وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور تكوين الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة مؤسسة أنتيبيوتيكال بولاية المدية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالب:
خضراوي وليد

إشراف الأستاذ:
يرقي جمال

د / سر ار	جامعة المدية	رئيسا
أ / يرقي جمال	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
أ / أتشي شعيب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2015-2016


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

بسم الله، اللهم لك الحمد و لك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، و

الصلاة و السلام على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي

إلى منبع الحنان و رمز العطاء، إلى نور طريقي ومنبع طموحي أمي الحبيبة حفظها

الله

إلى من كان حبه و اهتمامه قوام عزيمتي، إلى ضياء حياتي أبي الغالي حفظه الله

إلى كل إخوتي و أخواتي

إلى زملائي في الدراسة

الى كل أصدقائي

إلى من شاركوني أوقاتي و كانوا معي في السراء و الضراء

وشكرا.

وليد



شكر وعرفان

اللهم للعلم هديتنا وبالعلم أنرت حياتنا، فعلمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما، أحمدك أن وفقتني في عملي هذا ويسرته لي « *وما توفيقي إلا بالله* ».

بجزيل الشكر وعظيم الامتنان، وخالص الثناء وجميل العرفان أتقدم إلى الأستاذ المشرف "يرقي جمال" أطال الله في عمره وأمده بموفور الصحة والعافية الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة.

كما أتوجه بأخلص الشكر إلى الأخ توات حمزة الذي أمدني يد العون في إنجاز هذا العمل.

وأثني أعطر الثناء وأطيبه وأحر الشكر وأخلصه إلى كل من علمني حرفا حتى وصلتإلى ما اناعليه.

إلى كل من ساندني من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل.

الفهرس



الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

مقدمـة.....02

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....03

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.....03

المطلب الثاني:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....05

المبحث الثاني: أهمية ادارة الموارد البشرية و اهدافها..... 08

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية..... 08

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية..... 10

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 11

المطلب الأول: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية..... 11

المطلب الثاني: الوظائف المساعدة الموارد البشرية..... 12

خلاصة الفصل..... 13

الفصل الثاني: ماهية التكوين

مقدمة..... 15

المبحث الأول: مفهوم التكوين..... 16

المطلب الأول: تعريف التكوين، وتطوره التاريخي..... 16

المطلب الثاني: أهمية ، أهداف وأنواع التكوين.....

المطلب الثالث: معوقات ومزايا التكوين.....22

المبحث الثاني: أنواع التكوين و طرقه و مبادئه.....23

المطلب الأول: أنواع التكوين.....23

المطلب الثاني: طرق التكوين.....27

المطلب الثالث :مبادئ التكوين وحوافزه.....30
المبحث الثالث: نظام التكوين.....34
المطلب الأول:منهاج النظم في دراسة التكوين.....34
المطلب الثاني:مكونات نظام التكوين.....36
المطلب الثالث: شروط فعالية النظام.....40
المبحث الرابع: خطوات التكوين.....40
المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التكوينية.....41
المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني.....46
المطلب الثالث: تقييم ومتابعة برامج التكوين.....49
المبحث الخامس: أساليب التكوين و إجراءاته 51
المطلب الأول: أساليب التكوين في المؤسسة.....51
المطلب الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة.....53
خلاصة الفصل 54

الفصل الثالث: أثر عملية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

مقدمة.....56
المبحث الأول: التكوين كمدخل لتحسين بداء المؤسسة..... 57
المطلب الأول: التكوين والعوامل المحددة للآداء..... 57
المطلب الثاني: التخطيط للتكوين..... 59
المطلب الثالث:الدعامات الأساسية لتحقيق التكوين الفعال..... 61
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء..... 62
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء..... 62
المطلب الثاني: مبادئ و معايير تقييم الأداء..... 69
المطلب الثالث:طرق تقييم الأداء.....72
المبحث الثالث: أثر التكوين على الأداء.....75
المطلب الأول: أهمية أنظمة تقييم الأداء في البرامج التكوينية.....75
المطلب الثاني: أثر التكوين على أداء العاملين.....75
المطلب الثالث: أثر التكوين على أداء المنظمة.....76
خلاصة الفصل 77

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لفرع المضادات الحيوية – المدية

مقدمة.....79
المبحث الأول: ماهية مجمع صيدال ووحدة المضادات الحيوية.....80
المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال.....80
المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال) المدية.....82
المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في الفرع.....87
المبحث الثاني :سياسات التكوين بفرع المضادات الحيوية.....88
المطلب الأول: التكوين بفرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال).....88
المطلب الثاني: إعداد مخطط التكوين.....94
المبحث الثالث: طريقة وأدوات الدراسة.....98
المطلب الأول : طريقة إختيار عينة البحث.....98
المطلب الثاني : الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.....99
المطلب الثالث : صدق الاستبانة والتحليل الوصفي للعينة.....100
المطلب الرابع : تحليل اتجاه أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.....105
المطلب الخامس : تحليل وتفسير النتائج.....115
خلاصة الفصل 118
الخاتمة العامة.....120
قائمة المراجع 124
قائمة الملاحق.....128

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	أنواع التكوين.	42
(1-4)	قيمة معامل Alpha de Cronbach.	100
(2-4)	توزيع متغير العينة حسب الجنس.	101
(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني.	102
(4-4)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	103
(5-4)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	104
(6-4)	درجات مقياس الدراسة.	105
(7-4)	سلم ليكرت الخماسي.	105
(8-4)	رقم الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة.	106
(9-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول تكوين الموارد البشرية في المؤسسة.	106
(10-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.	111
(11-4)	توزيع إجابات الأفراد للمحور الثاني.	111
(12-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.	114
(13-4)	قيمة مستوى المعنوية لمختلف متغيرات الدراسة.	115
(14-4)	معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.	116
(15-4)	درجة الارتباط بين تكوين الموارد البشرية و أداء المؤسسة.	116

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(2–1)	مدخلات نظام التكوين.	37
(2–3)	مخرجات نظام التكوين.	39
(3–1)	منحنى التجربة.	43
(3–3)	مستويات تقييم الأداء.	63
(3– 4)	آلية تقييم الأداء.	67
(4–1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال.	81
(4–2)	الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال – المدية.	84
(4–3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	101
(4–4)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	102
(4–5)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	103
(4–6)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	104

الملخص :

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية مع تطور الفكر الإداري و ذلك نظرا لأهميتها البالغة في المنظمة، بحيث تؤدي وظيفة إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الرئيسية و الثانوية التي تهدف من خلالها إلى تنظيم و ترتيب كل الأمور المتعلقة بالمورد البشري في المنظمة و ظروف عمله و تعتبر أهدافها جزء من الأهداف العامة للمنظمة.

وفي ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية الراهنة جاء الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية كنتيجة حتمية لتلك التغيرات المتسارعة، فاعتمدت بذلك الدول في نهضتها العلمية و العملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، بتطوير مهارات و إمكانيات العنصر البشري و الارتقاء بمستوى عمله و ذلك عن طريق تكوينه.

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

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

مقدمة عامة



مقدمة عامة

إن دراسة المردود الفردي في المؤسسة أصبح أمرا لا يستهان به لمواجهة التحديات المعاصرة مع التطور المتسارع، الذي عرفه المجال التكنولوجي حيث ازدادت أهمية تنمية العمال والموظفين وهذا مع زيادة تعقد الوظائف وكذا التغيرات الاقتصادية و التقنية في السنوات القليلة الماضية ، وكذا مع ظهور عصر العولمة و تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي أصبح يركز على النوعية من حيث العنصر البشري، حيث أصبحت عملية التكوين للأفراد و الموارد البشرية بشكل عام حتمية تفرضها شروط نجاح الاستراتيجيات المستقبلية التي تصنعها المنظمة.

على هذا الأساس نجد المدراء ومسيري المؤسسات والمرافق العامة و المختصين في تسيير الموارد البشرية تتفق على أهمية التكوين في المؤسسات ، وتنمية هذه الأخيرة إذا يلقى اهتماما متزايدا باعتباره الوسيلة الأنجع لإعداد العمال و تنمية قدارتهم وتحسين أدائهم من خلال النظام العالمي السائد حاليا ،الذي فرض على كل دول العالم و من بينهم الجزائر على ضرورة الاهتمام بمجال التكوين و إعطائه أولوية فائقة ، إذ يعد وسيلة لاستيعاب كل ما هو جيد بنظرة أكثر تنافسية لخلق التوافق بين عمالها و التقلبات التكنولوجية الجديدة ، بمعنى أدق أن التكوين هو الآلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات إلى ساحة العمل، الذي يسوده جو تنافسي حاد في شتى المجالات مما أضحى الاعتماد على التكوين هو الوسيلة الممكنة للرقي بالعنصر البشري كفاءة ومستوى داخل المنظمة.

نستطيع القول إن التكوين هو النموذج الذي يوضع تحت تصرف المؤسسات ونؤكد أن العالم اليوم لا يستطيع أن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجية العصر، إلا بالتكوين و طرقه المختلفة .

فليس أمام المنظمة أو المؤسسة الحديثة في ضل اقتصاد العولمة، إلا العمل بهذه العملية لأنها الوسيلة الفعالة و الناجحة لتتماشى وفق متطلبات و احتياجات أي منظمة كانت، و عليه فقد ركزنا في هذه الدراسة على أهمية التكوين ودوره في تحسين أداء المؤسسات.

إن الهدف الرئيسي من بحثنا هذا هو إبراز أهمية التكوين وكل ما يرمي إليه من أهداف والذي تم دراسته من خلال التطرق للإشكالية الرئيسية المذكورة على النحو الأتي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأفراد حول تأثير تكوين الموارد البشرية على أداء المؤسسة ؟

الإشكاليات الجزئية :

1- ما مدى أهمية العنصر البشري في رفع أداء المؤسسات ؟

2- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات ؟

3- كيف يساعد التكوين المستمر في رفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإقتصادية ؟

4- هل يمكن الاستغناء عن التكوين بالمؤسسات؟

I- فرضيات البحث:

بعد التجميع للمعلومات التي أعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمت بصياغة عدة فرضيات محددة تعتبر أكثر الإجابات احتمالا عن الأسئلة التي أقوم بفحصها وأهم هذه الفرضيات هي:

1- إن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.

2- إن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة والمتمثلة في التأهيل .

3- إن التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة يساعد تلك الموارد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في رفع أداء المؤسسات.

4- ربما يكون مستوى الأداء عالي نتيجة للتكوين الفعال.

II- أسباب اختيار البحث:

توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجملها فيما يلي :

1- نوع التخصص العلمي الذي درست فيه فهذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصص التسيير الذي زاولت فيه دراستي في مرحلة التدرج

2- ميلي الطبيعي ورغبتي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) وأثره في رفع أداء المؤسسات.

3- إحساسي بأهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.

4- إمكانية البحث متوفرة، أي هذا الموضوع 'قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

III- أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين ودوره في رفع أداء المؤسسات وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع عملية التكوين للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الاهتمام.

IV- أهداف البحث:

إن الأهداف التي أصبو للوصول إليها خلال بحثي هذا أختصرها فيما يلي:

1 - تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.

2 - إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.

3 - توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع.

4 - تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

V- الدراسات السابقة :

ان الدراسات السابقة التي قمت بها هي الدراسات العلمية المعمقة في موضوع التكوين التي تمت على يد مجموعة من الأساتذة في الجامعة الجزائرية والجامعات الأجنبية من أجل تنمية قدرات الموراد البشرية ومنه المحاولة في رفع أدائهم على مستوى المؤسسات ولتكن إحدى هذه المؤسسات محور الدراسة الميدانية التي قمت بها، وبذلك يتوفر لديّ دراسة حول قدرات المؤسسة الجزائرية في إمكانية الرفع من أداء الأفراد.

VI- المنهج المستخدم:

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

VII- أدوات الدراسات و مصادر البيانات :

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي :

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي) الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع ، و كذا مختلف المجالات و المقالات و الدراسات السابقة.

- الدراسة الميدانية الخاصة فرع انتبيوتيكال - المدية و استخدم الباحث فيها:

- المقابلة : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع .

- التقارير: تمت فيه عملية لمسح المعلومات و الاحصائيات الخاصة بالموضوع و مختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديريات .

VIII- هيكل البحث:

في هذا الإطار قمت بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي يتناول الفصل الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية فتعرضت في مبحثه الأول لمفهوم ادارة الموارد البشرية و في الثاني اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية و في الثالث وظائف ادارة الموارد البشرية .

أما الفصل الثاني فقد تناولت في مبحثه الأول محاولة تحديد مفهوم التكوين و في الثاني انواع و طرق و مبادئ التكوين و في الثالث نظام التكوين و في الرابع خطوات التكوين وفي الخامس تقنيات و إجراءات التكوين في المؤسسة .

أما الفصل الثالث فقد تناولت في مبحثه الأول التكوين كمدخل لتحسين أداء المؤسسة و في الثاني ماهية تقييم الأداء و في الثالث أثر التكوين على الأداء.

أما في الفصل الرابع الجانب العملي أو الميداني (دراسة حالة فرع انتيبيوتيكال)، تعرضت في مبحثه الأول التعريف بمكان البحث و في الثاني سياسات التكوين بفرع المضادات الحيوية و في الثالث طريقة وأدوات الدراسة.

الفصل الأول

مدخل لإدارة

لموارد البشرية



الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

مقدمة

إن أهمية مفهوم إدارة الموارد البشرية في الحياة العملية جعلها تحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين الممارسين و المهتمين بقضية العنصر البشري في المؤسسة ، حيث أطلق على وظيفة الموارد البشرية مجموعة من الإصلاحات من بينها إدارة الأفراد ، إدارة شؤون العاملين ، إدارة القوى العاملة ، تمييز الموارد البشرية ،حيث أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية في الدول المتقدمة إلى الانتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، فتطرقنا إلى :

المبحث الأول: إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد حضي مفهوم إدارة الموارد البشرية ، بقسط كبير لدى المفكرين و الباحثين في التطرق إلى مفهوم ومعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، فكانت النظرة مختلفة ومتباينة بين المفكرين ولكل أرائه من حيث، المفهوم و الأهمية في تسيير المرفق العام فقد كان الهدف من وراء تناولنا لهذا المبحث تبيين وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية من جهة ،وتبيين التطور التاريخي لإدارة الموارد البشري من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

في تناولنا لمفهوم إدارة الموارد البشرية نجد هناك اختلاف في وجهات النظر ، في تحديد معنى موحد بين وجهتي نظر مختلفتين التقليدية و الحديثة ، يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشئات ، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية و من أمثلتها حفظ معلومات عن العمال في ملفات و سجلات معينة، لمتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين، مثل ضبط أوقات الحضور الانصراف والإجازات الترقيات و صرف مرتباتهم ، و يبدو إن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشئات وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

أما أصحاب الاتجاه الحديث ، يرون إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشئات وخاصة المؤسسات الاقتصادية ، الذي أصبح علم و اكتسب مقعد لا يستهان به بين العلوم ، حيث أصبح يدرس في الجامعات و المعاهد وأخذ تخصص دائم نظرا لما يطلبه التطور الاقتصادي ،الذي شهده العالم في العصر الحديث إذ يعتمد على العنصر البشري الكفء، فهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشئات، و قد عرض بعض الكتاب المهتمين بإدارة الموارد البشرية بعض المفاهيم بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا كما يلي :

فعرفت على أنها : "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية , وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ,بما يمكّن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.[1]"

[1] جمال الدين محمد المرسى،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003 ، ص36 .

كما عرفت بأنها "الجانب من الإدارة ، الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم" وهي تشمل على الوظائف التالية :

- تحليل التنظيم
- تخطيط القوى العاملة
- التكوين و التنمية
- مكافأة و تعويض الموارد البشرية
- تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية
- المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية[2]

وعرفت بأنها "تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة "و يشمل ذلك:

- تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة.
- البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها.
- الاستغناء عنها[3]

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط و تنظيم و توجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و محافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".[4]

وتعرف بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة و أيضا توصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد".[5]

هذا بالإضافة إلى تعريفات الكاتب و ما عرفه محمد ماهر عليش بقوله "إن إدارة الأفراد هي الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع ، فهي تهتم اهتمام اكبر بالوظائف التي تقوم بأداء هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستوى الإدارات العليا ".[6]

---

[2] د، صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية مصر 1999-2000ص21.

[3] د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، طبعة ثانية، دار السلامة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 14.

[4] د .صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص21.

[5] د. صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص21.

[6] د. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب القاهرة 1981ص81.

أما إبراهيم القمري يرى " أن تسيير الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية و تعيينها وتكوينها و تنميتها و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل الجهد داخل المنظمات ".[7]

كما يعرف خميس السيد إسماعيل " تسيير الموارد البشرية وظيفة من التنظيم تشمل أساسا على الاكتساب، الاحتفاظ و التهيئة الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم و يحتوي على نشاطات مثل : التخطيط ، التوظيف، الاختيار، و التكوين ، التأجير تقييم الموارد البشرية ". [8]

إن كل ما ترمي إليه هذه التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية هو التوضيح على أنها إحدى الوظائف الهامة في تسيير المرفق أو المنشأ الحديث التي تهتم بالنوعية الجيدة و الكفاءة العالية للعنصر البشري.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية عدة مراحل في تطورها الحديث فهي نتيجة عدة تطورات تاريخية متواصلة و التي ترجع بدايتها إلى الثورة الصناعية ، فكانت الحاجة الماسة إلى البحث عن السبل و الطرق لتسيير و إدارة المورد البشري في المنشأ هذا ما جعل الباحثين ينشئون إدارة متخصصة في تسيير شؤون الموارد البشرية وفق أسس علمية تضمن حق العامل و الذي يساهم بدوره في رفع الروح المعنوية و التحفيز في الزيادة و القدرة الإنتاجية.

نتطرق فيما يلي إلى أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى العصر الحديث.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

قبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة مظاهر أهمها:

- التوسيع في إستخدام الآلات و إحلالها محل العمال
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الحديثة[9]

[7] .د. إبراهيم القمري، الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة 1989ص48.

[8] .د. خميس السيد إسماعيل، إدارة العامة و التنظيم الإداري، دار النشر الجزائر،2000ص10.

[9] .د. صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص25.

إن التطور المادي الذي عرفه الإنسان في شتى المجالات من اختراعات و اكتشافات قلل من قيمة العامل، فكانت الثورة الصناعية بمثابة البديل لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت.

فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق و زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم المبلغ ورأس المال، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشترى بعد إن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل فالغزارة التي عرفها الإنتاج والاكتشاف القوي للصناعة أفقدها الاهتمام بالعنصر البشري و مختلف متطلباته التي يحتاجها في حياته اليومية.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

يعتبر الوعي الذي عرفه بعض المفكرين في دراسة الإدارة دور كبير في حدوث تطورات هامة و التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة **فريديك تايلور** الذي لقب باب الإدارة و قد حدثت هذه الحركة عام 1890 تقريبا في بداية الحرب العالمية الأولى و قد حاول **تايلور** أن ينظم العلاقة بين الأفراد و الإدارة و قد توصل إلى ما اسماه بالأسس الأربعة لإدارة و هي:

1- التطور الحقيقي في إدارة الموارد البشرية

2- الاختيار العلمي للعاملين

3- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين وتعليمهم

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين[10]

لكن تايلور قوبل بمقاومة عنيفة كون انه أهمل العنصر الإنساني من خلال مطالبته بأداء معاملات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك.

المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية و خصوصا في مجال المواصلات و صناعة المواد الثقيلة و قد حاولت نقابات العمل على زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل و إيجاد الظروف أو الوسائل المريحة للعمل و قد أصبح الإضراب عن العمل و المقاطعة و استخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة للعمال.

[10] د. صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص25.

كما يعتقد الكثير إن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل " الإدارة ".[11]

المرحلة الرابعة : الحرب العالمية الأولى

تميزت الحرب العالمية الأولى بالحاجة إلى استخدام سبل و طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف و من أمثلة هذه الاختبارات "الفا" و "باتا" وقد طبقت بنجاح على ألاف العمال قبل تعينهم تفاديا لأسباب فشلهم .

قد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا، حيث انشات أقسام الموارد البشرية مستغلة، و في حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة و في عام 1919 تقريبا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متوفرا على نحو ملائم و إنشاءات كثيرة و من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.[12]

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الاولى و الثانية

تميزت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينات من هذا بالقرن التطور الفائق في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تجارب " **ما وثورن**" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة " **ألتون مايو**" و التي أقنعت الكثيرين بضرورة توفير الظروف الملائمة لتحقيق رضا العامل بما يكتسبه من أهمية بالغة .

" و لقد أفرزت الحرب العالمية الثانية نفس إفرازات الحرب العالمية الأولى ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج و بالتالي أوجبت العناية بنشر الموارد البشرية ".[13]

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن الإعمال الروتينية مثل: فحص ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم ، بل شملت تدريب و تنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل و غير ذلك من

[11] .د.عمر عفيفي ،إدارة الموارد البشرية، مؤسسة ،زهران ،البمن سنة 1991،ص65.

[12] د صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص27،28.

[13] .د.عمر عفيفي ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص66

الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث التي تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الأنتربولوجيا " علم تطور التاريخي للأجناس البشرية " و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية.[14]

تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي و الاجتماعي و الحضاري و المدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية و مدخل العلاقات الإنسانية ذلك انه أكثر شمولا حيث انه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بالبيئة و ظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه و ينبغي التأكيد إن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة و الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين و اثر العوامل المختلفة على هذا السلوك.[15]

المبحث الثاني: أهمية ادارة الموارد البشرية و اهدافها

المطلب الأول :أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة، المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول و الأهم في التنمية الاقتصادية حيث أن إدارة المورد البشري تستثمر في أهم الموارد و أكرمها و لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة و هي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فبتوفر العنصر البشري المميز نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية فإدارة الموارد البشرية تتميز و تدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم و قوانين و إجراءات و عناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا إلى الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية.

لذا تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تتطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تجعلها وسيلة البقاء.

حيث لا يمكن ان يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب و لكن يقوم معظم المدراء العاملين بأنشطة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء.

[14] د. عمر عفيفي، المرجع نفسه ،ص65.

[15] د .عمر عفيفي ،المرجع نفسه،ص67.

لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات) ، بل إن التوسع الرأسمالي مكمل للتوسع الأفقي و ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب.

من أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية نذكر:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري و هم الأفراد و الاهتمام بهم.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية لذلك كبر حجم المنظمة و نموها وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبة لشغل الوظائف.[16]

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا و أخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي و مع ذلك يختلف تحديدا هذا النوع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها :

- نمط إدارة المنظمة و مدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- عدد العاملين في المنظمة.

وعليه فإن الموارد البشرية تلعب دورا هاما و رئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى العناصر الاستثمار عائدا و أكثرها تأثيرا على العناصر الأخرى و كفاءات توظيفها وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط و مبعث حيوية و فعالية كل الثروات و عليه يتوقف الكفاءة و النمو و التقدم و كيان المنظمة و ملامحها و تفوقها والاستمرار و المنافسة .

فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية و العلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرار.

[16] د.عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر،ط2004،ص26.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها يمكن بلورتها كالتالي :[17]

– الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف.

– الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا لتحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة .

– تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة.

– إيجاد ظروف عمل جيدة.

– إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تفادي المهام التي تعرضهم للأخطار.

– المحافظة على عدد الأفراد بالمؤسسة و تحفيزهم نحو الهدف المنشود وضمان استقرار الكتلة العمالية داخل المؤسسة.

– تكوين قوة عاملة مستقرة و ذات كفاءة عالية تسعى إلى استثمار قدراتها العقلية و التقنية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

– اكتساب مهارات وبحوث متطورة .

– تشجيع التنافس بين المجموعات حتى يساهم كل منهم لتحقيق الهدف و تنمية روح الإبداع والمبادرة و الأداء و ذلك لتحقيق كل وسائل التحفيز و توفير الجو الملائم لتطبيق هذه المبادئ.

– تنمية الروابط و التناسق بين العمال و الإدارة العليا .

– الدراسة المستقبلية للمؤسسة من خلال تطبيق سياسة التنظيم ، الترقية ، التقاعد ، التوظيف

إن هذه الأهداف (أهداف إدارة الموارد البشرية) مشتقة من طبيعة وحجم ظروف المؤسسة ودور حياتها و المحيط الذي تمارس فيه نشاطها.

[17] د.مؤيد سعيد سالم ،د:عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي،جدار الكتاب العالمي،عمان،الأردن،ص45.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الاول : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

أولا- الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل فيما يلي : [18]

1- تحليل العمل:

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

2- تخطيط القوى العاملة:

وتعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

3-الاختيار والتعيين :

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4- تصميم هيكل الجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

ثانيا- الوظائف الثانية

أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله وهي :

1- تصميم أنظمة الحوافز :

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على آداء المنظمة ككل.

[18] د.عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق،ص53.

2- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المؤسسة بمنح عامليها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

3- تقييم الأداء :

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

4- التدريب :

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

5- تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

المطلب الثاني: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

تتمثل الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :[19]

1- العلاقة مع النقابات :

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة.

2-أمن وسلامة العاملين :

وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجداول العمل :

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

[19] د.عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره،ص26.

خلاصة الفصل

إن ما يمكن أن نخلص إليه من خلال هذا المبحث، أن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقف على مدى كفاءة وقدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل و تتوقف عليه كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

ماهية التكوين



الفصل الثاني: ماهية التكوين

مقدمة

من الواضح أن الإدارات اليوم ينصب اهتمامها على مواكبة الركب الحضاري من خلال تطوير و تنمية الموارد البشرية من جميع الجوانب الثقافية، الاجتماعية و ألاقتصادية لرفع مستوى كفاءة الأفراد الإنتاجية فيها، وعليه تناولت في هذا الفصل ماهية التكوين، متفرع إلى اربع مباحث، تناولت في مبحثه الأول محاولة تحديد مفهوم التكوين و في الثاني انواع و طرق و مبادئ التكوين و في الثالث نظام التكوين و في الرابع خطوات التكوين وفي الخامس تقنيات و إجراءات التكوين في المؤسسة، فتطرقنا إلى:

المبحث الأول: مفهوم التكوين.

المبحث الثاني: أنواع التكوين و طرقه و مبادئه.

المبحث الثالث: نظام التكوين.

المبحث الرابع: خطوات التكوين.

المبحث الخامس: أساليب التكوين و إجراءاته.

المبحث الأول: مفهوم التكوين

إن مهمة الأفراد لا تقتصر على عمليات الاختيار وترتيب الوظائف وتقديم درجات كفاءة العمال وغيرها من العمليات ، ذلك لأن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك فهي تشمل أيضا الاهتمام برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتكوينهم لممارسة أعمالهم ومهامهم ،أي ممارسة تقوم على أساس علمي سليم بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة ،على هذا الأساس نذكر تعبير احد المؤلفين مفاده أن تقدم المؤسسة مضمون بكفاءة وخبرة أفرادها ويعتبره كما يلي "لا شك أن تقدم المؤسسة المرهون ببقائه فيها ؛ وبقاؤه فيها مرهون بكفاءته الإنتاجية وكفاءته الإنتاجية مرهونة بدرجة خبرته ومهارته ،هذه الخبرة مرهونة بمقدار التكوين الذي تحصل عليه" ،و لتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برنامج صالح للتكوين يؤمن بأهمية كل من الإدارة والعمال. [20]

المطلب الأول : تعريف التكوين و تطوره التاريخي

يعتبر التكوين أهم الوظائف التي تعتمدها المنظمات في بناء جهاز قادر على مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية والتقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه هو المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج.

على هذا الأساس سنتناول في هذا المطلب ،مفهوم التكوين وتطوره التاريخي.

الفرع الأول : تعريف التكوين:

كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت و تعددّت وجهات النظر لكل مفكر و تجلى ذلك من خلال تباين التعاريف و التي سنذكر البعض منها:

" التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية"[21]

" التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات "[22]

"التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص " [23]

"التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسة الدور "[24]

---

[20] د.عادل حسن إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر،،سنة1985،ص184.

[21] حورية طبة و نواعم عباسي، إتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد جامعة قاصدي مرباح ورقلة2007، ص24.

[22] المرجع نفسه ،ص24.

[23] المرجع نفسه ص24-25.

[24] المرجع نفسه ص25.

" عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، حيث يكتسب رصيدًا معرفيًا جديدًا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية "[25]

ويذهب آخرون إلى أنه :"يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقًا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف ، المهارات ، المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها "[26]

ويعرفه المعهد الكندي المتخصص في تربية الكبارعلى أنه :"يشمل التكوين كل النشطات التربوية التي يمكن لذوي الأهلية من ممارستها سواء كانت دراسات تكميلية أو هامة لعملهم أو لحاجاتهم كموظفين".[27]

ويعرفه أمين ساعاتي :" التكوين عملية تعلم تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة ، سواء تم ذلك للأفراد العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة و المسؤولين فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال فإن التركيز يبقى دائما على أداء مؤهل العاملين أيا كانت مستوياتهم و أيا كانت تخصصاتهم "[28]

وهذا الأداء يمكن أن نحلله وفق المعادلة التالية :

الأداء = معرفة *مهارة *واقعية

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى التكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و أساليبها تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني و الزيادة من فاعليته في المنظمة وذلك من خلال تزويده بالمعارف و المهارات والسلوكيات اللازمة.

فالتكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها تهدف إلى اكتساب الأفراد لمعارف و اتجاهات و مهارات كوسيلة لتحسين أدائهم.

[25]د:محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل. قرطبة للنشر و التوزيع، تونس ط1، 2007 ، ص 90-91.

[26]حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة :مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 99.

[27]حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، 2004، ص99.

[28]د.أمين ساعاتي ؛إدارة الموارد البشرية ؛التدريب من النظري إلى التطبيقي ؛دار الفكر العربي،مصر، 1998؛ ص74.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للتكوين

لقد عرف التكوين تطوراً كبيراً، حيث مر بعدة مراحل قبل أن يصل الى المرحلة المعروفة حالياً ، و يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل كالآتي :[29]

أ-المرحلة الأولى : منذ فترة التجمعات حتى بداية العشرينيات

في القديم كان التكوين محصوراً في مكان العمل ، حيث يتلقى العامل تعليماً بسيطاً حول العمل المكلف به ، و قد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينيات ، و كان أرباب العمل يقولون: " على المستخدمين التعلم بأنفسهم و بسرعة و إلا فالطرد مآلهم. "

أما في فرنسا فقد لجأت المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية مرتبطة بمجال القانون التجاري و الصناعي.

ب-المرحلة الثانية : منذ بداية العشرينيات حتى نهاية الخمسينيات

أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية ، ففي نهاية هذه الفترة تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوربية ، أين أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه و ذلك لما يملكه من معارف.

ج-المرحلة الثالثة : خلال الستينيات

تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع، مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة ملحّة و الطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا.

د-المرحلة الرابعة : من السبعينات إلى يومنا هذا

ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات إذ يمكن القول حالياً ،أن نوعية المعرفة و الخبرة لدى الأفراد تتناقص من سنة إلى أخرى فأصبح من الضرورة قبل أي وقت آخر ،اللجوء إلى برامج التكوين لمسايرة التطور من خلال النبذة التاريخية عن التكوين ، نتوصل إلى أن هذا الأخير يتأثر من حيث محتواه ودرجة الحاجة إليه بالظروف المحيطة ، و تحديداً بالتكنولوجيا و درجة تطورها.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف وأنواع التكوين

إذا كان البحث من طرف المسيرين للموارد البشرية على النوعية الجيدة للعنصر البشري في المرفق العام ، كان لابد من الاستعانة و الاعتماد على عنصر التكوين ،الذي من ورائه نحصل بلا شك على النوعية الجيدة

[29] محمد كربوسة و خالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين الأداء.مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر2004، ص 33.

و الكفؤة ،ذات الفكر و الإستعاب والخبرات و المهارات و القادرة على الابتكار و الإبداع ، فكان للتكوين أهمية بالغة و أهداف شتى يمكن التطرق إليها كالاتي :

الفرع الأول: أهمية التكوين

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة ،يتم تعلمها بسرعة وسهولة ،وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين ، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال ثلاثين سنة مضت ،كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المختلف المجتمعات الحديثة.

التغيرات المتزايدة التي عرفتها الساحة الدولية لاسيما الإقتصادية ،خاصة المؤسسة ذات الطابع التجاري و الإقتصادي ،خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع التغيرات ،فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمعات وأصبحت عملية تغير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا ،وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسن المستمر.[30]

ا–أهمية التكوين بالنسبة للفرد

لاشك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المنظمة، خاصة اذا كان التركيز على التكوين الفعال و الجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكرما يلي :[31]

– رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذا ما تم الارتفاع بمهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين وزيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة في أقل وقت وجهد وبمستوى عال من الأداء.

– تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر الدقيق مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير ؛الأمر الذي يخفض عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية لأن تكوين العاملين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد ؛وينمي لديه الرقابة الذاتية

– تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الادارية عن طريق الترقي.

[30] د .خالد عبد الرحيم مطر الهيدي ؛ إدارة الموارد البشرية ؛دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،ص 202.

[31] د .محمد عثمان اسماعيل حميد ؛ إدارة الموارد البشرية ؛دار النهضة العربية القاهرة مصر،1993،ص 188،189.

– تقليل اصابات العمل اذ ساعد التكوين على زيارة معرفة الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل والاستخدام الأمثل للألات.

– تخفيض معدل الدورات في العمل اذ ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل ومتطلبات أداء العمل .

– تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه ومساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه وقيمة نتائج أدائه في الماضي.

– زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمرها أو من المحتمل مواجهتها وزيادة حساسيته للعلاقات الانسانية.

– تعيين مستوى الفهم و الاحاطة بالمشكلات بتربية قدرة الفرد على التحليل الدقيق للموقف المؤثر في كفاءة الأداء.

– مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل والتفكير في حل المشكلات عن طريق الفهم الجيد للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل.

– الاقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء وعن صنع واتخاذ القرارات

– تعويد الفرد على التفكير المستقل والمستقبلي.

– إتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه مما يولد لديه القدرة والرغبة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع النابع من داخله دون اكراه.

– إكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يحدد الفرد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه.

ب: أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة

هناك أهمية ترقى بها المنظمة بعد تكوينها للفرد وللعنصر البشري العامل بها التي يمكن حصرها فيما يلي:[32]

– إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده .

– مد حاجة المنظمة للأشخاص أو العمال بتأهيل ومهارات معينة وهذا قد يحصل لأي عدد من الأسباب منها الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية ؛الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من

[32] د خالد عبد الرحيم مطر الهيدي ؛ إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ،ص203.

العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرتها وفي نفس الوقت لا تريد الاستفادة من خدماتهم ؛ أفراد يشغلون أعداد كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيره.

– أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد ويحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم ؛ أشخاص مرشحون للترقية إلى مناصب جديدة يحتاجون إلى مناصب جديدة يحتاجون تأهيل حتى يتمكنوا من أشغالهم.

– معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة مما يمكن معالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين.

– توجيههم كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء لأعمالهم والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.

– مجابهة تحديات المستقبل ؛ التكوين المستمر وهذه مشكلة من النوع المختلف تعنى بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه إدارة الموارد البشرية تماما كما تمارس نشاط منح الإدارات أو النقل وغيرها فواحدة من خصائص العصر الحديث ، هي التغيير المستمر ما يجعل عملية تعلم العمال لمهارات جديدة حالة مستمرة وهذا يتطلب التكوين المستمر، فحالما تبدأ المنظمة باستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة وغيرها ،تحتاج أن تنظم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها.

ج: أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية[33]

– تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

– تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

– تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

– تعميق وتحسين العلاقات بين الأفراد و الإدارة.

الفرع الثاني: أهداف التكوين[34]:

يعد التكوين عملية متواصلة ومستمرة واعتماد المؤسسات مثل هذه العمليات من أجل تحقيق أهدافها المرجوة لا غير ذلك ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

– يعمل على توفير اليد العاملة المؤهلة المطلوبة للعمل.

[33] د نضمي شحادة؛محمد أرسلان،رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية،الأردن ،عمان،دار الصفاء2000 ،ص51.

[34] د.عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 205.

- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة الأفراد.
- يكسب الفرد ثقة بنفسه إثر انتهائه من التكوين واعتزازه بمهاراته وإنتاجه.
- يعمل على حل المشاكل الإدارية عن طريق إثارة اهتمام الأفراد بأعمالهم وتزويدهم بالمهارات التي تعمل على تنمية كفاءتهم الإنتاجية وروحهم المعنوية.

المطلب الثالث: معوقات ومزايا التكوين

الفرع الأول : معوقات التكوين

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منها أثر في التكوين ، التي يمكن إجمالها كالآتي:

أ- المعوقات التقليدية للتكوين : و تتمثل في:

- نقص المعرفة : من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية و ذلك بغرض إيصال المعلومات بصفة دقيقة و مباشرة.
- التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة : قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبير، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل للمؤسسة ، مما يستلزم على المسؤول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة.

ب- المعوقات الحديثة للتكوين : و تتمثل في:

- إدراج جهود التكوين : لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ، و لا الطريقة المثلى لإدماج الجهود ، و التعليم في هذا المجال لا زال بطيء يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات
- توضيح الأهداف الفردية و علاقتها مع أهداف المؤسسة : يتعلق الأمر هنا أيضاً بمشكل التنظيم ، و الذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، التوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة.[35]

نظراً للأهمية البالغة للتكوين ، لا ينبغي للمؤسسة أن تثني عزيمتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير ، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها و أن توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين.

[35] د.محمد كربوسة و خالد بالحسين، مرجع سبق ذكره، ص54-55.

الفرع الثاني: مزايا التكوين

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها ومن مزايا التكوين بالنسبة للفرد ما يلي:

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى لشغل المناصب القيادية.
- إكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاءوتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ،مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ،ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل مؤسساتهم ومن مزايا التكوين بالنسبة للمؤسسة ما يلي:

*تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم.

*إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العملداخل المؤسسة.

*مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.[36]

المبحث الثاني: أنواع وطرق و مبادئ التكوين

المطلب الأول :أنواع التكوين

إن عملية اختيار نوع التكوين صعبة وذلك لتنوعه ، وبهذا لا يمكن اعتماد على طريقة واحدة فقط ؛ فجميع أنواع التكوين متكاملة ومفيدة ويقسم العلماء التكوين إلى ثلاثة أنواع للاعتبارات التالية:

[36] د.صلاح الدين عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية ،الإسكندرية،سنة 2000،ص221.

جدول رقم (2-1) : يمثل أنواع التكوين [37]

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه العامل الجديد	1- التكوين المهني و الفني	1- داخل المؤسسة
2- التكوين أثناء العمل	2- التكوين التخصصي	2- خارج المؤسسة
3- التكوين لتجديد المعرفة والمهارة	3- تحسين المستوى	
4- التكوين بغرض الترقية و النقل	4- تجديد المعلومات	
5- التكوين لتهيئة المعاش	5- التكوين الإداري	

المصدر : احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، ص323

اولا: التكوين حسب مرحلة التوظيف [38]

ا : توجيه العامل الجديد

يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات ،التي تؤثر في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ؛ ويهدف التكوين إلى الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم عن طريق المحاضرات أو المقابلات مع المشرفين المباشرين.

ب : التكوين أثناء العمل

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين ؛ ومما يزيد من أهمية هذا التكوين الكثير من آلات اليوم تتميز بالتعقد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ؛ وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يهتدي به.

ج :التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ؛ وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظما لمعلومات الحديثة

[37] احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، مصر، الاسكندرية، ،1999،ص323.

[38] د. أمين ساعاتي ،المرجع السابق ص 114.

وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

د :التكوين بغرض الترقية والتحويل

يعنى أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحول إليها العامل ؛ وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف ؛ ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج على وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية.

ثانيا : التكوين حسب نوع الوظائف [39]

ا :التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل وغيرها ؛وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين الفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالبا على شهادة فنية.

ب : التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عالية من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها ويكون هذا التكوين موجه عادة لتولي وظيفة عمومية لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

ج:التكوين الإداري

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا ؛فهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط ؛التنظيم والرقابة والتحفيز.[40]

[39] د، أمين ساعاتي ، مرجع سبق ذكره، ص 116.

[40] د، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص326.

د: تحسين المستوى

هو تكوين مستمر للموظف في منصب عمله ؛حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى والمعارف والكفاءات الأساسية إلى جانب إثرائها وتعميقها وضبطها لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة والإدارات العمومية.

هـ : تجديد المعلومات – الرسكلة

يقصد بها التكيف مع الوظائف الجديدة بسبب تطور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها ولا يتطلب المشاركة الكاملة بل تكون جزئية خلال فترات قصيرة ومكثفة وتمنح عند نهاية التكوين شهادة تسعى شهادة المشاركة.

ثالثا : التكوين حسب المكان[41]

ا :التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين داخل أو خارج الشركة أو مكونين و بالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع أخر من التكوين الداخلي.

في هذا النوع من التكوين ،يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

ب :التكوين خارج المؤسسة

تفضل هذه الشركة أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة

– شركات التكوين الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

[41]د، أمين ساعاتي ، المرجع السابق ،ص118-119.

– برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة و هي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

المطلب الثاني :طرق التكوين

تختلف الطرق المستعملة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف بين هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم والغرض من التكوين ؛عدد الأفراد المراد تكوينهم ؛ اختلاف خبرات و ثقافات المتكونين وأخيرا تكاليف التكوين ويمكن أن نصنف طرق التكوين إلى ثلاث تقنيات هي :

1- تقنيات تقديم المعلومات.

2- تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبين للمعلومات.

3- تقنيات التظاهر او التصنيع [42]

اولا : تقنيات تقديم المعلومات

ا: المحاضرات

تعتمد المحاضرات على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي و مباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توضيحها وتوصيلها للمحاضرين بشكل مباشر ويستوجب المحاضرة على أن يكون المحاضر ذو أسلوب جيد لغرض المعلومات وأكثر دراية وفهما للمعلومات التي سيلقيها .[43]

ب: البحوث المتفوقة أو العظيمة

إن البحوث المتفوقة هي بدون شك البيداغوجية أو الطريقة الأكثر استعمالا في عملية التكوين فهي تتكون من تقديم شفهي للمعلومة بوسائل سمعية بصرية أو بدونها ؛ فهي تفترض عموما بأن المعرفة هي لدى الكون وهذا الأخير لابد له من إيصالها إلى المتكونين فهي تتطلب أساسا تطبيق المبادئ الثلاثة الآتية: [44]

– التطبيق الجيد للأهداف البيداغوجية من بداية البحث حتى يتم تطويق حدود التدخل والسماح للمتكونين التمركز فيها.

– استعمال قاعدة الثلاثة التي تتكون من:

*الإعلام عن ماذا ستتكلم.

[42] د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق، ص118.

[43] المرجع نفسه، ص225.

[44] المرجع نفسه، ص225.

* التكلم بوضوح.

*تلخيص النقاط الأساسية لكل ما جرى قوله.

– تطبيق النمو اللغوي الذي يتصف بالجمل القصيرة و المستقلة نسبيا ؛ سهولة الأسلوب استخدام التوضيحات هي ضمان أهمية توسيع النقاط الأساسية للمناقشة.

ج: دراسة الحالات

الحالة هي وسيلة بيداغوجية تكون عامة معرفة على أنها الوصف الأكثر أو الأقل دقة وتكون :

– واقعية ملموسة مستمدة من الواقع المهني.

– مشكلة تسعى التشخيص أو القرار.

– تتطلب لعلاجها معلومات وتكوين في الميدان نفسه.

– "شاملة " ،أو بمعنى أن كل المعطيات المعروفة قد قدمت

ثانيا: تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبين لمعلومات [45]

أ :استعمال الوسائل السمعية البصرية

إستعمال الوسائل السمعية البصرية ؛ وخاصة التلفزة والكاميرا ممكن أن يكون في غاية الفعالية باعتبارها كتدعيم وسند بيداغوجي لعملية التكوين ،كما توجد طرق وتقنيات أخرى مثل : قوائم القراءة ؛ دروس بالمراسلة ؛ والتعليم المبرمج .

ب : المناقشات الجماعية

يقوم المتكونين في هذه بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات عدة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي في حلها ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها : الاهتمام بإعداد لها والمهارات في إدارتها.

ج : الندوات أو الحلقات الدراسية (الملتقيات)

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويقدم تقرير عنه وفي الندوة تتاح الفرصة حيث أن تقرير كل مشترك يعرض للندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

[45]د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق، ص226.

د:المؤتمرات

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع له أهمية لكافة الأعضاء وتعبير هذه الوسيلة الشائعة للتكوين رجال الإدارة العليا ؛بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

ثالثا : تقنيات التظاهر أو التصنيع[46]

أ:تمثيل الأدوار

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكون موقعا معينا من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتكونين تمثيل هذا الدور بعد أن يجدد لكل منهم دور هو في النهاية يطالب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله ؛وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكونين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.

ب : المحاكاة

يقوم المكون بموجب هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتكونين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

ج : نقل العامل لأداء أعمال أخرى بصفة مؤقتة

يتم تكوين العامل في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة لاهتمام بكل وظيفة وتتيح هذه الطريقة للموظف الفرصة لزيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفة ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنظمة المختلفة.

د: تمارين التقييم الفردي أو الذاتي

تمارين التقييم الذاتي هي تقنية تنظر إلى تزويد المتكونين بمعلومات فيما يخص كفاءاتهم مهاراتهم ؛ عاداتهم ؛ وقيمهم وسلوكهم ، من خصائص التقييم الفردي هي:

- الموضوعية (المتكون وحده يحكم على صحة و ملائمة المعلومات الناتجة عن أحد التمارين)
- السرعة (تنفيذ التمارين بسرعة ما بين 20 و 30 دقيقة)

[46]د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق، ص117.

– الدافعية (المتكون كثير الاشتراك خاصة أن التمارين تتعلق به وحده) وتهدف هذه التمارين إلى:

* تزويد المتكونين بإمكانية التعرف على نقاط قوتهم و ضعف من خلال مدى مشاركتهم في عملهم.

* تمكين المتكونين من حسن استعمال مهاراتهم و كفاءاتهم في العمل وهذه بعض طر ق التكوين الأخرى التي يتم الاستعمال الملائم لهدف التكوين.

– المناقشة في مجموعة صغيرة تهدف إلى رفع روح الإبداع أو إنتاج أفكار أصلية للمتكونين.

– تبادل الطرق الحديثة بين مجموعة صغيرة من 2 إلى 6 أفراد لهم معارف وتجارب خاصة في ميدان المتكونين .

التطبيق العلمي بهذه الطريقة يقوم المتكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة ، أمام المتكونين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء و العمليات ، و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو استخدام آلات و أجهزة ميكانيكية.

– زيارات في الميدان تكون عادة منظمة لتقديم موضوع للتمهين منذ أول احتكاك مع واقع الميدان وأيضا لتفحص فرضيات العمل التي تمت مناقشتها في الملتقيات أو حلقات الدراسية مثلا بملاحظة مباشرة في محيط العمل.

ويمكن لهذه الزيارات أن تكون ذات فعالية كبيرة إذا كان استعمالها ملائم لهدف التكوين.

وتوجد أيضا تقنيات أخرى مثل لعبة المؤسسة ؛سلة البريد ؛ تكون الحساسية ونموذجة السلوك.

المطلب الثالث : مبادئ التكوين و حوافزه

الفرع الأول : مبادئ التكوين

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكونين ، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين و المتمثلة فيما يلي :[47]

أ– **تقديم المعلومات** : إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها ، تعتبر عملية بالغة الأهمية، و لإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية :

– يجب توضيح أهداف و عوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكونين و ذلك قبل بداية تنفيذها.

– يجب وضع اختبارات لقياس تطور التعلم ، مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة اسئلة هذه الاختبارات و التركيز على أهم هدف لها و هو معرفة النقائص و تداركها.

[47]د، بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1984،ص24-31.

– يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها البسيطة و ترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها ، وهذا قصد تسهيل تعلمها.

ب– دور المكوّن : من العناصر المهمة في عملية التكوين هو شخص المكون، لذا يجب اختياره بعناية ، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص ، و من أهمها:

– يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، و قادراً على إيصال المعلومات إلى غيره.

– على المكون عند تحديده للأهداف و الطرق و تسلسل المواضيع و الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين، أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكونين، و مشاكلهم و درجة مشاركتهم و مدى تحكمهم في تعلمهم.

ج – خصائص المتكونين : يجب التعرف على خصائص (شخصية) المتكونين و هذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، و إيصال المهارات و المعارف إليهم و كذا التعرف على احتياجاتهم لاستغلالها في عملية التعلم.

د– سيرورة التعلم: تدل سيرورة التعلم على تطور استيعاب المعلومات و يمكن تسهيل هذه الصيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها، التي نوضحها فيما يلي:

–الميل و الرغبة في التعلم والناتجين من التجارب الناجحة والتعلم من خلال الملاحظة و الاستماع و المناقشة، عدم التركيز على المشاركة العملية و التطبيقية إلا في حالات تعلم المهارات النفسية الحركية.

– طرق التعلم متعددة ،كالمحاولة و الخطأ و الإدراك و التقليد ، و كلها طرق ناجحة في المواقف المناسبة.

– كلما تناقص عدد الاستجابات الخاطئة ، كلما تدرج منحنى التعلم في الصعود ، إلى أن يميل إلى الاستواء و ذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة و السريعة التعلم ، إلى المهارات المعقدة و الصعبة التعلم ، و في هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً.

– تفادي تكرار المعلومات أثناء التعلم ، لتجنب الملل و التعب.

– توضيح أوجه الشبه و الاختلاف بين عناصر مواضيع التعلم.

– إن تعلم الاتجاهات و تعزيزها، يتم بنفس طريقة تعزيز تعلم السلوكيات المختلفة.

هـ – التعزيز و العقاب: من المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس ، التعزيز و العقاب لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب ، و محاربة السلوك الغير المرغوب، يمكن تحديد أثرهما فيما يلي:

– إن السلوك الذي يتم تعزيزه ، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.

– إن إقرار عقوبة ضد سلوك ما ، يقلل احتمال وقوعه مستقبلاً.

– عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه.

– حتى يكون التعزيز و العقاب أكثر فعالية ، يجب أن يكونا مباشرة بعد الاستجابة و متناسبان معها في القوة.

– إن معرفة نتائج الأداء عامل معزز، و أساسي في عملية التعلم، لأنها توفر التغذية الرجعية اللازمة للعمليات التصحيحية.

– إن للمعززات الاجتماعية كرضا الجماعة ، تأثير على سلوكيات الأفراد و تعلمهم و ذلك تبعاً للوسط و جاذبية الأفراد.

– إن لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز و العقاب و ذلك لاختلاف استجابتهم لنفس المثير.

و– التطبيق : بتعقد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق الممارسة، و يجب أن ينجز التطبيق كما يلي:

– يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء و التعرف على الأخطاء و تصحيحها.

– يؤدي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلم ، خاصة اللمس والبصر.

– يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة و متنوعة ، خاصة التي تصادف المتكون حياته العملية.

– ينبغي أن لا يكون التطبيق مكثفاً لتفادي الملل و التعب.

إن أساسيات التكوين تستدعى إفادة المتعلمين بمعلومات ومهارات ، كما يجب إيضاح هذه الأخيرة وتبسيطها إلي أكبر قدر ممكن حتى يتسنى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها. وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم بدورهم لابد أن يكونوا ملمين بجميع جوانب التكوين ، محددين لأهدافه على المستوى الفردي والمنظمة ، ولهذا لابد من تخطيط وتنظيم ومتابعة.

الفرع الثاني : حوافز التكوين

من أهم الطرق المتبعة في التحفيز، ربط نتائج التكوين بتلبية حاجيات المتكونين، و تهيئة الظروف النفسية و المادية لتسهيل عملية التعلم، و إتباع الطرق العلمية في التكوين ، و من أهم الجوانب المحفزة للمكونين نذكر:[48]

ا–الرغبة في التعلم : على المكونين التعرف على الرغبات و الدوافع الداخلية للمتكونين كحب الاستطلاع و الرغبة في التعلم و تحقيق الذات، و العمل على استثارتها و تلبيتها من خلال ما يقدم من مواد تعليمية ، و توجيهها لخدمة الأهداف التربوية.

ب– تلبية الحاجات المادية : تتمثل في الحاجات الأولية الضرورية لحياة الفرد كالأكل و الشرب ، الواجب توفرها للحصول على السلوك السوي، من جهة و من جهة أخرى الحاجات الثانوية كالنقود والمكانة المهنية و التي من خلالها يمكن الحصول على رضا الفرد.

ج– تلبية الحاجات الاجتماعية : كاحترام و اعتراف من الغير و تحقيق الذات، فهي كفيلة بتحفيز المتكونين على بذل الجهد و النجاح في عملية التعلم و اقتناء المهارات.

د– توفير الظروف المناسبة : كاختيار أنسب المتكونين و إيجاد المكان المناسب و البعيد عن الضغوط المحيطية المختلفة ، مع تهيئته و الاهتمام به.

و– تبسيط طرق التكوين : إن تجنب الطرق المعقدة في التكوين و استعمال طرق الإيضاح الضرورية والنماذج المجسدة وغيرها تعتبر من الطرق المناسبة في عملية التعلم و المساعدة على بذل الجهد و تحفيز المتكونين لهدف إنجاح التكوين.

ن– تسهيل معرفة النتائج : إن هذه العملية أو ما يعرف بالتغذية الرجعية ، كفيلة بالمساعدة على التعرف على الأخطاء و العمل على تجنبها ، كما أن التعرف على الأداءات الصحيحة كفيل بتحفيز المتكونين.

إن الإدراك و الفهم الجيد لمبادئ التكوين من قبل المكون، و محاولة توفير الجوانب المحفزة عليه، كلها مساعدة على تحقيق الهدف المنشود من التكوين و المتمثل في تحسين الأداء.

[48] د. بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. المرجع السابق،ص32–34.

المبحث الثالث : نظام التكوين

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

المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التكوين

الفرع الأول : منهاج النظام

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الإتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد إقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموما والأمريكية على وجه الخصوص وهذا المنهاج يرتكز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأن ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.[1]

الفرع الثاني : تحليل النظم

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية :[2]

[2]

1- يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي، حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال.

2- يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الإعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية.

[1] د، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق،ص332.

[2] د، أمين ساعاتي ، المرجع السابق،ص136.

3- يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته .

الفرع الثالث: مفهوم النظام

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام (system) الذي يمكن تعريفه بأنه:"هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا "[1].

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بإنتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

الفرع الرابع: نظام التكوين

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

والتكوين بإعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها، وأهمها:[2]

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

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

3- أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لايستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكونين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج إقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والإقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين.

[1] فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني الطبعة الخامسة ، 1995 ، ص55.

[2] حسين الدوري ، الاعداد و التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة ، 1976 ، ص128.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة فالتكوين ليس نظاما فقط، بل أنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية ونجد :

1- المدخلات(INPUT): و هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب وإحتياجات النظام، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلأى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية :

أ. **مدخلات إنسانية (Human Input)** : وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم وإتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد بإختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيتهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الإتجاه لديهم.

أما المكونين نجدهم أساتذة جامعيون أو متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

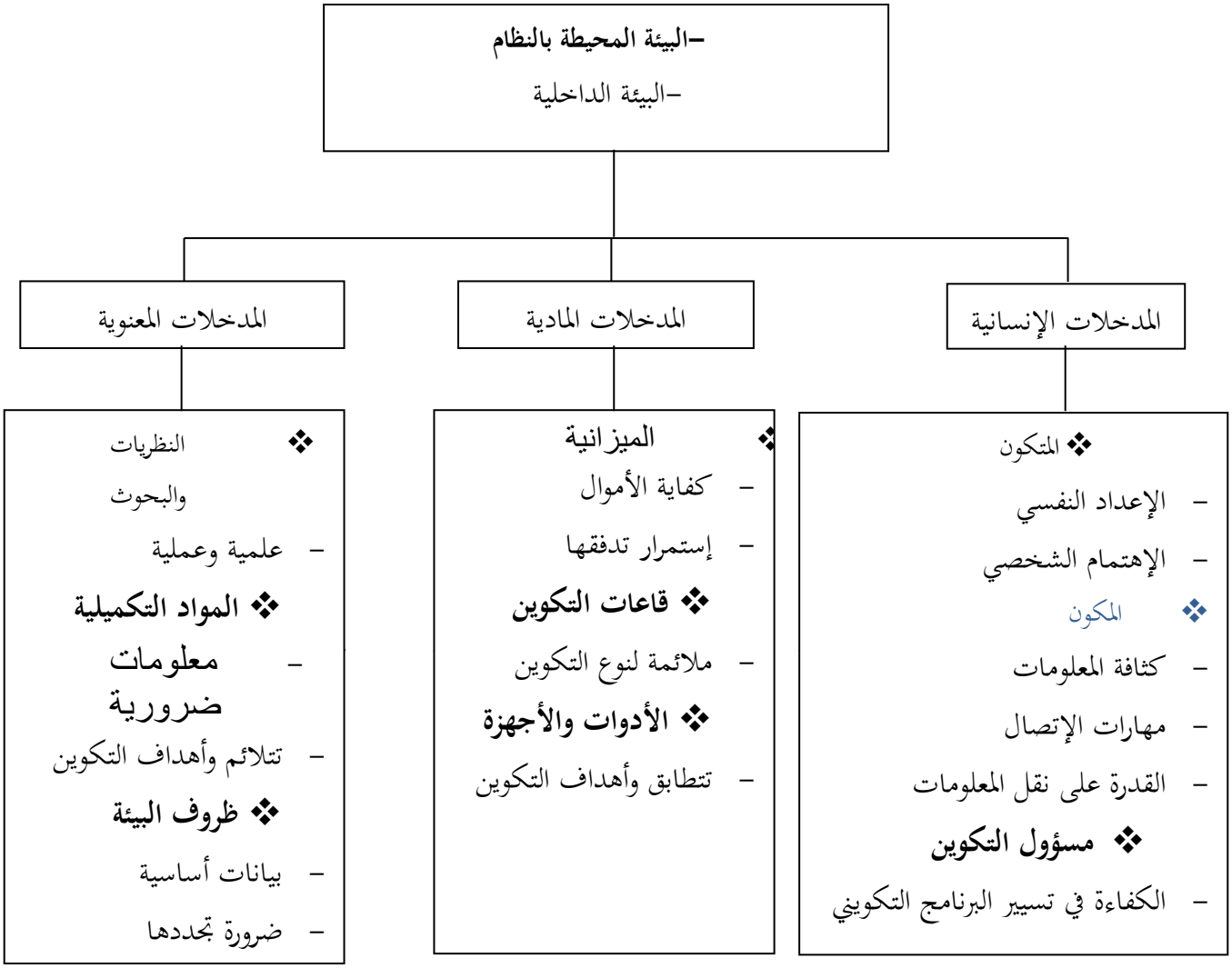
أما الإداريون والفنيون والمساعدون،فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

ب. **مدخلات مادية (Matérial Input)** : و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته ، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحله، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

ج. **مدخلات معنوية –المعلومات (Morale input-Information)** : تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونون، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام،وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار .

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية و المعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لايوجد نظام، وإنطلاقا مما سبق، وتلخيصا لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:[1]

شكل رقم (2–1) : مدخلات نظام التكوين



المصدر : الشكل من إعداد وتصميم (يرقي حسين) رسالة الماجيستير : أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية جامعة الجزائر 1996 ص 45

[1] يرقي حسين رسالة الماجيستير ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، جامعة الجزائر 1996،ص45.

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

3- المخرجات (OUTPUT) : إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة المهارات والقدرات التي إكتسبها المتكونون) عن العمليات، والتي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي:

أ- **المخرجات الإنسانية (Human Output)** : وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية ، ويفترض الآن أنهم إكتسبوا خصائص جديدة ، تغير في بعض الخصائص الشخصية أو الزيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم .

ب. **المخرجات المادية (Material Output)** : أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن إكتسبوا الخصائص الجديدة، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة ، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

ت. **المخرجات المعنوية المعلومات (Morale Output Information)** : وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وإزدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الإنسجام في علاقاتهم، وانطلاقا مما سبق ذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:[2]

[2] يرقى حسين، مرجع سبق ذكره،ص48.

الشكل رقم (2-2): مخرجات نظام التكوين



المصدر : يرقى حسين مرجع سبق ذكره ص48

4- الأهداف : إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر إلى أمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، عناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه إلى تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

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

المطلب الثالث: شروط فعالية النظام

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

ولكي يكون النظام فعالا، لابد من توفر الخصائص التالية :[3]

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

2- المرونة: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام 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 إتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا و وسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في إتخاذ القرارات.

4- **الإقتصاد:** يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا إقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الإحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

المبحث الرابع: خطوات التكوين

تمر عملية التكوين بمجوعة من المراحل تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم برنامج التكوين الذي يفي بالحاجة، بحيث يتضمن تصميم أو بناء برنامج التكوين عدة موضوعات وأخيرا يتم وضع نموذج تقييمي لمتابعة البرامج التكوينية والإنجازات التي يحققها فائدة الأفراد والمنظمة وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث بالتفصيل.

[3] د، أمين ساعاتي ، المرجع السابق ،ص128.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

تعبر الاحتياجات التكوينية عن مجموعة من المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة.

كما يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على أنها الفرق الذي يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم.[4]

وباعتبار أن أهم أسس التكوين هو تحديد الاحتياجات التكوينية، يجب تحديدها حسب الأولويات وذلك بالاعتماد على إستراتيجية المنظمة ومشاريعها الحالية والمستقبلية بما في ذلك التوجهات وعقود البرامج وتتم مقارنة الكفاءات المحققة على مستوى مراكز العمل والكفاءات المنتظرة، فإن وجد نص في الكفاءة في مركز معين يجب تكوين الشخص الموجود إذا كان قادرا على ذلك.

وهناك نقطتين يجب التأكيد عليهما بشأن تحديد الاحتياجات التكوينية وهي[5]:

1- أن نحددها إذا كانت المشكلات الموجودة أو جوانب الضعف والقصور يمكن مواجهتها عن طريق التكوين وذلك لأن بعض هذه الجوانب أو المشكلات يمكن مواجهتها عن طريق سياسة أخرى.

2- أن تحديد الاحتياجات التكوينية عملية مستمرة وذلك لأن الاحتياجات تتغير وتتنوع بتغير الظروف والمشكلات التي تصادفها المنظمة والعاملين.

وتتبع المنظمة ثلاث طرق من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية وهي:

أولا- تحليل التنظيم:

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المنظمة أو وظائفها واختصاصاتها وسياستها وكفاءتها والمصادر البشرية والمناخ المساعد في علاقتها وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى التكوين الذي يلزمها وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها تحليل التنظيم[6]:

1-الفهم الواضح لأهداف المنظمة:

[4] هجيرة دحال، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إدارة أعمال، 2006، ، ص 35.

[5] سليمة سعيداني، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية مذكرة تخرج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المدية ، ص 49.

[6] المرجع نفسه، ص 53-55.

وتبدوا أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترد الأفراد للعمل، وتوجه مجهوداتهم وتستعمل في قياس نتائجهم ويتوقف النجاح في بلوغ أهدافها الرئيسية والفرعية الكلية والمرحلية على عوامل كثيرة جدا مثل: التمويل والإمكانيات وسياسات الإشراف والحوافز والاتصالات ...الخ،ويعتبر التكوين أيضا أحد هذه العوامل.

2- تحليل الهيكل التنظيمي:

يسعى المخطط أو مسؤول التكوين في هذه الخطوة على مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمنظمة ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي يتكون منها الهيكل (عددها، أهدافها واختصاصاتها) ثم يفحص بعد ذلك العلاقات بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسئولية ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة وطرق انسياب المعلومات.

3- تحليل سياسات المنظمة ولوائها:

وتتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تمنحها إدارة المنظمة لتسيير العمال وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد ويراد هنا تعريف السياسات التي تنتجها المنظمة ودرجة وضوحها وشمولها ومعرفة العاملين لها والتزامها وكذلك درجة إسهام العاملين في وضعها.

4- دراسة ترتيب القوى العاملة للمنظمة:

هنا يقوم المخطط بفحص المصادر البشرية من حيث العدد والجنس والعمر والتعليم والتكوين والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك من حيث استقرار العمالة أو تقبلها حتى يتقرر نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان هذا التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أدائهم ، أم عاملين جدد لتوفير الإفادات المطلوبة منهم.

5-تحليل معدلات الكفاءة:

يقوم مسؤول التكوين في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل:تكلفة العمل جودة السلعة أو الخدمة، معدلات تشغيل الآلات والمعدات وخسائر الآلات وشكاوي المستهلكين والمستفيدين من الخدمة...، إلى غير ذلك من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل وتتطلب هذه المؤشرات تحليلا دقيقا ومقارنة لعدد من السنين بين الإدارات والأقسام المختلفة لاكتشاف الخلل،ثم يتم دراسة الأسباب التي أدت إلى هدا الخلل.

6- تحليل المناخ التنظيمي:

إن الروح المعنوي واتجاهات الأفراد تلعب دورا هاما في تحديد الاحتياجات والمناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد حسب وجهات نظرهم فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياسته متفقة مع حاجاتهم

وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسئولية هو الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة وتتكون الروح المعنوية ووجهات نظر الأفراد نتيجة خبرات الشخص وتجاربه داخل المنظمة، لذلك فإنه يمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.

7- دراسة التطورات والتغيرات في نشأة المنظمة وحجم العمل بها:

براد بهذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة من حيث الزيادة والنقصان والتنوع وكذلك التعرف على المجالات الجديدة التي تدخلها المنظمة أو تنوي دخلوها والتغيرات الفنية التنظيمية التي تنوي المنظمة إجراءها.

وأخيرا يمكن القول بأن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري الحالي والمتوقع للمنظمة للتعرف على أهم المشكلات التي تعرف سير هذا التنظيم وتحديد أهم الأسباب التي أدت لحدوث هذه المشكلات، وقد يكون نقص التكوين أحد هذه الأسباب فإن كان ذلك فالاحتياج التكويني يعرف بدقة ويعين موقعه في الهيكل التنظيمي.

ثانيا- تحليل العمل:

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو تحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل بدراسة الوظيفة نفسها وتباين أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤوليتها والظروف المحيطة بها والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، وهو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها[7]:

1-مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة:

من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة وتعتمد المعلومات المجمعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذ أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

[7] دحال هجيرة ،مرجع سابق، ص 39-41.

2- الأداء الفعلي للوظيفة:

هنا يقوم مسئول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تفانيه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته ورجة استمراره فيها وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

3- المقابلة:

يقوم بها مسئول التكوين أو المدير المباشر بطرح مجموعة من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها وإذا استطاع أن يكسب ثقة الموظف فإن حصيلة المقابلة تتلخص في معلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.

4- قوائم الاحتياجات:

يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والاحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة[8].

5-المفكرة اليومية للعمل:

يقوم الموظف في هذه المرحلة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثلا: عدد الأسابيع، الشهور،...الخ ويمكن ان تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.

6- آراء الخبراء:

تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.

7- البحوث:

[8]- سعيداني سليمة، مرجع سابق، ص 40-41.

يمكن أن يستعين مسئول التكوين بالبحوث التي قد أجرتها المنظمة أو منظمات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الاحتياجات التكوينية لها.

ثالثا– تحليل الفرد:

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل على العاملين إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التكوين ونوع التكوين والأنشطة التي يتضمنها ويتصف هذا النوع من التحليل على العاملين أنفسهم يهدف تحديد طريقة أدائهم لواجبات وظائفهم، تم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها والسلوك اللازم بتبنيه حتى يستوفوا شروط وظائفهم الحالية والمستقبلية.

تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التكوينية فقبلها يتم تحديد الأفراد الذي يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات تلك التنمية.

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب منها[9]:

1–المواصفات الوظيفية:

حيث يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

2– الخصائص الشخصية:

وهنا يصنف الأفراد حسب السن والجنس وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص اتجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

3– الجوانب السلوكية:

ويكون هنا التركيز على لسوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء المرؤوسين ودرجة انسجام هذه العلاقات.

[9]- اسماعيل حمزي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة تخرج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010 ، ص 64.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني

بعدما تم تحديد الاحتياجات التكوينية التي يتطلبها المسؤول في المؤسسة على عملية التكوين للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك ونوعه المطلوب أصبح من الضروري تحديد أهداف لهذه الاحتياجات وهو ما يعرف بالبرنامج التكويني[10].

أولا– تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني

أ – الأهداف:

يعتبر هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة لليد العاملة ذات الكفاءة المهنية ومن أهم أهدافها هو التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم وهي:

- تنمية المهارات والمعرفة.
- نقل المعلومات.
- تعديل الاتجاهات.

ب – محتويات البرنامج التكويني:

لا بد من دراسة أهم محتويات البرنامج التكويني والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية نذكر من بين هذه المحتويات:

- اختيار المحتوى لأن لمحتويات برنامج التكوين أكبر من حيث درجة الأثر في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري تحديد كل الموارد والموضوعات التي يتضمنها البرنامج بدقة.
- تسلسل المحتوى: إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم فيها وضع التكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم وفي أقصر وقت ممكن.

ثانيا– تحديد الزمان والمكان:

لا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان المناسب لأجل إجراء العملية التكوينية وهذا بغية ضمان وتحقيق فعالية البرنامج التكويني.

فالوقت هو الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من أهم العوامل في تصميم البرنامج التكويني، وعليه فلا بد من تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير.

[10] أبو النيل،علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية ، بيروت، 1985، ص 67.

أما المكان فهو الذي تجري فيه العملية التكوينية للأفراد والمكان المناسب هو الذي يسهل عملية نقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم.

ثالثا– اختيار المكونين والمتكونين:

أ– اختيار المكونين:

إن المكونين أهم عناصر التكوين فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون المساعدة والإرشاد للمتكونين، كما أنهم يوفرون الخبرة في مادة التكوين.

وبذلك فإنهم يقدمون نظام التكوين بأعلى وأرقى ما يمكن أن يكون عليه.

ب– اختيار المتكونين:

لا بد من اختيار المتكونين لأجل إدخالهم في البرنامج التكويني الخاص بالعملية التكوينية فالفرد هو محور كل عملية حيث في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية يتم اختيارهم ثم وضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب أو الخاص به، وكي يكون التكوين فعالا لا بد من مراعاة بعض الأساسيات عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم[11].

1– الأمور الإدارية:

– تقدير العدد المطلوب من الأفراد على حسب الحاجة في المشروع المقصود.

– مراعاة الوسائل المستخدمة لأجل تأمين تكوين مناسب.

– الإلزام بالحضور في البرامج التكوينية من لحظة البداية إلى غاية إتمامه.

2– الأمور السلوكية:

وهي انتقاء الأفراد الراغبين في الحصول على معرفة أكثر.

3– الأمور الفزيولوجية:

التي تتجلى في الرجوع إلى البيانات الخاصة بهم والتي تم اختيارهم بموجبها ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعة.

رابعا– تحديد ميزانية التكوين:

[11]– عادل جوة وغسان القلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، ص 203.

لا بد من وضع وتحديد ميزانية التكوين لأنها تسهم في التعرف على التكاليف التقديرية للبرامج التكوينية، وهذا ما يؤثر على القرار المتخذ في بداية العملية التكوينية أو إلغاء هذه العملية.

كما أنه قد يدفع بنا إلى تعديل البرنامج التكويني ومحتواه وشكله أو تغييره أصلا، ولأجل هذا كله لا بد من إتباع طريقة ما لحساب تكلفة التكوين وعليه فهناك نموذج يسهل علينا هذا الحساب فهو يفيد القائمين عل تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز التكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مراكز التكوين، ويضاف إلى مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى وتتمثل في التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين ، والبحث عن برامج تكوينية وكذا الاتصالات ومصاريف أخرى يكون قد تحملتها الإدارة.

ويأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء،وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل:

- التحسين في سرعة الأداء.
- تحسين الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- القدرة على التكيف وحل المشاكل مهما كان نوعها.
- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أكمل وجه ممكن وهذا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في اعتبارها الاحتياجات التكوينية.

كما أن فائدة تحديد الاحتياجات التكوينية هي:

- تقدير الدقة والجودة والتكلفة.
- تقدير الوقت المستغرق.
- كما تحدد الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه علميا في أداء المؤسسة[12].

ويمكن تقسيم التكاليف التي تتحملها الإدارة للبرامج التكوينية إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية:

أ- النفقات الاستثمارية:

[12]- طلعت دياب، الاحتياجات التكوينية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها، منظمة العمل العربية، الجزء الأول، 1994، ص 223.

وهي تشمل عدة تكاليف تكلفة الأرض لمبنى مركز التكوين وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيز بتجهيزات التكوين وهذه التكاليف يتم استغلالها لعدة سنوات وعدة برامج تكوينية أي هي تكاليف المدى الطويل.

ب- النفقات التشغيلية:

وهي تتمثل في أجور طاقم التكوين تكلفة السفر والانتقال وتكلفة الصيانة وتجهيزات التكوين والمصاريف الإدارية الأخرى.

المطلب الثالث: تقييم ومتابعة برامج التكوين

يعتبر التقييم تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة، ويمكن تصميم عملية التقييم اعتمادا على ثلاث عمليات أساسية هي:

أ- تحديد العناصر التي يراد تقييمها في البرنامج التكويني.

ب- وضع خطة للحصول على المعلومات المطلوبة للتقييم وهذا بدوره يتطلب:

1. جمع المعلومات.
2. تنظيم المعلومات ووضع معايير النوعية المعلومات المطلوبة.
3. تحليل المعلومات في ضوء المعايير الموضوعة.

ويتم التقييم خلال ثلاث مراحل هي:

- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني والتقييم أثناء البرنامج التكويني وفي الأخير التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني:

أولا- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:[13]

يتم في هذا النوع تقييم برنامج التكوين بعدة أساليب لا بد من إتباعها ونذكر منها:

أ- استطلاع المتكونين حول البرنامج التكويني من حيث الموضوعات التي يقدمها ويتضمنها ودرجة تفضيلها أو اختصارها والمشكلات التي يعرضها وكذلك من حيث المواد والأساليب والوسائل التكوينية وفترة التكوين ومكانه ومواعيده وذلك يوفر للبرنامج الإقبال الملائم من قبل المتكونين إذ يشعرون أنهم ساهموا في وضعه.

ب- استطلاع آراء رؤساء المتكونين ومرؤوسيهم في البرنامج التكويني فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يأخذ في حسبانه هذه الآراء لأهميتها وفائدتها.

[13] حسن احمد الطعاني،التدريب دار الشروق للنشر،الأردن،2002،ص153.

ج- إعطاء اختيار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين تكشف عن المعلومات والمهارات التي يحوزها المتكون في الموضوعات التي يحتويها البرنامج التكويني وتقيد هذه بالبرنامج وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى شرح نظري.

د- استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد تعد من قبل.

ثانيا: التقييم أثناء البرنامج التكويني[14]:

ويتم تقييم جوانب عديدة في هذا الأسلوب من البرنامج التكويني فينصب تقييم أهداف البرنامج التكويني وتصميمه وسير العملية التكوينية والنتائج التي يحققها.

وفيما يتعلق بالبرنامج التكويني المراد تحقيقه من سير الجلسات المتتابعة للبرنامج حسب الأهداف المقررة، فيتم التأكد من ان كل جلسة تحقق هدفها الفرعي في إطار الأهداف التي خصص البرنامج للوصول إليها.

وفيما يخص سير العملية التكوينية فإن الغرض من تقييمها هو التعرف على نجاح التكوين وذلك من جوانب أهمها تسلسل الموضوعات التكوينية وتكامل محتوياتها وشمولها ودرجة التفصيل فيها.

ويشمل هذا التقييم المعلومات والمفاهيم التي استطاع البرنامج من خلال الجالسات التكوينية المتتابعة أن يزود بها المتكونين أو غيرها أو يطورها ويعدل فيها.

ثالثا: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني

يتم تقييم البرنامج التكويني بعد انتهاءه عن طريق تقييم النتائج المتحصل وتأثيره على المتكون وذلك بتطبيق الخطوات التالية:

أ- رد الفعل: ويشير أو يقصد به مدى تفاعل المكونين مع البرنامج.

ب- منجزات التعليم: وهي تعني مدى استيعاب الدارسين للحقائق والمبادئ والأساليب التي يتضمنها التكوين.

ج- السلوك: ويعني مدى تغير سلوك الأفراد المقصودين بعملية التكوين.

د- النتائج: وهي الأهداف التي تم بلوغها أو النتائج النهائية.

- نصيب العامل من التكوين= إجمالي ميزانية التكوين/متوسط عدد العاملين.
- نصيب الأجور من التكوين= إجمالي ميزانية التكوين/ إجمالي ميزانية الأجور.

[14]- خديجة سي موسى، مكانة التكوين ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة ليسانس، تخصيص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2010-2011، ص 77.

- تكلفة اليوم من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين/ عدد أيام المتكونين.
- عدد الأيام التي يتكون بها العامل الواحد = أيام التكوين الكلية/ متوسط عدد العاملين.

المبحث الخامس: أساليب و إجراءات التكوين في المؤسسة

تتعدد التقنيات و الاجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها و إعدادهم للاشراف و العمل داخل المؤسسة.

المطلب الأول : أساليب التكوين في المؤسسة

للتكوين عدة أساليب يقوم بها المكون أو يتخذها ومن بين هذه الأساليب نجد[1]:

1-التكوين العلمي:

إذ يقوم المدرب بعرض طريقة الإجراءات التفصيلية وبعدها يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ويلاحظ إن كان هذا الأسلوب المتبع مناسب أم غير مناسب.

2-تمثيل الأدوار:

وهنا تعرض المشكلة ومبادئها من قبل المكون ثم يعطي للمتكونين مثال عملي يقومون بتنفيذه وتعد هذه الطريقة كتقليد للواقع لأن المشكلة المطروحة تأخذ من الواقع ويكونون الدارسين على مواجهتها وأشهر دور يمثل هو المقابلة الشخصية.

3-دراسة الحالات:

وهنا يعرض الدارسين أو المتكونين لحالة من حالات الواقع ثم يتناولن أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وكيفية حلها.

4-البريد الوارد:

يتم إعطاء للمتكون مجموعة من الملفات متضمنة مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية مثلها التي ترد في البريد اليومي وعلى المتكون تحديد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد.

5-الوقائع الحرجة:

يتم تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة تساعد على ربط المحتوى التكويني بالقائع والممارسة.

6-المباريات الإدارية:

[1]- دحال هجيرة ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 27.

حيث يطلب من المتكونين القيام بمباريات وأدوار مختلفة ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، وهذه تشبه أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة تكون حالة كبيرة تشمل أبعاد متكاملة للمشكلة.

7- المناقشة الجماعية:

من اجل إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة والحصول على مجموعة من الأفكار والاقتراحات والحلول تعلو دلى الجميع بالفائدة.

8-تكوين الحساسية:

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإبداع والاعتماد على الذات والتبصير بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة التكوين من حوالي إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم والطرق البديلة للحل.

9-نمذجة السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التكوين هنا بتعريض الدارس بصورة نموذجية لأداء وتنفيذ النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإجراءات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

10- العصف الذهني:

ويتعمد على قيام المكون بعرض مشكلة معينة بحيث يسأل المتكونين أن يقدموا آراؤهم بصورة سريعة للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء المتكونين من الجهود ويشجعهم على المشاركة،كما أن مجموعة الأداء كفيلة بتغطية جوانب المشكلة التي أثارها المكون.

11- تحديد الاحتياجات التكوينية:

حيث المكونون أنهم يختلفون من حيث الصفات لنمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وأسلوب التكوين.

بالرغم من هذا كله فيجب توفر بعض السمات في المتكونين كلهم مهما اختلفوا وهي:

- القدرة على رد التساؤلات.
- القدرة عل تشجيع المكونين.

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.

المطلب الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة

تختلف الإجراءات التكوينية ومن بين هذه الإجراءات نذكر:

1-إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

2-إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة.

3- استعراض أسلوب أدائه: من خلال الشرح والتوضيح والبيان العلمي.

4- إعطاء فرصة للممارسة: لأنه توجد عدة بدائل لممارسة التكوين غير أظنه غالبا ما تستخدم طريقة التفسير.

5- المتابعة: إذ يجب متابعة الفرد من وقت لآخر لضمان ما يقوم به على أكمل وجه وبطريقة سليمة وحتى يعطي التكوين آثاره الإيجابية ويكون فعال لا بد من إتباع كل هذه الإجراءات[1].

[1]- دحال هجيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

خلاصة الفصل

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطوير قدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

إذا ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد

ومما لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة(المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة.

الفصل الثالث

أثر عملية التكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.



الفصل الثالث: أثر عملية التكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

مقدمة:

لقد أصبح من الواضح أن جل المؤسسات تواجه الكثير من التحديات التي أفرزتها التحولات الهائلة ولقد بات من مهمتها أن تضخ كل إمكانياتها لمواجهة هذه التحديات والتعامل معها بأساليب علمية حديثة.

ونظرا لأن الإنسان يلعب دورا رئيسيا في التعامل مع التطورات الحاصلة فإن تنمية وتكوين هذا المورد يعد السبيل الأمثل لمواجهتها ونقف لنتأمل أن كل الأداء أو بعضه لن يتحقق ولن يظهر للوجود سوى بما يسمى رأس المال البشري ألا وهو الأفراد والذين يعتبرون الآن موارد بشرية، يجب الاستثمار فيها كباقي الموارد الأخرى للمؤسسة فعادة ما تتعرض المؤسسات إلى مشاكل في انخفاض الإنتاج وتراجع الحصة السوقية وغيرها من المشاكل فتنظر إليها على أنها مشاكل مادية فقط لكن ربما المسبب الرئيسي لها هو المورد البشري لذلك يتوجب عليها التعديل والاستثمار في هذا المورد البشري لذلك يتوجب عليها التعديل والاستثمار في هذا المورد وليس المورد المالي وعليه تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة والأداء وأثر التكوين عليه، فتطرقنا على :

المبحث الأول: التكوين كمدخل لتحسين أداء المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: أثر التكوين على الأداء.

المبحث الأول: التكوين كمدخل لتحسين أداء المؤسسة

يعتبر التكوين أحد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين المتوسط والبعيد ويعد الاستثمار بالتكوين استثمارا مربحا إذ أن التكوين الجيد سيؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العاملين وزيادة مردودياتهم، وفي هذا المبحث تناولنا التكوين وعلاقته بالأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: التكوين والعوامل المحددة للأداء

يعد الأداء نتيجة حتمية للعملية التكوينية فإذا كان التكوين ملائم وذو معايير جيدة ومناسبة كانت نتيجة الأداء جيدة والعكس صحيح، فالتكوين بعده الحقيقي هو فهم العامل لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه للطريقة أو الأسلوب الذي ترشده له الإدارة .

1- **التكوين:** يشير الدكتور « الشقاوي » إلى أن التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعا على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير[2].

2- الأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو الكيفية يشبع فيها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد.

- فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة.

- أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا: طالب قد يبذل جهد كبير في الاستعداد للامتحان ولكن يحصل على درجات منخفضة وفي هذه الحالة يكون الجهد عالي بينما الأداء منخفض[3].

أولا- العوامل المحددة للأداء

من خلال مفهوم الأداء يتضح لنا أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين القدرة على الأداء الفعلي للعمل والرغبة فيه ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية :

الأداء = القدرة x الرغبة [4]

---

[2] عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية- معهد الإدارة العامة- مصر- سنة 1985 ص 09.

[3] راوية حسن "إدارة الموارد البشرية"، جامعة التجارة، الإسكندرية، 2000،ص215.

[4] علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص256.

وتعني هذه العلاقة أن القدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء فمثلا لو توجهنا إلى عامل جديد غير مكون بالتكوين الكافي بتشغيل آلة غالية الثمن فلا ك أنه كفيل بإتلافها وتخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور هادف إلى تحسين عمله أو الذي لا ي شعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه إنتاجية عالية.

أ/ القدرة: تعني بالقدرة ان تستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بدرجة مطلوبة ويمكن توضيحها من خلال العلاقة التالية: القدرة = المعرفة X المهارة.

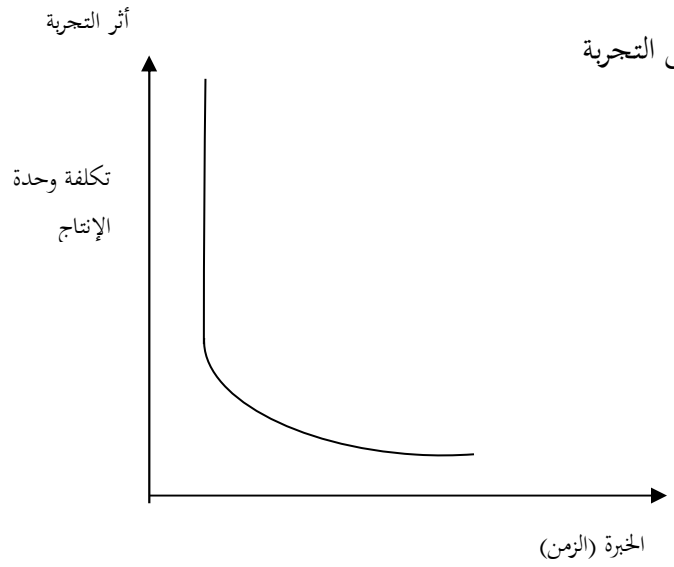
1- المهارة:

تعتبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين "فالمعرفة هي بداية سليمة للممارسة فمثلا العامل قبل أن يجرب العمل على آلة يجب أن يعرف شيئا عنها وتركيبها وخصائصها والعمليات التي تؤديها....الخ".

2- الخبرة العملية:

من المعروف أن الخبرة العملية تعقب القدرة وتزيد من دراية الفرد لأبعاد وظيفته وكلما زادت الخبرة العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الأداء ولإنتاجية وهذا ما يطلق عليه منحى التجربة.

الشكل رقم (3-1) : منحنى التجربة



Source : Acques Muller et Sabrine Separi économied entreprise Tome2

ب– الرغبة: إذا كانت القدرة هي العامل الأول في معادلة الأداء فإن الرغبة هي العامل الثاني للمعادلة، تتعلق بدوافع الفرد وتتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين هما: الرغبة = الاتجاهات x المواقف [5]

1– الاتجاهات:

هي حالة فكرية او مجموعة من الأداء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حول العمل الزملاء والمجتمع وهي تؤثر على سلوك الشخصي اتجاه هذه الأشياء .

2– المواقف:

هي مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الشخص في مكان وزمان معينين وتملي عليه تصرفا معينا.

وهناك عوامل أخرى تعمل على اكتساب مهارة هي:

الاستعداد: فكلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارة الفرد، وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي.

المطلب الثاني: التخطيط للتكوين

الفرع الأول: التطور الاستراتيجي للتكوين

في سبيل تهيئة رؤساء ومرؤوسين فاعلين أكفاء تكون إستراتيجية التكوين هامة للغاية، ولهذا فالنظرة طويلة الأجل تكون أفضل من النظرة القصيرة، وعليه فلا مناص من تبني المدخل الإستراتيجي للتكوين والذي يتمثل في التخطيط طويل الأجل لمدى زمني يتراوح ما بين 05 و 10 سنوات وتتعدد الأسباب الداعية لتصميم إستراتيجية التكوين أهمها[6]:

أولا– تلبية الحاجة فعادة التنظيم في مواجهة تحديات المتغيرات الجديدة فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا أو خارجيا إنشاء غدارة للتسويق او رفع المستوى التنظيمي لقسم التسويق وفي هذه الحالة أو تلك تطلب وضع برامج تكوينية وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها في مجالات التسويق المحلي والخارجي.

ثانيا: التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي تنشأ وتلم ستشعر مستقبلا على مدى يتراوح بين 05 و 10 ويتطلب ذلك تخطيط تكويني طويل المدى لتأهيل من سيتم نقلهم أو ترقيتهم.

ثالثا: تتطلب مواجهة التحديات تطويرا في سياسات وإجراءات العمل وهذا يستلزم إستراتيجية للتكوين تأخذ بعين الاعتبار كل هذه المتطلبات.

[5] أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية" منظور القرن الحادي والعشر ين، ص73.

[6] أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص 253.

الفرع الثاني: تصميم إستراتيجية التكوين

تنبع إستراتيجية التكوين من رسالة المؤسسة وهذه الرسالة تجسد غرض المؤسسة الرئيسي ويتفرع عن هذه الرسالة الأهداف الإستراتيجية أي الأهداف طويلة الأجل ولأن الأهداف لن تتحقق من تلقاء نفسها فيجب تصميم إستراتيجية لكل هدف، وهذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التكوين.

الفرع الثالث: التكوين كمنظومة.

يعد التكوين كمنظومة في نظر بعض المفكرين والكتاب حيث أنه يتكون من مدخلات وعملية تكوينية والمخرجات[7].

01- مدخلات التكوين:

وتتمثل في مدخلات إنسانية وتضم المتكونين والمكونين وأعضاء جهاز التكوين القائمين على تخطيط وتنفيذ وتقييم التكوين ومدخلات مادية تضم مركز التكوين وتجهيزات التكوين من حيث الأثاث والوسائل التكوينية، ومدخلات مالية لتمويل البرامج وصرف حوافز التكوين المالية.

02- ماهية التكوين:

وتتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التكوين البشرية والمادية وفق قواعد وطرق تكوينية في تنفيذ البرامج التكوينية على مدى برنامج محدد، ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التكوين في كل من طرق التكوين وإدارة البرامج التكوينية.

03- مخرجات التكوين:

وتتمثل مخرجات الأداء التكويني في مخرجات مباشرة وأخرى عير مباشرة، أما المباشرة فتشمل مستوى معين من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك ومستويات الجودة معبرا عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعينة ومعدل إصابات وحوادث العمل وهو ما بينهم في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية البشرية أما المخرجات غير المباشرة فتشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة ومستوى رضا العملاء من المنظمة وولائهم لها، والقدرة التنافسية للمنظمة.

[7] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 283.

المطلب الثالث: الدعامات الأساسية للتكوين الفعال

يعد التكوين أحد الأنشطة الداعمة لتحسين أداء المؤسسة والعمل على بقائها في ظل بيئة تشهد تغيرات سريعة ومتطورة وهذا الأخير يرتكز على أربع دعامات أساسية هي[8]:

أولا- التكوين وظيفة أساسية ومستمرة في أي مؤسسة سواء كانت وزارة أو مصلحة أو شركة أو هيئة،وهو ليس حلا للمشكلة في العمل لأن المشكلة وتتعلق بالمؤسسة او السوق، كما أن التكوين ليس متعلق بالفرد فقط وغنما بالمؤسسة ككل لذلك يجب أن تنظر الإدارة إليه على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طوال فترة حياة المؤسسة كما يجب أن ينظر الأفراد إليه على أنه جزء من عملهم.

ثانيا- التكوين نظام متكامل والمقصود به أن التكوين نظام متكامل مع مدخلاته وأنظمته ومخرجاته ومن جهة أخرى متكامل مع أنشطة إدارة الموارد والتنظيمية والإنتاجية والتسويقية التي تهدف بالنهوض بالمنظمة، فالمنظمة مهما كانت درجة أدائها فإن لم تعتبر التكوين جزء من أنشطتها فإنها حتما لن تبقى ناهضة.

ثالثا: التكوين متجدد ولا بد أن يتلاءم موضوع البرامج مع محتوياتها أي الخروج من دائرة المألوف والروتين حتى لا يحسن المتكون بالملل لذلك يجب توسيع المسؤول عن التكوين لكي لا يتجمد في قوالب محددة (حضور- غياب...) لكن التكوين أفكار متجددة ومتغيرة يهمل المكون على تلقينها للعمال بصفة تعطي أحسن نتيجة.

رابعا: التكوين عملية إدارية فنية فالكثير لا ينظر إليه على أنه نشاط يتطلب اللباقة في الحديث والاتصالات الجيدة فلا يمكن أن تكون لصفات التي يحتاجها المدير أو القائد في تأدية عمله ضرورية إلا أنها غير كافية للقيام بعمل بكفاءة لذلك فالجانب الإداري والفني هو وضع الخطط والبرامج وتكوين الموارد البشرية وتنظيمها وتقويمها.

[8] د. أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية"،دار الفكر العربي، ص 80، 81-82.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

لا شك أن تقييم الأداء عملية قديمة قدم التاريخ ، فكل منظمة تهتم تقريبا بتقييم أداء وظفيها،ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف لتعرف الكفاءة العامة للعاملين و بغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

الفرع الأول :تعريف تقييم الأداء

* تقييم الأداء هو الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها،توضح نتائج هذا التقييم فعالية العاملين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم [9].

* تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي"الإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعة مسبقا و القيام بعملية تحليل الانحرافات و اتخاذ القرارات التصحيحية[2].

* تقييم الأداء هو عبارة عن تقييم دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوط به،فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب القوة و تدعيمها وجوانب الضعف ومعالجتها في نشاط ذلك الفرد [3].

وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن:

- وضع و إعداد معدلات الأداء .
- تقييم أداء العاملين الفعلي قياسا بهذه المعدلات .
- إضافة تغذية عكسية للعامل بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب [4].

---

[9] بسيوني محمد البرادعي-تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية –لإيتراك للطباعة و النشر-مصر/ط2005/01- ص 34.

[2] زهير ثابت-كيفية تقييم اداء الشركات والعمالين ،دار النهضة العربية –مصر-2001 - ص 15.

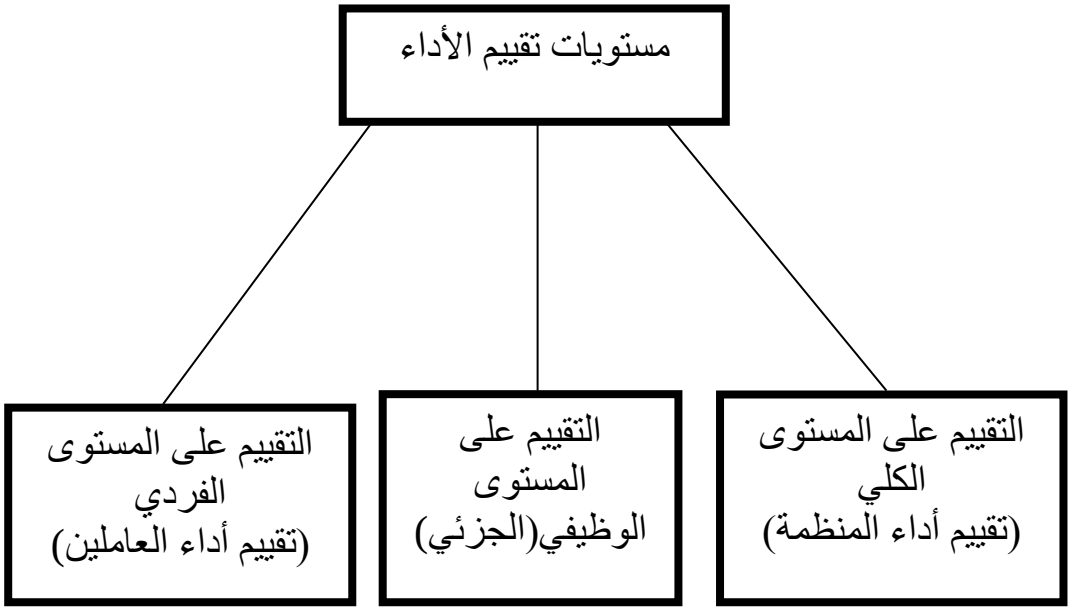
[3] فالح صالح –إدارة الموارد البشرية –دار حامد للنشر و التوزيع-القاهرة-مصر/2004 ص 137.

[4] جاري ديسلو-إدارة الموارد البشرية –ترجمة :سيد محمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة –دار المريخ للنشر--الرياض- ط 2003/08،ص322.

الفرع الثاني : مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات من تقييم الأداء في المنظمات موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (3-3):مستويات تقييم الاداء



المصدر : زهير ثابت مرجع سابق ص 15.

الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء:

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف، والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف)[10].

يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم بما يلي:

– توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

[10] عمر ،وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية ،عمان ،دار وائل ،2005 ،ص365 .

– إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.

– إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.

– إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.

– تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات...الخ.

الفرع الرابع : أهمية عملية تقييم الأداء

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذالك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي :[11]

أولاً – أهميته للمنظمة :

1- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على انتاجية الفرد وفعالية المنظمة .

2- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

3- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس ايجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

[11] عبد المحسن ،النعساني،إدارة الموارد البشرية ،حلب ،2007 ،ص378.

ثانياً– أهميته للأفراد :

1- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.

2- رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه

3- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.

ثالثاً– أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية :

وتتمثل أهميته من خلال تأثر معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

1– في تخطيط الموارد البشرية : عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحدد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.

2– في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية . إذاً يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى أليها هذا المرشح .

3– في الاختيار : عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة معنى ذالك أن هنالك خللاً في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها .

4– في البرامج التدريبية : تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أي أن هذه النتائج تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها، كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الأستفادة التي حققها الأفراد المدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب .

5- في الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافئات والعلاوات.... الخ ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.

6- في النقل الوظيفي : تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر انتاجية في المكان الجديد .

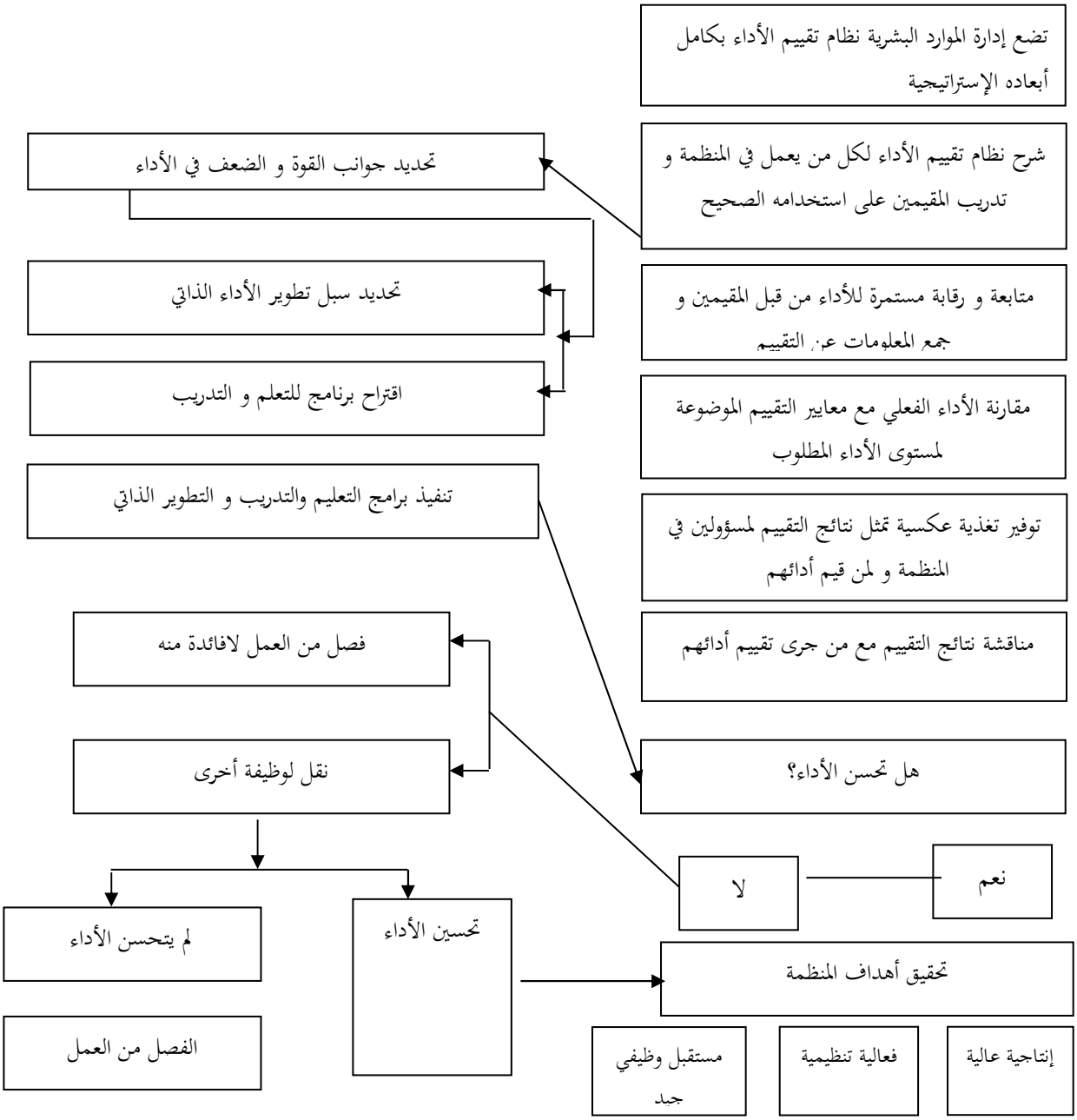
7- في الفصل من العمل : وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضح وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء ،وبالتالي يكون بقاءه عالة على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلاً) لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء .

من خلال الطرح السابق نجد أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي :

- تخطيط الموارد البشرية
- الاختيار
- التدريب
- التعويضات المالية
- النقل الوظيفي
- الترقية

الفرع الخامس: آلية تقييم الأداء[12]

شكل رقم (3– 4) : آلية تقييم الأداء و بعده الاستراتيجي



المصدر:عمر وصفي عقبلي، دار الموارد البشرية المعاصرة(بعد إستراتيجي) ص 364

[12]عمر وصفي عقبلي– دار الموارد البشرية المعاصرة،ص364.

من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها فيما يلي:

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب إن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين ، وهذه الجوانب إلزامية .
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة سواء أكان مُقيما أو مُقيَما أداءه ،ليدرك الجميع أهدافه وإبعاده ،في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له ، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح ،للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة .
- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح، هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.
- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية ، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه ،ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه ، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء
- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم ، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم ، وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم ، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه ، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها ، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

1. برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.
2. اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الأداء ،وتفعيل جوانب القوة فيه ، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية

- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير و تحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، إما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله و إبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.
- عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس أثاره الايجابية على :

أ- ارتفاع انتاجية العمل

ب- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة ، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها.

ت- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية، ومستقبل وظيفي جيد لهم .

المطلب الثاني: مبادئ و معاييرتقييم الأداء

سنحاول استعراض كل من مبادئ ومعايير تقييم الاداء

الفرع الأول : مبادئ تقييم الأداء:

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفعال لتقييم الأداء فيما يلي :[13]

1- تحديد الغرض من التقييم: تتضمن الخطوة الأولى في تصميم نظام تقييم الأداء تحديد أغراض التقييم، وإبلاغ ذلك لجميع العاملين و المديرين ليعرفوا الغرض الذي يتم من أجله تقييم الأداء، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من اهتمام المديرين و يزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال.

2- تحديد ما ينبغي تقييمه: يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقييمها، و يتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقييم العامل على أساسها، و العوامل التي يتم تقييم العامل على أساسها تكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو بنتائج عمله و يتم تقييم أداء العامل بناءا على هذه العوامل، و يفضل أن يتم تحديد هذه العوامل من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف.

3- تحديد موعد التقييم و فترته: يجب أن يتم تقييم العامل بصورة دورية و منتظمة وبالتالي فلا بد من تحديد متى يتم التقييم، و عدد مرات التقييم خلال فترة معينة، و ينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقييم مناسبة فلا تكون قصيرة أو طويلة، فالفترات القصيرة لا تكون كافية للحكم على مستوى أداء العامل، والفترات الطويلة قد تؤدي الى تراكم الأخطاء وتفاقم المشكلات و ترك العامل لفترة طويلة دون تغذية مرتدة عن أدائه تعينه في التغلب على نواحي القصور في أدائه.

[13] زهير ثابت-كيفية تقييم اداء الشركات والعمالين ،مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

ومدة التقييم المناسبة تكون في الغالب سنوية و هذا ما هو متبع في معظم المؤسسات العامة، حيث يتم إجراء التقييم سنويا وفي نهاية السنة الميلادية أي في نهاية شهر ديسمبر.

4- إتاحة الفرصة للعامل للتظلم: تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي و بذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، و لذلك فمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه مما يساهم في موضوعية التقييم، و يوفر الحماية اللازمة للعاملين من احتمال تعسف الرؤساء، و يعزز ثقة العاملين بنظام التقييم وبالتالي لا بد السماح للعامل بالاطلاع عليها.

5- استخدام نتائج التقييم: يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم و القرارات الخاصة بالعاملين، فيجب أن تتم استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المكافأت و العلاوات ، و الترقية، وإجراءات التأديب، و نقل العاملين أو الاستغناء عنهم.

6- دعم الادارة العليا: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا وعي وإدراك تام لأهمية التقييم و قيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم، و الاستعداد لحشد الموارد المتاحة والإمكانيات اللازمة، و مواجهة عقبات عملية التقييم .

الفرع الثاني : معايير تقييم الأداء:

توجد العديد من المعايير التي يتم أساسها تقييم الأداء إلا أنه يمكن تصنيفها إلى معيارين أساسيين هما:[14]

1- معاييرموضوعية أو كمية : و تشمل حجم الانتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معنية و جودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

2- معايير سلوكية: وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل و منها التعاون مع الزملاء، المبادءة، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة و معاملاته مع الزملاءهذلك يمكن تحديد خصائصالمعايير فيما يلي: [15]

- سهولة الاستخدام و الفهم و الوضوح من جانب الرؤساء والمرؤسين.
- الصدق فلا بد أن يحتوي المقياسعلى عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غيرموضوعية.
- الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه.

[14] زهير ثابت-كيفية تقييم اداء الشركات والعمالين ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[15]محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص340.

– تغيير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد.

– صحة وسلامة تقييم الأداء و إجراءاته التي تشير الى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة، ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، ويتطلب ذلك أن يتم التوصيل إلى معايير أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرافقها من تحيز، ولكي يتوفر عنصر الصحة والسلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوافر العوامل التالية: [16]

– وصف مكتوب لكل وظيفة.

– وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع اليها.

– التأني في اختبار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين، من أجل الإبتعاد عن التحيز والمحابات في هذه العملية، لذلك فإنه لا بد من استخدام معاييرمتعددة لتقييم أداء العاملين، على أن تتوفرفي هذه بعض الشروط المهمة منها :[17]

أ– **الصدق**: يقصد به إمكانيته في تقييم وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، فمعاييرالأداء الصادقة هي تلك التي تخلو من القصور والتشويه، و قد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعيه نتباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية و عوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاة لهذه العوامل الموضوعية.

ب– **الثبات**: يقصد به الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر.

ج– **التمييز**: إمكانية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفرلمتخذي القرار فرصة في إصدار القرار ات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير.

د– **القبول**: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير الى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، و من القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على النتائج المنجزة من قبلهم الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد ممارسة السلوكيات المحددة للأداء سواء السلبية منها أو

[16] ظاهرمحمود كلالة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية،جامعة عمان ،الاردن 2001، ص 91.

[17] سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر،(بدون بلد نشر)،2006، ص ص 142،143.

أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي و مثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة .

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

وقد تباينت طرق تقييم الأداء واختلفت في استخدام الوسائل والمعلومات وعليه نذكر بعض الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

أولا– طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:

وتعد هذه الطريقة من أبسط الطرق المستخدمة في تقييم الأداء وتعتمد على مجموعة من الخصائص مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية من غير مرضية إلى مرضية وصولا إلى فائقة ويبدأ المشرف في تقييم كل متكونين من خلال وضع دائرة o أو رمز x في حول الدرجة التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الاستخدام كونها تعطي تقييما كميا لأداء كل فرد إلا أنها تتبع مقاييس قد لا تكون واضحة بالإضافة إلى الذاتية التي تظهر في عملية التقييم والتحيز وهذا ما يعاب فيها.

ثانيا: طريقة الترتيب:

وفي هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأحسن إلى الأدنى بناءا على الأداء العام لكل فرد ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولة استخدامها وتطبيقها في المؤسسات إلا أنها تعاني من نفس مشاكل طريقة المقاييس المتدرجة.

ثالثا: طريقة المقارنة بين العاملين:

وفيها يتم تقسيم العاملين في إدارة واحدة إلى عدة أرواح بحيث يتم وضع كل عامل في مجموعة مع آخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية لتحديد عدد المجموعات[18].

$$س = \frac{(1-ن)ن}{2}$$

س: هو عدد المجموعات.

ن: هو عدد الأفراد المقيمين.

[18]- خديجة سي موسى، مذكرة تخرج ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، 2010-2011، ص 91.

وتكون مهمة المشرف عي مقارنة كل ثنائية وتحددي الأفضل فيها ويتكرر بالنسبة لكل ثنائية ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

وتتميز هذه الطريقة أنه إذا ما تم القيام بعملية المقارنة أكثر من شخص فإنهم يتحصلون على نفس النتائج تقريبا وعلى الأغلب، أما ما يعاب في هذه الطريقة أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير مقارنة بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

كما توجد عدة طرق أخرى لقياس وتقييم الأداء وهي ما تعرف بالطرق الحديثة لقياس الأداء.

أ- بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة من الوسائل الحديثة، وهذا لأن نجاح المنظمات يتوقف على قدرتها في قياس أدائها عدة مجالات

كعلاقات الزبائن الأعمال الداخلية...الخ.

وقد بدأ الاهتمام باستعمالها في أوائل عام 1990 عندما قررت منظمة Nolan Norton القيام بدراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي KPNG والتي استغرق ت لمدة سنة كاملة وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات بعد ذلك توازن الدراسات والأبحاث العلمية حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤيا للمنظمة بشأن كيفية إستراتيجيتها إلى أفعال واقعة ومن فوائد استخدامها[19]، والتركيز على التنظيم ككل.

- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمنظمة مثل: الجودة، إعادة الهندسة...الخ.

- تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء المؤسسة ككل.

ب- لوحة القيادة:

هي عبارة عن نظام لمجموعة من المؤشرات بهدف المساعدة على اتخاذ القرارات وهي أداة من أدوات الاتصال تسمح بمراقبة التسيير بإثارة انتباه المسؤولين حول النقاط الهامة المفتاحية حيث أن لوحة القيادة تشمل ثلاث مبادئ أساسية هي[20]:

[19]- محمد محمود يوسف "البعد الإستراتيجي للتقييم المتوازن لأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2005، ص 126.

[20]- الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية، مفهوم الأداء محاولة الباحث" جامعة الجزائر، العدد 07 ، 2009-2010، ص 223.

- التوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- محتوى شامل ومختصر
- السرعة في الإنشاء وتحويل المعلومات.

ج- المقاييس الأخرى لقياس الأداء:

وهناك مقاييس أخرى يمكن تطبيقها لقياس الأداء في المؤسسات منها[21]:

أ- مقياس صحة العمليات المتنبأ بها:

ويتم في هذا القياس سحاب الفعالية حيث أن الفعالية تساوي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الطلب المقدر - الطلب الحقيقي}}{\text{الطلب المتنبأ به للمدة}} \times 100.$$

مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته وليس ذلك المتمثل في شكل طلبيات فقط.

ب- مقياس احترام البرنامج:

ويقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المنظمة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المنظمة وتتمثل هذه البرامج في برنامج الإنتاج أو الشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد، ويتم حساب الفعالية في هذا الم قياس كالتالي:

$$\text{الفعالية} \frac{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الاوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة}} .100x$$

ج- مقياس السرعة:

وتقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة ويحدد هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} \frac{\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}{\text{الزمن الكلي}} .100x$$

[21]- خديجة سي موسى، مرجع سابق، ص 93-94.

المبحث الثالث: أثر التكوين على الأداء

يهدف التكوين في الأغلب إلى التأثير على التأثير على سلوك الأفراد و تحسين الأداء بصفة عامة وعليه فهناك علاقة بين التكوين والأداء

المطلب الأول : أهمية أنظمة تقييم الأداء في البرامج التكوينية

قد تختلف الآراء كما اختلفت حول تقييم الأداء وربما تختلف بشأن هذه الاختلافات صعوبة هذه السياسات وحساسيتها واختلاف الأخطاء تطبيقها وتعريضها لكثير من المشاكل والصعوبات خصوصا الأخطاء الإنسانية للتقييم، لذلك نجد أن لكما قدمنا طرق عديدة لتقييم الأداء وخطوات متعددة لبرامج التكوين نجد لكل من هذه الطرق والخطوات مزايا في الظروف التي تطبق فيها.

وحتى نصل إلى فهم عمق هذه السياسات وبالتالي تطوريها لخدمة أهداف الإدارة من حيث التقدم والتنمية الإنتاجية والتدرج في المناصب المختلفة على العاملين من حيث التقدم في المناصب على السلم الإداري والاستفادة من الفرص المتاحة أمامهم فتم تسميته بالمنهج المتكامل للتقييم[22].

ويقصد بالمنهج المتكامل للتقييم أننا لا تنظر لسياسة تقيم الأداء على الأفراد وإنما نربطها بالسياسات الأخرى للأفراد وخصوصا التكوين ومع أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

المطلب الثاني :أثر التكوين على أداء العاملين

يعتبر التكوين أحد السبل أو الطرق التي تؤدي إلى زيادة قدرات العامل، وتختلف برامج التكوين حسب المستويات الإدارية إلا ان جميعها تهدف إلى هدف واحد وهو زيادة قدرات المتكونين عن طري ق رفع كفاءتهم بما يؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي.

كما أن التكوين عدة آثار على أداء العاملين تتمثل فيما يلي:

- اكتساب الفرد العامل الخبرات الجديدة تؤهله على الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المنصب القيادي.
- زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين أي أن التكوين يؤثر إيجابا على عنصر الرغبة.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتسابهم معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
- ارتفاع الروح المعنوية ونقص الشكاوي مما يترتب عليه إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم.

[22]- خديجة سي موسى، مرجع سابق ص 95.

المطلب الثالث: أثر التكوين على أداء المنظمة

بما ان التكوين يؤثر على أداء العاملين فإنه يؤثر على أداء المنظمة ككل ومن بين نتائج هذا الأثر[23]:

– أن تنمية الكفاءات والخبرات في العاملين تزيد على قدرتهم على تطوير العمل بالمؤسسة التي يزاولون فيها عملهم.

– ارتفاع الإنتاجية وزيادة العائد لأن أداء العامل بعد التكوين يرتقي إلى الأحسن وبالتالي يزيد إقباله على العمل وبه ترتفع الإنتاجية.

– إعداد الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.

– انخفاض التكلفة وبالتالي الزيادة في الربحية وهذا راجع لانخفاض حوادث العمل بعد عملية التكوين.

– مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

وكل هذه الإيجابيات تعود على الفرد من خلال التكوين وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

[23]- خديجة سي موسى، مرجع سابق، ص 95- 96.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له فصلنا هذا يمكن القول بان وظيفة التكوين ضرورية في كل المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها فهي تساهم في نجاح مختلف الوظائف للموارد البشرية الأخرى، باعتبار أن هذه الوظيفة – وظيفة التكوين– لها تأثير على أداء الموارد البشرية في المؤسسة فهو ي ساهم في زيادة قرارات الأفراد ومهارتهم وإدراكهم لمهامهم بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة رغبتهم في العمل كما له تأثير على أجاء المنظمة ككل إذ يسمح بزيادة كفاءتها من خلال التكوين الفعال الذي توليه لعمالها وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

وعليه فالتكوين لا تقتصر لأهميته فقط في الوقت الذي تم فيه وإنما تمتد أهميته إلى مدى طويل جدا.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لفرع المضادات الحيوية - المدية



الفصل الرابع: دراسة ميدانية لفرع المضادات الحيوية – المدية

مقدمة

بعد جمع المعلومات نتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من مفاهيم ومبادئ ومدى مطابقتها على أرض الواقع.

وتعتبر صيدال من المؤسسات الوطنية التي تحظى باهتمام كبير من داخل الجزائر وحتى من الخارج، وخاصة أنها ملزمة إلى اتباع استراتيجيات وسياسات اقتصادية تعمل من خلالها على إنعاش السوق بالأدوية الجزائرية.

وفي هذا الصدد حاولنا القيام بدراسة ميدانية لفرع من فروعها وهو فرع المضادات الحيوية بالمدية وهذا بدراسة وظيفة من وظائف الإدارة ومعرفة أثار هذه الوظيفة على الفرع سواء من ناحية تحسن الأداء أو تحسن مستوى الفرد، فهذه الوظيفة تعتبر مهمة جدا لمواكبة التغيرات الحاصلة خاصة في مجال الأجهزة والتقنيات الجديدة وكذا صناعة الأدوية الجديدة وتطويرها فتطرقنا إلى:

المبحث الأول: ماهية مجمع صيدال و وحدة المضادات الحيوية.

المبحث الثاني: سياسات التكوين بفرع المضادات الحيوية.

المبحث الثالث: طريقة و أداوت الدراسة.

المبحث الأول: ماهية مجمع صيدال ووحدة المضادات الحيوية

المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال

الفرع الأول : تقديم مجمع صيدال

مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني هي ناتجة عن إعادة الهيكلة الصيدلانية المركزية الجزائرية سابقا، وهي أيضا مؤسسة اشتراكية تأسست رسميا سنة 1984 حيث تم قرار تنظيمها المرسوم رقم 77-6 الموافق لـ 23 جانفي 1977 والمعدل للمرسوم 32 - 161 الموافق لـ أفريل 1982 ، وحتى جوان 1986 كانت صيدال تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيميائية والبتروكيميائية بينما المرسوم رقم 85 - 74 الموافق لـ 13 أفريل 1985 عدّل تسمية المؤسسة والتي أصبحت المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز " SAIDAL ".[24]

وقد فرضت صيدال وجودها في السوق الوطنية بتغطية ما يقارب 40% من احتياجاتها من الأدوية واستطاعت أن تحقق رقم أعمال يقارب 2.128.165.093 دج سنة 2001.

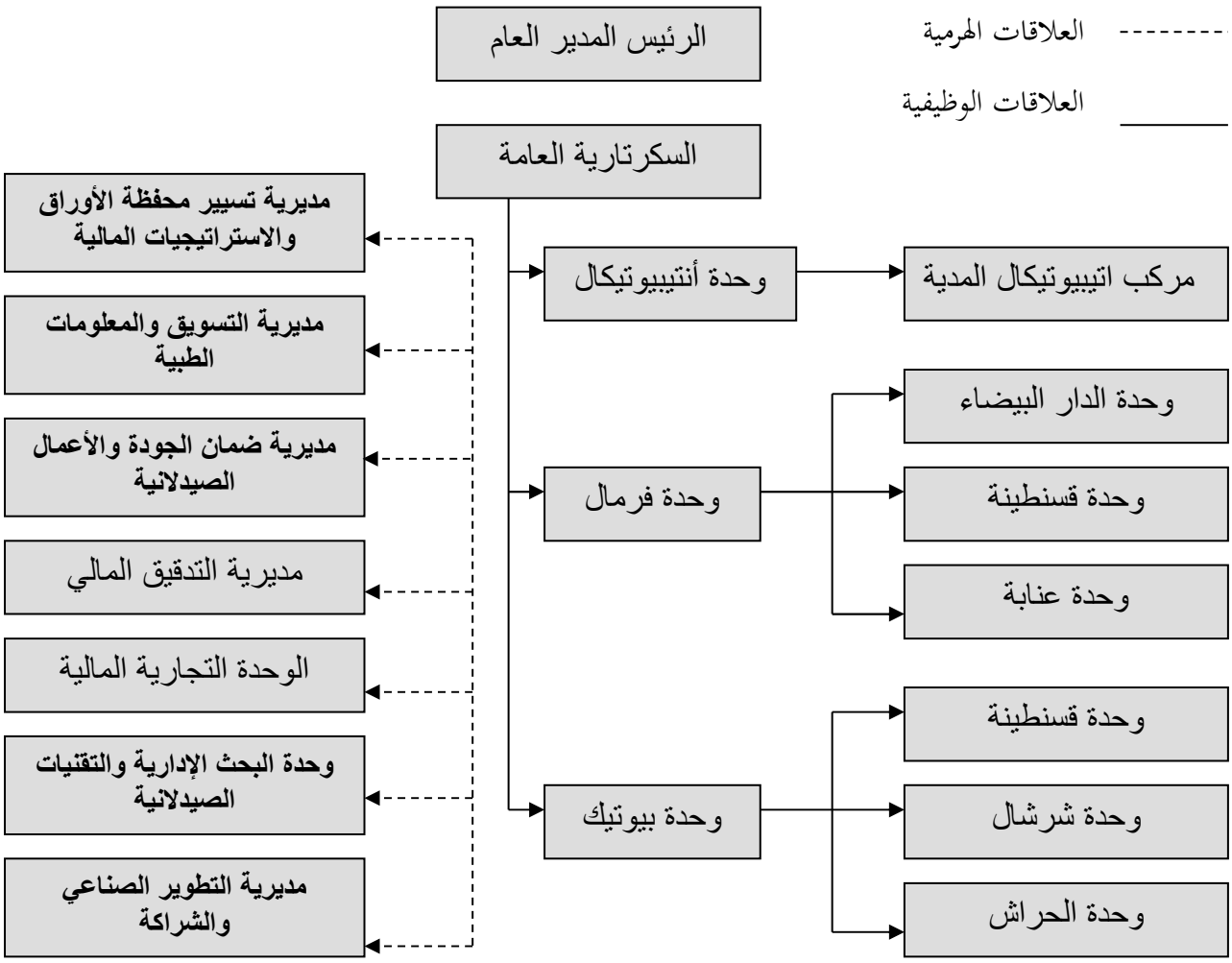
لقد تفرع مجمع صيدال في 2 فيفري 1998 مجموعة اقتصادية مكونة من مؤسسات مستقلة إداريا وتابعة لمركز قرار واحد يدعى بمقر المجمع، هذه المؤسسات تشمل الفروع الثلاثة: انتيبيوتيكال المتواجد بالمدية، وفرمال المتواجدة بالدار البيضاء وفرع بيوتيك له ثلاثة وحدات، واحد في شرشال وواحد في قسنطينة، وواحد في الحراش وتخضع العلاقات التي تربط بين المقر الرئيسي والفروع الثلاثة لدستور مسؤولية نصوصه مصادق عليها من طرف مسؤولي المجمع، ويرتكز دور مديرية المجمع في وضع سياسات وبرامج تهدف إلى إرضاء الزبائن وهي مركز القرار يتم من خلاله تسيير الاستثمارات وتوجيه رأس المال حسب الأهداف المسطرة والمشار إليها على نوعين.[25]

أما فيما يخص الفروع التابعة فهي تعمل على مركز المجمع في السوق الوطنية والعالمية على الوجهة نفسها واستثمار مبالغ معتبرة على المدى المتوسط لتجديد وسائلها الإنتاجية الموجودة حاليا حتى يتسنى للمجمع تحسين مستوى الإنتاج وتثمين طاقاته لتصل إلى تحقيق 150 مليون وحدة بيع خلال آفاق سنة 2005، والهيكل التنظيمي الموالي بين الفروع الثلاث المشكلة للمجمع الأم والوحدات التي يضمها كل فرع منها:

[24] أخبار صيدال الجديدة، جريدة شهرية تصدر عن مجمع صيدال، العدد السابع ماي 1999، ص 2.

[25] السيد بحاري الجلالي، ملتقى نظم من طرف مدير فرع شرشال سنة 1999، ص32.

الشكل رقم 4 – 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال، 2 فيفري 1998



المصدر:وثيقة المعلومات لمجمع صيدال 1999

الفرع الثاني :أهداف مجمع صيدال[26]

الأهداف الاقتصادية:

- تعظيم الربح.
- البحث عن النمو.
- المردودية.
- تحقيق نتائج صافية ورأس مال صافي.

[26] أخبار صيدال الجديدة، جريدة شهرية تصدر عن مجمع صيدال، العدد السابع ماي 1999، ص 2.

الأهداف الاجتماعية:

– توفير الدواء وتغطية الطلب المحلي.

– توفير العمل الدائم.

– الأجور اللازمة بالمستخدمين.

– المشاركة المالية.

أما الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال فنلخصها في ما يلي:

– الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا.

– تنويع قائمة المنتجات حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنسية على أشكال جالوسية لأجيال جديدة بتكنولوجيا متطورة.

– تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت شركات عن طريق عقود شراكة أو عن طريق اتفاقيات التصنيع.

– الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم عن النمو الاقتصادي والمالي، والأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

المطلب الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال) المدية

يعتبر من أحد فروع المجمّع، تم إنشاؤه على يد مؤسسة إيطالية CTIP لما تملكه من خبرة وتكنولوجية دقيقة في مجال بناء المنشآت الصيدلانية.

الفرع الأول: **تعريف الفرع " أنتيبيوتيكال "**: يقع فرع المضادات الحيوية بولاية المدية على بعد 15 كلم عن مقر الولاية ويتربع على مساحة 19 هكتار، وقد كان مقر المؤسسة العمومية صيدال المتواجد بالمدية ولكن بعد إعادة هيكلة المؤسسة تحول الفرع من وحدة إنتاج إلى فرع تابع للمجمّع ودخل الفرع بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 2 فيفري 1998 [27].

وفي ما يلي عرض لأهم الخطوات المتخذة من قبل الدولة الجزائرية فيما يخص إنشاء هذا الفرع وهي:

– في جوان 1972 تم عرض مناقصة دولية بشأن مشروع إنجاز مركب المضادات الحيوية ولقد وقع الاختيار على مؤسسة CTIP الإيطالية نظرا لعروضها المقبولة.

[27] أخبار صيدال الجديدة، جريدة شهرية تصدر عن مجمع صيدال، العدد السابع ماي 1999، ص 2 .

- في 5 ماي 1977 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة الإيطالية.
- في 30 جوان 1977 استلمت CTIP المشروع.
- في 12 مارس 1978 بدأت الأشغال بالمركب.

وقد قدرت مدة الإنجاز بـ 50 شهرا أي ما يعادل 4 سنوات وشهرين وفي إنجاز هذا المشروع قامت عدة مؤسسات بمساعدة المؤسسة الإيطالية CTIP منها[28]:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغازSONALGAZ .
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية SNTC.
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية EDIC .

إضافة إلى مساعدة بعض الشركات الأجنبية مثل: شركة SQUIP الأمريكية ومؤسسة SIEMASUD، وبهذا استلمت الجزائر المشروع في 12 أفريل 1982 وفي البداية تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيمياوية SNIC للاستغلال أين كانت تنتج به مختلف المواد الكيمياوية، أما سنة 1986 تم تحويل المركب من هذه المؤسسة إلى مؤسسة المنتجات الصيدلانية ووضع تحت تصرفها رسميا.

في 1987 بدأ تشغيله من قبل مؤسسة صيدال تحت اسم أنتيبيوتيكال كونه خصص لإنتاج المضادات الحيوية والتي بدأ المركب بإنتاجها تحت رخصة إيطالية LICEHCFIBI.

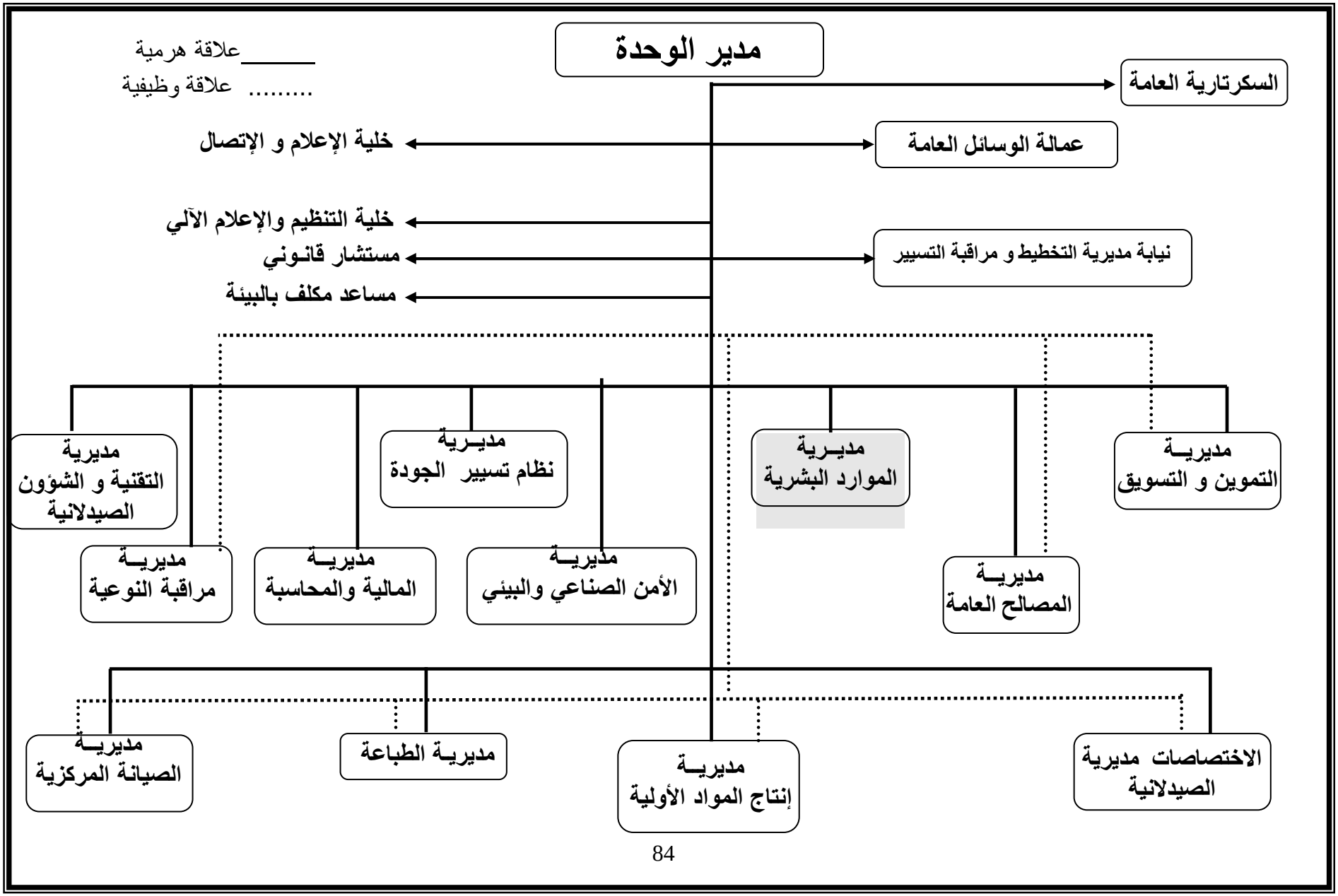
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية:

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية كما يلي :[29]

[28] مديرية التنظيم والإعلام الآلي بالفرع.

[29] أخبار صيدال الجديدة، جريدة شهرية تصدر عن مجمع صيدال، العدد السابع ماي 1999،ص4.

الشكل رقم (4-2) :الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال – المدية



تتكون وحدة المضادات الحيوية من الإدارات التالية :

❖ **الإدارة العامة** : و المتمثلة فيما يلي:

1. **مدير الوحدة** : مهمته إدارة ووضع سياسات من الإستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير و المتوسط و البعيد، من أجل ضمان نمو اقتصادي و توسع الوحدة .
2. **السكرتارية العامة** : تقوم بالأعمال الموكلة إليها من قبل المدير .
3. **عمالة الوسائل العامة**
4. **خلية الإعلام و الاتصال** : تضع خطط اتصالية داخلية للوحدة بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع .
5. **نيابة مديرية التخطيط و مراقبة التسيير**: مهمتها الرقابة الداخلية و تدقيق الحسابات، ووضع لوحات قيادة خاصة بتسيير الوحدة .
6. **خلية التنظيم و الإعلام الآلي** : تتابع تكيف الهياكل التنظيمية و نظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للوحدة .
7. **مستشار قانوني** : التكفل بالدفاع عن مصالح الوحدة و متابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة بها.
8. **مساعد مكلف بالبيئة** : مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الوحدة على جميع المستويات، حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/07/19 ،والقاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة .

❖ **المديريات الأساسية للوحدة** :

1. **مديرية التموين و التسويق** : مهمتها شراء المواد الأولية ووسائل التخزين و قطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، و تسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط .
2. **مديرية المصالح العامة** : مهمتها إنتاج و توزيع المعدات و مختلف المواد (الهواء المضغوط، المياه و البخار...) و تحليل المواد الكيميائية المذابة، و التي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج .
3. **مديرية الموارد البشرية** : هي المسؤولة عن تطبيق و تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، و التعليمات العامة المتعلقة بالوحدة، و تلك الصادرة من المجمع .

4. **مديرية الأمن الصناعي و البيئي** : هي مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه و النفايات، و أيضا حماية العمال و الحفاظ على الممتلكات المادية للوحدة، و تطبيق القواعد الأمنية الوقائية
5. **مديرية نظام تسيير الجودة** : مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام التسيير الجودة داخل الوحدة .
6. **مديرية المالية و المحاسبة** : مسؤليتها تطبيق الإستراتيجية المالية و مراجعة الحسابات الخاصة للوحدة .
7. **مديرية مراقبة النوعية** : مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط التخزين و محيط العمل)، ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع .
8. **مديرية التقنية و الملفات الصيدلانية** : مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية و الإدارية بهدف حماية الصحة العمومية، تحت تعليمة الأمر المطبق رقم 285/92 المؤرخ في 1992/07/06 .
9. **مديرية الاختصاصات الصيدلانية** : هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة و الكمية المحددتين سابقا .
10. **مديرية إنتاج المواد الأولية** : مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا)، لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية أوغير بينيسيلينية نصف مصنعة .
11. **مديرية الطباعة** : تعمل على إنتاج مواد التغليف و التعبئة الصيدلانية، إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجلات و الجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم و الكتيبات الترويجية، و تقدر طاقتها الإنتاجية ب : 80 مليون علبة تغليف و 140 مليون منشورة دواء سنويا
12. **مديرية الصيانة المركزية** : تطبيق سياسة لصيانة المعدات و التجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال، و عمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الوحدة .

❖ **المديريات المساعدة** : تتمثل في :

1. **مديرية المالية و المحاسبة:** مسؤوليتها تطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالوحدة.
2. **مديرية الموارد البشرية** : من مسؤوليتها إدارة المسار الوظيفي و المهني، و تسيير الرواتب و المنح و الأجور، ووضع إستراتيجية لتنمية و تدريب الموارد و الكفاءات البشرية و العمل

على تطوير العلاقات الإجتماعية داخل الوحدة ما بين العمال و خارجه مع الشركاء الإجتماعيين (النقابات و الدولة).

الفرع الثالث : أهداف الفرع أنتيبيوتيكال

من أجل الاندماج كليا في سياسة السوق واحتلال الأدوار الأولى في السوق الصيدلاني، ولمواجهة المنافسة الجادة ضمن التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة كان لابد من تحديد مجموعة من الأهداف التي لابد من تحقيقها لاحتلال مركز سوقي وتنافسي متميز، ومن بين الأهداف نجد[30]:

- العمل على بحث واكتشاف طرق جديدة.
- استخدام شبكة الإعلام الآلي والتكنولوجيات المتطورة من أجل تسيير الأنشطة والمصالح.
- تطوير العلاقات مع العملاء وهذا بتطبيق معايير ومقاييس الجودة.
- تطوير سياسة ترقية المنتج.
- توسيع أداة الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.
- الاهتمام بالفرد العامل وإرساء ثقافة الجودة.
- التأطير الجيد لمختلف العاملين في مختلف المستويات من أجل تحقيق التسيير الجيد.

وعليه من أجل تحقيق هذه الأهداف لابد من إقامة صناعة صيدلانية تتحكم في احتياجاتنا الفعلية الحاضرة والمستقبلية.

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في الفرع

تعمل إدارة الموارد البشرية على تنسيق العلاقات مع مختلف المسؤولين على مستوى الوحدات، وهي المسؤولة على التسيير الفردي و الجماعي لعمال الوحدة في الإطار التنظيمي و الصلاحيات المخولة للمسؤولين كما تتكون ادارة الموارد البشرية على مستوى وحدة المضادات الحيوية من مسؤول المناهج و التعليمات، مسؤول تنمية وتطوير تنمية الموارد البشرية، مسؤول التدريب و مسؤول تسيير المسار الوظيفي حيث يمكن شرح ادارة الموارد البشرية لوحدة المضادات الحيوية كالتالي :

- مدير االموارد البشرية : تتمثل مهمته في متابعة تنفيذ و تقييم استراتيجية ادارة الموارد البشرية، وتطوير سياسات الموارد البشرية المتبعة ، و كذا التعليمات و اللوائح العامة لوحدة أنتيبيوتيكال.

[30] يوسف بودلة : دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب – البليدة ، 2009 ، ص 174

• مسؤول التدريب : هو مسؤول عن وضع برامج تدريبية، و الميزانية الخاصة بالتدريب و التنمية حسب احتياجات الوحدة، و كذا تنشيط ووضع و متابعة الخطط الموجهة لتدريب الأفراد داخل أو خارج الوحدة .

• مسؤول تسيير المسار المهني و الوظيفي : مهمته تسيير ملفات المسار الوظيفي و المهني للعمال طيلة كامل حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة و تطبيق السياسة الأجرية .

• مسؤول تنمية و تطوير الموارد البشرية : تتمثل مهمته في متابعة وتطوير الدراسات التنظيمية بهدف ضمان تنشيط التعليمات الخاصة بالموازنة الاجتماعية ووضع الأدوات و الأنظمة التسييرية الهادفة إلى تنمية و تطوير الموارد البشرية (تحفيز، ترقية، مكافآت.....الخ) بغرض ضمان ولائها العالي للمؤسسة .

• مسؤول المناهج و التعليمات : مهمته ضمان تطبيق المناهج، و التعليمات و النصوص القانونية في جميع المستويات التنظيمية للوحدة، و مراقبة إدارة الموارد البشرية تطبيق الجودة في الموارد البشرية حسب الاتفاقية المبرمة مع جمعية A.F.A.Q و هذا بغرض الحصول على شهادة الايزو ISO 9001 نسخة 2000 .

المبحث الثاني :سياسات التكوين بفرع المضادات الحيوية

المطلب الأول: التكوين بفرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال)

في هذا المطلب سنتناول أنواع التكوين في هذه المؤسسة وكيفية اختيار الأفراد للتكوين وكذا رزنامة التوقيت للبرامج التكوينية وكيفية إعداد ميزانية التكوين.

الفرع الأول: أنواع التكوين بفرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال): هناك ثلاثة أنواع من التكوين في فرع المضادات الحيوية وهي كما يلي[1]:

1- التكوين المهني

التكوين المهني هو كل نشاط يعمل على إكساب مؤهلات العامل المستقبلي الموافقة لمنصب العمل الشاغر، هذا النوع من التكوين يرفق بشهادة وتكون مدته أكثر أو تساوي ستة أشهر.

وفي هذا الإطار تنص المادة 26 من الاتفاقية العامة لمجمع صيدال على ما يلي:

" التكوين المهني المستمر هدفه تمكين العاملين على التكيف مع التطور التقني لشروط العمل، وترقيتهم الاجتماعية ومشاركتهم في التطور الثقافي والاقتصادي والاجتماعي" .

وهذا النوع من التكوين ينقسم إلى عدة أنواع وهي[31]:

– التكوين المهني التخصصي المرفق بشهادة.

[31] الاتفاقية العامة لمجمع صيدال،ص8

- التحسين المهني.
- إعادة التكوين المهني.

2 – التكوين من أجل الترقية

وحسب المادة 26 من الاتفاقية العامة، فالتكوين من أجل الترقية هو تكوين مهني يهيئ العامل الذي يشغل منصب معين للحصول على مؤهلات أكبر من أجل شغل وظيفة أو منصب أعلى، هذا النوع من التكوين يرفق بشهادة وتكون مدته أكثر من ستة أشهر.

3 – التكوين المتواصل (المستمر)

التكوين المستمر هو تكوين يتم طوال الحياة المهنية للعامل، ويهدف إلى تكييف العامل بصفة دائمة والتطوير المستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني والتكنولوجي، وتكون مدته أقل من ستة أشهر، وله عدة أشكال هي كما يلي:

* الملتقيات
* إعادة التكوين
* تربصات التحسين

الفرع الثاني :اختيار الأفراد للتكوين: قبل الشروع في العملية التكوينية يضع فرع أنتيبيوتيكال معايير واضحة لاختيار الفرد الذي هو بحاجة للتكوين، والاختيار يكون بطريقتين هما: [32]

- بناءا على طلب العامل فيعبر العامل عن جوانب ضعفه ونقائصه في العمل.
- يكون العامل مرشح من طرف مديريته أو إدارته التابع لها.

الاختيار الجيد للأفراد يعمل على إدخال فوائد إلى المؤسسة، فهي تعمل على اختيار الفرد المناسب للتكوين لكي تحصل على نتائج أفضل، فهناك العديد من المرشحين والذين هم بحاجة فعلا لمتابعة التكوين، وذلك لوجود نقص في معارفهم وخبراتهم المهنية وقدراتهم واستعداداتهم، وفي هذا الإطار فاختيار الأفراد المرشحين يخص جميع الأفراد في هذه المؤسسة(إطارات، مديرين، عمال تنفيذيين، منتجين...) وقد يكون اختيار الأفراد للكوين خارج الوطن أو التكوين في الجزائر.

[32] الاتفاقية العامة لمجمع صيدال، ص10.

1 – اختيار التكوين خارج الوطن

هناك لجنة مكلفة باختيار المرشحين المقترحين من طرف الوحدات، هذه الاقتراحات تكون في شكل بطاقة اختيار ترسل إلى إدارة الموارد البشرية، وبعد ذلك إلى الإدارة العامة هذه اللجنة تتكون من الأعضاء التاليين:

* مدير إدارة الموارد البشرية.
* مدير الوحدة.
* نائب المدير العام.
* المكلف بالدراسات.

اللجنة تقوم بدعوة رؤساء المديريات إذا كان الأمر ضروريا من أجل الحصول على معلومات وافية عن الأفراد المرشحين، وتركز في أعمالها لأول وهلة على ترتيب الأفراد المرشحين وذلك بتقسيمهم حسب مؤهلاتهم وكفاءاتهم على أساس المعلومات الموجودة على بطاقات الاختيار، ثم تقوم اللجنة باختيار الأفراد المناسبين والأحسن ترتيبا وذلك حسب الأماكن الشاغرة، وبعد ذلك تقوم باتخاذ القرارات التي لا يمكن التراجع عنها.

مثال: تقديم منحة جزائرية فرنسية وشروطها هي:

– تقديم شهادة البكالوريا – أن تكون مدة دراسته خمسة سنوات في الجامعة – أكثر من ثلاث سنوات خبرة مهنية.

2 – اختيار التكوين في الجزائر

اختيار الأفراد للتكوين في الجزائر يتم في نفس الشروط السابقة بالنسبة للتكوين خارج الوطن (معلومات من بطاقة الاختيار)، وترتيب المرشحين يكون على أساس شبكة تحليل تتم من طرف لجنة اختيار تتكون من الأعضاء التاليين:

* مدير الوحدة.
* نائب المدير العام.
* رئيس مصلحة التكوين.
* رئيس المديرية.

ولجنة الاختيار ترسل إلى إدارة الموارد البشرية نتائج أعمالها.

3 – عقد التكوين

حسب المادة 29 من الاتفاقية العامة لمجمع صيدال فإن كل عملية تكوينية مدتها تساوي شهرا أو أكثر تستلزم عقدا يحدد ما يلي:

* الهدف من التكوين.
* مدة التكوين.
* مكان التكوين.
* منصب عمل المتكون.

4 – رزنامة توقيت التكوين

يجب أن تحدد الاحتياجات التكوينية مع المسؤولين حتميا، وهذا ما بين 15 ماي و15 جوان كل سنة من طرف مصلحة التكوين مع كل وحدة.

• المدة من 20 ماي إلى 30 جوان تخصص سنويا لإعداد مشروع المخطط التكويني من طرف كل وحدة، وعرضه على المسؤولين لإدارة الموارد البشرية وذلك من أجل اتخاذ القرار.

• المدة من 01 جويلية إلى 10 أوت تخصص إلى إرسال المخططات التكوينية لكل وحدة إلى إدارة المواد البشرية إجباريا وذلك من أجل:

* عرض المخطط التكويني.
* البرهنة على كل عملية تكوينية مبرمجة(لإقامة حجة).
* التفاوض على كل عملية تكوينية .
* عرض ميزانية المخطط التكويني لكل وحدة (الميزانية التقديرية).

• المدة من 10 إلى 30 أوت تخصص لتلخيص المخطط التكويني السنوي في المؤسسة.

• المدة من 15 سبتمبر إلى 15 جوان للسنة الجديدة الموالية تخصص لتنفيذ المخطط التكويني بفرع أنتيبيوتيكال ومجمع صيدال ككل.

• المدة من 15 سبتمبر إلى 28 أو 29 فيفري تخصص لتحضير المخطط التكويني للسنة الثانية الموالية للسنة الجديدة حيث يتم التفاوض حول الاحتياجات التكوينية مع مسؤولي الوحدات.

• المدة من 10 إلى 31 جانفي للسنة الموالية تخصص لتحضير الميزانية الختامية أو الملخص السنوي للتكوين، وفي الأخير العمليات التي لا يتم تنفيذها تدمج ضمن الاحتياجات التكوينية للسنة الموالية (السنة الثانية).

• المدة من 01 إلى 28 أو 29 فيفري تخصص لتسليم الميزانية الختامية السنوية للتقريب إلى إدارة الموارد البشرية من طرف مصلحة التكوين.

الفرع الثالث: الميزانية التقديرية للتكوين

المادة 28 من الاتفاقية العامة لمجمع صيدال تنص على ما يلي: " الاحتياجات التكوينية تمثل الهدف في المؤسسة لمخطط سنوي أو أكثر من سنة يهيئ على مستوى وحدات المؤسسة المدعمة من طرف الهيئات المركزية للتكوين والمصادق عليها من طرف الإدارة العامة بعد رأي لجنة المشاركة، وكل مخطط سنوي للتكوين يستلزم ميزانية تقديرية مخصصة للتكوين ".[33]

وتتكون الميزانية التقديرية للتكوين عامة مما يلي:

1- أجر العامل أو أجر المتربص.

* أعباء النقل.

* أعباء الإيواء والإطعام.

* تكلفة تدفع لمؤسسات التكوين.

* التعويضات والمنح.

* المكونين.

* الوسائل والتجهيزات.

وسنشرح عناصر الميزانية فيما يلي:

*** أعباء النقل**

بالنسبة للتكوين خارج الوطن، فالمؤسسة تضمن تذكرة سفر(طائرة) لكل متربص مرة في السنة بالنسبة للملتقيات (تكوين مدته قصيرة) والتكوين طويل الأجل ، العامل سيستفيد في كل تنقل بوسيلة نقل(الذهاب والإياب)، فالمؤسسة تخصص سيارات بسائقيها تقوم بنقل المتكونين إلى أماكن التكوين وذلك طيلة مدة التكوين سواء كانت سنة أو أكثر أو أقل.

[33] الاتفاقية العامة لمجمع صيدال، ص12

*** أعباء الإيواء والإطعام**

وهذه الأعباء تتحملها المؤسسة مهما كان نوع العملية التكوينية.

*** تكلفة تدفع لمؤسسات التكوين**

وتعتبر هذه التكاليف مهمة، إذ يقوم فرع أنتيبيوتيكال أو مجمع صيدال ككل بدفع مصاريف التكوين إلى المؤسسات المعنية بتكوين أفرادها، ويجب أن تدخل ضمن الميزانية التقديرية للتكوين وتتكون هذه التكاليف عادة من التكاليف المباشرة كأعباء الدراسة وأعباء الإيواء والإطعام.

*** الإعانات والتعويضات**

بالنسبة للتكوين خارج الوطن الذي مدته أقل من ستة أشهر، تمنح للمتربص كل شهر إعانة يومية من طرف ممول كل متربص.

*** المنحة**

بالنسبة للتكوين خارج الوطن الذي مدته أكثر من ستة أشهر، تمنح للمتكونين منحة وذلك من خلال الشروط المتفق عليها، ويتم حساب المنحة في الميزانية بالعملة الصعبة.

*** المكونين**

وهناك نوعين يقومون بتكوين الأفراد العاملين بفرع أنتيبيوتيكال هما:

1- المكونين العاملين

وهم أفراد يعملون بفرع أنتيبيوتيكال يقومون بتكوين العمال الآخرين الذين يحتاجون إلى تكوين حيث يتم التكوين داخل المؤسسة، وتخصص لهم المؤسسة أجر مقابل أتعابهم ، وهذا حسب المادة 112 من الاتفاقية العامة بالنسبة للأفراد الذين قاموا بتكوين خارج المؤسسة وهم تابعين لهم بالطبع، يمكنهم أن يكونوا مكونين، إذ تطالبهم المؤسسة بنقل المعلومات التي تلقوها خارج المؤسسة إلى الأفراد العاملين الذين لم يتمكنوا من القيام بالعملية التكوينية وذلك عن طريق برامج تكوينية مخصصة.

2- المكونين الخارجين المؤقتين

وهم أفراد لا ينتمون إلى المؤسسة بل ينتمون إلى مؤسسات أخرى، حيث يقوم فرع أنتبيوتيكال بدعوتهم لتكوين الأفراد العاملين به، وبالتالي تمنحهم المؤسسة أجورا مقابل أتعابهم وحسب مؤهلاتهم وخبراتهم، وهذا يدخل ضمن الميزانية التقديرية.

*** الوسائل والتجهيزات**

وهنا تتحمل المؤسسة أعباء الوسائل والتجهيزات اللازمة المستعملة في تنفيذ العمليات التكوينية، وهذا يدخل في الميزانية العامة للتكوين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الميزانية التقديرية الإجمالية للتكوين في مجموع النقاط التي ذكرناها سابقاا، وهذه الميزانية تدخل ضمن البطاقة التقنية والملف لمخطط التكوين السنوي.

المطلب الثاني: إعداد مخطط التكوين

قبل إعداد مخطط التكوين كل مديرية أو مصلحة بفرع أنتيبيوتيكال تقوم بتقييم احتياجاتها التكوينية حسب أهداف المؤسسة وتركز على ما يلي:[34]

– الاحتياجات الكمية لعدد الأفراد

– الاحتياجات النوعية (نوع المهارات المطلوبة)

إعداد المخطط التكويني يمر على تنفيذ المراحل التالية:

* تشخيص الاحتياجات

* التعبير عن الاحتياجات

* وضع المخطط وعرضه

* التفاوض والموافقة على المخطط

1– تشخيص الاحتياجات التكوينية

هناك عدة طرق للوصول وجمع الاحتياجات التكوينية نذكر منها:

* المقابلات الشخصية مع مسؤولي الوحدات عند إعداد المخطط التكويني وذلك من أجل التعرف على الاحتياجات التكوينية لكل وحدة.

* طلبات التكوين من طرف العاملين والتي قد تكون ملائمة لمشروع المخطط التكويني.

* ملاحظة أسباب الانقطاع عن العمل والتي تلاحظ من خلال الغيابات، الإنتاجية المنخفضة، التعطلات المتكررة، نسبة النفور من العمل المرتفعة الشكاوى والتظلمات وغيرها...الخ.

[34] يوسف بودلة : دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب – البليدة ، 2009 ، ص 174.

* وفي هذه الحالة تكون عملية التشخيص ضرورية لمعرفة القصور والنقص لدى العاملين وبالتالي تحول إلى أهداف بيداغوجية.

* في مجال التنبؤ بالموارد البشرية، نقص في الأفراد العاملين، الإبدال أي يحل عامل محل عامل أخر، احتياجات إضافية وغيرها...الخ.

2 – التعبير عن الاحتياجات

يتم عرض المخطط التكويني في شكل ملف وذلك بعد تحديد وحصر الاحتياجات التكوينية الحقيقية والأهداف التكوينية، ويتكون الملف من 12 صفحة ومن خلاله يمكن أن نميز بين الأنواع الثلاثة للتكوين هي:

* التكوين المهني
* التكوين من أجل الترقية
* التكوين المستمر

ونجد أيضا:

* مخطط التمهين
* ملخص عام
* الميزانية التقديرية

ونذكر أن هذه الأنواع من التكوين يتم تنفيذها في المؤسسة وخارجها في الجزائر أو خارج الجزائر، كما نجد في ملف مخطط التكوين مختلف المواضيع نذكرها:

* المؤسسات التكوينية التي تتعامل معها مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال نذكر منها:

CIFI بعنابة، IAL وهران، Paramédicale بالمدية، CFPGI بالعاشور بالجزائر العاصمة ITEM بالحراش، CFPNI بقصر البخاري، الجامعات، المعاهد وغيرها...

* المجموعة الاجتماعية – المهنية : وتضم المستويات الإدارية للأفراد المتكونين وهناك 4 مجموعات وهي:

- الإطارات العليا
- إطار
- أعوان التحكيم
- المنفذون

* القطاعات الوظيفية وهي ثلاثة تكون على الشكل التالي:

الإدارة : وتضم ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية (التكوين، المسار الوظيفي، الأجور...)
- تسيير الأفراد
- الوسائل العامة

الإنتاج: ويضم ما يلي:

- ورشات الإنتاج
- الإنتاج الخليطي
- تخصص صيدلاني

وظائف مساعدة وتضم ما يلي:

- الصيانة
- الأمن
- المالية
- المخبر
- التموين
- التجارة
- التقنية

كما نجد في الملف موضوع التكوين الذي تقوم عليه العملية التكوينية وهناك عدة مواضيع نذكر على سبيل المثال:

- التقنيات الجديدة في إنتاج الكبسولات.
- تسيير المخزونات وغيرها من المواضيع.

كما يتم تسجيل عدد الأفراد المقترحين للقيام بالعمليات التكوينية المختلفة، وهنا يقوم المسؤولون عن التكوين بتحديد مدة التكوين المعبر عنها بعدد الأشهر في عدد الأفراد.

كما نجد في الملف مدة وتنظيم العملية التكوينية ويتم التحديد بأي طريقة تدور فيها العملية التكوينية: (باستمرار– ثلاثة أيام في الأسبوع – أسبوع في الشهر – أربع ساعات في اليوم – ثلاثة أيام في الشهر...الخ)، وكذلك نجد ميزانية التكوين التقديرية.

3 – تقييم البرنامج التدريبي

يكون التقييم بتحكيم حول أداء المتربص أو المتكون، ويجب أن يكون مرفقا بملاحظات أو تقديرات (تنقيط) ويتم تقييم التكوين قبل وأثناء وبعد كل عملية تكوينية.

* التقييم قبل التكوين : وهو تقييم الخبرات والمعارف وكفاءات العاملين حتى يتم تحديد الانحرافات التي يجب تقليصها أو التخلص منها والتي يجب أن تنفذ من قبل مصلحة التكوين خلال شهرين قبل انطلاق العملية التكوينية، والتقييم يكون على شكل تعليقات وملاحظات وحوارات مع المسؤولين والعمال حول قوانين العمل (الغيابات، حوادث العمل...).

* التقييم أثناء التكوين : هو التعرف على ما اكتسبه المتربص أو المتكون بالنسبة للأهداف المحددة سابقا، وتدوين المعطيات في وثيقة تقييم من طرف مصلحة التكوين.

* التقييم بعد التكوين : وهنا يتم تقييم نتائج كل متكون في نهاية التكوين والمعطيات التي تنتج يتم تسجيلها في ملف مماثل لوثيقة التقييم أثناء التكوين ويقوم بملئها المتكون، أما المعلومات التي توجد بحوزة المسؤول عن التكوين للوحدة تكون كذلك على وثيقة التقييم كما يقوم المشرف المباشر بتقييم المتكونين بعد التكوين بحيث يقدم ملاحظات وتعليقات تكون على شكل ملخص، ويتم استخلاص المعلومات من مجموع الوثائق السابقة والمقابلات الشخصية مع مختلف الأطراف.

* التقييم في مكان العمل : يتم بمتابعة ا المتكونين في مكان عملهم بعد التكوين وذلك بقياس فعالية العمليات التكوينية التي تم إنجازها ويكون بعد ستة أشهر من التكوين وتتم على وثيقة التقييم والتي تملأ دوريا (كل شهر) من قبل مصلحة التكوين في إطار الحوار مع المسؤول المشرف على العاملين وملاحظة ما حققوه.

4 – الميزانية الختامية للتكوين

هي نتيجة نهائية لمتابعة العملية التكوينية المبرمجة في المخطط التكويني إذ يتم من خلالها التحقق مما يلي:

– الحكم على النتائج، وذلك بمقارنة الأهداف العامة والوسيطية مع النتائج المحققة سواء كانت مرضية أو غير ذلك.

– تحليل أسباب الانحرافات.

– الميزانية الختامية تسمح باتخاذ القرارات السريعة لتقييم الانحرافات وهذا ما يسمح من تنفيذ البرامج التكوينية في المستقبل.

يجب على المسؤولين عن التكوين لكل وحدة تحويل الميزانية الختامية إلى إدارة الموارد البشرية ثم إلى الإدارة العامة مرفقة بوثائق التقييم.

5 – توصيات عامة

– يمنع تنفيذ أي عملية تكوينية غير مبرمجة في المخطط التكويني.

– يجب أن يسلم الملف بصفحاته الاثني عشر إلى إدارة المواد البشرية ويصادق عليها المدير العام.

– ترفض كل عملية تكوينية غير مرفقة بوثائق أو ناقصة.

– يعاقب كل عامل يرفض المشاركة في العملية التكوينية.

المبحث الثالث: طريقة وأدوات الدراسة

سوف نتطرق في هدا المبحث الى طريقة اختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدت الاسلوب الوصفي لتحليل الظاهرة المراد دراستها وعبرت عنها تعبيرا كميا وكيفيا. كما اعتمدت في هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

أولا – البيانات الأولية

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الاحصائي واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا – البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق تكوين الموارد البشرية وتحسين الأداء لإثراء الدراسة بشكل علمي.

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة أنتيبيوتيكال.

أولا – عينة الدراسة

قمت بتوزيع إستبيان على عينة حجمها 58 موظف من مؤسسة "أنتيبيوتيكال" وتم استرداد 52 استبيان، وقمت باستبعاد 2 منها غير قابلة للدراسة كونها غير مكتملة.

ثانيا – بناء الاستبانة.

وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول :يتعلق بالبيانات الشخصية :تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة ،من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: الجنس، التصنيف المهني ،سنوات الخبرة ،المستوى التعليمي.

الجزء الثاني : ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة ،حيث تضمنت أداة الدراسة 26 عبارة على مقياس ليكرت الخماسي وهي موافق تماما ،موافق ،محايد ،غير موافق ،غير موافق تماما. وتم تقسيم هذا الجزء إلى محورين :

أولا – المحور الأول : تم التطرق إلى تكوين الموارد البشرية في المؤسسة في 16 فقرة تتحدث عن واقع التكوين في المؤسسة ،وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية (موافق تماما ،موافق ،محايد، غير موافق ،غير موافق تماما).

ثانيا – المحور الثاني :تم التطرق فيه إلى تحسين الأداء وذلك في 10 فقرات تتحدث عن الأداء ، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية (موافق تماما ،موافق ،محايد ،غير موافق ،غير موافق تماما).

المطلب الثاني :الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها ،تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS "وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري و التباين والانحدار .

ولتحليل بيانات الاستبانة تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي:

– التكرارات والنسب المئوية : وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

– المتوسط الحسابي :هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده.

– الانحراف المعياري:يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهميَّة لأنه مفهوم جبري محدد بدّقة .

– استخدام اختبار سيمارنوف لمعرفة ما إذا كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهي كلها إحصاءات مساعدة على اختبار ثبات أداة الدراسة في البداية، ثم اختبار الفرضيات من خلال البرنامج الإحصائي للبيانات التي يتم تفريغها وتبويبها وترتيبها من خلال SPSS

– معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة .

–تحليل التباين الأحادي "anova " لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس ،التصنيف المهني، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

المطلب الثالث : صدق الاستبانة والتحليل الوصفي للعينة

سنحاول في هذا المطلب إثبات صحة ومصداقية الاستبانة وتحليل لمختلف البيانات الشخصية .

الفرع الأول :صدق الاستبانة.

تم إثبات صدق الاستبانة بعد القيام بحساب معامل Alpha de Cronbach والذي بلغت قيمته 0.884 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية مما يعبر على علاقة ترابط واتساق عالي بين عبارات الاستبانة .

الجدول رقم (4–1) يوضح لنا قيمة معامل Alpha de Cronbach

جدول رقم (4–1): يبين قيمة معامل Alpha de Cronbach

البعد	عدد الفقرات	آلفا كرومباخ
تكوين الموارد البشرية و أثره على الأداء	26	0.884

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

الفرع الثاني :التحليل الوصفي للعينة.

أولا – البيانات الشخصية.

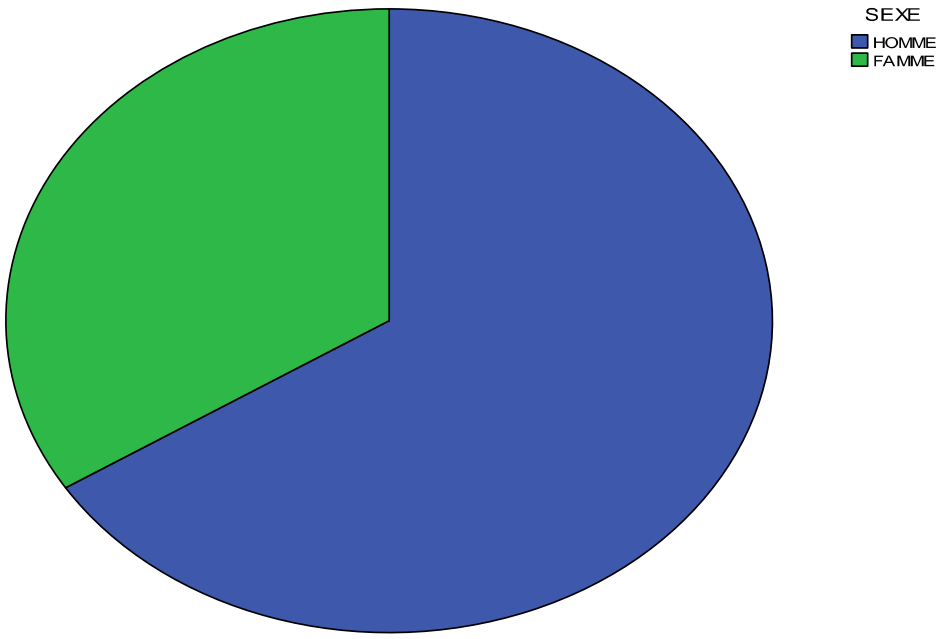
1– الجنس :

جدول رقم (4–2) توزيع متغير العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	33	%66
أنثى	17	%34
المجموع	50	%100

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (4–3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ أن أغلب أفراد لعينة هم ذكور بنسبة 66%، أما نسبة الإناث فقدرت 34%، ونفسر ذلك لصعوبة العمل خاصة الميداني.

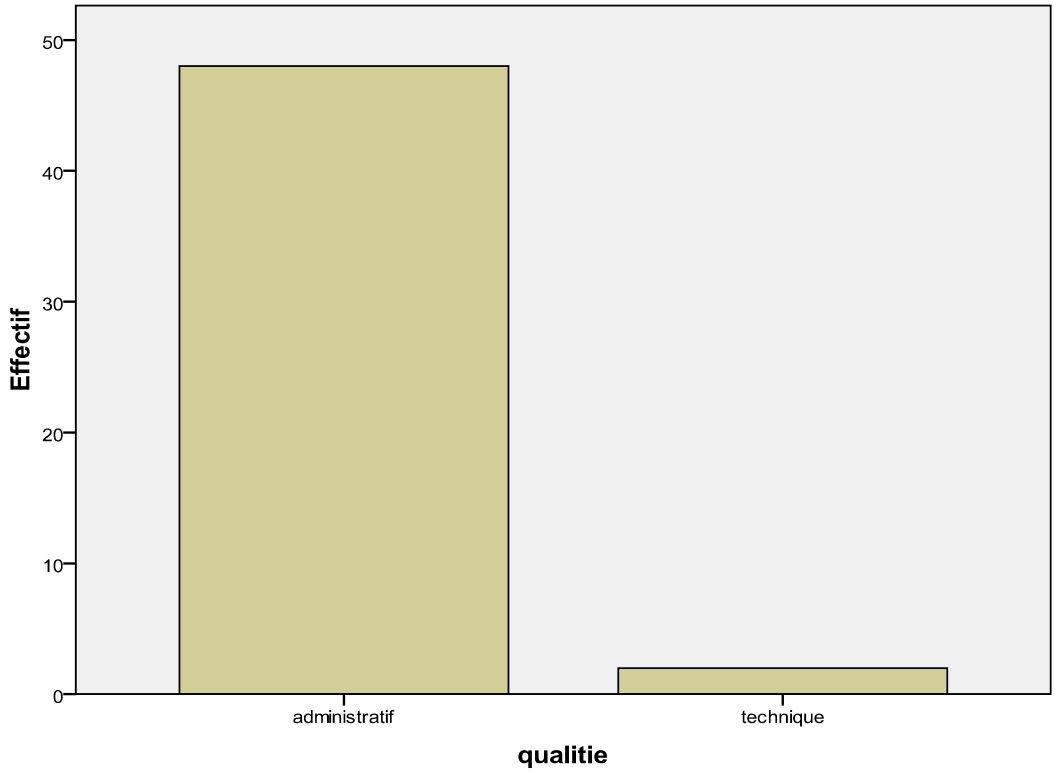
2 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

جدول رقم (4–3): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة%
موظف إداري	26	%52
موظف تقني	24	%48
المجموع	50	%100

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (4–4) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الوظيفة هم موظفون إداريون بنسبة 52%، تليها فئة الوظائف التقنية بنسبة 48%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب وجود موظفين إداريين وتقنيين.

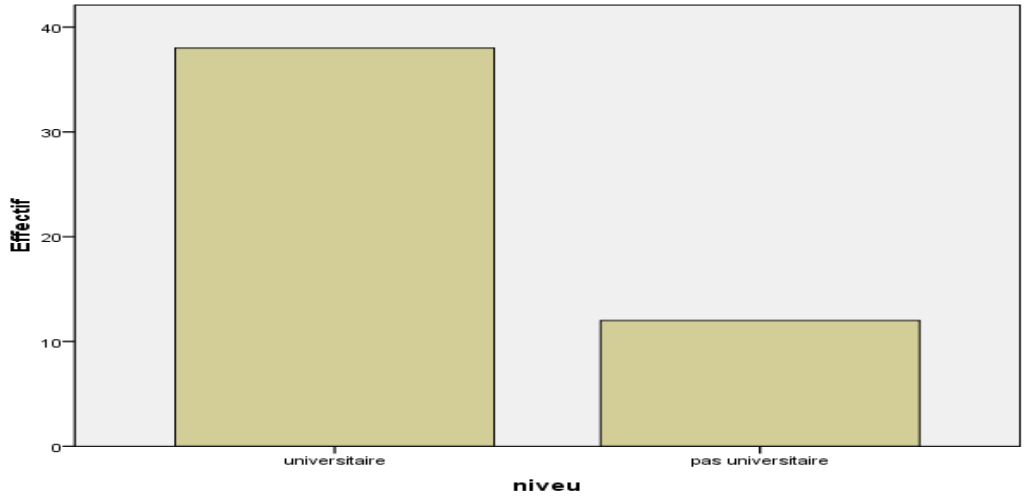
3 – توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (4–4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة%
جامعي	38	%76
غير جامعي	12	%24
المجموع	50	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج

شكل رقم (4–5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال ما سبق تبين أن فئة ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الغالبة على أفراد عينة الدراسة بنسبة 76% ،ثم فئة الغير جامعيين بنسبة 24%، وهو ما يعبر على اعتماد هذه الشركة على الأفراد ذوي المستويات والمؤهلات العلمية العليا في أنشطتها .

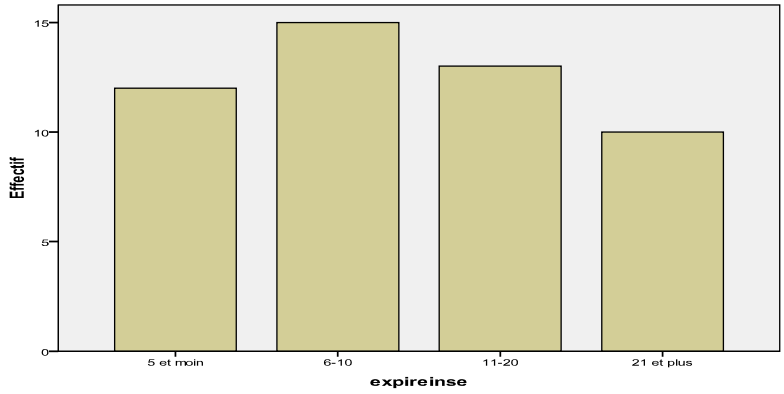
4 – توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

جدول رقم (4–5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	12	%24
5–10 سنوات	15	%30
11–20 سنة	13	%26
21 سنة فأكثر	10	%20
المجموع	50	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم (4–6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال ما سبق يتبين أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 30% وهو ما يعبر على أن هذه المؤسسة تعتمد في أنشطتها على الأفراد ذوي الخبرات العالية أو أنها تحافظ على عمالها القدامى الذين لهم دراية كبيرة بمختلف جوانب ومتطلبات العمل بالمؤسسة وهم قادرون على إعطاء أراء وأحكام تفيد على تحسين أداء المؤسسة ، وتأتي في المرتبة الثانية من حيث النسبة فئة ذوي الخبرة التي تتراوح بين 11و20 سنة وهو ما نسبته 26%.

المطلب الرابع :تحليل اتجاه أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

الفرع الأول :سلم ليكارت الخماسي

يتكون المقياس من 5 فقرات تتراوح مدى الاستجابة من (1-5) و كان المقياس كتالي:

جدول رقم (4-6) درجات مقياس الدراسة لسلم ليكارت

الاحتمال	الدرجة
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماما	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لمدى كل فئة من الفئات لمقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى الكلي : 5-1=4 ، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنتحصل على المدى الخاص بكل فئة 5/4=0.8 ، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتدءا من الفئة الأولى ، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (4-7): جدول يوضح سلم ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق

المصدر :من إعداد الطالب

الجدول رقم (4–8) الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة

المتوسط المرجح	الاتجاه	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما	سيئ جدا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	سيئ
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	جيد
من 4.20 إلى 5	موافق تماما	ممتاز

المصدر: وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، 1430 هـ

الفرع الثاني :عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

أولا – المحور الأول :تكوين الموارد البشرية.

يتكون هذا المحور من 16 عبارة موزعة في الاستبيان من اجل تحليل الإجابات قمنا بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، وإسقاطها في شكل فئات وفق سلم ليكارت الخماسي ،والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (4–9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد حول تكوين الموارد البشرية في المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة	الجواب
1 التكوين أمر ضروري لا بد منه	3.10	1.5551	2.59-1.80	6	محايد
2 تقوم مديريتكم بتنظيم دورات تكوينية لعمالها	4.36	0.4848	3.39-2.60	1	موافق تماما
3 التكوين يشمل كل المستويات الإدارية	2.58	1.0707	2.59-1.80	14	محايد
4 تمت برمجتك لدورات تكوينية سابقا	3.41	1.3254	4.19-3.40	3	موافق

5 غياب التكوين يسبب لك عائقا في ممارسة مهامك	2.60	1.1065	3.39-2.60	13	محايد
6 المشاركة في دورة تكوينية هو من أجل تحسين الأداء	3.42	1.1082	4.19-3.40	2	موافق
7 الهدف من التكوين هو الترقية والزيادة في الأجر	2.62	1.3981	3.39-2.60	12	محايد
8 التكوين يكون حسب الكفاءة المهنية	2.92	1.2262	3.39-2.60	7	محايد
9 التكوين أمر روتيني لا يزيد في مهارتك	2.66	1.6364	3.39-2.60	11	محايد
10 تكوين العمال يجب أن يكون بشكل دوري	2.44	1.1457	2.59-1.80	16	غير موافق
11 تجد أن فترة التكوين ملائمة	3.14	1.4709	3.39-2.60	4	محايد
12 أنت راض على مستوى التكوين	2.82	1.3951	3.39-2.60	9	محايد
13 تتغيب عن العمل بدون مبرر	*3.10*	0.9529	3.39-2.60	5	محايد
14 التكوين يكون داخل المؤسسة التي تعمل بها	2.82	1.4000	3.39-2.60	10	محايد
15 التكوين يكون باستخدام وسائل حديثة	2.82	1.2566	3.39-2.60	8	محايد
16 التكوين وسيلة لاكتشاف الأخطاء	2.58	1.2791	2.59-1.80	15	غير موافق

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss

1 – جاء في العبارة الأولى " التكوين أمر ضروري لا بد منه " وقد جاءت في الرتبة 6 ومتوسطها الحسابي المرجح لها هو (3.10) ،بانحراف معياري قدره (1.5551) ،مما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يدل على عينة الدراسة لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة والتي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ومنه نستنتج أن موظفي المؤسسة محايدون وغير متأكدين من أن التكوين أمر لا بد منه.

2 – جاء في العبارة الثانية " تقوم مديريتكم بتنظيم دورات تكوينية لعمالها" وهي تقع في الرتبة 1 ويبلغ المتوسط الحسابي لها (4.36) ،بانحراف معياري هو (0.4848) ،مما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يدل على الموظفين لديهم تصور ممتاز حول ما جاء في هذه العبارة والتي وقعت في الفئة (4.20-5) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يدل على أن الموظفين موافقين تماما على أن مديريتهم تقوم بتنظيم دورات تكوينية لعمالها.

3 – جاء في هذه العبارة الثالثة " التكوين يشمل كل المستويات الإدارية" وهي تقع في الرتبة 14 ويبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.58) ،بانحراف معياري قدره (1.0707) ،وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،على أن الموظفين لديهم تصور سيئ حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (1.80-2.59) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يدل على أن الموظفين غير متأكدون من أن التكوين يشمل كل المستويات الإدارية.

4 – جاء في هذه العبارة الرابعة " تمت برمجتك لدورات تكوينية سابقا" وهي تقع في الرتبة 3ويبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.28) ،بانحراف معياري (1.3254) ،وهو ما يدل على وجود تشتت في في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهو ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يبين أن بعض الموظفين لم يتم برمجتهم بدورات تكوينية سابقا.

5 – جاء في هذه العبارة الخامسة " غياب التكوين يسبب لك عائقا في ممارسة مهامك" وهي تقع في الرتبة 13ويبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.60) ،بانحراف معياري (1.1065) ،وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين على أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ، حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يبين أن الموظفين محايدين وغير متأكدين من أن غياب التكوين يسبب لهم عائقا في ممارسة مهامهم.

6 – جاء في هذه العبارة " المشاركة في دورة تكوينية هو من أجل تحسين الأداء " وهي تقع في الرتبة 2 ويبلغ متوسطها الحسابي (3.42) ،وانحراف معياري قدره (1.1082) ، وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (3.40-4.19)، حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يبين أن الموظفين موافقين على أن التكوين هو من أجل تحسين الأداء.

7 – جاء في هذه العبارة " الهدف من التكوين هو الترقية و الزيادة في الأجر " وهي تقع في الرتبة 12 ويبلغ متوسطها الحسابي (2.62) ،وانحراف معياري قدره (1.3981) ، وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وأن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ، حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يبين على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين.

8 – جاء في هذه العبارة " التكوين يكون حسب الكفاءة المهنية." وتقع في الرتبة 7 ويبلغ متوسطها الحسابي (2.92) ،وانحراف معياري قدره (1.2262) ، وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين على أن أغلب الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ، حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يبين على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين من أن التكوين يكون حسب الكفاءة المهنية.

9 – جاء في هذه العبارة " التكوين أمر روتيني لا يزيد من مهارتك " وتقع في الرتبة 11 ويبلغ متوسطها الحسابي (2.66) ،وانحراف معياري قدره (1.6364) ، وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين على أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ، حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يدل على أن الموظفين محايدين.

10 – جاء في هذه العبارة " تكوين العمال يجب أن يكون بشكل دوري " وتقع في الرتبة 16 ويبلغ متوسطها الحسابي (2.44) ،وانحراف معياري قدره (1.1457) ، وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور سيئ حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (1.80-2.59) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهو ما يبين أن الموظفين غير متأكدين من أن التكوين يجب أن يكون بشكل دوري.

11 – جاء في هذه العبارة " تجد أن فترة التكوين ملائمة " وتقع في الرتبة 4 ويبلغ متوسطها الحسابي (3.14) ،وانحراف معياري قدره (1.4709) ، وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين

،وهذا ما يبين على أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين من مدى ملائمة فترة التكوين .

12 – جاء في هذه العبارة " أنت راض على مستوى االتكوين " وتقع في الرتبة ويبلغ متوسطها الحسابي (2.82) ،وانحراف معياري قدره (1.3951) ، وهو ما يدل على وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين بالرضا على مستوى التكوين.

13 – جاء في هذه العبارة " تتغيب عن العمل بدون مبرر " وتقع في الرتبة 5 ويبلغ متوسطها الحسابي (3.10) ،وانحراف معياري قدره (0.9529) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت، وهذا يدل على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين.

14 – جاء في هذه العبارة " التكوين يكون داخل المؤسسة " وتقع في الرتبة 10 ويبلغ متوسطها الحسابي (2.82) ،وانحراف معياري قدره (1.40) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين على أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين.

15 – جاء في هذه العبارة " التكوين يكون بوسائل حديثة " وتقع في الرتبة 8 ويبلغ متوسطها الحسابي (2.82) ،وانحراف معياري قدره (1.2566) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين من أن التكوين يكون بوسائل حديثة.

16 – جاء في هذه العبارة " التكوين وسيلة لاكتشاف الأخطاء " وتقع في الرتبة 15 ويبلغ متوسطها الحسابي (2.58) ،وانحراف معياري قدره (1.2791) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يدل على أن الموظفين لديهم تصور سيئ حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة

(1.80-2.59) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أنه ليس هنالك موافقة على أن التكوين وسيلة لاكتشاف الأخطاء .

- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.**

جدول رقم (4-10): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الجواب
تكوين الموارد البشرية	2.95	1.1798	3.39-2.60	محايد

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لهذا المحور هو (2.95) ،وانحراف معياري قدره (1.1798) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذا المحور الذي يقع في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،أي أن موظفي المؤسسة محايدون ولديهم تقدير متوسط لعبارات هذا المحور.(الملحق رقم 8 يوضح المتوسط الحسابي للمحور الأول ص 136).

ثانيا – المحور الثاني : تحسين أداء المؤسسة

جدول رقم (4-11): توزيع إجابات الأفراد للمحور الثاني.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الفئة	الإجابة
1 ترى أنك تقوم بعملك على اكمل وجه بعد القيام بالتكوين	4.32	0.7125	5-4.20	3	موافق تماما
2 المجهود الفعلي هو الذي تقوم به	3.72	1.2460	4.19-3.40	5	موافق
3 تقييم رئيسك لأدائك يجعلك تشعر بعدم الراحة.	4.12	1.2558	4.19-3.40	4	موافق
4 يتم تقييمك من طرف رئيسك على اساس الكفاءة المهنية	4.60	0.4948	5-4.20	2	موافق تماما

5 التقييم داخل مؤسستكم يهدف الى تحسين الاداء	4.70	0.4629	5-4.20	1	موافق تماما
6 داخل مؤسستكم الهدف من التقييم مجرد اجراء اداري	2.88	1.3648	3.39-2.60	7	محايد
7 اداؤك بعد التكوين زاد من حيث الانتاجية	3.18	1.5477	3.39-2.60	6	محايد
8 اداؤك بعد التكوين قل من حيث المجهود	1.70	0.6468	1.79-1	8	غير موافق تماما
9 اداؤك بعد التكوين قل من حيث الزمن	1.52	0.7068	1.79-1	9	غير موافق تماما
10 لا يؤثر التكوين على الأداء	1.5	0.7071	1.79-1	10	غير موافق تماما

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

1 – جاء في العبارة الأولى " ترى أنك تقوم بعملك على اكمل وجه بعد القيام بالتكوين " وهي تقع في الرتبة رقم 10 ويبلغ متوسطها الحسابي (4.32) ،وانحراف معياري قدره (0.7125) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور ممتاز حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (4.20-5) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أنه هنالك موافقة تامة من طرف العاملين بقيامهم لأعمالهم على أكمل وجه

2 – جاء في العبارة الثانية " المجهود الفعلي هو الذي تقوم به " وهي تقع في الرتبة رقم 5 ويبلغ متوسطها الحسابي (3.72) ،وانحراف معياري قدره (1.2460) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (3.40-4.19) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أنه هنالك موافقة على أن المجهود الفعلي هو الذي يقوموا به.

3 – جاء في العبارة الثالثة " تقييم رئيسك لأدائك يجعلك تشعر بعدم الراحة " وهي تقع في الرتبة رقم 4 ويبلغ متوسطها الحسابي (4.12) ،وانحراف معياري قدره (1.2558) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور جيد حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في

الفئة (3.40-4.19) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن عملية التقييم تشعر الموظفين بعدم الراحة وتأثر على أدائهم ،وهذا راجع لخوفهم من حصولهم على تقييم سيئ.

4 – جاء في العبارة الرابعة " يتم تقييمك من طرف رئيسك على اساس الكفاءة المهنية " وهي تقع في الرتبة رقم 2 ويبلغ متوسطها الحسابي (4.60) ،وانحراف معياري قدره (0.4629) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور ممتاز حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (4.20-5) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين ليسوا متأكدين من أن التقييم يكون على أساس الكفاءة المهنية.

5 – جاء في العبارة الخامسة " التقييم يهدف الى تحسين الأداء " وهي تقع في الرتبة رقم 1 ويبلغ متوسطها الحسابي (4.7) ،وانحراف معياري قدره (0.4629) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يدل أن الموظفين لديهم تصور ممتاز حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (4.20-5) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين موافقون تماما على أن التقييم يهدف الى تحسين أداءهم.

6 – جاء في العبارة السادسة " داخل مؤسستكم الهدف من التقييم مجرد اجراء اداري " وهي تقع في الرتبة رقم 7 ويبلغ متوسطها الحسابي (2.88) ،وانحراف معياري قدره (1.3648) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور ممتوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين أن الهدف من التقييم مجرد إجراء إداري.

7 – جاء في العبارة السابعة " اداؤك بعد التكوين زاد من حيث الانتاجية " وهي تقع في الرتبة رقم 6 ويبلغ متوسطها الحسابي (3.18) ،وانحراف معياري قدره (1.5477) ، وهو ما يشير إلى وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين محايدين وغير متأكدين أن اداؤهم زاد من حيث الانتاجية بعد التكوين.

8 – جاء في العبارة الثامنة " اداؤك بعد التكوين قل من حيث المجهود " وهي تقع في الرتبة رقم 8 ويبلغ متوسطها الحسابي (1.7) ،وانحراف معياري قدره (0.6468) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور سيئ حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة

(1-1.79) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين غير موافقون تماما على أن اداؤهم قل من حيث المجهود بعد التكوين.

9 – جاء في العبارة التاسعة " اداؤك بعد التكوين قل من حيث الزمن " وهي تقع في الرتبة رقم 9 ويبلغ متوسطها الحسابي (1.52) ،وانحراف معياري قدره (0.7068) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما يدل على أن الموظفين لديهم تصور سيئ حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (1-1.79) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين غير موافقون تماما على أن اداؤهم بعد التكوين قل من حيث الزمن.

10 – جاء في العبارة العاشرة " لا يؤثر التكوين على الأداء " وهي تقع في الرتبة رقم 10 ويبلغ متوسطها الحسابي (1.5) ،وانحراف معياري قدره (0.7071) ، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين ،وهذا ما أن الموظفين لديهم تصور سيئ حول ما جاء في هذه العبارة التي وقعت في الفئة (1-1.79) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،وهذا يدل على أن الموظفين غير موافقون تماما على أن التكوين لا يؤثر على مستوى الأداء.

- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.**

جدول رقم (4-12) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الجواب
تحسين أداء المؤسسة	3.22	0.8210	3.39-2.60	محايد

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لهذا المحور هو (3.22) ،وانحراف معياري قدره (0.8210)، وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في اتجاه أجوبة الموظفين، وهذا ما يبين أن الموظفين لديهم تصور متوسط حول ما جاء في هذا المحور الذي يقع في الفئة (2.60-3.39) ،حسب ما يوضحه سلم ليكارت ،أي أن موظفي المؤسسة محايدون ولديهم تقدير متوسط لعبارات هذا المحور.

المطلب الخامس: تحليل وتفسير النتائج

الفرع الأول :طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) "لسميرنوف " للمتغيرين أكبر من 0.05 فنقول بأن التوزيع طبيعي ،وإذا ما كان مستوى المعنوية للمتغيرين أقل من 0.05 فهو لا يخضع للتوزيع الطبيعي ولا نستطيع عندها دراسة الفرضية.

الجدول رقم (4–13) يبين قيمة مستوى المعنوية لمختلف متغيرات الدراسة.

المتغيرات	مستوى المعنوية sig
واقع تكوين الموارد البشرية T1	0.200
تحسين أداء المؤسسة T2	0.085

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ بأن قيمة sig بالنسبة للمتغير المستقل " تكوين الموارد البشرية " هي 0.200 وهي أكبر من 0.05 إذا فهو يخضع للتوزيع الطبيعي.ونفس الشيئ بالنسبة للمتغير التابع "تحسين أداء المؤسسة " حيث قيمة sig هي 0.085 وهي أكبر من 0.05 إذا فهي تخضع للتوزيع الطبيعي ،وبناءا على هذا يمكن إكمال اختبار صحة الفرضيات.

بعد تحليل البيانات المتعلقة بالاستبيان نقوم بفحص العلاقة بين المتغيرات للوقوف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة أي اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية التي جاء ت كما يلي :

الفرع الثاني :اختبار الفرضيات

أولا – الفرضية الرئيسية :

تتعلق الفرضية ب:

H0 :لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول تأثير تكوين الموارد البشرية على أداء المؤسسة.

H1 :توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول تأثير تكوين الموارد البشرية على أداء المؤسسة.

و للإجابة على هذه الفرضية ، نقوم بالاعتماد على إختبار "Regression" فإذا كان مستوى المعنوية اقل من 0.05 =a فإننا نرفض فرضية العدم H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 .

جدول رقم (4–14) معامل الارتباط بين تكوين الموارد البشرية وتحسين الأداء

العبارة	معامل الارتباط
تكوين الموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة	0.987

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة بمخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.987 ،مما يدل على وجود علاقة بين تكوين الموارد البشرية وأداء المؤسسة ،حيث استخدم معامل ارتباط "بيرسون" للتعرف على ما إذا كانت هنالك علاقة بين تكوين الموارد البشرية و أداء المؤسسة.

جدول رقم (4–15): يوضح درجة الارتباط بين تكوين الموارد البشرية و أداء المؤسسة

معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	معامل الثبات	A
0.987	0.974	0.000	0.687	1.196

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من هذا الجدول أن قيمة معامل التحديد هي 0.974.، مما يدل على أن هناك علاقة بين تكوين الموارد البشرية و أداء المؤسسة ، حيث يبلغ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل 0.987، أي هناك علاقة طردية بين تكوين الموارد البشرية و أداء المؤسسة كما يوضح معامل التحديد أن 97% من التغيرات التي تحدث في المتغيرات على الأداء يمكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل "التكوين"، أما باقي المتغيرات والمتمثلة ب 3% تفسرها متغيرات أخرى تأثر على الأداء.

وتكون صياغة معادلة خط الانحدار بين تكوين الموارد البشرية و أداء المؤسسة كما يلي :

يتضح من تحليل نتائج التحليل الإحصائي بأن "y= 1.196+0.687x" بحيث y هي المتغير التابع والمتمثل في "أداء المؤسسة " و x هي المتغير المستقل والمتمثل في "تكوين الموارد البشرية " أي زيادة وحدة واحدة من تكوين الموارد البشرية يؤدي الى زيادة 0.687 وحدة من أداء المؤسسة ،و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و عليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض فرضية العدم H0 .

ثانيا – الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية.

1. متغير الجنس:

H0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الجنس.

H1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الجنس.

بعد القيام باختبار " Anova" يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

2 – متغير الوظيفة .

H0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الوظيفة .

H1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الوظيفة.

بعد القيام باختبار " Anova" يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

3 – متغير المستوى التعليمي.

H0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

H1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

بعد القيام باختبار " Anova" يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

4 – متغير الخبرة.

H0: لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الخبرة .

H1: توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء تعزى إلى متغير الخبرة .

بعد القيام باختبار " Anova" يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي اقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض فرضية العدم H_0.

خلاصة الفصل:

من خلال معاينتنا للمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 50 عامل ومن خلال الاستقراء الشامل لإجابتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج بان للتكوين حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هده المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح للتكوين أو الدور البارز الذي يتجلى من خلال الدورات التكوينية المكثفة و المتزامنة مع متطلبات وتطلعات التكنولوجيا

إذ يظهر بان الأداء المتناسق داخل المؤسسة فيما بين الوظائف المختلفة و بالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز كالإنتاج أو تقديم خدمة أو غيرها فبالتكوين المنتظم و المنسق يمكن للأداء أن يتحسن على مستوى إدارة الموارد البشرية وعلى مستوى المؤسسة ككل.

خاتمة عامة



خاتمة عامة

من خلال كل ما تعرضه في الموضوع فيما يخص أهمية تكوين العنصر البشري ودوره في تحسين أداء المؤسسة يمكننا القول أن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه إذ يعتبر هذا العنصر حساسا وفاعلا.

فكل الدراسات وكل النظريات أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، حيث اثبت ذلك كل المفكرين على أنه أساس كل ثروة، و على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا المورد وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه في مقدمة عوامل الإنتاج باعتباره المحرك الأساسي لها، كما أن المؤسسات إذا أرادت أن تحسن من أدائها فعليها تحسين قدرات ومهارات عمالها، وهذا لن يكون إلا من خلال التكوين الذي أصبح يعد ضرورة حتمية على كل المؤسسات لما يهددها من تغيرات كبيرة وتطورات تكنولوجية ومنافسة شرسة ، فالتكوين هو السبيل الأمثل لمواجهة كل هذه والتغيرات والتحديات.

ولقد تطرقنا في موضوعنا إلى التكوين و تأثيره على الأداء لذلك يجب على المؤسسات أن تولي اهتمامها لإدارة الموارد البشرية، وتعطي لها المكانة المناسبة بما فيها التكوين الذي يعمل على النهوض بأداء المؤسسة نحو الأفضل وإعطاء لها مؤشرة الدخول في صف المؤسسات الدولية المتقدمة ، ويكون لها بمثابة السند والسلاح الذي تقاوم به من أجل البقاء والاستمرار.

وعليه فالمؤسسة التي تقوم بتكوين أفرادها قد يمكنها من معرفة مستوى أداء الفرد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له وهذا من خلال تقييم أدائه من خلال كل عملية إنتاجية .

ومن هذا السياق يمكن الخروج ببعض الاقتراحات والتوصيات التي تخدم هذا الموضوع:

- **الاقتراحات والتوصيات:**

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

1- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم والذي من خلاله تحقق الهدف الأساسي وهو رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها وتحسين أدائها.

2- يجب التخطيط للتكوين بشكل محكم أي بناء التكوين على أساس تخطيط سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والمتمثلة في المعلومات أو المهارات أو القدرات أو الاتجاهات المراد تنميتها في الأفراد المعنيين أومعالجة المشاكل التي المؤسسة .

3- ضرورة إتاحة الفرصة أمام المتكون لتطبيق ما عاد به من معلومات وما اكتسبه من مهارات ومعارف من البرامج وتزويده بالمعلومات اللازمة لذلك.

4- توفير الوسائل المادية ويكون هذا بالزيادة في الاعتمادات المالية الخاصة بالتكوين (ميزانية التكوين).

5- إيجاد تقييم فعال و مستمر لا يقصد لذاته بل يهدف لتحسين نتائج التكوين.

6- تنظيم مستمر لدورات تكوينية خلال فترات منتظمة للموظفين في الوظائف إدارية من أجل تحسين وزيادة معلوماتهم وجعلهم على علم بأحدث ما توصلت إليه علوم الإدارة.

7- الاقتراح الأخير هو تزويد المسؤولين بثقافة تكوينية قبل مبادرة تطبيقه لأن الكثير من المسؤولين لا يستوعب دور التكوين.

- **التوصيـات:**

بعد استعراضي لمجموعة من النتائج التي أراها كافية لصياغة بعض التوصيات ممكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص.

1- إن دراسة التكوين في المؤسسات، يعبر على جانب كبير من الأهمية ويجب أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمؤسسة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند إلى التكوين وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة أهداف العمل.

2- يجب التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا في المؤسسات المختلفة اتجاه التكوين وربط هذه الوجهات بطبيعة نشاط المؤسسة والبيئة المحيطة بها وتركيب الإدارة العليا والتكوين الثقافي.

3- إن من الأهمية أيضا التعرف على مدى التنسيق بين عمليتي تخطيط التكوين وتقييمه ودرجة التأثير المتبادل بين هاتين الوظيفتين.

4- إن تحسين الأداء لا يتحقق دون أن تتوفر رغبة صادقة من طرف العمال أنفسهم ،ومستوى وعيهم وإدراكهم بأهمية وضرورة التكوين.

5- إن تحسين وزيادة الأداء لا يمكن أن يتحقق دون تكوين العمال على التكنولوجيات الحديثة وهذا من أجل الوصول إلى تأهيلهم وتحسين أدائهم.

6- توفير الوسائل الضرورية لعملية التكوين مثل القاعات، الكتب، والمؤطرين ذوي الكفاءات العالية، وتوفير آلات وتكنولوجيات حديثة للتعلم عليها من أجل رفع مستوى الأداء.

- **أفاق الدراسة:**

إن عملي المحدود، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع، ومن أجل فتح أفاق جديدة للبحث في هذا المجال

الواسع أقترح المواضيع الآتية:

- ✓ دور التكوين في رفع انتاجية لمؤسسة.
- ✓ دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل أداء المؤسسة.
- ✓ أهمية وجود برنامج تكويني بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية.
- ✓ واقع تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة في ظل التكنولوجيا.

قائمة المصادر و المراجع



قائمة المراجع

أ/ الكتب:

1- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية -2003 .

2- صلاح الدين عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية مصر 1999-2000.

3- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلامة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

4- محمد ماهر عليش،إدارة الموارد البشرية،دار غريب القاهرة 1981.

5- إبراهيم القمري،الأفراد و السلوك التنظيمي،دار الجامعات المصرية،القاهرة 1989.

6- خميس السيد إسماعيل، إدارة العامة و التنظيم الإداري، دار النشر الجزائر،2000.

7- عمر عفيفي ،إدارة الموارد البشرية، مؤسسة ،زهران ،البمن سنة 1991.

8- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر،ط2004 .

9- مؤيد سعيد سالم ، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي،جدار الكتاب العالمي،عمان،الأردن.2000

10- عادل حسن إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر،،سنة1985.

11- حورية طبة و نواعم عباسي، إتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد جامعة قاصدي مرباح ورقلة2007.

12- محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، قرطبة للنشر و التوزيع، تونس ط1، 2007

13- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة :مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

14- أمين ساعاتي ،إدارة الموارد البشرية ،التدريب من النظري إلى التطبيقي ،دار الفكر العربي،مصر، 1998.

15- خالد عبد الرحيم مطر الهيدي ، إدارة الموارد البشرية ،دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن .

16- محمد عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية القاهرة مصر،1993.

17- نضمي شحادة، محمد أرسلان و رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء،عمان ،الأردن، 2000.

18- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، .1975

19- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية،الطبعة الخامسة،مصر، الاسكندرية، ،1999.

20- بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1984.

21- فؤاد الشيخ سالم و آخرون : المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني الطبعة الخامسة ، 1995 .

22- حسين الدوري ، الاعداد و التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة ، 1976 .

23- يرقي حسين رسالة الماجيستير ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ،جامعة الجزائر 1996 .

24- اسماعيل حمزي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة تخرج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010.

25- أبو النيل،علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية ، بيروت، 1985.

26- عادل جوة وغسان القلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، القاهرة ، مصر،1993.

27- طلعت دياب، الاحتياجات التكوينية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها، منظمة العمل العربية، الجزء الأول، 1994.

28- حسن احمد الطعاني، التدريب دار الشروق للنشر،الأردن،2002.

29- عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية- معهد الإدارة العامة- مصر- سنة 1985 .

30- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية" منظور القرن الحادي والعشر ين

31-بسيوني محمد البرادعي،تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ،لإيتراك للطباعة و النشر،مصر/ط2005/01.

32- زهير ثابت، كيفية تقييم اداء الشركات والعمالين ،دار النهضة العربية ،مصر،2001 .

33- فالح صالح ،إدارة الموارد البشرية ،دار حامد للنشر و التوزيع،القاهرة،مصر/2004 .

34- جاري ديسلو،إدارة الموارد البشرية ،ترجمة :سيد محمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ،دار المريخ للنشر،الرياض- ط 2003/08 .

35- عبد المحسن ،النعساني،إدارة الموارد البشرية ،حلب ،2007

36- ظاهر محمود كلالة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية،جامعة عمان ،الاردن .2001

37- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر، 2006.

38- محمد محمود يوسف "البعد الإستراتيجي للتقييم المتوازن لأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2005.

39- الشيخ الداوي "تحليل الأسس النظرية، مفهوم الأداء محاولة الباحث" جامعة الجزائر، العدد 07 ، 2009-2010.

ب/ المذكرات:

1- محمد كربوسة و خالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر2004.

2- اسماعيل حمزي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة تخرج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، .2010

3- خديجة سيدي موسى، مكانة التكوين ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، .2011

4- سليمة سعيداني، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية مذكرة تخرج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المدية.

5- هجيرة دهال، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إدارة أعمال، .2006

6- حسين يرقي رسالة الماجيستير ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ،جامعة الجزائر1996.

قائمة الملاحق



الملحق رقم 1 :الاستبيان.

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة حول موضوع "دور تكوين الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة الإقتصادية " ،قمت بصياغة هذا الاستبيان وذلك لأجل التعرف على واقع تكوين الموارد البشرية في المؤسسة والتحقق من العلاقة الموجودة بين التكوين وتحسين الأداء.

ولذلك أخي الموظف نتوجه إليكم بهذا الاستبيان راجين منكم الاجابة عليه بكل موضوعية وصدق ،مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية وللغاية العلمية فقط.

المحور الأول : تكوين الموارد البشرية

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1 التكوين أمر ضروري لا بد منه					
2 تقوم مديريتكم بتنظيم دورات تكوينية لعمالها					
3 التكوين يشمل كل المستويات الإدارية					
4 تمت برمجتك لدورات تكوينية سابقا					
5 غياب التكوين يسبب لك عائقا في ممارسة مهامك					
6 المشاركة في دورة تكوينية هو من أجل تحسين الأداء					
7 الهدف من التكوين هو الترقية والزيادة في الأجر					
8 التكوين يكون حسب الكفاءة المهنية					
9 التكوين أمر روتيني لا يزيد في مهارتك					
10 تكوين العمال يجب أن يكون بشكل دوري					
11 تجد أن فترة التكوين ملائمة					
12 أنت راض على مستوى التكوين					

13 تتغيب عن العمل بدون مبرر					
14 التكوين يكون داخل المؤسسة التي تعمل بها					
15 التكوين يكون باستخدام وسائل حديثة					
16 التكوين وسيلة لاكتشاف الأخطاء					

المحور الثاني : تحسين الأداء

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1 ترى أنك تقوم بعملك على اكمل وجه بعد القيام بالتكوين					
2 المجهود الفعلي هو الذي تقوم به					
3 تقييم رئيسك لأدائك يجعلك تشعر بعدم الراحة.					
4 يتم تقييمك من طرف رئيسك على اساس الكفاءة المهنية					
5 التقييم داخل مؤسستكم يهدف الى تحسين الاداء					
6 داخل مؤسستكم الهدف من التقييم مجرد اجراء اداري					
7 اداؤك بعد التكوين زاد من حيث الانتاجية					
8 اداؤك بعد التكوين قل من حيث المجهود					
9 اداؤك بعد التكوين قل من حيث الزمن					
10 لا يؤثر التكوين على الأداء					

المحور الثالث : المعلومات الشخصية.

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- نوع الوظيفة :

موظف إداري ☐ موظف تقني ☐

3- المستوى التعليمي :

جامعي ☐ غير جامعي ☐

4- الخبرة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 11 إلى 20 ☐

21 سنة فأكثر ☐

الملحق 2 : اختبار معامل Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	26

الملحق 3 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

SEXE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	33	62,3	66,0	66,0
	FAMME	17	32,1	34,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,7		
Total		53	100,0		

الملحق 4 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

Qualeti

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف تقني	24	45,3	48,0	48,0
	موظف اداري	26	49,1	52,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,7		
Total		53	100,0		

الملحق 5 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

Nouv

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamii	38	71,7	76,0	76,0
	ghayr jamii	12	22,6	24,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,7		
Total		53	100,0		

الملحق 6 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

EXPIRIENSE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 ET MOIN	12	22,6	24,0	24,0
	5-10 ANS	15	28,3	30,0	54,0
	11-20 ANS	13	24,5	26,0	80,0
	21 ET PLUS	10	18,9	20,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,7		
Total		53	100,0		

الملحق 7 : نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	50	3,10	1,5551	,202
A2	50	4,36	0,4848	,163
A3	50	2,58	1,0707	,151
A4	50	3,41	1,3254	,187
A5	50	2,60	1,1065	,156
A6	50	3,42	1,1082	,157

A7	50	2,62	1,3981	,198
A8	50	2,92	1,22262	,173
A9	50	2,66	1,6364	,231
A10	50	2,44	1,1457	,162
A11	50	3,14	1,4709	,208
A12	50	2,82	1,3951	,197
A13	50	3,10	,9529	,135
A14	50	2,82	1,4000	,199
A15	50	2,82	1,2566	,178
A16	50	2,58	1,2791	,181

الملحق رقم 8 :يوضح المتوسط الحسابي للمحور الأول.

Statistiques

T1

N	Valide	50
	Manquante	3
Moyenne		2,9538
Ecart-type		1,17984

الملحق 9 : نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني .

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
B1	50	169	4,32	0,7125
B2	50	206	3,72	1,2460
B3	50	206	4,12	1,2558
B4	50	85	4,60	0,4948
B5	50	235	4,70	0,4629
B6	50	198	2,82	1,3648
B7	50	159	3,18	1,5477
B8	50	225	1,70	0,6468
B9	50	224	1,52	0,7068
B10	50	225	1,50	0,7071
N valide (liste)	50			

الملحق رقم 10: يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

Statistiques

T2

N	Valide	50
	Manquante	3
Moyenne		3,2240
Ecart-type		,82104

الملحق11 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لسميرنوف

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistique	ddl	Signification
T1	,096	50	,200*
T2	,117	50	,085

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

الملحق 12 : إختبار Regression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,987[a]	,974	,973	,13465

a. Valeurs prédites : (constantes), T1

الملحق 13 : إختبار دالة الانحدار

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,196	,052		23,091	,000
	T1	,687	,0116	,987	42,118	,000

a. Variable dépendante : T2

الملحق 14 : إختبار Anova لمتغير الجنس

ANOVA

SEXE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	11,220	17	,660	6,332	,000
Intra-groupes	,000	32	,000		
Total	11,220	49			

الملحق 15 : إختبار Anova لمتغير نوع الوظيفة

ANOVA

Qualeti

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	11.280	17	,664	17.694	,000
Intra-groupes	1.200	32	,038		
Total	12,480	49			

الملحق 16: إختبار Anova لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

Nouv

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	7,920	17	,466	12,424	,000
Intra-groupes	1,200	32	,038		
Total	9,120	49			

الملحق17 : إختبار Anova لمتغير الخبرة

ANOVA

EXPIRIENSE

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	54,980	17	3,234	86,243	,000
Intra-groupes	1,200	32	,038		
Total	56,180	49			