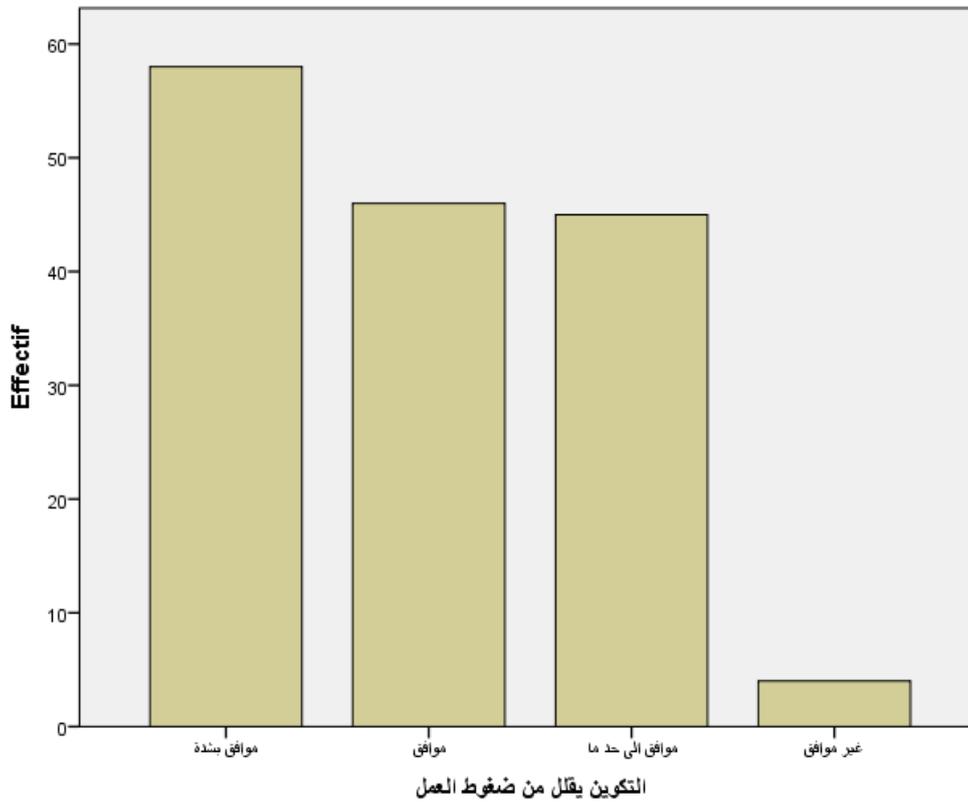


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة %94.8 وسوى 5.2% غير موافقون.

السؤال 04: يساهم التكوين والتحفيز في التقليل من ضغوط العمل؟

التكوين يقلل من ضغوط العمل

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	58	37,9	37,9	37,9
موافق	46	30,1	30,1	68,0
موافق الى حد ما	45	29,4	29,4	97,4
غير موافق	4	2,6	2,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

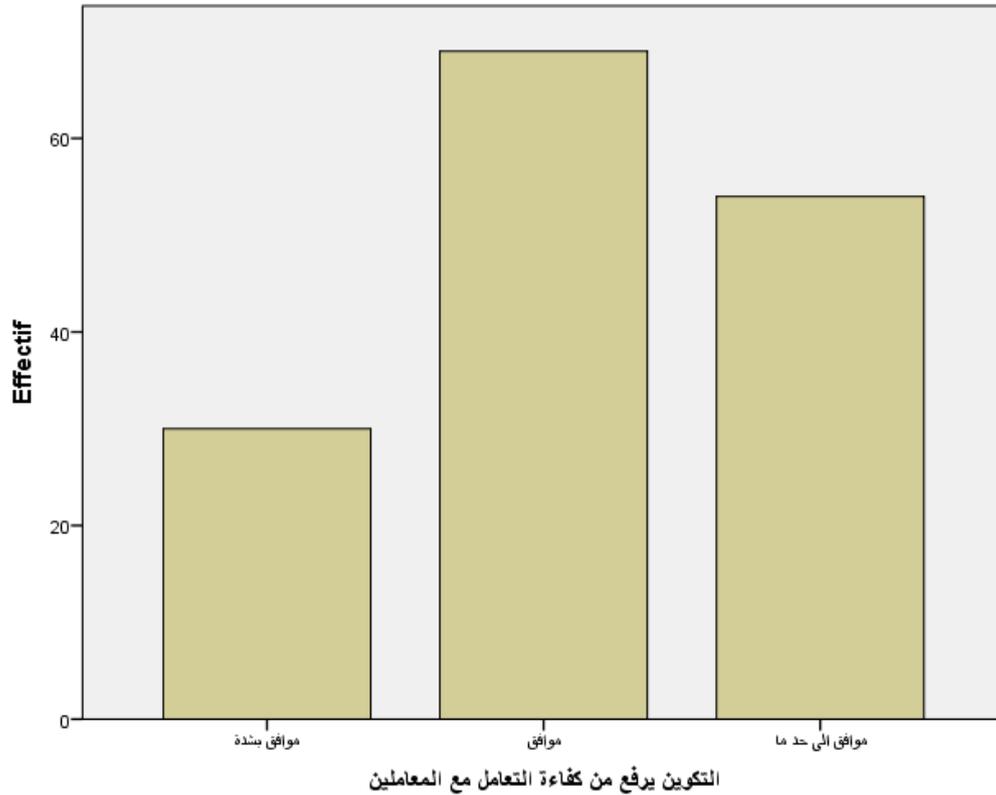


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يساهم التكوين في التقليل من ضغوط العمل وهذا بنسبة %97.4 وسوى %2.6 غير موافقون.

السؤال 05: التكوين والتحفيز يرفع من الكفاءة في التعامل مع المعاملين؟

التكوين يرفع من كفاءة التعامل مع المعاملين

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	30	19,6	19,6
	موافق	69	45,1	64,7
	موافق الى حد ما	54	35,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

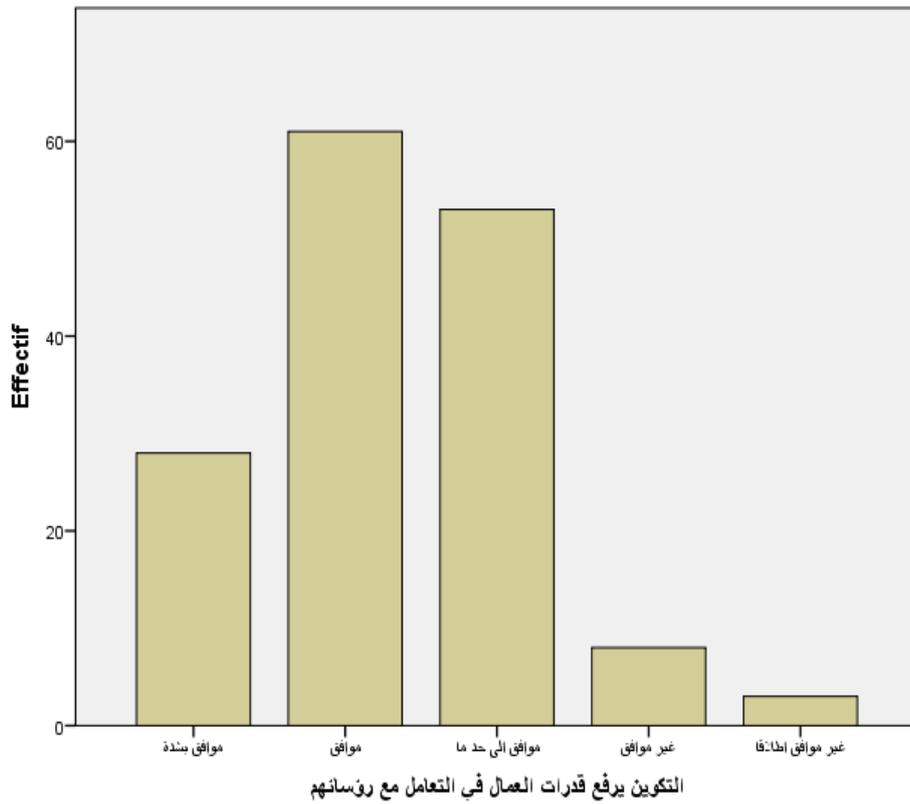


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن كل عمال عينة الدراسة موافقون على أن التكوين يرفع من الكفاءة في التعامل مع المعاملين وهذا بنسبة 100% حيث في عينة الدراسة كلهم وافقوا على السؤال ولا يوجد إجابات بغير موافقون لهذا لم يظهروا في الجدول.

السؤال 06: التكوين يعمل على رفع قدرات العمال في التعامل مع رؤسائهم؟

التكوين يرفع قدرات العمال في التعامل مع رؤسائهم

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	28	18,3	18,3
	موافق	61	39,9	58,2
	موافق الى حد ما	53	34,6	92,8
	غير موافق	8	5,2	98,0
	غير موافق اطلاقا	3	2,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0

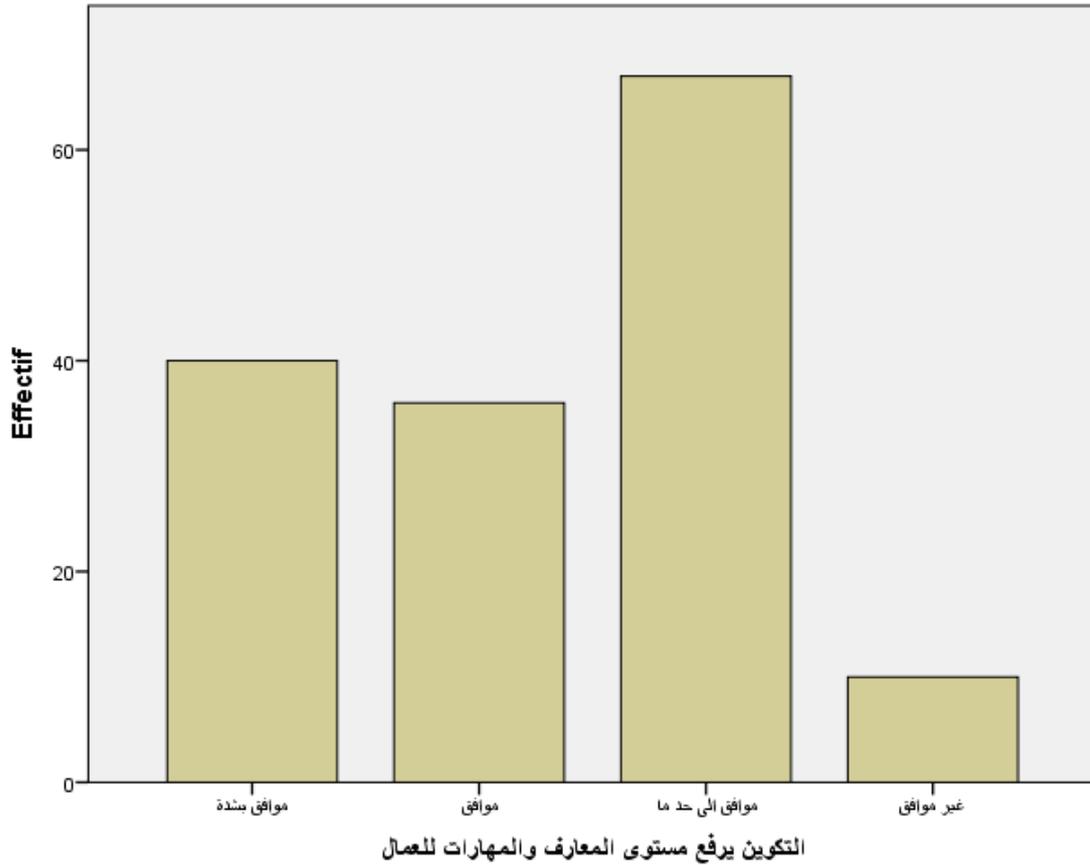


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن التكوين يعمل على رفع قدرات العمال في التعامل مع رؤسائهم وهذا بنسبة 92.8% وسوى 7.2% غير موافقون.

السؤال 07: التكوين يرفع مستوى المعارف و المهارات لدى العمال؟

التكوين يرفع مستوى المعارف والمهارات للعمال

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	40	26,1	26,1
	موافق	36	23,5	49,7
	موافق الى حد ما	67	43,8	93,5
	غير موافق	10	6,5	100,0
	Total	153	100,0	100,0

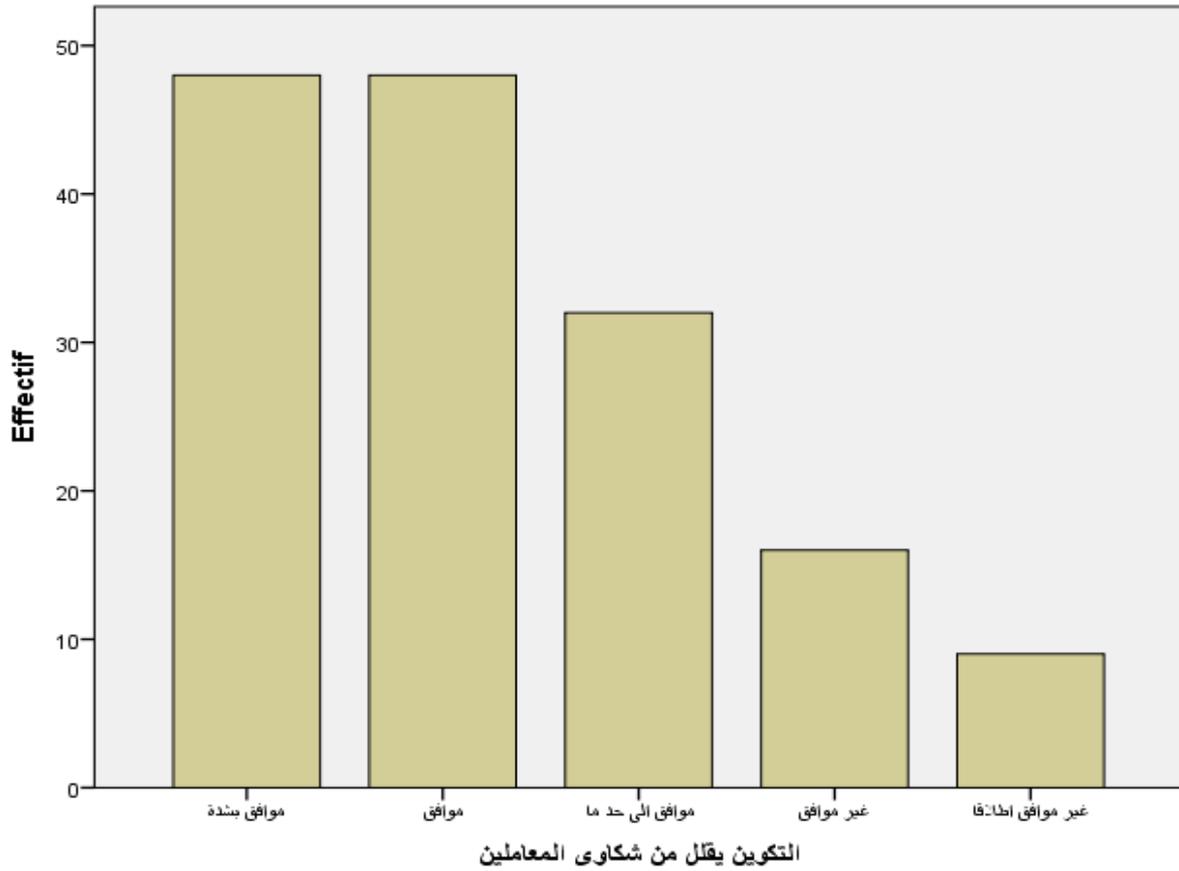


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن التكوين يرفع مستوى المعارف و المهارات لدى العمال وهذا بنسبة 93.5% وسوى 6.5% غير موافقون.

السؤال 08: يساهم التكوين في التقليل من شكاوي المعاملين؟

التكوين يقلل من شكاوي المعاملين

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	48	31,4	31,4
	موافق	48	31,4	62,7
	موافق الى حد ما	32	20,9	83,7
	غير موافق	16	10,5	94,1
	غير موافق اطلاقا	9	5,9	100,0
	Total	153	100,0	100,0

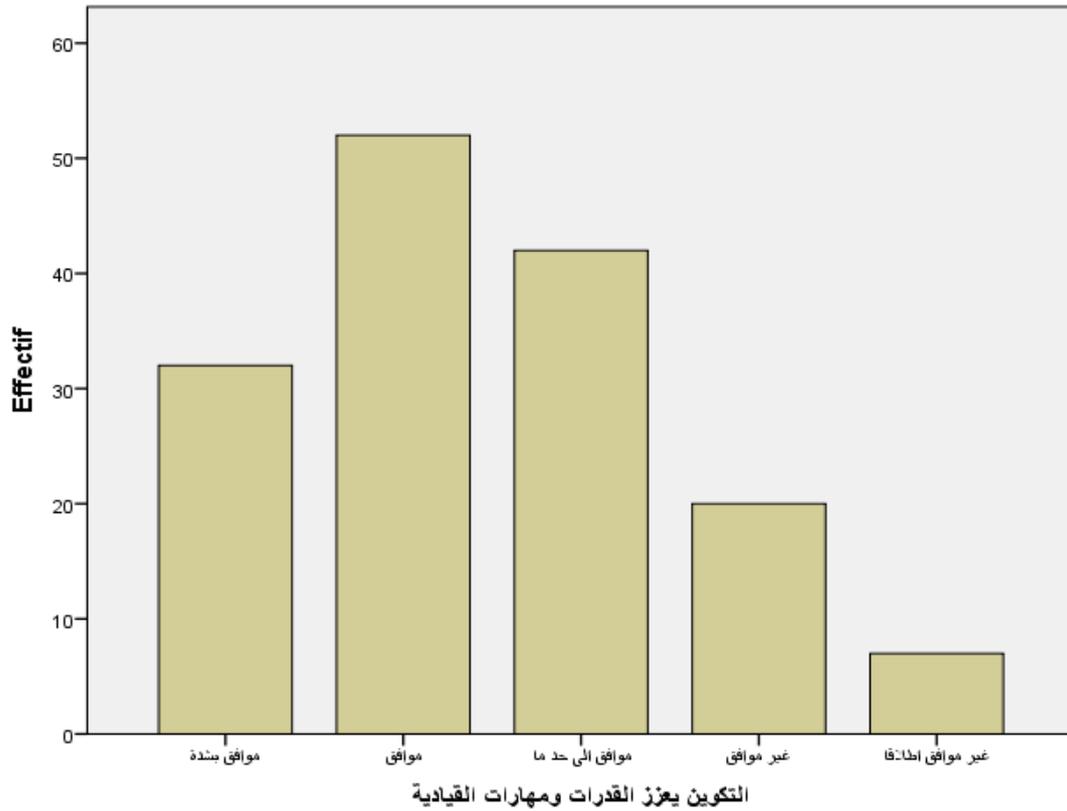


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن يساهم التكوين في التقليل من شكاوي المعاملين وهذا بنسبة 94.1% وسوى 5.9% غير موافقون.

السؤال 09: التكوين يعزز من القدرات والمهارات القيادية للموظفين؟

التكوين يعزز القدرات ومهارات القيادة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	32	20,9	20,9
	موافق	52	34,0	54,9
	موافق الى حد ما	42	27,5	82,4
	غير موافق	20	13,1	95,4
	غير موافق اطلاقا	7	4,6	100,0
	Total	153	100,0	100,0

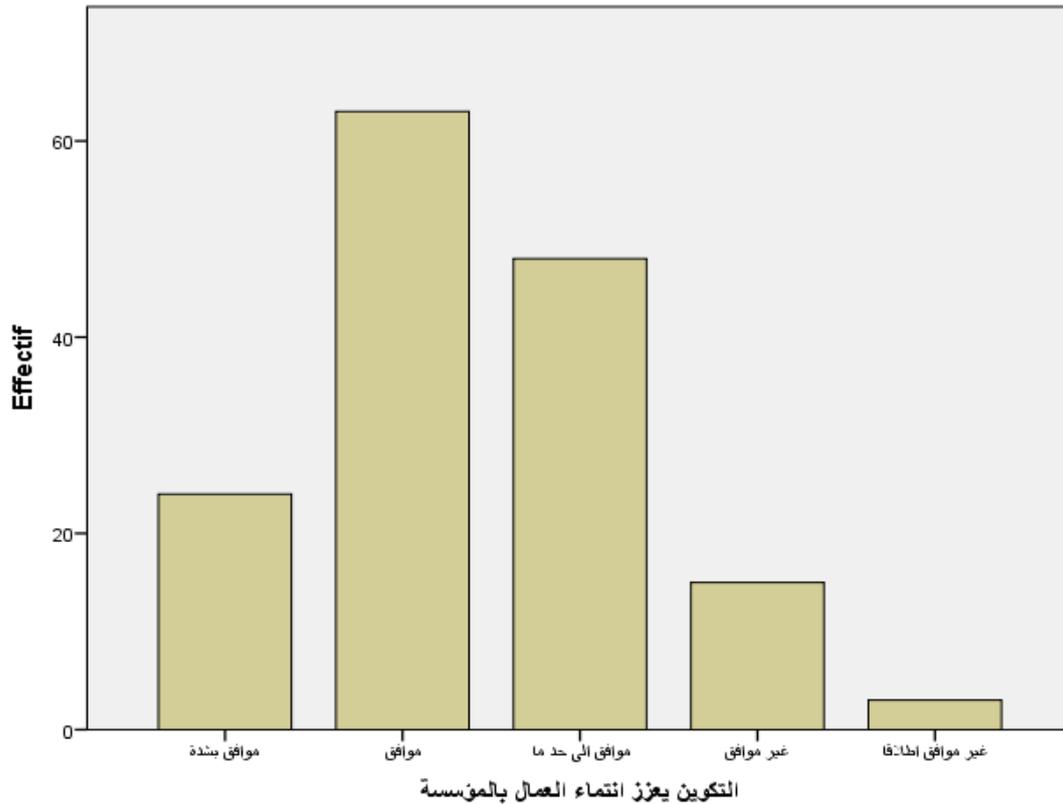


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن التكوين يعزز من القدرات والمهارات القيادية للموظفين وهذا بنسبة 82.4% وسوى 17.6% غير موافقون.

السؤال 10: التكوين يعزز من انتماء العمال إلى المؤسسة؟

التكوين يعزز انتماء العمال بالمؤسسة

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	24	15,7	15,7
	موافق	63	41,2	56,9
	موافق الى حد ما	48	31,4	88,2
	غير موافق	15	9,8	98,0
	غير موافق اطلاقا	3	2,0	100,0
	Total	153	100,0	100,0

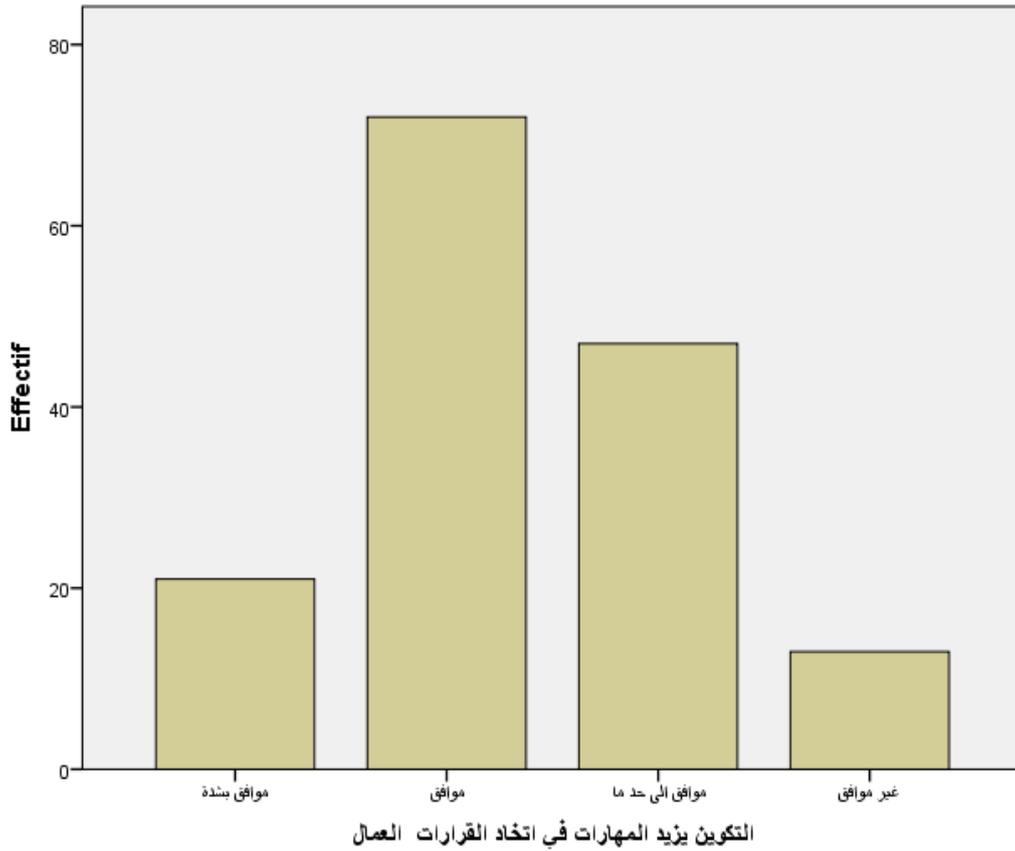


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن التكوين يعزز من انتماء العمال إلى المؤسسة وهذا بنسبة 88.2% وسوى 11.8% غير موافقون.

السؤال 11: التكوين يزيد من مهارة العمال في القدرة على اتخاذ القرارات؟

التكوين يزيد المهارات في اتخاذ القرارات العمال

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	موافق بشدة	21	13,7	13,7
	موافق	72	47,1	60,8
Valide	موافق الى حد ما	47	30,7	91,5
	غير موافق	13	8,5	100,0
	Total	153	100,0	100,0

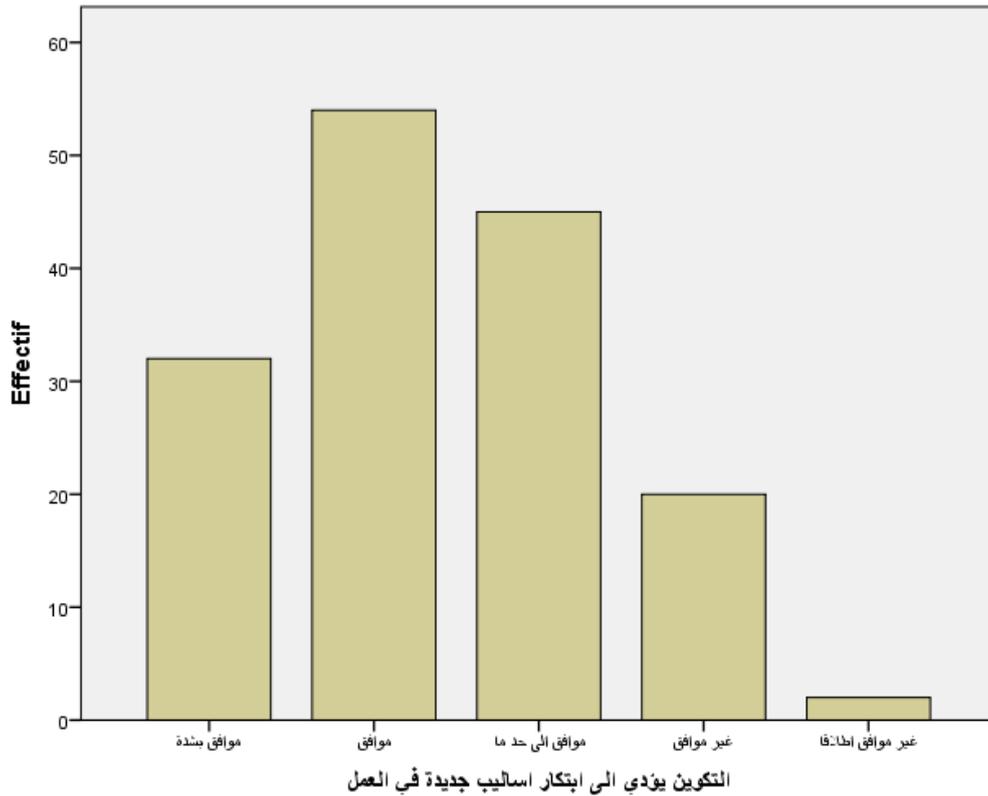


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن التكوين يزيد من مهارة العمال في القدرة على اتخاذ القرارات وهذا بنسبة 91.5% وسوى 8.5% غير موافقون.

السؤال 12: التكوين يؤدي ابتكار أساليب جديدة في العمل؟

التكوين يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	32	20,9	20,9
	موافق	54	35,3	56,2
	موافق الى حد ما	45	29,4	85,6
	غير موافق	20	13,1	98,7
	غير موافق اطلاقا	2	1,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

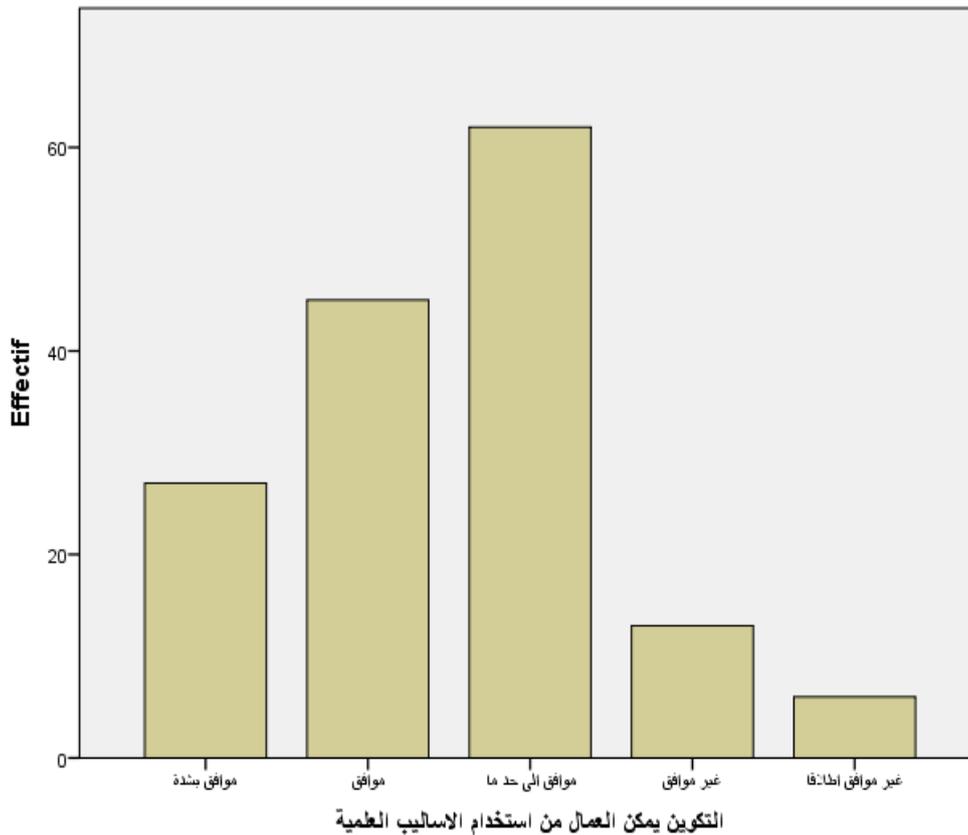


من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن التكوين يؤدي ابتكار أساليب جديدة في العمل وهذا بنسبة 85% وسوى 15% غير موافقون.

السؤال 13: التكوين يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم؟

التكوين يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية

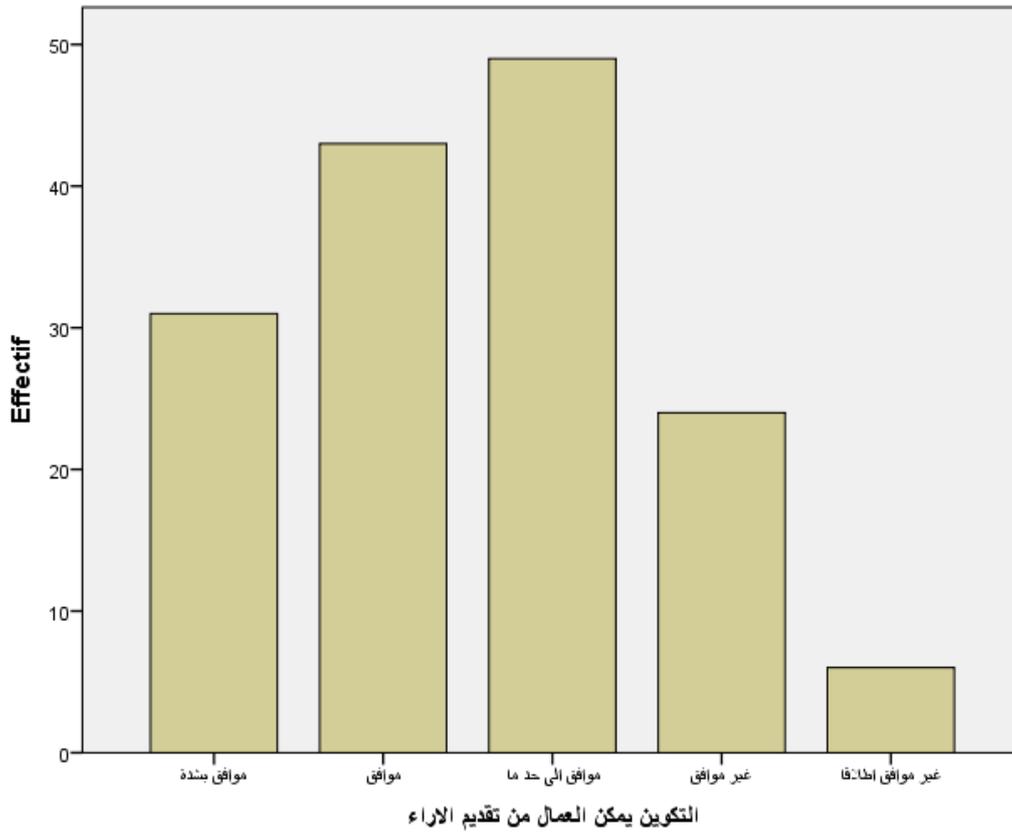
		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	27	17,6	17,6
	موافق	45	29,4	47,1
	موافق الى حد ما	62	40,5	87,6
	غير موافق	13	8,5	96,1
	غير موافق اطلاقا	6	3,9	100,0
	Total	153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن التكوين يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وهذا بنسبة 87.6% وسوى 12.4% غير موافقون.

السؤال 14: التكوين يمكن العمال من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسن العمل؟
التكوين يمكن العمال من تقديم الآراء

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	31	20,3	20,3
	موافق	43	28,1	48,4
	موافق الى حد ما	49	32,0	80,4
	غير موافق	24	15,7	96,1
	غير موافق اطلاقا	6	3,9	100,0
	Total	153	100,0	100,0



من خلال الجدول والمنحنى أعلاه يتضح أن اغلب عمال عينة الدراسة موافقون على أن وهذا بنسبة 80.4% وسوى 19.6% غير موافقون.

- كما يبين الجدول التالي بعض المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لإجابات هؤلاء العمال على أسئلة المحور السادس للاستبيان المطروحة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يزيد التكوين في القدرة على انجاز المعاملات بسرعة	153	1	4	2,14	,798
يزيد التكوين دقة العمال في انجاز المعاملات	153	1	5	2,43	,923
التكوين يقلل من روتين العمال اليومي	153	1	4	2,05	,999
التكوين يقلل من ضغوط العمل	153	1	4	1,97	,884
التكوين يرفع من كفاءة التعامل مع المعاملين	153	1	3	2,16	,727
التكوين يرفع قدرات العمال في التعامل مع رؤسائهم	153	1	5	2,33	,902
التكوين يرفع مستوى المعارف والمهارات للعمال	153	1	4	2,31	,934
التكوين يقلل من شكاوى المعاملين	153	1	5	2,28	1,184
التكوين يعزز القدرات ومهارات القيادة	153	1	5	2,46	1,100
التكوين يعزز انتماء العمال بالمؤسسة	153	1	5	2,41	,936
التكوين يزيد المهارات في اتخاذ القرارات العمال	153	1	4	2,34	,820
التكوين يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	153	1	5	2,39	1,001
التكوين يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية	153	1	5	2,52	1,007
التكوين يمكن العمال من تقديم الآراء	153	1	5	2,55	1,100
N valide (listwise)	153				

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى أهمية نسبية حاز عليه السؤال المتعلق بتقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن عمال العينة المدروسة يوافقون على أن التكوين له دور كبير في تحسين العمل في المؤسسة وتغيير آراءهم. ويأتي بعدها مباشرة استخدام أساليب جديدة في تنفيذ المهام الموكلة لدى المتكون. في حين أن أقل أهمية نسبية كانت لسؤال المتعلق بانجاز المعاملات اليومية بسرعة.

1. دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق (Alpha de Cronbach) :

من خلال التطبيق برنامج SPSS تم إجراء اختبار الثبات للعينة المدروسة وتحصلنا على النتائج

التالية:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

من خلال الجدول نلاحظ أنه تم أخذ جميع المشاهدات العينة بالحسبان وهي 153، أي أن

عدد البيانات المقصاة معدوم.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,909	34

باستخدام معامل Alpha de Cronbach الذي تتراوح قيمته بين (0-1) إذا اقترب من (0) فلا يوجد ثبات في المعامل، وعلى العكس إذا اقترب من (1) فيكون هناك ثبات في قيمة المعامل وما نلاحظه من الجدول أعلاه أن معامل Alpha de Cronbach يساوي 0.909 وبالتالي فان قيمة المعامل تقترب من الواحد إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل أي ثبات في الاختبارات ومنه استخدام المتغيرات الدراسة.

كما يمكن حساب معامل الصدق المدروسة عن طريق حساب جذر معامل الثبات وتكون النتيجة كالتالي:

$$\beta = \sqrt{0.909}$$

$$\beta = 0.953$$

هذه النتيجة تقترب من (1) أي مقياس Alpha de Cronbach صادق. و صحة صدق وثبات الاختبارات .

II. دراسة نوع التوزيع:

من خلال حجم العينة $30 < N = 153$ اذن يمكن اعتبار ان توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء اختبارات التالية:

1- صياغة الفرضيات:

- تكوين الموارد البشرية له تأثير على أداء العمال وشركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة.
- تحفيز الموارد البشرية له تأثير على أداء العمال وشركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة

2- الإجابة على الفرضيات :

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من التأثير لمختلف

العينات المقسمة حيث :

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \mu$$

Y : متغير التابع (الأداء)

(X_2, X_1): المتغيرات المستقلة (التكوين، الحوافز)

a_0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

(a_2, a_1): معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة

μ : الخطأ العشوائي.

حيث تصاغ الفرضيات كالتالي:

أ - $H_0 a_1 = 0$: يعني التكوين لا يؤثر على الأداء.

$H_1 a_1 \neq 0$: يعني التكوين يؤثر على الأداء.

ب - $H_0 a_2 = 0$: يعني الحوافز لا تؤثر على الأداء.

$H_1 a_2 \neq 0$: يعني الحوافز تؤثر على الأداء.

من خلال التطبيق على برنامج SPSS نحصل على جدول الانحدار التالي:

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,748	,199		4,759	,000
1 التكوين	,636	,050	,498	6,785	,000
الحوافز	,448	,045	,240	3,267	,001

$Sig(a_1) = 0.000$ أقل من 0,05, ومنه يتم رفض الفرضية العدمية, وقبول الفرضية

البديلة, معناه التكوين له تأثير على الأداء.

$Sig(a_2) = 0.001$ أقل من 0,05, ومنه يتم رفض الفرضية العدمية, وقبول الفرضية

البديلة, معناه للحوافز له تأثير على الأداء.

من خلال الجدول تتحصل على معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.748 + 0.636X_1 + 0.448X_2$$

3- دراسة صلاحية النموذج:

✓ عن طريق معامل التحديد:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,984 ^a	,968	,949	,180

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتغيرات المستقلة تفسر 94.90 % من المتغير التابع وإن 5.1% يمثل الخطأ العشوائي أي المتغيرات التي لم تدخل في دراسة معادلتنا.

✓ عن طريق جدول Anova:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	93,729	56	1,674	51,705	,000
1 Résidu	3,108	96	,032		
Total	96,837	152			

حيث تصاغ الفرضيات كالاتي:

• $H_0 \ a_1 = a_2 = 0$: يعني أن وظيفة التكوين و سياسة الحوافز ليس لهم تأثير على الأداء.

• $H_1 \ a_i \neq 0 \ / \ i=1,2,3$: يعني أن وظيفة التكوين وسياسة الحوافز لهم تأثير على الأداء.

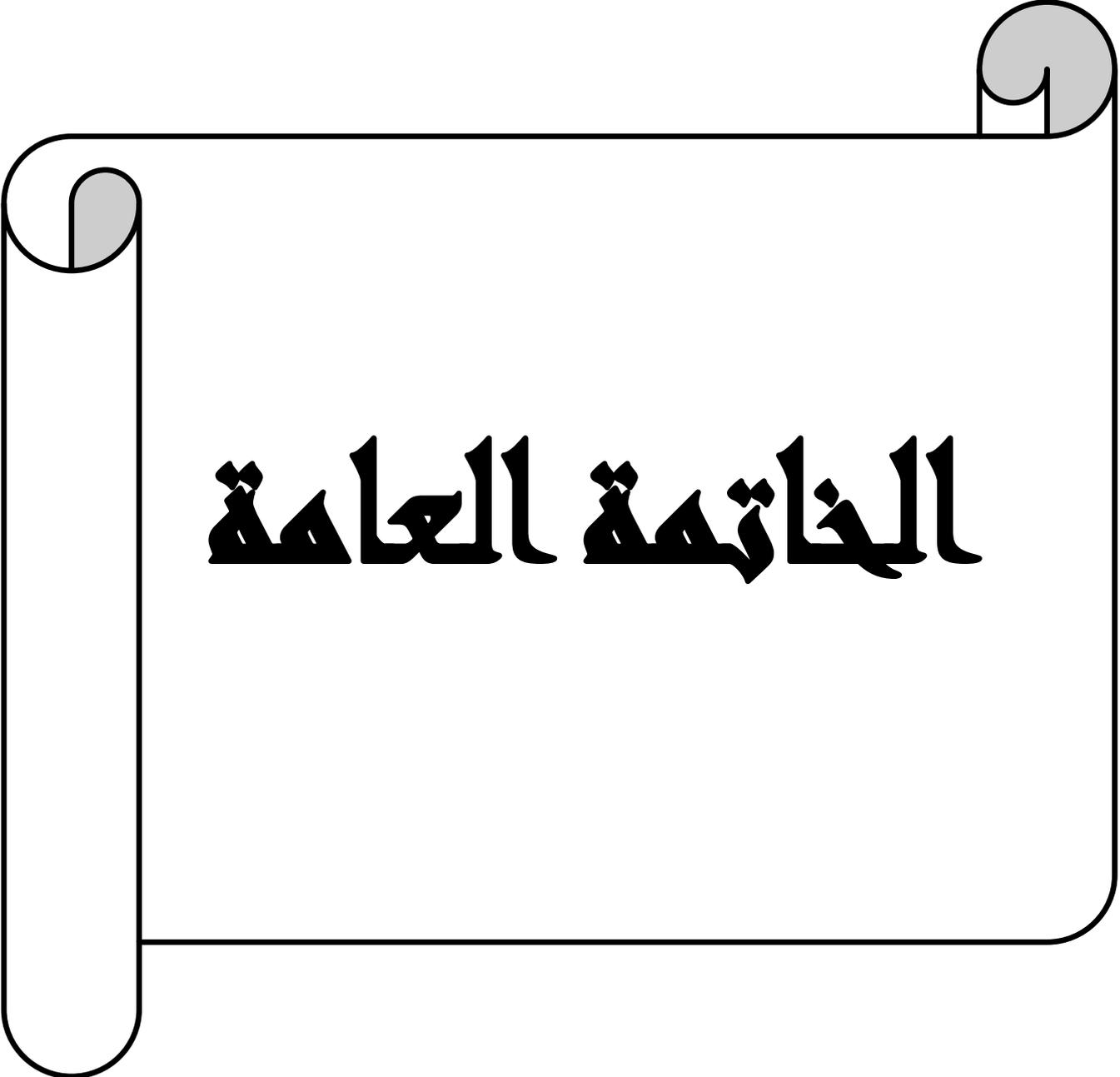
عند مقارنة α ب sig ($\alpha=0.05$)

- إذا كان $(\text{sig} \geq \alpha)$ فإننا نقبل الفرضية العدمية H_0

- إذا كان $(\text{sig} \leq \alpha)$ فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1

ومن خلال الجدول نجد $\text{sig}=0.000$ أي أقل من 0.05 ومنه يتم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة أي التكوين والحوافز لهما تأثير على أداء العمال وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

من خلال استخدامنا لاختبار الفا-كرونباخ (Alpha de Cronbach) وهذا من اجل التأكد من مصداقية الاستبيان واستخدام أدوات مثل: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، ومعامل الارتباط (R) وتحليلنا لمعادلة الانحدار واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج دراستنا التطبيقية بشركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة أن تكوين الموارد البشرية له تأثير ذو دلالة إحصائية وهو يثبت صحة الفرضية الأولى الموضوعية في البحث، وكذلك التحفيز له دلالة إحصائية وهو يثبت أيضا صحة الفرضية الثانية الموضوعية في البحث، ويتضح لنا كذلك من خلال المعادلة أن تأثير تكوين الموارد البشرية على أداء المؤسسة أقوى من تأثير الحوافز على أداء المؤسسة.



المخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن تكوين الموارد البشرية في الوقت الحاضر ضرورة ملحة وتبدوا الأكثر أهمية بالنسبة لكافة المؤسسات، نظرا للعبء المضاعف الملقي على عاتق إدارة الموارد البشرية في مجال تكوين الموارد البشرية، والمتمثل في اللحاق بمؤسسات الدول المتقدمة وتضييق الفجوة، ثم ملاحقة التطور الهائل الذي تشهده القطاعات الاقتصادية.

كما لتكوين وتحفيز الموارد البشرية مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، حيث أصبحت هذه الأخير الرهن والأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات ورفع كفاءة العمال وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الانجاز الأفضل والابتكار، كما أصبحت كذلك العملية التكوينية تمثل عنصرا في كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجمها وأنشطتها وأهدافها التي أنشأت لأجلها (الأهداف المسطرة).

هدفت هذه الدراسة لتقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاتها سعيدة وما يتجلى عليها من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة.

تتمثل أهمية دراستنا على أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيأت الموارد البشرية لانجاز أعمالهم بكفاءة، كونها أجريت على مؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات في غرب الجزائر وهذا بما تكتسبه من العمالة والخبرة في مجال عملها، وهدفت أيضا إلى التعريف بمدى تأثير سياسة تكوين الموارد البشرية على أداء العمال والمؤسسة ككل.

الخاتمة العامة

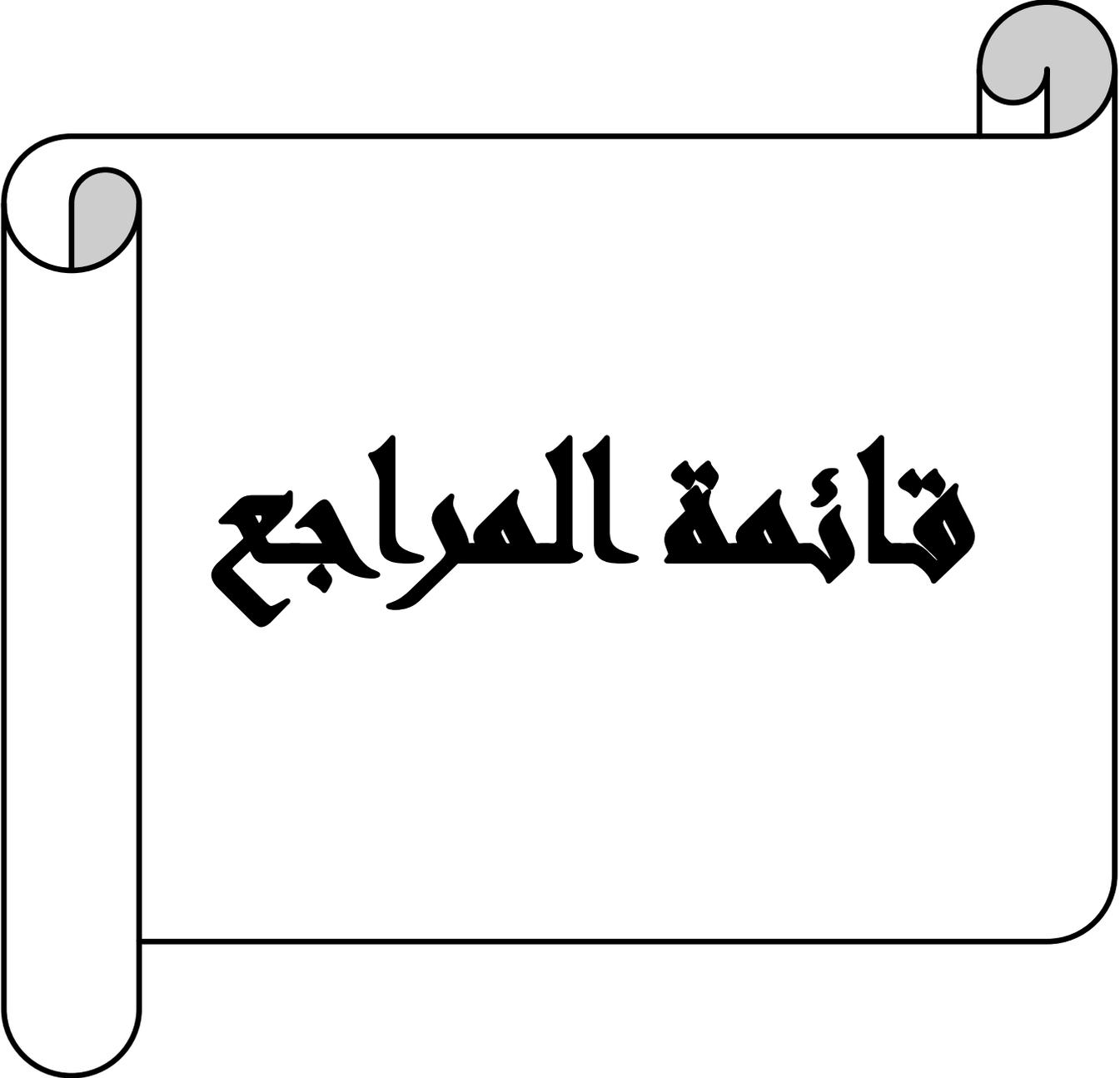
في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.
- يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكويين والخطط التكوينية.
- يوجد إدراك في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لماله من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام.
- إن أسلوب اختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على فعالية العملية التكوينية.
- بروز عامل قلة الخبرة لدى بعض المكويين والقائمين على البرامج التكوينية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية.

الخاتمة العامة

وعلى ضوء ما جاء في بحثنا وما تضمنته الخاتمة من نتائج يمكننا تقديم بعض التوجيهات المتمثلة في التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة.
- زيادة الاهتمام بتكوين العمال في الشركة لإيجاد عامل مكون ومؤهل وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وهذا بتحسين الأداء والرفع من إنتاجيتها وتحقيق الأهداف المسطرة.
- إعادة النظر في سياسة اختيار العمال للالتحاق بالدورات التكوينية وذلك بوضع معايير محددة ومعينة للجميع.
- زيادة الاهتمام بتقييم العملية التكوينية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة منها بما يخدم أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.
- العمل على إيجاد سياسة تحفيزية مرتبطة بتكوين العمال في تحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة.
- التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات السريعة.



قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة، بيروت، 2002
- 2- ابو السعود ومحمد فوزي، مقدمة في الموارد واقتصادياتها، القاهرة، الدار الجامعية، 2002.
- 3- احمد الخطيب وراح الخطيب، حقائق تدريبية، دار المستقبل والتوزيع، عمان الاردن، 1997.
- 4- احمد القطانين، الإدارة الاستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002.
- 5- احمد باشات، اسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987،
- 6- احمد ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 1998.
- 7- احمد عليوة، الاحتياجات التدريبية، ايراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001.
- 8- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، 1995.
- 9- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1995.
- 10- احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، الدار الجامعية الاسكندرية-مصر، 2010 .
- 11- احمد محمد المصري، التخطيط ومراقبة الادارية، مؤسسة الجامعية للشباب للنشر، مصر 2004
- 12- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، السلوك التنظيم: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 13- باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002 .
- 14- بشير احمد العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.

- 15- بلوط، حسن ابراهيم، ادارة الموارد البشرية من منظوم إستراتيجي بيروت دار النهضة العربية ط1، 2002.
- 16-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد وعبد المحسن، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2003.
- 17-جل بروكس، قدرات التدريب التطوير دليل علمي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 18-حسن ابراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية، بيروت 2002.
- 19-حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت- لبنان، 2002.
- 20-حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- 21-حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999،
- 22-حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 23-حسين الدوري، "الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، مطبعة القاهرة، 1976.
- 24-حسين الدوري، الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1989
- 25-حون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ، دار الفاروق للنشر، القاهرة مصر، 2003.
- 26-خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان الاردن، 2005 .
- 27-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004.

- 28-خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2007.
- 29-الدره، عبد الباري، العولمة وإدارة التعدد الحضاري والثقافي، عمان 1999.
- 30-دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الإداري دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003.
- 31- راشد محمد عبد الجليل وسالم ، استراتيجية تكامل ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000.
- 32- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ، 1999.
- 33- رداح الخطيب و احمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2006
- 34-ساعاتي، أمين، إدارة الفكر البشري، من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر ، 1998.
- 35-سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 36- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة- الاسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية-الرياض، 2006
- 37-السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب، 2001
- 38-سليمان جميل الدروبي، كيف تحفز الآخرين، دار الاسرة عمان الاردن، 2007.
- 39-سهيلة عباس، وعلي علي ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2003.
- 40-شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، عمان، 2000.
- 41-شهادة، نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 42-شوقي حسين عبد الله، سياسات الافراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ط5، 1998.
- 43-صبحي العتبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط1، دار حامد، الأردن 2002.

- 44-صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 45-صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999.
- 46-صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، القاهرة، 2000.
- 47- صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، طبعة نشر وتوزيع 2000 .
- 48-صلاح عبد الدين عبد الباقي.عبد الهادي مسلم.رؤية حسن إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 49-صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، طرابلس، 1994.
- 50-طاهر الغالبي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظوم منهجي متكامل ،دار وائل، عمان الاردن،2007.
- 51-عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عمان-العبدلي - مقابل جوهرة القدس 1999ص
- 52-عادل حرحوش ومؤيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم المكتب الحديث للنشر ،اردن، الاردن، 2006.
- 53-عادل حسن، الإدارة في القطاع الحكومي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1985.
- 54-عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
- 55-عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجية الاداء من التقييم الى التحسين، تقييم الاداء، الجزء الاول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999 .
- 56-عبد الحميد رجب ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2006.

- 57- عبد الرحمان الشاعر، اسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيب للنشر والتأليف، ط1،، الرياض ، السعودية، 1991
- 58- عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، بميك ، ط2، 2007.
- 59- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة مصر، 1994.
- 60- عبد السلام ابو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2000.
- 61- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم - جدة 2007
- 62- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية مصر، 1996.
- 63- عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر- جدة، 2007 ص476 عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز حدود، المكتبة العصرية المنصورة مصر، 2008.
- 64- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 65- عساف وحمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الاسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.
- 66- عصام الدين أمين أبو علفة: إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق: 2002
- 67- عقيل جاسم عبد الله، مدخل الى تخطيط الاقتصاد، بمنهج واساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997
- 68- علي السلمي وساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974.
- 69- عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل ، القاهرة، مصر، ط1، 1996.
- 70- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر ، القاهرة، 2001.

- 71- على جودة غساف قلعواوي، الكفاية الانتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1972.
- 72- علي غربي، بلقاسم سلاطنية قيرة، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، الجزائر 2002.
- 73- على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض، معهد الادارة العامة، 1981
- 74- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض، معهد الادارة العامة، 1981.
- 75- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات، الرياض، معهد الادارة العامة، 1981.
- 76- عماد الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، مفاهيم ونماذج النظريات، الدار الجامعية قاريونش، بنغازي، 1995.
- 77- عمر عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الاردن، 1996.
- 78- عمر وصفي العقيلي، الادارة الاصول الاسس والمفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 .
- 79- عمر وصفي عقيلي، الادارة الاصول واسس ومفاهيم، دار زهدان للنشر والتوزيع. 2000.
- 80- عمرو غنايم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984
- 81- العيسوي، التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق، 2003.
- 82- فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995.
- 83- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995.
- 84- فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط 5، مطبعة الشعب، إربد-الاردن، 2006.

- 85- فضل الله علي فضل الله، القيادة الادارة في الاسلام، مكتبة جرير - ابوظبي ، 1996
- 86- فلاح حسن عداوي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ط1، 2000.
- 87- فليح حسن خلف ، طارق الحاج ، الاقتصاد الإداري ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 88- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الاداري، دار المسيرة للنس و التوزيع، عمان، الاردن ط 1، 2008
- 89- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط2، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 2000،
- 90- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000
- 91- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت- لبنان، 1997.
- 92- لاجوجي جوزيف، المذاهب الاقتصادية، ترجمة الدكتور ممدوح حقي ، منشورات عويدات، بيروت 1994.
- 93- مؤيد السالم وعادل صالح، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد- الاردن، 2002 .
- 94- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ص2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، سنة 2006،
- 95- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، 2006،
- 96- مبارك بن علي الخراز، الحوافز واثرها على العمال ، مكتبة نايف، الرياض، 1987.
- 97- محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، قرطبة للانتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان ، ط1، 2000.

- 98- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان الاردن، 2000.
- 99- محمد سيد احمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية-الرياض، دار المريخ للنشر، 2007.
- 100- محمد عبد الغني هلال، مهارات ادارة الاداء، مركز تطوير الاداء والتنمية ،القاهرة ،ط2.
- 101- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري، بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن عمان، ط1، 2010.
- 102- محمد عميرة، علاقة الجودة الشاملة بالاداء الوظيفي، اكااديمية نايف العربية للعلوم الادارية، الرياض، 2003.
- 103- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 104- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر عمان، 2006.
- 105- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل ،عمان الأردن، 2005.
- 106- مدحت القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2004
- 107- مشعل القاضي، دور التدريب المهني في اعداد القوى العاملة، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2، 2000
- 108- المصري، منذر، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن - عمان 1998 .
- 109- المصري، منير واصف، العولمة وتنمية الموارد البشرية، ابوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005.
- 110- مصطفى ابو بكر، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2004.
- 111- مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 1994.

- 112- مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1996.
- 113- مهدي زويلف ، إدارة الأفراد في المنظوم الكمي والعلاقات الانسانية، دار المجدلوي للنشر ، عمان ، 2000 ،
- 114- مهدي زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر عمان الاردن، 2001.
- 115- مهدي زويلف، حالات وبحوث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار مجدلوي، عمان - الاردن، 1996.
- 116- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان 1999.
- 117- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 1999.
- 118- نادر ابو شيحه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2000.
- 119- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000.
- 120- ناصر دادي كدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 121- نبيل إبراهيم محمود الطائي ، تحليل المتغيرات الاقتصادية ، ط 1 ، دار البداية، عمان، 2008.
- 122- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- 123- النجار نبيل، وراغب، مدحت، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط 1، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.
- 124- نصر حمود مزنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان، الاردن، ط1، 2009 .
- 125- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر، 2001 ،

- 126- نصر حمود مزنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان، الاردن، ط1، 2009.
- 127- نعساني، عبد المحسن، عقيلي وعمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، حلب - سورية، 2005 .
- 128- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الدارية بين النظرية والتطبيق دار الثقافة للنشر عمان، 2007.
- 129- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 2005.
- 130- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان الاردن، 2007.
- 131- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
- 132- ياغي، محمد. التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، 1993.
- 133- يوسف قبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992.

الرسائل:

- 134- بوكميش لعلي، نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراه، جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2002 / 2001.
- 135- الحياصات، خالد محمد كايد، علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، نيسان، 2005.
- 136- شليل عبد الطيف، من التكوين الى تطوير الكفاءات في المؤسسة، دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، رسالة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2008-2009.
- 137- بسام زهير شعبان جوهر، اثر فعالية البرنامج التدريبي في تحسين اداء العاملين، بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير، جامعة حلب كلية الاقتصاد، سنة 2010.

الدوريات والمجلات:

- 138- تمجدين نورالدين ، عبد الحق بن تقات ، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 22 و 23 نوفمبر 2011 .
- 139- الخرابشة عمر ، الحوافز وتطبيقاتها، متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الانماء والادارة عمان المجلد 17 عدد63، 1995.
- 140- الخطيب محمود أحمد. العولمة وإدارة الموارد البشرية والدلالات الضمنية للمنظمات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في ادارة الأعمال، جامعة القاهرة، ابريل 2007.
- 141- الخطيب محمود احمد، العولمة وإدارة الموارد البشرية والدلالات الضمنية للمنظمات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الاعمال ، جامعة القاهرة، ابريل 2007 ، ص 3-5.
- 142- درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .
- 143- السليمان، وائل، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29، المجلد2
- 144- سمير عسكر، اداء الافراد في المنظمات" المشكلات واستراتيجيات المواجهة المقترحة"، المجلة العربية للإدارة ، المجلة 14، العدد الاول، 1990.
- 145- عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد1، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2001.
- 146- علي شاهين، دراسة تحليلية مقارنة حول تقييم الاداء الوظيفي لعاملين في المنظمات الحكومية، مجلة بحوث جامعة حلب، عدد2، 1997.
- 147- مدبولي اسماعيل، تخطيط وإدارة البرنامج التدريبية، منشورات المركز العربي للتطوير الإداري القاهرة، مصر، 2001.

- 148- النجار، هيفاء، تعليم في ظل المتغيرات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة لندوة انماط التعليم الحديث التي نظمتها جامعة السلطان قابوس، مسقط سلطنة عمان، 2003/5/18.
- 149- هدى صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 1993.
- 150- عادل جودة، الحوافز، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1987.
- 151- محمد الحسين، اهمية التدريب المصرفي في رفع كفاءة الاداء المصرفي مع دراسة حالة المصرف التجاري السوري، مجلة بحوث جامعة حلب ، عدد23، حلب سوريا، 1999 .
- 152- رندة الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة بحوث جامعة دمشق، المجلد16، العدد الاول، دمشق سوريا، 2000.

II. المراجع باللغات الأجنبية:

- 1- Andrew Booth Counting what counts: performance measurement and evidence-based practice, Performance Measurement and Metrics, Vol7, Issue2, 2006
- 2- Andrew Smith, The development of employer training in Australia, Education + training, vol.48, issue.4.2006.
- 3- Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000.
- 4- Arthur, M , and Rousseau, D. The Boundary less Career: A new Employment Principles for New Organizational Era, Oxford University Press, New York.1996.
- 5- Bowen,(D, and lawler, E) Total Quality-Oriented Human Resource Management, Organisationnel Dynamique 2005.
- 6- Branine, Mohamed (2003). Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management Development Programme for Chinese Managers. Journal of management Development. Vol 24. No 5. 2005.
- 7- Charles Tennant, Mahithorn Bookrong, Paul A.B.Roberts, The design of a training programme measurement model, Journal of European Industrial Training, vol 26, Issue 5, 2002.

- 8- Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development.** New York.Mcgraw-Hill Book Company,
- 9- David Rees, Christine Porter, **Appraisal pitfalls and the training implications – part1,** Industrial and Commercial Training, vol 35.issue.7.2003.
- 10-Decenzo, A & Robbins Stephen, **Human Resource Management,** New York, John Willey & Sons. Inc , 2001.
- 11-Denis Leonard, Rodney McAdam, **The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model:** Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001.
- 12-Denisi and Griffin , **Human Resources Management,** Houghton,Mifflin company, Poston2001.
- 13-Derek Torrington, Lavra Hall, Stephen Taylor, **Human Resource Management Harlow Prentice Hall,** England,2005.
- 14-Dessler, Personnel, **Human Resource Management,** 6(th) ed, Englewood Cliffs ,N.J. Prentice-Ha, 2004.
- 15-Dessler, personnel,**Human Resource Management,** 6 th ed, Englewood Cliffs,N.j.prentice-Ha,2004.
- 16-Eileen Piggot-Irvine, **Key features of appraisal effectiveness,** International Journal of Educational Management, Vol. 17_, Issue.4, 2003
- 17-Fisher, Schoenfeldt, and Shaw. **Human Resource Management,** 4th edition, Houghton, Mifflin Company, Poston, New Yourk,1999.
- 18-French, W., **The Personnel Management Process:** human resources administration, Thrd Edition, Moughton Migging Co., Boston, 1974.
- 19-GARY Dessler,**Human Resource Management,** Pearson Education, Limited, 2011.
- 20-Glueck. F.,**Personnel : A Diagnostic Approch,** Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1975.
- 21-Goldsmith, Marshall. **Are leaders Acting on Their Training Strategic.** HR Review Mar Apr 2006, Vol 5, Issue3,2006.
- 22-Graham T & Bennett, **Human Resource Management,** Eighth Edition, Lomman Group UK Ltd, London, 1995.

- 23-Grant, V., and Smith, G., « **Personnel Administration and Industrial Relation**, Second Edition, Loughman, London, 1977.
- 24-Greer, c r **strategy and human resource a general management prespective**, New jersey, printic hall 2001.
- 25-Hansson Bo , **Company-Based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance**, Personal Review, Vol 36, No 2, 2006
- 26-Herbert, and Doverspike. **Performance appraisal in the training needs analysis process**, a review and critique, Public Personnel Management, vol19. Issue 3. 1990.
- 27-Hughes, A., and Mussnug, K, **Designing Effective Employee Training Programs**, Training for Quality; Vol 5, No2.1993.
- 28-John P. Wilson and Steven Western, **Performance appraisal: an obstacle to training and development?**, Career Development International, Vol 6 Issue2, 2001.
- 29-Joseph F. Michlitsch , **High- performing ,loyal employees: the read way to implement strategy**, strategy&leadership,vol.28,Issue.6.
- 30-Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, **Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?** European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007.
- 31-L. Bibby, S. Austin, D. Bouchlaghem, **The impact of a design management training initiativt on project performance**, Engineering, Construction and Architectural Management. Vol 13.issue 1.
- 32-Laurance Fink Clinton Oliver Longenecker, **Traning as a performance apparaisal improvement strategy**; Career Development International, vol 3. Issue 6. 1998.
- 33- Lioyd L. Byars. Leslie, **Human Resources Management**,7 th ed, McGraw-hill, Boston,2003.
- 34-Man waring, T, **The extended internal labour market cambridge journal of economics**,8,2001.
- 35-Man waring, T. **The extended internal labour market** Cambridge journal of economics,8,2001.

- 36- Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, **Effectiveness of on-the –job training**, Journal of European Industrial Training, vol 26. Issue, 2/3/4
- 37-Martin, J., **« Personnel Management »**, Mac Donald K. Evans, Ltd, London, 1977.
- 38-Mathwes, B, and Ueno, **A. Quality Training: Finding from A European Survey**, The TQM Magazine, vol 13, No1.
- 39-Mike Faulkner, **Managing Training and Development**, British journal of Administrative management, 2004.
- 40-Monzina, Stane & Stanley, **Lilod planning for Human Resource Development**, Yugoslavia,International centre for public Enterprises in Developing countries, 2003.
- 41-P. Castka, C.J. Bamber, J.M. Sharp, P. Belohoubek **.Factors affecting successful implementation of high performance teams**, Team Performance Management, Vol7, Issue.8/7,2001
- 42-Pauline Connolly and Geraldine McGing, **High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol19., Issue3.2007.
- 43-Pigros, P. Myres, C., **« Personnel Administration, A point of View and Method**, Eighth Edition, Mc Graw-Mill Book Co., New York, 1961.
- 44-Rachel Meller, Roger Mann, **Effective training – it’s the thought that counts, Industrial and Commercial Training**, Vol33 . Issue1,2001
- 45-Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, **Fundamentals of Human Resources Management**, Irwin, New York, 2004,
- 46- Robber chin And Kenneth D. **Programmers For various Categories of Civil Servants K, Brusse**, International Administrative Sciences , 1996.
- 47-Robert O. Brinkerhoff, **increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability**, Industrial and Commercial Training, Vol 38. Issue6. 2006.
- 48-Schettler,J. **Training Top 100 :Top Five Profile and Ranking**, Training, March, 2003.

- 49-Sikula, A. « Personnel and Administration Human Resources Management », John Wiley C, & Sous Inc, New York 1976.
- 50-State,R, human resources, The limitation to high technology growth in F, Kfoulks, strategic human resources management : Aguide for effective practice, New jersey prentice-hall,1999.
- 51-SUSAN ALBERS MOHRMAN & EDWARD E.lower, The New Resource Management: creating the strategic business, Blackwell publicshers ltd, oxford,2005.
- 52-Tomas S. Batman & Scott A. Sneell, Managment “building Competitive Advantage” 3 ed. Irwin. USA. 1996. P39.
- 53-United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report 2001, Marking New Technologies Work for Human Development, New York,NY/ UND .2001 .
- 54-Wayne F. Casio, “Management Human Resources”, Me Grow Hill, Imc Fourth,Ed, America1995.
- 55-Weiss, W. Training Methods and Programs, Supervision. Vol 61.No, 1.
- 56-William B. Kethh Davis, Human Resources And Personnel Management.5 ed. 1996.

الملاحق

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

والعلوم التجارية

الإستمارة

تحية طيبة و بعد،

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجيا منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي ترمي إلى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الإقتصادية"، وذلك من أجل إعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.

إن نجاح هذا العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منه يعتمد على مشاركتكم، وعليه أطلب منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة مع توخي الصراحة والأمانة.

و لعلمكم أن الإجابة على هذا الإستبيان محاط بالسرية التامة ولا يستخدم إلا في غرض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم و دعمكم للبحث العلمي

و تفضلوا بقبول فائق الإحترام.

نرجو أن تقرأ الجمل المكتوبة بتمعن ثم وضع العلامة (x) أمام كل عبارة تحت خيار واحد

عمال وموظفي شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة

المعلومات الشخصية

الجنس :	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
السن :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	أقل من 25 سنة	من 25 - 35 سنة	من 36 - 45 سنة	أكثر من 45 سنة
سنوات الخبرة في المنصب الحالي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	أقل من 05 سنوات	من 05 - 10 سنوات	من 11 - 15 سنوات	أكثر من 15 سنوات
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ثانوي و أقل	تكوين مهني	ليسانس	دراسات عليا

الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
<u>أولا: تحديد الاحتياجات التكوينية</u>					
01					يتم تحديد احتياجات التكوينية للعمال عن طريق التقييم الدوري للأداء
02					يتم تحديد احتياجات التكوينية للعمال من خلال الملاحظات المباشرة
03					يتم تحديد احتياجات التكوينية للعمال من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي
04					يتم تحديد احتياجات التكوينية بناء على معايير عملية قابلة للقياس
05					يتم تحديد احتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة
06					الأسلوب المتبع في تحديد احتياجات التكوينية حسب العلاقات الشخصية

					07	الأسلوب المتبع في تحديد احتياجات التكوينية حسب الترتيب و الأولوية.
					08	الأسلوب المتبع في تحديد احتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل
					09	يتم تحديد احتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعمال و متطلبات العمل الجديدة
					10	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة

ثانيا : اختيار المكونين (المشرفين على التكوين)

					01	يتم اختيار المكونين الأكفاء لتنفيذ البرامج التكوينية
					02	توفير المكونين من خارج المؤسسة يزيد من خبرات المتكونين
					03	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين نحل الأداء الأفضل
					04	تتوفر المخصصات المالية للتكوين مما يتيح اختيار المكونين من ذوي الخبرة العالية
					05	المؤهل العلمي للمتكون يساعد في استيعابه للمادة التكوينية بشكل أفضل
					06	المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية
					07	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية

ثالثا: اختيار المتكونين (العمال المعنيين بالتكوين)

					01	يتم اختيار المتكونين حسب معايير واضحة
					02	يتم اختيار المتكونين وفق معايير المعلنة
					03	يتم اختيار المتكونين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات و المعارف اللازمة لممارسة وظائفهم
					04	يتم اختيار المتكونين بناء على تقارير الأداء السنوية

					تساوي الفرص بين العمال في الحصول على الدورات التكوينية	05
					تصمم الدورات التكوينية لتتطابق مع الاحتياج الفعلي للمتكون	06
					تلعب الآراء الشخصية دور في اختيار المتكونين	07
					تلعب الوساطة دورا في اختيار المتكونين	08
					نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في اختيار المتكونين	09
					المؤهل العلمي له الأفضلية للاختيار بالدورات التكوينية	10
					الاقدمية لها الأفضلية لاختيار العمال بالدورات التكوينية	11

رابعاً: تصميم الدورات التكوينية

					يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة	01
					الدورات التي سبق و تم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عليها في مؤسستك	02
					التوقيت الزمني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	03
					الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها	04
					يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل	05
					هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة	06
					يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لاحتياجات العمل	07
					يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المحاضرات	08
					يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المؤتمرات	09

					10	يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب الندوات و حلقات النقاش
					11	يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار
					12	يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المباريات الإدارية
					13	يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب سلة القرارات الإدارية

خامسا : تحديد درجة أهمية الحوافز التي تساهم في رفع كفاءة أداء العمال

					01	الرواتب و الأجور تلبي رغبات العمال
					02	عدد الإجازات السنوية كافية و منحها في الوقت المناسب
					03	يتم نظام التعويضات و المكافآت بالعدالة
					04	تقدم الزيادات و العلاوات في الوقت المناسب
					05	يوفر نظام الترقية المتبع فرصة للتقدم الوظيفي
					06	الدقة و الموضوعية في المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز
					07	مشاركة جميع العمال في مناقشة المشاكل و إتخاذ القرارات
					08	إرتباط الحافز بالكفاءة
					09	مكافأة العمال المتميزين شهادات تقديرية

سادسا : تقييم العملية التكوينية

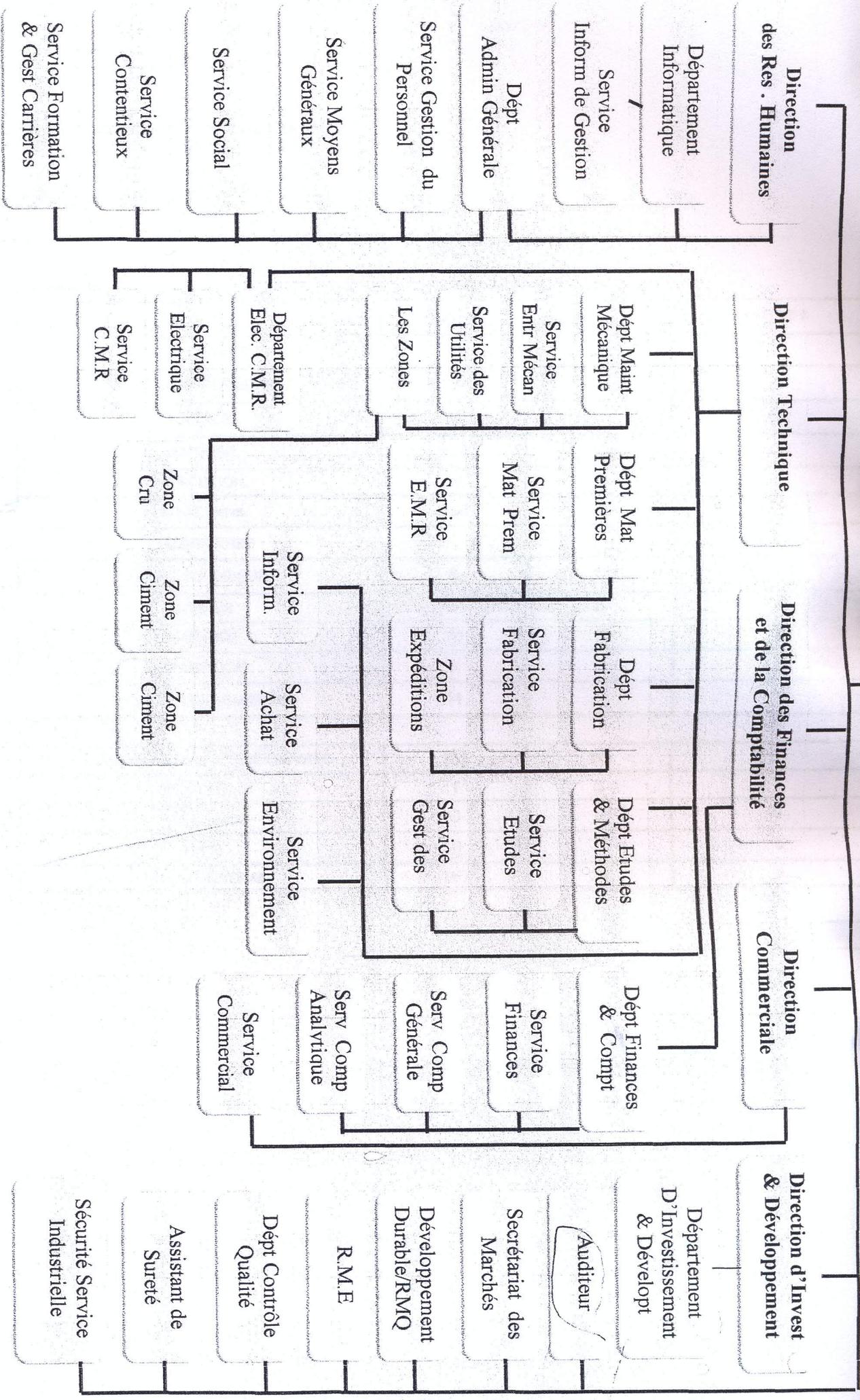
					01	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين و بعده لملاحظة التغيرات في المعلومات و المهارات
					02	يستخدم أسلوب فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين

					03	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكولين
					04	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة
					05	يتم دراسة و تقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية
					06	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية
					07	الدورات التكوينية تعزز من كفاءة المتكولين في المؤسسة
					08	تؤدي الدورات التكوينية إلى زيادة كفاءة العمال في أداء الأعمال اليومية المختلفة
					09	تعمل الدورات التكوينية على التقليل من روتين العمل اليومي
					10	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس العمال بانتماءهم إلى المؤسسة
					11	تتمثل المادة العلمية إحدى العوامل الموقرة على فاعلية الدورات التكوينية
					12	يمثل تكرار محتوى الدورات التكوينية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية الدورات التكوينية

سابعاً: علاقة التكوين والتحفيز بالأداء

					01	التكوين والتحفيز يزيد من القدرة على انجاز المعاملات اليومية المختلفة بسرعة
					02	الاتحاق بالتكوين يزيد من دقة الموظفين في انجاز المعاملات
					03	التكوين والتحفيز يعمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة
					04	التكوين والتحفيز يعمل على التقليل من روتين العمل اليومي
					05	يساهم التكوين في التقليل من ضغوط العمل
					06	التكوين رفع من الكفاءة في التعامل مع المعاملين

					التكوين والتحفيز يعمل على رفع قدرات العمال في التعامل مع رؤسائهم	07
					التكوين يرفع مستوى المعارف و المهارات لدى العمال	08
					يساهم التكوين في التقليل من شكاوي المعاملين	09
					التكوين يعزز من القدرات و المهارات القيادية للموظفين	10
					التكوين يعزز من انتماء العمال إلى المؤسسة	11
					التكوين يزيد من مهارة العمال في القدرة على اتخاذ القرارات	12
					التكوين يؤدي ابتكار أساليب جديدة في العمل	13
					التكوين يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	14
					التكوين يمكن العمال من تقدين آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسن العمل	15



Direction des Res. Humaines

- Département Informatique
- Service Inform de Gestion
- Dépt Admin Générale
- Service Gestion du Personnel
- Service Moyens Généraux
- Service Social
- Service Contentieux
- Service Formation & Gest Carrières

Direction Technique

- Dépt Maint Mécanique
- Service Entr Mécan
- Service des Utilités
- Les Zones

Direction des Finances et de la Comptabilité

- Dépt Mat Premières
- Service Mat Prem
- Service E.M.R
- Dépt Fabrication
- Service Fabrication
- Zone Expéditions
- Dépt Etudes & Méthodes
- Service Etudes
- Service Gest des
- Département Elec. C.M.R.
- Service Electrique
- Service C.M.R.
- Zone Crtu
- Zone Ciment
- Zone Ciment
- Service Inform.
- Service Achat
- Service Environnement

Direction Commerciale

- Dépt Finances & Compt
- Service Finances
- Serv Comp Générale
- Serv Comp Analytique
- Service Commercial

Direction d'Invest & Développement

- Département D'Investissement & Dévelop
- Auditeur
- Secrétariat des Marchés
- Développement Durable/RMQ
- R.M.E
- Dépt Contrôle Qualité
- Assistant de Sureté
- Service Sécurité Industrielle

Evolution du personnel par groupe socioprof :

Effectifs existant Mois de Mai 2014

Permanents

G. S. P.	Hommes	Femmes	EFFECTIFS
CADRE DIRIGEANT	1	0	1
CADRE SUPERIEURS	24	2	26
CADRES	59	9	68
MAITRISE	137	12	149
EXECUTION	29	3	32
TOTAL Perm.	250	26	276
TEMPORAIRES			
CADRE SUPERIEURS	0	0	0
CADRES	1	0	1
MAITRISE	10	0	10
EXECUTION	0	0	0
TOTAL TEMPORAIRES	11	0	11
TOTAL Permanent + TEMPORAIRES			
	261	26	
PRE EMPLOI	1	0	1
STAGIAIRE	0	0	0
C.T.A.	5	0	5
TOTAL GENERAL	267	26	6

الملخص:

يعتبر تكوين الموارد البشرية ووظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أداءها والرفع من مردوديتها، ولهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المؤسسات. وبحثنا هذا يصب في نفس الاتجاه حيث يتعرض إلى أهمية تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة واثر التكوين في تحسين أداء العمال والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها. وهذا بالإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة ؟ وقد توصلنا إلى أن تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة يؤثر على أداء المؤسسة وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية - إدارة الموارد البشرية - التكوين - الأداء - تقييم وقياس الأداء.

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 organizations.

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 of human resources in the development of the success of the cement company and its derivatives Saïda?**

The results show that the performance of the company depends essentially of the factor further and continuing training of human resources ,and to obtain a competitive advantage with the fast-changing.

Key words : Training, performance, Human resources, Cement company and its derivatives saïda.

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 entreprises économiques. L'objectif de notre étude s'inscrit dans le même sens ou l'importance de la formation dans l'entreprise et sa contribution à l'amélioration de la performance des travailleurs ainsi que l'amélioration et le succès de l'entreprise ce qui nous pousse à répondre a la problématique suivent : **Comment la formation des ressources humaines contribue -t-elle à l'amélioration et le succès de la société des ciments de Saïda ?**

Les résultats montrent que la performance de l'entreprise dépend essentiellement du facteur formation permanente et continue des ressources humaines ,et d'obtenir un avantage concurrentiel avec les évolution rapides.

Mots clés : La formation. La performance. Les ressources humaines , l'entreprise de ciment et ses dérivés Saïda.