

مدرسة الدراسات العليا التجارية

الجزائر

EHEC

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

أثر التكوين على تحسين أداء الموارد البشرية

الحالة: وحدة طونيك بوسماعيل

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: مداغ محمد الشريف

من إعداد الطالبة:

جلولي زينب

الدفعة: الخامسة

جوان 2018

مدرسة الدراسات العليا التجارية

الجزائر

EHEC

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

أثر التكوين على الموارد البشرية وإتقان

أدائها الشاملة

الحالة: وحدة طونيك ببوسماعيل

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور مداغ محمد الشريف

من إعداد الطالبة:

جلولي زينب

الدفعة: الخامسة

جوان 2018

إهداء

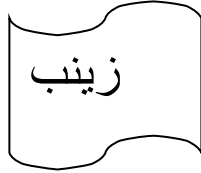
إلي أغلي ما املك في الوجود والذي حفظها الله ورعاها،

وأطال في عمرهما، ورحمهما كما ربياني صغيرا،

إلي الغاليين أخي رياض، احمد الطاهر، وخطيبي حمزة،

إلي أختي شياء وزوجها بلال،

دون أن أنسى الأهل والأصدقاء، خاصة عمتي حدي وعمي حسان، ومايا.



شكر وتقدير:

أولاً وقبل كل شيء اشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني في انجاز هذا العمل. كما تقدم بأسمى تشكراتي إلى الأستاذ الدكتور مداغ محمد الشريف الذي ساعدني كثيراً في انجاز وإتمام هذا العمل، كما أوجه جزيل الشكر إلى جميع أساتذة وموظفي مدرسة الدراسات العليا التجارية، دون أن أنسى موظفي مؤسسة طونيك خاصة السيد العمر اوي الذي ساعدني كثيراً خلال فترة تربي في المؤسسة، وكل من ساعدني على انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

الملخص:

يعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في المؤسسة، مهما كان طابعها، اقتصادية كانت أو صناعية أو أي شكل آخر يمكن لها أن تكون عليه، ومن بين الوظائف الأساسية التي يمارسها العنصر البشري بدوره هو عملية التكوين.

عملية تكوين العمال من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، تهدف المؤسسة من خلالها إلى التحسين في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أدائها العام، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوط مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها بصفة خاصة بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا للتأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح والفعال.

Résumé :

L'élément humain est l'élément le plus important de l'entreprise, quelle que soit sa nature économique, industrielle ou autre, parmi les fonctions fondamentales exercées par l'élément humain, à son tour, le processus de formation.

La configuration des fonctions de base et la stratégie de gestion des ressources humaines, la Fondation a pour but d'améliorer la performance des ressources humaines, puis performance et est en fait le système est par étapes sont interdépendant et compte tenu de l'importance de, ce système est son impact sur le nombre de joueurs dans l'entreprise, l'entreprise en général et la gestion des ressources humaines en particulier.

Examen de ce dernier en s'assurant ses objectifs souhaités parfaitement et cela veillant à ce que toutes les conditions sont fournies dans la configuration réussie et efficace.

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات الأداء	18
02	قائمة معايير التقني	24
03	ترتيب العمال حسب المقارنة	25
04	أهم الفروقات بين التكوين والتدريب	65
05	حالة الموظفين في مؤسسة طونيك لسنة 2018	68
07	بعض مؤشرات التكوين لسنة 2016	79
08	بعض مؤشرات التكوين لسنة 2017	79
09	يوضح دورات التكوين المتوقعة لسنة 2017	79
12	نسب المكافآت التي يتلقاها المتكونين	83
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	96
14	توزيع أفراد العينة حسب السن	97
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	98
16	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	99
17	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	100
18	نسبة رضا أفراد العينة عن منصبهم في المؤسسة	101
19	كيفية إدراك أفراد العينة للتكوين في المؤسسة	102
20	حاجة أفراد العينة إلى التكوين	103
21	عدد المرات التي استفاد منها أفراد العينة من عملية التكوين	104
22	مدى اعتماد مؤسسة طونيك على تحديد الاحتياجات التكوينية	106
23	مدى إشراك أفراد العينة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية	107
24	مدى تجسيد التكوين إلى نتائج فعلية	108

جدول الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية	07
02	أنشطة الموارد البشرية	09
03	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	17
04	خطوات تقييم الأداء	23
05	أهداف التدريب	32
06	بطاقة معلومات لمؤسسة طونيك	66
07	تنظيم أفراد المؤسسة	69
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك	71
10	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	88
11	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	96
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	97
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	98
14	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبر	99
15	توزيع أفراد العينة من خلال المنصب	100
16	نسبة أفراد العينة الراضين عن مناصبهم	101
17	مدى إدراك أفراد العينة للتكوين في مؤسسة طونيك	102
18	حاجة أفراد العينة إلى التكوين	104
19	عدد المرات التي استفاد منها أفراد العينة من دورة تكوينية	105
20	اعتماد مؤسسة طونيك على تحديد الاحتياجات التكوينية	106
21	نسبة إشراك أفراد العينة في تحديد الاحتياجات التكوينية	107
22	مدى تجسيد عملية التكوين إلى نتائج فعلية	108

قائمة المختصرات

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	CNAS
محضر لفضي	PV
رقم الأعمال	CA
ضريبة على الربح	IBS
الدخل الوطني الأدنى الخام	SNMG

الفهرس

❖ مقدمة عامة.....أ	
❖ الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء.....02	
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.....02	
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....02	
المطلب الثاني: أهداف وأهمية الموارد البشرية.....05	
المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....08	
المطلب الرابع: تخطيط الموارد البشرية.....10	
المطلب الخامس: تحديات إدارة الموارد البشرية.....14	
المبحث الثاني: ماهية الأداء وكيفية تقييمه.....16	
المطلب الأول: ماهية الأداء.....16	
المطلب الثاني: توجيه الأداء.....18	
المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء وأداء العاملين.....20	
المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء.....22	
❖ الفصل الثاني: مفاهيم أساسية للتكوين.....27	
المبحث الأول: مفاهيم عامة عن التدريب.....28	
المطلب الأول: مفهوم وأنواع التدريب.....28	
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب.....30	
المطلب الثالث: خطوات وطرق التدريب.....33	
المطلب الرابع: تقييم التدريب.....35	
المبحث الثاني: مفاهيم قاعدية للتكوين.....37	
- المطلب الأول: المفهوم والتطور التاريخي للتكوين.....37	
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين.....39	
- المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأساسه.....44	
- المطلب الرابع: إجراءات وأساليب التكوين.....48	
● المبحث الثالث: سياسة التكوين.....49	
- المطلب الأول: ماهية الاحتياجات التكوينية.....49	
- المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.....55	

59.....	-	المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية
63.....	-	المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات التكوين
64.....	-	المطلب الخامس: الفرق بين التدريب والتكوين
65.....	❖	الفصل الثالث: دراسة التكوين في مؤسسة طونيك ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية
65.....	•	المبحث الأول : تقديم مؤسسة طونيك الصناعية
65.....	-	المطلب الأول : مفهوم مؤسسة طونيك و نشأتها
69.....	-	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لطنونيك وظائفها و نشاطاتها
75.....	-	المطلب الثالث: سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة طونيك
89.....	•	المبحث الثاني: سياسة التكوين في مؤسسة طونيك
89.....	-	المطلب الأول: الأول منهجية الدراسة
90.....	-	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة
92.....	-	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة
96.....	-	المطلب الرابع عرض وتحليل نتائج الاستبيان
112.....		خاتمة عامة

مقدمة عامة:

أصبحت المؤسسة اليوم فضاء لإحداث تغيير وتحول في شتى مجالات نشاطها، وبالأخص في المجال المرتبط أساسا بالنشاط البشري والتفاعلي، فالمؤسسة بمفهومها الحديث ليست مجموعة من الوسائل المادية بل ابعد واشمل من ذلك، حيث أصبحت هذه الأخيرة مركز لتنمية البشرية وتطوير العلوم، والمعارف والتكنولوجيا وكذا انتقال الخبرة والكفاءة من جيل إلى جيل عن طريق حسن استثمار المورد البشري وبالأخص التكوين بشتى أبعاده ومفاهيمه الحضارية والعلمية.

فعلا أصبحت المؤسسة نظرا لما تواجهه من مقتضيات المحيط المنطلق القاعدي لبناء الفرد من خلال الاستثمار بإشكاله المتعددة من انتقاء العامل وتوظيفه إلى غاية تقاعده وانتهاء مساره المهني الاجتماعي.

لذلك فان الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وتنميتها، يعد العنصر الموجه للتقدم وتراكم رأس المال، وان التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الموارد البشرية لكونها المصدر الرئيسي لإعداد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة للتكيف مع التحديات الجديدة والمستمرة، وهذا ما اكسب الموارد البشرية أهمية كبيرة . فبالنظر إلى التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، فقد ألقى بضلاله على المؤسسات الاقتصادية واجبات ومسؤوليات جديدة تمثلت في تكوين وتنمية الموارد البشرية ، حتى تكسبها المهارات والمعارف التي تساعد على تحسين وتطوير أدائها، ما يساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق سوف نتناول في دراستنا اثر التكوين على تحسين اداء الموارد البشرية سبب اختياري لموضوع البحث يعود إلى:

تم اختيارنا لدراسة والاهتمام بموضوع التكوين لعدة أسباب ولعل من أبرزها:

- حداثة هذا الموضوع لم يكتسبه من أهمية قصوى في تحديث وتنمية المشروع ما يمكن الإشارة إلى أن كون هذا الموضوع يتماشى مع واقع المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة طونيك بصفة خاصة وذلك لكون هذه الأخيرة بحاجة ماسة وملحة للنهوض بالتكوين للوصول بالمؤسسة إلى إحداث التغيير المنشود وكذا بناء الكفاءات الضرورية اللازمة لهذا التغيير.
- رغبتني في الاطلاع على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتكوين الموارد البشرية.

من بين الأهداف التي من خلالها نرجو أعداد هذا البحث العلمي والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بمدرسة الدراسات العليا التجارية تكمن في:

- اكتساب بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع التكوين بمفهومه العالمي وكذا الإلمام بشتى متطلبات ومبادئ إدارة التكوين بالمؤسسة .

- تم اختيارنا لمؤسسة طونيك وذلك لكونها تحوز على تجربة أولية في مجال تحقيق دورات تكوينية بغض النظر عن الأطر والأبعاد الإستراتيجية لذلك.

من خلال مساهمتنا لانجاز هذا البحث العلمي نتدرج إشكالية البحث كالتالي:

ما مدى تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية؟

والتي نتدرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة التكوين بتحسين الأداء؟

- ما هو التكوين وما مدى أهميته بالنسبة للموارد البشرية؟

- هل مؤسسة طونيك تعتمد في سياستها التوجيهية على التكوين ومدى أثره على تحقيق تنمية الموارد البشرية؟

- ما هو واقع التكوين في المؤسسة وما مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية؟

وحتى نتمكن من إعداد هذا البحث على أرض الواقع ارتأينا الاعتماد على بعض الفرضيات والتي تعتبر بمثابة منطلق بحث هذا ومن ابرز الفرضيات :

ف1: يساهم التكوين إلى حد كبير في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.

ف2: إن جهود المؤسسة المبذولة في مجال تكوين الموارد البشرية لا تعتمد في محتواها على سياسة محكمة في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والتكوين بصفة خاصة.

ف3: وجود معوقات في هيكلة الموارد البشرية والتكوين مما أدى إلى عدم فعالية التكوين وعدم تأثيره على أداء الأفراد.

منهجية الدراسة:

إن طبيعة موضوع دراستنا استدعت الاعتماد على منهجية علمية من خلالها اجتزنا عدة مراحل من أبرزها مرحلة اكتشاف وتحديد إشكالية الدراسة بكل مقتضياتها: الزمان، المكان، وكذا المفاهيم المرتبطة بذلك إن هذه المرحلة ما هي إلا منطلق انجاز بحثنا هذا، أما فيما يخص المرحلة الثانية فيمكن اعتبارها مرحلة تجسيد الدراسة الميدانية والتي من خلالها نقوم باختيار الأدوات العلمية الأنسب لانجاز هذه

الدراسة الميدانية. وللتأكد كذلك من صحة هذه الفرضيات السابقة اتبعنا منهجية من 01-02-2018 حتى 31-05-2018 واستعملنا عدة مصادر لانجاز وإتمام البحث والتي تتمثل في:

- الكتب المتخصصة في التكوين والتدريب والموارد البشرية والأداء.
- البحث في الانترنت .
- مذكرات سابقة.
- ملاحظات مباشرة في الدراسة الميدانية.
- جمع المعلومات من مؤسسة طونيك وذلك عن طريق الملاحظة الميدانية، الاستبيان، المقابلة، الملاحق، تحليل ومعالجة المعلومات بمساعدة لوجسيال Excel .

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من الفرضيات السابقة سنقوم بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول والتي يمكن ايضاها كالتالي:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية وأدائها الشاملة، والذي بدوره قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول والذي يتمثل في مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني ماهية الأداء وكيفية تقييمه.

الفصل الثاني: والذي يتمحور حول مفاهيم قاعدية حول التدريب والتكوين، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول يتمثل في مفاهيم شاملة عن التدريب، والمبحث الثاني يتمثل في مفاهيم عامة عن التكوين، أما المبحث الثالث فسنحدث فيه عن سياسة التكوين.

الفصل الثالث: والذي يمثل الفصل التطبيقي والعملي في البحث، والذي سنتحدث فيه عن سياسة التكوين في مؤسسة طونيك، والذي بدوره سنقسمه إلى مبحثين، المبحث الأول سنتناول فيه مفاهيم عن المؤسسة موضوع البحث، أما المبحث الثاني فهو عبارة عن سياسة التكوين في مؤسسة طونيك والذي سيتدرج تحته دراسة حالة بالاستبيان ومقابلة، منهجية الدراسة ، تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء

يعتبر العنصر البشري العنصر الأهم والأساسي في كل منظمة ومؤسسة مهما كان طابعها (اقتصادي، صناعية، سياسية...)، أما باقي العناصر (المالية والمحاسبة والتكنولوجيا...) فهي عبارة عن كماليات قام الفرد باختراعها لتسهيل عليه عمله، لذلك فمهما بلغ العالم من تطور وتقدم يبقى العنصر البشري هو المسئول عن ذلك فهو المخطط والمفكر والمخترع والمسير والمراقب والمدبر، فلا يمكن لباقي العناصر أن تقوم بكل ذلك لوحدها لولا تدخل العنصر البشري. ولأهمية الفرد القصوى في تطوير والنهوض بالمؤسسات والمنظمات ازداد الاهتمام به، يعتبر أهم عنصر من عناصر التنمية حيث انه يمثل ورقة ربح يجب حسن استغلالها واستثمارها للمحافظة على نجاح المؤسسات.

وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمراً مشروعاً، لذلك فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتكوينها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية لها وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات.

وبذلك فالعنصر البشري هو العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة، باعتباره مورد استراتيجي متميز، يساهم أدائه بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة حتى أن البعض يرى أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية:

يعتبر عمل إدارة الموارد البشرية عملية جزئية من عملية الإدارة الكلية للمؤسسة، حيث أنها تختص بالجانب البشري فقط، وهي آلية تحمل كل مواصفات عملية الإدارة من خلال وظائفها الإدارية المتجسدة في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة للقوى العاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

- لقد عرف الكثير من الكتاب إدارة الموارد البشرية بتعاريف مختلفة، ومع ذلك نرى إن أغلبية هذه التعاريف ركزت على الدور الذي تؤديه من خلال مهامها ومساراتها، ومن بين هذه التعاريف مايلي:
- ويرى (زيد منير عبوي) "والتي عرفها بإدارة شؤون الموظفين: هي مجموعة من الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابة المتعلقة بتعبئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامها ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة"¹
- أما بالنسبة لـ "سكيلا" أما بالنسبة فقد عرفها كمايلي: "هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة، ويشمل ذلك عمليات التعيين والتقييم الأداء إما بالنسبة والتنمية والتعويض والمرتبات، وتقييم الخدمات الصحية والاجتماعية.
- كما يعرفها فرنش Frensh "إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".
- أما مارتن Marten "فقد عرفها كمايلي "إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشتمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"²
- ويرى Bartoli "إدارة الموارد البشرية تهتم أساسا بالأفراد في جميع المستويات التنظيمي، من حيث ترتيب العاملين، الأجور، المفاوضات مع تنظيم العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد"³

لقد أطلقت عدة تسميات على إدارة الموارد البشرية من قبل كتاب الإدارة، فهناك من سماها إدارة الأفراد وهناك من سماها إدارة الشؤون العاملين، وهناك من سماها إدارة القوى العاملة، وهناك من سماها إدارة الموارد البشرية الذي حل محل بقية المصطلحات الأخرى، كونه أكثر شمولاً وأكثر تجاوباً مع

¹ زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، 11.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مدخل تطبيقي معاصر إلى إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص، 16.

³ Bartoli, (A) : le management dans l'organisation publique, Dunod, Paris, 1997, p.111.

المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، فهو يتعامل مع الفرد من منطلقات جديدة باعتباره عنصرا مستقلا ومؤثرا وليس باعتباره عنصرا تابعا، وباعتبار إن إدارة الموارد البشرية لا يقتصر دورها على التعامل يوما بيوم مع المشاكل كما هو الحال إدارة الأفراد، وإنما المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

رغم الاختلاف التعبيري بين التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية، إلا أننا نرى أن جميع هذه التعاريف تصب في معنى واحد، وهو أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن عملية جزئية من الإدارة الكلية للمنظمة، وهي تعتبر من الوظائف الأساسية في جميع المنظمات، ويتمثل عملها في دراسة الفرد أو الموارد البشرية من أول يوم دخوله للمنظمة وكل ما يتعلق بعمله وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى القوى العاملة إلى يوم انتهاء عمله بالمؤسسة كما يمكن الإشارة إلى أن عملية إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة على تنمية فصل التطوير وكذا صيانة المورد البشري باعتباره الرأس المال القاعدي لنجاح المشروع المؤسسي.

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية منذ بداية حياة الإنسان حتى تاريخنا المعاصر وذلك النحو التالي:¹

● المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:

منذ فجر التاريخ والإنسان قادر على سد احتياجاته الشخصية من مأكّل ومشرب وملبس من خلال تكيفه مع البيئة المحيطة به، ثم بدأ ينتج بعض السلع المتخصصة ويتبادلها مع الآخرين ثم بدأ بتقسيم العمل أو تخصيص العمل بينه وبين أفراد أسرته ثم بدأ يستعين ببعض الأشخاص ليساعد على تقديم السلعة وبدأت تتكون الجماعات، ثم انتقل الإنسان إلى نظام القبائل التي تتخصص وظائفها في الزراعة والصيد وكان رئيس القبيلة هو رب العمل، ثم انتقل إلى نظام الإقطاع وأصبح يسيطر على العمل فئة قليلة، ثم بدأت تظهر التجارة وفكرة العمل الحرفي ثم طائفة حرفة محددة من العمل مما مهد لنظام الحرفيين والوسطاء لقيام نظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العاملين في مكان واحد، وتقسّم فيه أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم، ويخضعون للإشراف والرقابة الدقيقتين.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص-ص، 22-23

● المرحلة الثانية: الثورة الصناعية:

منذ اكتشاف الآلة وبدا تشغيلها وبدأت الثورة الصناعية التي صاحبها بعض الظواهر الممثلة في التوسع في استخدام الآلة وإحلالها محل العمال وكذا ظهور مبدأ التخصيص وتقسيم العمل وإنشاء مصانع كبيرة تستوعب أعداد أكبر من الآلات والعمال مما أدى إلى ظهور المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية.

● المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العلمية:

ونتيجة للتطور بدأت تنتعش حركة الإدارة العلمية منذ 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة فريد يدرىك تايلور والذي توصل إلى أسس أربعة وهي :

- تطور حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين .
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهمال للعنصر الإنسان.

● المرحلة الرابعة: نمو المنظمات العالمية:

مع بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات في الدول الصناعية وحاولت النقابات العمالية المطالبة بحقوق العمال والممثلة في زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف عمل مريحة.

● المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف. ومع تطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ ظهور بعض الأعمال المتخصصة والتي كانت نواة لإدارة الموارد البشرية وأبرزها الرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية مما أدى إلى إنشاء كثير من أقسام إدارة الموارد البشرية اعتباراً من سنة 1920.

• المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

ولقد شهدت هذه الحقبة تطور العلاقات الإنسانية نتيجة تجارب هو ثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة إلتون مايو والتي حكت على أهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

• المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات وأصبحت تهتم بتدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا توطيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل بالإضافة إلى الأعمال الروتينية. استفادة إدارة الموارد البشرية من نتائج البحوث في علم النفس، الاجتماع، الانثروبولوجيا في تركيزها على العلاقات الإنسانية.

هناك نمو متزايد لأهمية إدارة الموارد البشرية في كافة المنشآت نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. بالإضافة إلى بعض التحديات التي يجب أن يتصدى لها خاصة لمواجهة التوسع الإلكتروني على حساب الموارد البشرية والضرائب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الموارد البشرية:

1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف عدة ومتنوعة ، التي تسعى من خلالها بتحقيق أهداف كلية تعود على الفرد والمؤسسة بالمنفعة وذلك بتحقيق رضا الأفراد والمؤسسة : ومن أهم هذه الأهداف مايلي:

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تكوين أفراد ذو كفاءات عالية .
- تعمل على خلق قوة عمل مستقرة، و تحقيق درجة كافية ممن الرضا والإقبال على العمل لديهم.
- تعمل على تنمية وتطوير أداء الأفراد داخل المنظمة لتحقيق إنتاجية أفضل للمنظمة .

- ويحدد على محمد عبد الوهاب وآخرون، أهداف نظام الموارد البشرية في الأتي ¹:

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة.

¹مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص.64.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء

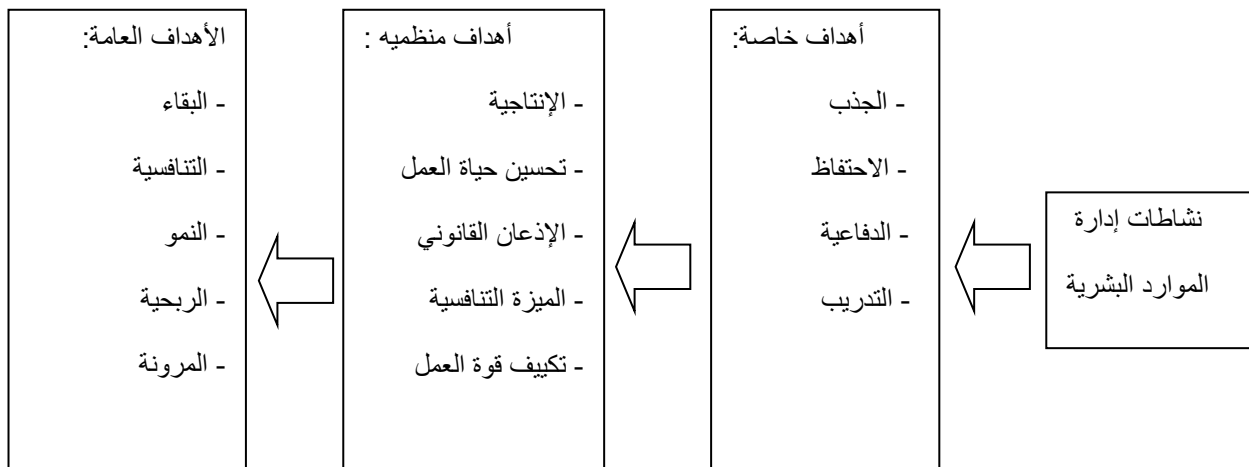
- تنمية وتطوير الموارد البشرية، صيانة الموارد البشرية، تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.
- تحسين الإنتاجية وتطويرها ، تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة .
- تطوير إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة.

- بينما يقسم مهدي حسن أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث هي كالآتي:¹

- فالهدف الأول نحو المجتمع عن طريق المحافظة عن التوازن بين الأعمال وشغلها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم لحصول على هذه الفرص.
- أما الهدف الثاني فهو نحو العاملين عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- والهدف الثالث نحو المنظمة بالحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحقيق مواصفات الأعمال.

مما سبق نرى أن الأهداف السابقة، هي أهداف جزئية تسعى لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، ولكن في مضمونها لها أهداف كلية، لأنها تعود على المنظمة بصفة عامة بالمنفعة، وذلك من خلال تكوين الأفراد وتحسين أدائهم وتطوير المنظمة، كون هذا يعود على المنظمة بالفائدة من خلال تحسين الإنتاجية وخلق مكانة للمنظمة على المستوى الداخلي والخارجي، للمؤسسة بالتالي يحقق غاية البقاء للمؤسسة ونموها والشكل التالي يعطي توضيح أكثر لأهداف إدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (1): نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهييتي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص.34.

¹مدحت محمد ابو النصر: نفس المرجع السابق، ص.65.

2. أهمية الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقات بين المؤسسة وموظفيها وتوضيحا لأهميتها نذكر مايلي:¹

إن إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، قد بدا بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجديدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية.

- تؤدي الإدارة الجديدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تكثيف إدارة الموارد البشرية مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- إن إدارة الجديدة تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكوين محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة.
- الإدارة الجديدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المؤسسة ورفع روح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.
- زيادة وعي وثقافة العاملين، والذي ترتب عليه زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم، وجعل من الأهمية بمكان إيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين، تقوم بدراسة سلوك الأفراد، ورسم السياسات التي تتعامل مع قضايا وشؤون العاملين.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

1. وظائف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والعمليات الهامة التي تساعد على تحقيق أهدافها ومن بين أهدافها مايلي:²

- إدارة المسار المهني وتخطيط القوى العاملة.
- اختيار العاملين الملائمين للوظائف الحالية والمستقبلية.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.44.

² محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014، ص.128.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء

- تدريب العاملين الملائمين للوظائف الخالية والمستقبلية.
- إدارة الأجور والمرتبات، وكذلك الحوافز المختلفة لدفع العاملين لتحقيق النتائج المطلوبة.
- إدارة حركة العاملين من نقل وترقية وندب..... وحتى الإحالة للتقاعد .
- تخطيط وإدارة المزايا وبحث السبل للتحسين المستمر لأداء العاملين.
- التوجيه والإرشاد النفسي والمهني للعاملين.
- البحوث و مراجعة سياسات الموارد البشرية وابتكار أفضل الطرق وتطويرها .
- علاقات العمل الخارجية مع النقابات والأجهزة الأخرى.

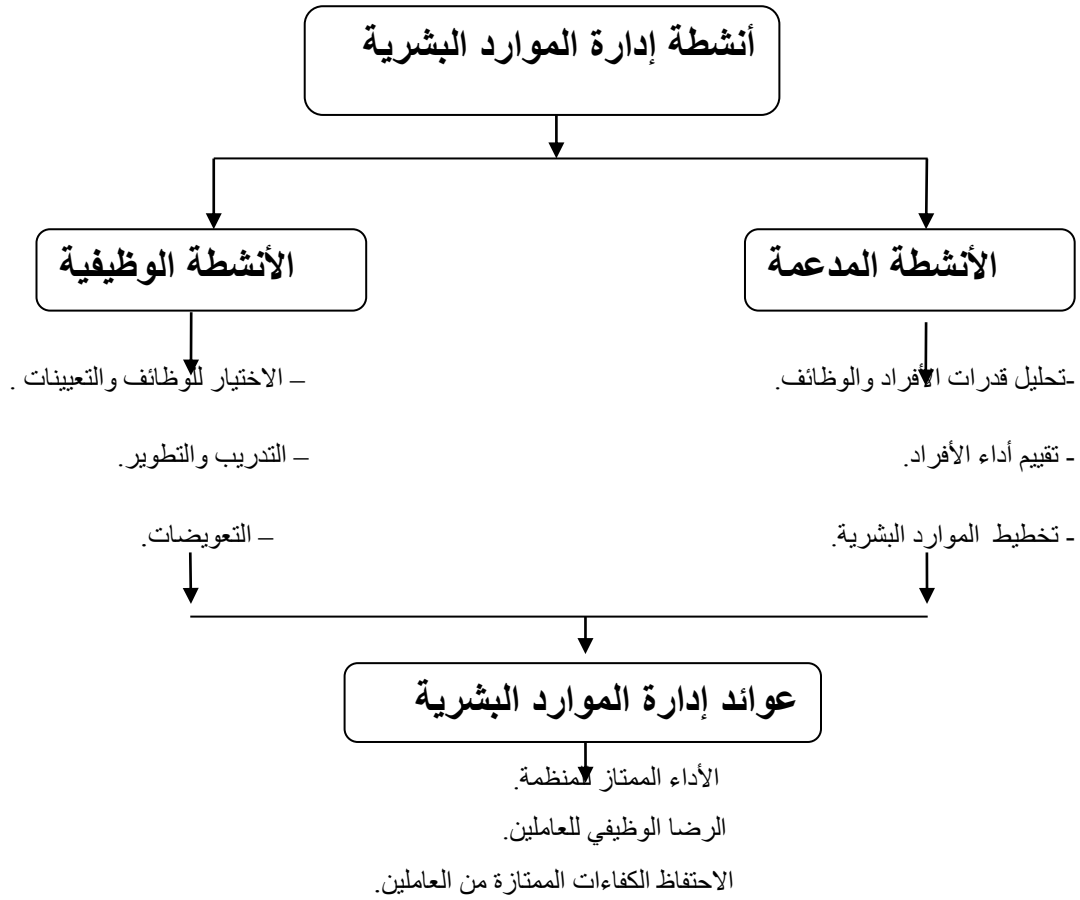
وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية أيضا في مايلي كما وضحها الدكتور محمد حافظ حجازي:¹

- ◀ **تحليل الوظائف:** التعريف على مكونات الوظائف، ومن ثم تصميم الوظائف بطريقة شاملة بحيث يتم التعرف على مسؤولياتها، ومواصفات شاغلها.
- ◀ **تخطيط الموارد البشرية:** التعرف على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، عن طريق التعرف على الطلب والعرض من هذه الموارد، وحساب الفائض والعجز.
- ◀ **الاختيار والتعيين:** انتخاب الموارد البشرية المطلوبة، من خلال الأساليب التي يجب استخدامها في هذا المجال.
- ◀ **تصميم هيكل الأجور:** تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد هيكل الأجر المترتب لها عبر مسارها المستقبلي الوظيفي.
- ◀ **تصميم أنظمة الحوافز:** يحدد هيكل للمكافآت التي يتحصل عليها أصحاب الأداء المتميز.
- ◀ **المزايا والخدمات:** ضمانا لصيانة الموارد البشرية، توفر المنظمة مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات، وخدمات إسكانية وصحية، لكل من ينتمي للمنظمة، بغض النظر عن مستوى الأداء.
- ◀ **تقويم الأداء:** التعرف على مستوى أداء العاملين في المنظمة، بقياس الأداء الحالي مع المعايير سابقة التجهيز واكتشاف الانحراف.
- ◀ **التدريب:** العمل على سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب من خلال فعاليات التأهيلي والتطويري والتحويلي.
- ◀ **المسار المستقبلي الوظيفي:** تحديد الطريق الذي سيسير فيه الفرد متطابقا مع وظيفته من بداية حياته الوظيفية وحتى نهايتها.

وفي مايلي شكل توضيحي لأنشطة الموارد البشرية

¹ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص-ص 30-31.

شكل رقم (02): أنشطة الموارد البشرية



المصدر: بيسوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، مصر الجديدة، 2005، ص.24.

المطلب الرابع : تخطيط الموارد البشرية:

1. تحديد مفهوم التخطيط وتخطيط الموارد البشرية:

1.1 مفهوم التخطيط:

- التخطيط اصطلاحا هو الإعداد المقدم لما يجب عمله، زمانه، مكانه، وأدوات التنفيذ، والأفراد القائمين على أمر التنفيذ.¹
- التخطيط هو أن تقوم المؤسسة برسم خطط وطرق تسير عليها في المستقبل، لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

2.1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

¹ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، 2005، ص.120.

- تخطيط الموارد البشرية يعبر عن فعاليات تحديد الاحتياجات من العاملين، كما ونوعاً، خلال فترة زمنية محددة، لوحدة المنظمة المختلفة.¹
- ولقط عرف التخطيط: تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة، والتي تتضمن فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط.²
- يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ. وفي مجال إدارة الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث: أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع الوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.³
- تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.⁴

2. تخطيط الموارد البشرية:

2.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يلعب تخطيط الموارد البشرية دور فعال في المنظمة، لما له من أهمية فهو يرسم المبتغى المراد الوصول إليه، فالتخطيط القبلي للموارد البشرية يوضح للمؤسسة عدة نقاط مثال على ذلك الصعوبات والمعوقات التي يمكن لها أن تواجه العمال خلال فترة أدائهم للعمل وغيرها من الأمور الأخرى كالميزانية التي يحتاجها المشروع المطلوب وعدد العمال وغير ذلك.

ويمكننا تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:¹

¹ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار وفاء لدنيا النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص.120.
² حمزة الجبالي: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دارالجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 89.
³ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، 2014 صص 139-140.
⁴ محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013 ص.32.

- المساعدة على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والترقية، والتدريب.
- المساعدة في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- وتخطيط الموارد البشرية هو إجراء سابق للكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- المساعدة على التخطيط المستقبلي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- المساعدة على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

2.2 أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية:

- تسعى المنظمة إلى تحقيق جميع أهدافها وذلك من خلال التخطيط المتواصل والمستمر لإدارة الموارد البشرية، فتخطيط الموارد البشرية بدوره له أهداف جوهرية لا ينبغي للمنظمة التغاضي عنها ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي حسب محمود عبد الفتاح رضوان:²
- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للمنظمة بشكل تفصيلي.
 - تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها.
 - الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية.
 - تقديم الإقتراحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
 - التنبؤ بإعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية.
 - وضع السياسات والبرامج المتعلقة للاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية.
 - التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصه الجغرافية والديموغرافية.

¹ حمزة الجبالي: تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار الجندارية لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 89.

² محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص.32.

- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية.

2.3 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية بصفة عامة مراحل متعددة والمتمثلة في:¹

- **مرحلة تحليل بيئة العمل:** في هذه المرحلة كل من البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المنظمة من العمالة، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية مثل الزواج والانكماش والمنافسة تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية، التي تهدف إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل.
- **مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:** تتضمن هذه المرحلة تقديم كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة وبالرغم من توافر الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالطلب على العمالة، فإن تلك الأساليب سوف تتأثر في النهاية بالحكم الشخصي لمتخذي القرار في المنظمة.
- **مرحلة تحليل المعروض من العمالة:** يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس والمستوى الثقافي والتعليمي للقوى المعروضة للعمل، بالإضافة إلى أسلوب التوظيف المرغوب فيه (عمل، جزئي، دائم، مؤقت) بالإضافة إلى معرفة حجم العمالة المعروضة، والذي يعد مهما بالنسبة للمنظمة حتى تقوم بوضع الخطة في هذا السياق.
- **إعداد خطط العمل:** في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب والعرض من العمالة تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل، وتختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض والطلب فمن الممكن أن تسفر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في العاملة.

2.4 العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية:

تؤثر على عملية التخطيط عدة عوامل، عوامل داخلية متعلقة بالنظام الداخلي للمؤسسة، وأخرى خارجية متعلقة بالوضع الخارجي للمؤسسة مثل التطورات الخارجية كالتيكنولوجيا وغيرها التي بدورها تؤثر على تخطيط الموارد البشرية خاصة.

¹ عادل محمود زايد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط1، عمان، مؤسسة الوراق، 2006، صص. 168-169.

ولقد قسم الدكتور عبد الكريم أحمد جميل هذه المؤثرات إلى عاملين هما كمايلي:¹

• **العوامل الداخلية:**

تعتبر العوامل الداخلية هي العوامل المتعلقة بالنظام الداخلي للمنظمة، مثال على ذلك وضع المخطط على حسب أهداف مرجو الوصول إليها، وكذلك على حسب إستراتيجية المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها من العوامل الكثيرة المتعلقة بالنظام الداخلي كسلوك الموظف الذي بدوره يلعب دور فعال في نظام المؤسسة ومن بين هذه العوامل نذكر مايلي:²

❖ **أهداف المنظمة:** حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف وقدرة المنظمة على تحقيقها.

❖ **الوضع المالي:** الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.....الخ.

❖ **التغيرات التنظيمية:** تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

❖ **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

• **العوامل الخارجية:**

كما تؤثر على تخطيط الموارد البشرية كذلك عوامل خارجية، مثل التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والكثير من العوامل المتعلقة بالسوق الخارجي للمؤسسة ومن بين هذه العوامل مايلي:

❖ **عوامل اقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفوائد. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة اكبر للاختبار من الموارد البشري المطلوبة.

¹ عبد الكريم احمد جميل: إدارة الموارد البشرية، ط1، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص-ص 33-34.

❖ **سياسة العمالة في الدولة:** وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور.... الخ.

❖ **عوامل تقنية** يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

❖ **أوضاع سوق العمل:** ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

المطلب الخامس: تحديات إدارة الموارد البشرية:

1. تحديات الموارد البشرية:

دائماً ما تتعرض القوى البشرية إلى عدة تحديات تجعلها دائماً مستعدة وفطنة لمواجهة هذه الأخيرة، وتمثل هذه التحديات في:

● **التحديات العالمية:**

نتيجة التطورات الهائلة التي يشهدها اليوم في جميع المجالات العلمية العملية، وضعت الموارد البشرية في تحدي صعبة لمواكبة الكم الهائل من التغيرات السريعة، ففي عصر السرعة ما على الفرد إلا الفطنة الدائمة والعمل المستمر، فجراء ذلك أصبح العالم صغير كله يخضع إلى قانون واحد وهو قانون المواكبة والسرعة فمثال على ذلك التحديات العالمية هو ظهور الشركات الأجنبية المنافسة للشركات المحلية، وكذلك شركات متعددة الجنسيات، والشركات العابرة للقارات وغيرها من العوامل الأخرى التي تضع الفرد دائماً تحت تحديات صعبة لمواكبة العصر.

● **تحديات الجودة:**

تعتبر الجودة من العناصر الأساسية التي تميز شركة أو فرد عن غير، سواء كانت الجودة في أداء الفرد أم الجودة في المنتج، فهي تعتبر ميزة تنافسية لذلك تسعى كل منظمة إلى تحقيق جودة أفضل، ومما لاشك فيه إن الجودة تعتبر تحدياً صعباً لإدارة الموارد البشرية نظراً لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.

• **التحديات الاجتماعية :**

ينبع التحدي الاجتماعي إدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك إن استيعاب العمالة في العصر يشهد اتجاهًا قويًا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات، كذلك فإن تغيير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل التقييمي للعمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد .

• **تحديات تميز الأداء:**

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة استدعى بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تنظيم أداء الموارد البشرية من خلال :

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.
- التركيز على تنمية فرق العمل.
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء و كيفية تقييمه:

المطلب الأول: ماهية الأداء

1. تعريف الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ومع ذلك لم يستطع علماء الإدارة التوصل إلى مفهوم دقيق وشامل لتعريف الأداء هذا راجع لاختلاف وجهة النظر الخاصة بهم فكل له مفهوم وتعريف خاصين به.

- الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية To perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة performer والذي يعني تنفيذ مهمة وتأدية عمل.
- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعية وتنوع هذه الأخيرة ،هذه التحقيق يمكن يفهم في اتجاه المباشر (الناتج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج (العمل)¹

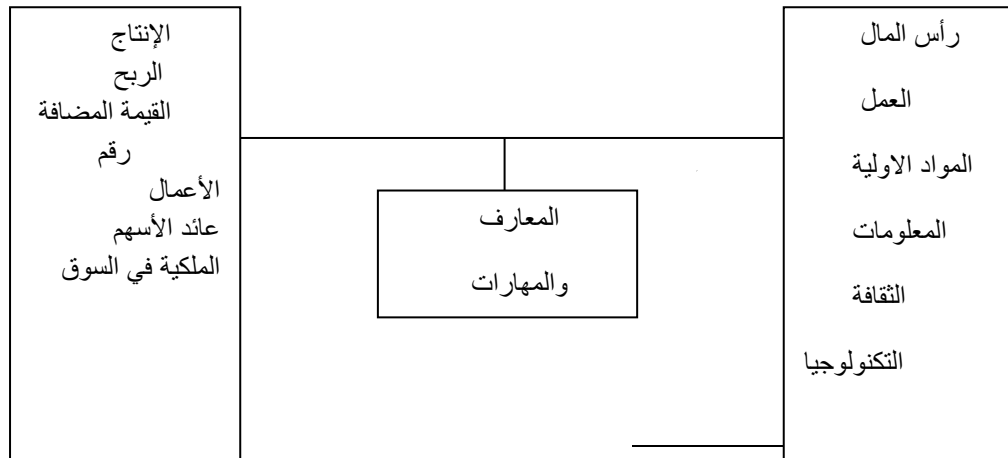
¹ <https://hrscussion.com/hr49447.html> :14/02/2018à 14 :47.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء

- "هو مقياس لما تم انجازه أو تقديمه بواسطة نظام، أو شخص، أو فريق أو عملية أو خدمة أو تكنولوجيا معلومات"¹
- كما يعرف الأداء كمايلي: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"²
- كما يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"³
- وأيضا يعرف كمايلي: "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁴

نلاحظ وجود اختلاف بين التعاريف السابقة في مفهوم الأداء، وهذا راجع لاختلاف وجهة نظر الكتاب والدارسين للموضوع، فهناك من يعرف الأداء على أن يقوم العامل بالمهارة الوظيفية (الفعالية)، وآخرون يعرفونه على انه الطريقة التي ينجز بها العمل والمهام كالوقت والجودة (الكفاءة)، وهذا من بين أسباب اختلاف التعاريف ومن الأخطاء التي يجب تفاديها لان الأداء يعرف بالفعالية والكفاءة معا كما هو موضح في الشكل الموضح أسفله، وأيضا يعود الاختلاف إلى وجود جانبين مختلفين يميزان كل فرد عن الآخر وهما، الجانب المادي الذي يتمثل في مردودية العامل من ناحية الكمية والنوعية، وهو عبارة عن حركات العامل وتصرفاته في العمل التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وأيضا يوجد الجانب السلوكي الذي نقصد به الصفات الشخصية التي تميز الفرد كالقوى الذهنية وقدرة الاستيعاب، أي هي كل ما يستطيع الفرد القيام به بطريقة تختلف عن الآخرين كالسرعة والدقة في الانجاز.

الشكل رقم (03): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



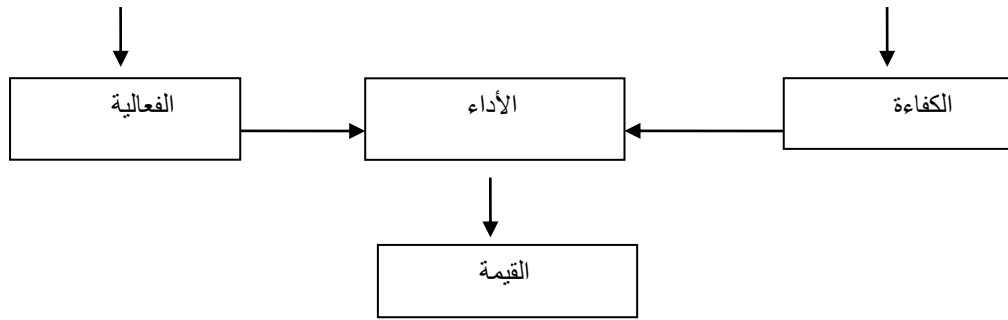
¹ <https://www.almaany-com/ar/dict/ar-ar/الأداء> 14/02/2018.15:00

² مصطفى عاشوري : أسس علم النفس الصناعي ، ديوان المطبوع الجامعية ، الجزائر، 1992، ص.244

³ عابدة خطاب : التخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1999، ص.35.

⁴ راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.209.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء



الأداء الممتاز للمنظمة.

الرضا الوظيفي للعاملين.

الاحتفاظ بالكفاءات الممتازة من العاملين.

المصدر: بيسوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيثراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، مصر الجديدة، 2005، ص.24

2. مستويات الأداء :

الجدول رقم (1): مستويات الأداء

نوع التعليم	الأسلوب
مستوى (1) أداء الأشياء جيداً: التنفيذ	التنفيذ أو الالتزام التكيف التواصل
مستوى (2) أداء الأشياء بصورة أفضل: التحسين	الاختبار التجريب
مستوى (3) القيام بأشياء جديدة وأفضل: الابتكار	الارتباط التفاني

المصدر: جنفير جوري وآخرون: ترجمة علا احمد صلاح : تنمية الموارد البشرية : التنمية ، التعليم والتغيير ، الأداء الوظيفي ، التدريب التقييم ، مجموعة النيل العربية ، لا توجد سنة النشر ، ص.118.

ومن خلال وملاحظتنا للجدول السابق نستنتج أن هناك ثلاث مستويات مختلفة للأداء يمكن للفرد الحصول عليها المستوى الأول (أداء الأشياء جيداً) وهو أن ينفذ العامل ما هو مطلوب منه والالتزام به دون زيادة أو نقصان، والمستوى الثاني هو (أداء الأشياء بصورة أفضل) هو أن يحسن العامل العمل

المطلوب منه وبذلك الحصول على نتيجة أفضل، أما المستوى الثالث هو الابتكار وهو أن يتوصل العامل إلى درجة الإبداع والابتكار والحصول على نتيجة ايجابية لم يسبق الحصول عليها .

كما انه يمكن الإشارة إلى وجود مستوى آخر وهو مستوى سيئ وهو كأن يؤدي العامل العمل الموجه له بصورة سيئة أو بطرق غير صحيحة نتيجة الإهمال أو عدم الأهلية لهذا العمل

ومما سبق يتضح أن هناك ارتباط قوي بين مستوى الأداء والأسلوب فمستوى العمل المتحصل عليه يختلف باختلاف الأسلوب المطبق من طرف العامل.

المطلب الثاني :توجيه الأداء :

1. مفهوم توجيه الأداء:

إن توجيه الأداء هو الإلية العملية لنقل الأهداف وخطة الأداء إلى حيز التنفيذ الفعلي، كما يكون التوجيه من بين آليات تحسين الأداء بما يوفره من خبرات المشرفين.¹

2. العناصر الأساسية في توجيه الأداء:

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على وظروفه. ويقع عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.²

- **متابعة مستويات وظروف الأداء:** وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية (الآنية) بقدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.
- **تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة:** تهتم إدارة الأداء بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء. وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنبهم احتمالات الخطأ أو البعد بهم عن مناطق المشكلات التي تهدد جودة الأداء وتقلل فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، لا توجد سنة الطبع، ص.161

² علي السلمي: نفس المرجع السابق، ص.161.

- **تمكين العاملين للأداء المميز:** تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم (التمكين) Empowerment والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التنقيية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

3. أساليب توجيه الأداء:

تتعدد أساليب توجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق.

وتزيد فعالية توجيه الأداء حين يتوجه الرؤساء إلى البحث عن فرص التحسين، والتركيز على الجوانب الايجابية في الأداء والحرص على إعلان التقدير للأداء المتميز. كذلك من قواعد توجيه الأداء العال مايلي:¹

- تجنب لوم وتقريع العاملين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقييم الذاتي من العاملين .
- مناقشة السلبيات بروح ايجابية .
- الاستماع بحرص لأراء العاملين

المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء وأداء العاملين:

1. مفهوم تقييم الأداء:

توجد بتعاريف متعددة خاصة بكل من تقييم الأداء وتقييم أداء العاملين بصفة خاصة وهذا لأهميته كون الأداء يمثل حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

1.1 تعريف تقييم الأداء:

- "تقييم الأداء هو عملية منهجية ودورية لتقدير الأداء الوظيفي للموظف الفردي والإنتاجية."²

¹ علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، لا توجد سنة الطبع، ص ص 158-159.

² <https://or.wikipedia.org/wiki>, le 06/03/2018 a 17 :06.

- "تقييم الأداء (بالإنجليزية (Evaluation performance) هو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أداء كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام ويعتمد نجاح الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية"¹

- "إن عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية للمنظمة لما لها من أهمية في الحكم على مستوى كفاءة العاملين وبالتالي استحقاقهم للترقية أو الزيادة السنوية وإنهاء الخدمة"²

2.1 تعريف تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم أداء العمال من أهم المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وذلك لما لها أثر كبير على المؤسسة، ولقد تعدد مفهوم تقييم الأداء والتي مذكر منها:

- تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى "³

- تقييم أداء العاملين هو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم ويفيد تقييم الأداء لإستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب.⁴

1 أهداف تقييم الأداء:

حيث إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية والاستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:⁵

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

¹ <http://hrdiscussion.com>, le 06/03/2018 a 17 :06.

² حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 151.

⁴ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: بيمك: تنمية الموارد تنمية الموارد البشرية، الجيزة مصر، 2014، ص.42.

⁴ عزام علي الحويلى: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2014، ص.20.

⁵ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: مرجع سابق، ص.45.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء

- تعادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد اللذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عال و مستمر للكفاية الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين أو زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقلة للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تحسين الأداء من خلال معرفته لنقاط الضعف في أدائه.¹

المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء

1. خطوات تقييم الأداء:

تتكون عملية الأداء من خمسة خطوات متصلة مع بعضها ²:

- إقامة تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه (أي العمل الواجب انجازه وكيف سيتم تقييمه).
- التقييم المستمر للأداء والتقييم في ضوء أسس المساءلة عن العمل، وأهدافه بالإضافة إلى توفير التقنية المرتدة المنظمة لتوظيف أو تطوير الأهداف و أسس المسألة وتصحيح الأداء الغير مقبول بمجرد إكتشافه مع مكافأة الأداء المميز بالمديح والإشادة والتقدير.

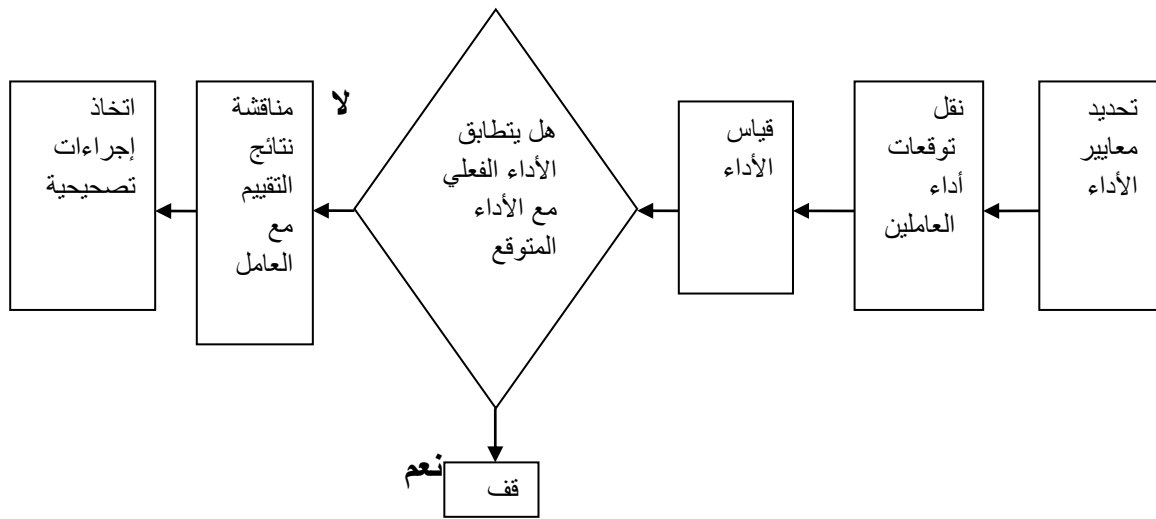
¹ حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص. 151.

² خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: بيمك: تنمية الموارد البشرية، الجيزة مصر، 2014، ص. 45.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء

- التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استكمال أو إستيفاء إستمارة تقييم أداء (بإستخدام أسس المسألة المحددة في الخطوة الأولى والأداء المسجل مستندا في الخطوات الثانية كأساس لإستكمال هذه الإستمارة)
 - المناقشة المنهجية لتقييم الأداء والمبينة على الاستمارة المستوفاة لتقييم .
 - المناقشة الرسمية للتعويضات وزيادة الاستحقاق في مكافأة على الاستمارة الرسمية لتقييم الأداء.
- والشكل الموضح أسفله يوضح أهم خطوات التقييم:

الشكل رقم(04): خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس اي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى: الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص.37.

2. طرق تقييم الأداء :

تتعدد طرق تقييم الأداء باختلاف المنظمات أو باختلاف العينات المدروسة ومن بين هذه الطرق نعرض مايلي¹:

• قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا، وأسهلها تصميمًا، وأبسطها استخدامًا، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به

¹احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط05، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص-ص.296-303

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء

درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. وفي مايلي مثال توضيحي لذلك:

جدول رقم (02): قائمة معايير التقييم.

الإسم..... اللقب..... التاريخ.....						
حدد درجة توافر كل من المعايير في أداء مرؤوسك.						
المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	الدرجة
كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.						
جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.						
المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة عليه.						
التعاون: القدرة والرغبة في العمل مع الرؤساء والمرؤوسين.						
المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية والبادرة بأفكار بناءة.						
					المجموع	

المصدر: احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط5، مصر، 2001، ص.297.

● طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل الرئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

● **طريقة المقارنة بين العاملين:**

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس ،ويكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات ،وبتحديد في كل منها أى فرد أفضل ،وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء

على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت. ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

عدد المقارنات = $\frac{n(n-1)}{2}$ حيث n هو عدد الأفراد. وفي مايلي مثال توضيحي لذلك:

الجدول رقم (03): ترتيب العمال حسب المقارنة

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها بأنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3
هـ	0	5

المصدر: سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجلوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص. 174.

• طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجة قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن أغلبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.

• طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على إن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتثمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.
- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً.

• **قوائم المراجعة:**

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة. و على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة. وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته. إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم. وأن الرئيس المباشر لا يعرفه، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه.

3. أخطاء تقييم الأداء:

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم نذكر منها:

• **أخطاء التحيز الشخصي:**

يتأثر تقييم العامل أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العاملين، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي، أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم.¹

أخطاء الهالة:

¹ زهير ثابت: كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.203.

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال الواقع، وقد تكون الهالة نجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.¹

• **أخطاء الانطباعات المسبقة:**

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، لا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.²

• **أخطاء تقدير الوسط:**

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشبع هذه الأخطاء، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.³

• **أخطاء النسيان:**

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.⁴

• **التأثير بأخر تقييم:**

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة الموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيههم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتاز أيضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان

¹ محمد مرعي: دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص.30.

² زهير ثابت: كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص.205.

³ احمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص.395.

⁴ احمد سيد مصطفى: نفس المرجع السابق، ص. 394.

تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا، فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.

• **المبالغة في التقييم:**

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتقعا بينما يأتي من البعض الآخر منخفضا، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة.

خاتمة الفصل الأول:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطور المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسبير شؤون هذه الموارد، وتتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار واستقطاب الأفراد وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم خبراتهم، لكن هذا ليس نهاية المطاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة أداء الموظفين وإعدادهم وتحفيزهم وتكوينهم للحفاظ عليهم.

كما تعتبر الموارد البشرية أمر هام وضروري لما لها من أهمية قصوى فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم والعنصر البشري لما لديه من قدرة على التجديد والإبداع والاختراع والتطوير يمكن أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية وإلا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الأفضل أن لم نقل الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية فضلا عن الاستغلال الأفضل الرشيد للموارد البشرية والاستثمارات المتاحة ، ثم إن هذه الموارد الطبيعية والأموال المتوفرة للدولة رغم أهميتها وضرورتها الكبرى لا يستغنى أبدا عن العنصر البشري الكفاء والفعال والمدرّب والمعدّ إعدادا جيدا مبنيا على أسس علمية دقيقة.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن للتكوين :

مقدمة الفصل الثاني:

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات مهما كان نوع نشاطها خدماتية كانت أو صناعية أو اقتصادية وذلك لكون التكوين يعتبر جهاز بناء لحاضر ومستقبل المؤسسات، وذلك كونه يكسب المؤسسات والمنظمات مناعة قوية ضد الضغوطات والتحديات التقنية والإدارية التي ممكن لها أن تواجه الفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج.

لما للتكوين من أهمية قصوى ازداد اهتمام الإدارة المعاصرة بتكوين الموارد البشرية كون العالم في تغير وتطور مستمر، ولذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على ابتكار أفضل السبل واليات الاستثمار العنصر البشري، وتوظيف قدراته الفكرية والذهنية والإبداعية لكي يتماشى دائما مع ما هو جديد في المحيط الخارجي للمنظمة.

يعتبر التكوين إذن الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف إلى التطوير والتحسين المستمر في مهارات الأفراد بالشكل الذي يضمن تقليص الفجوة بين قدرات ومهارات الأفراد وبين متطلبات الوظائف.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن التدريب:

المطلب الأول: مفهوم وأنواع التدريب:

1. تعريف التدريب:

- يعرفه عثمان فريد رشدي كمايلي: "هي عملية مستمرة خلال حياة الفرد وفقا لإحتياجاته كفرد و كعضو في المجتمع، وهو يسعى إلى إحداث تغيرات في أنماط السلوك من خلال تعريضه لأساليب و وسائل تدريبية متطورة.
- أو هو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل".¹
- أما علي غربي وبلقاسم سلاطنية فيعرفانه كمايلي: "التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، أو بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة".²
- وعرفه حسين حريم وآخرون كمايلي: "يمكن التعريف على انه "تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"³
- كما يمكن تعريفه كمايلي حسب حسن احمد الطعاني: "هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية ويعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية.
- كما عرفه أيضا كمايلي: وهو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها".⁴

¹ عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص.17.

² علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل فيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، 2002، ص.108.

³ حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص.151.

⁴ حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص ص 23، 17.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

2. أنواع التدريب:

- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:**
 - **التدريب أثناء العمل:** ترغب بعض المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، لذلك عليه أن يتلقى التدريب مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.
 - **توجيه الموظف الجديد:** هنا يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه وإتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
 - **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حيث حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك المعاصرة للأنظمة الجديدة.
 - **التدريب بغرض الترقية والتنقل:** وذلك لوجود احتمالات كبيرة لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الإختلاف مطلوب التدريب عليه.
- **التدريب حسب نوع الوظائف:**
 - **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والميكانيكي وغيرها.
 - **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات لوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.
 - **التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطى أو العليا.
- **التدريب حسب مكانها :**
 - **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- **التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريبية خاصة.
- **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج تدريبية، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.¹

3. مبادئ التدريب:

- "تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحله المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم) والتي تتمثل في مايلي:²
- **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للإحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق.
 - **الإستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
 - **الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
 - **التدرج:** فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم تتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
 - **مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معينا يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
 - **الواقعية:** وذلك بان يلبي الإحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب:

1. أهمية التدريب:

"يؤدي التدريب إلى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الأعمال للأفراد ومن أهم هذه الفوائد مايلي:

¹ عمار بن عيشي: التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص ص 59-60.
² حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص26.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- **فوائد التدريب للمنظمة:** يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها مايلي:¹
 - تحسين ربحية المنظمة.
 - تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
 - تحسين معنوية العاملين.
 - يساعد في التعرف على الأهداف التنظيمية.
 - تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
 - تنمية مناخ مناسب للنمو والإتصالات بين العاملين والمنظمة.
 - تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

- **فوائد التدريب للأفراد العاملين:** يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراعين في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل:
 - يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن ،كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .
 - مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغط والتوتر والإحباط.
 - المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية ،والثقة بالنفس لدى الأفراد.
 - إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم زيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف.
 - إشباع حاجات: الأفراد التدريبية والتعليمية.

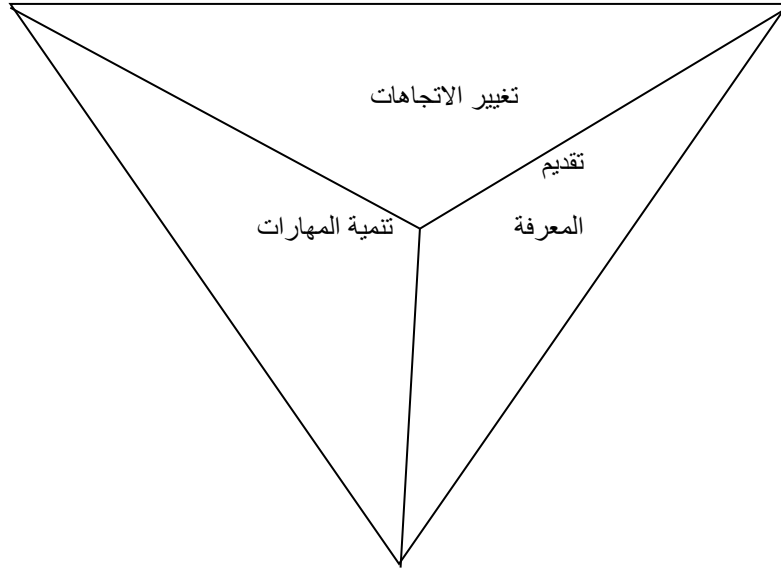
2. أهداف التدريب:

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف، وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حده. ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف، و أن يتأكد انه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج. ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:²

¹عمار بن عيشي: التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص.25.
²احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، مصر، 2001، ص.335-337.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

الشكل رقم (05): أهداف التدريب :



المصدر :احمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،تانييس،مصر،2001،ص.336.

❖ **تغيير الاتجاهات:** وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاً لهم لأساليب العمل. كما قد تعني تعديلاً في توجهات المتدربين، وأرائهم. وقد تعني أيضاً تغييراً أو تطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل أن سنحت الظروف. و أيضاً تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة.

❖ **تقديم المعرفة:** إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية لتقديم أحداث ما وصل إليه التقدم العلمي. وذلك استناداً إلى إن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستناداً إلى إن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

❖ **تنمية المهارات:** قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة. وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، أو لحل مشاكله، أو لتطويره. وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، خطوة خطوة، و بتفصيل زائد. كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله. وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة، و أسلوب الاستخدام بالتفصيل.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

كما يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات، وعلى كافة المستويات وإعداده الملائم للقيام بدوره، وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكن هناك أهداف عامة:¹

- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية.
- إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى، حيث يسد بهم العجز فيها.
- تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية، وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها.
- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.
- تعرف المتدربون بأدوارهم المختلفة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفعالية وكفاءة.
- إتاحة الفرص أمام المتدربين لفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.
- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، وبذل الجهد لوضع التغيرات التربوية موضع الاختبار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد.

المطلب الثالث: خطوات وطرق التدريب:

1. خطوات التدريب:

للقيام بالعملية التدريبية على المدرب أن يتبع خطوات والتي تتمثل في مايلي:²

- **تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين:** تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتمثل هذه الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه (أو الأداء المتوقع).

¹ عثمان فريد رشدي: *التدريب المهني*، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، صص. 17-18.

² بسيوني محمد البرادعي: *تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية*، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2005، صص 47-50.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- **صياغة خطة التدريب:** بعد تحديد احتياجات العاملين التدريبية، ويتم تصميم برامج التدريب المناسبة، وذلك بعد تحديد الأهداف العامة لكل برنامج، وتحديد أولويات هذه الاحتياجات، ثم يتم تعيين الأشخاص المعنيين بالتدريب ووسائل وطرق التدريب، وكذلك تحديد الإطار الزمني والمكاني للتدريب.
- **تصميم البرنامج التدريبي:** ويتطلب تصميم البرنامج التدريبي مايلي:
 - **وضع الأهداف التدريبية:** وهي قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها واكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب. وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسئول الموارد البشرية.
 - **تحديد موضوعات البرنامج:** وهي المواد التي على البرنامج طرحها، والتسلسل في عملية تقديمها. ويتم تحديد هذه الموضوعات بناء على الأهداف التدريبية الموضوعية والمعلومات المتوفرة عنها.
- **أساليب التدريب:** يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين، والموازنة، وتوفر أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين. وقبل البدء في اختيار أساليب التدريب فلا بد لمصمم البرنامج من معرفة مكان تنفيذ البرنامج سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه.¹

2. طرق التدريب:

يلجأ المدرب إلى طريقة أو أكثر وفقا للبرنامج التدريبي، ولمستويات المتدربين، حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وان يوصل إليهم الأفكار، والنظريات والتطبيقات، والحالات العملية من ناحية أخرى. وتحتم الأهداف السلوكية التدريبية، اللجوء إلى طريقة أو طرق بذاتها دون غيرها. وفي مايلي بعض أهم الطرق التدريبية:²

- **المحاضرة Lecture:** المحاضرة اصطلاحا هي عملية تقديم رسالة معلوماتية إقناعية تفاعلية من محاضر إلى متلقين. وتمتاز المحاضرة، باللقاء المباشر بين المحاضر والمتدربين، وقلة تكاليفها، ويعاب عليها، الملل الذي ينتاب المتلقين، وعدم المشاركة الفعالة من المتدربين طالما كانوا من المستمعين.

² محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص-ص. 333-341.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- **المحاكاة العملية Guide Expérience:** يعبر عن المحاكاة، بالتقليد، والتقليد هو أداء ذات السلوك المشاهد في حالة وعى من المقلد، ووفق هذه الطريقة، يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب، وإجراءاته، ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك.
- **تمثيل الأدوار Role playing:** يشير التمثيل إلى إتيان صورة سلوكية لشخصية محددة، والدور كل التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة. وتتيح هذه الطريقة، المشاهدة الحية للمتدربين، لكيفية التصرفات الإنسانية في الحالات التي أعدت لها هذه التمثيلية، وتوفر لهم فعاليات النقد والتحليل وإبداء الرأي.
- **دراسة الحالة Case study:** تعرف الحالة بأنها الصفة التي تنسم بها مشكلة معينة، أو موضوع معين، في مجالات العمل الوظيفي الواقعي. ويطلب من المتدربين تعاطي الحالة فيها وتحليلاً، ونقداً، وتقديم الحلول الناجحة.
- **تدريب الحساسية Sensilivly training:** تدريب الحساسية يعني توفير المعارف اكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله السلوك مع الآخرين.
- **سلة المعاملات In Basket:** عادة ما يبدأ المديرون اليوم الوظيفي، بالاطلاع على ما ورد إلى مكاتبهم من بريد سواء من داخل، أو من خارج المؤسسة، وعليهم بحث هذه المعاملات الواردة واتخاذ القرارات المناسبة للتدريب
- **الوقائع الحرجة Critical Incident:** تتركز هذه الطريقة، على الوقائع الحرجة التي يسوقها المدرب في الموضع التدريبي المناسب، أي في الموضوع التدريبي سواء في المعارف أو المهارات، كما يطلب من المتدربين ذكر الوقائع الحرجة التي تعرضوا لها.
- **المباريات الإدارية Busines games:** تشاد هذه الطريقة على وجود فريقين متنافسين من المتدربين، ويقدم لكل منهما محتوى المباراة والذي يتعلق بكافة نشاطات المنظمة: التسويقية، الإنتاجية، والمالية، والموارد البشرية، ويحدد لكليهما دوره.
- **الاجتماعات Conférence:** تبنى هذه الطريقة على تشكيل إجتماع من المتدربين، لبحث مشكلة أو موضوع معين، وصولاً إلى قرار فيه يلعب المدرب دور المرشد والموجه، وربما المشارك في الاجتماع.

المطلب الرابع: تقييم التدريب:

1. **مفهوم تقييم التدريب:** يعتبر التقييم نشاط هاماً وأساسياً من نشاطات المدرب، يجب عدم الاستغناء عنه ضماناً لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب، فهو يعتبر وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

تصميم برنامج التدريب وقياس فعاليتها، وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المنظمة، وعليه نستحضر بعض من بتعاريف تقييم التدريب:

- ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنه: عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها. كما يعرف التقييم بأنه عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدراء والمدرّبين والمتدربين¹

2. مراحل تقييم التدريب:

• التقييم قبل تنفيذ البرامج التدريبية:

تتمثل هذه المرحلة في تقييم كلا من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية إذ يتم من خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياجات التدريبية للمنظمة وللوظيفة وللوظيفة، وكذلك تحديد مدى التحضير لمتطلبات الدورة من مدرّبين ومستلزمات التدريب.

• التقييم أثناء التنفيذ:

يهدف التقييم في هذه المرحلة إلى التعرف على مدى ما تم تنفيذه من برنامج التدريب وتشخيص الانحرافات في التنفيذ وأسبابها لغرض اتخاذ القرارات بما ينسجم والأهداف الموضوعية.

• التقييم بعد انتهاء البرامج التدريبية:

إن مرحلة تقييم ما بعد التدريب تعد أهم مراحل التقييم، ويتم تحديد فيها مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي ومن خلال التعرف على إيجابيات وسلبيات البرنامج التدريبي ومناطق قوته وضعفه².

3. أهداف متابعة وتقييم التدريب:

إن لمتابعة وتقييم التدريب أهداف عدة نذكر منها مايلي³:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين، ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين ملائمتها للهدف من التدريب.

¹ عمار بن عيشي: التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص58.

² عمار بن عيشي: التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، صص 59-60.

³ عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- التأكد باستمرار من أن المتدربون مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- التأكد من كفاءة المتدربين من حيث تخصصهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.

المبحث الثاني: مفاهيم قاعدية للتكوين:

المطلب الأول: المفهوم والتطور التاريخي للتكوين:

1. تعريف التكوين:

لقد اختلف الكتاب والباحثين الإداريين في تحديد مفهوم التكوين عموماً، ولكن مع وجود هذا الاختلاف إلا أن جميع هذه التعاريف تتفق في أهداف واحدة والتي تتمثل في مايلي: التغيير، التحسين، التطوير، وعلى هذا المنوال نستحضر بعض بتعاريف التكوين.

- التكوين: "هو النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها"¹
- كما يعرفه عدنان اسكندر على انه وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانياته والطاقة الكامنة فيه، وهو نشاط مخطط ومستمر بهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات، وطرق الأداء واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منظمة وإنتاجية عالية"²
- التكوين هو عامل لتطوير كفاءات الموظفين، كما يعمل على تقوية ثقة المدراء في موظفيهم. كما يعتبر التكوين دائماً طريقاً فعالاً لاستثمار المال وربح الوقت.³
- ويعرفه pierre casse على انه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات للأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو كذلك يعتبر استثماراً للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستثمرة من أجل تجديد المعلومات.⁴

¹ نبيل الحسني النجار: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990، ص.158.

² عدنان اسكندر: تدريب الموظف، لبنان، بيروت، ط1، منشورات عويدات، 1993، ص.30.

³ JEUT(R) : La boîte à outils du manager, Edition DUNOD, 2ème édition, paris, 2008 p.128.

⁴ PIERRE(casse) : la formation performante, office des publications universitaire centrale ,ben aknoun ,Alger,1994,p48.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

2. التطور التاريخي للتكوين:

لقد وجد التكوين منذ القدم، حتى عهد الفراعنة والإغريق وذلك على شكل التمرن على مهنة معينة، حيث كان مقتصرًا في بداية الأمر على الأطفال فقط، ويتطور مفهوم المؤسسة تطور مفهوم التكوين، ويتخلل هذا التطور في أربعة مراحل¹:

• المرحلة الأولى ما قبل القرن العشرين:

ظهرت بدايته على شكل تمرن في مكان العمل، حيث يقوم باكتساب معارف متداولة إلى غاية القرن العشرين، وكانت الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها إثبات جدارة الموارد البشرية ومع بداية التاريخ المعاصر، اعتبرت المؤسسة كمنظمة هدفها تحقيق الأرباح عن طريق الاختراع، فالمهارات اللازمة للعمال اقتصرت على المهارات اليدوية، والتي كان من الممكن اكتسابها أثناء تأدية العمل.

• المرحلة الثانية: من بداية القرن العشرين إلى نهاية الخمسينات:

بعد الحرب العالمية الأولى أصبح التكوين حقيقة واقعية يؤثر على مناخ المؤسسة من أجل تحسين المردودية، وبذلك أصبح دور المسؤولين في كل المستويات الوظيفية يتمثل في خلق هذا المناخ أمراً ضرورياً. كما شهد التكوين قفزة أخرى عقب الحرب العالمية الثانية تتمثل في التكوين داخل الصناعة من أجل إعادة بناء الاقتصاد الأوروبي المنهار، وأصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه، وذلك بما يمتلك من معارف تحصل عليها من المعاهد والجامعات.

• المرحلة الثالثة: من نهاية الخمسينات إلى نهاية الستينات:

تميزت هذه المرحلة بالتسارع في الاكتشافات التكنولوجية ففي فرنسا مثلاً رأت كل من النقابة وأرباب العمل أثناء القيام بالمفاوضات سنة 1968، ضرورة دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تحقيق تدريب وتكوين مهني فأقررت هذه المفاوضات قانون يسمى التكوين وذلك في 16 جويلية 1971 في كندا ولاحظت ضرورة الاهتمام به من طرف المدارس والمنظمات.

• المرحلة الرابعة: من بداية السبعينات إلى يومنا هذا:

¹ عمر سالم الرزوق: برنامج المحلية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص.7.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

ساهمة هذه السنوات في تامين ضرورة الحصول على التكوين، حيث أصبح ضرورة حتمية في كل المؤسسات عموماً، من اجل مسايرة التطور التاريخي، وأصبحت فرصة لكل عامل ولا يستثنى أي فئة مهنية أيا كان مستواها، من اجل التكيف مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة على العمل.

ما يمكن قوله من خلال ملاحظتنا لمراحل التطور التاريخي المختلفة للتكوين، إن التكوين عرف مراحل متعدد وأشكال مختلفة وهذا لاختلاف التطور الفكري والعملية للموارد البشرية حيث كان عبارة عن تمرين في مكان العمل وذلك عندما كان العمل عبارة عن حرف يدوية بسيطة وسهلة، أما اليوم أصبح وسيلة ضرورية وحتمية في أي مؤسسة أو منظمة مهما كان نشاطها وذلك لتطور النشاط العملي والفكري والتكنولوجي، ولذلك تسعى دائماً المنظمات لتحسين النوعية للأفراد وقدراتهم على الأداء الفعال وذلك لمواكبة التطور والعولمة عرفها العالم اليوم .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين:

1. أهمية التكوين:

لقد إزداد إهتمام المؤسسات والمنظمات في الآونة الأخيرة بالتكوين، وهذا لما يلعبه من دور فعال للنهوض وتطوير المؤسسات وقدرتها على مواكبة العالم الخارجي للمؤسسة، التماشي والتطور المنشود في اليوم الحالي. وضماناً لاستمرارية المؤسسة إزداد إهتمامها بالتكوين وهذا لماله من فائدة على الصعيدين الفرد والمنظمة معا ويمكن إيضاح ذلك كمايلي:

• أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

تسعى المؤسسة دائماً إلى تنمية قدرات العاملين بها وكفاءاتهم للقيام بالعمل الموجه لهم على أكمل وجه، ولأجل تأهيلهم لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، تعمل المؤسسة دائماً على تنظيم دورات تكوينية لأجل ضمان بقائها واستمرارها في سوق العمل ولما للتكوين من أهمية بالغة للمؤسسة والتي نستحضر بعضها منها في مايلي حسب د.صلاح عبد الباقي:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين واكتساب مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم .
- إعداد لأجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الإقتصادية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.¹

¹ صلاح عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، لبنان بيروت، دار العرب، 1998، ص.12.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

• أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

تكمُن أهمية التطور بالنسبة للفرد في تغيير وتحسين سلوكه في العمل نحو الأفضل، وكذلك تسعى إلى زيادة مهاراته وكفاءاته للقيام بالأعمال الموجهة له على أكمل وجه، وكذلك له أهمية كبيرة حسب د. خالد عبد الرحمان الهيتي في مايلي:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وما يترتب على ذلك من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.¹

2. الأهداف التكوينية:

فيما لا شك فيه أن أي مؤسسة أو منظمة قبل قيامها بأي نشاط تعمل دائماً على رسم الأهداف المراد الوصول إليها، وعلى سبيل هذه الأنشطة التي تقوم بها هي التكوين، حيث أن المؤسسة قبل البدء في العملية تسعى إلى تحديد هذه الأهداف بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف تعتبر غاية المراد الوصول إليها من هذه العملية، كما إنها تعتبر الوسيلة التي يتم بها قياس وتقييم النشاط والحكم عليه بالنجاح أو بالفشل، أي أن الأهداف هي غاية مرجوا الوصول إليها من هذه العملية ومن بين هذه الأهداف نذكر مايلي:

• أهداف إدارية:

- تخفيض العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج إلى وقت اقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما استقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

• الأهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات واستعمالها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لان تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

¹د. خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، لا توجد سنة، ص.203.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- **تخفيض حوادث العمل:** فاعلم الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات
- **التقليل من نسبة العادم أو التالف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة ، لان العامل المكون يكون اقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- **المساهمة في معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل: حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.
- **الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:**
- **زيادة الكفاءة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
- **زيادة القدرة التنافسية:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.¹

3. أنواع التكوين:

إن التكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير:²

● حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:
- الترحيب بالقادمين الجدد.
- خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

¹ اسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 218.
² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 459-461.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم عن كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الآخر تتبع تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين.

ومن أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات.....الخ.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والإقطاعات.....الخ.

➤ التكوين أثناء العمل:

ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمكونين. ويزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ولكن يعاب عليها أن هذا التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدي به.

➤ التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تدخل نظم معلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

➤ التكوين من أجل الترقية والتنقل:

نعني بالترقية والتنقل هو أن يكون هناك إحتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا لاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف، فمثلا تقوم الشركة بترقية احد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج التكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

◀ التكوين من اجل التهيئة للمعاش:

يتم تهيئة العمال كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش، بحيث يتم تكوينه على البحث عن طريق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

• التكوين حسب الوظائف:

◀ التكوين المهني أو الفني:

يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، أمثلها: التجارة، الصيانة.....الخ. تمثل التلمذة نوعا من التكوين المهني والفني، وتقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالبا على شهادات فنية.

◀ التكوين التخصصي:

ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسة بمختلف أنواعها.....الخ. والمعارف والمهارات هنا لا تركز على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

◀ التكوين الإداري:

ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم المراقبة، والمراقبة اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة.....الخ.

• حسب المكان:

◀ التكوين الداخلي:

قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين داخل العمل، وفي هذا النوع من التكوين يقوم

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكونة وان يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

◀ التكوين الخارجي:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأساسه

1. مبادئ التكوين:

تسعى المؤسسة دائماً إلى تحقيق نجاحها في جميع المجالات ، ولأجل تحقيق ذلك عليها مراعاة بعض المبادئ والتي التماسي معها كونها تعتبر قواعد أساسية يجب العمل بها والرجوع إليها دائماً ، ولكل نشاط في المؤسسة مبادئه الخاصة وعلى سبيل هذه الأنشطة نذكر التكوين والذي بدوره له مبادئ ينبغي لكل مكون أو متكون إتباعها كونها تعتبر معايير إرشادية لنقل المهارات والمعارف بما يتماشى والمصلحة الخاصة للمؤسسة .

وحسب د.صلاح الشنواني أهم مبادئ التكوين تتمثل في مايلي:¹

• تحفيز المتكون:

وهو من المبادئ الأساسية الواجب مراعاتها أثناء القيام بعملية التكوين، فيجب تحفيز الأفراد بطريقة صحيحة تمكنهم من الاقتناع التام بضرورة الحصول على معارف جديدة واكتساب مهارات أخرى، وكذا القائم راغبين في التعلم طيلة فترة التكوين وكلما كان الحافز قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم والاكساب، لذا فمن الضروري اختيار المكونين بعناية فائقة كما يجب اطلاع الأفراد المعنيين بعملية التكوين على الأهداف المراد الوصول إليها والغرض منها.

• متابعة مدى تقدم المتكون:

من الضروري إتاحة الأفراد الجاري تكوينهم بمدى التقدم الذي أحرزه أولاً طيلة فترة التكوين وهذا بغية رفع معنوياتهم وزيادة حماسهم، لذا يعد من الضروري وضع مقاييس ومعايير يمكن على أساسها

¹د.صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص-ص 151-153.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

قياس مدى التقدم المحرز كما يسمح ذلك بتحديد الانحرافات التي قد تصاحب عملية التكوين وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة.

• إتاحة المتكون فرصة التطبيق العملي:

لابد من إعطاء الفرصة للفرد أثناء فترة تكوينهم بتطبيقه ما تعلمه في ميدان العمل أو في ظروف واقعية مشابهة للظروف الموجودة في بيئة العمل الحقيقية، والتي سيتم مواجهتها بعد الانتهاء من عملية التكوين، كما يجب أن تتم هذه العملية بصفة مستمرة وتحت إشراف المسؤولين المعنيين لغرض التأكد من صحة التطبيقات وتصحيح الانحرافات ، كما يساعد هذا في زيادة الأفراد وتحفيزهم لمواجهة الواقع العلمي بعد انتهاء فترة تكوينهم.

• اختيار فترة التعليم:

من الضروري على الشخص القائم على عملية التكوين تحديد هل القيام بالتعليم يكون دفعة واحدة أم يقسم إلى أجزاء تتم على عدة مراحل، وهذا يرجع إلى درجة تعقد العمل فكلما كان معقدا ومركبا كان التعلم أكثر فعالية لو اخذ على مراحل متتالية، حيث يقوم الفرد بتعلم جميع الأجزاء واحدة تلو الأخرى ثم يتم الجمع والربط بينهم.

• مراعاة التفاوت بين الأفراد:

مما لا شك فيه أن هناك اختلاف بين الأفراد الذين يرشحون إلى نفس البرنامج التكويني، وهذا من حيث ذكائهم وقدراتهم الذهنية، ومدى استعدادهم للتعلم والاستيعاب للمهارات والمعارف المطروحة لهم ضمن البرنامج التكويني، وعلى الرغم من أن التكوين الجماعي اقل تكلفة من التكوين الفردي إلا أن هذا الاختلاف أو التفاوت بين الأفراد يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة محتويات البرنامج التكويني، فعلى أساسه تحدد نوعية وكمية المعلومات المطلوبة لتعليمها للأفراد، وهذا ما يستدعي وضع برامج تكوينية ملائمة لهذه الاختلافات عن طريق استخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لتخصيص حصص إضافية وإستدراكية لمواجهة هذا التفاوت وجعله أكثر منطقية وعلمية.

• الاختيار الدقيق للمتكون:

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة بصورة دقيقة وموضوعية، وان تكون لدى المترشح الرغبة الحقيقية في دخوله للبرنامج التكويني لان عدم الرغبة لديه ستؤدي إلى عدم استفادة بشكل مناسب من

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

عملية التكوين، كما يجب أن تكون هذه الرغبة مصحوبة تناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد مع مستواه الوظيفي أيضا وهذا التحقيق الاستفادة الفعلية من عملية التكوين.

• الإختيار الدقيق للمكونين:

من الخطأ افتراض أن من يقوم بعملية معينة بطريقة سليمة بإمكانه أن يعلم الآخرين كيفية القيام بها، فهناك الكثير من المديرين والتقنيين والمسيرين الذين يتمتعون بكفاءات مهنية عالية أثناء أدائهم لأعمالهم لكنهم ليسوا بنفس الكفاءة والمهارة حين قيامهم بتعليم الآخرين هذه المهام والأعمال، فمن الضروري الإستعانة بمختصين للقيام بذلك خاصة إذا كانت عملية التكوين تتطلب إلقاء محاضرات أو إجراء مناقشات.

• الدقة والسرعة:

هناك متغيران أساسيان في عملية التكوين هما السرعة والدقة، ويجب التركيز على الدقة بالدرجة الأولى عند القيام بعملية التكوين باعتبارها المتغير الأساسي أما السرعة فهي متغير يمكن تحسينه في أي مرحلة من مراحل التكوين.

2. أسس التكوين:

هناك عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنشأة وذلك حتى يتحقق فعالية التكوين وتحقيق النتائج المستهدفة منه ومن أهم هذه الأسس:

2.1 التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا لفترة معين

والقصد هنا أن التكوين ليس امراً كماليا تلجأ إليه الإدارة وتتصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد تجاه الدور الذي تلعبه المنشأة. ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برنامج إعداد الأفراد وتهيئتهم للعمل الجديد، ولكنها مسئولية مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمنشأة، وفي كثير من المنشآت تنظم مقابلات للفرد الجديد مع مسئولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من إلحاقه بالعمل وتلجأ بعض المنشآت إلى إتباع ما يطلق عليه نظام الزمالة والرعاية أي أن يقوم عامل من القدامى بالتكفل بالموظف الجديد وتعليمه العمل. لذا فإن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

مناسبات متعددة فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

2.2 التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاط عشوائي ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، ويمكن إيضاح ذلك كالآتي:

• التكامل ولتجانس والتفاعل بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي:

- الأفراد المراد تكوينهم.
- تحديد الخبرات والمعلومات التي يجب اكتسابها من هذا البرنامج التكويني أي دراسة الهدف المراد منه.
- تعيين القائمين على البرنامج التكويني بدقة من مسئولين بإعتبارهم العنصر الأهم في هذه العملية، حسن اختيار المكونين والمسئولين يعني نجاح البرنامج والعكس صحيح.
- تحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة ودراستها لأجل البحث على الحلول المناسبة لها.

• التكامل في الأنشطة التكوينية:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- تحديد الاحتياجات التكوينية
- تضم إعداد البرامج التكوينية والمكونين.....الخ.

• التكوين نشاط متغير ومحدد:

ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع عدة متغيرات داخل وخارج المؤسسة. لذا يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين غرضه التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته والوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه التغير في الظروف الإقتصادية، في تقنيات العمل وكذلك تصبح إدارة التكوين مسئولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.

• التكوين نشاط إداري وفني:

فالتكوين باعتباره عملاً فنياً فهو يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

كما يعتبر عمل إداري تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية توافر الرقابة المستمرة.

• التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية ومنها:

- وجود خطة العمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التكوين على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو الفائدة الإدارية.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين والأساس هنا أن التكوين لا يكفي لإصلاح عيوب التنظيم.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح العيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين والأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.
- توافر سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.

المطلب الرابع: إجراءات وأساليب التكوين:

1. إجراءات التكوين:

تتعدد إجراءات التكوين التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادها للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب نوع من أنواع التكوين:¹

- **إعداد المكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد.
- إعداد وتهيئة المتكون يتطلب هذا الأعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- **إعطاء فرصة للممارسة:** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة لتكوين هي العرض العملي.

¹ إبراهيم تهنان : التكوين ودوره في تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، لا توجد سنة.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- **المتابعة:** حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقيق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعال ويعزز أثره الايجابية فانه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

2. أساليب التكوين:

- **التكوين العملي:** حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أو لايمكن الحصول على النتائج الجيدة القيام بالإشراف المباشر على الأخص في جماعات التكوين الصغيرة الحجم.
- **تمثيل الأدوار:** يقوم المكون بعرض مشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثلاً عملياً ويقومون بتنفيذه بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد المواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وما شهر نموذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقبلات الشخصية والتكوين على البيع.
- **دراسة الحالات:** في محاولة إبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريف الدارسين لتناول مشكل وأسبابه وحلوله وتشير البحوث على أن الاستفادة المحدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاس البعض في تحضيرها وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.
- **المناقشة الجماعية:** عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن ان يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول وكذلك تعود بالفائدة على الجميع.
- **نمذجة السلوك:** يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد مما يساعد على تقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على الدارسين لإعطائهم مجموعة من التوجيهات والإرشادات والمحفزات للقيام بنفس الأداء النموذجي.

المبحث الثالث: سياسة التكوين

المطلب الأول: ماهية الاحتياجات التكوينية

1. تعريف الاحتياجات التكوينية:

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- الاحتياجات التكوينية هي: هي معلومات أو مهارات أو قدرات يراد تنميتها وتغييرها وتعديلها، أما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو لسبب ترقيات أو تنقلات أو حل مشكلات إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي مواجهتها.¹

- كما يقصد بالاحتياجات التكوينية "مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إجراؤها في معلومات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم للتغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل والإنتاج"²

وحسب مفهومنا الخاص الاحتياجات التكوينية هي وجود خلل أو فرق بين أداء العامل والنتائج المنتظر الوصول إليها، وقد يكون السبب في وجود حاجات تكوينية إلى وجود تغيرات في المؤسسة على الصعيدين الداخلي أو الخارجي كالتطور والعولمة والسرعة التكنولوجية التي تتطلب دائما مواكبتها وبالتالي الحاجة إلى دورة أو دورات تكوينية حسب حاجة الفرد.

2. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

لتحديد الاحتياجات التكوينية هناك ثلاث طرق رئيسية والتي مخطط التكوين حتى يكون تحديد الاحتياجات دقيقا ومبني على أساس سليم، هذه الطرق هي:³

• تحليل التنظيم:

يقصد به فحص الجوانب التنظيمية والإدارية وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى التكوين ونوع التكوين الذي يلزمها وفي مايلي أهم النقاط التي تكون تحليل التنظيم.

- **فهم أهداف المؤسسة:** وتبدو أهمية هذه الخطة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد للعمل وتوجيه مجهودهم وتستعمل في قياس نتائجهم، والتكوين احد العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الرئيسية والفرعية.

- **تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يهدف تحليل الهيكل التنظيمي إلى تحديد مدى ملاءمته لأهداف المؤسسة وذلك لدراسة الإدارات والأقسام التي يتكون منها الهيكل (عددها، أهدافها، واختصاصاتها)،

¹ محمد علي عبد الوهاب: التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص66.

² عبد الرحمان توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص106.

³ محمد علي عبد الوهاب: التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص67.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

ثم فحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة وقنوات الاتصال وطرق انسياب المعلومات.

- **تحليل سياسة المؤسسة:** تضم هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تمنحها إدارة المؤسسة لتسيير العمال وتوجيه مختلف الأنشطة وذلك لتحديد درجة وضوحها، ومعرفة والتزام العاملين بها، وكذلك درجة مساهمتهم في وضعها.
 - **دراسة القوى العاملة:** هي فحص الموارد البشرية من حيث الجنس، العمر، التعليم، التكوين، ونوع الوظائف التي يستغلونها وكذلك استقرار العمالة أو تقلبها حتى يتقرر نوع التكوين المطلوب.
 - **تحليل معدلات التكوين:** هي دراسة مجموعة من المؤشرات مثل تكلفة العمل ، جودة السلعة أو الخدمة، عطب في الآلات وشكاوي المستهلكين إلى غير ذلك من المؤشرات التي تصل إلى درجة كفاءة التشغيل.
 - **تحليل المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد بسبب وجهات نظرهم فان رأوا أن أهداف التنظيم وطرقه وسياسة متفرقة مع حاجاتهم أهدافهم بدفعهم ذلك التعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية، ويمكن تنمية الروح المعنوية للأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.
 - **دراسة تطور المؤسسة:** يراد بذلك التعرف على سير الأنشطة من حيث الزيادة والنقصان والتنويه وكذلك التعرف على المجالات الجديدة التي محلها المؤسسة أو تنوي دخولها، والتغيرات الفنية والتنظيمية.
- **تحليل العمل:**

هدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، تبيان إبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالعمال الأخرى. ولتحليل العمل عدة طرق نذكر منها:

- **مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة:** من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في تحليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، وتعتمد المعلومات المجمعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذ أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- **الأداء الفعلي للوظيفة:** يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسئول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها، ونوع التكوين الملائم بها.
- **المشاهدة:** 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 وظيفية، ودرجة استمراره فيها و إنقطاعه عنها وأسباب ذلك.
- **المقابلة:** يقوم بها مسئول التكوين أو المدير المباشر، وخبير خارجي ولكن من الأفضل أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، يثير المقابلة مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف، فإن حصيلة المقابلة تتخلص في معلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.
- **الاستقصاءات:** يعطي الموظف من قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن الوظيفة التي يؤديها، أعبائها مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب على الرؤساء التعقيب عن إجابيات المرؤوسين عن هذه الأسئلة، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء من ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسيه، ومن ثم اكتشاف مناطق الضعف في أدائهم، والتي يحتاج إلى تكوين، هذا بالإضافة إلى تأديتهم في تنفيذه وإنجازه إذا هم اشتركوا في تحديد الاحتياجات التكوينية لمرؤوسهم.
- **قوائم الاحتياجات:** يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والاحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.
- **آراء الخبراء:** تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- تحليل الدوريات والبحوث العلمية الميدانية: أخيرا يمكن أن يستعين مسئول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد احتياجات التكوينية.
- تحليل الأفراد:

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الموظف في وظيفته وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات التي تلزمه بتحسين أدائه، حتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة في اختصاص التكوين نقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب.

- مواصفات الوظيفية: حيث يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبراتهم والوظائف التي يستغلونها والمهام التي يؤديها والأقسام التي ينتمون إليها.
- الخصائص البشرية: يصنف الأفراد حسب الجنس، السن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات الاستعدادات لتعلم والتكوين، مقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص باتجاه عمله.
- الجوانب السلوكية: يكون التركيز هنا على سلوك الموظف في الوظيفة ومعدلات أدائه ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف التي توجد عند مدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة إضافة إلى دراسة الدوافع للعمل وذلك لان التكوين يمكن أن يتبع هذه الدوافع أو يغيرها أو يطورها.

3. أنواع الاحتياجات التكوينية:

تختلف الحاجة التكوينية باختلاف قيمتها بالنسبة للمؤسسة والفرد معا ومدى وتأثيرها على كليهما، لذلك فقد صنف الكتاب والباحثين الحاجة التكوينية إلى عدة أنواع التي نذكر منها مايلي حسب صالح نويرة:¹

• الاحتياجات المعيارية: les besoin normatifs

يتم تحديد الاحتياجات المعيارية من طرف خبراء ينتمون إلى منظمات مهنية معروفة أو إلى أوساط بحثية. ويتخلص عمل هؤلاء الخبراء في تحديث " la mise à jour " الكفاءات حسب التقدم أو التطور الدائم للعلوم والتكنولوجيا، أي حسب التقدم الحاصل في مجال البحث العلمي. إن تدخل تلك المستجدات العلمية في أنشطة التكوين في شكل دلائل علمية "guide de pratique" أو توجيهات أو بروتوكولات كالمناهج والمعايير الجديد للأداء.

¹صالح نويرة: الاحتياجات التكوينية: المفهوم، والإبعاد واليات التحليل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22 جوان 2016

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

وعلى هذا الأساس يصبح تعريف الاحتياجات التكوينية المعيارية وفق هذا المنظور.

• الاحتياجات المؤسساتية: les besoin institutionnel

ترتبط الاحتياجات المؤسساتية بطبيعة المنظمة أو المؤسسة، بوظيفتها وبأهدافها ، وبالتالي تخطيط المنظمات وبصفة دورية لعمليات تكوين ورسكلة الموارد البشرية وترصد لذلك أغلفة مالية هامة وذلك إدراكا منها لعمليات التكوين تلك من عائد وجودة مخرجاتها. وبالتالي تعبر تلك الخطط عن احتياجات من التكوين . الأمر يتعلق هنا بالكفاءات التي ترى المؤسسة المشرفة على العملية التربوية انه من الضروري التحكم فيها من طرف مختلف مجموعاتها المهنية وذلك بهدف تحقيق الوظيفة الأساسية التي أنشئت من أجلها . فالاحتياجات المؤسساتية من التكوين بناءا على ذلك مرتبطة ضمنا بطبيعة المنظمة أو المؤسسة المسؤولة عن النشاط التربوي.

• الاحتياجات المبينة: les besoin démontrés

يشير هذا النوع من الاحتياجات إلى الفارق المقاس بين كفاءات الشخص وتلك الموصى عليها من طرف المختصين. يتم تحديد تلك الاحتياجات من خلال مجموع استجابات العمل "les sujet" على استبيانات التقييم الذاتي مثلا، أو من خلال تقديرات الغير كالمشرفين، أو أيضا مقارنة بتقارير لجان مؤسساتية مختصة تعني بتحسين النوعية العامة للتكوين.

• الاحتياجات المحسوسة: les besoin ressentis

تمثل الاحتياجات المحسوسة ذلك الفرق بين درجة التحكم في الكفاءة التي يعتقد الشخص بأنه يمتلكها وتلك التي يتمنى أن يبلغها. فمن خلال ما يمكننا اعتباره عملية تقييم ذاتي، يحدد الفرد بنفسه احتياجاته حسب خبرته في ممارسة العمل. يتضح إن الاحتياجات المحسوسة نابعة من الإطار المرجعي للفرد (الخبرات الشخصية، المعارف القبلية.....) والذي تم بدوره تكوينه من خلال معارف، خبرات ووضعيات سابقة.

4. أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية:

تتعدد وتتنوع أهداف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية ، وفي مايلي أهم الأهداف¹:

¹ عبد الرحمان توفيق: الأصول والمبادئ العلمية للتكوين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994، ص.308.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- **اكتشاف ماهية مستوى الأداء الحالي:** ومن خلال مستوى الأداء الحالي، يمكننا قياس التغيير بمرور الزمن بمعنى أن تحديد الاحتياجات سوف يوفر لنا مقاييس لما قبل التكوين والتي يمكن مقارنتها بمقاييس ما بعد التكوين.
- **تقرير أسباب الأداء الحالي:** وذلك لاكتشاف أسباب الأداء الحالي للأفراد المراد تكوينهم، والقوى التي تدعم سلوكهم وكذا القيود والمحددات التي تمنعهم من تحقيق أداء أفضل ، والقوة النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء البشري، سواء بشكل ايجابي أو بشكل سلبي، وما الذي يمكن عمله لتدعيم العوامل الايجابية وتقليل العوامل السلبية.
- **اكتشاف من هم المتكونين:** من اجل معرفة السلوكيات الأولوية التي جلبوها معهم إلى الوظيفة ونقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ونقاط الضعف والعيوب لديهم، واكتشاف مدى شيوع نقاط القوة ونقاط الضعف، وأوجه التشابه أو الاختلاف في مجتمع المتكونين، وضرورة تقسيمهم او لا إلى مجموعات فرعية بما يكفل التعامل مع الاختلافات والفروق الفردية.
- **تقدير المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المتكونين:** لمعرفة إذا ستدعم وتعمل على نمو وازدهار السلوك المطلوب تحقيقه من خلال التكوين أم أنها ستتسبب في موت ذلك السلوك والقضاء عليه، ومعرفة ما يمكن عمله لتحسين المناخ وكيفية إعداد المتكونين بشكل يساعد على الاحتفاظ بمناخ تنظيمي مدعم ومشجع.
- **وضع الأهداف السلوكية وإتخاذ القرارات:** بحيث تكون تلك الأهداف قابلة للقياس والملاحظة وان تكون هناك أهداف محددة يمكن لكل متكون تحقيقها كنتيجة للتكوين، وبما يؤدي إلى تحقيق والإبقاء على السلوكيات المرغوبة. أما القرارات فهي تلك المتعلقة بطول ونطاق وشكل وصيغة وموقع وتكلفة وتكرار..... التكوين الخ.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:

1. خطوات تصميم البرنامج التكويني:

بعد عملية التعرف على الاحتياجات التكوينية وتحديد أولوياتهم تتم عملية تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف والتي يسعى التكوين إلى تحقيقها، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية إلى مايلي:¹

● **تحديد الأهداف:**

¹ غفري بلال: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

طبيعي أن تكون الخطوة الأولى في عملية تصميم البرنامج هي تحديد أهدافه بناءً على الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها، وهي الأسس التي تبنى عليها بقية الخطوات، لذا يجب أن تحدد الأهداف تحديداً دقيقاً وعلى المخطط أن يتجنب وضع أهداف غامضة أو شديدة العموم ومنه فالأهداف لا بد أن تحدد بالضبط النتيجة والمعايير التي يقاس بها الأداء، والظروف التي سيتم الأداء خلالها، ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق، وأن توضع على ضوء الاحتياجات التكوينية.

• تحديد المحتوى:

يقصد بهذا الإجراء تحديد الموضوعات التكوينية، ويكون هذا الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج التكويني، ويكون هذا الاتفاق بناءً على أنواع التحليل السابقة التي توفر الأهداف التكوينية وبالتالي توفر ماهية الموضوعات التكوينية، التي تحقق هذه الأهداف، ثم تصنيف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تكوينية، والمقصود بالمادة التكوينية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة التي توضح وتشرح معانيها.

• تحديد تسلسل الموضوعات:

من العمليات التي الهامة في تصميم البرنامج التكوينية تحدد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج. وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد محدد، وعليه فإن تسلسل المحتوى أو الموضوعات هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو خبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل التكوين في اقصر وقت ممكن. يؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكويين على الانتقال من عنصر معرفة أو مهارة إلى عنصر آخر.

• تحديد عمق وشمول الموضوعات:

تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات، ونقصد بدرجة عمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية مثل ذلك حين عرض موضوعات العلاقات الإنسانية والمعنى الإداري السليم لهذا التعبير، وقد يتطرق في حالات أخرى إلى التعمق في العرض بتحليل النشأة الأولى لفكرة العلاقات الإنسانية وارتباطها بالعلوم السلوكية والدراسات الأساسية في تفسير السلوك الإنساني.

• تقدير التكاليف:

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

التكوين ليس مجالا نتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة. كذلك من الخطأ الافتراض بأن التكلفة الأعلى تمثل التكوين الأفضل أو أن الكلفة الرخيصة كافية لإيفاء بحاجاتنا. و يعتبر وضع الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه، ولا بد أن يكون تقدير الميزانية واقعا وصادقا ودقيقا.

وقد تختلف تكاليف التكوين من برنامج تكويني لآخر، حيث لا توجد طريقة مختصرة ومتفق عليها لتقدير هذه التكاليف. ويمكن تقسيم أنواع التكاليف الخاصة بدورات التكوين إلى:

❖ التكاليف الاستثمارية:

هي التكاليف طويلة المدى، والتي يمكن استخدامها والاستفادة منها في برامج تكوينية أخرى خلال سنوات عديدة، ومثال ذلك إقامة المباني والغرف التكوينية ذات التصميم الخاص..... الخ.

❖ التكاليف التشغيلية:

تقسم هذه التكاليف بدورها إلى تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة، وتتمثل التكاليف المباشرة في كافة النفقات التي تنفق خصيصا للبرنامج التكويني كرواتب المكونين، أما التكاليف الغير مباشرة فهي تشمل المصاريف التي تنفق في تصميم البرنامج التكويني.

● اختيار المكونين:

يعد اختيار المكونين وتحديد نوعيتهم من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم البرامج التكوينية، إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية.¹

● تحديد مكان التكوين:

إن تحديد مكان التكوين لا يقل أهمية من الجوانب الأخرى من عملية تصميم واختيار مكان التكوين يتوقف على عدة اعتبارات منها:²

- إمكانية المؤسسة المالية والمادية.
- نوعية التكوين.
- مدى توفر المكونين داخل المؤسسة.

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1986، ص.245.
² بلعدي عبد الوهاب: اثر التكوين على جودة أداء العامل، مذكر تخرج لنيل شهادة ليسانس، مدرسة الدراسات العليا التجارية، جوان 2010.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

1 أنواع البرامج التكوينية:

تختلف البرامج التكوينية باختلاف الحاجة التكوينية، واختلاف الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها ، لذلك تختلف البرامج التكوينية ويمكننا رؤية عدة أنواع من البرامج والتي سنرى بعضها في مايلي:¹

- **برامج التكوين التوجيهية:** وتكون هذه البرامج موجهة بالأساس للأفراد الجدد الذين يتم اختيارهم للتوظيف في المنظمة ،وتهدف إلى إحاطة الموظف بكل نواحي العمل من واجباته، مهامه، مسؤولياته، وصلاحياته وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف في بداية التحاقه بالمنظمة على أدائه واتجاهاته النفسية لمدة طويلة خلال وجوده.
- **برامج التكوين أثناء الوظيفة:** تعد البرامج التكوينية الوظيفية أثناء الوظيفة الأكثر شمولاً وممارسة من طرف المؤسسات وهذا يرجع إلى سهولتها وقلة النفقات عل تنفيذها والذي يتم بطريقتين:
 - التكوين عن طريق الرئيس المباشر، حيث يتم تنفيذ البرنامج التكويني في المكان نفسه الذي يقوم به الفرد بأداء وظيفة أي في بيئته المادية والمعنوية.
 - التكوين عن طريق احد الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والذي تتوفر لديهم المهارة والقدرة والمعرفة والتي تجعله قادراً على إيصال خبرته إلى الآخرين.
- **برامج التكوين العلاجية:**

وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من البرامج إلى عدة أسباب:

- انحراف العامل عن الطرق الصحيحة في أداء الوظيفة.
- تدني مستوى أدائه وعدم تحقيقه للأداء المطلوب.
- إمكانية المنظمة تطوير أدوات العمل لديها تماشياً مع متطلبات المنافسة التكنولوجية مما الوسائل يساعد على التغيير في أداء العمال أنفسهم.
- **برامج التكوين من أجل الترقية:**

تتعلق هذه البرامج أساساً بالمسار الوظيفي للفرد، حيث تتيح له الفرصة لتعلم العديد من المهارات وقدرات الوظائف الأعلى والتي يراود أن يرتقي إليها لاحقاً.

¹ سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص.196.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية:

بعد الانتهاء من عملية التكوين تعمل المؤسسة على تقييم أداء المتكونين، لمعرفة مدى فعالية العملية ونسبة نجاحها، وكذلك نسبة تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً لهذه العملية لذلك تقوم المؤسسة بتقييم برنامجها التكويني بعد تنفيذه.

1. تعريف تقييم التكوين:

يقصد بتقييم التكوين أنه تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين، والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرته لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم وأن تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من أجل تطوير هذا البرامج حتى تلبي الاحتياجات التكوينية.

2. معايير تقييم البرامج التكوينية:

لتقييم البرامج التكوينية هناك عدة معايير يتبعها المشرفون لمعرفة مدى نجاح العملية التكوينية وماهية الإجراءات الواجب إتباعها في حالة عدم نجاحه وتصحيح الأخطاء التي حصلت من قبل. وتتمثل هذه المعايير في مايلي:¹

• رد فعل المتكون:

يقصد به تحديد وقياس درجة انطباق المتكون عن التكوين الذي تلقاه من حيث أهداف البرنامج، وسائل التكوين المستعملة، كفاءة المتكونين، الوقت المخصص للتكوين وغيرها. حيث يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التكوين كأساس لتقييم فعالية هذا البرنامج. ويمكن أن يتم من خلال المقابلة الشخصية مع المتكونين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التكويني بعد عودتهم إلى مقر أعمالهم، ويتميز هذه المعيار بسهولة قياسه.

• التعلم:

¹ غفري بلال: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

يمكن معرفة مستوى التعلم الذي تحصل عليه المتكون من خلال البرنامج التكويني قياسا مباشرا، ويتم هذا القياس من خلال تصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل التي تعلمها الفرد من خلال البرنامج التكويني، ويمكن تقسيم التعلم إلى ثلاثة جوانب وهي كالآتي:

- ❖ **المعارف:** ويقصد بها تعلم المبادئ والحقائق والنظريات، وهذا الجانب قد لا يكون مهما بالنسبة للمنظمات الإدارية فهي تركز على المهارات أكثر منها على الحقائق.
- ❖ **المهارات:** يقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة والسهولة ويمكن قياس مهارة الموظف من خلال الملاحظة والمقارنة بين أدائه قبل التكوين وبعد التكوين.
- ❖ **الاتجاهات:** يقصد بها القيم والأفكار التي يحصل عليها الفرد من التكوين، ومدى التغيير الذي حدث للقيم السابقة.
- **تغيير السلوك:**

يتمثل استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير. ويمكن أن يقوم بهذا القياس الرئيس المباشر للفرد، أو زملائه في العمل..... الخ. ويمكن قياس هذا التغيير بعد مرور بضعة شهور من انتهاء عملية التكوين.

• **نواتج الأداء التنظيمي:**

تقاس فاعلية التكوين هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقياس التكلفة، وكمية الإنتاج والجودة..... الخ. تعتبر أمثلة للمقياس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي، وواضح أن هذا المعيار يقيس العائد بالنسبة لأهداف المنظمة المباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التكوين يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتكوين.

3. أشكال تقييم التكوين:

بعد الانتهاء من عملية التكوين تقوم المنظمة بتقييم المتكونين ودراسة أدائهم داخل المؤسسة قبل وبعد التكوين، ولأجل ذلك تتخذ المنظمة عدة أشكال والتي تتمثل في ما يلي:¹

• **التقييم الزائف: la pseudo-évaluation**

¹ Soyer(J) : **Fonction formation**, troisième édition, édition d'organisation, France, 2003, p-p.325-331

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

هو تقييم التكوين بعيد عن المنطق وأهداف المبرمجة من قبل من اجل هذا التكوين، ويتكون التكوين الزائف من ثلاثة أنواع من التقييم والتي تتمثل في:

- التقييم الساخن: l'évaluation à chaud:

يتمثل هذا الشكل من التقييم في قياس مشاعر المتكون ودرجة رضاه عن المسألة التكوينية، ويتم قياس هذه المشاعر عن طريق طرح أسئلة عن المتكونين عن درجة رضاهم ومدى استفادتهم من هذه العملية، وكذلك بطرح الأسئلة عن المكونين عن مدى استفادة المتكونين وقدرة استيعابهم لذلك، وكذلك أسئلة تتعلق بالسلوك ويمكن أن يمكن أن ترتبط أيضا بجوانب أخرى من الإجراءات مثل شروط التكوين وأدواته.... الخ. ويعتبر المسير هو المسئول عن عملية التدبير.

وتتم عملية التقييم الساخن في المجموعة من الأفراد أو بشكل فردي في الكتابي، ومن المستحسن أن تبدأ بمرحل مكتوبة الفردية. وتتم هذه العملية مباشرة بعد الانتهاء من عملية التكوين.

- التقييم الفاتر: l'évaluation à tiède:

يتم هذا النوع من التقييم بشكل فردي، وغالبا ما يتم القيام به اليوم التالي من التكوين، ومن أهمية هذا النوع من التقييم هو الحصول على معرفة أفضل من التكوين، كما يهدف إلى تحسين التكوين الفردي.

- التقييم البارد l' évaluation à froid:

يتم هذا النوع من التقييم بعد الانتهاء من عملية التكوين وعودة المتكونين إلى مناصب عملهم بعدة أسابيع، حيث يتم تقييمهم بطرح الأسئلة كما هو الحال بالنسبة إلى التقييم الساخن وكذلك من خلال ملاحظة ومراقبة المتكون، وكذلك تقييم أدائهم ومقارنته مع الأداء قبل عملية التكوين، وكذلك مراقبة جودة العمل ومدى تحقيق الأهداف التي تم رسمها أنفا.

• التقييم الموضوعي: l'évaluation par objectif:

حيث يتم دراسة التكوين وتقييمه بشكل موضوعي، حيث يتم حسب الهدف الأكثر ملائمة، بحيث يسمح باتباع إجراءات التكوين لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أو لا، وينقسم هذا النوع من التقييم إلى ثلاثة أهداف تتمثل في ما يلي:

- الأهداف التربوية: l'évaluation des objectifs pédagogiques:

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

هو عبارة عن مقياس متعلق بالمكون لمعرفة مدى قدرته على تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، وذلك بإتباع طرق مختلفة وعلى سبيل ذلك وضع استبيان فيه أسئلة موجهة للمتكونين للتحكم في الاختبارات المكتوبة، واختيار الممارسة العملية للمعرفة. وكذلك يسمح هذا النظام بقياس جودة الخيارات التربوية: الطريقة والمنهج، الموقف والتقنية والأدوات..... الخ.

- تقييم أهداف التكوين:

في هذه النوع من التقييم ليست الأهداف هي العنصر الوحيد الذي تركز عليه المنظمة في عملية التكوين، بل أيضا تعمل على قياس نتائج التعاون بين الأفراد المكونين والمتكونين، حيث لا يتم تقييم الأهداف مباشرة وإنما بعد فترة من نهاية الإجراء الأخير لمتابعة وتنفيذ ما تم تعلمه من العملية التكوينية على أرض الواقع لمعرفة مدى نجاح أو فشل هذه الأخيرة، لذلك يركز تقييم الأهداف على نوعية التكوين والمتابعة المستمرة له، بحيث أن كل إجراءات التقييم هنا محددة يتم وضعها تحت مسؤولية التكوين المدير.

◀ تقييم الأهداف النهائية:

حيث تتم عملية التقييم هنا بعد عدة أشهر من انتهاء التكوين، وذلك من خلال قياس نسبة التغيير التي طرأت على المنظمة قبل وبعد التكوين، ولأجل ذلك هناك عدة معايير يرجى إتباعها والتي تتمثل في : معايير إنتاجية معينة (نوعية المنتج، وعدد الأخطاء أو الخردة، عدد المطالبات... الخ)، معايير اقتصادية (نسبة المبيعات، وقياس الإيراب والمكاسب... الخ) وكذلك يجب مراقبة المعايير الاجتماعية (دوران، معدل حوادث العمل، نسبة الحضور والغيابات، طلب التنقلات..... الخ).

3.3 النهج التكميلي:

لأجل تقييم الأهداف التي حققتها المنظمة أو سعت إلى ذلك تتبع عدة منهاج والتي تتمثل في مايلي:

- طريقة المقارنة وذلك بمقارنة أداء الأفراد المكونون مع أداء الأفراد الذين لم يخضعوا لعملية التكوين.
- طريقة مقارنة الإحصائيات التي تتعلق بالإدارة أو بالمنظمة ككل وتقييم ذلك.
- طرح الأسئلة على المكونين والمتكونين يعتبر كذلك وسيلة لتقييم الأهداف وكذلك للتعرف أكثر على الجو السائد في المؤسسة.
- ولأجل التكوين الإداري يقومون بطرح استبيانات للتعرف أكثر على الآراء العامة للمؤسسة وقياس نسبة النتائج.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعيقات التكوين:

1. عوامل نجاح التكوين:

يعتبر التكوين استثمارا بشريا في الحياة لذلك فهو يواجه عدة تحديات وصعوبات ، من أهمها:

- سرعة وإستمرار خطوات التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة.
- إنخفاض مستوى مهارات الأفراد.
- ضرورة تغيير الاتجاهات الفردية الجماعية .
- ضرورة ربط التكوين بالاحتياجات المستقبلية الفعلية فقط للمنظمة .
- التركيز على التكوين طويل المدى.

وعليه فان الإدارة والمنظمة مطالبة بتهيئة الجو المناسب لممارسة التكوين بإعتباره محاولة تكوين إتجاهات وتغيير أنماط سلوك وتهيئة الفرص لتكوين أفراد أسوياء فكريا ونفسيا ويتمتعون بشخصية متكاملة ومتوازنة، ولعل من أهم عوامل نجاح التكوين:

- شعور الأفراد (العامل أو الموظف) بالحاجة إلى التكوين إيمانا منهم بإمكانية وضرورة التغيير.
- أن يتناسب مضمون برنامج التكوين مع الحاجات العملية للأفراد وان يتصدى لمعالجة مشكلات يواجهونها بالفعل، ولذا فلا بد من تشجيعهم على إبداء الآراء والمشاركة في الحوار بدلا من فرض حلول جاهزة يطلب منهم التسليم بصحتها وكذا تحفيزهم على المنافسة.
- تحقيق الملائمة بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.
- اختيار المكونين وفق معايير محددة(خبرتهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التكوينية)مع تنويع أساليب وطرق التكوين.
- تحديد الاحتياجات.

2. معيقات التكوين:

إن نجاح التكوين ليس مجرد عقد تكوينية، فكثير من الدور كتب لها الفشل في تحقيق أهدافها، فالدورة التكوينية تهدف إلى تنمية المهارات واكتساب المعرفة وتعديل سلوك الأفراد بما فيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فان عدم قدرة المتكونين على الاستفادة من الدورة يعتبر فشلا للدورة للتكوينية.

إن عوامل فشل التكوين (معوقاته) كثيرة ومتعددة من أبرزها:

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

- اختلاف برنامج التكوين عن عمل المتكون (أي أن الدورة لا علاقة لها بالعمل).
- اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي، فقد يكون المكون على دراية بالخلفية النظرية لكن ليس له خبرة عملية في الموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية للمتكونين.
- عدم رغبة المتكونين في التعلم، وهنا لابد من التأكد من قابلية المتكونين للبرنامج المحدد لهم.
- عدم تمكن المكون من توصيل المعلومات وعدم اكتراثه بتعلم المتكونين بسبب عدم قدرته على شرح الموضوع واستخدام أساليب التكوين.
- نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتكونين سواء نقدية أو معنوية.
- غياب المتكونين وعدم اكتراثهم بالحضور المنتظم للتكوين.
- عدم تطبيق المعارف التي اكتسبها المتكون في ميدان عمله وعدم السماح له باستخدام هذه المعارف والمهارات.
- ضعف الرقابة على تطبيق ما تم تعلمه خلال الدورة أو ورشة العمل.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتكوين وعدم وضوح الإستراتيجية العامة للإدارة أو المنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

المطلب الخامس: الفرق بين التدريب والتكوين:

رغم التشابه بين التكوين والتدريب إلا أنه توجد عدة نقاط جوهرية تبين الاختلاف بينهما ولكن رغم تلك الاختلاف يبقى التكوين والتدريب لهما نفس الهدف هو التحسين والتطوير.

1. الفرق بين التكوين والتدريب:

من خلال دراستنا وتحليلنا لمفهومي التكوين والتدريب لدى المؤسسة الحديثة، يمكن القول أن هناك نقاط توافق وتكامل بين المفهومين ، كما يمكن لنا الإشارة إلى أن بين هذين المفهومين نوع من الاختلاف والذي يكمن أساسا في أن مفهوم التكوين يقابله **la formation** والذي يعتبر اشمل من مفهوم التدريب الذي يقابله **training** أو **perfection** إن هذا الأخير يشمل في طياته أبعاد أكثر تقنية من مفهوم التكوين. لذا نجد أن الباحثين العرب في المشرق العربي يستعملون مصطلح التدريب، على عكس نظرائهم في المغرب العربي الذين يستعملون مصطلح التكوين، وذلك يعود في نظرنا إلى ارتباط الفكر العربي في كل منطقة بلغة المستعمر الذي كان محتل كل منطقة منها.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

إن مفهوم التكوين حسب الأكاديمية الفرنسية: يشمل في معانيه التدريبية والإنسانية ككل، وكذلك بناء الفرد وبنائه والعمل على تحديث سلوكه وتفاعلاته مع باقي الأفراد ولدى المنظمة والوصول به إلى إحداث التغيير والذي بدوره هذا الأخير يشكل حسب مفهومنا أحد الأركان القاعدية والإستراتيجية للنهوض بالمؤسسة وذلك لمواكبة جل التطورات التي يفرضها المحيط.

ومنه يمكن القول إن التكوين اشمل واعقد من مفهوم التدريب وذلك لكون مفهوم أبعاد إستراتيجية شاملة تتعلق أساسا بمصاحبة الإنسان ومسايرة مع التغيرات في شتى المجالات.

وان كان بعض الباحثين يرى أن هناك فوارق بين المصطلحين (التدريب والتكوين) وان لم تكن جوهرية، فان بعضهم ذهب إلى كون المصطلحين لا يختلفان في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فان التدريب ، وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا انه يبقى امتدادا لعملية التكوين.¹

ومنه يمكن تلخيص ذلك في الجدول الموضح أسفله:

الجدول رقم(04): أهم الفروقات بين التكوين والتدريب

الاختلاف	التكوين	التدريب
المفهوم	- إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف. - تحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.	- هو عملية توجيه وتعليم شخص . - عامل لتحسين وتعديل السلوك والكفاءات.
المراحل	- إحصاء وتعداد الحاجات. - تحديد الأهداف. - بناء مخطط التكوين. - دورات التكوين.	- قبل القيام بالمهمة: التعريف بالمهمة وكيف القيام بها. - خلال النشاط: المراقبة والتأكد من مدى تنفيذ المهام.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

	- الوسائل المنهجية.	- بعد النشاط: التحفيز والتعامل مع النتائج المتحصل عليها.
المكانة	كلي	جزئي
المعنى باللغة الأجنبية	Former	To train

المصدر: من انجاز الطالبة.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن تكوين

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق تتضح لنا الرؤية حول موضوع الدراسة خاصة بعد تحديد مجمل المفاهيم المتعلقة بالتكوين وأهدافه وأهميته، وكذلك لتمييزها واستعمالها استعمالاً دقيقاً.

حيث خلصنا إلى تعريف التكوين على أنه عملية إكساب العاملين باختلاف، مستويات الوظيفة في المنظمة ومهاراتهم، معارف جديدة تساعد على امتلاك القدرة على الأداء الجيد وأدائهم الوظيفي بصفة عامة، في الحاضر والمستقبل، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتم ذلك وفقاً لإجراءات منظمة ومخطط لها، من خلال برامج مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد لتحقيق أهداف مضبوطة.

كما رأينا أنه لا يختلف عن التدريب في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، في حين أن التدريب يسري مفهومه على التعلم أيضاً في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطه بالجانب العملي، وقد وضحنا الفروق التي توجد بين مصطلح التكوين ومصطلحات التعلم، التعليم، الإعداد، التأهيل والتربية.

الفصل الثالث: دراسة التكوين في مؤسسة طونيك ومدى تأثيره على أداء العمال.

تمهيد:

تعتبر طونيك الصناعية احد المؤسسات الاقتصادية العمومية الهامة في الجزائر وهذا بفضل المنتجات التي تقدمها إلى السوق الوطني:

المبحث الأول : تقديم مؤسسة طونيك الصناعية

في هذا المبحث سنتعرف على مؤسسة طونيك الصناعية مكوناتها و مختلف وظائفها .

المطلب الأول : مفهوم مؤسسة طونيك و نشأتها

1. تعريف المؤسسة:

طونيك الصناعية هي مؤسسة اقتصادية تقع على بعد 40 كلم غرب الجزائر العاصمة في مرتفعات بوإسماعيل ولاية تيبازة تملك 11 وحدة إنتاجية تضم حوالي 3000 عامل بين الإدارة و الموظفين و السائقين و موظفين الأمن، برأس مال اجتماعي قدره 30 مليار دينار، تأسست في 21-10-2011 عن طريق الجمعية العامة طبقا للتعليمات من مجلس مساهمات الدولة رقم 06-109 وهي خاضعة في مجملها لشركة مؤسسة لتسيير مساهمات الدولة وفي هذا الإطار قررت :

- الإدماج بامتصاص للشركات العشر التابعة لمجمع طونيك والمحولة ملكيتها لفائدة الخزينة العمومية في المؤسسة العمومية الاقتصادية لشركة ذات أسهم و المسماة " **طونيك صناعية TONIC INDUTRIE** " - إعادة صيانة السجل التجاري الخاص بالمؤسسة .

- وكذلك من بين النشاطات التي تمارسها مؤسسة طونيك هي كراء معدات النقل.

- ومن بين نشاطاتها الرئيسية شراء الورق وفضلات الورق كمادة أولية لها ثم تقوم بتحويلها إلى مواد نهائية والي يتمثل في مواد التغليف.

2. نشأة و تطور المؤسسة

مجمع طونيك كان عبارة عن تكتل لصناعة وتحويل الورق و الكرتون، تأسس سنة 1985، بعدها تم تأسيس " **سنا** " التي ولدت هذا المجمع الكبير عام 1992 بحيدرة ، وكانت مكلفة باستيراد و إعادة بيع

الورق الكرتوني (ابيض، رمادي) من تونس عن طريق شاحنات شبه جرارة تم تنميتها عام 1996 بمنشأة جرار، وذلك بإبقاء نفس النشاط. كما تخصصت أيضا في بيع فضالات الورق للموردين التونسيين .

و لأسباب خارجية غيرت مكان عملها و هذا في جوان 1998 وكذا تسميتها أصبحت منشأة جرار تسمى بوارد طونيك تعبئة مستقرة ببواسماعيل برأس مال 1.000.000 دج تتضمن إدارة صغيرة ووحدة إنتاجية مكلفة بصنع الكارتون المموج وعلب الحلويات، ثم تطورت هذه الأخيرة حتى أصبحت مؤسسة طونيك تعبئة في 2001/09/11 برأس مال 250.000.000 دج.

رأت طونيك توسعها ينمو بفضل استراتيجيات تجارية جديدة وتكنولوجية جد متطورة و أشخاص مؤهلين برأسمال 500.000.000 دج وعليه تم إنشاء فرع لهذه المجموعة يسمى "مودل" تعبئة يوم 31-1-1999 برأس مال قدره 431.00.000 دج وفي نفس الفترة تم تزويد هذه المجموعة بمطبعة لهذه الأخيرة لتلبية بعض الاحتياجات الموجودة في السوق و فيما يخص الفرع الثالث "السترا" بدأت نشاطها في 4-01-2001 برأس مال يبلغ 200.10.000 دج . أما في 22-09-2003 بدأت طونيك في كراء وبيع الآلات برأس مال قدره 1.000.000 دج.

أثبتت طونيك قوتها في سوق التعبئة إذ تعتبر اكبر المؤسسات الجزائرية التي تهدف إلى إعطاء منتجات ذات نوعية .

طونيك هي شركة عمومية اقتصادية (SPA) متخصصة في صناعة الورق والتعبئة وعلب التغليف والفنون التصويرية برأسمال قدره 30000000000 دج، وذلك ناتج عن الاستحواذ في سنة 2011 على 10 شركات ذات مسؤولية محدودة من مواد التغليف المنشطة. ويعمل بها ما يقارب 3000 عامل موزعون على 10 وحدات تشغيلية حديثة النشأة ، وتعتبر إدارة صيدلة الدولة للكيمياء هي المساهم الوحيد (la societe de ma gestion des participation de l'état chimie pharmacie). بعد التحول القانوني لمؤسسة طونيك الصناعية ، أصبحت شركة عمومية تابعة لمجموعة الجزائر للكيمياء المتخصصة، والتي تتمثل في تحويل الورق لإنتاج الورق المقوى والذي يمر بدوره على مرحلتين الطبع والطباعة، وهو يغطي مجال واسع من الإنتاج المتوسط والنهائي، حيث ترغب الشركة أن

تكون لاعبا رئيسيا في صناعة الورق من خلال مساهمتها المباشرة في منتجات التعبئة والتغليف النهائي وورق المعالجة، وكذلك لديها وحدة إعادة تدوير وحدة إعادة تدوير النفايات الورقية التي تجمعها بوسائلها الخاصة .

تقع شركة طونيك الصناعية في المنطقة الصناعية ببوسماعيل ولاية تيبازة، تتربع على مساحة تقدر بـ 122000 متر مربع.

ويمكن تلخيص هوية المؤسسة في الجدول التالي:

شكل رقم (06): بطاقة معلومات لمؤسسة طونيك:

ورقة بيانات عامة
- التصنيف الاجتماعي: شركة وطنية اقتصادية، طونيك الصناعية EPE.
- الشكل القانوني: شركة عمومية ذات أسهم مالية.
- رأس المال الحالي: 300000000000 دينار جزائري.
- النشاط: إنتاج وتحويل وتجارة الأوراق.
- المساهمة: (100%) SGP-GEPHAC.
- المدير العام: بن سالم جميل.
- مدقق حسابات: فارس على و هوم محند العربي.
- الموقع: المنطقة الصناعية ببوسماعيل ولاية تيبازة.
- المساحة: 38.6 هكتار.

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لطنونك وظائفها ونشاطاتها:

1. تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

لقد قامت مؤسسة طونيك الصناعية بصياغة هيكل تنظيمي جديد وذلك بإتباع سياسة تشغيلية جديدة ترمي لتغطية مجمل التحاليل والخيارات والإجراءات المتعلقة بتحديد العمل، وتهيئة المستخدمين وتأهيلهم بما يسمح بالاستجابة الفعلية والسريعة لاحتياجات المؤسسة وذلك بعد فشل الهيكل التنظيمي القديم وعدم موافاته بالغرض المرجو. إذ يتضمن هيكل السياسة التشغيلية لطنونك عدة صلاحيات منها التسيير

الإستباقي للمستخدمين و إجراءات التوظيف وإعادة انتشار الأعوان و الأجور وتقييم الموارد البشرية وتسيير المسار المهني .

ويستلزم هذا النظام الجديد على وجه الخصوص توزيع المهام و المسؤوليات داخل مجمع طونيك الصناعية و يترجم كذلك موقع أعضاء المؤسسة على سلم المسؤولية كما يسمح أيضا بتحديد الأعوان الخاضعين للهرم الوظيفي من الذين يوجدون في وضعية دعم وظيفي أي خارج الطاقم .

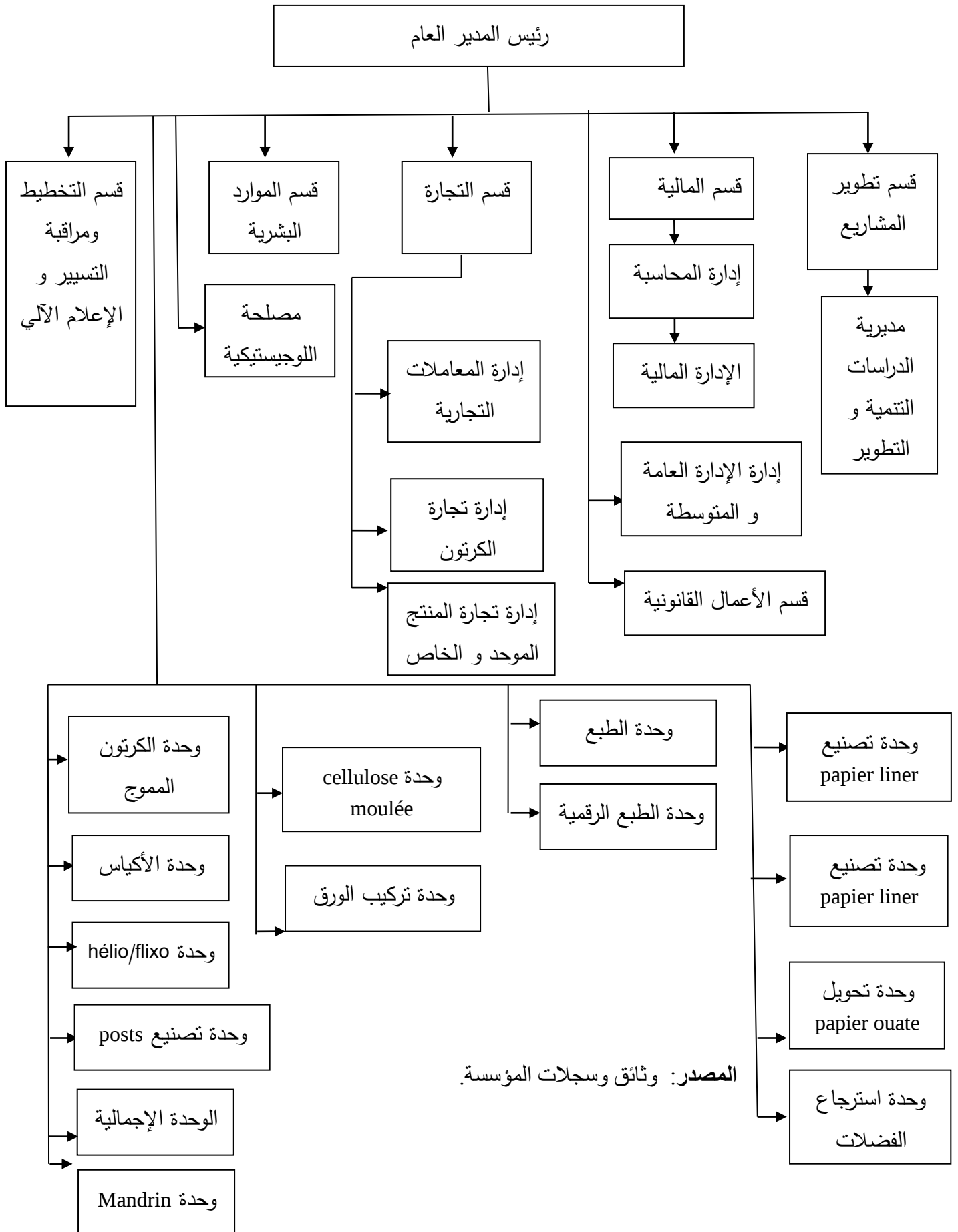
وعلى مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يأخذوا بعين الاعتبار ضرورة تشخيص التنظيم الحالي للمؤسسة لفحص و تحليل و تقييم مجمل العوامل التي تركز عليها عملية إعادة الهيكل التنظيمي لمجمع طونيك والتي تتمثل هذه العوامل في:

- التنظيم العام للمؤسسة .
- التوزيع الوظيفي لنشاطات الشركة .
- المسافة الهرمية.
- تناسق الهيكل التنظيمي الحالي .
- مخطط تطوير المؤسسة.

وبفضل اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد ستمكن طونيك من تحديد الهياكل الخاصة بكل وظيفة كما ستحدد أيضا مناصب العمل التي ستشكل المدونة و التصنيف الجديدين للشركة. هذا التنظيم الجديد سيساهم بالتالي في تنسيق نشاطات المؤسسة و تطوير الإجراءات اللازم اتخاذها لبلوغ الأهداف المسطرة مع تحسين شروط العمل داخل الشركة.

الشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك الصناعية :

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة طونيك



2. دراسة و تحليل الهيكل التنظيمي:

يتكون المجمع من إدارات تهتم بوظائف متنوعة :

- ❖ **الإدارة العامة:** بعد مجيء الإدارة القضائية تغيرت مهمتها لكن تبقى دوماً المسئول الأول في المجمع و تتكون من:
 - السكرتارية العامة: تقوم بإصدار القرارات و جمع ونشر البيانات و المعلومات أي بمثابة اليد المنفذة لقرارات المدير القضائي.
 - القسم القضائي : متابعة القضايا المرفوعة على الشراكة و التي رفعتها الشركة (المطالبة بالحقوق وغيرها) .
 - قسم تحويل المكالمات الهاتفية: مكلفة بتحويل المكالمات الداخلية و الخارجية الوارد أو الصادرة عن المؤسسة.
 - قسم مراقبة التسيير: من أهم الأقسام و فيه تتم عملية جمع المعلومات من جميع الأقسام و تبويبها في جداول على أساسها يمكن معرفة وضعية المؤسسات و الهامش الربحي. و المشروع الحالي الذي تقوم به هو إمكانية المساواة في الأجور بوضع ميزانية محددة (GRILLE DE SALAIRE)

❖ **الإدارة العامة و الموارد البشرية:** تأتي في المرحلة الثانية من حيث إصدار القرارات و جمع ونشر المعلومات تتكون من:

- قسم الموارد البشرية : أي يتم متابعة شؤون العمال ووضعياتهم وذلك من تاريخ دخولهم إلى تاريخ خروجهم من الشركة ويتم ذلك ب :

● إمضاء ما يعرف ب P.V D'INSTALATION

● إمضاء عقد العمل CONTRAT.

● التصريح بالعامل لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS.

وكذلك يحق للعامل المطالبة بشهادة العمل أو شهادة الاستقالة. كما تقوم أيضا بإصدار قرارات الترقية و الطرد و غيرها وكذا متابعة العطل المهنية .

- قسم الموارد و العتاد MOYENS GENERAUX: وفي هذا القسم تقوم بتوفير احتياجات الشركة من مواد و لوازم للمكاتب أو ألبسة أو أحذية للعمال الخاصة.

- القسم الاجتماعي: وتقوم بمتابعة قضايا العمال مع الضمان الاجتماعي CNAS (تعويض مصاريف الدواء، تعويض حوادث العمل و غيرها).

❖ **الإدارة التجارية:** تنقسم إلى إدارتين:

- **إدارة المنتجات الخاصة:** هي خاصة بالزبائن وتتمثل في:
 - قسم التجار : وفيه العامل التجاري يقوم بالتعامل مع الزبائن وذلك بعد التفاهم على كمية الطلبية و نوعيتها. يقوم الزبون بإرسال طلب على أساسه تتم تحديد كمية السلع و نوعيتها(من حيث الورق المستعمل ، الألوان، الأشكال، الأحجام) .
 - إدارة تجارية للمنتجات الموجهة للبيع العمومي : هي نفسها إدارة المنتجات الخاصة لكن تتم الطلبات على أساس ملئ المخزون و رقم الأعمال المحقق.
- **إدارة المشتريات :** بعد عملية تحديد مستلزمات الشركات و العمال تعرض على هذه الإدارة إجراءات عملية الشراء و المتمثلة في :
 - عقد الاجتماع: لطرح الإشكاليات و الاختلافات حول الممولين و المادة التي تم شراؤها و بعد الاتفاق يتم الإمضاء على التقرير و يحول إلى الإدارة العامة للموافقة عليه و تحرير الشيك بالأموال اللازمة.
 - إرسال طلب السلعة بواسطة الفاكس .
 - استلام السلع و البضائع و إدخالها إلى المخازن بواسطة سند إدخال **BON D 'ENTRE** .

❖ **إدارة المالية و المحاسبة:** تنقسم إلى إدارتين

- إدارة المالية: و تقتصر مهمتها في متابعة مستحقات الزبائن و تسديد الديون للممولين و كل العمليات المتعلقة بالصندوق (الخزينة) و المراقبة المالية.
- إدارة المحاسبة: يركز عملها الأساسي على متابعة كل متطلبات إدارة الضرائب عموما في:
 - التصريح برقم أعمال CA شهريا لكل شركة لتحديد الضريبة على المبيعات و استرجاع الضريبة على المشتريات لمعرفة الضريبة الواجب دفعها.
 - تحضير القوائم المالية السداسية و السنوية **BILAN** و التصريح بالنتيجة لتسديد الضريبة على الأرباح **IBS** في حالة نتيجة ايجابية .
 - تسجيل مختلف العمليات المحاسبية بواسطة استعمال نظام حاسوبي .

3. وظائف المؤسسة و نشاطاتها

تمكن المجمع من التنسيق في العملية الإنتاجية بين مختلف الوحدات بالرغم من انه يتكون من 11 شركة إذ أنها في الحقيقة تعد سلسلة متكاملة لا يمكن الاستغناء عن واحدة منها :

❖ شركة **OUATE INDUSTRIE**:

وهي بمثابة أساس المجمع بالرغم من أنها آخر استثمار قامت به الشركة يتكون من ثلاث وحدات "CONVERTING MESTRE" على مستوى وحدة MESTRE يتم صناعة الورق بمختلف أصنافه، وكذلك على مستواها تقوم الشركة باستيراد المادة الأولية، إذ تعتبر هذه الوحدة بمثابة الأساس لأنها توفر المادة الأولية لباقي الوحدات في المجمع و توجه نحو الوحدات التابعة لهذه الشركة أو باقي الوحدات.

- وحدة لصناعة المناديل والمناشف الورقية.

- وحدة KBA: تقوم بطباعة الورق على مستوى آلة تسمى KBA OFFEST.

- وحدة KERMA: على مستوى هذه الوحدة تقوم بتقطيع الورق حسب الشكل المراد بالآلات PLATINE AUTO.

❖ شركة **POLY PAPIER**:

تتكون هذه الشركة كن ثلاث وحدات تتمثل في:

- وحدة خاصة بلصق المنتجات بواسطة آلات الطي و الإلصاق PLIEUSES COLLEUSES لصناعة علب الحلوى و البييتزا و غيرها .

- وحدة GOBLET: كذلك على هذا المستوى تقوم بعملية لصق الأكواب الورقية مع القاع (الورق المستخدم في هذه العملية هو ورق معقد) .

- وحدة RAMETTE: على مستواها تقوم بصناعة الورق المستخدم في الكتابة A4 و A3.

❖ شركة **طونيك** : تتكون من وحدتين

- وحدة الورق المموج أو الكرتون المموج ONDULE : هي من أقدم الوحدات حيث يتم طباعة و قطع و تلصيق العلب الكرتونية الكبيرة .

- وحدة النقل و الحمل : هذه الوحدة تعتبر من أهم الوحدات في المؤسسة و هي المسؤولة عن نقل البضائع و تحميلها إلى الزبون .

❖ شركة **ALPIMA**: تتضمن

- وحدة sacherie : تقوم بتحويل الورق إلى أكياس ورقية للعمل أو لملئ منتجات مثل أكياس الكسكسي.

- وحدة الطباعة الرقمية ELITE : تقوم بصناعة المجلات .

المطلب الثالث: سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة طونيك:

تتمثل الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة في تعديل الشروط التنظيمية لها، حيث يكون الشخص المسئول عن هذا الهيكل هو مسئول عن المهمة والمهام القادمة:

- تطوير وتحديث ومراقبة وتنمين إستراتيجية الموارد البشرية.
- إنشاء وتطوير مخططات التكوين وفقا لاحتياجات المؤسسة.
- يضمن الامتثال لقوانين العمل.
- تعمل على تحديث الإجراءات التالية: التكوين، التوظيف، الاختيار، التقييم، التشجيع والعقوبات.
- يساعد الهياكل الأخرى في مسائل التوضيح والتمثيل للوائح التي تشكل تحديث قاعدة البيانات الوثائقية للموارد البشرية.
- يضمن تطبيق الإجراءات المعمول بها له في الشركة عن طريق التفويض وبقدر ما يتعلق ما يتعلق الأمر يمثل المدير التنفيذي لأطراف ثالثة.
- بالنظر إلى تنظيم الموارد البشرية، طونيك لديها سياسة الموارد البشرية التي تجعل من الممكن إدارة الرأس المال البشري بطريقة أكثر كفاءة في نفس الوقت لضمان النجاح الاقتصادي.
- تركز سياسة إدارة الموارد البشرية على:
- عملية التكوين.

1. عملية التكوين:

1.1 سياسة التكوين في مؤسسة طونيك:

◀ المراجع القانونية:

- قانون رقم 81.07 في 27.06.1981 متغير ومتكامل.
- قانون رقم 90.04 في 253.12.2000.
- قانون رقم 2000.01 في 18.01.2000.
- قانون رقم 14.09 في 09.08.2014.
- القانون رقم 90-11 في 21 افريل 1990 تعدل واكمل ، مرتبط بعلاقات الفردية. خصوصا مقالاته 06.07.

◀ شروط عامة عن التكوين في المؤسسة :

كل تكوين في مؤسسة طونيك يخضع للشروط التالية:

- يطلب من كل صاحب عمل القيام بأعمال التكوين والتطوير وفقا للبرنامج الذي يقدمه رأي اللجنة المشاركة في العملية.
- تلبية المتطلبات المادية والمهنية للمؤسسة.

➤ **أهداف التكوين:**

التحسين —————> الكامل

تلقين —————> نقص الخبرة

تكوين الدبلوم —————> لا يوجد شروط معينة.

1.2 تحديد الاحتياجات التكوين:

التعبير عن الاحتياجات التكوينية:

- أي عمل تكويني هو جزء من خطة تكوين سنوية (برنامج مؤقت).
- يجب أن ينتج عن خطة التكوين هذه بشكل حتمي من الاحتياجات التي عبرت عنها جميع الهياكل مع احترام المخطط التنظيمي الحالي أو المستهدف، مع الأخذ بعين الاعتبار انحرافات الموظفين والاحتياجات الناجمة عن تمديد الأنشطة.
- التعبير عن الحاجة التكوينية التي تعبر عنها الهياكل المختلفة ويجب تضمينها للدوافع التالية:
 - تحسين أداء العاملين، البدء الأساسي، دبلوم التكوين.
 - خطة استخلاف الأفراد المغادرين الذين قد يكون فراغ أماكنهم ضارا بالأداء السليم للهيكل.
 - خطة الاستثمار: اقتناء تكنولوجيا جديدة تتطلب تكويننا محدد.
 - مشاريع التغيير في ثقافة المؤسسة، التنظيم و الاستثمار.
 - التطورات في المجالات التقنية والتكنولوجية وأنظمة التسيير.
 - تغيير الموظفين من وظيفة إلى أخرى.

ثم يتم إرسال هذه الاحتياجات إلى مدير الموارد البشرية لاتخاذ مزيد من الإجراءات، بعد التحقق من صحتها من قبل الإدارة العامة للشركة. حيث تحتفظ إدارة الموارد البشرية بملف الاحتياجات التكوينية.

1.3 تحليل الاحتياجات التكوينية:

يتم التدقيق في كافة الاحتياجات التكوينية وتوحيدها لوضع خطة تكوينية، وتحديد كيفية تنفيذ الإجراءات التكوينية الداخلية والخارجية منها.

➤ البحث عن مؤسسات التكوين:

يقوم مدير الموارد البشرية ورئيس قسم التكوين بإجراءات اختيار منظمات الخاصة بالتكوين وفقا لما يتناسب والاحتياجات التكوين وأهداف مؤسسة طونيك

➤ تنظيم التكوين الداخلي والخارجي:

يقوم قسم التكوين بتنظيم العملية وذلك بنشر الملصقات الإخبارية الخاصة بالتكوين(المدة والوقت ومذكرة المعلومات حول طرق التكوين). يحافظ قسم التكوين دائما على تحديث والاحتفاظ بملف الموظفين المكونين.

➤ الاختيار التكوين:

● مبدأ اختيار مؤسسات التكوين:

إختيار منظمات التكوين يخضع لقواعد منح العقود، على أساس توريد معاهد التكوين وفقا لمواصفات دفتر الشروط. وإذا تبين أن تقييم العروض غير ناجح يطلق دعوة وطنية ودولية جديدة للعطاء لتلبية الحاجات.

2. تقييم التكوين :

بعد القيام بعملية التكوين يتم تقييم العملية وتطبق مؤسسة طونيك نوعين من التقييم :

1.2 التقييم الساخن: Evaluation a chaud

➤ **الهدف من التقييم الساخن:** الغرض من التقييم الساخن هو معرفة مستوى رضا المتكون من عملية

التكوين فور نهاية العملية ، من اجل البدء في العمل ، واخذ تدابير تصحيحية إذا لزم الأمر لذلك.

➤ **كيفية استخدام عملية التقييم الساخن:** يجب تقديم هذه الورقة التقييم الساخن في نهاية دورة التكوين،

يرجى وضع علامة على المربع الذي يتوافق بشكل أفضل مع تقييمك للأقسام المختلفة باستخدام

علامة على المربع، كما يمكن إضافة تعليق عند الضرورة.

◀ **الخصوصية:** لا يعرف محتوى هذه الورقة إلا بالمسئول عن الجلسة أو عن مدير التكوين الذي ينظم الدورة التكوينية، ويمكن إرسال ملخص مجهول لأوراق التقييم وجلسة عمل ساخنة إلى منظمي التكوين. ويمكن لمدربي التكوين إبلاغ كل المتوسطات إعادة توزيعها إلي الأشخاص الذين يقدمون الطلب.

2.1 التقييم البارد: Evaluation a froid:

في نهاية كل دورة تقوم مؤسسة بتوزيع استبيانات للمتكونين للإجابة على الأسئلة وإبداء مدى رضاهم عن البرنامج ونسبة الاستفادة منه، وكذلك يتم تقييم المتكون من طرف زملاءه في العمل وذلك بعد بضعة أسابيع حتى يتعرف على ذلك ثم يتم إرجاع الاستبيانات.

المطلب الرابع: بعض معطيات عن التكوين في مؤسسة طونيك

1. معطيات خاصة بالتكوين في المؤسسة من سنة 2016-2017

يختلف التكوين في مؤسسة طونيك من سنة إلى أخرى وذلك راجع إلى عدة أسباب ومن من بينها الحاجة التكوينية والميزانية المخصصة لذلك، ويمكن إيضاح ذلك من خلال نسبة التكوين في الثلاث سنوات الأخيرة:

1.1 بعض مؤشرات التكوين لسنة 2016:

جدول رقم (07): بعض مؤشرات التكوين لسنة 2016:

المبلغ الإجمالي المخصص للتكوين	6277938.97 دج
العدد الإجمالي للأفراد الذين تم تكوينهم	364
عدد الإطارات المتكونين	42
عدد التقنيون	130
عدد العمال التنفيذيون	192

المصدر: وثائق المؤسسة.

2.1 بعض مؤشرات التكوين لسنة 2017:

جدول رقم (08): بعض مؤشرات التكوين لسنة 2017

المبلغ الإجمالي المخصص للتكوين	3406000.00 دج
--------------------------------	---------------

110	العدد الإجمالي للأفراد المتكونين
50	عدد الإطارات المتكونين
0	عدد التقنيون
60	عدد العمال التنفيذيون

المصدر: وثائق المؤسسة

3.1 دورات تكوين المخطط لها لسنة 2017:

جدول رقم (09): يوضح دورات التكوين المتوقعة لسنة 2017

15474972.85 دج	المبلغ الإجمالي المخصص
563	العدد الإجمالي للأفراد المعنيين
119	الإطارات
123	التقنيون
321	التنفيذيون

المصدر: وثائق المؤسسة

2. أشكال وأماكن التي يتم فيها التكوين في مؤسسة طونيك:

2.1 أشكال التكوين:

- الندوات.
- المؤتمرات.
- اللقاءات والمقابلات والملتقيات.
- تكوين قصير المدى.
- اجتماعات العمل.

2.2 بعض مؤسسات التكوين التي تعتمد مؤسسة طونيك:

- غرفة التجارة والصناعة الجزائرية الفرنسية.
- معهد تطوير الأعمال والإدارة (SARL).

- غرفة التجارة والصناعة الجزائرية.

- المعهد الجزائري للطبع.

- المعهد الوطني للتكوين البيئي.

- المركز التكوين المهني وتعلم ببواسماعيل.

- الاتصالات الدولية للموارد البشرية.

- وكالات وطنية لتعزيز وترشيد استخدام الطاقة.....الخ

لقد تعدد المنشآت التي يتم فيها تكوين الموظفين في مؤسسة طونيك وذلك حسب نوع التكوين الذي تحتاجه المؤسسة.

3.1 متوسط مدة التكوين في مؤسسة طونيك:

تختلف مدة التكوين في مؤسسة طونيك باختلاف نوع التكوين وكذلك حسب الميزانية وقدرة المؤسسة، أي انه يتم اختيار المدة والنوع حسب ما هو مدون في دفتر الشروط المخصص للتكوين، وعليه فمتوسط التكوين من يوم إلى شهر يختلف حسب الحاجة.

3. تنظيم التعلم في مؤسسة طونيك:

الغرض من هذا الإجراء أو العملية هو تحديد الترتيبات الخاصة بتنظيم وإدارة وتكوين التلمذة الصناعية.

➤ الإطار القانوني للتعلم في مؤسسة طونيك:

تم تطوير الإطار القانوني الخاص بطونيك وفقا للأحكام القانونية والتنظيمية الموضحة أدناه:

- قانون رقم 09-14 شوال 1435 الموافق ل: 09 أوت 2014 وهو تعديل وتكملة للقانون رقم 81-07 في 27 جويلية 1981 المتعلق بالتعلم.

➤ شروط التعلم في مؤسسة طونيك:

يتم تحديد الحد الأدنى للمتكون من المتكونين على النحو التالي:

- يعمل المتمكنون لحسابهم الخاص، وعادة ما يستخدم أرباب العمل 1-5 عمال من بينهم عامل مبتدأ. ويمكن إيضاح ذلك في الجدول التالي:

◀ **مدة عقد التعلم:**

مدة التدريب المهني في مؤسسة تتم في سنة واحدة على الأقل و في ثلاث سنوات على الأكثر، يتم تثبيتها بواسطة لائحة شروط تخصص.

◀ **التزامات الطرفين:**

• **التزامات المتعلم:**

- أن يؤدي العمل المقابل لأنشطة التعلم بشكل صحيح.
- واجب على المتدرب أن يحترم جدول العمل وأوقات الحضور إلى الدورات التكوينية في الوقت.
- أن يساعد صاحب العمل في عمله وفق لقدراته الفكرية والبدنية .
- أن يأخذ نفس الأدوات والوسائل التي يستعملها صاحب العمل.
- أن يبرر جميع الغيابات عن التربص.

• **التزامات صاحب العمل:**

- مراقبة المتكون لضمان التعلم التدريجي الذي يؤديه إلى التأهيل المهني كما هو منصوص عليه في العقد.
- توظيف التكون في العمل أو الخدمات المتعلقة بالتأهيل.
- إبلاغ المصالح القانونية في حالة غياب أو حادث أو أي حقيقة أخرى ذات طبيعة مدفوعة بمصلحة.
- عدم تكليف المتكون بعمل غير صحي أو خارج عن قدرته.

• **مكافأة المتكونين:**

يتلقى المتكون راتبا شهريا مساويا ل15% من الراتب الوطني الأدنى المضمون (SNMG)، وذلك عند تكونهم لمدة زمنية تقدر ب ستة أشهر أو أكثر ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

جدول رقم(11): نسب المكافآت التي يتلقاها المتكونين

المدة الزمنية	نسبة المكافأة بالنسبة ل: SNMG
الفصل الثاني	30%
من الفصل الثالث إلى الفصل الرابع	50%

60%	الفصل الخامس
80%	الفصل السادس

المصدر: وثائق المؤسسة.

كما يمكن للمتكون أن يستفيد من الضمان الاجتماعي والعلاوات العائلية والتخفيضات والفوائد الممنوحة بموجب النظام المدروس.

• عند نهاية التعلم:

- يتم منح المتكون بعد الانتهاء من عملية التكوين دبلوم تأهيلي، من قبل مركز التكوين المهني.
- يتم إصدار شهادة تكوين للمتكون من قبل صاحب العمل.

4. الإشراف على المتكونين في مؤسسة طونيك:

◀ تقديم طلب التكوين في مؤسسة طونيك:

يجب على كل فرد لديه تكوين داخل الشركة أن يقدم طلب صادر عن جهة التكوين (الجامعات والمدارس أو معهد التكوين.....) ويكون الاتفاق بين الطرفين من حيث المبدأ المكتوب من قبل إدارة الموارد البشرية أو القسم الذي سيتم فيه عملية التكوين. تقوم إدارة الموارد البشرية بقبول طلب التكوين بعدد قيامها بعدة دراسات من بينها عدد المقاعد المتاحة للتكوين.

◀ اتفاقية التكوين:

- يجب أن يتم التوقيع على اتفاقية التكوين من قبل منظمة التكوين وتقديمها للمصادقة عليها من قبل مدير الموارد البشرية.
- تحديد الاتفاقية وشروط إتمام التكوين، ومدة البحث، واسم الإدارة.
- يحتفظ الموظف المسؤول عن التكوين بنسخة من اتفاقية التكوين في الملف الشخصي للمتكون.
- يتم إصدار شارة خاصة بالمتكون للسماح له بالدخول إلى الشركة بسهولة.

عند نهاية التكوين:

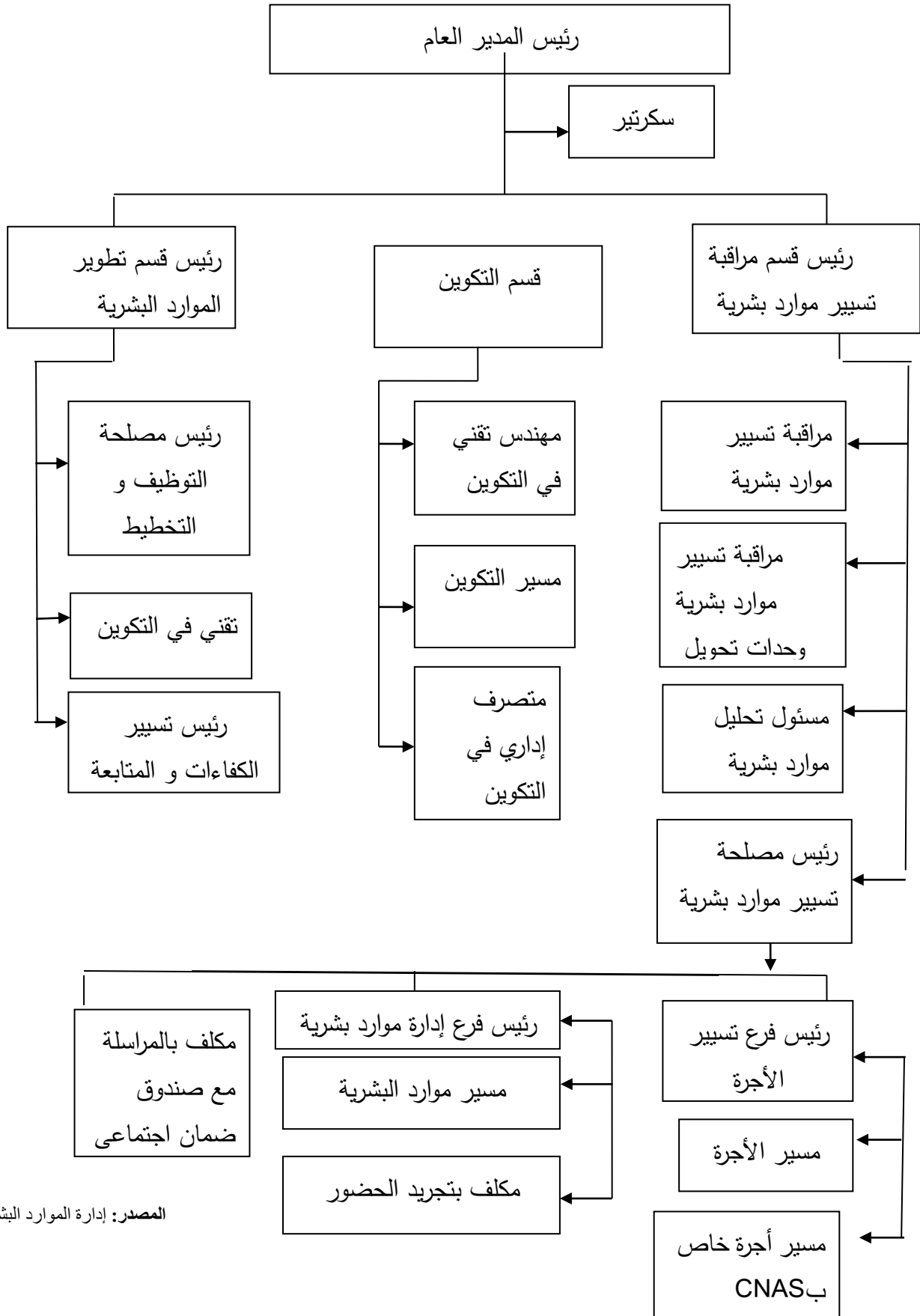
- يطلب من جميع المتكونين تقديم استنتاجات أعمالهم البحثية في شكل تقرير (وثيقة تقدم إلى قسم التكوين).

- يتم تقديم شهادة مصادق عليها من قبل القسم الذي تم التربص تثبت قيام الفرد بتكوين في الشركة.

يمكن تلخيص محتوى إدارة الموارد البشرية في الهيكل الممثل أسفله:

إن الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية في المؤسسة يتطور و يتمدد بحسب حجم الشركة وحجم العمال فيها من أجل استثمار أحسن للقوة البشرية. وفيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة طونيك الصناعية :

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:



المبحث الثاني: سياسة التكوين في مؤسسة طونيك:

من خلال هذا البحث سنحاول تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان ونتائج المقابلة، وذلك من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

المطلب الأول: الأول منهجية الدراسة:

كل بحث علمي يستلزم منهجية متبعة توجه الباحث نحو تحقيق أهدافه، هذا المنهج يتكون من مجموعة منظمة من الطرق قصد تحقيق أهداف البحث.

ولقد اعتمدنا في عملية بحثنا على المنهج الوصفي والتحليلي بإعتباره مناسباً لدراستنا، وذلك راجع إلى إشكالية دراستنا وفرضياتها تتماشى مع هذا المنهج، إذ يسمح هذا المنهج بجمع المعطيات والبيانات وتنظيمها وتصنيفها ووصفها في صورة جداول لتكون بصيغة مفهومة ويسهل تحليلها وتفسيرها.

ويشمل إطار الدراسة كل من الإطار المكاني والذي تمثل في قيمنا بإجراء دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية طونيك المتمثل في صناعة وإعادة تدوير جميع أنواع الأوراق، والإطار الزمني المتمثل في الفترة الزمنية التي قمنا خلالها بدراسة التطبيقية وهي الفترة الممتدة من 01 فيفري إلى غاية 30 أفريل 2018، والإطار البشري وزعت استمارة على عمال المؤسسة وكذلك قمنا بمقالة مع بعض المسؤولين في مجال الموارد البشرية.

1. عملية إجراء البحث:

في أي دراسة علمية يجب على الباحث إتباع منهجية محددة يعتمد عليها في بحثه، حيث تبنى هذه المنهجية على:

- تعريف المشكلة المراد حلها.
- عرض خطة الدراسة.
- عرض البحث.
- تحليل النتائج المتحصل عليها.

2. تعريف المشكلة:

دراستنا في هذا البحث تدور حول التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية، لذلك من الضروري إجراء بحث يسمح لنا بما يلي:

- دراسة سياسة التكوين في مؤسسة طونيك.
- على أي أساس يتم اختيار المتكويين.
- ما مدى تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية.

3. عرض خطة الدراسة:

- تحليل الوثائق.
- إعداد استبيان ومقابلة.
- تحديد الفئة المستهدفة.
- إجراء الاستبيان والمقابلة.
- تحليل وتفسير المعلومات التي تم جمعها.
- خلاصة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة:

1. الكتب والوثائق:

من أجل إنجاز هذه الدراسة قمنا بإتباع مسعى متمثل في البحث في الكتب المتخصصة في الموارد البشرية والتكوين والتدريب والأداء، ولقد قمنا بها في مكتبة مدرسة الدراسات العليا التجارية، ومكاتب أخرى كالمدرسة العليا للتجارة، والمدرسة العليا للمناجمت، وكذلك اعتمدنا على بعض المواقع الالكترونية في البحث عن الكتب، كما إستعنا بمجموعة من الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة من أجل البحث عن معلومات وبيانات حول سياسة التكوين فيها ومحاولة إستعمالها في تحليل نتائج الدراسة.

2. الملاحظة في الدراسة الميدانية:

الملاحظة لا تتوقف على المشاهدة العادية بل تتعدى إلى أكثر من ذلك فهي تتكون من النظر ثم تقييم وتحليل الشيء أو الشخص الملحوظ

3. المقابلة:

إن المقابلة الشخصية من أهم الطرق الشائعة للحصول على البيانات وذلك لما لها من أهمية للحصول على البيانات، ولقد قمنا كذلك ببعض المقابلات الحرة طوال فترة تربصنا في المؤسسة من الحصول على بعض المعلومات وفهم سياسة المؤسسة وطبيعة العمال. لقد قمنا بمقابلة مع كل من المسئول عن قسم التكوين وإطار في تسيير الموارد البشرية، أما أفراد العينة الذين لم تتسنى لنا الفرصة في المقابلة فقد سلمت لهم استمارات قاموا بالإجابة عليها.

ويتمحور دليل المقابلة لدينا في حوالي نحو عشر أسئلة مغلقة ومفتوحة. لأجل تحديد مفهوم التكوين في مؤسسة طونيك ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.

دليل المقابلة يدور حول الموضوعات كما يلي:

- سياسة التكوين في مؤسسة طونيك.
- على أي أساس يتم تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ما مدى تأثير التكوين على أداء العمال والموظفين.

4. البحث عن طريق الاستبيان:

يعتبر الأداة الأكثر استعمالا لجمع معلومات قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، فهو موجه إلى مجتمع الدراسة ويتكون من عدة أسئلة مختلفة.

◀ كتابة الاستبيان:

كتابة الاستبيان ليس بالعلم الدقيق، لكنه ذو أهمية كبيرة. حيث من خلال هذا الاستبيان سيتم إستغلال الإجابات المقدمة في وقت لاحق وسيتم نشر الأكثر إقناعا. وأيضا الاستبيان يساعد كثيرا على معرفة كيفية طرح الأسئلة الصحيحة وكيفية ترتيبها.

حيث يوجد نوعين من الأسئلة:

● أسئلة مفتوحة:

هذا النوع من الأسئلة يعطي حرية الاختيار للمقابلة لتطوير أفكاره. ونميز الأسئلة المفتوحة بإجابة رقمية (قصيرة) وسؤال مفتوح.

● أسئلة مغلقة:

في هذا النوع من الاستبيان يمكن للشخص يجب عن طريق اختيار الإجابات المقترحة عليه فقط.

عند كتابة الاستبيان يجب إحترام بعض المبادئ تتمثل في:

- يجب أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة ودقيقة.
- يجب أن تكون الأسئلة منظمة، بدءا من العام إلى التفصيل، من البسيط إلى المعقد.
- يجب أن تكون الأسئلة السرية في نهاية الاستبيان

بمجرد إعادة الاستبيان، يجب أن يوزع على العينة المستهدفة لإجراء دراسة كمية التي يمكن أن تساعد في التأكيد أو إبطال فرضيات البحث.

➤ تفسير النتائج:

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة، حيث قمنا بتفريغ البيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية، حيث تم ترجمة النتائج في جداول وبيانات أين قمنا بتحليلها وتفسيرها باستخدام بعض التعليقات.

➤ عرض منهجية استبياننا:

النتائج بدقة. يتضمن الاستبيان 16 سؤالاً في معظم الحالات يتم إغلاقها وتوجيهها لتحديد تصورات العمال حول التكوين وسياسته في مؤسسة طونيك. تم تحديد حجم العينة بـ 97 موظف الذين تم التحقيق معهم. لقد قمنا بكتابة استبيان ثم قمنا بتوزيعه على عينة تقدر بـ 97 موظف في الشركة ثم القيام بمقارنة النتائج مع ظروف العمل الفعلية.

لقد اخترنا هذه الأداة لأنها فعالة في سد فجوة البيانات وبما إنها تعتمد على عينة أكبر مما يسمح لنا بتحديد

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة:

1. عرض نتائج المقابلة:

من خلال قيامنا بمقابلة مع مسئول عن قسم التكوين في مؤسسة طونيك وقيامنا بطرحنا عليه الأسئلة التالية:

- هل يوجد تكوين في مؤسسة طونيك؟
- على أي أساس يتم تحديد الاحتياجات التكوينية؟
- كيف يتم تحديد ميزانية التكوين في المؤسسة؟
- ما هي الأماكن أو المؤسسات التي تعتمد عليه مؤسسة طونيك لتكوين موظفيها؟
- حسب رأيكم هل يؤثر التكوين على أداء الأفراد المتكويين؟

وبعد طرحنا للأسئلة السابقة كانت إجابته كالتالي:

+ نعم مؤسسة طونيك كأى مؤسسة أخرى لديها برنامج سنوي يتم من خلاله تكوين الموظفين المحتاجين لذلك، حيث يتم تحديد هذه الاحتياجات التكوينية من خلال إرسال طلب إلى مختلف المديريات والوحدات الإنتاجية في المؤسسة، حيث يقوم كل المسؤولين بدورهم بتحديد موظفي قسمهم الذين يرى أنهم

محتاجين لذلك، ويتم إرسالهم للتكوين كل حسب التخصصات وكذلك حسب المناصب التي يحتلونها داخل المؤسسة، وكذلك يمكن أن يكون الموظفون محتاجين إلى عملية التكوين عندما تقوم المؤسسة بشراء معدات وآلات أو إدخالها لتقنيات وبرمجيات جديدة ويجهل العمال طريقة استعمالها وهنا تنظم دورة تكوينية لتعليمهم طريقة استعمالها، ومنه يتم وضع برامج تكوينية مبنية على هذه الاحتياجات، وتحدد فيها المدة والتخصص والعمال كل حسب الحاجة. يوجد نوعين من الأماكن التي تعتمد عليها المؤسسة، إما تكوين داخلي وهو التكوين الذي يتم داخل المؤسسة حيث يتم إحضار خبراء وأخصائيين في مجال معين من الخارج وقيامهم بتعليم وتكوين العمال، أو تكوين خارجي ويتم من خلاله بإرسال العمال المراد توظيفهم إلى مراكز متخصصة في ذلك المجال، تخصص المؤسسة ميزانية سنوية للتكوين حيث تقدر بـ 2% من الميزانية الكلية للمؤسسة و 2% من الميزانية مخصصة للدفع شبه الأجر بالمترشحين بالمؤسسة والمستهدفين من مراكز التكوين، وتختلف الميزانية المخصصة للتكوين حسب نوع التكوين وكذلك حسب الأهمية والمدة، ويمكن تحديد أثر التكوين على أداء العاملين من خلال تقييم أدائهم قبل وبعد التكوين حيث لكل نوع من التكوين برنامج تقييمي خاص به تتبعه المؤسسة، ومن خلال تقييمنا للأداء بعد عدة مرات من التكوين، نلاحظ أن التكوين لم يحسن بما فيه الكفاية العمال ومنه نرى أن التكوين ليس مفيد بالنسبة لبعض العمال إن لم نقل جل العمال.

وكذلك أجرينا مقابلة إطار سامي في تسيير الموارد البشرية- والتي قمنا بطرح عليها الأسئلة التالية:

- هل يوجد تكوين في مؤسسة طونيك؟
- ما هي سياسة التكوين في مؤسسة طونيك؟
- هل تعتمد المؤسسة على تحديد الاحتياجات التكوينية؟
- على أي أساس يتم تحديد المتكويين؟
- ما هي أشكال التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة؟
- هل يؤثر التكوين على أداء العمال؟

وبعد طرحنا كانت إجابتها على هذه الأسئلة كمايلي:

نعم يوجد تكوين في مؤسسة طونيك وان كان شكليا فقط، تتمثل سياسة التكوين بالنسبة لمؤسسة طونيك في إن المسؤولين في قسم التكوين والموارد البشرية يقومون بإرسال طلب إلى المسؤولين في جميع الأقسام والإدارات وإعلانهم بوجود دورة تكوينية، ويقوم المسؤولون بدورهم بتحديد الأفراد المعنيين بالتكوين ويتم ذلك قبل مدة من الدورة، وتتم عملية التكوين عند شراء عتاد جديد يجب تدريب الأفراد على كيفية استعماله، وأيضا عند ترقية فرد منصب إلى آخر يتم تكوينه على ذلك، وكذلك عملية التكوين من

اجل التقاعد، وبعد تحديد هذه الاحتياجات يتم هندسة التكوين مدته والمكان الذي سيتم فيه التكوين وكذلك الميزانية المخصصة لذلك، مؤسسة طونيك لا تعتمد على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة بل أنها في غالب الأحيان تقوم بدورات لأنه لو لم تقم بذلك المؤسسة بالتكوين فان الميزانية المخصصة لذلك تقوم بدفعها إلى الضرائب أي انه في غالب الأحيان تقوم بعملية التكوين تهربا من الضرائب لان الدولة تراقب ذلك وتحاسبها عليه. تعتمد مؤسسة طونيك عند تكوين عمالها على نوعين من التكوين التي تتمثل في التكوين الداخلي وهو أن تقوم المؤسسة بإحضار أشخاص مختصين في مجال ما ويقومون بتكوين الأفراد المعنيين بذلك داخل المؤسسة، حيث يجب في هذه الحالة الموافقة بين السعر والجودة مع أن هذه الطريقة لم تكن ناجحة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك يوجد التكوين الخارجي أو ما يسمى بالتكوين المباشر وهو أن تقوم المؤسسة بإنشاء عقد مع مؤسسة أخرى وتطلب منها تكوين عمالها وذلك باعتمادها على ما هو مدون في دفتر الشروط، وفي هذه الحالة عادة ما تتعامل طونيك مع الشركات الوطنية مثل المعاهد والمؤسسات العمومية على أن تتعامل مع الشركات الخاصة، وذلك لتجنب المشاكل مع الدولة والعدالة إلا عند الضرورة القصوى والتأكد من أن الشيء المراد التكوين من اجله غير موجود في المؤسسات العمومية يمكن لها أن تتعامل مع المؤسسات الخاصة. في غالب الأحيان لا يؤثر التكوين على أداء العمال لان المؤسسة لا تعتمد على الاحتياجات التكوينية بدقة وكذلك لا تأخذ بعين الاعتبار قدرة وكفاءة العمال وأنها في غالب الأحيان تقوم بتكوين أفراد غير محتاجين لعملية التكوين أي أن التكوين الذي تقوم به المؤسسة غير مفيد ولا يمكن له يحسن من أداء الأفراد.

خلاصة: من خلال تحليلنا لمضمون الخطاب الفاعلين بالمؤسسة حول موضوع التكوين ومدى أثره على واقع المؤسسة في شتى المجالات نستنتج أن التكوين، رغم جهود المؤسسة يظل وظيفة جزئية وتقنية فقط. انما مفهوم التكوين يكاد يكون ضيقا وذلك لكونه مكيانزما إداري وبيروقراطي بحيث لا تتحكم فيه الآليات التسيير الحديثة بمفهومها المعاصر. إن التكوين لا يخص أساسا إعادة رسكلت الموارد البشرية بل ابعد واشمل من ذلك ، إن التكوين جزئ لا يتجزأ من المسار الاستراتيجي للمؤسسة ، فإدارة التكوين بمفهومها الحضاري والمؤسساتي الشامل يعتمد أساسا على التزام قيادة المؤسسة ومد رائها على التوجيه ، الإرشاد ، والمتابعة المستمرة لمختلف البرامج التكوينية لمختلف فئات عمالة المؤسسة ، إن مفهوم التكوين حسب دراستنا هو مفهوم شامل ومتداخل مع باقي المفاهيم التي تجسد حيوية ونشاط المؤسسة .

ان تشخيصنا لواقع المؤسسة من خلال اهتمامنا وملاحظتنا الميدانية نستنتج أن التكوين تسيطر عليه الرؤية المحاسبية للمسيرين وليس الرؤية التدريبية **Managériale** والإدارية الحديثة كما يمكن الإشارة إلى غياب ما يسمى بالمقاربة النسقية أو النظامية **Systémique** باعتبارها الأساس القاعدي الذي يتوقف عليه مفهوم التكوين بمعانيه الحضارية والعالمية إن النظرة الضيقة للتحديد مفهوم التكوين أو بالأحرى

تحديد احتياجا التكوين بكل جوانبها يكاد يشكل اليوم عائق في تحديد مسار أو مشروع التكوين في المؤسسة.

إن المنطلق القاعدي لنجا خاو فشل أي مشروع تكوين العمالة يرجع أساسا إلى قوة الدفع لمدرية العامة للمؤسسة . فهذه الأخيرة هي التي تولد هذا الاستثمار في المورد البشري ا نكون المؤسسة اليوم النسق المفتوح متفاعل مع باقي الانسياق أو الأنظمة لدى المحيط لاسيما في التحولات والتغيرات التي تجسد المحيط العالمي والتي بدورها تفرض سلوكيات ، ردود أفعال رؤية كفاءات و جدارات تتماشى وهذه التغيرات باستمرار فالتكوين حسب هذا المنظور يبعد المؤسسة من التظليل أو ما يسمى ب: الرؤية الضيقة لتوجيه مسار المؤسسة ، فإدارة التكوين بمفهومها العلمي والعالمي ما هي إلا وسائل وأدوات تسمح للفاعلين على الإصغاء الأمثل لمجريات المحيط العالمي فلمؤسسة الجزائرية ليست منعزلة عن باقي العالم في شتى الميادين ، تتطلب الضرورة لمواجهة هذه التحديات على قادة المؤسسة وفاعليها إعادة النظر في مفهوم مناجمنت التكوين بصفة خاصة والإدارة الإستراتيجية والتوجيهية بصفة عامة وهذا للوصول إلى بلورت ما يسمى بمفهوم المعرفة والكفاءة بأبعادها الإستراتيجية والعملية وذلك لان مؤسسة المستقبل هي التي تعتني وتستثمر في الرأس المال البشري باعتباره رأس المال المعرفة، الكفاءة ورأس المال القيمة المضافة ، إضافة إلى هذا فاللجوء إلى التكنولوجيا ليس أمرا بسيط بل عمل شاق يتطلب مشاركة الكل من أجل إعداد وبناء ثقافة تكوينية مستمرة تنسم أساسا بالتفاعل الدائم وانتقال المعارف والكفاءات من جيل إلى جيل . إن واقع المؤسسة اليوم موضوع دراستنا يكاد يكون حسب رأينا واقع متناقض بحيث لا يعتمد في أساليبه على الأسس والمبادئ العلمية والعالمية لمشروع التكوين الناجح فيجب على كافة المسيرين وهذا رغم اهتمامهم إلى الاستثمار بشكل مستمر في بناء وتطوير المورد البشري وبالأخص من زاوية التحضير والتكوين سواء على المدى القصير المتوسط أو البعيد الاستراتيجي . فقوة المؤسسة تتجسد أساسا بمواردها البشرية الكفاء وليس بأموالها أو أجهزتها اللوجستكية أو المادية .

المطلب الرابع عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

من خلال هذه الجزء سنحاول دراسة خصائص عينة الدراسة من خلال إستعراض البيانات الشخصية ثم سنعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأسئلة التي تم الإجابة عليها من طرف أفراد العينة البالغ عددها 97 والقيام بتحليلها وتفسيرها.

➤ تحليل البيانات الشخصية:

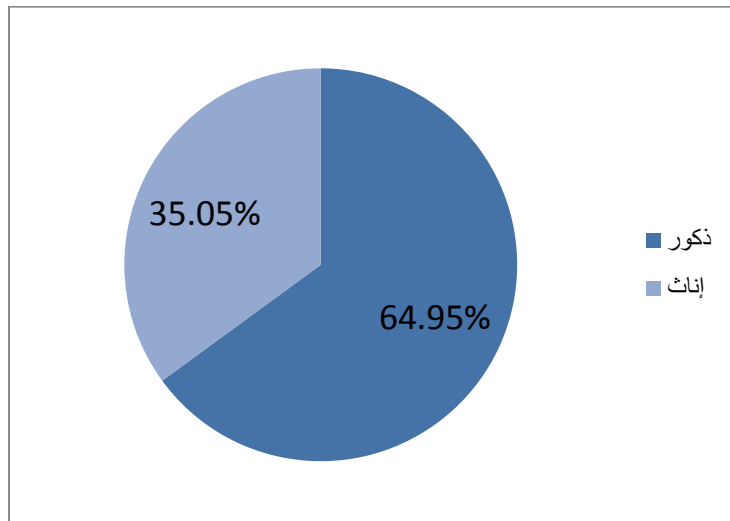
1. الجنس:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الإجابة	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	63	34	97
النسبة	64.95	35.05	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (11): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إنجاز الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: نلاحظ من خلال توزيع العمال حسب الجنس الموضح في الجدول أعلاه، إن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وذلك بنسبة 64.95%، بينما تقدر نسبة الإناث 35.05%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل، التي تفرض ذلك حيث تحتكر على الإناث الإدارة والمكاتب التي تناسب طبيعة عملهم والتي تعتبر أسهل من العمل في ورشات التصنيع، على عكس الذكور الذين يتوزعون في جميع وحدات و ورشات الشركة.

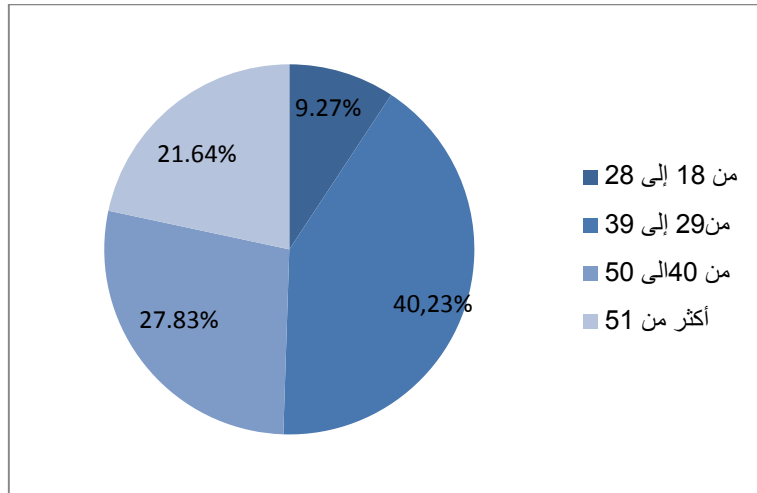
2. السن:

جدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب السن:

الفئة	من 18 إلى 28	من 29 إلى 39	من 40 إلى 50	أكثر من 51	المجموع
التكرار	9	40	27	21	97
النسبة المئوية	9.27	40.23	27.83	21.64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال ملاحظتنا وتحليلنا للجدول رقم(14) والشكل رقم(12) نلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 29 إلى 39 بنسبة 40.23%، ثم تليها نسبة لا بأس بها من العمال الذين يتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 27.83% وما يقاربها فئة أكبر 50 سنة بنسبة 21.64%، أما العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 28 سنة فهي تمثل الفئة الأقل بنسبة 9.27%، ومن خلال ملاحظتنا إلى النسب السابقة نلاحظ أنها متقاربة على الرغم من أن فئة اقل من 28 تمثل الفئة الأقل، ومنه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تستفيد أكثر من خبرات العمال والإطارات الأكبر سنا، وإن نسبة انتقائها للشباب خارجي الجامعات الجدد الذين ممكن لهم أن يفيدوها بسياسات تسيير جديدة قليلة نوعا ما

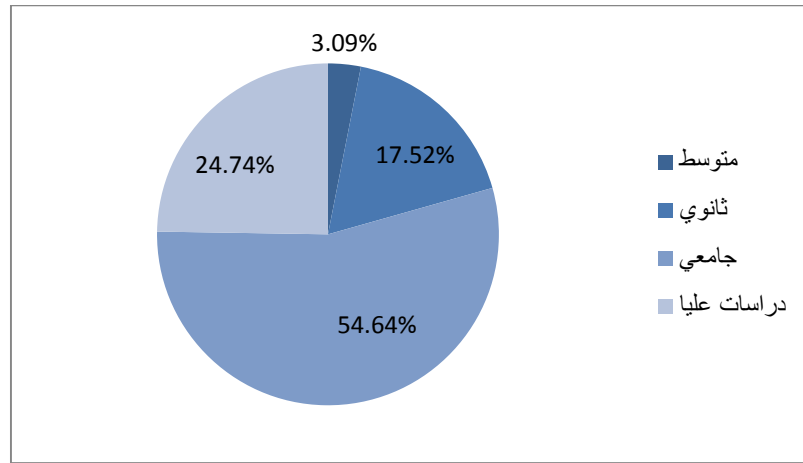
3. المستوى الدراسي:

جدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

المستوى	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	3	17	53	24	97
النسبة	3.09	17.52	54.64	24.74	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال ملاحظتنا وتحليلنا للجدول رقم (15) والشكل رقم (13) إن نسب المستوى التعليمي في

نسبة العمال الذين لهم % تمثل نسبة المستوى المتوسط، و نسبة 17.52% المؤسسة تتمثل في 3.09

مستوى ثانوي أغليبتهم سكرتارية وعمال في الورشة، بينما تقسم النسبة المتبقية ما بين العمال المحصلين

، والتي % على شهادات جامعية والعمال خرجي المدارس العليا، حيث تمثل نسبة العمال الجامعيين 54.64

، ومنه نستنتج % 24.74 تمثل أعلى نسبة، بينما يمثل خرجي المدارس العليا نسبة لا بأس بها والتي تقدر ب

أن جميع العمال مؤهلين للقيام بأعمالهم وإن المؤسسة تعتمد كثيرا على حاملي الشهادات العليا عند

التوظيف.

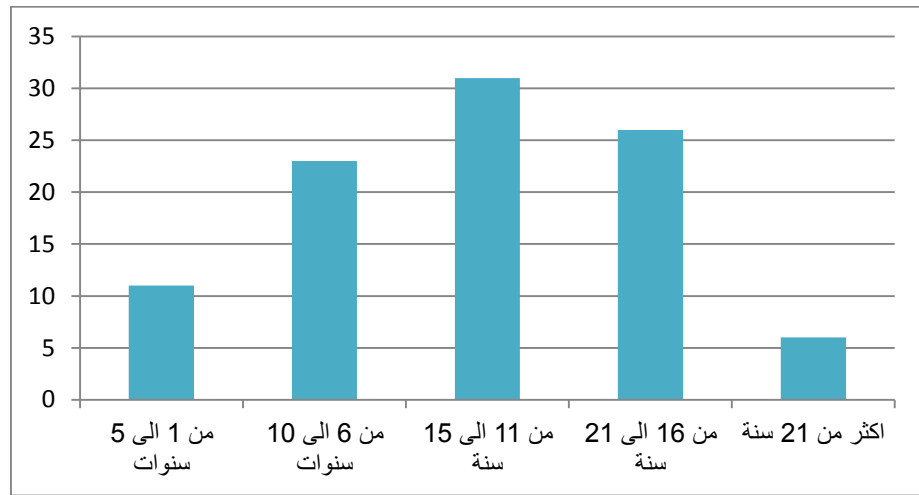
4. سنوات الخبرة:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الفئة	من 1 إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 21 سنة	أكثر من 21 سنة	المجموع
التكرار	11	23	31	26	6	97
النسبة	10.67	22.31	30.07	25.22	5.82	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق:

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم(16) والشكل رقم(14) الذي يمثل نسبة الأقدمية في المؤسسة، أن نسبة ما بين 11 و 15 سنة تمثل أعلى نسبة والتي تقدر بـ30.07%، ثم تليها نسبة ما بين 16 و21 سنة والتي تقدر بـ 25.22% والتي تقارب الفئة ما بين 6 إلى 10 سنوات والتي تقدر بـ22.31%، بينما تمثل الفئة ما بين 1 إلى 5 سنوات 10.67%، أما الفئة الأخيرة والتي تعبر عن العمال الذين تجاوزت نسبة أقدميهم 21 سنة 5.82%، ومنه نستنتج الفئة ما بين 1 إلى 5 سنوات راجع إلى نقص في نسبة التوظيف في المؤسسة ، كما نلاحظ انه يوجد توافق بين السن وسنوات الخبرة.

الأسئلة الموضوعية:

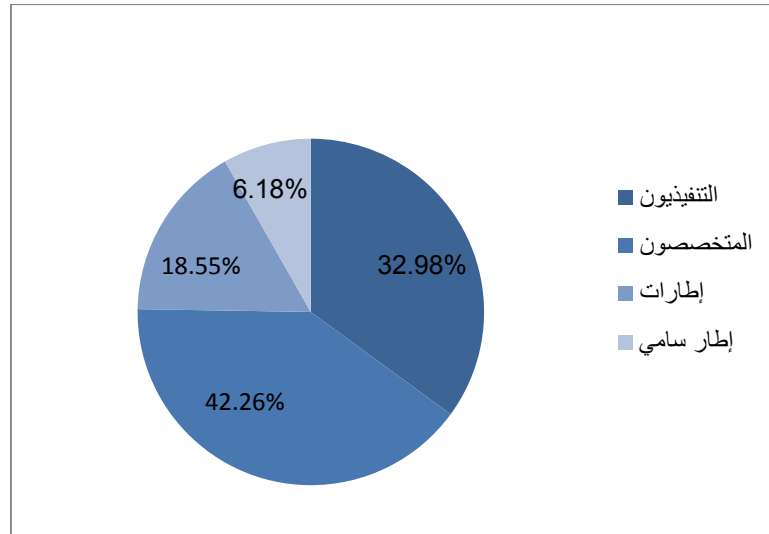
1. ما هو المنصب الذي تتولونه في المؤسسة:

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

التخصص	التكرار	النسبة
لتنفيذيون	32	32.98
المتخصصون	41	42.26
إطارات	18	18.55
إطار سامي	6	6.18
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة من خلال المنصب.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم (17) و الشكل رقم (15) اللذان يوضحان نسبة توزيع العمال حسب التخصص أن 42.26% من العمال يمثل نسبة العمال المتخصصون، بينما تمثل 32.98% نسبة العمال التنفيذيون، بينما نسبة الإطارات والإطارات السامية فهي تمثل على التوالي النسبتين التاليتين 18.55% و 6.18%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على المتخصصون بصفة كبيرة ثم التنفيذيون الذين بدورهم يمثلون نسبة لا بأس بها.

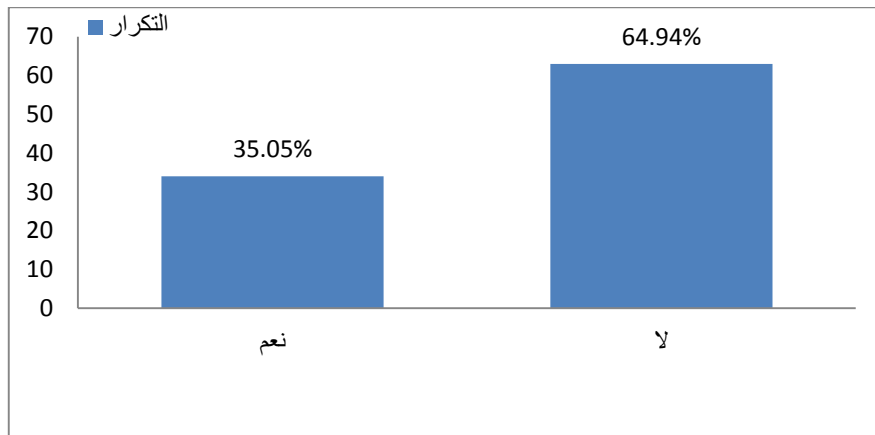
2. هل أنت راض عن منصبك في المؤسسة:

جدول رقم(18): مدى رضا أفراد العينة عن منصبهم في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	34	35.05
لا	63	64.94
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(16): نسبة أفراد العينة الراضين عن مناصبهم.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول رقم (18)، والشكل رقم (16) توضح أن 64.94% من العمال في مؤسسة طونيك غير راضين عن مناصبهم، أما الفئة المتبقية والتي تمثل الأقلية بنسبة 35.05 % فهم راضين عن مناصبهم، ومن خلال تحليلنا لذلك نستنتج أن ذلك راجع إلى أن معظم العمال في المؤسسة متحصلون على شهادات عليا (جامعية ودراسات عليا) بينما أن معظم المناصب التي يحتلونها فهي عبارة عن منفذون وعمال مختصين بينما نسبة الإطارات والإطارات العليا فهما بنسبة اقل وبالتالي فإن معظم المتحصلون على شهادات يريدون الحصول على مناصب تليق بشهاداتهم.

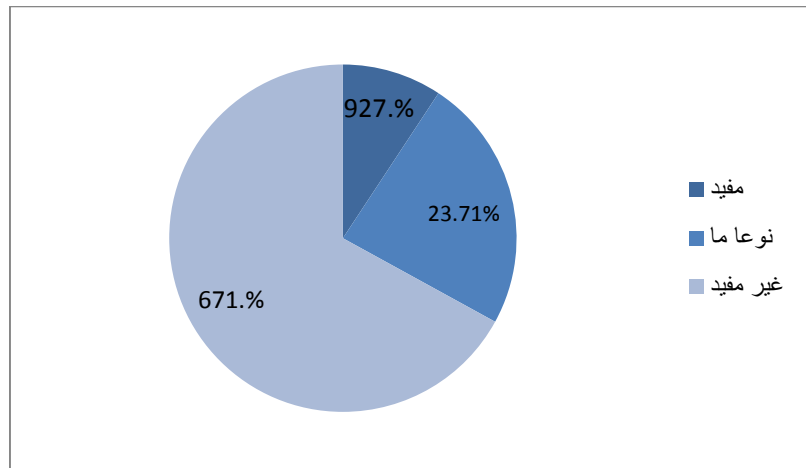
3. كيف تدركون التكوين في مؤسسة طونيك:

جدول رقم(19): كيفية إدراك أفراد العينة للتكوين في المؤسسة:

الإجابة	مفيد	نوعا ما	غير مفيد	المجموع
التكرار	9	23	65	97
النسبة	9.27	23.71	67.10	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل:رقم(17): مدى إدراك أفراد العينة للتكوين في مؤسسة طونيك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول رقم(19)، والشكل رقم(17) يتضح أن 67.1 % من أفراد العينة يرون أن التكوين غير مفيد، بينما 23.71%، يدركون أن التكوين مفيد نوعا ما أي مفيد ولكن ليس بالقدر المطلوب، أما البقية والتي تمثل النسبة الأقل والتي تقدر بـ 9.27% فهم يرون أن التكوين مفيد في مؤسسة طونيك. ومن خلال تحليلنا للنتائج السابقة إن النسبة العالية للمستجوبين الذين يدركون أن التكوين غير مفيد في المؤسسة موضوع الدراسة، يمكن تفسير ذلك إلى:

- غياب إستراتيجية شاملة في إدارة الموارد البشرية بصفعة وإدارة التكوين بصفة خاصة .
- إن مفهوم التكوين بالمؤسسة لا يحمل في طياته محتوى مفهوم المؤسسة الحديث.

- إضافة إلى غياب تحديد الاحتياجات التكوينية وكذا تحويلها إلى أهداف منشودة فالمؤسسة موضوع الدراسة تغيب عنها رؤية تحديثية في إدارة الموارد البشرية وكذا في عملية هندسة التكوين باعتبارها محرك تنمية المورد البشري.
- إن العجز الكبير في مجال التكوين نتج عنه غياب تحديث الكفاءات مع بلورتها إلى نتائج فعلية إن الاهتمام بالتكوين سيشكل حتما حلقة وصل بين كافة أجزاء المؤسسة من الرؤساء إلى المرؤسين وهذا ما سيجسد ما يسمى بفكر المؤسسة état esprit والذي سيؤدي حتما إلى ثقافة الكفاءة بالمؤسسة وهذا إذا أعادت المؤسسة النظر إلى المؤسسة بمشروعها البشري.

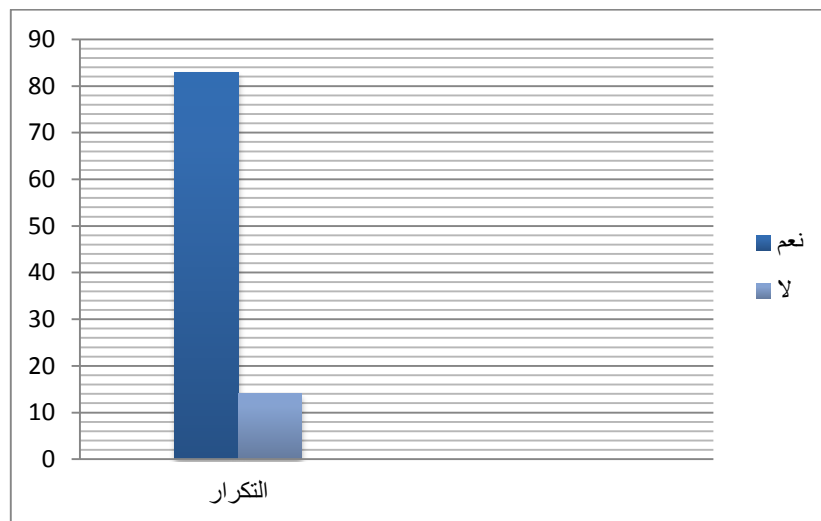
4. هل تشعر بأنك بحاجة إلى دورة تكوينية:

الجدول رقم(20): حاجة أفراد العينة إلى التكوين:

الإجابة	نعم	لا	المجموع
التكرار	83	14	97
النسبة	85.56	14.43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(18): حاجة أفراد العينة إلى التكوين:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال الجدول رقم(20) والشكل رقم (18) الموضحان أن أغلبية العمال يرون أنهم بحاجة إلى دورة تكوينية وذلك بنسبة %85.56، أما باقي النسبة والتي تقدر بـ 14.43 % فهم الفئة التي ترى إنها ليست بحاجة إلى دورة تكوينية، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال لديهم الرغبة في تطوير معارفهم وتحسين قدراتهم لمواجهة مختلف التغيرات التي تحدث في الوحدة، وكذلك نستنتج أن المؤسسة مقصرة من ناحية تكوين عمالها.

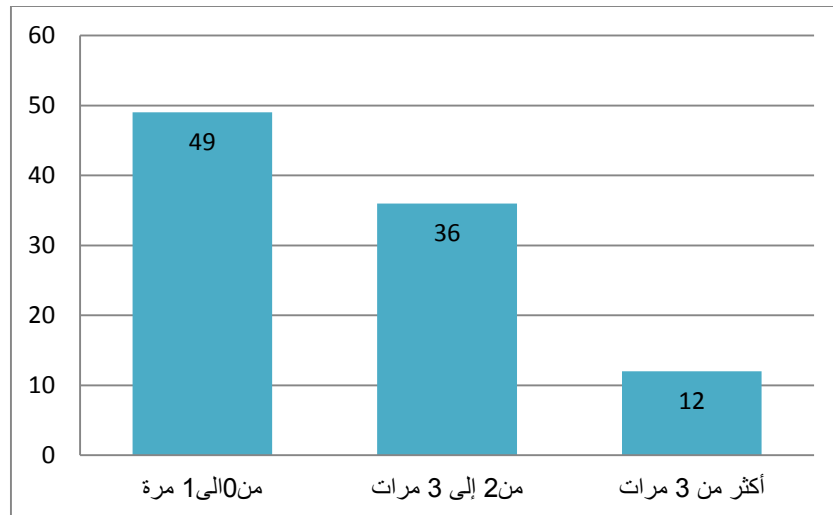
5. كم مرة استفدت من دورة تكوينية؟ في أي ميدان؟ ولماذا لم يتم تكوينكم؟

الجدول رقم(21): عدد المرات التي إستفاد منها أفراد العينة من عملية التكوين

الفئة	التكرار	النسبة
من 0 إلى 1 مرة	49	50.51
من 2 إلى 3 مرات	36	37.11
أكثر من 3 مرات	12	12.37
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(19): عدد المرات التي إستفاد منها أفراد العينة من دورة تكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

- **في حالة الإجابة نعم: في أي ميدان تم تكوينكم:** من بين الميادين التي تم تكوين فيها أفراد العينة الذين تم استجوابهم : التكوين والقانون، سكرتارية، التصدير، logiciel، تجديد المعلومات التقنية، الموارد البشرية، إلكترونيك الصناعة والأرشفة، تقنيات البرمجة ، التكوين في مجال مراقبة الجودة والنوعية.
- **في حالة الإجابة لا: لماذا لم يتم تكوينكم:** في هذه الحالة كانت معظم الإجابات متشابهة فيرى البعض أن عملية التكوين ترجع غالبا إلى المحسوبية الكبيرة الموجودة داخل المؤسسة في اختيار المتكويين، إجابة البعض كانت انه لا يوجد مكان لتكوينهم حسب حد علمهم، فيما يجهل جل البقية سبب عدم تكوينهم.

التعليق:

من خلال تحليلنا وملاحظتنا للجدول رقم(21) والشكل رقم (19) الذي يوضح عدد المرات التي تم تكوين أفراد العينة فيها، حيث نرى أن 49 من أصل 97 فرد من العينة تم تكوينهم من 0 الى 1 مرة، بينما 36 فرد تم تكوينهم مابين 2 الى 3 مرات، أما البقية أي 12 فرد فقد تم تكوينهم أكثر من 3 مرات، ومن خلال ملاحظتنا وتحليلنا للنتائج السابقة نستنتج أن مؤسسة طونيك لا تهتم بتكوين عمالها، وأنها كذلك لا تهتم بتعيين الأفراد المحتاجين للتكوين بدقة.

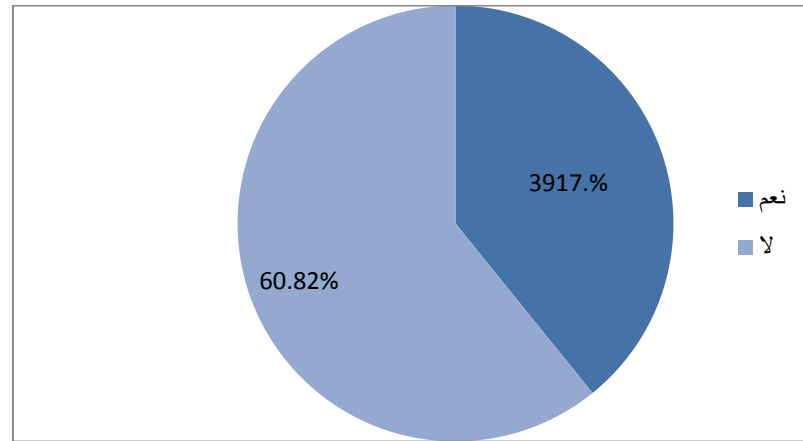
6. هل المؤسسة تعتمد في صيرورتها التكوينية على تحديد الاحتياجات التكوينية؟

الجدول رقم(22): مدى اعتماد مؤسسة طونيك على تحديد الاحتياجات التكوينية:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	38	39.17
لا	59	60.82
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(20): اعتماد مؤسسة طونيك على تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم والشكل رقم ، يتضح أن 60.82%م

من ن أفراد العينة يرون المؤسسة لا تعتمد في صيرورتها التكوينية على تحديد الاحتياجات التكوينية، بينما 39.17% فقط يرون إن المؤسسة تعتمد في صيرورتها التكوينية على تحديد الاحتياجات التكوينية، ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد في صيرورتها التكوينية على تحديد الاحتياجات التكوينية بل تقوم بعملية التكوين بطريقة عشوائية لا تتناسب والحاجة التي تنقص المؤسسة.

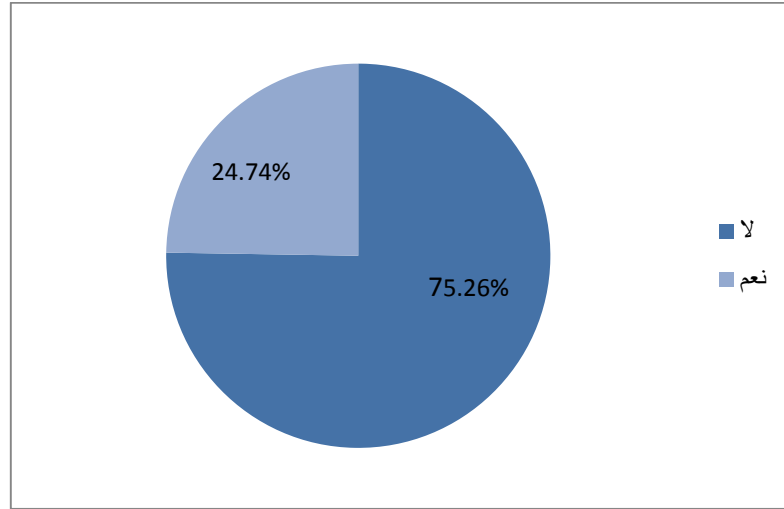
7. هل تم إشراككم في تحديد الاحتياجات التكوينية؟

الجدول رقم(23): مدى إشراك أفراد العينة ف عملية تحديد الاحتياجات التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة
لا	73	75.26
نعم	24	24.74
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(21): نسبة إشراك أفراد العينة في تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال تحليلنا وملاحظ للجدول رقم(23) والشكل رقم (21) يتضح ان 75.25% لم يتم إشراكهم في تحديد الاحتياجات التكوينية، بينما 34.75 % تم إشراكهم في تحديد الاحتياجات التكوينية، ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تهتم بتحديد الاحتياجات التي يعاني منها الأفراد، وان المؤسسة لا تهتم برأي الأفراد عند القيام بعملية تكوينية.

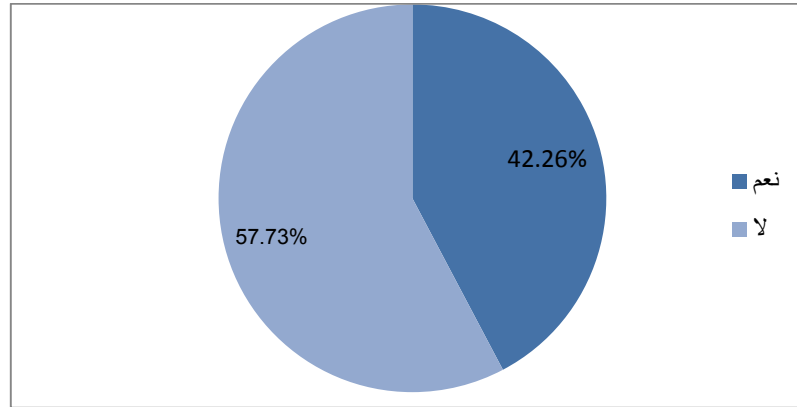
8. حسب رأيكم هل الأهداف المطلوبة من وراء تكوينكم تم تجسيدها إلى نتائج فعلية؟

الجدول(24): مدى تجسيد التكوين إلى نتائج فعلية:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	41	42.26
لا	56	57.73
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (22): مدى تجسيد عملية التكوين إلى نتائج فعلية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

التعليق: من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم (24) والشكل رقم (22) نجد أن 57.73% من أفراد العينة يرون أنه لم يتم تجسيد التكوين بالشكل الفعلي على أرض الواقع، أما 42.26% من أفراد العينة يرون أنه تم تجسيد ما تم تعلمه من عملية التكوين على أرض الواقع، وبما أن الأغلبية يرون أنه لم يتم تجسيد ما تم تعلمه على أرض الواقع نستنتج أنه العملية التكوينية التي قام بها الأفراد لا تتناسب مع طبيعة عملهم والمناصب التي يشغلونها أو أنها لا تلبي الحاجات المرجو حلها والوصول إليها، وكذلك نستنتج أن عملية التكوين النظرية لا تتطابق مع واقع العمل أي الجانب التطبيقي في المؤسسة.

9. كيف يمكن حسب رأيكم الحد من العوائق التي تعرفها المؤسسة في مجال تكوين الموارد البشرية؟

إن الحد من العوائق التي تعرفها المؤسسة في مجال تكوين الموارد البشرية تتم كمن خلال بعض الاقتراحات التي تم تقديمها من بعض الأفراد الذين تم استجوابهم:

- احترام قانون التكوين أي أن تتم عملية التكوين حسب حاجة إلى ذلك واختيار الأفراد المعنيين بالتكوين بكل دقة وشفافية.
- التواصل الدائم بين الإطارات والمسؤولين عن عملية التكوين مع كافة العام وذلك لمناقشة الاحتياجات التي يمكن أن يعاني منها كل عامل وطرح اقتراحات في مجال التكوين.
- حسن استثمار الموارد البشرية ووضع استراتيجيات تكوينية تناسب كل فرد مكون (المنصب والمستوى)
- التزام مديرية الموارد البشرية بالاهتمام بالجانب التكويني اعتمادا على أسس ومعايير عالمية مع تحقيق العدالة في اختيار العمال المعنيين.

- على المؤسسة أن تحسن استغلال الميزانية المخصصة للتكوين وذلك من خلال الاختيار الأمثل للمتكوينين والمكونين وشكل التكوين ومدته ومدى تأثير كل ذلك على المؤسسة .

وكانت هذه بعض من آراء الأفراد عن كيفية الحد من العوائق التي تعرفها المؤسسة في مجال التكوين، ومن خلال دراستنا وتحليلنا لكافة تلك الآراء وجدنا أن معظم الاقتراحات متماثلة والمرجو منها التطبيق الأمثل للتكوين بمعايير لائقة تلائم العصر الحالي وكذلك التحديد الأمثل للاحتياجات والأهداف المرجوة من هذه العملية وكذلك وضع استراتيجيات ملائمة للحصول على نتائج أفضل وعدم الوقوع في أخطاء وعوائق ممكن أنها أن تعيق عملية التكوين.

10. إذا طلب منكم تقديم اقتراحات لتحسين مستوى أداء التكوين في المؤسسة؟

من بين الاقتراحات التي تم تقديمها من قبل أفراد العينة للتحسين من أداء التكوين في المؤسسة كانت كمايلي:

- التواصل الدائم بين المسؤولين عن التكوين والعمال وذلك لتحديد الاحتياجات والأهداف من التكوين بدقة.
- الانفتاح عن العالم الخارجي ومواكبة التطور الخارجي وتكوين العمال حسب التغيرات الحاصلة.
- وضع منهجية ملائمة للتكوين وإعادة هيكلة التكوين حسب الحاجة الملوسة في المؤسسة.
- حسن اختيار المكونين والتكوينين والمؤسسات التي تتم فيها عملية التكوين .
- جلب أساتذة مختصين في كل مستويات التي تحتويها المؤسسة وهذا من اجل تكوين اكبر عدد ممكن من العمال.

ومنه يمكن أن نستنتج انه للتحسين الأفضل من أداء التكوين في المؤسسة على المسؤولين على ذلك إتباع منهجية ووضع استراتيجيات تناسب الوضع الحالي للمؤسسة، وكذلك على المسؤولين عن التكوين أن يكونوا كفاء لذلك حتى تتم عملية التكوين بكل شفافية ودقة والتي بدورها تعود على المؤسسة بالفائدة والمنفعة.

خلاصة:

من خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان والمقابلة وجدنا أن التكوين في مؤسسة طونيك غير مفيد ولا يفي بالغرض الكافي في تحسين أداء الأفراد وتطوير النظام الداخلي والخارجي للمؤسسة، وذلك راجع إلى عدة أسباب والتي من بينها وربما أهمها أنها لا تعتمد على تحديد الاحتياجات التكوينية قبل البدء في تنظيم العملية إنما تتم عملية التكوين فيها بعشوائية دون النظر إلي ما سيخلف ذلك من خسائر مادية وفكرية

للمؤسسة، وكذلك أن المؤسسة لا تطبق تقنيات ومعايير حديثة للتكوين إنما كل شيء يتم بشكل تقليدي فالمؤسسة لا تسعى إلى مواكبة العصر وتكوين عمالها مع ما يتناسب والمحيط الخارجي لها ، وكذلك راجع إلى فشل التكوين في المؤسسة إلى غياب النقاها والشفافية في المؤسسة عند تنظيمها لدورات تكوينية واختيار المتكولين، وكذلك إن المؤسسة عند تكوينها تعتمد فقط على المؤسسات العمومية وذلك يعود عليها بالسلب لأنها دائما مقيدة في عملية تكوينها.

النصائح التي يمكن تقديمها للمؤسسة:

- تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة قبل تنظيم دورة تكوينية.
- استعمال معايير وتقنيات حديثة في عملية التكوين.
- الانفتاح على السوق الخارجي للمؤسسة.
- التعامل مع المؤسسات العمومية والخاصة كل حسب الحاجة وان لا تبقى حكرا على المؤسسات العمومية.
- التعامل بكل شفافية والحد من المحسوبية عند اختيار المتكولين.
- حسن استثمار الموارد البشرية ووضع استراتيجيات تكوينية تناسب كل فرد متكون (المنصب والمستوى)
- تكوين كافة القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة موضوع الدراسة وذلك لإفادتهم بالمفاهيم الأساسية حول هندسة التكوين بمقتضياتها وشروطها الأساسية.
- إن التكوين القائمين والفاعلين في ميدان إدارة الأفراد ككل و هندسة التكوين بشكل خاص ما هو إلا عامل من عوامل إحداث التغيير بالمؤسسة إن المؤسسة اليوم في حاجة ماسة إلى إحداث التغيير بشتى إبعاده الإستراتيجية والعملية سواء تعلق ذلك بالجوانب السلوكية او العملية الهيكلية والتدبيرية بصفة عامة .

الخاتمة:

من خلال انجازنا لهذا البحث والذي قمنا فيه بمعالجة إشكالية ما مدى تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية؟ والتي من خلالها يمكن إيضاح تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية ، حيث أن التكوين شكل المحاور الأساسية التي تم دراستها وتشخيصها من خلال محاولتنا لهذه الدراسة العلمية والتي اعتمدنا فيها على بعض الأدوات الميدانية من أبرزها، المقابلة والاستبيان والملاحظة الميدانية.

أصبح التكوين بالمؤسسة الحديثة الأساس القاعدي الذي يتوقف عليه مسار بناء المشروع البشري بكافة جوانبه وإبعاده.

فالمؤسسة اليوم تحولت إلى فضاء لبناء المورد البشري وكذا الوصول به إلى أحداث تغيير بشتى مفاهيمه. فالتكوين يشكل بالنسبة لمشروع المؤسسة أسلوب الإصغاء في شتى الاتجاهات لاسيما فيما يخص الثورة العالمية في مجال التكنولوجيا الإبداع واقتصاد المعرفة، إن حتمية العصر الحديث تفرض على منطقي المؤسسة إعادة بناء الرأس المال البشري وهذا حتى يتسنى له الإلمام بمختلف الأبعاد الثقافية والحضرية للتكنولوجيا ، النظم والأساليب المعمول بها في المجال إدارة الأعمال، نظم المعلومات والموارد البشرية والكفاءات .

نصبنا اهتمامنا وانشغالنا على دراسة واقع المؤسسة الجزائرية الصناعية أو بالأحرى طونيك الموجودة بوسماعيل ولاية تيبازة الجزائر والتي تواجه صعوبات في مجال إدارة الأفراد بصفة عامة وإدارة التكوين بصفة خاصة.

رغم كل ما تسعى إليه هذه المؤسسة من جهود وبوادر إلا أنها تفتقر إلى رؤية إستراتيجية شاملة لإحداث تغيير. فالتكوين حسب مفهوم هذه المؤسسة تسيطر عليه رؤية إدارية بعيدة نوع ما عن مبادئ العالمية لإدارة التكوين بمفهومه الحديث والشامل.

إن نتائج دراستنا الميدانية من خلال منطلقنا المنهجي لتوجيه هذا البحث وكذا الفرضيات الدراسة موجهة لانجاز هذا العمل العلمي، نستنتج انه رغم الجهود والإستثمارات الخاصة بتكوين الموارد البشرية إلا أن هذا الأخير لم يثمر أي نتيجة ايجابية للمؤسسة وهذا يرجع أساسا عدم تحكم لدى المؤسسة بمنهجية علمية شاملة في مجال هندسة التكوين. علما بأن هذه الأخيرة بمثابة العمود الفقري لمشروع المؤسسة التكويني. فالمؤسسة موضوع دراستنا تجسدها رؤية ضيقة في مجال توجيه التكوين والتي هي بحاجة ماسة إلى إعداد مع تحديد السبل المثلى لذلك لقد تم تأكيد فرضيات الدراسة التي انطلقنا منها وكذلك لكون الفرضي الأولى يساهم التكوين في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية، أي أن التكوين له تأثير على

الأداء فكلما كان التكوين فعال ومجدي كلما تم تحسين وتطوير الأداء والعكس صحيح حيث في حالة لم يتم تكوين الأفراد أو كان تكوينهم غير مفيد أدى ذلك إلى عدم تحسين الأداء، أما الفرضية الثانية فتتمثل في إن جهود المؤسسة المبذولة في مجال تكوين الموارد البشرية لا تعتمد في محتواها على سياسة محكمة في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والتكوين بصفة خاصة أي أن المؤسسة تعاني من سوء التسيير في مجال الموارد البشرية، وكذلك بالنسبة للتكوين كون المؤسسة تتبع سياسة تكوينية فاشلة لا تلبي حاجيات الأفراد والمؤسسة ، وكذلك ليس لها تأثير على أداء الأفراد أما فرضية الثالثة فتمثلت وجود معوقات في هيكلية الموارد البشرية والتكوين مما أدى إلى عدم فعالية التكوين وعدم تأثيره على أداء الأفراد، ومن خلال دراستنا الميدانية تم التأكد من جميع الفرضيات السابقة،

وكذلك من خلال دراستنا الميدانية تعرفنا على نقاط القوة والضعف للمؤسسة حيث تمثلت نقاط القوة في التي لاحظناها في المؤسسة من خلال دراستنا الميدانية هي كونها الرائدة في مجالها أي في مجال صناعة الورق بجميع أنواعه، وهذا ما يكسبها مكانة في السوق.

أما نقاط الضعف التي تعترى المؤسسة والتي لاحظناها من خلال الدراسة الميدانية هي سوء التسيير، وكذلك إن معظم العمال في المؤسسة غير راضين عن مناصبهم في المؤسسة كون ذلك لا يتناسب مع مستواهم الدراسي حيث إن أغليبيتهم متحصل على شهادات عليا، وكذلك ضعف وفشل الجانب التكويني في المؤسسة مما قتل الطموح لدى العمال الذين لديهم الرغبة في تطوير وتحسين مستواهم وأدائهم.

- التكوين في مؤسسة طونيك الصناعية لم يحقق النتائج الجديدة المراد الوصول إليها، وذلك كون هذه الأخير لا تتبع سياسة تكوينية صحيحة حيث هذه السياسة لم تؤثر في أداء العمال والوصول بهم إلى نتائج ايجابية.

- إن المعوقات التي تعرفها المؤسسة ترجع إلى عدة أسباب ومن أبرزها غياب رؤية إستراتيجية شاملة ومتناسقة.

- يعتبر التكوين حسب القائمين على المؤسسة كوظيفة خطية أي أنها وظيفة إدارية وليست عملية شاملة ومتداخلة مع باقي الوظائف الأخرى.

- إن المؤسسة موضوع الدراسة تدرك التكوين إدراكا محاسبيا، وليس أمرا استثماريا كاملا لكافة أطراف وفئات المؤسسة. فالجانب المحاسبي والمالي لا يمكن اعتبارهما كافيان لتحديد المفهوم الحقيقي للتكوين.

- ترجع هذه المعوقات إلى إدراك القائمين على نشاط تسيير الموارد البشرية والتكوين بالمؤسسة وذلك لكون الرؤية المسيطرة تتجسد بالسلطات الإدارية، والبيروقراطية بغياب الرؤية الإستراتيجية والفعالية للمؤسسة.

وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا النظرية والتطبيقية لمدى تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية ، نقدم بعض النصائح والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في الدراسات أو حتى من طرف مسؤولي طونيك الصناعية ومن أهم هذه التوصيات:

- إعادة النظر في سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة.
- مواكبة العصر والعولمة عند قيامها بعملية تكوينية، وكذلك الانفتاح على السوق لخارجي للعمل .
- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية موردها البشري وان اهتمامه به لا يقتصر باعتباره كمورد وكفى، إذ يجب مراعاة مشاعره الإنسانية وانه عقل مفكر، مبدع بحاجة إلى تدعيم والاهتمام وتشجيع وتغذية فكرية.
- حسن تسيير الموارد البشرية وذلك بإتباع سبل وطرقا تتماشى وطبيعة الأفراد وطابع المؤسسة معا.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تعمل على تنمية طاقات موردها البشرية ورفع إمكاناتهم وتحسين قدراتهم وذلك من خلال إتباع سياسات تكوينية لائقة.

إن نتائج دراستنا ليست نهائية بل يمكن اعتبارها مدخل لدراسات مستقبلية لاحقة إن هذه النتائج ما هي إلا منطلقات لدراسات لاحقة.

قائمة المراجع

الكتب:

- احمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط5، مصر، 2001.
- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، تانيس، مصر، 2001.
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- إسماعيل قبيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2005.
- توماس اي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى: الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990
- جنفير جوري وآخرون: ترجمة علا احمد صلاح : تنمية الموارد البشرية :التنمية، التعليم والتغيير، الأداء الوظيفي، التدريب التقييم، مجموعة النيل العربية، لا توجد سنة النشر.
- حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة ،دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 1997.
- حمزة الجبالي: تنمية وإدارة الموارد البشرية.
- خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية ،ط1، الأردن عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، لا توجد سنة.
- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية ،ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة :ببمك: تنمية الموارد تنمية الموارد البشرية، الجيزة مصر، 2014.
- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- زهير ثابت: كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، 11 .

- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مدخل تطبيقي معاصر إلى إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص، 16.
- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- صلاح عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، لبنان بيروت، دار العرب، 1998.
- عادل محمود زايد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط1، عمان ، مؤسسة الوراق، 2006.
- عايدة خطاب : التخطيط الاستراتيجي ،دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999.
- عبد الرحمان توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994.
- عبد الرحمان توفيق: الأصول والمبادئ العلمية للتكوين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994
- عبد الكريم احمد جميل: إدارة الموارد البشرية، ط1، الجندارية للنشر والتوزيع، 2015.
- عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013
- عدنان اسكندر: تدريب الموظف، لبنان، بيروت، ط1، منشورات عويدات، 1993.
- عزام علي الحويلي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2014.
- عمار بن عيشي: التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
- عمر سالم الرزوق: برنامج المحلية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989
- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، لا توجد سنة الطبع.
- علي غربي، بلقاسم سلاطنية ،إسماعيل فيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، 2002.

- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق للتوريدات، 2014.
- محمد علي عبد الوهاب: التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- محمد مرعي: دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001.
- محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- مصطفى عاشوري : أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوع الجامعية، الجزائر، 1992.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1986.
- نبيل الحسني النجار: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990.
- يوسف حليم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

المجلات:

- صالح نوييرة: الاحتياجات التكوينية: المفهوم، والإبعاد واليات التحليل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22 جوان 2016
- مذكرات التخرج:
- غفري بلال: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2008/2009.
- بلعدي عبد الوهاب: اثر التكوين على جودة أداء العامل، مذكر تخرج لنيل شهادة ليسانس، مدرسة الدراسات العليا التجارية، جوان 2010.
- براهيم تهنان : التكوين ودوره في تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي مرسللي عبد الله، 2014.

المواقع الالكترونية:

- <https://hrscussion.com/hr49447.html> :14/02/2018à 14 47 -
- <https://www.almaany-com/ar/dict/ar-ar/الأداء>14/02/2018.15:00
- <https://or.wikipedia.org/wiki>, le 06/03/2018 a 17 :06.
- <http://hrdiscussion.com>, le 06/03/2018 a 17 :06.

الكتب باللغة الاجنبية:

- Bartoli, (A) : *le management dans l'organisation publique*, Dunod, Paris, 1997.
- JEUT(R) : Laà boite à outils du manager, Edition DUNOD,2ème édition, paris,2008.
- Soyer(J) : **Fonction formation**, troisième édition, édition d'organisation, France, 2003.
- PIERRE(casse) : **la formation performante**, office des publications universitaire centrale ,ben aknoun ,Alger,1994

الملاحق

مدرسة الدراسات العليا التجارية

في إطار مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الموارد البشرية

أرجو مساعدتكم بالإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالتكوين في المؤسسة ولكم منا فائق الشكر والاحترام.

الأسئلة الشخصية :

1:السن:

- | | |
|---|---|
| ☐ من 18 إلى 28 سنة | ☐ 29 إلى 39 سنة |
| ☐ من 40 إلى 50 سنة | ☐ أكثر من 51 سنة |

2: الجنس :

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| ☐ ذكر | ☐ أنثى |
|------------------------------|-------------------------------|

3:المستوى الدراسي :

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ متوسط | ☐ ثانوي |
| ☐ جامعي | ☐ دراسات عليا |

4:سنوات الخبرة :

- | | |
|---|--|
| ☐ 1 إلى 5 سنة | ☐ من 6 إلى 10 سنة |
| ☐ 11 إلى 15 سنة | ☐ 16 إلى 21 سنة |
| ☐ أكثر من 21 سنة | |

الأسئلة الموضوعية :

1: ما هو المنصب الذي تتولونه في المؤسسة

☐ إطارات ☐ إطارات عليا

☐ تنفيذيون ☐ متخصصون

2: هل أنت راضي عن منصبك في المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

3: كيف تدركون التكوين في مؤسسة طونيك؟

☐ مفيد ☐ نوعا ما ☐ غير مفيد

4: هل تشعر انك بحاجة إلى دورة تكوينية؟

☐ نعم ☐ لا

5: كم مرة استفدت من دورة تكوينية ؟

☐ 1-0 مرة ☐ 2-3 مرة ☐ أكثر من 3 مرات

نعم في أي ميدان تم تكوينكم.....

لا لماذا لم يتم تكوينكم.....

6: هل المؤسسة تعتمد في صيرورتها التكوينية على تحديد الاحتياجات؟

☐ نعم ☐ لا

7: ها تم إشراككم في تحديد الاحتياجات التكوينية ؟

☐ نعم ☐ لا

لماذا.....

8: حسب رأيكم هل الأهداف المطلوبة من وراء تكوينكم تم تجسيدها إلى نتائج فعلية؟

☐ لا

☐ نعم

لماذا.....

9: كيف يمكن حسب رأيكم الحد من العوائق التي تعرفها المؤسسة في مجال تكوين المواد البشرية بصفة عامة والاطارات بصفة خاصة؟

.....
.....
.....
.....

10: إذا طلب منكم تقديم اقتراحات لتحسين مستوى أداء التكوين بالمؤسسة؟

.....
.....
.....
.....

في إطار مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الموارد البشرية

أرجو مساعدتكم بالإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالتكوين في المؤسسة ولكم منا فائق الشكر
والاحترام.

المقابلة رقم 1:

- هل يوجد تكوين في مؤسسة طونيك؟

.....
.....
.....

- على أي أساس يتم تحديد الاحتياجات التكوينية؟

.....
.....
.....

- كيف يتم تحديد ميزانية التكوين في المؤسسة؟

.....
.....
.....

- ما هي الأماكن أو المؤسسات التي تعتمد عليه مؤسسة طونيك لتكوين موظفيها؟

.....
.....
.....

- حسب رأيكم هل يؤثر التكوين على أداء الأفراد المتكونين؟

.....
.....
.....

المقابلة 2:

- هل يوجد تكوين في مؤسسة طونيك؟

.....

.....

.....

- ما هي سياسة التكوين في مؤسسة طونيك؟

.....

.....

.....

- هل تعتمد المؤسسة على تحديد الاحتياجات التكوينية؟

.....

.....

.....

- على أي أساس يتم تحديد المتكولين؟

.....

.....

.....

- ما هي أشكال التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة؟

.....

.....

.....

- هل يؤثر التكوين على أداء العمال؟

.....

.....

.....

فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المختصرات

الفهرس

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية والأداء01

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.....02

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....02

1. تعريف إدارة الموارد البشرية.....02

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....03

المطلب الثاني: أهداف و أهمية الموارد البشرية.....05

1. أهداف إدارة الموارد البشرية.....05

2. أهمية الموارد البشرية.....07

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....08

1. وظائف إدارة الموارد البشرية.....08

المطلب الرابع : تخطيط الموارد البشرية.....10

10.....	1. تحديد مفهومي التخطيط وتخطيط الموارد البشرية
10.....	1.1 مفهوم التخطيط
10.....	1.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
11.....	2. تخطيط الموارد البشرية
11.....	2.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية
12.....	2.2 أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية
12.....	2.3 مراحل تخطيط الموارد البشرية
13.....	2.4 العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية
14.....	المطلب الخامس: تحديات إدارة الموارد البشرية
14.....	1. تحديات الموارد البشرية
15.....	المبحث الثاني: ماهية الأداء و كيفية تقييمه
15.....	المطلب الأول: ماهية الأداء
15.....	1. تعريف الأداء
18.....	2. مستويات الأداء
18.....	المطلب الثاني: توجيه الأداء
19.....	1. مفهوم توجيه الأداء
19.....	2. العناصر الأساسية في توجيه الأداء
19.....	3. أساليب توجيه الأداء
20.....	المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء وأداء العاملين
20.....	1. مفهوم تقييم الأداء
20.....	1.1 تعريف تقييم الأداء
21.....	1.2 تعريف تقييم أداء العاملين
21.....	2. أهداف تقييم الأداء
22.....	المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء

22.....	1. خطوات تقييم الأداء
23.....	2. طرق تقييم الأداء
26.....	3. أخطاء تقييم الأداء
27.....	الفصل الثاني: مفاهيم قاعدية للتكوين
28.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة عن التدريب
28.....	المطلب الأول: مفهوم وأنواع التدريب
28.....	1. تعريف التدريب
29.....	2. أنواع التدريب
30.....	3. مبادئ التدريب
30.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب
30.....	1. أهمية التدريب
31.....	2. أهداف التدريب
33.....	المطلب الثالث: خطوات وطرق التدريب
33.....	1. خطوات التدريب
34.....	2. طرق التدريب
35.....	المطلب الرابع: تقييم التدريب
35.....	1. مفهوم تقييم التدريب
36.....	2. مراحل تقييم التدريب
37.....	3. أهداف متابعة وتقييم التدريب
37.....	المبحث الثاني: مفاهيم قاعدية للتكوين
37.....	المطلب الأول: المفهوم والتطور التاريخي للتكوين
37.....	3. تعريف التكوين
38.....	4. التطور التاريخي للتكوين

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين.....39

1. أهمية التكوين.....39

2. الأهداف التكوين.....40

المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأسس.....41

1. مبادئ التكوين.....44

2. أسس التكوين.....46

المطلب الرابع: إجراءات وأساليب التكوين.....48

3. إجراءات التكوين.....48

4. أساليب التكوين.....49

المبحث الثالث: سياسة التكوين.....49

المطلب الأول: ماهية الاحتياجات التكوينية.....49

5. تعريف الاحتياجات التكوينية.....49

6. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.....50

7. أنواع الاحتياجات التكوينية.....53

8. أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية.....54

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التكوين.....55

1. خطوات تصميم البرنامج التكويني.....58

2. أنواع البرامج التكوينية.....58

المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية.....59

4. تعريف تقييم التكوين.....59

5. معايير تقييم البرامج التكوينية.....59

6. أشكال تقييم التكوين.....60

المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات التكوين.....63

63.....	3. عوامل نجاح التكوين.....
63.....	4. معوقات التكوين.....
64.....	المطلب الخامس: الفرق بين التدريب والتكوين.....
65.....	الفصل الثالث: دراسة التكوين في مؤسسة طونيك ومدى تأثيره على أداء العمال.....
65.....	المبحث الأول : تقديم مؤسسة طونيك الصناعية
65.....	المطلب الأول : مفهوم مؤسسة طونيك و نشأتها
65.....	1. تعريف المؤسسة.....
65.....	2. نشأة و تطور المؤسسة.....
67.....	3. ممتلكات مؤسسة طونيك.....
68.....	حالة التوظيف في مؤسسة طونيك في 31 مارس 2018.....
69.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لطنونيك وظائفها و نشاطاتها
69.....	1. تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72.....	2. دراسة و تحليل الهيكل التنظيمي.....
73.....	3. وظائف المؤسسة و نشاطاتها.....
75.....	المطلب الثالث: سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة طونيك.....
75.....	1. عملية التكوين.....
78.....	2. تقييم التكوين
78.....	المطلب الرابع: بعض معطيات عن التكوين في مؤسسة طونيك.....
78.....	1. معطيات خاصة بالتكوين في مؤسسة من سنة 2016-2017.....
81.....	2. أشكال وأماكن التي يتم فيها التكوين في مؤسسة طونيك.....
81.....	3. تنظيم التعلم في مؤسسة طونيك.....
84.....	4. الإشراف على المتكويين في مؤسسة طونيك.....
84.....	5. الانتقاء والتوظيف:Recrutement.....

المبحث الثاني: سياسة التكوين في مؤسسة طونيك.....89

1. عملية إجراء البحث.....89

2. تعريف المشكلة.....89

3. عرض خطة الدراسة.....90

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة.....90

1. الكتب والوثائق.....90

2. الملاحظة في الدراسة الميدانية.....90

3. المقابلة.....90

4. البحث عن طريق الاستبيان.....91

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة.....92

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....92

خاتمة عامة.....104

قائمة المراجع

الملاحق