



الجيلالي بونعاما - خميس



جامعة

مليانة-

كلية

العلوم الاقتصادية وتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي، EIMS

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم

التسيير، تخصص: إدارة أعمال

اشراف الأستاذ:

-بن لشهب حمزة

اعداد الطالبتين:

-حوت رميساء.

-عيد يسمينة .

السنة الجامعية: 2022/2021

* كلمة شكر *

الهي لا يطيب الليل الا بشرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك
ولا تطيب الاخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برويتك، الى من بلع الرسالة وادى الأمانة
ونصح الامة الى نبي الرحمة والنور عليه اما بعد:
نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ "بن لشهب حمزة" الذي قدم لنا كل العون خلال انجازنا
للمذكرة ولم يبخل علينا باي نصائح او توجيهات.
كما نتقدم أيضا بشكر الخالص الى رئيس مصلحة الموارد البشرية "بن لشهب حمزة" الذي
استفدنا من خبرتها المهنية كونه رئيس مصلحة التكوين، كما ساعدنا في انجاز المذكرة كما لا
ننسى ان نتقدم بالشكر الى الاسرة الجامعية "جامعة خميس مليانة"
كما لا يفوتنا ان نشكر وبصفة عامة كل من قدم لنا يد المساعدة في انجاز هذا العمل.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ"

لى من تطيب ايامي ويسعد قلبي بهنائها الى من سهرت الليالي من أجلي
وكان دعائها ورضاها على سر
نجاحي امي الغالية اطال الله عمرها .
الى ابي الغالي الذي علمني العطاء بدون انتظار
الى اختي عبورة واخي سيفو وخطيبي رضا
الى صديقاتي ورفيقات دربي ياسمين أسماء منال
والى كل من ساعدني وشجعني على النجاح

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ"

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى اما بعد:

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية الى ابي الغالي اطال الله في عمره

الى التي انارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي امي العزيزة

والى كل اخواتي حفيظة نعيمة نادية واولادهم

والى اخوتي نبيل كمال حسين ونسائهم واولادهم

والى صديقاتي رميساء منال أسماء

والى كل من ساهم في انجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على اثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة، حيث وبعد استعراض الاطار النظري للموضوع ومن خلال استعمال الاستبيان كأداة منهجية للدراسة في العلوم الاجتماعية وبعد ذلك معالجة وتحليل المعطيات المحصل عليها واجراء الاختبارات الإحصائية.

وفي الأخير وكخاتمة وعلى أساس النتائج المتوصل اليها، اثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير ضعيفة للتكوين على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة وهذه النتيجة تتماشى مع واقع التكوين في المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية:

التكوين، الموارد البشرية، الأداء، تحسين الأداء.

Résumé :

A travers cette étude on a essayé de mettre en lumière l'impact de la formation sur l'amélioration de ressources humaines dans l'entreprise. Et après avoirs présenter le cadre théorique du sujet et par utilisation des questionnaires, comme outil méthodologique, on a traité et analysé les données par les tests statistiques.

On guise de conclusion et sur la base des résultats obtenus, l'étude montre l'existence d'une relation d'impact faible entre la formation et l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'entreprise à laquelle on a fait notre stage pratique, une telle résultats est tout à fait compatible avec la réalité de la formation dans les entreprises algérienne.

Mots clés

Formation , ressources humaines , la performance , amélioration de la performance des ressources humaine.

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس الموضوعات
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التكوين
8	تمهيد
9	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التكوين
11-9	المطلب الاول : عموميات حول التكوين
13-12	المطلب الثاني: مبادئ و خصائص التكوين
18-14	المطلب الثالث : اهمية و اهداف التكوين
19	المبحث الثاني :اساسيات التكوين و انواعه
21-19	: المطلب الأول : مجالات و مسؤوليات التكوين
23-22	المطلب الثاني: اساليب العملية التكوينية
24-23	المطلب الثالث : انواع التكوين
26	المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية في المؤسسة
32-26	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
36-32	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه
40-37	المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه
44	تمهيد
45	المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لاداء المورد البشري
47-45	المطلب الأول:مفهوم و أهمية أداء الموارد البشري
51-48	المطلب الثاني:العناصر والمحددات والعوامل المؤثرة على اداء المورد البشري
58-52	المطاب الثالث: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وخطواته
59	المبحث الثاني :تحسين أداء المورد البشري و تقييمه

فهرس الموضوعات

59	المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين أداء المورد البشري
61-60	المطلب الثاني: أسباب و اهداف الاهتمام بتحسين أداء المورد البشري
64-61	المطلب الثالث: خطوات و طرق تحسين أداء المورد البشري
65	المبحث الثالث: اثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري
67-66	المطلب الأول: اثر التكوين على سرعة أداء المورد البشري
71-67	المطلب الثاني: اثر التكوين على كمية و جودة الأداء
73-71	المطلب الثالث: اثر التكوين على كفاءة أداء المورد البشري
74	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
76	تمهيد الفصل
77	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
78-77	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
85-80	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
86	المطلب الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
92-86	المبحث الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة العتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
99-93	المطلب الأول: الطريقة متبعة في انجاز الدراسة
103	المطلب الثاني: تحليل استبيان ومناقشة النتائج
107-105	خاتمة
114-109	قائمة المراجع
136-116	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	أنواع التكوين	الجدول رقم 01
27	احتياجات التكوين لفئة إطارات المؤسسة	الجدول رقم 02
27	يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية	الجدول رقم 03
88	معاملات الصدق والثبات	الجدول رقم 04
88	تحليل تباين ألفا كرونباخ	الجدول رقم 05
89	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول رقم 06
90	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	الجدول رقم 07
91	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم 08
92	يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم 09
93	يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني	الجدول رقم 10
94	مجال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الجدول رقم 11
97	مكونين	الجدول رقم 12
98	تقييم برنامج التكوين	الجدول رقم 13
99	تقييم الأداء	الجدول رقم 14
100	معاما الارتباط بيرسون بين المتغير دور التكوين وأداء العاملين بابعاد ثلاثة	الجدول رقم 15

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 01	تكامل الأهداف التكوينية	18
الشكل رقم 02	التعرف على الحاجات التكوينية	29
الشكل رقم 03	عناصر الاحتياجات التكوينية	31
الشكل رقم 04	نتائج تقييم البرنامج التكويني	38
الشكل رقم 05	مكونات العملية التكوينية البيئية (الداخلية،الخارجية)	41
الشكل رقم 06	الأداء في منظور الكفاءة و الفعالية	47
الشكل رقم 07	العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري	52
الشكل رقم 08	نظام تحسين الأداء	59
الشكل رقم 09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي	80
الشكل رقم 10	توزيع المبحوثين حسب الجنس	89
الشكل رقم 11	توزيع المبحوثين حسب السن	90
الشكل رقم 12	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	91
الشكل رقم 13	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	92
الشكل رقم 14	توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني	93

مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة يقن الباحثون الاقتصاديون ان التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية ورؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر راس المال البشري، وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال اعداد استراتيجيات خاصة لتطوير وتنمية وتسيير هذا المورد لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يكون بالتركيز على اكتساب المورد البشري للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة .

الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات خاصة مع ادراكهم ان استقطاب وتوظيف العقول البشرية، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية في الوقت الحالي، ومن هنا تظهر الحاجة الى التكوين والبرامج التكوينية التي يجب تنفيذها في المؤسسة وهذا لتنمية قدرات الافراد العاملين بها.

ان التكوين في عصرنا الحالي يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في موضوعات الإدارة، نظرا لارتباطه بتنمية الموارد البشرية، فهو من احدى الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن ثم فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي وبالتالي ازدهار ونمو المؤسسة واستمرارها ورفع مستوى أدائها.

فالمؤسسات تهدف من خلال التكوين الى سد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلبا على أدائها وبالتالي يكون ضروريا في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية، ويحقق نشاط التكوين أهدافه اذا تم تصميمه والاعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية لكل من الفرد والمؤسسة والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها هذا اضافة الى القيام بتقييم نتائجه، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية .لذلك فان تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب ان تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى أداء العاملين لأعمالهم و اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة .

مشكلة الدراسة :

اضحى العنصر البشري الكفؤ والمكون والمؤهل والركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية من اجل ضمان استمرارية المؤسسة والوصول الى تحقيق الأهداف العامة لها، فلا يمكن تصور مؤسسة ناجحة ومتقدمة تعمل بفعالية ما لم تكن قد اهتمت بتكوين موظفيها، وادركت ان انجاز الأهداف يتوقف تماما على العناصر المكونة حتى تعكس بذلك غاية وجودها والاستمرار في مواردها المادية والبشرية، ونظرا لاتساع عملية التكوين في المؤسسة وادراك اثره الكبير على زيادة مهارات وكفاءات الموارد البشرية.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي **E.I.M**

؟SANITAIRE

وللإجابة عن الإشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين وجودة أداء العاملين (جودة العمل المنجز، سرعة

العمل المنجز) بالشركة الوطنية للعتاد الصحي **E.I.M SANITAIRE** ؟

-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى برامج التكوين وتحسين أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد

الصحي **E.I.M SANITAIRE** ؟

-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور وطبيعة المكون في نجاح العملية التكوينية وتحسين أداء

العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي **E.I.M SANITAIRE** ؟

الفرضيات:

-توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين وجودة أداء العاملين (جودة العمل المنجز،

سرعة العمل المنجز) بالشركة الوطنية للعتاد الصحي **E.I.M SANITAIRE**.

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محتوى برامج التكوين وتطوير مستوى أداء العاملين بالشركة

الوطنية للعتاد الصحي **E.I.M SANITAIRE**.

-توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور وطبيعة المكون نجاح العملية التكوينية وتحسين

أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي **E.I.M SANITAIRE**.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة) ، 2009/2008.

أهداف من الدراسة:

إن الأهداف التي نريد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في :

- محاولة اكتشاف ومعرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية.
- تحليل ودراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية.
- جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة والأفراد العاملين بما يدركون مدى أهمية التكوين.

نتائج الدراسة :

- العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال الذين يساهمون بشكل إيجابي في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل.
 - تحسين عمال الشركة بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد والشركة ككل.
- تقليلًا للتكاليف الباهضة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن، نوصي بجلب الأساتذة المكونين بدلا من إرسال العديد من العمال إلى خارج الوطن. الدراسة الثاني : كمال طاطاي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003 .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

التعرف على مفهوم التكوين وكذلك إلى أهدافه وأنواعه .

-وصف عملية التكو -معرفة المبادئ التي يقوم عليها التكوين .

نتائج الدراسة :

- إن وظيفة التكوين الأساسية هي الاهتمام بالعنصر البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة حيث يجب الاستثمار فيه بتطوير مهارته وتحسين أدائه باعتباره أساس تطور كل مؤسسة .
- إن المؤسسات التي تولي اهتماما بالغا بعملية التكوين تنجح في تحقيق أهدافها وأهداف المورد البشري، باعتبارها على برامج تعمل على تنمية مهارات وقدرات هذا المورد.

الدراسة الثالث :بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2009-2010.

أهداف الدراسة :

- لا يخلو أي عمل علمي وأكاديمي من أهداف علمية وغايات عملية، وتكمن أهداف هذا العمل في الآتي :
- دراسة موضوع التدريب وتبيان ماهيته ودوره وأهميته، وذلك في إطار وظيفة الموارد البشرية .
- توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدراتها .

نتائج الدراسة :

- 1-وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة في المؤسسة الاستشفائية مغنية محل الدراسة تبين قوة اهتمام الإدارة بالعملية التدريبية .
- 2-وجود قناعة عالية لدى الأطباء بأن الوصول لتحسين الخدمات الصحية يتطلب تطبيق عناصر التدريب وفق الأهمية التي بينتها المتوسطات الحسابية .

اهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على تكوين المورد البشري وكل ما يتعلق به من مفاهيم
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي.
- التعرف على مدى تأثير التكوين على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي.
- التعرف على مدى الاستفادة من البرامج التكوينية التي تحصل عليها الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي.

أهمية الدراسة:

- ان أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة وسهلة الاستيعاب حيث يعمل على تنمية مهارات الافراد، كما انه يؤثر بشكل كبير على تحسين أداء المورد البشري و على تحقيق أهدافه وكذا اهداف المؤسسة، ويمكن تحديد اهمية الدراسة في ما يلي :
- ادراك مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية ومدى تطبيقها في المؤسسة .
 - تمكنا هذه الدراسة من معرفة ان كان هناك تكوين حقيقي في المؤسسة مع أرباب العمال اتجاهه ونتائجه المحققة في أداء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب لاختيار دراسة هذه الظاهرة دون غيرها نجملها في ما يلي :

أسباب ذاتية:

- رغبنا في دراسة هذا الموضوع ومعرفة ما يدور في خبايا المؤسسة الجزائرية.

أسباب موضوعية:

بما ان التكوين يعتبر هاما في تسيير الحياة العملية وكأداة من اجل تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة و حاجات الافراد من جهة اخرى فالمؤسسة بحاجة الى أفراد مؤهلين يساعدها على تحقيق أهدافها -إمكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة والبحث و الوصول الى نتائج ملموسة .
-التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء المورد البشري.

حدود الدراسة :

قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري و الذي تم ضبطه في الاطار الزمني و المكاني المحدد كما يلي :

الحدود الزمنية: المتمثلة في الفترة من شهر جانفي الى شهر افريل (2022/01/10) إلى (2022/04/10) خلال العام الدراسي 2021/2022

الحدود المكانية: المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على مستوى المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة والتي سنتطرق اليها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الاطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، اما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة الوقائع وتحليل وتأكيد الجانب النظري وهنا استعملنا المنهج التحليلي والوصفي عند التعريف بالمؤسسة.

مصادر الدراسة:

- 1-المراجع المكتبية باللغة العربية و الفرنسية
- 2-المقالات و المجالات على شبكة الانترنت
- 3-بالنسبة للجانب التطبيقي المصادر كانت من مسيري المعمل والعمال.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كانت درجته ومستواه ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه ما يلي :

-قلة المراجع الحديثة

-مدة التريص لم تكن كافية لإلمام الجيد بالموضوع .

-صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب ضيق الوقت وانشغال العمال في عملياتهم.

محتوى الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة ارتأينا تقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول نسعى من خلالها لمحاولة تغطية جوانبه النظرية و التطبيقية التي جاءت كما يلي :

الفصل الأول: الاطار النظري لعملية التكوين.

والذي يضم ثلاث مباحث ،سنتناول في المبحث الأول مفاهيم عامة حول التكوين بالتطرق الى تعريف التكوين ومبادئه وخصائصه ثم سنعرض أهميته وخصائصه اما المبحث الثاني فسنتطرق الى اساسيات التكوين وانواعه وبالنسبة للمبحث الثالث فسنتطرق الى مراحل العملية التكوينية بالمؤسسة.

الفصل الثاني:أداء المورد البشري و انعكاسات التكوين عليه

والذي يضم ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول الاطار المفاهيمي لأداء المورد البشري، بالتطرق الى مفهوم وأهمية أداء المورد البشري بالإضافة الى العناصر والمحددات والعوامل المؤثرة.وسنتناول في المبحث الثاني تحسين أداء المورد البشري وتقييمه.اما بالنسبة للمبحث الثالث فتطرقنا الى اثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للتكوين بالمؤسسة

تم دراسة حالة مؤسسة الوطنية للعتاد الصحي وذلك لمعرفة واقع التكوين في المؤسسة ومدى تأثيره على أداء موظفيها على المؤسسة ككل.

وسنتطرق في المبحث الأول الى لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي اما المبحث الثاني فسنتناول أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري من خلال القيام بتقديم استبيان للعمال وبمجموعة من المقابلات مع بعض العمال ورئيس مصلحة الموارد البشرية .

الفصل الأول

الإطار النظري لعملية التكوين

تمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها .

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها ان تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل الذي يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين

المبحث الثاني: أساسيات التكوين و أنواعه

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد، فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، وللتعرف على ذلك يستوجب التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول : تعريف التكوين واسبابه

الفرع الأول : تعريف التكوين

أولاً: لغوياً

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كون، في علم الكلام هو إخراج الشيء من العدم إلى الوجود. ويقابله باللغة الفرنسية الفعل Former¹.

ثانياً : اصطلاحاً

التكوين هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرًا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة².

كما يعرفه TUILIER بأنه عملية تهدف إلى تكيف العمال مع التغيرات وظروف العمل وتسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية³ ويعرفه LANFER بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكيف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني⁴.

¹فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، ط31، 1986، ص 662.

² الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، ص 03.

³ Gny Khuikkieri ,La promotion sociale .P.U. F, paris,1977, p32.

⁴ Wearther J.R, la gestion des ressources humaines, canada, 1990, P108.

أما SEKIOLI فيعرفه بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة¹.

بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف اجرائي للتكوين بانه عملية الحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة او خارجها لا بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من اجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق اهدافهم واهداف مؤسستهم.

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بالتكوين

(أ) **التكوين والتدريب**: اشتقت كلمة التكوين ذات المصدر اللاتيني former من فعل كون، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية Training، الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب، ولا بد من الإشارة أن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين، وعليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.

(ب) **التكوين والتنمية**: تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين، مصطلحان غالب ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة؛ فهناك من يعرف التكوين « بأنه التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى له »².

ويرى بعض الباحثين أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية؛ من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية.

(ج) **التكوين و التعليم**: هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والناجمة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2008، ص، 308.

² عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، 2009، ص 133.

عبارة عن عمليات تعليم مبرمجة لمسالك معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتكون بقواعد محددة¹.

الفرع الثاني : الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين:

أصبحت المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، حيث أضحت تهتم بالزيادة في معارفهم ومهاراتهم وأفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وذلك عن طريق التكوين المستمر. أضحت التكوين خيارا استراتيجيا واستثمارا في الموارد البشرية، إلا إنه توجد عدة عناصر ومؤشرات تدعو إلى القيام بالعملية التكوينية وهي كالتالي:

1- اتساع أعمال المنظمة: عملية اتساع أعمال المنظمة من خلال إضافة منتجات أو إضافة خدمات وإنشاء فروع أو أقسام واستخدام تكنولوجيا جديدة تستدعي القيام ببرامج تكوينية لمواكبة هذا الاتساع.

2- تغير في المنظمة: توجب التغييرات التي تحدث في المنظمة، كالتغير في السياسات والتغير في الهيكل التنظيمي، تكويننا للعاملين في المنظمة وهذا تماشيا مع هذا التغير.

3- التوظيف: تستدعي عمليات التوظيف وترقية الموظفين ونقل العمال إلى شغل وظائف أخرى، تكوينهم لكي يتمكنوا من التكيف مع وظائفهم التي سيشغلونها.

4- مشاكل إنتاجية وسلوكية: المشاكل التي تواجه المنظمة قد تكون إنتاجية (انخفاض الإنتاجية وجودة المنتج، ارتفاع تكلفة الإنتاج،...) أو سلوكية (ازدياد المخالفات الانضباطية وحوادث العمل، نسبة الغياب، شكاوي العاملين، انخفاض مستويات الأداء،...) توجب برنامج تكويني يصحح هذا الخلل.

5- تغير محيط و بيئة العمل : أصبحت المنظمة تحاول تقادي الأزمات التنظيمية، التسييرية والإدارية عن طريق التكوين الذي يتطلب المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكان العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص لمسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومستجداتهم، ومن أجل التسيير الحسن للمنظمة والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المنظمة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، عن طريق تكوينهم داخل المؤسسة أوخارجها كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين².

¹ نفس المرجع السابق ، ص.593

²مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"مجموعة النيل العربية،مصر2008 ،صفحة

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص التكوين

الفرع الأول: مبادئ التكوين

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة و من اهمها نذكر¹:

1- **ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون:** فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة

اكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعين هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون.

2- **متابعة المتكون وتقدمه:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين

والسرعة والفاعلية لديهم ، لان كثرة المعلومات التي تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم

السليم ملا تعنيه هذه المعلومات ومدى استيعابها ، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في

متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي .

3- **ربط عملية التكوين ببرامج التدعيم :** بعد إكتساب المعارف من خلال التكوين، لابد من ربط النتيجة او

الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه

الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون

مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا متطلبات الوظائف والأعمال

، واذا كان سلوك المتكون التي تماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات، ما هو إلا

للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

4- **ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:** من أجل إكتساب المهارة أو المعرفة أو الاتجاه السليم بفعالية، لابد من

مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما

هو موجود في بيئة العمل .

5- **ضرورة مراعاة التفاوت:** على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من

حيث مستوى الذكاء والاستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد

باستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية مواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

6- **الانتقال من الكلي إلى الجزئي:** كلما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل

حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل

ككل.

¹ عبد الغفارحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت، لبنان، 1991، ص126.

الفرع الثاني: خصائص التكوين

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

1- **التكوين نشاط رئيسي مستمر** : فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تنجه إلى اختيار الفرد من تنفيذ واجبات الوظيفة¹.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لتهيئته للتزقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

2- **نظام متكامل** : النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تنفيذ هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي فيه يتم العمل التكوين².

3- **النظرة المستقبلية** : إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق و بأقل التكاليف في أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

- **التكوين نشاط متغير ومتجدد** : ويشير هذا المبدأ أن إلى التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و انما و يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، في الفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات

¹ خيربي خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ، دط، ص94-

95.

² نفس المرجع السابق، 96.

التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل و مستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها¹.

5-الشمولية: بحيث لا يقتصر على هذه الفئات العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورالتالي تحدث فيها³.

المطلب الثالث: أهمية واهداف التكوين

إن معارف العمال والأفراد، ومهاراتهم تتقادم مع الزمن وذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من هنا تظهر أهمية التكوين.

الفرع الاول: أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي²:

اولا: بالنسبة للمنظمة

-يحقق التكوين للمنظمة، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
-يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

¹جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة) 2008/2009، ص32.

³ احمد عادل راشد، مذكرات في ادارة الافراد، دار النهضة العربية،بيروت،1981،ص183.

² ابراهيمي عبد الله،حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص ص 03-08.

-يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الافراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

-يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة و اكسابها صفة الاستقرار و الصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.

*نستج ان التكوين تكمن اهميته بالنسبة للمنظمة في:

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

-مواكبة التطورات التكنولوجية.

-تحقيق الاستقرار الوظيفي.

ثانيا: بالنسبة للأفراد العاملين

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها¹:

-تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.

-يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

*نلاحظ أن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

-تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

¹المرجع نفسه، ص 10-11.

-التغلب على حالات القلق والتوتر.

-تحسين معنويات العاملين.

-الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت.

الفرع الثاني: أهداف التكوين:

عند اعداد البرنامج التكويني تختلف الاهداف منه حسب اختلاف الاحتياجات التكوينية والظروف الانتاجية بين المؤسسات، يمكن صياغة مجموعة من الاهداف كالتالي:

اولا: **الأهداف العامة:** هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي¹:

أ-الأهداف الإدارية

1- تخفيف التعب على المشرفين: لان المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين

2- 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 الاستقرار 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.

ب-الأهداف الفنية:

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

2 -تخفيض حوادث العمل : فأغلب حوادث العمل يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

¹كمال طاطاي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص36.

3- التقليل من نسبة انعدام وتلف المواد: لان العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبين.

4- المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل: حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي.

ثانيا: الأهداف المرحلية:

أما الأهداف المرحلية للتكوين فتتمثل فيما يلي:

1- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:

والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

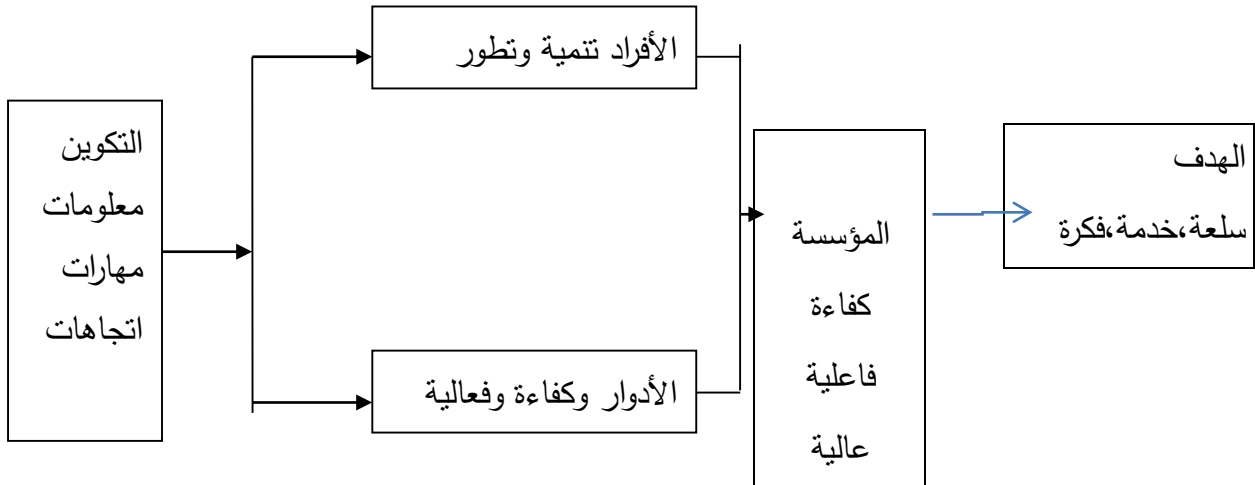
ب أهداف حل المشكلات: تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تنثور في العمل من فنية وانسانية وغيرها، وتساعد هذه الأهداف والافراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز التغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

ج- الأهداف الابتكارية: التي تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد، و يقوم التكوين هنا بمساعدة المتكويين علي الوصول الى أفكار جديدة في أعمالهم، و حلول مبتكرة لمشكلاتهم، و قرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.¹

من خلال هذه الاهداف يتضح ان الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي الى زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة من خلال دعم فعالية المستخدمين باستعمال أحسن التجهيزات وهذا ما يؤدي الى الحصول على سلعة او خدمة او فكرة ذات جودة تحقق فعالية المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01 تكامل الاهداف التكوينية.

¹مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق ، ص248.



المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار
اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 228 .

المبحث الثاني: اساسيات التكوين و انواعه
المطلب الأول: مجالات و مسؤوليات التكوين:

الفرع الأول: مجالات التكوين

1- التكوين على العمل للأفراد وإعادة تكوين الأفراد القدامى:

الغرض الأول للتكوين على العمل بالنسبة للأفراد القدامى هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة تتماشى مع المستوى المرغوب فيه، ويمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فإنه يحتاج أيضا إلى التكوين إذ يعطيه المزيد من المعرفة ويتيح له فرصة الحصول على مهارات جديدة، وذلك يساعد على تكوين الفرد للقيام بفعالية أكبر مما يؤهله للشغل في مراكز أخرى أعلى وقد احتلت برامج إعادة التكوين في الصناعة أهمية خاصة بعد أن أصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلية في عملياتها في ازدياد مستمر¹.

2- التكوين الإشرافي والإداري:

تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتكوين المشرفين والمدرسين وأيضا الأفراد الذين يجري إعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى، ومن المعترف به أن الأفراد الذين ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فإنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

3- التكوين على الأمن:

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتكوين و تدريب العمال على وسائل الأمن المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع والمكاتب وبهذا النوع من التكوين يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشد العامل ليس فقط إلى توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل بل أيضا وهو خارج المصنع كتوعيته مثلا من حوادث السيارات وغير ذلك من الأخطار التي يتعرض لها.

4- التكوين لتعليم الأفراد وتثقيفهم:

ليس التكوين مطلوباً عن الأعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم أفرادها دروساً في مجالات علمية وثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخية، ولا يستفيد

¹صلاح الشنوتاي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر الاسكندرية، مصر، 1987، ص 140.

من هذا التدريب الفرد فقط وإنما من المتوقع أن يستفيد منها أيضا المشروع بطريقة غري مباشرة وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الفرد وإشباع أفق تفكيره وما إلى ذلك من الانعكاسات على أدائهم، ولعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع الا وهي التكوين مسؤولية من؟ عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار أن التكوين هو مسؤولية كل مدير ومشرف في المشروع ونجد في المشروعات المتوسطة أقسام إدارة شؤون الأفراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد تتبعها أقسام للتكوين أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة.

الفرع الثاني : مسؤوليات عملية التكوين:

لا بد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية ومما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

-إنه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني. المسؤول الأول عن القطاع.

-إنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها من تطوير النشاط التكويني أو مجاراته في حالة في القيام بواجباتها.

لذلك اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين، إذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة او طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه ، ذلك من إدارة الموارد البشرية ، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا التكوين.

وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي: ¹

1- مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:

-تصميم نظام متكامل للتكوين.

-التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.

-الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.

-تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.

-التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص322.

-نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

2- مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى معظمها في:

-تقييم المهارات والمعلومات للمتكونين.

-تحديد الحاجة التكوينية للإدارة و للأفراد.

-تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.

-التحدث إلى الأفراد فيما ميس نصيبهم من خطة التكوين.

-تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.

-المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

3- مسؤولية المتكونين: يعتبر المتكون مسئولاً عن تكوين وتطوير نفسه، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه

ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين، كما أن التكوين هو عملية تغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون

طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق، ولهذا فتحقيق أهداف

المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد وخبرتهم وكفاءتهم المتطورة نتيجة التكوين.

4- مسؤولية العاملين القدامى : هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق

تعيينه مساعدا له في العمل وذلك لان الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم

استخدامه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد.¹

المطلب الثاني: اجراءات واساليب عملية التكوين

الفرع الاول: اجراءات التكوين

¹محمود فهمي، نظرات في التطبيق، علوم الادارة الحديثة في الاعمال، عالم الكتب، مصر، 1975، ص265.

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:¹

1- إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد.

* نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعال.

2 - إعداد وتهيئة المتكون

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

* نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

3- استعراض أسلوب أداء المكون

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

* نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

4- إعطاء فرصة للممارسة

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعيني شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي).

* نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

5- المتابعة حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

ولكي يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه البد من أن يتبع هذه الإجراءات.

* نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

الفرع الثاني: أساليب العملية التكوينية

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات وهي:²

¹ عبد الغفار، السلوك التنظيمي المرجع السابق ص 352-353.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية-الاسكندرية، مصر 1995، ص 342-344.

1- **التكوين العلمي:** حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، وتشجيع المتكون على القيام بالأداء.

2- **تمثيل الأدوار:** وهي محاولة تقليد الواقع، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها.

3- **دراسة الحالات:** حيث تؤخذ حالات من الواقع، ويتناولها المتكونين من حيث أبعاد مشاكلها، وأسبابها، وحلولها البديلة.

4- **الوقائع الحرجة:** حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير، والمتعلقة بموضوع التكوين، وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونين المحتوي التكويني بالواقعة والممارسة.

5- **المباريات الإدارية:** وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، وأن يتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

6- **المناقشة الجماعية:** يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في

إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين، وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.

تعددت أساليب التكوين المتاحة، حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين والأهداف المتوخاة منه.

المطلب الثالث : انواع التكوين

تعددت أنواع التكوين من مفكر إلى آخر، فمحمد الطيب يعددها على النحو الآتي:¹

- **التكوين المهني:** يستهدف التعريف بالقواعد و الإجراءات و الأصول الواجب إتباعها لدى

القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة وهو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه، تتراوح مدة التمهين ما بين بمعدلة نسبيا إلى طويلة.

- **التكوين المختبري:** يجري في ظروف تماثل ظروف العمل فالمتكون مثلا، يمكن أن يقوم تحت إشراف مكون باستعمال مخرطة حتى يتم إتقان تشغيلها عندها يوجه إلى الورشة الفعلية للخراطة وتستعمل المؤسسة الصناعية هذه الطريقة في تكوين التقنيين حيث تسمح للتقني بأن يكون على دراية تامة بعمله قبل أن يكون عضوا كاملا في الورشة، كما تسمح باستعمال الوسائل و التجهيزات مرات متكررة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التكوين.

¹ محمد رفيق الطيب-مدخل للتسيير_أساسيات،وظائف،تقنيات،الجزء 2 -ديوان ومطبوعات الجامعية الجزء2-

- **التكوين داخل العمل:** هي الطريقة الأكثر شيوعاً وتكون غالباً بدون شكل رسمي، فالمتكون يتعلم من المشرف أوزملائه الأكثر خبرة بعكس الذي يترك ليتعلم وحده بأسلوب فوضوي بالتجربة والخطأ، وهو نفسه يجب أن يكون متقناً للعمل وبكيفية أدائه فإذا ما يتوفر هذا الشرط كانت النتيجة سلبية لذا لا تسمح المؤسسات الإنتاجية بأن يقوم بالتكوين إلا الأشخاص المؤهلين.

- **التكوين خارج العمل:** يتم مراكز التي يمكن أن تكون تابعة للمنشأة و تحت إشرافها أي بواسطة خبراء وتقنيين وموظفين ومنتدبين للعمل فيها، وقد تستعين المنشأة المعنية بمؤسسات مهنية متخصصة في هذا المجال كالمدراس التقنية و المؤسسات الجامعية أما صلاح بيومي يعدد الأنواع التالية:¹

- **تكوين العمال:** ويؤدي إلى خفض التالف الصناعي و يعمل على تحقيق السرعة في الأداء مع تحسين الإنتاج وجودته، بالإضافة إلى صيانة الآلات و المواد بطريقة فنية حسنة كما يؤدي إلى مهارة العامل و دقته في أداء العمل.

- **تكوين الرؤساء والملاحظين:** ويساعد على اختصار الوقت والجهد في نقل التعليمات الصحيحة بالطرق السليمة للأفراد والذين يقومون بالتنفيذ وتحقيق الاستخدام الأمثل للآلات والمواد وتخطيط كفى لعمليات الإنتاج وجودته.

- **تكوين المديرين:** يساعد على تهيئة وتوفير أفضل الظروف للعمال و تطبيق الوسائل الحديثة للإدارة الصناعية الواعية التي تدفعهم عن اقتناع إلى إدخال نظم التكوين المختلفة داخل أواخر المؤسسة وذلك من أجل رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للعامل أوالمصنع.

- **تكوين شامل:** يجب أن يشمل التكوين أيضا الذين سوف يرقون إلى وظائف عليا، كذلك إعادة تكوين العمال أو الموظفين عن طريق الدراسات التجديدية، ويمكن أن يتم التكوين داخل المؤسسات أو أثناء العمل وقد يتم خارج المؤسسة في مدارس خاصة للتكوين أو بعثات دراسية تكوينية. وعلى أي شركة منظمة أن تحدد أنواع التكوين التي تفضلها الشركة و تود التركيز عليها و هناك العديد من أنواع التكوين حسب الجدول التالي :

الجدول رقم 1: أنواع التكوين

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
---------------	-------------	--------

¹ صالح بيومي، نفس المرجع السابق، ص 34.

* داخل الشركة * خارج الشركة * في الشركات الخاصة * في برامج حكومية	* المهني و الفني * التكوين التخصصي * التكوين الاداري	* توجيه الموظف الجيد * التكوين اثناء العمل * التكوين لتجديد المعرفة والمهارة * التكوين بغرض الترقية والنقل * التكوين لتهيئة المعاش
--	--	--

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية-الاسكندرية، مصر 1995، ص 323

المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية في المؤسسة

يتمثل الهدف الاساسي للتكوين في تشكيل واعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة ،ولكي يتحقق هذا الهدف لابد ان تسير عملية التكوين وفق خطوات و مراحل علمية وسليمة سيتم التطرق اليها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الاحتياجات التكوينية وكيفية تقديرها ومؤشرات تحديدها.

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى تتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

حيث أن فعالية التكوين تتوقف على: تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحفيز هذه السياسات¹.

فالحاجة التكوينية تعني: "وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قام و بين موضوع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً²

والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد.

جدول رقم 02: يوضح احتياجات التكوين لفئة إطارات المؤسسة

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
---------------	------------------

¹ السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، سلسلة تنمية المهارات، إبرتاك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 23.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 317.

مهارات التوجيه مهارات تحفيز المرؤوسين كيفية إعداد وتنفيذ البرامج كيفية التخطيط والرقابة كيفية الاتصال مع الرئيس كيفية التعامل مع الإدارة العليا	اطارات دنيا
معارف معمقة في وظائف التسيير معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة	اطارات وسطى
معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة التخطيط الاستراتيجي	اطارات عليا

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، " إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 110

الجدول رقم 03: يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

احتياجات التكوين	مراحل الحياة المهنية
تنمية طرق العمل -تنمية الاساليب التي تساعد الفرد على الابتكار تكاليف الفرد بوظائف مساعدة	بداية الحياة المهنية
تنمية قدرات أكثر شمولية تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين التدوير الوظيفي تنمية تقنيات عمل جديدة معرفة أكثر بسياسات المؤسسة	منتصف الحياة المهنية
تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية	المرحلة الأخيرة من الحياة العملية

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، " إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص 110.

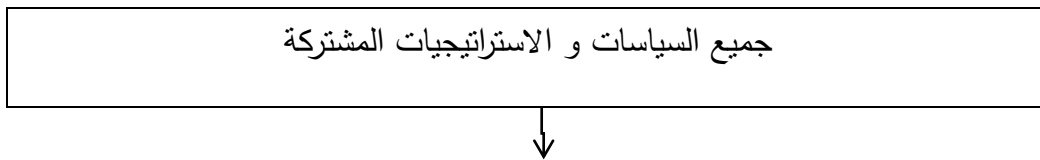
ويمكن القول أن الحاجة إلى التكوين يظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء، ويؤكد دافيد أوسبورن أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بني الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، يتعني هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

الفرع الثاني: تقدير الاحتياجات التكوينية

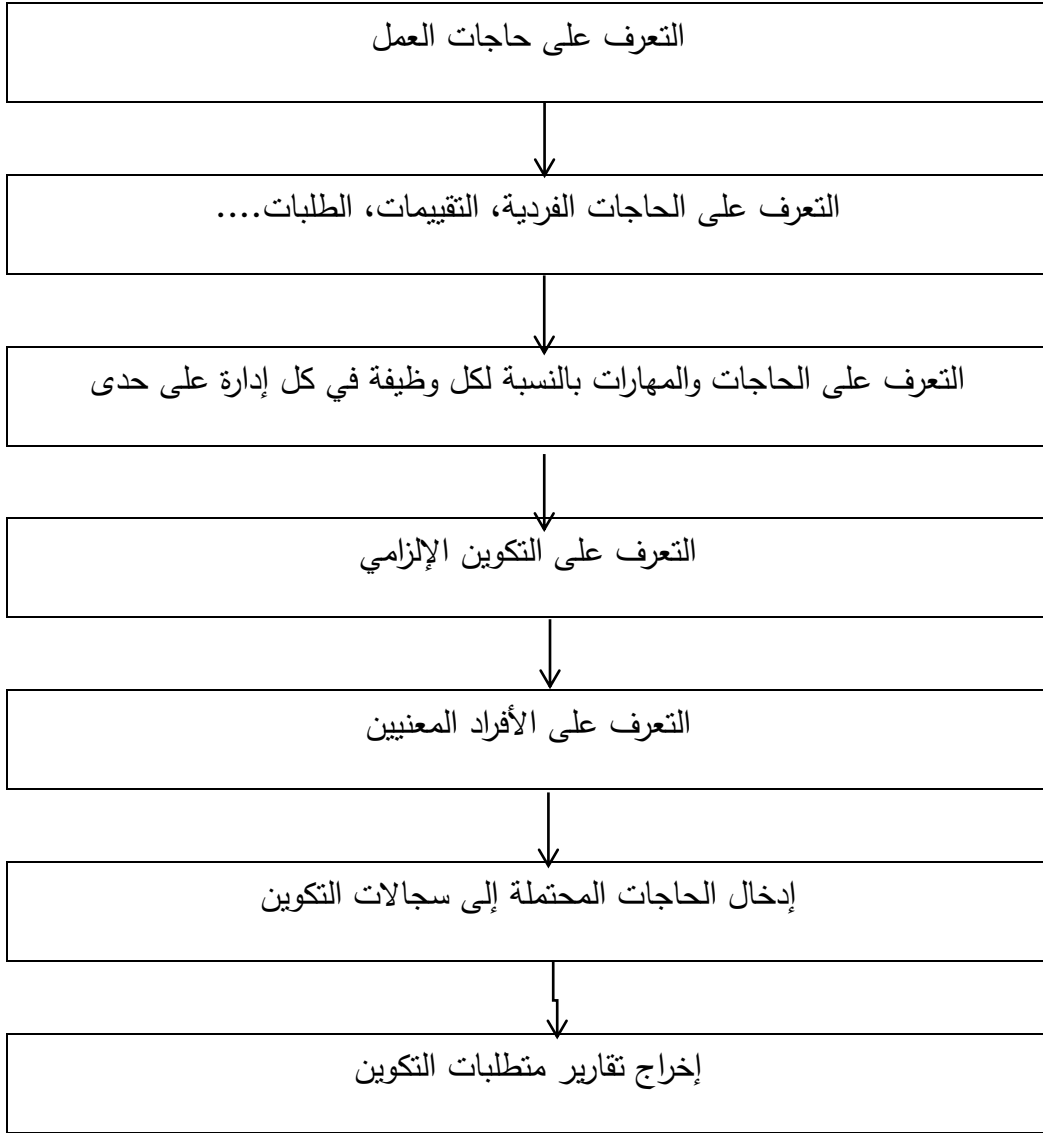
إن التكوين نشاط مرتبط عموماً بأهداف معينة وخاصة تلك المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية، تحسين نوعية المنتج أو الخدمة القدرة التنافسية وكذا التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح، ولطالما تعلقت الاحتياجات التكوينية بهذه المجالات التنظيمية، وتحديد هذه الاحتياجات بصفة صحيحة و دقيقة أمر أساسي، وذلك من أجل توجيه الجهود التكوينية مباشرة نحو الهدف¹.

ويجب عند تقدير الاحتياجات التكوينية الموازنة والتوفيق بين استراتيجيات المؤسسة واحتياجات الوحدات التنظيمية والأفراد من التكوين، وهذا لكون سياسات المؤسسة واستراتيجيتها تمثل الإطار العام بالنسبة للعملية التكوينية، والشكل الموالي يوضح لنا عملية تقدير الاحتياجات التكوينية على شكل خطوات أساسية.

شكل رقم 02: التعرف على الحاجات التكوينية



¹راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص 169.



المصدر: مايك ويلز، ترجمة حسن إبراهيم الدسوقي، "إدارة عملية التدريب"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص105.

الفرع الثالث: مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:¹

- 1- **مؤشرات الأداء التنظيمي:** حيث البد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.
- 2- **مؤشرات أداء العاملين:** إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من حسن الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.
- 3- **مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين:** تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات لتحديد احتياجات التكوين ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:²

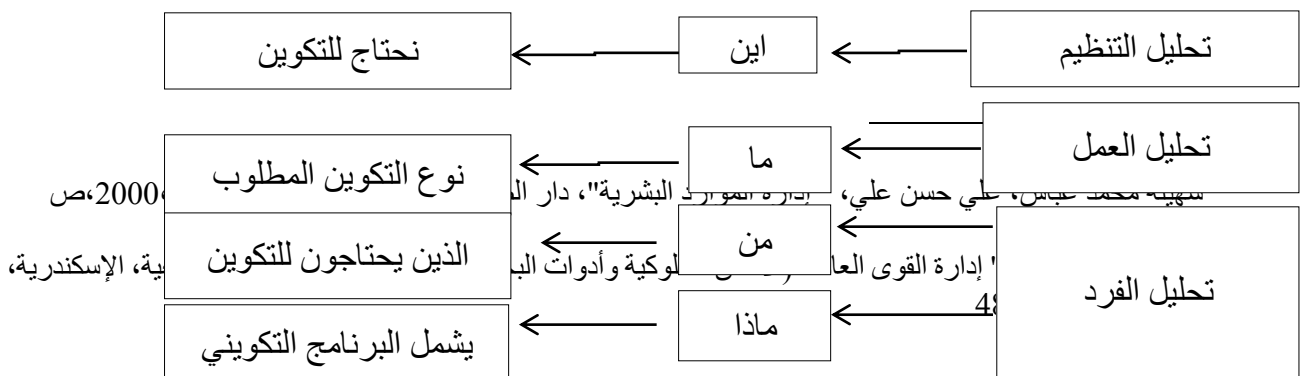
- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعة للفرد، أو حيث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولكن الفرد القدرات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

- جوانب الاداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشري الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

كما تتضمن تحديد الاحتياجات التكوينية ثلاث عمليات اساسية يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 03 عناصر الاحتياجات التكوينية



المصدر: بعاج الهاشمي " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" مذكرة نيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2009-2010، ص82

- **تحليل التنظيم:** يقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة ووظائفها وسياساتها، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل¹:

- تحليل مناخ التنظيمي.

- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها.

- دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.

- تعديل معدلات الكفاءة.

2- تحليل العمل: ويهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة إلى دراسة الوظائف والاعمال التي يقوم بها العاملون، ويركز على واجبات ومسؤوليات الوظيفة نفسها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح ومن ثم نوع التكوين المطلوب لها وتحليل العمل عدة طرق نذكر منها²:

المقابلة، الاستبيان، الاختبارات، تحليل المشكلات، تقييم الأداء دراسة التقارير والمسجلات.

¹كامل برير، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ط2، 2000، ص 165.

²سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص، 159.

3- تحليل الفرد: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد الاحتياجات التكوينية كونهما تتعلق بعنصرين هامين أولهما تحديد الأفراد الذين هم في حاجة إلى التكوين والثاني ماذا يشمل تلك البرامج التكوينية وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد من الجوانب التالية:¹

-المواصفات الوظيفية: فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم، تخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

-الخصائص الشخصية : وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس السن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات و الاستعداد للتعلم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين مدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

4- الجوانب السلوكية: ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

5- طريقة تحليل الإدارة: ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين ومشرفين وفنيين بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية كما أنها تتضمن دراسة جميع الوظائف في المؤسسة بحيث يمكن في النهاية التوفيق بني الفرد والوظيفة.²

6- التطبيق العملي: بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل معين أمام مجموعة من الأفراد المكونين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته دون أن يشارك المكونون في أداء العمل، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتكويين.³

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه

يتضمن مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه، ومكانه والأسلوب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الطلب.

الفرع الأول:تصميم البرنامج التكويني

¹كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص167.

²عبد عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر بحث الحصول على شهادة ماجستير في القانون، فرع الدارة والمالية، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص28.

³ مصطفى نجيب شوايش، " إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص، 240.

يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليه وتشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر الأساسية التالية:¹

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني: الاهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني وهذه الأهداف هي نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، ويفضونها وضع المادة التكوينية.

2- تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد المبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع ومن المفردات الصعبة والغري معروفة.

3- وضع المنهاج التكويني: يمثل البرنامج التكويني المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتكونين من أجل تغطية حاجات التكوين وإنجاز الأهداف المحدد للبرامج، وتشمل هذه المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهاج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثا ومتوافقا مع الأهداف والاحتياجات التكوينية.²

4- اختيار أسلوب التكوين: أساليب التكوين متعددة ومتنوعة لذلك يتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل والأنسب³

5- اختيار المتكونين: المتكون هو الفرد المستفيد من عملية التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار الفرد في أي مؤسسة لحضور أحد برامج التكوين نذكر منها:

- حاجة الفرد لعملية للتكوين⁴.

- رغبة واستعداد الفرد لحضور البرنامج التكويني.

¹توفيق عبد الرحمان، " العملية التدريبية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، القاهرة، مصر، 2002، ص 191.

² عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 472.

³محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص328.

⁴مدحت محمد أبو النصر، " إدارة العملية التدريبية"، نفس المرجع السابق، ص، 184-185.

-التجانس النسبي بين الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني.

- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور الفرد للبرنامج التكويني.

-المستوى الإداري للأفراد.

- مدة الخبرة العملية.

- مؤهلات العلمية.

-عدد الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني ومن في مرحلة اختيار الفرد للمشاركة في البرنامج التكويني أن تتم تهيئته لهذا البرنامج قبل بدئه وذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعه من البيانات الهامة مثل اسم البرنامج، تاريخه، مكانه، أهدافه.

6- **اختيار المكونين:** المكون (المدرّب) هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك الفرد أو أكثر في إطار برنامج محدد، لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع إدارة المتكويين ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، ويتوقف اختيار المكون المناسب على مجموعه من الاعتبارات أهمها ما يلي:¹

-الأسلوب المراد استخدامه فاستخدام كل أسلوب يتطلب توفر مهارة وخبرة معينة تختلفان على الأسلوب الآخر.
-المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرنامج فلكل نوع من المواد التعليمية تخصص يناسبها يجب أن يتوفر لدى المكون.

وبوجه عام ينبغي توفر الصفات التالية لدى المكون:

-أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعلم والتكوين الحديثة.

-أن تكون لديه المقدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح ومفهوم.

7- **تحديد مكان التكوين:** لا بد من اختيار مكان التكوين، ولتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين، تكوين جماعي وتكوين فردي ألن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين، ويمكن الآلات والمعدلات التي يحتاجها

المتكون²

¹ محمد الصيرفي، " إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع السابق ص 185.

² محمد نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 246.

8- تحديد فترة برنامج التكوين: ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:¹

-المنهاج التكويني وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعاجلها البرنامج التكويني، و المهارات التي يراد إكسابها للمتكون.

-الأساليب التكوينية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من الأساليب الأخرى.

-الأوضاع السائدة في المؤسسة كسرعة حاجاتها للمتكونين أو عدم إمكانية الاستغناء عنهم ليتفرغوا أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي تشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكونين.

9- توفير مستلزمات البرنامج التكويني: قبل القيام بتنفيذ البرنامج التكويني يجب توفير كافة الإمكانيات والوسائل اللازمة للتكوين، ويقصد بالوسائل التكوينية تلك الأدوات المستخدمة لنقل المنهاج التكويني إلى المتكونين، ومنها التقليدية البسيطة مثل السبورة ومنها الحديثة نسبياً مثل الشفافيات والقالم ومنها المتطورة منها الحاسب الالى²

هناك أنواع متعددة من الوسائل التكوينية التي يتم استخدامها من قبل المؤسسات ومراكز التكوين نذكر بعضها على النحو التالي:

-المطبوعة ومنها الكتيبات، المذكرات، الصور الفوتوغرافية والملصقات وغيرها.

-السبورات ومنها التقليدية البيضاء.

-المعروضة ومنها الشفافيات، شرائط الفيديو وأجهزة الكمبيوتر، الأشرطة الصوتية وغيرها.

الفرع الثاني: تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخلطة، وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي.

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 474.

² عبد العزيز عبد الله آل ملهي، " الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 24.

1- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين: وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي¹:

1- تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم.
2- تجهيز المكان المخصص للتكوين: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة.

3- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني: يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختيارات وحفل الختام.

4- المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين.

ب- الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي:

تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي²:

1- استقبال المتكويين وتسجيلهم: هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم فيها الترحيب بالمتكويين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكون لاستنفائها.

2- إفتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتكويين مع تعريفهم بالقواعد العامة للمتكويين الذي يسري عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها.

3- أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين: يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يعطيها للمناقشة، مع استيفاء استمارة حصر توقعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للاتفاق على أهداف البرنامج.

المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية

الفرع الأول: تعريف تقييم البرامج التكوينية

¹ احمد ماهر نفس المرجع السابق، ص 350

² عبده عز الدين، نفس المرجع السابق، ص 37.

يمكن تعريف تقييم البرامج التكوينية على أنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى جناحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكولين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، و كذلك تقاس بها كفاءة المتكولين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. كما يعرف أيضا على أنه سلسلة من الاختبارات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الأفراد والإدارة والمنظمة¹.

ونلخص إلى القول أن تقييم البرامج عملية هادفة لقياس ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية، ذلك من أجل تطوير محتوى هذه البرامج والارتقاء بمستوى التكوين.

الفرع الثاني: مراحل تقييم البرنامج التكويني

تتم عملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه، أثناء تنفيذه، وبعد الانتهاء من عملية تنفيذه.

1- قبل التنفيذ: وذلك من خلال دراسة الأسس التي تتم على ضوئها تحديد الاحتياجات التكوينية، ودراسة أهداف البرنامج التكويني، وإلى أي مدى تتناسب المواد التكوينية مع طبيعة ونوع الأعمال والوظائف للمرشحين للمشاركة في فعاليات البرنامج التكويني، وماهي الأساليب المقترحة استخدامها لتحقيق هذا البرنامج².

2- أثناء التنفيذ: فيما خيص تقييم التكوين في مرحلة التنفيذ، يمكن القول أن مسؤولية التقييم تضامنية بين كل من رؤساء ومشرفي المشاركين في البرنامج علاوة على المتكولين، و تتبع أهمية التقييم في مرحلة التنفيذ من إمكانية إجراء أية تعديلات فورية، بمعنى تغذية عكسية آنية.

ومن ثم يمكن القول أن التقييم في هذه المرحلة يهدف إلى التأكد من أن البرنامج يسير بحسب الخطوات المرسومة له، وذلك لنقادي السلبيات وتعزيز الإيجابيات، وتطوير النشاطات التكوينية و تعزيز أساليب التكوين التي تحقق حاجات المتكولين، وتتم في هذه المرحلة ملاحظة تقدم المتكولين من حيث المعلومات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم، ومدى اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء³.

3 - بعد التنفيذ: فيما خيص تقييم البرنامج التكوينية بعد الانتهاء من تنفيذه فإن المبرر الحقيقي لذلك يكمن في التأكد من أن النتائج التكوينية جاءت مطابقة للأهداف الموضوعية.

¹مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص 251.

²نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 294.

³بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 29.

وبصفة عامة يمكن تقييم البرنامج التكويني من خلال مراجعة عملية تصميمه وكيفية تنفيذه، وبالتالي يمكن أن نشري نتائج تقييم البرنامج التكويني إلى أربعة حالات نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: نتائج تقييم البرنامج التكويني

جيد	إعداد سيء	إعداد جيد	جيد
	تنفيذ جيد	تنفيذ جيد	
تنفيذ التكويني	برنامج تكويني مقبول	برنامج تكويني ناجح	جيد البرنامج
	إعداد سيء	إعداد سيء	
	تنفيذ سيء	تنفيذ جيد	
	برنامج تكويني فاشل	برنامج تكويني مقبول	

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص 214.

نلاحظ من خلال الشكل أن عملية تقييم البرنامج التكويني ينتج عنها ما يلي:

برنامج تكويني ناجح (إعداد جيد - تنفيذ جيد)

برنامج تكويني متعثر (إعداد جيد - تنفيذ سيء)

برنامج تكويني مقبول (إعداد سيء - تنفيذ جيد)

برنامج تكويني فاشل (إعداد سيء - تنفيذ سيء)

ونلخص القول أنه مهما كانت مخرجات عملية تقييم البرنامج التكويني، فإن هناك حاجة دائمة إلى التحسين والتطوير والتعديل والإضافة بما يحققه في المستقبل القريب برنامج تكويني متميز وذو جودة عالية ويحقق الاهداف المرجوة منه.

الفرع الثالث: أساليب تقييم البرنامج التكويني

من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم مدى النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التكويني وتقييم المكونين ما يلي¹:

¹مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع السابق، ص 251.

1 - الاستبيان Questionnaire حيث يوزع على المتكويين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني استبيان أو استمارة تتضمن معايير موضوعة على شكل أسئلة واستفسارات يجيبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالبرنامج التكويني من حيث تصميمه أو تنفيذه، وأيضا عن رأيهم بالمكويين، من خلال هذه الإجابات أو هذا الاستبيان يمكن التعرف على أنماط أو نقاط الضعف التي تخللت البرنامج التكويني.

2-الملاحظة Observation إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني والمكويين عن طريق مراقبة وملاحظة لردود فعل المتكويين المباشرة اتجاه البرنامج، وكذلك المكويين والهيئة المشرفة على التكوين، ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بني بعضهم البعض، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

3-عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي: بموجب هذا الأسلوب يتم عقد اجتماع أخير وحفل ختامي يحضره المتكويين، وفي خلال هذا الاجتماع، والذي يكون هدفه الأساسي تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتكويين تم سؤالهم عن رأيهم بالبرنامج، إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق، ذلك أن المتكويين قد لا يعرضون رأيهم بصراحة أمام المكويين وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على البرنامج وذلك مجاملة لهم

كما أضاف أحد الكتاب الأسلوب التالي¹:

4-الحصول على نماذج من المادة العلمية: يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية، التي تقدم في البرنامج وتفحصها بواسطة الخبراء والأخصائيين الموجودين لديها لترى إذا كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج كما يجب أن تحصل إدارة التكوين كذلك على نماذج المتابعة وتقييم الأداء في البرنامج وأن تحتفظ بحلقات البرنامج وحلقات الدارسين وهذه النماذج تتمثل في:

- نموذج قياس فعالية اليوم التكويني
- نموذج بيانات المتكون
- نموذج قياس تنفيذ البرنامج
- نموذج قياس أداء المتكون.

¹وجدي حامد حجازي، "التدريب في القرن الحادي والعشرين"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص139.

أما فيما يخص تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ فإنه يتعلق بتقييم مدى استفادة المتكويين الذي خضعوا له، وهناك أساليب ومعايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة، بشرط الا تكون عوامل أخرى مؤثرة عليهم غير التكوين، وتجدر الإشارة هنا أن تقييم مدى الاستفادة من التكوين لا يمكن أن يتم الا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التكوين وعودة المتكويين إلى أعمالهم وممارساتهم، وأهم هذه الأساليب ما يلي:¹

-دراسة التطورات التحسينات: التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها الأفراد ،وذلك بعد عودتهم من المشاركة في البرنامج التكويني واستلام عملهم، مثل استخدام طرق وأساليب جديدة تدريبوا عليها وأدت إلى زيادة إنتاجية العمل وتحسين مستواه وتخفيض تكلفته.

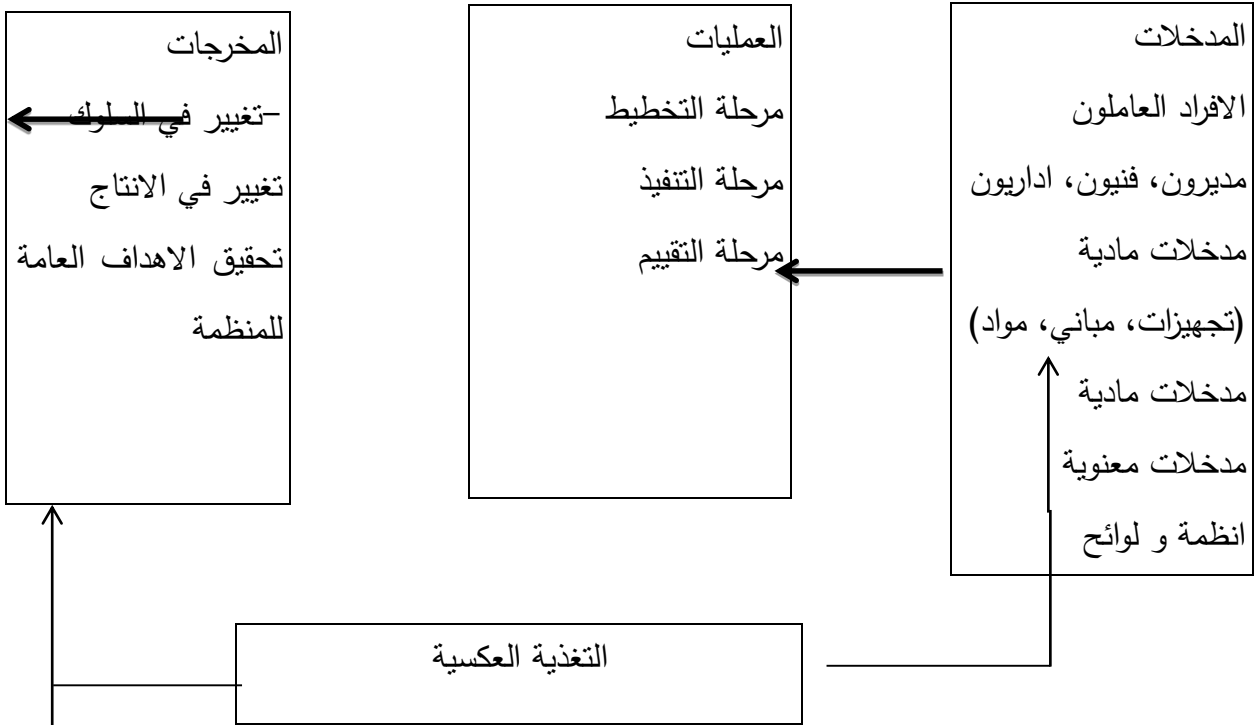
- الاختبارات: إذ يمكن بواسطتها الكشف على مدى استيعاب واستفادة المتكويين من البرنامج التكويني قياس التغيرات في الأداء: وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

-الترقية: وذلك عن طريق معرفة عدد الافراد الذي حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل وذلك بعد التكوين، إذ يعتبر ذلك مؤشرا على نجاح البرنامج التكويني في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

-المجموعة الضابطة: و هذا يعين اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى تم إخضاعها للتكوين، و الثانية لم تتعرض للتكوين، ثم يتم إخضاعها لاختبار واحد، و الفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجا عن التكوين. ونلخص إلى القول بأن التقييم الناجح للتكوين هو الذي يؤدي إلى إحداث التأثير المطلوب في مراحل الصميم والتنفيذ وما بعد الانتهاء من البرنامج التكويني المنفذ وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لكل مرحلة من المراحل وختاما ملا سبق الشكل التالي يوضح مراحل العملية التكوينية.

الشكل رقم 4 :مكونات العملية التكوينية البيئية (الداخلية، الخارجية)

¹مصطفى نجيب شوايش، نفس المرجع السابق، ص 252.



المصدر: يوسف حجم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان،

خلاصة الفصل:

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، و أن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية.

فالتكوين هو استراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم .

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنه يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنه ليس مقتصرًا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا، فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثاني :

أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

تمهيد

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها الى تغيير سلوك المورد البشري وزيادة فعالية الأداء حيث يعتبر الجانب السلوكي احد اهم جوانب الأداء الكلي للمؤسسة ان لم نقل اكثر هذه الجوانب أهمية على الاطلاق ذلك لارتباطه بالمورد البشري الذي يعتبر جوهر قوة المؤسسة واكثر موارد تاثرا على نموها واستمرارها

ولا شك ان الأداء يدل على ما يتمتع به المورد البشري داخل المؤسسة من قدرات وامكانيات ومهارات فان كان هذا الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازة فانه سوف يحقق ذلك الغرض اما اذا كان لا يرقى الى المستوى فان ذلك يتطلب استحداث الوسائل وطرق جديدة وتكوين هؤلاء العاملين وهذا لا يتم الا عن طريق تقييم أداء الموارد البشرية بشكل مستمر وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع بهدف التعرف على نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة بغرض تدارك هذه النقائص وبشكل عام يساهم في رفع هذه القدرات بهدف الوصول الى المستوى المطلوب وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فان مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومدخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى كنظام تحسين الأداء.

ولهذا سوف نتطرق من خلال هذا الفصل الى الانعكاسات عملية التكوين على تحسين أداء المورد البشري وذلك من خلال

- المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري
- المبحث الثاني: تحسين أداء المورد البشري
- المبحث الثالث: اثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المورد البشري

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

ان النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها ان هذا الأداء يحركه العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي او اداري فالمورد البشري يلعب دورا حيويا في كافة المستويات ولتحديد مفهوم هذا الأخير ينبغي إعطاء بعض المفاهيم الخاصة به.

المطلب الأول: مفهوم واهمية أداء المورد البشري

الفرع الأول : مفهوم أداء المورد البشري

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ويتمتع بالديناميكية في الطرف والمواقف وهذه التغيرات ناتجة عن تغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء.

أولا : تعريف أداء المورد البشري:

يعتبر الأداء مؤشرا أساسا للحكم على أداء وفاعلية الموارد البشرية في المؤسسات الا اننا نجد اختلافات كثيرة حول المفهوم وذلك نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس التي تستخدم في دراسة وقياس الأداء وعلى ضوء ذلك يمكن عرض التعاريف التالية

يعرف الأداء على انه "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وباقل تكلفة ممكنة " ¹

يركز هذا التعريف على ان الأداء الجيد مرتبط بمدى قدرة التنظيم على تحقيق مخرجات ذات جودة وباقل تكلفة ممكنة . اما أداء المورد البشري أيضا فيشير الى " درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بها متطلبات الوظيفة " ².

من خلال هذا التعرف يمكن القول ان أداء المورد البشري هو تلك الوسيلة التي من خلالها يقوم الفرد بتلبية واشباع حاجاته الوظيفية .

ويعرف أداء المورد البشري أيضا على انه (الجهد الذي يبذله الفرد حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية وجودة المهام المطلوبة او الوقت المحدد للقيام به).³

¹حنفي محمد سليمان، السلوك والتنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1999، ص 12.

² راوية الحسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 2000، ص 50.

³ راوية على غربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 255

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

المورد البشري هو الجهد الذي يقدمه العامل من اجل القيام بعمله بجودة واقل وقت ممكن هذا التعريف يرتكز على ان أداء هو أداء المورد البشري حسب نتيجة لتفاعل العناصر الثلاثة التالية¹.

المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء اعماله

مستوى التحفيز الذي يقدمه المورد البشري

مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان أداء المورد البشري يتمثل أساسا في قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله وفق جهد معين وطريقة أداء معينة وهو ما يسمح بتحويل المدخلات الى مخرجات وبمواصفات معينة وبأقل تكلفة ممكنة

وتجدر الإشارة الى انه هناك مفهومين مرتبطين بالأداء وهما مفهومي الكفاءة والفعالية².

الكفاءة يقصد بها " القدرة على تحقيق الأهداف المسيطرة بأقل التكاليف فالعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة "

الفعالية تعني "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول الى النتائج التي يتم تحديدها فالعملية الفعالة هي التي تبلغ الأهداف بالضبط ".

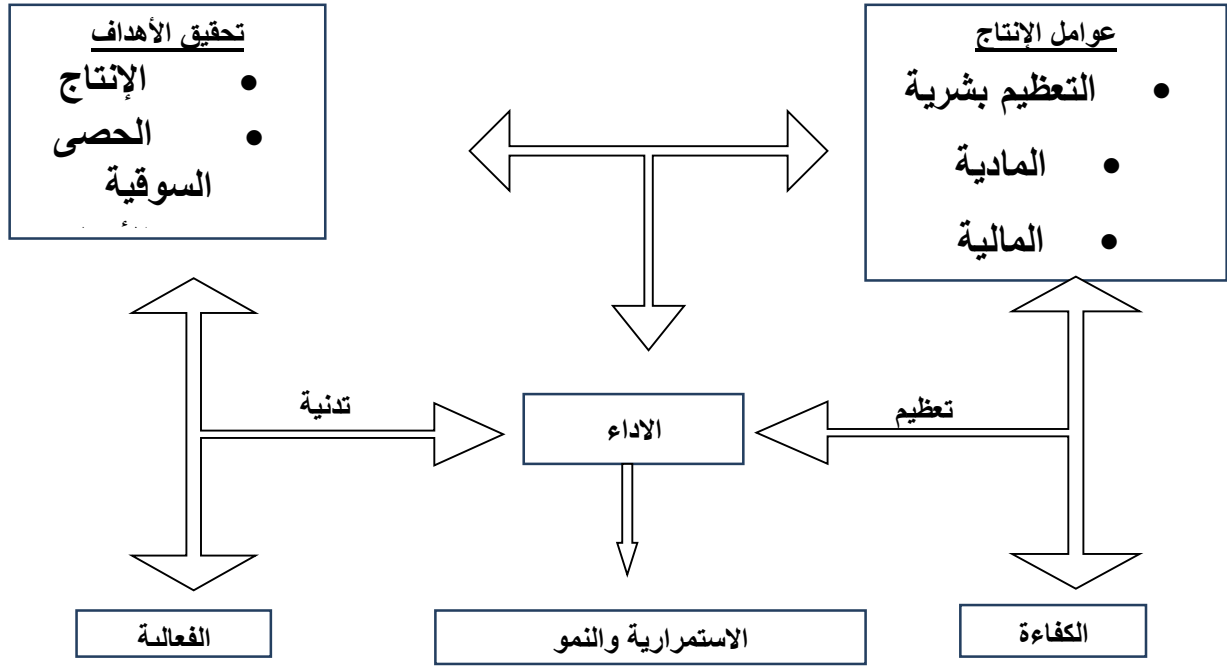
ان مفهومي الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الامر بقياس الإنجازات كما يعكسه التوجه الذي يعرف الأداء.

والشكل التالي يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

¹Christian Batal , la gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2eme édition , édition d'organisation 2000, p :95.

²Benard Matory, danailcrazet , gestion des ressources humaines pilotage social performance, 6eme édition, dunod, paris, 2005, p :164.

الشكل رقم 06: الأداء في منظور الكفاءة والفعالية .



المصدر: عبد المالك مزهودة الأداء بين الكفاءة و الفاعلية وتقييم مفهوم مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة 2001 ص: 88 .

الفرع الثاني: أهمية أداء المورد البشري: تبرز أهمية أداء المورد البشري من خلال ما يلي¹

أولاً: الأهمية بالنسبة للموارد البشرية

يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بالأجور والمرتبات وكذا المنح والمكافآت . يرتبط الأداء من وجهة الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار وثبات ذاته.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للمؤسسة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث الأهمية لدى كل مسؤول حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها ويشرف عليها المورد البشري . ولذلك فإن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء الموارد البشرية لأنه لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودفاعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها .

¹ يونس ميا واخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد الواحد ثلاثون، العدد الاول، سوريا، 2009، ص: 9.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

المطلب الثاني: عناصرو محددات وعوامل مؤثرة.

الفرع الأول: عناصر الأداء: يتكون أداء المورد البشري من عناصر هامة وتمثل في ¹:

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات والمعارف الفنية والمهنية والقدرة على تنظيم

وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن هذا العمل.

2-نوعية العمل تشمل العمل والدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن التقني والقدرة على تنفيذ العمل والتحرير من الأخطاء.

3-كيفية العمل: تشمل حجم العمل والظروف العادية وسرعة الإنجاز.

4-المثابرة والثوق: تشمل التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز

الاعمال في مواعيدها ومدى الحاجة الى الاشراف والتوجه.

الفرع الثاني: محددات أداء المورد البشري

هي العوامل التي تحدد أداء الفرد استنادا لما قدمه فروم سنة 1964 والتي تتفاعل بين ثلاثة عناصر حيث يمكن توضيحها كما يلي:

1-الجهد: حيث يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته ويقصد بها أيضا رغبة الفرد في اشباع حاجات معينة كما انه يتعلق بالقوى التي تحافظ او تغير اتجاه السلوك ².

ومن جهة أخرى الجهد يعبر عن درجة حماس الموظف ودافعيته لاداء عمله ويقدر ما يزيد العامل من الجهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لاداء عمله ³

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء وظيفة ما ولا تتقلب ولا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة ⁴.

وتندرج هذه القدرات تحت فئتين هما ⁵.

¹ الحسين احمد عبد الله، علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية عسكرية، الرياض، 1994، ص: 94

²راوية الحسن، نفس المرجع السابق، ص: 210.

³ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص: 66.

⁴ رواية الحسن، نفس المرجع السابق، ص: 210.

⁵ محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص: 202.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

-القدرات الذهنية: هي القدرات التي تربط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية وتتفاوت الحاجة الى هذه القدرات باختلاف الوظائف والمستويات الإدارية وتتمثل هذه القدرات في الذكاء . السرعة . سهولة الادراك . قوة الذاكرة .

-القدرات البدنية: تشير الى قدرة الفرد الى أداء المهام بدنيا . ومن اهم هذه القدرات ما يرتبط بمجال العمل كالقدرة العضلية والجسمانية على أداء المهام المختلفة.

3- ادراك الدور والمهمة: يعرف الادراك على انه . (الطريقة التي تعرف الفرد بالعمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد انه ضروري للانجاز الجيد للعمل)¹

ومنه يشير إدراك الدور الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه الجهوده في العمل من خلاله وتقويم أنشطة السلوك الذي يعتقد الفرد باهميته في أداء مهامه.²

ان محددات أداء المورد البشري السابقة لا يؤثر كل منها على حدا وانما تتفاعل فيما بينها من اجل التأثير في سلوك الفرد الذي يترجم في أداءه لعمله.

ومنه إذا كانت قدرات الفرد ضعيفة بالرغم من قوة دافعيته وادراكه الجيد سوف ينجز اعماله بمستوى منخفض. فغياب احد هذه المحددات سوف يؤثر سلبا على أداء العامل ولهذا فان وجود كل عامل من هذه العوامل ضروري جدا للوصول الى أداء متوازن ومتناسق والذي ينعكس إيجابا في نجاح الفرد والمؤسسة ككل.³

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري

1-العوامل المتعلقة بالمورد البشري: يتعلق بقدراتهم ومهاراتهم والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل مثل: فئات العمر،المستوى التعليمي ،الاقدمية ،لخبرة في العمل ، الجنس واهمية العمل بالنسبة للعامل .بالاضافة الى مدى توافق العمل على القيم

¹ عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق ، ص: 433

² رواية الحسن، نفس المرجع السابق، ص: 210.

³ حنفي محمد سليمان، نفس المرجع السابق ص: 44

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

والاتجاهات والطموحات التي يسعى لاشباعها¹ وكذا مشكلات الرضا الوظيفي لديهم التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي الى تدنى معدلات الأداء حيث لا تقتصر على الحوافز المادية وحدها بل تتأثر بالحوافز المعنوية أيضا²

2- **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** وهذه العوامل يمكن تقسيمها الى قسمين:

- **عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة:** وتعني كيفية تهيئة العمل وتنظيمه حيث تلعب خصائص الوظيفة التي يمارسها المورد البشري محتواها دورا كبيرا في التأثير على فعالية أدائه وتتمثل هذه العوامل في التكبير الوظيفي ودرجة اثراء الوظيفة وكذا السيطرة على الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الوظيفة³

- **عوامل ترتبط بإنجاز المورد البشري للوظيفة:** وهذه العوامل يتأثر بها هذا الأخير لكونه يعمل في وظيفة معينة والتي تتمثل في: الاجر و الحوافز المادية والمعنوية والشعور بالسلامة المهنية وفرص الترقى و العلاقات مع الاخرين وكذا الشعور بالإنجاز واستغلال الفرد لقدراته ومهاراته في العمل⁴.

3- **العوامل المتعلقة بالمؤسسة:** وهذه العوامل تنشأ من كون الفرد يعمل في اطار جماعة داخل المؤسسة التي يعمل بها ومن بين هذه العوامل:

- **ظروف العمل ونمط الاتصال:** تهدف التنمية السليمة للموارد البشرية الى تطوير أداء الافراد العاملين بما يتناسب ومتطلبات العمل واهداف الإدارة والافراد وتعد الاتصالات من بين الوسائل الفعالة في تطوير أداء الافراد مقابل ما تحصل عليه من معلومات حول مختلف جوانب العمل.

¹ بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص4.

² مصطفى نجيب شاوش، إدارة الافراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص : 101.

³ نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص: 186.

⁴ بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره،

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

- **نمط الاشراف والقيادة** : تعتبر جوانب القيادة من بين اكثر العمليات تأثيرا على أداء العاملين فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في فعالية وكفاءة أداء الافراد من خلال تأثيره على رضاهم عن العمل فالاشراف السليم والقيادة الفعالة يمكنان العامل من عدم الوقوع في الأخطاء ويوجهانه نحو الأداء الصحيح المرغوب .¹

- **غياب الأهداف المحددة**: ان المؤسسات التي تعمل دون ان يكون لها اهداف محددة ومفصلة للاعمال لا تستطيع ان تقيس ما تحققة من إنجازات او متابعة ومراقبة عمالها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير محددة مسبقا.²

4- العوامل البيئية : ان اغلب هذه العوامل تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة التي تاتر على أداء العامل بصورة غير مباشرة.³

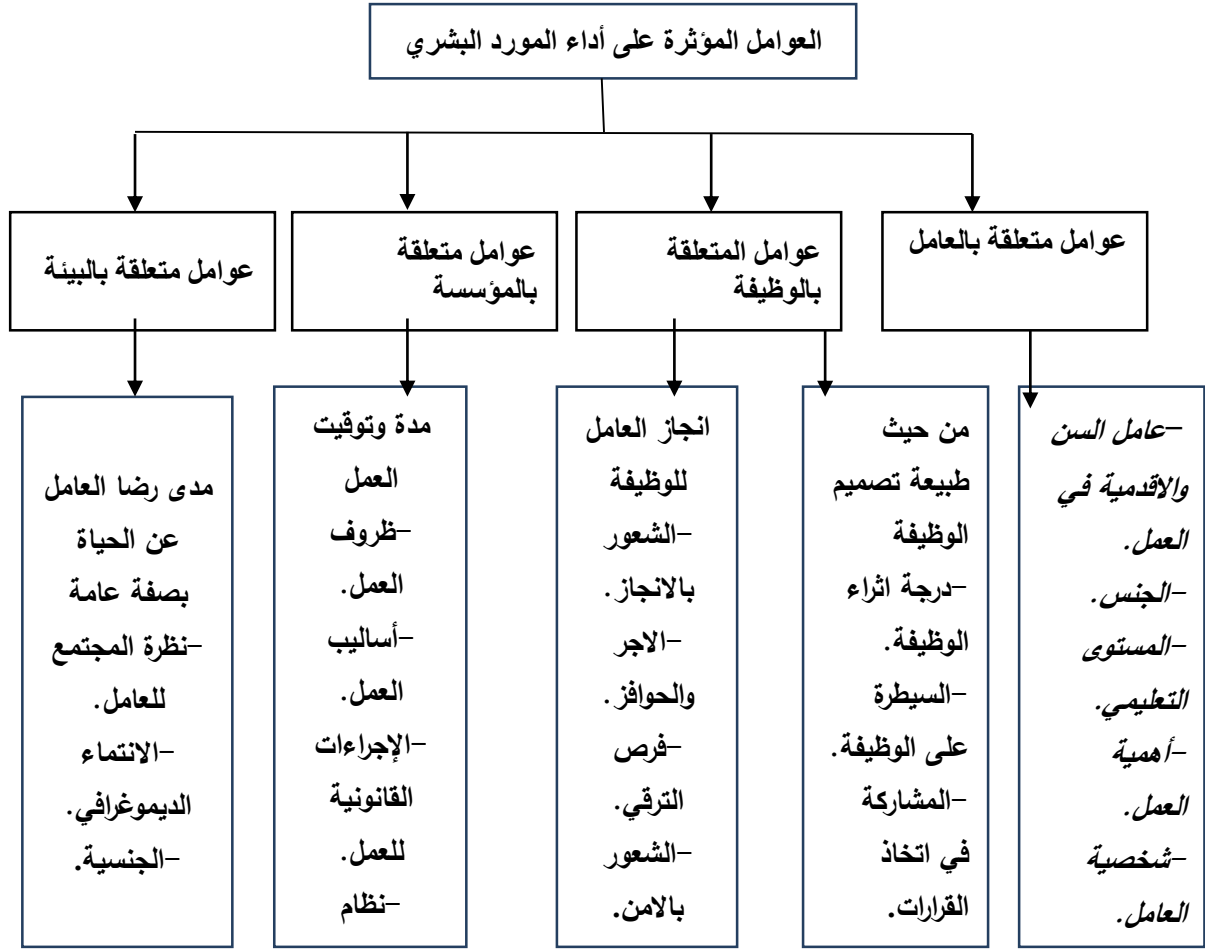
والشكل الموالي يوضح هذه العوامل.

¹ نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص: 186.

² مصطفى نجيب شاويش نفس المرجع السابق، ص: 101

³ بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مرجع سبق ذكره

الشكل رقم 07: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري .



المصدر: عبد المالك مزهودة الأداء بين الكفاءة و الفاعلية وتقييم مفهوم مجلة العلوم الإنسانية، الإسكندرية، مصر، ص: 454.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم أداء المورد البشري و خطواته

ان عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية حيث انها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموارد البشرية في استخدامها لحثهم على بذل اقصى جهد و تفاني في العمل ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية .

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء على انه عملية قياس حجم و مستوى الأداء الذي تم إنجازه بالمقارنة مع الأهداف والمعايير المستهدفة كما وكيفما وفيما يلي سوف نعرض بعض التعاريف حيث يعرف تقييم الأداء على انه عملية اصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين او ترقيتهم او نقلهم الى عمل اخر داخل المؤسسة او خارجها

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

او تنزيل درجتهم المالية او تدريبهم او تمتيتهم او تأديبهم او فصلهم و الاستغناء عنهم¹. ويعرف أيضا على انه الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها². وكما يعرف على انه وسيلة لقياس الأداء الفردي او الجماعي للعاملين و الحكم على مدى الاتجاه المتوخى بلوغه اذ ان ذلك من شأنه ان يرتبط بقدرات ومهارات و قنليات الافراد من ناحية وطبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى³. وهناك من يعرف تقييم الأداء على انه عملية دورية هدفها هو قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد ومخطط له مسبقا⁴. ويعرف كل من " bernad Matory " و " Danial Crazet " تقييم الداء على انه " العملية التي بموجبها يمكن الحصول على المعلومات المرتدة عن فعالية أداء العاملين والتي تسمح باتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة "⁵.

*ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان تقييم الأداء هو عملية مستمرة وشاملة وهادفة الغاية منها تحديد وقياس أداء العاملين في المؤسسة ومدى مساهمة كل عامل في انجاز الاعمال الموكلة له ومعرفة مدى تطابق الأداء المعياري بقصد التعريف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل.

وكما يمكن حصر مفهوم تقييم أداء العاملين في عمليتين أساسيتين متتاليتين هما⁶

–قياس الأداء الفعل لأفراد

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص: 259.

² محمد البرادعي البسيوني، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الاتراك للطباعة والنشر، عمان، 2006، ص206.

³ خضير كاضم حمود ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 149.

⁴ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخلاتراتيجي)، الطبعة الثانية، دار العالم الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 102.

⁵ Benard Matory, danailcrazet, op-cit, p:171.

⁶الصدیق منصور بوسنينة سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص 376

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

-الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة نتائج هذا الأداء مع المعايير المطلوبة لتقدير نجاح الفرد في أدائه لعمله وإمكانية التقدم في المستقبل.

أولاً: أهمية تقييم أداء المورد البشري: تعتبر عملية تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة حيث تبرز أهمية هذه العملية من خلال ما يلي :

تمثل عملية تقييم أداء الافراد احد اهم أنشطة الموارد البشرية حيث تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين .

تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة و الضعف وانعكاساتها السلبية و الإيجابية على فعالية الفرد والمؤسسة .

يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ورسم الخطط في القوى العاملة في المؤسسة.¹

-يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور و المكافآت و الحوافز وكذا سياسات الترقية والنقل .

-يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية والتنمية على أساس جوانب الضعف في الأداء.

-يعتبر أساساً لعملية التطوير الإداري سواء ما تعلق بالجوانب التنظيمية للمؤسسة او جوانب العمل النفسية

-يكفل تقييم الأداء استمرارية الرقابة على أداء العاملين وبالتالي فان تقييم الأداء يعتبر أساساً في تقييم مدى قدرة الرؤساء على توجيه مرؤوسهم والاشراف عليهم وترشيد سلوكهم.²

ثانياً: اهداف تقييم أداء الموارد البشرية : ان تقييم أداء الموارد البشرية هو من اهم الوظائف التي تحتل الصدارة في إدارة الموارد البشرية ومن بين الاهداف التي تسعى المؤسسة من خلال عملية تقييم أداء موردها البشرية:

¹ يوسف حجي الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة

الاولى، عمان، 2006، ص: 227-228

² الصديق منصور بوسنينة سليمان الفارسي، الموارد البشرية، اهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها مهامها، الطبعة الاولى، اكااديمية

الدراسات العليا، ليبيا، 2003، ص 376-377.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تهدف الى تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لان عملية التقييم تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة من طرف هذه الإدارة.¹
- يساعد في تقييم الأداء المسؤولين على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهدافها وعلى انجازهم الشخصي.
- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء العاملين هل هو أداء مرضى ام غير مرضى.²
- يساهم تقييم الأداء في وضع نظام عادل للأجور والحوافز.
- يساهم تقييم الأداء في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين وبيبين مدى نجاح او فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين .
- يساهم في تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة من خلال تحديد مواطن الضعف من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية وبالتالي تساعد الادارة في وضع البرامج التكوينية اللازمة.³
- يساعد تقييم الأداء الإدارة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- يهدف الى مساعدة العاملين وتنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف في أدائهم وتحفيعلى تحسين انتاجهم.
- يساعد تقييم الأداء في الوقوف على نواحي القصور فيه فيعطي للأفراد فرصة تفاديها في المستقبل وأيضا التعريف على السلوك الغير مقبول والذي يقلل من كفاءتهم.⁴

¹ عادل حرحوش مؤيد سعبد السالم، نفس المرجع السابق، ص 103-104.

² عبد الباري إبراهيم، ذرة زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص :260.

³ محمد فاتح الصالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص :137-138.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الافراد، الطبعة الاولى، مكتبة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ن، ص :304-

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء المورد البشري :

تبدأ عملية تقييم الأداء بمراحل متتالية ومتسلسلة حيث تبدأ بتحديد المعايير ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الافراد العاملين وبعد ذلك يقاس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وأخيرا يتم مناقشة نتائج المقارنة مع الافراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اذا لزم الامر.¹

وفيما يلي عرض لهذه الخطوات:

أولاً: تحديد معايير تقييم الأداء : يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فهذه المعايير تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في اعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها يتم الحكم على الأداء هل هو وفق المطلوب ام لا، وفي الحقيقة هذه المعايير تمثل أهدافا بالنسبة للافراد التي يجب إنجازها من خلال الأداء وذلك ضمن فترة زمنية محددة.²

ويمكن تقسيم معايير تقييم الأداء الى:³

- أ- **معايير الصفات الشخصية :** أي مزايا الشخصية الإيجابية التي يجب ان يتحلى بها الفرد اثناء ادائه لعمله، حيث تمكنه من أدائه لهذا العمل بكفاءة ومن هذه الصفات: الأمانة، والإخلاص، والولاء...الخ.
- ب- **معايير تصف السلوك:** وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير الى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون والمواظبة على العمل
- ج- **معايير تصف النتائج:** توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات ويمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والزمان، والعائد، والتكلفة...، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

وهذه المعايير يجب ان تتوفر فيها الشروط التالية:⁴

- الثبات:** ان ثبات المعايير تضم جانبي الاستقرار والتوافق، حيث تكون نتائج قياس المعايير الماخوذة في أوقات مختلفة هي نفسها.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 87.

² يوسف حجيم الطائي واخرون، نفس المرجع السابق، ص 237.

³ صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الاداب والعلوم الإنسانية، العدد السابع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2010، ص: 14.

⁴ يوسف حجيم الطائي واخرون، نفس المرجع السابق، ص ص: 237، 238.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

-**التمييز:** المعيار الجيد هو المعيار الذي يميز بين الافراد وفقا لتمييز أدائهم، حيث ان الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المؤسسة هو تمييز الجهود وذلك بغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الافراد وتحديد البرامج التكوينية والتطويرية.

-**القبول:** لا بد ان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الافراد العاملين والمعيار المقبول هو الذي يشير الى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للافراد العاملين.

- **نقل توقعات الافراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح مايجب ان يقوم بعمله وما هو المتوقع منهم ومن الأفضل ان تكون عملية الاتصال بطريقتين أي ان يتم نقل المعلومات من المدير الى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد ان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى مديرهم لغرض الاستفهام حول اية جوانب واضحة لديهم.¹

ثانيا: قياس الأداء: تقوم هذه الخطوة على جميع المعلومات حول الأداء الفعلي حيث هناك اربع مصادر للمعلومات التي غالبا ما تستخدم لقياس الأداء :

-ملاحظة الافراد العاملين .

-التقارير الإحصائية.

-التقارير الشفوية.

-التقارير الكتابية.

ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات تؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .²

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعيارى ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعاته بهذه النتيجة.³

رابعا: مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين: لا يكفي ان يعرف الافراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء بل من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم وبين المقيم او المشرف

¹ علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 88-89.

² سهيلة محمد عباس علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 246.

³ علي محمد الربابعة، نفس المرجع السابق، ص: 89.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما ان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

خامسا: الإجراءات التصحيحية : ان الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين *النوع الأول: مباشر وسريع حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء وانما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

*النوع الثاني: من التصحيح او الإجراءات التصحيحية للاداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة ابعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية اكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما انها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

المبحث الثاني:تحسين أداء المورد البشري و تقييمه

¹ يوسف جحيم الطائي واخرون، نفس المرجع السابق ص 238.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

لم يعد الاهتمام بتحسين المورد الأداء امرا اختياريا بل اصبح شرطا جوهريا لضمان البقاء في السوق وتحقيق التميز و المناقشة لذلك اصبح الاهتمام به امرا اجباريا حيث يهدف أساسا الى تدعيم القدرات و المهارات البشرية.

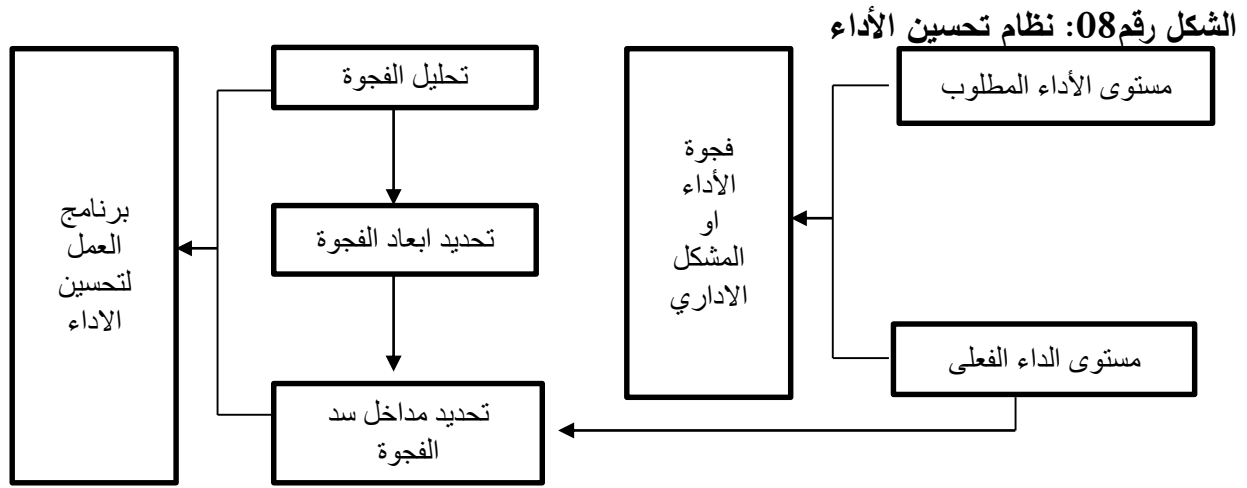
المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين الأداء

أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء المورد البشري

يقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى و يتطلب تحسين الأداء جميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤوليات بمساعدة المشرفين على العمل على نحو منظم فضلا من مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات ووظائفهم ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

ثانياً: تعريف تحسين أداء المورد البشري

تعرف عملية تحسين أداء المورد البشري على انها: "نوع من أنواع التعليم المستمر لانها تهدف الى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة¹. والشكل الموضح يوضح نظام تحسين الأداء:



المصدر: فيصل عبد الرؤوف دحلة تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج المكتبة الوطنية، عمان، ص: 171.

¹ بلال مشعلي، نفس المرجع السابق، ص: 24.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

ومن بين الخصائص التي تتميز بها عملية تحسين الأداء¹ عملية مستمرة (تكون قبل واثناء اسناد المهمة).

عملية متكاملة أنها عبارة عن نظام مفتوح.

عملية مترابطة أي انها مرتبطة مع غيرها من العمليات.

انها نظام فرعي في نظام اكبر هو الموارد البشرية.

المطلب الثاني: اهداف و أسباب الاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: اهداف تحسين المورد البشري: ان المؤسسة تسعى من وراء تحسين أداء مورادها البشرية الى تحقيق عدة اهداف نذكر منها²

تحسين مهارات العمال وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يتطابق مع معايير الأداء المحددة.

خفض معدل التغيب.

خفض التكاليف.

دعم العمل الجماعي والولاء للمؤسسة وتخفيض معدلات الوقت المستغرق في انجاز العمل.

زيادة الإنتاجية.

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بتحسين أداء المورد البشري

تعمل اغلب المؤسسات على تحسين أداء عملها وذلك لاسباب عديدة³

ان اغلب الاعمال التي يتم القيام بها داخل المؤسسة تحتاج الى تعديلات و تحسينات.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة 1998، ص: 193.

² عبدالله محمد الحسائي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجيستر

الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، ص: 116-117.

³ الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على الانتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص تسيير

منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية احمد بوقرة بومرداس، ص: 84.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

التغيرات التكنولوجية والبيئية التي تعرفها البيئة مما أدى الى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة الا انه حتى يكون تحسين الأداء فعالا لا بد من ان يكون التحسين مستمرا هذا من اجل تقادي أي انحراف في النتائج المختلفة المكونة له والتي تتمثل في:

العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره وخصائصه وفهمه للتوقعات المطلوبة ومدى اتباعه طريقة او أسلوب العمل الذي ترشده الإدارة.

الإنجازات التي يحققها ومدى تطابق الإنتاج للمعايير المحددة كالجودة الزمن التكلفة المناسبة.

سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها.

مدى مساهمته في حل مشكلات العمل وتعاونه مع الزملاء ومساهمته في انجاز اعمال الفريق.

طرق التحسين والتطوير التي يسلكها في عمله تزيد من كفاءته والتي تركز أساسا على برامج التكوين.

المطلب الثالث: خطوات و طرق تحسين أداء المورد البشري

الفرع الأول: خطوات تحسين الأداء:

ان تحسين أداء المورد البشري يعتبر من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من اجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها وهذا ما يحتاج الى تعديلات وتحسينات مستمرة في الأداء ويمكن تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:¹

أولاً: تجديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري اذ ان هذه الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالادارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما اذا كانت العملية قد تمت بوضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين او ان قدرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما ان الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب: الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل الفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون اما الدوافع فتاثر في العديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز بالإضافة الى التغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا او إيجابا كنوعية العمل المستخدمة ونوعية الاشراف ونوعية التكوين والظروف.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006،

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

ثانيا: تطوير خطة العمل للوصول الى حلول: تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها وذلك بالتهاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى فاللقاءات المباشرة والاراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول أداء العاملين يساهم في وضع الحلول المقنعة لهم وتحسين أدائهم .

ثالثا:الاتصالات المباشرة: ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال واسلوبه وانماط الاتصالات المناسبة للاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء الى عبارات منمطة او سلوكيات غير واضحة كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول الى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل الأخطاء ؟ إضافة الى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم امثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الامر على العامل كقوله: حصل له نفس الشيء في الماضي

او انني اعرف شعورك الان وانتذكر انجاز العمل بدون أخطاء وهذه الخطوات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين .

الفرع الثاني: طرق تحسين أداء المورد البشري

ان تحسين أداء المورد البشري يعتبر من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من اجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها وهذا ما يحتاج الى تعديلات وتحسينات مستمرة من اجل زيادة تدفق العمل واستمراريته. ومن اجل تحسين أداء المورد البشرية داخل المؤسسة تلجا هذه الأخيرة الى العديد من الأساليب من أهمها مايلي:¹

أولا:تطوير أساليب الحوافز المادية :ان تطوير أساليب الحوافز التحفيز المادية يعني اختيار تلك الأساليب الملائمة لظروف ورغبات ومتطلبات العنصر البشري كما يفضل مراعاة البساطة والسهولة في كيفية تحديد الحوافز على ان لا تزيد تكاليف إدارة الحوافز عن العائد المتوقع منها.

ثانيا:تطوير برامج التكوين و التنمية الإدارية:ويتضمن ذلك اتباع طرق العمل السليمة كما يتضمن ذلك تطوير برامج من اجل كيفية تخفيض ورقابة التكاليف.

ثالثا:تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز المعنوية: يتضمن تطوير أساليب الاتصال و المشاركة في الإدارة وفي تحديد الأهداف وتنفيذها والمشاركة في العوائد والمكافآت.

¹ الربيع بوعريوة، نفس المرجع السابق ، ص: 64.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

كما ان تطوير العلاقات الإنسانية يتضمن العمل على تقليل الصراع ما بين الافراد والاهتمام بحل مشاكلهم وتحسين علاقاتهم وتهيئة مناخ ملائم للعمل والاهتمام بالحوافز المعنوية وخلق الروح المعنوية العالية ما بين الافراد .

ومن جهة أخرى يحدد هاينز ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي:¹

ا- تحسين الموظف

ب- تحسين الوظيفة

ج- تحسين الموقف.

ا- **تحسين الموظف:** يرى هاينز ان تحسين الموظف من اكثر العوامل صعوبة في التغيير حيث اذا ما تم التأكد من ان الأداء يحتاج الى تغيير او تحسين فانه هناك عدة وسائل لاحداث التحسين في أداء العامل وهي: **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بانه لا يوجد هناك فرد كامل وادراك الحقيقة بانه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من مواهبه.

الوسيلة الثانية: تتمثل في تركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه بامتياز وان وجود العلاقة الإيجابية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للافراد بأداء الاعمال التي يرغبون او يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الافراد واهتمامهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة او الإدارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالاهداف الشخصية حيث يجب ان تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات واهداف العامل والاستفادة منها من خلال اظهار ان التحسين المرغوب في الأداء الذي سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.²

¹ حاتم علي حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اكااديمية نايف

العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003، ص: 59.

² نفس المرجع السابق ص: 59 60.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

ب- **تحسين الوظيفة:** يؤكد هاينز ان التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات هذه الوظيفة اذا كانت مملة او تفوق مهارات العامل او احتوائها على مهام غير مناسبة او غير ضرورية في تدني مستوى الأداء حيث يرى هاينز ان نقطة البداية في دراسة وسائل التحسين في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار بعض المهام بين اقسام مختلفة بسبب عدم الثقة والتنسيق فيما بينها ولذلك يجب تقليص الوظيفة الى العناصر الأساسية فقط كما يرى أيضا انه يجب تحديد المهام الضرورية لهذه الوظيفة والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث ان بعض المهام يمكن نقلها الى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية او فنية مع توفير المهارات والصلاحيات المناسبة لدى العاملين لهذه المهام ويضيف ان تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وزيادة مستوى الدافعية لدى العاملين من خلال التدوير الوظيفي حيث يعطي هذا الأسلوب منفعة للموظف من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة ان تكون الوظائف المتبادلة متساوية الصعوبة والتعقيد ومن الوسائل التي يراها هاينز مناسبة وضرورية لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت الى اخر للمشاركة في اللجان مثلا إتاحة الفرصة للمشاركة في حل مشاكل المؤسسة.

ج- **تحسين الموقف:** يرى هاينز ان الموقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد تؤدي الى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى والأطراف المستفيدة من الخدمة بالإضافة الى إيجاد أسلوب الاشراف المناسب تفويض السلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعة للاعمال اثناء الإنجاز الى أي مدى يسمح او يشجع المشرف عامليه على تحميل المخاطر.¹

المبحث الثالث: اثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري

يكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل بحيث يعمل على تزويد الافراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: اثر التكوين على سرعة أداء المورد البشري

¹ نفس المرجع السابق ص: 61.62.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

يعد الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة فالوقت الفعال نصف الإدارة وهو يعد من اعلى الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاءة وهو بعد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل وقد أصبحت إدارة الوقت احد اهم المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد وتقييم النجاح الإداري وفاعلية ادارته في الأداء او تقديم الخدمة بشكل افضل لمواجهة هذه التحديات وبذلك فان تبني تلك الأساليب وتطبيقها بشكل تكاملي وهادف نحو تحقيق اهداف المؤسسة الذي يعتبر المطلوب الرئيسي لهذه الأخيرة لأنها في نهاية المطاف سوف تقيم كفاءتها وفاعلية أدائها النهائي من خلال اثرها على أداء عمالها.

الا ان مفهوم إدارة الوقت يختلف باختلاف العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مؤسسة لاخرى وبعد سلوك العامل اتجاه الوقت سلوكا مكتسبا من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديه عن مفهوم الوقت وقيمه واهميته اذ ان الوقت مورد نادر يختلف عن الموارد الإنتاجية الأخرى في كونه لا يمكن تجميعه او تخزينه او احلاله او توفيره او مضاعفته

ولذلك من المفروض ان يستغل بشكل فعال وذلك لتحقيقه الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك وكما يقول بيتر دراكر " ان الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء اخر " ¹.

ان العديد من الافراد داخل التنظيم يشكون من ضيق الوقت ذلك لان الساعات الرسمية غير كافية لاداء الاعمال الموكلة اليهم ففي بعض الأحيان يقضون أوقات طويلة متوقفين عن العمل لسبب او لاخر وبالتالي تتراكم الاعمال بسبب عدم إنجازها في وقتها المخطط او المجدد فنجدهم يسارعون في انجاز هذه الاعمال على حساب الجودة والموصفات والتكاليف ويرجع أسباب عدم كفاءة استخدام الوقت في المؤسسة الى عدم كفاءة العملية الإدارية والتي نعني بها ضعف القدرة والمهارة والمعرفة لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية او الى سوء الاستخدام الناتج عن عدم وضع الفرد المناسب في الوظائف التي تناسب قدراتهم وامكانياتهم او يكون أيضا سبب انخفاض العملية التكوينية او انعدامها وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر الى العمالة القادرة على انجاز العمل في الوقت المطلوب. ²

¹ زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد الثامن العدد الأول، الأردن، 2002 ص: 168 ص:177.

² الياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث السنة الثانية ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006، ص:87-88.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

ومنه فالمؤسسة تسعى الى البحث عن سبل استغلاله بشكل فعال وتقليل الوقت الضائع هدرا دون أي فائدة او انتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد فالمؤسسات اليوم تبحث عن العمال الاكفاء والذين من خلال تكوينهم على كيفية القيام بالمهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل في اثناء ساعات الدوام وكذا الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق الغاية المنشودة.¹

حيث تهدف الكثير من البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة الى خفض الوقت المخصص للمشاركين في تنفيذ العمل او مهمة ما فتوفير الوقت امر هام جدا لان وقت العمل يساوي مالا في صورة أجور مرتبات اوارباح تدفع مباشرة للعامل وهناك فؤاد عديدة تنتج عن ادخار الوقت تتمثل أهمها فيما يلي:²

1-الأجور والمرتببات: تأتي اكثر وفورات الوقت من تخفيض تكلفة العمالة في أداء العمل حيث يتم حساب ذلك بضرب ساعات العمل التي يتم توفيرها في تكلفة العمالة في الساعة الواحدة بحيث نستطيع حساب قيمة العمل بالوحدات النقدية خلال ساعة من الوقت وعموما فان متوسط الاجر بالإضافة الى نسبة من الأرباح يمكن الاعتماد عليه في اغلب الحسابات وكمثال على ذلك بعد الانتهاء .

من أحد برامج إدارة الوقت قام المشاركون بتقدير متوسط ما يوفره كل مشارك من وقت بما يساوي 74 دقيقة يوميا أي ما يعادل 31.25 دينار يوميا او 11250 دينار سنويا اعتمادا على متوسط الراتب بالإضافة الى المزايا لكل مشارك.

2- تخفيض مدة التمرين على العوامل: تساعد برامج التكوين أيضا على تخفيض مدة التمرين بالنسبة للعمال الجدد اذ ان كل شخص جديد مهما كانت خدمته وثقافته يحتاج الى فترة للالمام بظروف الوظيفة التي التحق بها ويعتمد على هذا العامل اما على نفسه او على الارشادات والتوجيهات والمعلومات التي تعطى له من قبل المؤسسة ولا شك ان هذه المعلومات والارشادات ان وجدت تقلل من هذه المدة وتساعد على القيام بعمله على الوجه المطلوب وباسرع ما يمكن

ذلك ان تكوين العامل واكسابه المهارة والخبرة اللازمة للعمل يعفى الرئيس من مسؤولية متابعة اعماله باستمرار كذلك يقلل من عدد الوظائف اللازمة للاشراف.³

¹ زكي عبد المعطي أبو زيادة، نفس المرجع السابق، ص: 177.

² بلال كرامش، أثر التدريب علناأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص: 57.

³ نفس المرجع السابق، ص: 57.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

اذن ان إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب ان يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت ان الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتحسين الإنتاجية ولقد أظهرت دراسات عدة ان هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي وبكفاءته سواء على الصعيد الفردي او على الصعيد المؤسسي فالإدارة الفعالة للوقت تمكن العامل من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على اكمل وجه كما اوضحا دراسة (أبو زيادة 2012) ان هناك تأثير كبيرا لفاعلية إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وأكدت عدة دراسات على وجود علاقة طردية إيجابية بين استخدام وتبني أساليب إدارة الوقت وبين أداء المورد البشري فمثلا دراسة (الطراونة 2002)¹ تبين لنا ان هناك علاقة معنوية بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي ولكن من المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد على الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول الى اعلى مستويات للأداء الوظيفي لذلك فمن الضروري تنظيم الوقت وحسن استثماره لتجديد قوى المورد البشري وحثه على اتقان العمل وحسن أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته.²

المطلب الثاني: اثر التكوين على كمية وجودة الاداء

الفرع الاول: اثر التكوين على كمية أداء المورد البشري

يعتبر المورد البشري من بين العوامل الأساسية المؤثرة على كمية الأداء الذي يحققه كل فرد والمؤسسة حيث تحتاج كل مؤسسة الى قدرات ومهارات وتعاون كل عضو بها على حدى وبالتالي فان توفير العوامل المادية في المؤسسة تؤثر على كمية الأداء المقدم من قبل الافراد الا انه يبقي غير كاف من اجل تحسين اداء الفرد البشري حيث لا بد من إعطاء الاهتمام الكبير لعاملتي القدرة والرغبة في العمل من اجل القيام بالأداء المحدد له.

ومنه اذا كان قصور الفرد من جانب القدرة فانه من بين الوسائل المستعملة في هذه الحالة هي التكوين حيث يساعد على تاهيل الفرد العامل واكسابه المؤهلات العلمية والعملية الامر الذي يؤدي الى زيادة معارفه ومهاراته وهو ينعكس على سلوكه في أداء عمله حيث نجد ان تكوين المورد البشري امر مهم خاصة للفرد الذي تتقدم

¹ رواية تيسير غزاوي، إدارة الوقت واثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في

الأردن من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012، ص:40.

² رواية تيسير غزاوي، ص:40.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

معارفه او عند ادخال أساليب عمل جديدة حيث تقوم المؤسسة باختيار أسلوب التكوين المناسب الذي يحتاجه هؤلاء الافراد والذي يضمن لهم اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من الأداء عملهم¹. وباعتبار ان التكوين يؤثر على قدرات ومهارات الافراد فهو يؤدي الى تحسين أدائهم وتمكينهم من انجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية.

ومنه فكمية انتاج العامل ترتفع بزيادة حجم التكوين ويمكن قياس العائد من التكوين من خلال الإنتاجية بافتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة كما يلي:

الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين = إنتاجية الفرد بعد التكوين - إنتاجية الفرد قبل التكوين
يكون من السهل حساب الأثر والعائد من التكوين من خلال التغير في الإنتاجية بحيث يكفي حسابها قبل القيام بعملية التكوين وبعدها ثم نلاحظ الفرق والتغير من خلال حساب الفرق بينهما حيث يعطي هذا المقياس دلالة واضحة على مدى نجاعة وملائمة التكوين بحيث اذا كان هذا المقياس إيجابيا فذلك دلالة على ان التكوين ملائم وساعد في تحسين الأداء واذا كان العكس فهو سلبي وليكون اكثر دلالة يتم حساب اثره على معدل نو الإنتاجية وذلك كما يلي:

$$\text{معدل الارتفاع في الإنتاجية} = \frac{\text{الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين}}{\text{الإنتاجية قبل التكوين}}$$

يقيس هذا المقياس معدل التطور في الإنتاجية العامل الواحد نتيجة التكوين وبذلك فهو يقيس اثر التكوين على الإنتاجية بحيث يمكن استعماله في قياس فعالية البرنامج التكويني وانعكاسه على الأداء². ومنه فزيادة كمية الأداء بالاعتماد على الموارد البشرية لا يتم الا بجعل الافراد يبذلون جهدا اكبر ذلك ان الإنتاجية تعتبر مدخل لتحفيز وتمكين الافراد من العمل حتى يصبحوا اكثر فاعلية فلكي تزيد المؤسسة في كمية الأداء المقدم لابد ان تكون هناك رغبة حقيقية لدى الافراد وان تكون لديهم القدرات اللازمة لذلك.

¹ الربيع بوعريوة، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

² الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009، ص: 120.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

ومنه تعتبر كمية الأداء مؤشر هام بالنسبة للمؤسسة والذي يعتبر عن كفاءة مواردها البشرية وتعكس كمية الأداء الذي يقدمه الفرد العامل في عمله وتتاثر كمية أداء بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية وتتمثل العوامل على المستوى الفردي في متغيرين رئيسيين هما القدرات والاتجاهات وتسيطر المؤسسة بدرجة كبيرة على العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة الافراد في العمل من خلال اعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية ومن أهمها برامج التكوين التي تساهم في تحسين قدرة الفرد على أداء عمله.¹

الفرع الثاني: اثر التكوين على جودة أداء المورد البشري

تسعى المؤسسات اليوم الى تحسين جود منتجاتها ذلك لما تحققه من مزايا كانخفاض التكاليف نظرا لعدم تكرار الاعمال والوقوع في أخطاء اقل ومعدلات تأخير اقل والاستغلال الأفضل للخامات والوقت وكنتيجة لهذا تتحسن الإنتاجية كما ان

الجودة العالية تؤدي الي الاستحواذ على نصيب اعلى من حصص السوق مع فرض أسعارها الامر الذي يؤدي الى زيادة أرباحها ويمكنها من البقاء والاستمرار.

ان الجودة بمفهومها البسيط تحمل كل معنى يريده لها العميل فقط بفهم معنى الجودة بالنسبة لعميلك يمكنك إيجاد سبلا لتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها ونقول عن السلع والخدمات انها ذات جودة في حالة ما اذا كان يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف التي صممت لاجلها فالجودة هي انخفاض نسبة العيوب او التلف وإعادة العمل وهي انخفاض معدلات الفشل وانخفاض شكاوي المستهلكين والجودة هي تحسين الأداء وبذلك فانها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تعبر عن درجة وفاء منتج معين لاحتياجات ورغبات الزبائن.

ان من ابرز سمات المؤسسات المعاصرة قدرتها على استيعاب وتكريس مفهوم الجودة حيث ان الاهتمام بالجودة لم يعد مقصورا على العناية بصنع السلع والتاكيد من صلاحياتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات وانما تعداه ليصبح مفهوما شاملا للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع او أي مؤسسة ومن ثم فان ادخال مفهوم الجودة الشاملة يعني ان كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي ان يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل اشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة كذلك فان اشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية محل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص: 46.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي لمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة هذه الأخيرة التي تساهم إيجابا في أرباح المؤسسة.¹

ومنه فالمؤسسات اليوم تعتمد على مواردها البشرية باعتبارها مصدرا لاعطاء اقتراحات التحسين في كل من التصميم او الإنتاج او طرق التصنيع وتعتبر حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير وهذا ما يزيد من إحساسا الافراد بانتمائهم للمؤسسة وانهم جزء حيوي منها.

ان تحسين الجودة من اهم واكثر الأهداف التي تسعى برامج تكوين الموارد البشرية الى تطويرها بحيث تتغلب على انخفاض المهارات الموجودة في العاملين التي تنعكس في انخفاض جودة ومستوى المنتج او في الزيادة الواضحة في معدلات الأخطاء في العمل وذلك من خلال:

1- تقليل الفاقد او العادم: ان التكلفة الأكثر وضوحا والتي تعكس مستوى الجودة الرديئة تتمثل في العيوب الناتجة عن الأخطاء مثل المنتجات المعيبة والمواد الخام التالفة فجميعها ناتجة عن رداءة الجودة وكلها عبارة عن تكلفة.

ولذلك تخصص برامج التكوين لاكساب العامل الجديد منذ التحاقه بعادات معينة في العمل من شأنها ان تساعد على استخدام الموارد بشكل يضمن تخفيض التكاليف الى اقل قدر ممكن وذلك من خلال تقليل الأخطاء التي يمكن ان يقع فيها الافراد اثناء العمل مما يترك اثر إيجابي على الجودة في المنتج.

2- إعادة العمل: كثيرا من أخطاء العمل تكون مكلفة نتيجة لاعادة العمل بهدف تصحيح هذه الأخطاء ولهذا فان التكوين يعمل على تخفيض أخطاء العمل بحيث انه يؤدي الى اكساب الفرد العامل الطريقة الصحيحة لانجاز عمله وهذا من شأنه ان يقلل من هذه الأخطاء التي يمكن ان يقع فيها الفرد اثناء قيامه بعمله مما يترك اثر إيجابي على جودة المنتج.²

وتظهر أهمية ودور الموارد البشرية في عملية تحسين الجودة من اختيار العمال ذوي القيم التي تتماشى مع متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هذا من جهة ومن جهة أخرى يتم الاهتمام بتكوين

هؤلاء الافراد على التزام بمبادئ الجودة وذلك بعقد برامج تكوينية يستفيد فيها الافراد المشاركين في هذه البرامج بتعليم أساليب الرقابة على الجودة حيث يكون الهدف من عملية التكوين تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد واكساب العمال المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات ونشير الى برنامج تحسين الجودة ليس هدف في حد

¹ الياس بوجعادة، نفس المرجع السابق، ص: 84-86.

² بلال كرامش، نفس المرجع السابق، ص: 37-38.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

ذاته ولكنه وسيلة مستمرة ومنظمة لأداء الأعمال بمستوي عال من الجودة لتحقيق أداء المؤسسة ككل كما لا ننسى عملية التحفيز من خلال التشجيع الدائم للعمال وذلك بأشباع حاجاتهم التي لا تكون بالضرورة حاجات مادية بقدر ما تكون حاجات غير مادية كإحسان مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير المشرفين لما يبذلونه من جهد¹.

المطلب الثالث: أثر التكوين على كفاءة أداء المورد البشري

يعد المورد البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المؤسسات فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها الداخلية والخارجية والمصدر الرئيسي لفاعليتها نظرا لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وفقا لخصوصية المؤسسات في تقديم منتجاتها وخدماتها والوصول لتحقيق غاياتها وأهدافها.²

والأداء هو عبارة عن جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ التوجيهات ومدى تطابق ما تم إنجازه مع معايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي أما من الجانب المعنوي فذلك يعني مدي حماس العامل ورغبته في انجاز المهام الملقاة على عاتقه واستعداد لاتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته. ومن خلال هذا المنظور فالأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز والرغبة في العمل فالقدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي يكتسبها العامل أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدافع الفردي للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموعة آرائه واتجاهاته وسلوكاته.

وباعتبار الكفاءة تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها والذي يقلل التكاليف ويعظم العائد الى أكبر درجة ممكنة ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول الى هدف معين.³ كما تعبر عن "الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بأشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل".⁴

¹ الياس بوجعادة، نفس المرجع السابق، ص: 85.

² بطرس الشكر لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008، ص: 153.

³ صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى النظم المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، ص: 387-388.

⁴ خليل محمد محسن الشماع خيضر كاظم حمودة، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 331.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

كما يمكن القول ان الكفاءة تعني بالنسبة للفرد او العامل ان يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنح له القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وان يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية امامه وتوفير الاجر المناسب.¹

ان الكفاءة لا يمكن ان تكون مهمة اذا لم تكن مكونا أساسيا للاداء الى جانب محيط الوظيفة والدافعية إضافية الى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد فلقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفاصل ما بين المؤسسات ومهما تنوعت مصادر الكفاءة فان العنصر البشري يظل وراءها والتي يحتل فيها التكوين والتدريب مكان الريادة.²

ومنه يمكن القول ان كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى انجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيده.

ولغرض اظهار الإمكانيات والطاقات البدنية والفكرية لهذا العنصر يتعين على المؤسسات الاهتمام بشكل كبير ومناسب بهذا الأخير وتطوير هذه القابليات والامكانيات والمهارات عن طريق اعداد برامج تكوينية متخصصة لكل مجال من مجالات العمل ذلك ان العامل المكون والمستفيد من عملية التكوين سوف يكسب خلالها مهارات ومعارف جديدة بالإضافة الى المزايا المادية والمعنوية وحصوله على فرص اكبر بمجال عمله لاكثر من مستوى اداري.³

والمورد البشري بما في ذلك من قدرات ومهارات ورغبة في العمل هي عناصر حاسمة لتحقيق الكفاءة في ادائه وذلك باعتباره مركز اهتمام كافة المؤسسات ولمواجهة التحدي ومسايرة التغيرات الحاصلة وتعميم الثقافات المهنية الجديدة لابد للمؤسسة ان تقوم بتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلال منحهم فرصا للتكوين وتحسين مستواهم العلمي مما يؤهلهم لانجاز أعمالهم بكفاءة عالية باعتبار ان التكوين نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعارف والمهارات التي تحدد انجازاتهم في العمل ويكسبهم الثقة بالنفس ما يسمح لهم من القيام بعملهم دون اشراف او توجيه مما ينعكس على سلوكهم.

فعلاقة التكوين بكفاءة الأداء لا يقتصر فقط على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها واهميتها بل يجب ان يقتزن هذا بالممارسة الفعلية لاساليب الأداء الجديدة ومن ثمة يمكن تصنيف التكوين بانه محاولة لتغيير سلوك الافراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد

¹ عبد الغفار حنفي، اساسيات إدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص:224.

² رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة الباحث العدد الحادي عشر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص:194.

³ بطرس الشكر لؤي لطيفنفس المرجع السابق ، ص:153.

الفصل الثاني _____ أداء المورد البشري وانعكاسات التكوين عليه

التكوين عما كانوا يتبعونه قبله ويصبحون قادرين على أداء الوظيفة والمهام الموكلة اليهم بكفاءة عالية والذي يظهر من خلال:¹

الاحساس بالرضا لدى العاملين.

تقوية العلاقات بين العاملين من خلال تفعيل الاتصال.

تخفيض حوادث العمل.

تنمية تعاون الافراد مع الرؤساء من خلال المشاركة.

تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل...الخ.

ومنه فكفاءة الأداء تتحقق من خلال معرفة الفرد كيف يؤدي وظيفته بطريقة فعالة وعلى الوجه المطلوب

في بيئة العمل كما ان امتلاك المعرفة النظرية والعلمية شرط ضروري لنجاح الفرد والمؤسسة ذلك انه عندما

يصبح جميع العاملين بالمؤسسة يتقنون عملهم بشكل جيد ويؤدون بالشكل المطلوب وبالكفاءة المطلوبة سوف

يؤدي ذلك لمساعدة المؤسسة للوصول الى تحقيق الأهداف بسهولة وكما تم التخطيط لها

خلاصة الفصل :

تعتبر عملية تقييم الأداء من اهم الأنشطة الرئيسية لادارة الموارد البشرية ، فهي تعد المحور الأساسي الذي

تهتم به المؤسسات ، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من اجل استثمارها،

ومعرفة مواطن الضعيف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين اداءهم من خلال

لعملية التكوينية التي تهدف الى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل

وتطوير مهاراتهم

¹ الهاشمي بعاج، نفس المرجع السابق، ص:125.

الحبيب التظبية

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الأول الى تقديم نظرة عامة حول التكوين و مختلف انواعه و خصائصه ومراحله وفي الفصل الثاني الى كل ما يتعلق بأداء المورد البشري وطرق تحسينه كما تطرقنا الى مختلف الدراسات السابقة و التي أجريت بخصوص موضوع التكوين ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا اسقاطها على احدى المؤسسات الاقتصادية و ذلك قصد الوقوف على الحقائق الميدانية والمتعلقة بموضوع التكوين و دوره في تحسين الاداء.

- المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي

- المبحث الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة العتاد الصحي

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

لقد وقفنا لأن تكون دراستنا التطبيقية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إليها لآخذ نظرة عامة عنها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:

لإجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرض الى تاريخها التأسيسي ونمط التسيير المعمول داخلها ، بالإضافة الى تطور الهيكل التنظيمي لها، كما ان المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي لخصناها في هذا المطلب .

الفرع الأول: نشأة ومراحل تطور المؤسسة:

مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات شملت هذه التحولات أعمالها و أجهزتها الداخلية، فقد كانت من 1974م إلى غاية 1977م ، أسس مشروع و حدة الطرق و الطلاء، و في سبتمبر 1978م بدأت المؤسسة تحت اسم "شركة البناء المعدنية الوطنية" (SM PROMETAL) ، وفي فيفري 1979م أصبح إنتاجها يقدر ب 100% . أما في 1983م أصبحت تحت اسم "المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية" (PROMETAL) تنفيذًا للمرسوم 28/456 المؤرخ في 1983/07/26، حيث كان عدد العمال فيها 480 عاملاً يعملون بالتناوب مقسمين على فرقتين من أجل انتاج اكبر و تصديره خارج البلاد ،و من 1983م إلى 1998م كانت لاتزال تسمى " شركة البناء المعدنية الوطنية ". ومع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد في فترة التسعينات وبالضبط سنة 1997م الى 1998م عجزت المؤسسة على تسديد أجور العمال، وبالتالي تسريح أغلبية العمال ما يقدر ب 70%. وفي سنة 1998م انتقلت إلى "المؤسسة الوطنية الصناعية للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE)

في 2005/01/01م، وهي على هذه الحال إلى يومنا هذا ، إذ أنها تخضع للقطاع العام تحت تصرف الدولة ، حيث لا يقرر بعد خصصتها، فهي لاتزال تحرص على دعمها للتنمية الوطنية ودفعها لعجلة التطور. تعد هذه المؤسسة ثنائية المهام إنتاجية - تجارية ، فهي توفر للمواطنين و المستهلكين خدمتان أساسيتان.¹

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة :

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - تقع بالساحل الشرقي للمدينة أي في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي ، ذات مساحة تقدر ب 00، 66 902 م² و هي مزودة بسلسلة أنتاج تعمل 08

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

ساعات يوميا و 05 أيام في الأسبوع (الجمعة و السبت عطلة) ، لها طاقة بشرية تقدر ب 172 عامل ، قدرة الإنتاج حوالي 100 000 وحدة/السنة.

تحتوي هذه المؤسسة على الأقسام التالية :

1- الجناح الإداري .

2- مخزون المنتجات التامة الصنع ، وأخرى لتخزين المواد الأولية .

3- ورشة الصناعة و التصليح .

4- ورشة الإنتاج.

إضافة إلى وحدة تجارية بيع تقع بعين الدفلى ، و نظم حاليا 122 عاملا موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مراحله إلى عملية ما بعد البيع، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم.

الفرع الثالث :مهامها

ان المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية المتمثلة في :

- حوض مغسل فردي 600 ملم / 485 ملم مصنوعة من الفولاذ مطلي مرتين على كل الألوان و حسب الطلب .

- مغسل جماعي 1200 ملم / 485 ملم هو الآخر مطلي مرتين و مصنوع من الفولاذ و يوجه هذا المنتج إلى المدارس و الجامعات و المؤسسات العمومية ؛

- مصرف مياه مطبخ اينوكس 500 ملم / 1200 ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوع من قطعة واحدة و دون تلحيم؛

- مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي :

- 1000 ملم / 600 ملم (حوض واحد).

- 1200 ملم / 500 ملم (حوضين).

-أحوض الحمام :

1700ملم.

1600ملم.

1400 مل.م.

-و قد تم اعادة فتح ورشة إنتاج المدفآت حيث قدر ب 2000 وحدة لموسم 2009 و كان ذلك حسب الطلب ،كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - حيث يتم على مستواها نقل المنتجات الكهرومنزلية إلى نقطة البيع بعين الدفلى ، كل هذه المنتجات المختلفة تباع مقياس معين و ألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE :

هي عبارة عن تنظيم وتخطيط عام للمؤسسة الذي يتمثل في هياكل المؤسسة، وهذا الهيكل يعتبر كتعريف لشخصية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين معها، ومن هنا نستطيع تحديد الفائدة للمخطط التنظيمي.

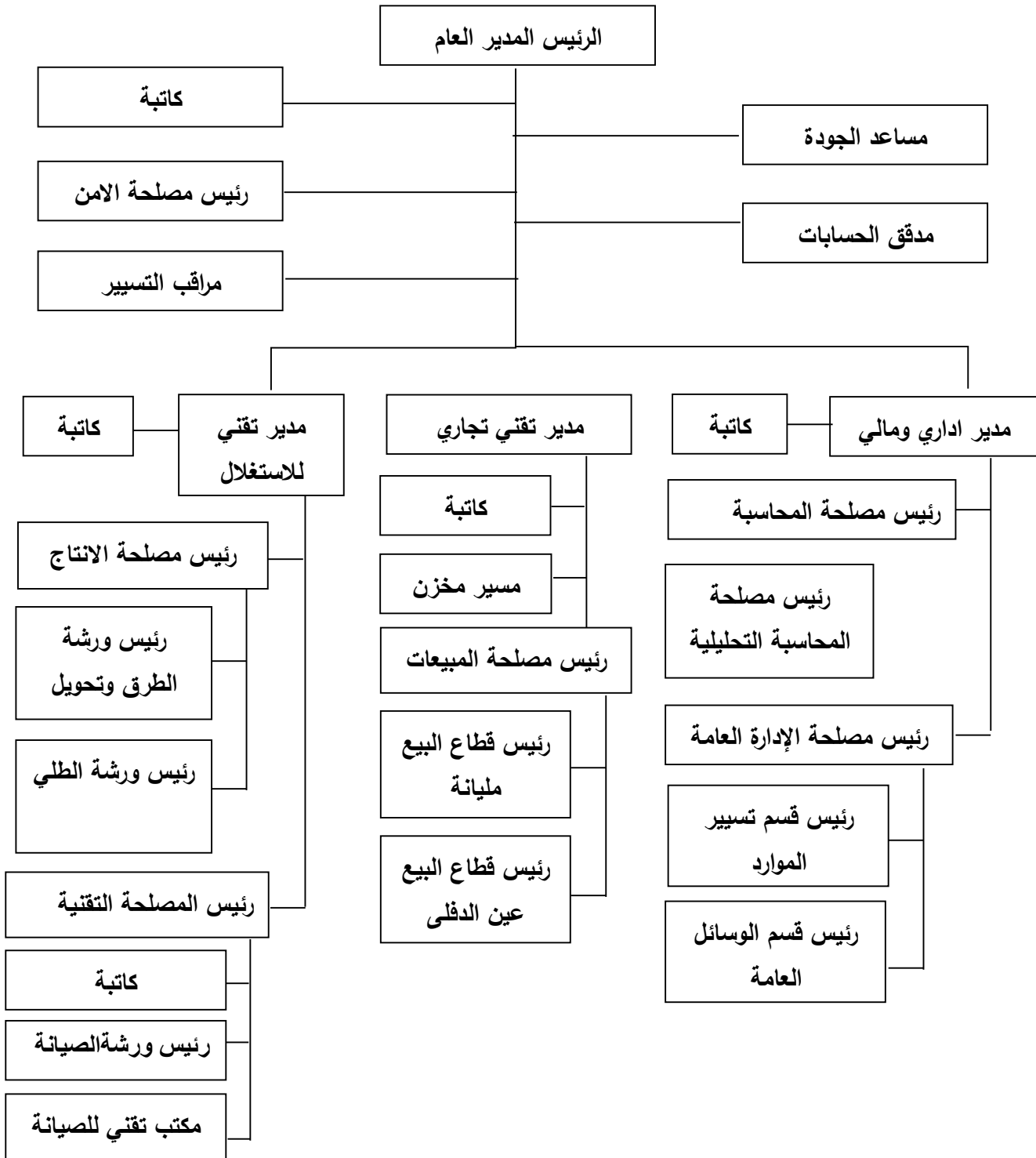
يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط العديد من مراكز اتخاذ القرار ونقاط تنفيذها، وبالنظر الى مختلف الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها، مع العلم ان تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق اهداف المؤسسة .

وما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - ،هو تعرضه للعديد من التغيرات والتعديلات سواء الاضافة أو النقصان ، وذلك ليتجاوب مع التغيرات والمتطلبات الجديدة للتسيير وللبيئة على الصعيد الداخلي و الخارجي .

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة، اذ عرف بعض التغيرات والتعديلات منذ نشأتها.

وعليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الأونة الأخيرة ، فاننا نجده مكونا المديرية العامة ، وثلاث مديريات فرعية تم المصالح ويمكن توضيح ذلك اكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

مصالحها :

للمؤسسة عدة مديريات و مصالح تنطوي تحت هيكلها التنظيمي الذي تسيير عليه و ذلك كما يلي :

1- المديرية العامة (la direction générale) : مسؤوليتها تنفرع الى مجموعة مصالح هي :

مصلحة مراقبة النوعية : يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين و هم : رئيس المصلحة و مساعديه ، مهمتهم مراقبة النوعية و الجودة المطلوبة في المنتج عبر مراحل التصنيف و مدى قبوله للبيع ، و كذا مطابقته للمواصفات المرغوبة ، و ذلك دون إغفال الموارد الأولية المستعملة ، علما أن المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ايزو 9001 / 2008 .

مصلحة الأمن و الوقاية : تتكون هذه المصلحة من أعوان أمن يقسمون حسب نوبات العمل و ذلك للسهر على أمن الوحدة ليلا و نهارا ، و فريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى امن العمال في خط الإنتاج من حيث ارتداء الملابس اللازمة للعمل و احذية خاصة ، القفازات ، واقى الفم و القفازات لمنع دخول الطلاء الى اليدين و العيون .

و على ذلك يمكن تصنيف العمال حسب الدرجات و حسب السلم الاداري كما يلي :

- إطار سامي بدرجة إطار ما بين 15 و 19 .

- عون مهارة ما بين 11 و 14 .

- عون تنفيذ (عادي) بدرجة ما بين 7 و 10 .

2- مديرية الإدارة و المالية (direction de l'administration et des finances) : مكلفة بتسيير الأعمال

المالية و الإدارية للمؤسسة ، و يعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح إذ تنسق و تخطط البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في أمورها و تضم مصلحتين تابعتين لهل و هما :

إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العامة و الشؤون القانونية :

يتركز عمل أعضائها المتكون من ثلاثة عمال هم :

رئيس المصلحة الذي مهمته التنسيق بين مختلف الوظائف الرئيسية، وتمثل المؤسسة أمام الجهات الإدارية و القضائية والمسير الاجتماعي و مسير العمال و الأجر .

أما مسير العمال و الأجر توكل له مهمة مراقبة الحركة اليومية للعمال من بداية النشاط اليومي إلى نهايته ، تشمل العطل إعداد الكوافش الراتب و العلاوات . أما بالنسبة للمسير الاجتماعي فهو يهتم بالجوانب الاجتماعية للعمال من التأمينات و الضمان الاجتماعي ، صف إلى ذلك فرع الوسائل العامة .

مصلحة المحاسبة و المالية : تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المدخلات و المخرجات من و إلى المؤسسة ، سواء كانت مواد أولية أو لوازم استثمارات في حساباتها الخاصة على شكل نقد، كما أنها متفرعة إلى عدة جوانب : الصندوق ، البنك ، المشتريات ، المبيعات ، الخدمات ، الأجر و الاستثمارات ¹.

و تترجم هذه الجوانب في نهاية كل سنة الى ميزانية ختامية و تحليلات حسابية لكل حساب ، بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون (مواد أولية) البنك ، الصندوقو الجرد لنهاية السنة و تنقسم إلى 3 فروع :

المحاسبة التحليلية : و يقوم هذا الأخير بمحاسبة تكاليف السلع و الخدمات و التحكم فيها حيث يأتيها بمعلومات من ميزان المراجعة و تقوم بتنفيذ حسابات المصاريف (6) و حسابات الإيرادات (7) إلى مراكز رئيسية و تقسيم التكاليف على نسب المثوية أو على أساس عدد الساعات.

***المحاسبة العامة :** تتكون من رئيس مصلحة المحاسبة و محاسب رئيسي و محاسب عام ، يتمثل دور كل منهما في: يقوم رئيس مصلحة المحاسبة بالمراقبة و المتابعة و تجميع كل الأعمال و هو المسؤول الأول عن المالية و المحاسبة ، و هو الذي يمضي على الصك للمصاريف و المداخل .

أما المحاسب الرئيسي يقوم بتوزيع الأعمال على الأعوان ، ثم تجمع كل أعمال المحاسبة و تحول إلى ميزان المراجعة ، و في آخر السنة هو الذي يشرف على الميزانية الختامية بمساعدة الأعوان ، و يقوم أيضا بعملية تسديد فاتورة الأجر عن طريق الصك ².

●مصلحة التحليل المالي : يقوم هذا الأخير بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة، باستعمال وسائل و تقنيات تختلف اختلاف الطرق ، و الأهداف من هذا التحليل ، و هو يسمح بتحليل نشاط و مرد ودية و تمويل المؤسسة عن طريق :

- تحليل المعطيات التاريخية الماضية؛

- القيام بتقديرات تمكن من التخطيط للمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة .

مصلحة تسيير المستخدمين : يقوم بتنظيم المستخدمين و تسيير شؤون الإدارة و اصدار الاوامرمن طرف رئيس مصلحة المستخدمين داخل المؤسسة مثل : العقوبات و تحديد العطل السنوية و تحديد الامتيازات و الترقية و التكوين . و كذلك تقوم بالتسيير الاداري للموارد البشرية كتنصيب العمال ، مراقبة العمال اداريا من حيث التغيب و التسريح وتقديم العلاوات و النكافات حتى التقاعد ، و تضم ثلاثة فروع و هي:

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

²وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- فرع التسيير :الذي تتواجد فيه كل الملفات المتعلقة بالعمل.

- فرع الرواتب و الاجور.

-الفرع الاجتماعي : الذي يعتبر الوسيط بين المصالح الاجتماعية الخارجية و العامل في الوحدة و يهتم بالتأمينات و الضمان الاجتماعي (CNAS)

3- مديرية الإنتاج و الاستغلال direction de la production et de l'exploitation

مختصة أساسا في مراقبة سير عملية الإنتاج و دورته الإنتاجية ، ابتداء من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية ، على أن يصبح تام الصنع ، و يضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج ، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تختص في صيانة و تصليح الآلات الإنتاجية للمؤسسة .

أ- ورشة الطرق **atelier d'emboutissage**:في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب ، إذ تمر عملية الإنتاج فيها ثلاث خطوط و هي :

*الخط الأول : يحتوي على ضاغطة من الحجم الكبير بقدر **1600 طن** ، و ضاغطة من الحجم المتوسط بقدر **600 طن** متخصصة في إنتاج حوض الحمام ، ويكون التحكم بإصاق الطع الثانوية لتسهيل عملية رفع المواد المطروقة .
*الخط الثاني : يحتوي على ثلاثة ضاغطات و هذا الخط مختص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى :

- الأولى بطاقة **600 طن**.

- الثانية بطاقة **500 طن**.

- الثالثة بطاقة **315 طن**.

* الخط الثالث : متخصص في صنع القطع الصغيرة مثل : أرجل حوض الحمام .

ب- ورشة الطلي **atelier démaillage**: مهمتها إكمال عمل الورشة السابقة ، و هي تحتوي على الخط الرابع للتنظيف ، و العمل فيها يتم على مستويين :

- لما تصل القطعة من ورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت و الصدأ و تجهيزها لعملية الطلاء الأولى (الطلاء الأسود) .

- بعد الطلاء الأولي تمر السلعة للتجفيف ، ثم تمرر ثانية لأخذ اللون المطلوب ، و بعد عملية التجفيف الثانية ، تصبح القطعة تامة الصنع ، إذ توضع مباشرة في حاويات خشبية سعة الواحدة **20 قطعة** .

يحتوي قسم الإنتاج على تجهيزات مختلفة من الفرن : مكابح - ضاغطات - رافعات، وهو بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي **500 قطعة** في اليوم ، ويكون هنا في هذا القسم عمال ورؤسائهم.

ج- **مصلحة الصيانة service maintenance**: حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي على علاقة مباشرة مع مختلف مصالح الوحدة ، اذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات و أدوات، التدخل في حالة وجود أعطال (انجاز مخططات الآلات العادية و الكهربائية).

تتكون هذه المصلحة من 17 عامل و هم : **رئيس المصلحة ، محضر و باقي العمال** مقسمون حسب مهامهم من **خرافة و صيانة تلقائية (الوقاية و التدخلاتالصغيرة ، مراقبة الطاقة الكهربائية ، الغاز و المياه) ضبط الآلات ، ميكانيك ، تلحيم و سائقين¹**

4- **المديرية التقنية التجارية : direction technique commercial**

1-**المصلحة التجارية** : هي المصلحة المختصة أساسا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة ، و يكون البيع بالجملة و التجزئة ، و بالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة و هم:

- **رئيس المصلحة** : و هو المسؤول عنها و المكلف بالبحث عن الزبائن .
- **رئيس فرع البيع** .
- **مسير المخزونات و التوزيع** .

و يعتمد في تحديد سعر البيع على سعر الشراء للمواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة و هامش الربح ، أدناه 10% و أقصاه 25%.

مصلحة المخزونات و التموين service apropos: مهمتها الأساسي هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج ، من صفائح حديدية و طلاء و مواد أخرى خاصة بالإدارة ، و تعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن و خارجه . و هي المرحلة الاولى التي تسبق الانتاج و التسويق .

يشرف على هذه المصلحة أربعة عمال رئيس المصلحة تحتوي على ثلاث مخازن :

1- **مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها**

2- **مخزن قطع الغيار و وسائل النقل**

قسم المشتريات: مهمته تحرير طلب الشراء بعد استلام طلب التموين من مسير المخزون، قسم تسيير المخزونات مهمته مراقبة حركة المخزونات ، و اعداد تقارير يومية لها . و تعتمد مصلحة المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الاهداف المرجوة منها و هي :

- **سياسة المنتج**: التوثيق ، الاستكشاف و التطور التكنولوجي

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- سياسة المصدر: و يتعلق الامر بدراسة سياسة الموردين
- سياسة الاسعار: أي المعرفة الجيدة لاسعار السوق ، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة
- سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (الصالونات مثلا) ، أو باستعمال وسائل ترقية moyens promotionnels تقليدية (كدليل المنتجات ، كتيبات ...)
- مصلحة مراقبة التسيير **control de gestion**: تهتم بمراقبة كل ما يخص المؤسسة في شتى مصالحها الادارية ، الانتاجية والتجارية.
- 5- المصلحة الاجتماعية: يوجد به طبيب و ممرض حيث يقوم بالمراقبة الطبية للعمال و يقوم بمصالح و شؤون العمال .

المطلب الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

الفرع الأول: المخطط التكويني هو عبارة عن برنامج سنوي للتكوين يتم اعداده كل نهاية سنة ، لتتم الموافقة عليه و تطبيقه في السنة الموالية .

يتم اعداد المخطط على أساس :

- النسبة او القيمة المالية المخصصة للتكوين من ميزانية المؤسسة
 - برنامج التوظيف و التحويل
 - دفتر التقييم الشخصي للعامل
 - عناوين التكوين المعروضة من طرف معهد و مراكز التكوين المختلفة
- وعلى هذا الأساس يتم عرض مخطط التكوين على لجنة المشاركة و كذا مدير الشركة ، و بعد التعديل و الموافقة عليه يتم إنجازه وفقا للتواريخ المحددة مسبقا.

الفرع الثاني: أنواع التكوين

التكوين بالمؤسسة يعتمد على نوعين :

- تكوين داخلي: و يكون هذا النوع من التكوين اثناء العمل و في داخل المؤسسة ، و هو يمس فئتين هما :
- تكوين العمال الجدد: و فيه يتم التوضيح للعامل الجديد كيفية أداء العمل ، و هذا من خلال تعريفه بمتطلبات المنصب و كذا كافة المصالح و الإدارات التي يتعامل معها ، و بالتالي اكسابه المهارات و الخبرات الكافية لشغل هذا المنصب.

تكوين العمال القدامى: و يتم ذلك من خلال تزويدهم بمعارف و خبرات جديدة اثناء العمل تحصص المنصب الذي يشغلونه من كل الجوانب، وتكون مدة التكوين اما طويلة او قصيرة المدى و ذلك حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات و ترسيخ الأفكار في ذهنه.

التكوين الخارجي :وتعتمد عليه المؤسسة خاصة عند تكوين العمال القدامى، و ذلك بهدف الترقية او تثبيتهم في مناصب العمل، وتجرى هذه الدورات التكوينية خارج المؤسسة في حالة ما اذا كان عدد العمال المتكويين قليل نظرا للتكاليف .
من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين عمالها هناك اسلوبين هما :

تكوين نظري : يكون داخل المؤسسة بحيث تعتمد على المكونين و المتخصصين او ذوي الخبرة من المعاهد الوطنية مع تحملها مصاريف التنقل و الإقامة خلال فترة التكوين .

تكوين تطبيقي ميداني : تهدف المؤسسة من هذا التكوين الى اكساب المورد البشري مهارات عملية إضافة الى ما اكتسبه من معرفة نظرية خلال فترة التكوين النظري ، و ذلك من خلال اعطائهم الفرصة لتطبيق المفاهيم النظرية في الواقع العملي و الاندماج في منصب العمل و القدرة على العمل .

تلجأ المؤسسة الى تحديد احتياجاتها التكوينية بالتنسيق بين كل المصالح على جميع مستوياتهم في كل التخصصات و ذلك كما يلي :

كل مصلحة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة تلك التي تتعلق بسير العمل في هذه المصلحة او تلك التي تنتج عن استخدام تقنيات جديدة او أجهزة جديدة ،فاذا لوحظ ان العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامها او ان الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع امكانياته دعت الضرورة الى تطوير مهاراته من خلال اخضاعه لبرنامج تكويني.

المبحث الثاني : تحليل الاستبيان

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات ،وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،ومعامل الارتباط.

المطلب الأول :الطريقة متبعة في انجاز الدراسة

الفرع الأول : منهجية الدراسة

يتمثل مجتمع دراستنا في موظفي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، تتمثل وحدات الدراسة في كل فرد يعمل داخل هذه المؤسسة .

الفرع الثاني: عينة الدراسة

باعتبار الدراسة تمت بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة فان مجتمع الدراسة هو موظفي هذه المؤسسة والتي مثلت كل المجتمع الدراسة الذي يقدر ب 172 عامل، وعند استرجاع الدراسة وجدنا 120 عامل فقط اجاباتهم كاملة من مجموع

عمال المؤسسة ، فقد تم توزيع استبانة فتم استرداد نسبة من الاستبانة أي استمارة الموزعة وتم استبعاد استمارات غير كاملة الإجابة ليتبقى نسبة أي ما يعادل 120 فقط صالحة للدراسة.

الفرع الثالث : متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين هما :

المتغير المستقل : التكوين

المتغير التابع : الأداء

الفرع الرابع : أدوات الدراسة .

1-الاستبيان : اعتمدت دراستنا التطبيقية على استخدام أداة الاستبيان حيث تم استخدام طريقة الاستقصاء في جميع

البيانات الأولية بعنوان دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية ،وقسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاثة أقسام وهي

المحور الأول : يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس ، السن ، الخبرة المستويات، العلمي المؤهل).

المحور الثاني : يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

المحور الثالث: يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير التابع ، أي هو أداء الموارد البشرية ويشمل 09 عبارة .

الأساليب الإحصائية :

من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج spss v24 وذلك لتفريغ وترميز الإجابات ، وكذا التحليل الإحصائي للبيانات

،ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب قياس درجة مصداقية الإجابات في فقرات الاستبيان .

1-التكرارات والنسب المئوية : وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية التكرارات

2-معامل ألفا كرونباخ : للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

3-حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات .

4-اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجراف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

5-معامل الارتباط بيرسون : لدراسة العلاقة بين المتغيرين .

رابعا : صدق وثبات أداة الدراسة :

1-صدق أداة الدراسة :

-الصدق الظاهري لأداة الدراسة : بعد اعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح

الأخطاء ، وقد أشار الى مجموعة من الملاحظات ، والتي تم اخذها بعين الاعتبار في اعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه

على عينة الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة :

ويقصد الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 04: معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
دور التكوين	16	0.82	0.95
تقييم الأداء	7	0.84	0.98
الاستبيان ككل	23	0.89	0.1

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv24

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المتغيرين والاستبيان ككل أكبر من 0.56 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة .

الجدول رقم 05: تحليل تباين ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observatio Valide	120	100,0
n Exclue ^a	0	,0
Total	120	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات v24SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي :

- مجموع مربعات تباين ألفا كرونباخ يساوي 120 كانت النسبة 100%.

1- تفرغ البيانات الشخصية:

الجدول رقم 06 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

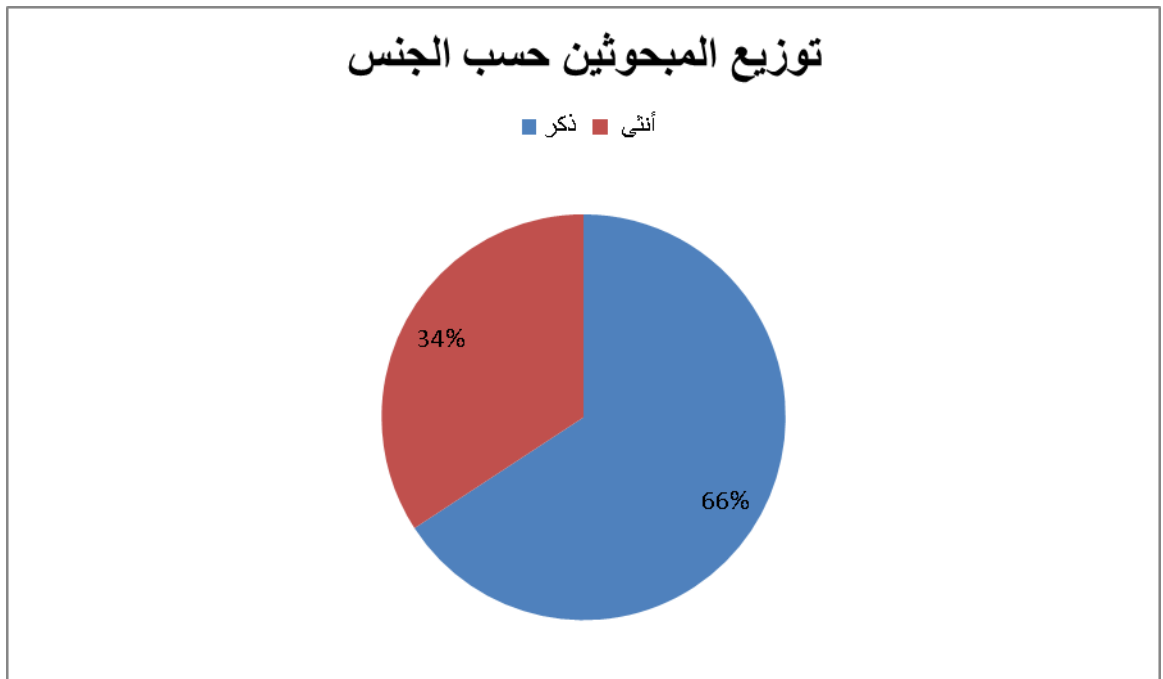
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
-------	-----------	----------------

ذكر	79	65.8%
أنثى	41	34.2%
المجموع	120	100%

المصدر: من الإعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذكور قدرت ب65.8% من افراد عينة الدراسة بينما تمثل فئة الاناث نسبته 34.2% اي ان النسبة الاكبر لمبحوثي الدراسة كانت من الذكور وهذا راجع الى طبيعة نشاط في المؤسسة.

الشكل رقم 10: توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين

الجدول رقم 07: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

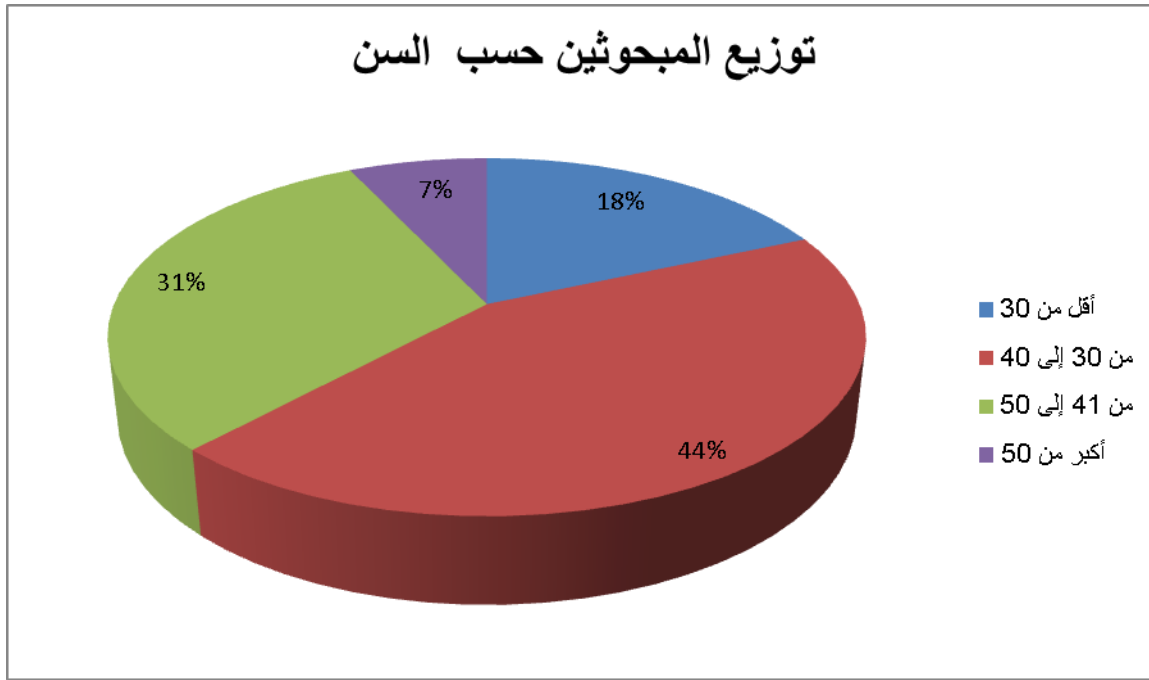
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	22	18.3%

من 30 إلى 40	52	%43.3
من 41 إلى 50	37	%30.8
أكبر من 50	9	%7
المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية التي احتلت المرتبة الأولى هي ما فوق من 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 43.3%، فيما عادت المرتبة الثانية إلى الفئة العمرية من 41 إلى 50 وذلك بنسبة 30.8%، فيما تحتل المرتبة الثالثة أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 18.3%، وتحتل المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أكبر من 50 سنة وذلك بنسبة 7%.

الشكل رقم 11: توزيع المبحوثين حسب السن



المصدر: من الإعداد الطالبتين

الجدول رقم 08: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

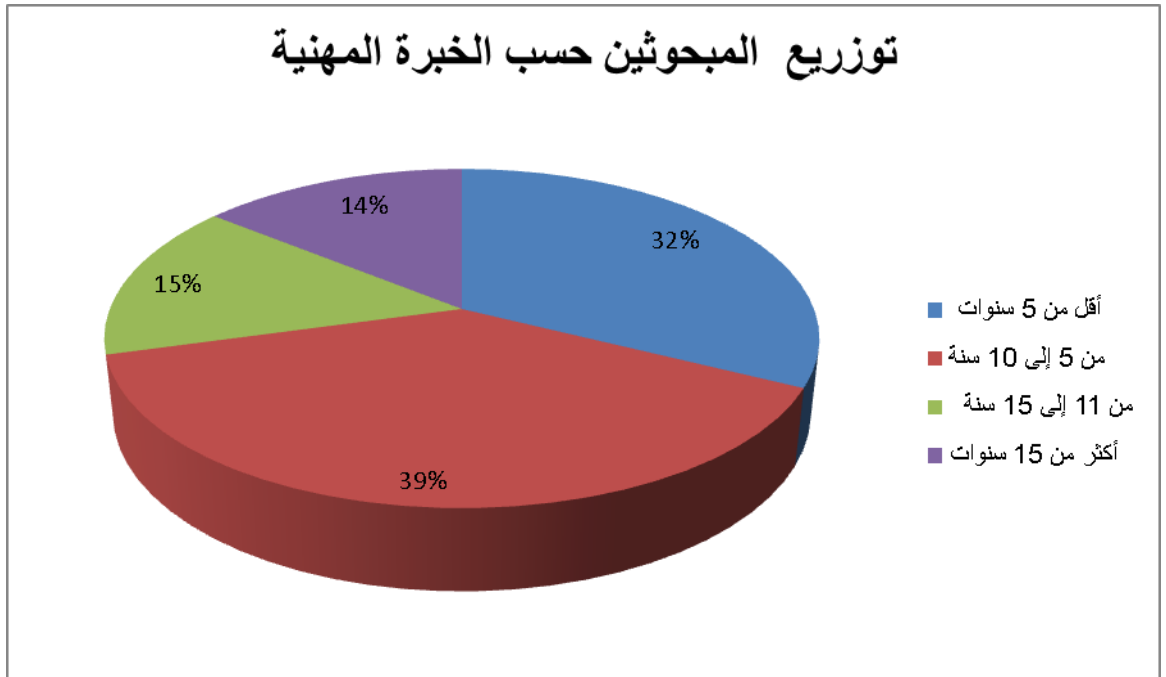
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	39	%32.5

من 5 إلى 10 سنة	46	38.3%
من 11 إلى 15 سنة	18	15%
أكثر من 15 سنوات	17	14.2%
المجموع	120	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن الخبرة المهنية للفئة من 5 إلى 10 سنوات جاءت بنسبة 38.3% ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 32.5% فيما تليها الفئة من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 15% وبعدها تليها الفئة أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 16%.

الشكل رقم 12: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم 09 : يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

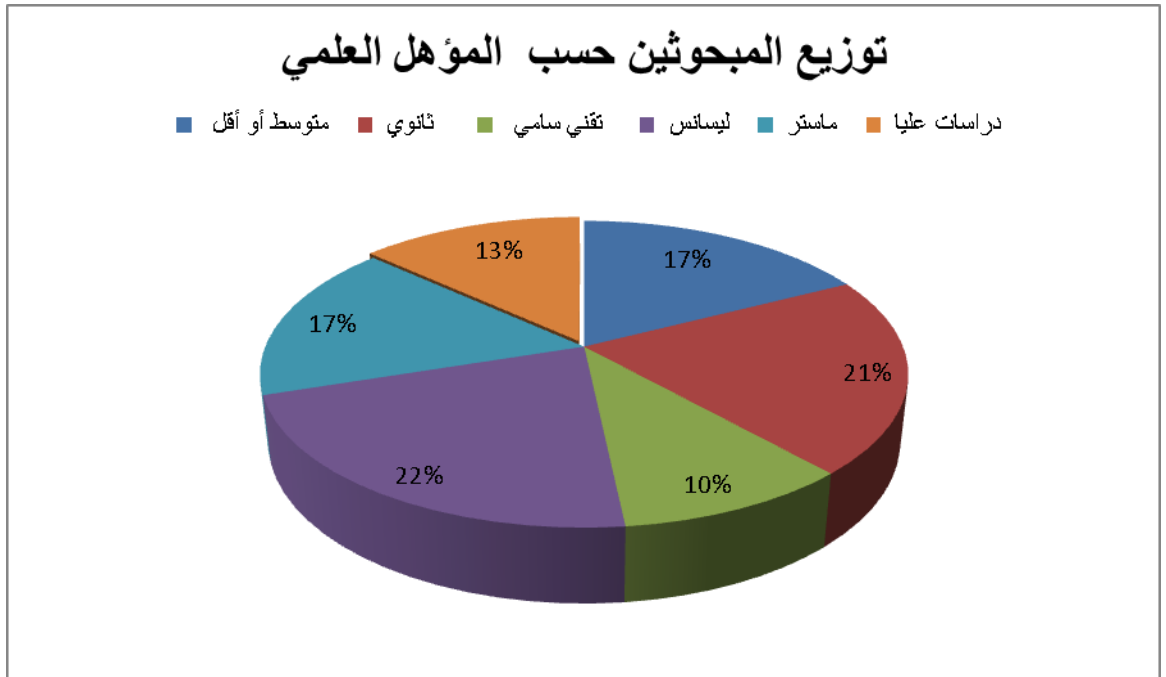
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
17.5%	21	متوسط أو أقل

ثانوي	25	20.8%
تقني سامي	12	10%
ليسانس	26	21.7%
ماستر	20	16.7%
دراسات عليا	16	13.3%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

فيما يخص المؤهل العلمي تشير النتائج الى ان النسبة الاكبر لافراد عينة الدراسة كانت الفئة الحاصلة على شهادة ليسانس بنسبة 21.7% ثم تليها فئة العاملين الذي لديهم مستوى الثانوي بنسبة 20.8% ثم تليها فئة العمال ذو مستوى متوسط بنسبة 17.5% و تليها الفئة المتحصلة على شهادة ماستر بنسبة 16.7%، ثم تليها فئة العمال المتحصلين علىالدراسات العليا بنسبة 13.3% وفي الترتيب الاخير فئة تقني سامي بنسبة 10%.

الشكل رقم 13: توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي



المصدر: من الإعداد الطالبتين

الجدول رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني

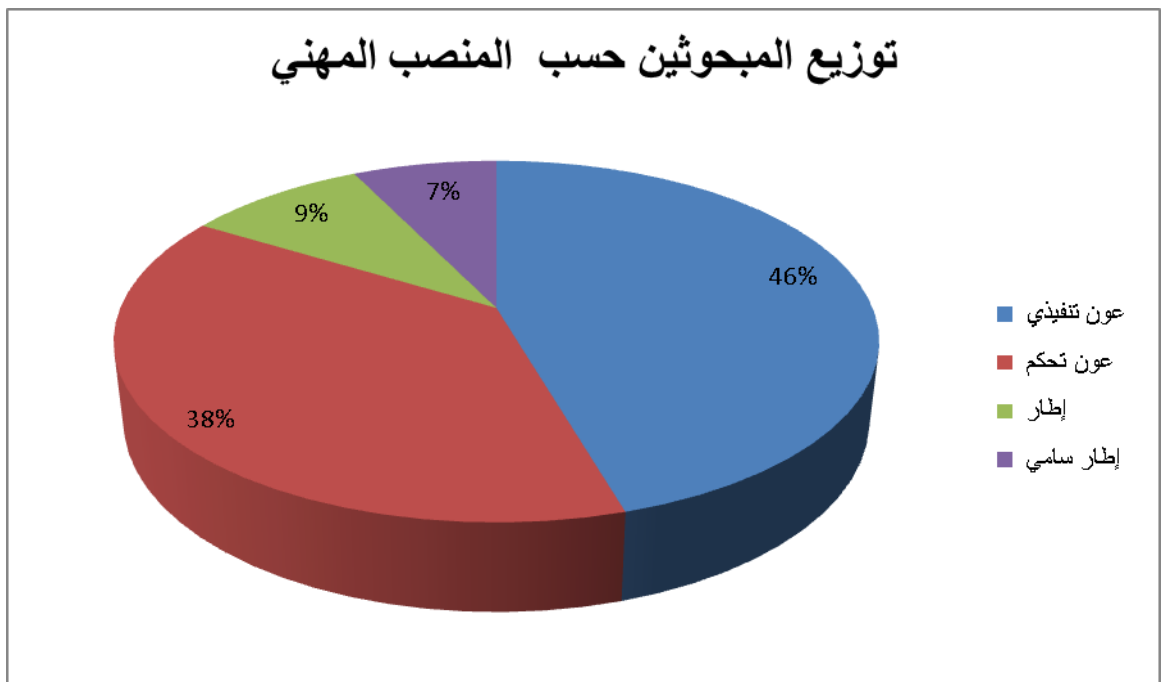
المنصب المهني	التكرارات	النسبة المئوية
---------------	-----------	----------------

60	50%	عون تنفيذي
42	42%	عون تحكم
10	10%	إطار
38	8%	إطار سامي
120	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excil

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث عون تنفيذي وذلك بنسبة 50% يرتبط بطبيعة العمل على غرار اعوان امن و عمال النظافة ،اما نسبة عون التحكم فقدت ب 42 % وتليها نسبة إطار 10 % وتليها نسبة إطار سامي 08%.

الشكل رقم 14 : توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني



المصدر من الإعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تصميم البرامج

جدول رقم 11: مجال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تقيس دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة EIMS ولاية عين الدفلى.

الرقم	العبارات	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		ت	%	ت	%	ت
تصميم البرامج التكوينية						
01	ترى المؤسسة ان العامل بحاجة دائمة الى البرامج التكوينية	17	14.2	19	15.8	20
02	تسعى المؤسسة دائما الى تحديد فئة العاملين المحتاجين الى البرامج التكوينية	7	5.8	17	14.2	21
03	يتم دراسة احتياجات البرامج التكوينية على حساب الأداء	12	10	17	14.2	17
04	تصمم المؤسسة برامج تكوينية تتوافق مع متطلبات وظيفتك	10	8.3	24	20.0	20
تنفيذ البرامج التكوينية						
05	البرامج التكوينية التي قمت بها ساعدتك على تحسين جودة اداءك	20	16.7	19	15.8	20
06	يتم التنوع في اختيار طرق وأساليب التكوين	12	10	28	23.3	21
07	التكوين خارج المؤسسة يساعدك على اكتساب المعارف احسن من الداخل	17	14.2	14	11.7	45
08	الوقت الزمني المحدد للبرامج التكوينية كافي للتحكم في أساليب العمل الجديدة	23	19.2	27	22.5	11
09	تتميز البرامج التكوينية بالبساطة وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات الحاصلة	20	16.7	20	16.7	22

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات SPSS 24v

من خلال الجدول رقم 09 نستخلص مايلي

العبارة 01: ترى المؤسسة ان العامل بحاجة دائمة الى البرامج التكوينية: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 48.3% و بعبارة موافق بشدة كانت النسبة 16.7% ، وكما نلاحظ بالنسبة لغير موافق بنسبة 15.8% و غير موافق بشدة كانت النسبة 14.2%، أما بالنسبة للمحايد كانت بنسبة 5% فكانت هذه نسبة قليلة وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.53 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.77 ما يدل تجانس الإجابات .

وهذا يفسر أن عمال مؤسسة العتاد الصحي بمليانة EIMS ولاية عين الدفلى بحاجة إلى البرامج التكوينية للقيام بمهامهم بشكل افضل .

العبارة 02: تسعالمؤسسة دائما الى تحديد فئةالعاملين المحتاجين الى البرامج التكوينية: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة اجابو بعبارة موافق بنسبي 46.7% و بعبارة موافق بشدة بنسبة 17.5 % اما بالنسبة للمحايد كانت بنسبة 15.8% و نلاحظ انه بالنسبة لغير موافق كانت بنسبة 14.2 % و غير موافق بشدة بنسبة 5.8 % وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.53 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.77 ما يدل تجانس

الإجابات . **العبارة 03:** يتم دراسة احتياجات البرامج التكوينية على حساب الأداء: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 49.2% و بعبارة موافق بشدة بنسبة 14.2% و عبارة غير موافق بنسبة 14.2 % اما بالنسبة للمحايد كانت بنسبة 12.5 و تليها عبارة غير موافق بشدة بنسبة 10% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.77 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.88 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 04: تصمم المؤسسة برامج تكوينية تتوافق مع متطلبات وظيفتك: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 44.2% و بعبارة غير موافق 20% ، ، وكما نلاحظ بالنسبة لعبارة موافق بشدة كانت بنسبة 16.7% أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 10.8% فكانت هذه نسبة ، وبعدها غير موافق اطلاقا كانت بنسبة 8.3% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.60 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.79 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 05: البرامج التكوينية التي قمت بها ساعدتك على تحسين جودةادائك: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 42.5% و بعبارة موافق بشدة 16.7% و عبارةغير موافق اطلاقا بنسبة 16.7% ايضا ، وكما نلاحظ بالنسبة لغير موافق 15.8% وبعدها محايد بنسبة قليلة تقدر ب8.3% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.49 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.59 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 06 : يتم التنويعي اختيار طرق وأساليب التكوين: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 39.2% و بعبارة غير موافق 23.3% ، وكما نلاحظ بالنسبة لموافق بشدة كانت بنسبة 17.5%وبعدها غير موافق اطلاقا و محايد بنفس النسبة 10% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.52 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.75 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 07:التكوين خارج المؤسسة يساعدك على اكتسابالمعارف احسنمن الداخل: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بشدة بنسبة 37.5% وتليها عبارة موافق بنسبة 29.2%، ثم عبارة غير موافق اطلاقا بنسبة 14.2% وبعدها غير موافق بنسبة 11.7% و اخيرا المحايد بنسبة 7.5% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.49 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.69 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 08:الوقت الزمني المحدد للبرامج التكوينيةكافيللتحكم في أساليب العملالجديدة: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 37.5% و بعبارة غير موافق 22.5%،تليها نسبة 19.2% بالنسبة لعبارة غير موافق اطلاقا، وكما نلاحظ بالنسبة للمحايد 11.7% وبعدها وموافق بشدة كانت نسبة 9.2% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.44 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.55 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 09 :تتميزالبرامجالتكوينيةبالبساطةوقدرتهمعلى التكيف مع المتغيرات الحاصلة: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 40% و بعبارة موافق بشدة 18.3% كما نلاحظ ان لعبارة غير موافق وغير موافق اطلاقا نفس النسبة 16.7% ،أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8.3% فكانت هذه نسبة قليلة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.44 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.54 ما يدل تجانس الإجابات.

الجدول رقم 12: مكونات

مكونين	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
10	24	20	21	17.5	12	10	52	43.3	11	9.2
11	10	8.3	22	18.3	21	17.5	51	42.5	16	13.3
12	10	8.3	23	19.5	18	15	36	30	33	27.5
13	13	10.8	27	22.5	10	8.3	35	29.2	35	29.5

العبارة 10: يتميز المكون بالخبرة اللازمة والمعرفة الشاملة بموضوع التكوين: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 43.3%، ثم تليها نسبة 20% لعبارة غير موافق بشدة، وكما نلاحظ بالنسبة لغير موافق 17.5% وبعدها محايد بنسبة 10% و من ثم موافق بشدة بنسبة 9.2% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.52 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمتها كانت 0.42 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 11: لدى المكون المعلومة اللازمة للتخطيط والتنظيم وتقييم كل البرامج التكوينية: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 42.5% و بعبارة غير موافق 18.3%، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 17.5%، وكما نلاحظ بالنسبة للموافق بشدة كانت بنسبة 13.3% وبعدها غير موافق اطلاقاً بنسبة 8.3% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.42 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمتها كانت 0.66 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 12: المكون اذا كان من داخل المؤسسة يكون متفهم اكثر لاحتياجات التكوينية: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية اغفراد العينة أجابوا بعبارة موافق 30% و بعبارة موافق بشدة بنسبة 27.5%، ثم تليها عبارة غير موافق بنسبة 19.5%، وكما نلاحظ بالنسبة للمحايد 15% وبعدها غير موافق اطلاقاً بنسبة 8.3% وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.44 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمتها كانت 0.55 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 13: اذا كان المكون من الخارج يزداد من خبرات المتكون: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بعبارة موافق بشدة و بعبارة موافق بنسبة 29.2%، وكما نلاحظ بالنسبة لغير موافق كانت بنسبة 22.5% وبعدها عبارة غير موافق اطلاقاً بنسبة 10.8% و في الاخير اخر نسبة كائن للمحايد 8.3% وبالنظر إلى المتوسط

الحسابي فكان 0.33 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.58 ما يدل تجانس الإجابات .

المحور الثالث : تقييم البرنامج التكويني

الجدول رقم 13: تقييم البرنامج التكويني

تقييم البرنامج التكويني		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
14	يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر	30	25	24	20	14	11.7	42	35
15	المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية تقييم البرامج التكوينية بهدف تطويرها وتحسينها	11	9.2	15	12.5	21	17.5	56	46.7
16	تعمل عملية التقييم نقاط القوة والضعف التكوينية	15	12.5	11	9.2	22	18.3	41	34.2

العبارة 14: يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 35% و بعبارة غير موافق اطلاقا بنسبة 25% ، أما بالنسبة غير موافق كانت بالنسبة 20% ، وكما نلاحظ بالنسبة للمحايد كان بنسبة 35% وبعدها موافق بشدة كانت نسبة 8.3% وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.22 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.40 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 15: المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية تقييم البرامج التكوينية بهدف تطويرها وتحسينها: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق بنسبة 46.7% و بعبارة محايد بنسبة 17.5% ، وبعدها موافق بشدة كانت نسبة 14.2%، و بعبارة غير موافق بنسبة 12.5% وكان بعبارة غير موافق اطلاقا كانت بنسبة 9.2%، وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.66 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.88 ما يدل تجانس الإجابات.

العبارة 16: تعمل عملية التقييم نقاط القوة والضعف التكوينية: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة موافق كانت بنسبة 34.2%، و بعبارة موافق بشدة بنسبة 25.8% ، أما بالنسبة للمحايد كانت بنسبة 18.3% ، و بعبارة غير موافقا اطلاقا بنسبة 12.5% ، و بعبارة غير موافق بنسبة 9.2% هذه نسبة قليلة ، ، وكما نلاحظ بالنسبة كانت ، وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.65 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمه كانت 0.58 ما يدل تجانس الإجابات .

الجزء الثالث : تقييم الأداء

الجدول رقم 14: تقييم الاداء

تقييم الاداء		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
17	مشاركتي في وضع الأهداف يساعدي على تحقيق إنتاجية أعلى	23	19.2	8	6.7	15	12.5	59	49.5	15	12.5
18	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره	7	5.8	22	18.3	14	11.7	59	49.5	18	15
19	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد	11	9.2	11	9.2	10	8.3	53	44.2	35	29.2
20	أتجز المهام الموكلة لي وفقا للمعايير المحددة	14	11.7	13	10.8	12	10	56	46.7	25	20.8
21	استغل كافة فريق عمل يشعرني بالرضا	10	8.3	26	21.7	12	10	45	37.5	27	22.5
22	العمل ضمن فرق عمل يشعرني بالرضا	28	23.3	20	16.7	10	8.3	18	15	44	36.7

العبارة 17 : مشاركتي في وضع الأهداف يساعدي على تحقيق إنتاجية أعلى: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بعبارة الموافق كانت بنسبة 49.5% وبعدها غير موافقا إطلاقا بنسبة 19.2% و بعبارة ، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 12.5% ، موافق بشدة كانت بنسبة 12.5% وكما نلاحظ بعبارة غير موافق 6.7% فكانت هذه نسبة قليلة وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.76 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمته كانت 0.99 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 18: أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة الموافق كانت بنسبة 49.5% و بعبارة غير موافق 18.3%، وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 15% أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 11.7% غير موافقا إطلاقا بنسبة 5.8% فكانت هذه نسبة قليلة ، وكما نلاحظ بالنسبة وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.76 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمته كانت 0.99 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 19 :أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة الموافق كانت بنسبة 44.2% وبعدها موافق بشدة كانت بنسبة 29.5% اما بعبارة غير موافقا إطلاقا بنسبة 9.2% و بعبارة غير موافق 9.2% ،أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8.3% فكانت هذه نسبة قليلة ، وكما نلاحظ بالنسبة وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.66 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي

يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمتها كانت 0.81 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 20: أنجز المهام الموكلة لي وفقا للمعايير المحددة: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة الموافق كانت بنسبة 46.7% وبعدها موافق بشدة كانت نسبة 20.8% غير موافقا إطلاقا بنسبة 11.7% و بعبارة غير موافق 10.8%، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 10% فكانت هذه نسبة قليلة، وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.66 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمتها كانت 0.53 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 21: استغل كافة فرق عمل يشعرني بالرضا: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة الموافق كانت بنسبة 37.5% وبعدها موافق بشدة كانت نسبة 22.5% بعبارة غير موافق 21.7%، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 10% وبعبارة غير موافقا إطلاقا بنسبة 8.3% و فكانت هذه نسبة قليلة، وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.65 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمتها كانت 0.58 ما يدل تجانس الإجابات .

العبارة 22: العمل ضمن فريق عمل يشعرني بالرضا: نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن غالبية افراد العينة أجابوا بعبارة الموافق كانت بنسبة 44% وبعدها موافق بشدة كانت نسبة 36.7% وبعبارة غير موافقا إطلاقا بنسبة 23.3% و بعبارة غير موافق 16.7%، أما بالنسبة للمحايد كانت بالنسبة 8.3% فكانت هذه نسبة قليلة، وينظر إلى المتوسط الحسابي فكان 0.86 فهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول عبارة موافق وهذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي وأما الانحراف المعياري فقيمتها كانت 0.99 ما يدل تجانس الإجابات .

اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات

أولا : اختبار فرضيات الدراسة :

من أجل اختبار العلاقة بين دور التكوين و أداء العاملين بأبعاده ثلاثة (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين وجودة أداء العاملين (جودة العمل المنجز، سرعة العمل المنجز) بالشركة الوطنية للعتاد الصحي، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين محتوى برامج التكوين وتطوير مستوى أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي، توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور وطبيعة المكون نجاح العملية التكوينية وتحسين أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي.)، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 15 : معامل الارتباط بيرسون بين متغير ا دور التكوين و أداء العاملين بأبعاده ثلاثة

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
أبعاد التكوين			
1	جودة أداء العمل المنجز من طرف العمال.	0.42	0.003
2	تطوير مستوى أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي	0.20	0.19
3	دور المكون في تحسين أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي.	0.49	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات v24SPSS

إختبار الفرضية الأولى : توجد علاقة تقاطع بين برامج التكوين وجودة أداء العاملين تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين برامج التكوين وجودة أداء العاملين بمقدار 0.42 عند مستوى دلالة 0.003 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

إختبار الفرضية الثاني : توجد علاقة تقاطع بين برامج التكوين وتطوير مستوى أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين برامج التكوين وتطوير مستوى أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي بمقدار 0.20 عند مستوى دلالة 0.19 وهذا ما يؤكد نفي الفرضية .

إختبار الفرضية الثالثة : توجد علاقة تقاطع بين دور وطبيعة المكون نجاح العملية التكوينية وتحسين أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي أي أن إدارة الجامعة على اقتناع بأن الموظف بحاجة أداء العاملين للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين بمقدار 0.49 عند مستوى دلالة 0.001 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص دور التكوين في تحسين أداء الموارد

البشرية المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE خميس مليانة ولاية عين الدفلى وهذا من خلال :

الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية لمؤسسة العتاد الصحي بمليانة ولاية عين الدفلى

في رفع كفاءة الموظف وتطوير مهارته وتحسين أدائه من خلال تحديد دور التكوين الموارد البشرية .

حيث أن المؤسسة العتاد الصحي تتوافق مع متطلبات الوظيفة ومع التطورات المحيطة ، ونجد أن الإدارة

مؤسسة العتاد الصحي تأخذ بعين الاعتبار أداء الموظفين حيث أن هذا الأخير استفاد من هذه نستنتج دور التكوين

في تحسين أداء الموارد البشرية لتنمية مهاراته ، نجد أيضا أن المؤسسة الصحية تهتم بالتنفيذ أداء العاملين للتدريبات

المخطط لها في فترات زمنية تناسب الموظفين .

كما نجد أيضا أن مؤسسة العتاد الصحي تهتم بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون مع المتدربين و أنه ملتزم دور التكوين أداء العاملين ، من حيث استغلال الوقت و الوسائل، كما ان دور تكوين أداء العاملين تساهم في إكساب الموظف مهارات و معارف جديدة و وجدنا كذلك أن أغلب الموظفين التابعين مؤسسة العتاد الصحي حريصين على الالتزام بأوقات العمل و ملتزمون بالقوانين المؤسسة العتاد الصحي ، و انجاز مهامهم في الوقت المحدد و أن الموظف يستغل كافة الموارد البشرية الإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من دور التكوين أداء العاملين لتقديم أفكار و مقترحات جديدة و تبادل لأفكار.

لكن رغم النقاط الايجابية التي استنتجتها نجد أن العتاد الصحي ، تعمل على دور التكوين أداء الموارد البشرية التي ترفع من معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف والنقطة السلبية الثانية هي أن المؤسسة العتاد الصحي ، تهتم بأراء موظفيها عند اتخاذ القرارات كما أنها ال تدعم كثيرا في خلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين حتى تولد لهم الشعور أداء العاملين أي خلق لديهم ما يسمى دور التكوين أداء الموارد البشرية .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الاستبيان ،الذي يشمل عينة تتكون من 120 عامل ، ومن خلال الاستقراء الشامل لاجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة ، يمكن الاستنتاج بان التكوين حيز مهم من الاهتمامات الفئة

العمالية في هذه المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح لهما ، او الدور البارز الذي يأتي من خلال الدورات التكوينية المكثفة والمتزامنة مع المتطلبات والتطلعات التكنولوجية اذ يظهر بان الأداء المتناسق داخل المؤسسة ،من بين الوظائف المختلفة ،و بالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز في تقديم الخدمة، فالتكوين المنتظم و المنسق يمكن للاداء ان يتحسن على مستوى ادارة الموارد البشرية وعلى المؤسسة ككل.

ان الاهتمام مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي دليل على السعي الى تحسين كفاءة العامل التي تساهم في تحسين نوعية الخدمة.

خاتمة

تشهد المؤسسات اليوم تطورا كبيرا، ومنافسة حادة تحتم عليها محاولة استعمال شتى الطرق والأساليب المناسبة لتبقى على تقدمها ولتحافظ على مكانتها واستمراريتها ومن خلال بحثنا هذا تظهر الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة، حيث أصبحت ضرورة لحياة المؤسسة ، طالما تحرص على تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها ان تحقق التطور و التوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حاليا ، وعملة التكوين كما سبق وذكرنا تعد احدى الوسائل التي تمكن المؤسسة من استغلال هذه الطاقة بكفاءة وفعالية ، وذلك باكتساب المورد البشري مختلف المعارف والمهارات والقدرات وتحقيق أهدافها المسطرة.

ركزنا في بحثنا هذا على التكوين والأداء وترابطهم فهم اكثر استخداما في العديد من المؤسسات الناجحة لتحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل، فعملية التكوين أصبحت تحتل مركزا هاما في المؤسسات الوطنية والأجنبية ، حيث يعتبر من اهم السبل في تطوير خدماتها وتحقيق أهدافها والمحافظة على ديمومتها واستمرارها ، كما يهدف تكوين العمال الى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء.

ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه وتطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة، وهذا دفع المؤسسات الى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول وادراكها ان الفرد مورد يجب استغلاله أحسن، وان التكوين استثمار منتج وليس جامد.

ومن خلال دراستنا للتكوين ومعرفة أثره على أداء المورد البشري في الجانب النظري، ومن خلال دراستنا لواقع التكوين في المؤسسة الوطنية للعاد الصحي، تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج التي ساعدت على اختيار فرضيات الدراسة، كذلك قمنا بتقديم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية.

1-النتائج

توصلنا من خلال بحثنا الى النتائج التالية:

الجانب النظري:

-يرتكز التكوين على تحديد الاحتياجات، تصور البرامج وتنفيذها وتقييم مدى فعاليتها.

-التكوين عملية دائمة وضرورية بالنسبة للعاملين والمؤسسة.

-يتطلب من كل مكون ان يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها في أحسن الطرق لكي يجني منها للفائدة تساعده في العمل.

-تظهر الاثار الإيجابية من خلال مدى استيعاب العامل وتأثره أي من خلال اداءه.

-ان عملية التكوين تولد الرغبة لدى العاملين في تقديم أداء متميز.

-الاثار على البرامج التكوينية

-الاثار على جودة العاملين

-الاثار على أداء العاملين.

الجانب التطبيقي:

- تولي المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي أهمية كبيرة لعملية التكوين حيث تهدف من خلالها الى تحسين مستوى الاداء وكذا التقليل من حوادث العمل، تحسين الجودة، والتشجيع على الابداع.

-تعتمد المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي في تكوين عمالها على نوعين من التكوين، تكوين داخلي وتكوين خارجي.

-التكوين يؤدي الى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة.

-التكوين يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

-كما توصلت دراستنا الى وجود علاقة تقاطع بين برامج التكوين وجودة أداء العاملين تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين برامج التكوين وجودة أداء العاملين بمقدار 0.42 عند مستوى دلالة 0.003 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

-كما توصلت أيضا الى وجود علاقة تقاطع بين برامج التكوين وتطوير مستوى أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين برامج التكوين وتطوير مستوى أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي بمقدار 0.20 عند مستوى دلالة 0.19 وهذا ما يؤكد نفي الفرضية.

-توجد علاقة تقاطع بين دور وطبيعة المكون نجاح العملية التكوينية وتحسين أداء العاملين بالشركة الوطنية للعتاد الصحي أي أن إدارة الجامعة على اقتناع بأن الموظف بحاجة أداء العاملين للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين بمقدار 0.49 عند مستوى دلالة 0.001 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

التوصيات:

-ان دراسة اهداف التكوين في المؤسسات المختلفة، تعبر على جانب كبير من الأهمية و يجب ان يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمنظمة و الأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند الى التكوين و اهداف العمل و مدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة اهداف العمل.

-تحسيس عمال المؤسسة بمختلف فئاتهم بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد والمؤسسة ككل.
-وقد يكون من المفيد دراسة الوسائل التكوينية التي تستخدم في برامج التكوين المختلفة و التعرف على الدور الذي تلعبه في عملية التكوين من حيث تسهيل نقل المعلومات و جذب انتباه المتكويين و مساعدتهم على الفهم والاستيعاب.

-ترسيخ ثقافة "ان العامل الذي يخطئ هو العامل المبادر الساعي للتعلم وليس العكس ".ولا يجب مقابلة خطئه بالعقاب.

قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب

ا-باللغة العربية

- 1- فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، ط31، 1986 .
- 2- محمود فهمي، نظرات في التطبيق، علوم الادارة الحديثة في الاعمال، عالم الكتب، مصر، 101975.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية-الاسكندرية، مصر. 111995
- 4- محمد رفيق الطيب-مدخل للتسيير_أساسيات،وظائف،تقنيات،الجزء 2 -ديوان ومطبوعات الجامعية الجزء2-1995.
- 5- السيد عليوة، " تحديد الاحتياجات التدريبية"، سلسلة تنمية المهارات، إبرتاك للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 6- راوية محمد حسن ، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999 -14
- 7- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000
- 8- أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983
- 9- كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ط2، 2000.
- 10- سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ،عمان، الأردن، 2003.
- 11- مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية"، ط3 ،دار الشروق، عمان، 2005
- 12- عبدالباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2008.
- 13- توفيق عبد الرحمان، " العملية التدريبية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، القاهرة، مصر، 2002.

- 14- عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط2 ،دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
- 15- محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 16- نبيل الحسيني النجار، ادارة الموارد البشرية ،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
- 17- بلال خلف السكارنة، التدريب الاداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009 24 -
- 18- وجدي حامد حجازي، "التدريب في القرن الحادي والعشرين"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 19- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1999.
- 20- راوية الحسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 272000.
- 21- راوية على غربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 22- الحسين احمد عبد الله، علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية عسكرية، الرياض، 1994.
- 23- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 301995.
- 24- عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، 2009
- 25- محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
- 26- نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 27- محمد البرادعي البسيوني، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الاتراك للطباعة والنشر، عمان، 2006.
- 28- خضير كاظم حمود ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

- 29- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار العالم الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 30- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006
- 31- الصديق منصور بوسنينة سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها مهامها، الطبعة الأولى أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003.
- 32 محمد فاتح الصالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 33- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الافراد، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 34- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 35- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" مجموعة النيل العربية، مصر 2008
- 36- علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 37- سهيلة محمد عباس علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 38- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
- 39- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 40- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية محل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- 42- خليل محمد محسن الشماع خيضر كاظم حمودة، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.

43- عبد الغفار حنفي، اساسيات إدارة منظمات الاعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 472006.

44- عبد الغفارحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية بربوت، لبنان، 51991.

45- خيري خليل الجميلي،التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ،دط.

46- احمد عادل راشد، مذكرات في ادارة الافراد، دار النهضة العربية،بيروت،71981

47- صلاح الشنواتي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر الاسكندرية،مصر،1987.

48- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية،مصر،2007.

ب-باللغة الأجنبية:

1-pierre casse. la formation performante offices. des publications universitaires centrale Benaknon. Alger1994.

2- Wearther J.R la gestion des ressources humaines, canada 1990 .

3- Christian Batal , la gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2eme édition , édition d'organisation 2000 .

4- Benard Matory, danailcrazet , gestion des ressources humaines pilotage social performance, 6eme édition, dunod, paris, 2005.

5-Benard Matory, danailcrazet,op-cit, p:171

2-المذكرات :

1- جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة (غير منشورة ،) 2009/2008.

2- كمال طايطي، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة ،العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2003.

3-عبد عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر بحث الحصول على شهادة ماجستير في القانون ،فرع الدارة و المالية ،جامعة الجزائر،2002/2001

- 4- عبد العزيز عبد الله آل ملهي، " الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008
- 5- بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 6- عبدالله محمد الحسائي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان 2011.
- 7- حاتم علي حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003
- 8- الربيع بوعريوة، تاثير التدريب على الانتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و التجارية احمد بوقرة بومرداس.
- 9- الياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث السنة الثانية ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006.
- 10- بلال كرامش، أثر التدريب علنا لأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
- 11- رواية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.
- 12- الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009.

3-المجلات:

- 1-الشيخ الداوي،تحليل التدريب والتحفيزعلى تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية،مجلة الباحث،جامعة الجزائر،العدد6.
 - 2-ابراهيمى عبد الله،حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد07جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005
 - 3-نس ميا واخرون، قياس أثر التدريب في اداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد الواحدة ثلاثون، العدد الاول، سوريا، 2009
 - 4-صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة، مجلة كلية الاداب والعلوم الإنسانية، العدد السابع، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2010.
 - 5-زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة واثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد الثامن العدد الأول، الأردن، 2002 .
 - 6-بطرس الشكر لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندقى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008
 - 7-رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة الباحث العدد الحادي عشر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 4- الملتقيات:
- 1-صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى النظم المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، الواقع والتحديات،المعهد الوطني للتجارة، الجزائر.

الملاحق



الاستبيان:

جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تحية خالصة : أما بعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص" إدارة أعمال" يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تهدف من خلاله إلى معرفة أرائكم حول موضوع "دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري"

لذا نرجو منكم تقديم يد العون ومساعدتنا في إنجاح هذا البحث بتعبئة هذا الاستبيان والإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيه بوضع علامة (X) أمام الجواب المناسب
علما أن المعلومات لن تقدم إلا لغرض البحث العلمي ونرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم معنا

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر انثى
- (2) العمر: اقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 41-50 سنة اكبر من 50 سنة
- (3) سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة اكثر من 15 سنة
- (4) المؤهل العلمي: متوسط او اقل ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر دراسات عليا
- (5) المنصب المهني: عون تنفيذي عون تحكم اطار اطار سامي

الجزء الثاني: برامج التكوين

المحور الأول: تصميم البرامج

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة العتاد الصحي بمليانة EIMS ولاية عين الدفلى

الرقم	العبارات	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تصميم البرامج التكوينية						
01	ترى المؤسسة ان العامل بحاجة دائمة الى البرامج التكوينية					
02	تسعى المؤسسة دائما الى تحديد فئة العاملين المحتاجين الى البرامج التكوينية					
03	يتم دراسة احتياجات البرامج التكوينية على حساب الأداء					
04	تصمم المؤسسة برامج تكوينية تتوافق مع متطلبات وظيفتك					
تنفيذ البرامج التكوينية						
05	البرامج التكوينية التي قمت بها ساعدتك على تحسين جودة اداءك					
06	يتم التتبع في اختيار طرق وأساليب التكوين					
07	التكوين خارج المؤسسة يساعدك على اكتساب المعارف احسن من الداخل					
08	الوقت الزمني المحدد للبرامج التكوينية كافي للتحكم في أساليب العمل الجديدة					
09	تتميز البرامج التكوينية بالبساطة وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات الحاصلة					

المحور الثاني: مكوّنين

الرقم	العبارات	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مكوّنين						
10	يتميز المكون بالخبرة اللازمة والمعرفة الشاملة بموضوع التكوين					
11	لدى المكون المعلومة اللازمة للتخطيط والتنظيم وتقييم كل البرامج التكوينية					

					المكون اذا كان من داخل المؤسسة يكون متفهم اكثر لاحتياجات التكوينية	12
					اذا كان المكون من الخارج يزداد من خبرات المتكون	13

المحور الثالث: تقييم برامج التكوين

					تقييم برامج التكوين	
					يقوم المسؤولون بتقييم عملية التكوين بشكل مستمر	14
					المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية تقييم البرامج التكوينية بهدف تطويرها وتحسينها	15
					تعمل عملية التقييم على تحديد نقاط القوة والضعف للبرامج التكوينية	16

الجزء الثالث: تقييم الأداء

					تقييم الأداء	17
					مشاركتي في وضع الأهداف يساعدني على تحقيق إنتاجية اعلى	18
					أحاول دائما تحسين ادائي للافضل وتطويره	19
					احرص على انجاز العمل في الوقت المحدد	20
					انجز المهام الموكله لي وفقا للمعايير المحددة	21
					استغل كافة الموارد المتاحة لانجاز عملي	22
					العمل ضمن فرق عمل يشعرني بالرضا	23

EFFECTIF PAR GROUPE SOCIO-PROF. ET PAR SECTION ACTIF

2017

STRUCTURE	GROUPE SOCIO-PROFESSIONNELS					ENSEMBLE
	CADRE DIR.	CADRES SUP.	CADRES M.	MAITRISE	EXECUTANT	
DIRECTION GEN.	1	2	4	1		8
ADMOP			1	6	6	13
COMPTABILITE			1	3		4
PRODUCTION		1	4	14	16	35
MAINTENANCE			3	16	3	22
S. QUALITE				1	2	3
S. COMMERC.				4	3	7
S. APPRO.			1	4	1	6
S. SECURITE			1	6	21	28
TOTAL	1	4	18	55	67	175

```
FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر الخبرة المؤهل المنصب س1 س2 س3 س4 س5 س6
س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE KURTOSIS
SEKURT
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		25-APR-2022 22:02:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\A\Desktop\ إستراتيجية المؤسسة في مواجهة الأزمات دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري دور التكوين في تحسين أداء المورد البشري.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	120
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر الخبرة المؤهل المنصب س 1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س 9 س 10 س 11 س 12 س 13 س 14 س 15 س 16 س 17 س 18 س 19 س 20 س 21 س 22 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE KURTOSIS SEKURT /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,11

Statistiques

		الجنس	العمر	الخبرة	المؤهل	المنصب
N	Valide	120	120	120	120	120
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,3417	2,2750	2,1083	3,3917	1,7167
Médiane		1,0000	2,0000	2,0000	4,0000	1,5000
Mode		1,00	2,00	2,00	4,00	1,00
Ecart type		,47626	,84974	1,01911	1,69178	,88102
Variance		,227	,722	1,039	2,862	,776
Kurtosis		-1,569	-,562	-,718	-1,287	,747
Erreur standard de Kurtosis		,438	,438	,438	,438	,438
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		2,00	4,00	4,00	6,00	4,00

Statistiques

		تسعى المؤسسة دائما إلى	يتم دراسة إحتياجات	تصمم المؤسسة برامج
		تري المؤسسة أن العامل	تحديد فئة العاملين	تكوينية تتوافق مع
		بحاجة دائمة إلى البرامج	المحتاجين إلى البرامج	متطلبات وظيفتك
		التكوينية	التكوينية	حساب الأداء
N	Valide	120	120	120
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,3750	3,5583	3,4333
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00

Ecart type	1,32248	1,11367	1,19335	1,21956
Variance	1,749	1,240	1,424	1,487
Kurtosis	-,889	-,234	-,456	-,816
Erreur standard de Kurtosis	,438	,438	,438	,438
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		البرامج التكوينية التي قمت بها ساعدتك على تحسين جودة أدائك	يتم التنوع في إختيار طرق وأساليب التكوين	تكوين خارج المؤسسة يساعدك على إكتساب المعارف أحسن من الداخل	الوقت الزمني المحدد للبرامج التكوينية كافي للتحكم في أساليب العمل الجيدة
N	Valide	120	120	120	120
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2667	3,3083	3,6417	2,9500
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Mode		4,00	4,00	5,00	4,00
Ecart type		1,36421	1,28204	1,44243	1,32113
Variance		1,861	1,644	2,081	1,745
Kurtosis		-1,107	-1,096	-,862	-1,326
Erreur standard de Kurtosis		,438	,438	,438	,438
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		تتميز البرامج التكوينية بالبساطة وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات الحاصلة	يتميز المكون بالخبرة الازمة والمعرفة الشاملة بموضوع التكوين	لدى المكون المعلومة الازمة للخطيط و التنظيم وتقيم كل البرامج التكوينية	المكون إذا كان من داخل المؤسسة يكون متفهم اكثر لاحتياجات التكوينية
N	Valide	120	120	120	120
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2667	3,0417	3,3417	3,4917
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,38256	1,33722	1,17033	1,30285
Variance		1,911	1,788	1,370	1,697
Kurtosis		-1,162	-1,288	-,708	-1,011
Erreur standard de Kurtosis		,438	,438	,438	,438
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		إذا كان المكون من الخارج يزداد من خبرات المتكون	يقوم المسؤولون بتقديم عملية التكوين بشكل مستمر	المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية تقديم البرامج التكوينية بهدف تطويرها وتحسينها	تعمل عملية التقديم على تحديد نقاط القوة والضعف للبرامج التكوينية
N	Valide	120	120	120	120
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,4333	2,8167	3,4417	3,5167
Médiane		4,0000	3,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00 ^a	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,39467	1,36575	1,15806	1,30920
Variance		1,945	1,865	1,341	1,714
Kurtosis		-1,244	-1,434	-,314	-,629
Erreur standard de Kurtosis		,438	,438	,438	,438
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		مشاركتي في وضع الأهداف يساعدني على تحقيق إنتاجية أعلى	احاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد	أنجز المهام الموكلة لي وفقا للمعايير المحددة
N	Valide	120	120	120	120
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2917	3,4917	3,7500	3,5417
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,32459	1,13015	1,23159	1,26289
Variance		1,755	1,277	1,517	1,595
Kurtosis		-,782	-,495	,077	-,387
Erreur standard de Kurtosis		,438	,438	,438	,438
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

Statistiques

		أستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز عملي	العمل ضمن فرق عمل يشعرنني بالرضا
N	Valide	120	120
	Manquant	0	0
Moyenne		3,4417	3,2500
Médiane		4,0000	4,0000
Mode		4,00	5,00
Ecart type		1,28204	1,63599

Variance	1,644	2,676
Kurtosis	-1,010	-1,615
Erreur standard de Kurtosis	,438	,438
Minimum	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	79	65,8	65,8	65,8
	أنثى	41	34,2	34,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	22	18,3	18,3	18,3
	من 30-40 سنة	52	43,3	43,3	61,7
	من 41-50 سنة	37	30,8	30,8	92,5
	أكبر من 50 سنة	9	7,5	7,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	39	32,5	32,5	32,5
	من 5-10 سنوات	46	38,3	38,3	70,8
	من 11-15 سنة	18	15,0	15,0	85,8
	أكثر من 15 سنة	17	14,2	14,2	100,0

Total	120	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط أو أقل	21	17,5	17,5	17,5
	ثانوي	25	20,8	20,8	38,3
	تقني سامي	12	10,0	10,0	48,3
	ليسانس	26	21,7	21,7	70,0
	ماجستير	20	16,7	16,7	86,7
	دراسات عليا	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذي	60	50,0	50,0	50,0
	عون تحكم	42	35,0	35,0	85,0
	إطار	10	8,3	8,3	93,3
	إطار سامي	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

ترى المؤسسة أن العامل بحاجة دائمة إلى البرامج التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	17	14,2	14,2	14,2
	غير موافق	19	15,8	15,8	30,0
	محايد	6	5,0	5,0	35,0
	موافق	58	48,3	48,3	83,3
	موافق بشدة	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة دائماً إلى تحديد فئة العاملين المحتاجين إلى البرامج التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	7	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	17	14,2	14,2	20,0
	محايد	19	15,8	15,8	35,8
	موافق	56	46,7	46,7	82,5
	موافق بشدة	21	17,5	17,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

يتم دراسة إحتياجات البرامج التكوينية على حساب الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	12	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	17	14,2	14,2	24,2
	محايد	15	12,5	12,5	36,7
	موافق	59	49,2	49,2	85,8
	موافق بشدة	17	14,2	14,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

تصمم المؤسسة برامج تكوينية تتوافق مع متطلبات وظيفتك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	10	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	24	20,0	20,0	28,3
	محايد	13	10,8	10,8	39,2
	موافق	53	44,2	44,2	83,3
	موافق بشدة	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

البرامج التكوينية التي قمت بها ساعدتك على تحسين جودة أدائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	20	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	19	15,8	15,8	32,5
	محايد	10	8,3	8,3	40,8
	موافق	51	42,5	42,5	83,3

موافق بشدة	20	16,7	16,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

يتم التنوع في إختيار طرق وأساليب التكوين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	12	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	28	23,3	23,3	33,3
	محايد	12	10,0	10,0	43,3
	موافق	47	39,2	39,2	82,5
	موافق بشدة	21	17,5	17,5	100,0
Total		120	100,0	100,0	

تكوين خارج المؤسسة يساعدك على إكتساب المعارف أحسن من الداخل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	17	14,2	14,2	14,2
	غير موافق	14	11,7	11,7	25,8
	محايد	9	7,5	7,5	33,3
	موافق	35	29,2	29,2	62,5
	موافق بشدة	45	37,5	37,5	100,0
Total		120	100,0	100,0	

الوقت الزمني المحدد للبرامج التكوينية كافي للتحكم في أساليب العمل الجيدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	23	19,2	19,2	19,2
	غير موافق	27	22,5	22,5	41,7
	محايد	14	11,7	11,7	53,3
	موافق	45	37,5	37,5	90,8
	موافق بشدة	11	9,2	9,2	100,0
Total		120	100,0	100,0	

تتميز البرامج التكوينية بالبساطة وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات الحاصلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	20	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	20	16,7	16,7	33,3
	محايد	10	8,3	8,3	41,7
	موافق	48	40,0	40,0	81,7
	موافق بشدة	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

يتميز المكون بالخبرة اللازمة والمعرفة الشاملة بموضوع التكوين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	24	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	21	17,5	17,5	37,5
	محايد	12	10,0	10,0	47,5
	موافق	52	43,3	43,3	90,8
	موافق بشدة	11	9,2	9,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

لدى المكون المعلومة اللازمة للتخطيط والتنظيم وتقييم كل البرامج التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	10	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	22	18,3	18,3	26,7
	محايد	21	17,5	17,5	44,2
	موافق	51	42,5	42,5	86,7
	موافق بشدة	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

المكون إذا كان من داخل المؤسسة يكون متفهم أكثر لاحتياجات التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	10	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	23	19,2	19,2	27,5
	محايد	18	15,0	15,0	42,5
	موافق	36	30,0	30,0	72,5

موافق بشدة	33	27,5	27,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

إذا كان المكون من الخارج يزداد من خبرات المتكون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	13	10,8	10,8	10,8
	غير موافق	27	22,5	22,5	33,3
	محايد	10	8,3	8,3	41,7
	موافق	35	29,2	29,2	70,8
	موافق بشدة	35	29,2	29,2	100,0
Total		120	100,0	100,0	

يقوم المسؤولون بتقديم عملية التكوين بشكل مستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	30	25,0	25,0	25,0
	غير موافق	24	20,0	20,0	45,0
	محايد	14	11,7	11,7	56,7
	موافق	42	35,0	35,0	91,7
	موافق بشدة	10	8,3	8,3	100,0
Total		120	100,0	100,0	

المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية تقديم البرامج التكوينية بهدف تطويرها وتحسينها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	11	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	15	12,5	12,5	21,7
	محايد	21	17,5	17,5	39,2
	موافق	56	46,7	46,7	85,8
	موافق بشدة	17	14,2	14,2	100,0
Total		120	100,0	100,0	

تعمل عملية التقديم على تحديد نقاط القوة والضعف للبرامج التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	15	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	11	9,2	9,2	21,7
	محايد	22	18,3	18,3	40,0
	موافق	41	34,2	34,2	74,2
	موافق بشدة	31	25,8	25,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

مشاركتي في وضع الأهداف يساعدي على تحقيق إنتاجية أعلى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	23	19,2	19,2	19,2
	غير موافق	8	6,7	6,7	25,8
	محايد	15	12,5	12,5	38,3
	موافق	59	49,2	49,2	87,5
	موافق بشدة	15	12,5	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

أحاول دائماً تحسين أدائي للأفضل وتطويره

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	7	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	22	18,3	18,3	24,2
	محايد	14	11,7	11,7	35,8
	موافق	59	49,2	49,2	85,0
	موافق بشدة	18	15,0	15,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقاً	11	9,2	9,2	9,2
	غير موافق	11	9,2	9,2	18,3
	محايد	10	8,3	8,3	26,7
	موافق	53	44,2	44,2	70,8

موافق بشدة	35	29,2	29,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

أنجز المهام الموكلة لي وفقا للمعايير المحددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	14	11,7	11,7	11,7
	غير موافق	13	10,8	10,8	22,5
	محايد	12	10,0	10,0	32,5
	موافق	56	46,7	46,7	79,2
	موافق بشدة	25	20,8	20,8	100,0
Total		120	100,0	100,0	

أستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	10	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	26	21,7	21,7	30,0
	محايد	12	10,0	10,0	40,0
	موافق	45	37,5	37,5	77,5
	موافق بشدة	27	22,5	22,5	100,0
Total		120	100,0	100,0	

العمل ضمن فرق عمل يشعروني بالرضا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق إطلاقا	28	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	20	16,7	16,7	40,0
	محايد	10	8,3	8,3	48,3
	موافق	18	15,0	15,0	63,3
	موافق بشدة	44	36,7	36,7	100,0
Total		120	100,0	100,0	

```

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.
DATASET CLOSE Jeu_de_données2.
RELIABILITY
  /VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س
22س 21س 20س 19س 18س
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		25-APR-2022 22:59:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\A\Desktop\ إستراتيجية المؤسسة في مواجهة الأزمات-ادور التكوين في تحسين أداء المورد البشري-ادور التكوين في تحسين أداء المورد البشري.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	120
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 3 من 2 من 1 من 10 من 9 من 8 من 7 من 6 من 5 من 4 من 16 من 15 من 14 من 13 من 12 من 11 من 22 من 21 من 20 من 19 من 18 من 17 من /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	120	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	22



HOLDING « ELEC EL DIAZAIR »
ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE MATERIEL SANITAIRE
E.I.M – SANITAIRE – SPA

SOCIÉTÉ PAR ACTION AU CAPITAL SOCIAL DE 485 000 000 DA
 SIÈGE SOCIAL : ROUTE DE HAMMAMA. BP 47 MILIANA W. AIN-DEFLA
 TEL N°: (027) 53 51 22/- 53 51 25 FAX N°: (027) 53 51 21 B.P 47 – MILIANA
 E-mail: eims_dg@eimsanitaire.dz
 www.eimsanitaire.dz

Bilan de formation réalisée à l'année 2021

Date de formation	Thème de formation	E	M	C	Nbr Hrs	Organisme	N° Facture	Montant de la Formation
14, 15 et 16 mars 2021	séminaire La gestion des déchets dangereuses			2	48	CNTPP ALGER	N° 23/2021	80 000.00
21, 21 et 22 juin 2021	formation des membres de la commission HSE		1	1	48	CNTPP ALGER	N° F00093/2021	90 000.00
28/02/2021 au 07/04/2021	FALD comptabilité générale 01 er tranche 60 %		1	4	40	INPED Boumerdes	N° 330/2021	236 911.50
27/04/2021 au 22/11/2021	FALD comptabilité générale 02 eme tranche 40 %		//	1	40	INPED Boumerdes	N° 936/2021	157 941.00
08/06/2021 au 02/07/2021	formation agents de sécurité 05 jours	10			400	Ecole le Repère	N° 01/2021	218 000.00
1, 22, et 23 Nov. 2021	Séminaire Management d'équipe 03 jours		4	8	288	CATALYSTE develop	N° 01/2021	210 000.00
		10	6	16	832			
Total								1 000 852.50

Budgets prévisionnel annuel 2 000 000.00

NB / le taux de réalisation 50.04%



Formulaire d'évaluation de Formation

A Remplir par le responsable de la formation :

Titre de la formation: séminaire « Management D'une Equipe »

Date de la Formation (Heures): du 12/05/2011 Au 14/05/2011

Durée de la Formation (Heures): (03) jours total (24 h)

Nom de l'Organisme de Formation : SARL CATALYST DEVELOPPPEMENT

Nom & Prénom du formateur, de la formatrice : MR FERHAT Ahmida

Nom & Prénom : _____

Poste Occupé : _____

Les objectifs de la session sont-ils atteints?

Oui / non / en partie

Indiquez votre degré d'accord à l'égard de chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante.
SVP, formulez vos commentaires pour les aspects obtenant un résultat de 3 et moins.

1 = tout à fait en désaccord 2 = en désaccord 3 = plus ou moins en accord 4 = en accord 5 = tout à fait en accord

J'étais motivé(e) à suivre cette formation	1	2	3	4	5
Les objectifs de la formation étaient clairs et précis	1	2	3	4	5
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et à mes préoccupations	1	2	3	4	5
Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage	1	2	3	4	5
Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation	1	2	3	4	5
Le formateur communiquait d'une façon claire et dynamique	1	2	3	4	5
Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants	1	2	3	4	5
Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissance et d'habileté	1	2	3	4	5
Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail	1	2	3	4	5
Je recommanderais cette formation à mes collègues de travail	1	2	3	4	5
Commentaires et recommandations :	1	2	3	4	5



HOLDING « ELEC EL DJAZAIR »
ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE MATERIEL SANITAIRE
E.I.M – SANITAIRE – SPA

SOCIÉTÉ PAR ACTION AU CAPITAL SOCIAL DE 485 000 000 DA
 SIÈGE SOCIAL : ROUTE DE HAMMAMA. BP 47 MILIANA W. AIN-DEFLA
 TEL N°: (027) 53 51 22/- 53 51 25 FAX N°: (027) 53 51 21 B.P 47 – MILIANA
 E-mail: eims_dg@eimsanitaire.dz
 www.eimsanitaire.dz

Besoins en formation exprimé par les structures pour l'année 2022

Miliana le 06/03/2022

Service	Thème de la formation	Cadre	Maitrise	Exécutant	OBS
Production	- FALD Gestion de production -----		1		
Direction	- FALD Manager qualité sécurité environnement -----	1			
	- Séminaire les membres de commission paritaire C.P.H.E -----	2	3		
	- Séminaire management d'une équipe -----	6	14		
GRH	- FALD Gestion ressources humaines -----		1		
	- La gestion et pratique de la paie -----		1		
	- L'ingénierie de la formation -----		1		
	- Séminaire gestion des actions sécurité social -----		1		
	- Gestion de moyens généraux parc auto -----		1		
	- Séminaire technique de conduite en sécurité d'un chariot élévateur -----				4