

مذكرة تحت عنوان:

تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية



دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

مذكرة تخرج تندرج ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

بكارى سعد الله

من إعداد الطلبة:

➤ دهان فاطمة

➤ قاسم الحاجة فوزية

الأستاذ : بن دحمان محمد أمين..... رئيسا

الأستاذ: بكارى سعد الله..... مشرفا

الأستاذ: معزوز فتح الله..... ممتحنا

إهداء

طالما جاهدت، وانتظرت طيلة خمس سنوات لأجل هذا العمل المتواضع

وأجعله مناسبة أتقدم فيها بإهداء إلى من قال فيهما المولى عز وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى من كانت أول اسم نطق به اللسان، وأحس به الوجدان ومن كانت ولا تزال

منبع الدفء والحنان، ورمز الأمل والوفاء، إلى من ساقتنني حبا وحنانا إلى قوة عيني.

أمي الغالية.

إلى من يحثني على الاجتهاد دوماً وينتظر نجاحي بفارغ الصبر وإذا نجحت

دمعت عيناه فرحاً وسعادة، ومن يحثني على الاعتماد على النفس دوماً،

إلى مثلي الأعلى أبي العزيز

حفظه الله وأمه بالصحة والعافية.

إلى أختي هدية من عيني إياها القدر: سهام.

إلى من استوطنوا الفؤاد وسكنوا خلجات الروح إخوتي بدون استثناء.

إلى جميع أفراد عائلتي بدون استثناء.

فوزية

شكر وتقدير

أول الشكر إلى الله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام أكرمنا بنعمة الإسلام ويسر لنا سبيل العلم، فله الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد الرضى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا. ثم كامل الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ: بكاري سعد الله صاحب الفضل، جزاه الله عنا أفضل الجزاء على نصائحه وتوجيهاته القيمة وسعة صدره وصبره، فجزاك الله جنة الفردوس. ونشكر كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد . كما نقدم شكرنا إلى الأساتذة و خاصة الأستاذ ناصف محمد و الأصدقاء، الذين لم يخلوا علينا بآرائهم ومساعداتهم.

إلى كل عمال المكتبة المركزية بالمركز الجامعي تيسمسيلت

إلى كل عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيسمسيلت.



إهداء

إلى والدي الكريمين

إلى أخوي: مُجَّد وعبد الرحمان

إلى أخواتي: خيرة كريمة عائشة

إلى صديقاتي: دنيا مليكة زهية سعاد صفية حنان عائشة

إلى جميع أساتذتي

إلى جميع زميلاتي وزملائي من درست معهم طيلة مشواري الدراسي

فاطمة

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1. 2	العلاقة بين التعليم والتكوين	25
1. 4	سلم ليكارت	75
2. 4	معامل كرونباخ ألفا	76
3. 4	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	76
4. 4	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	77
5. 4	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	78
6. 4	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي	79
7. 4	توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة العملية	80
8. 4	تحليل بيانات المحور الأول: مدى اعتماد إستراتيجية التكوين في المؤسسة	82
9. 4	تحليل بيانات المحور الثاني: علاقة تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة	84
10. 4	العلاقة بين المحاور	87
11. 4	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحوري الاستبيان	87

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	أنواع العملية التكوينية	1.2
52	أنواع الأداء	1.3
68	الهيكل التنظيمي	1.4
77	تحديد الجنس	2.4
78	تحديد العمر	3.4
79	تحديد المستوى التعليمي	4.4
80	تحديد المستوى الوظيفي	5.4
81	تحديد الخبرة العملية	6.4

قائمة الملاحق :

الصفحة	الملحق	الرقم
111	الاستبيان	1

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
97	الاستبيان	1

الملخص:

تناولنا في دراستنا هذه تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الذي يعتبر من أهم المواضيع اهتماما من قبل المنظمات خاصة في الوقت الحالي ، بحيث يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات، والتكوين من أهم الوظائف التي تسعى إدارة الموارد البشرية من خلالها إلى تطوير مهارات موظفيها وخبراتهم واكتسابهم معارف جديدة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحسين أداء المؤسسة .

لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسات تهتم بالتكوين لكن عليها تطوير برامجها وأساليبها واعتماد استراتيجيات تكوين متطورة لتطوير مؤسساتها .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية . إدارة الموارد البشرية . التكوين . الأداء . تقييم الأداء . تحسين أداء المؤسسة.

Dans cette étude, nous avons discuté de la composition des ressources humaines et de leur rôle dans l'amélioration de la performance de l'institution économique, qui est l'un des sujets les plus importants pour les organisations. Et acquérir de nouvelles connaissances qui contribuent à atteindre les objectifs souhaités en plus d'améliorer la performance de l'institution.

Dans cette étude, nous avons constaté que les établissements sont intéressés par la formation, mais ils doivent développer leurs programmes et méthodes et adopter des stratégies de formation avancées pour développer leurs institutions.

Mots-clés: Ressources humaines Gestion des ressources humaines Formation Performance Performance Évaluation Améliorer la performance de l'organisation.

I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	الملخص
IV	الفهرس العام
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	الملاحق
أ. هـ	المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الموارد البشرية.
3	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.
4	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية.
5	المطلب الثالث: الممارسات المستقبلية للموارد البشرية.
7	المبحث الثاني مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية.
7	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
8	المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.
11	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها..... 13

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية..... 13

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية 14

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية 16

خلاصة الفصل الأول..... 21

الفصل الثاني: التكوين

تمهيد: 23

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن التكوين 24

المطلب الأول: مفهوم التكوين 24

المطلب الثاني: أهداف التكوين 26

المطلب الثالث: مبادئ التكوين 27

المبحث الثاني: المبحث الثاني: أنواع وأساليب التكوين..... 29

المطلب الأول: أنواع التكوين 29

المطلب الثاني: أساليب التكوين..... 34

المطلب الثالث: حوافز التكوين..... 36

المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية للموارد البشرية 38

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية 38

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية..... 39

المطلب الثالث: تقييم عملية التكوين 40

خلاصة الفصل الثاني..... 43

الفصل الثالث: تأثير التكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد: 45

المبحث الأول: أداء المؤسسة 46

المطلب الأول: تعريف الأداء 46

المطلب الثاني: أنواع الأداء 48

المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة..... 51

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة 54

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء 54

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء..... 55

المطلب الثالث: صعوبة تقييم أداء المؤسسة..... 56

المبحث الثالث: علاقة التكوين ودوره في تحسين أداء المؤسسة 59

المطلب الأول: دور تكوين الموارد البشرية على أداء الفرد 59

المطلب الثاني: دور تكوين الموارد البشرية على أداء المؤسسة..... 59

المطلب الثالث: دور تكوين الموارد البشرية على أداء المجتمع..... 60

خلاصة الفصل الثالث..... 61

الفصل الرابع : دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

63	تمهيد:
64	المبحث الأول: نظرة عامة حول وكالة تيسمسيلت.....
64	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.....
65	المطلب الثاني: نشأة الوكالة وهيكلها التنظيمي.....
69	المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للأداءات داخل وكالة تيسمسيلت.....
72	المبحث الثاني: تصميم الاستبيان.....
72	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
72	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات.....
73	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة.....
75	المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل.....
75	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.....
81	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحاور.....
86	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
88	خلاصة الفصل الرابع.....
90	الخاتمة العامة.....
93	قائمة المصادر المراجع.....
97	قائمة الملاحق.....

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، تعتبرنا ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، و تمكين المؤسسات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح المؤسسة، و حتى توسعها أكثر مما يساهم في خلق مناصب شغل جديدة للتخفيف من حدة البطالة وتحقيق التشغيل الكامل، فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع، حيث انه على مدى كفاءة، وقدرات، و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم، وهي ليست منفصلة عن بعضها، بل تتكامل مع بعضها البعض من اجل الوصول إلى أداء كفاء لإدارة الموارد البشرية و من تم المنظمة ككل.

يعد التكوين خيارا استراتيجيا واستثمارا في الموارد البشرية، فهو الوسيلة السريعة والآلية المناسبة لنقل واستيعاب كل المتغيرات المختلفة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة فضلا عن كونه نشاط مصاحب للإصلاح الإداري يسعى إلى إكساب العاملين في المؤسسات المهارات والقدرات التي تمكنهم من قيادة تلك المؤسسات بكفاءة واقتدار ويساعدهم علي فهم أدوارهم بدقة من اجل تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل ويسمح لها باكتساب أساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة وتحسين أدائهم الوظيفي والارتقاء بمؤسساتهم إلى مشارف التميز والتجديد .

مشكلة الدراسة:

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتكشف عن واقع تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة وما يقدم للمتكونين والمجالات التي يشملها في إطار البرامج المتقدمة ومدى الاستفادة من كل ذلك.

ومن خلال كل ما سبق يمكن طرح الإشكال الرئيس التالي:"

. ما مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية:

. هل للمؤسسة إستراتيجية أو خطة تضعها من أجل تكوين مواردها البشرية؟

. هل توجد علاقة بين تكوين الموارد البشرية وأداء المؤسسة وفيما تتجلى هذه العلاقة؟

الفرضيات:

. تعتمد المؤسسة إستراتيجية لتكوين الموارد البشرية عن طريق عدة أساليب وبرامج تكوينية.

. لتكوين الموارد البشرية علاقة بأداء المؤسسة ويظهر ذلك من خلال الأهداف المحققة سواءا بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في أن للموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة التي تحقق لها أهداف وتطورها وتساهم في

إستمراريتها ونموها والوصول إلى الأهداف المسطرة.

. إثراء مكتبة الجامعة بهذا النوع من المواضيع.

أهداف الدراسة:

- . التعرف على مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية ، تطورها، أهميتها وظائفها والعوامل المؤثرة فيها.
- . معرفة مدى اعتماد المؤسسة للتكوين من خلال دراسة حالة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء وكالة تيسميسيلت.

الدراسات السابقة :

- . عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، رسالة دكتوراه، أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
2015/2014.

- تناولت الدراسة موضوع التكوين باعتباره وسيلة فعالة لإعداد وتهيئة الموارد البشرية وهدفت إلى التعريف بمدى تأثير سياسة التكوين الموارد البشرية على أداء العمال والمؤسسة ككل.
أوجه التشابه: كلا المذكرتين تناولت التكوين تعريفه أهميته ومراحل
أوجه الاختلاف: نحن تناولنا تأثير التكوين على المؤسسة فقط وبيننا علاقته مع تحسين الأداء.
. جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات . دراسة حالة مركب المحركات و الجرات . قسنطينة.مذكرة
مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.
وتناول الباحث أهمية التكوين وكيفية تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية وتحدث عن أهمية تقييم العملية التكوينية.
أوجه التشابه: كلا الدراستين تناولت التكوين بشكل مفصل.
أوجه الاختلاف: دراستنا تناولت موضع الموارد البشرية والأداء أما هذه الدراسة تعمقت في التكوين وكيفية تطبيقه
في المؤسسة الاقتصادية.
حدود الدراسة :

الحدود المكانية: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسميسيلت.

الحدود الزمانية: من شهر فيفري إلى شهر أفريل سنة 2018.

دوافع اختيار الموضوع:

- . نوع التخصص الذي درسنا فيه، فهذا الموضوع له علاقة بعلوم التسيير .

صعوبات الدراسة:

. نقص المراجع .

. تلقينا صعوبات في الجانب التطبيقي وخاصة في تحليل الاستبيان لعدم تمكننا من برنامج (spss).

المنهج المتبع:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأن البحث عرض الأفكار المتعلقة بالموارد البشرية والتكوين

بالإضافة إلى الأداء ، من خلال هذا المنهج استخدمنا الأدوات التالية:

. المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

. الأدوات والمؤشرات الإحصائية.

تقسيمات البحث:

بغية الوصول لأهداف الدراسة التي نسعى إليها، ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة، قسمنا الدراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، إذ يظم الجانب النظري 03 فصول ، في حين يضم الجانب التطبيقي فصل واحد كالآتي:

الفصل الأول: الأول يتعرض لتقصي الإطار النظري للموارد البشرية ويحتوي على ثلاثة مباحث في المبحث الأول تطرقنا إلى مفاهيم أساسية عن الموارد البشرية والمبحث الثاني مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثالث قمنا بشرح أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها.

الفصل الثاني: يتمحور حول ثلاثة مباحث المبحث الأول ماهية التكوين والمبحث الثاني أنواع وأساليب وحوافز التكوين أما المبحث الثالث مراحل العملية التكوينية.

الفصل الثالث: احتوى أيضا على ثلاث مباحث: المبحث الأول تناول ماهية الأداء والمبحث الثاني تقييم الأداء أما المبحث الثالث علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع.

الفصل الرابع: هو فصل تطبيقي والذي تضمن المبحث الأول تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ومصالحها وهيكلها التنظيمي. أما المبحث الثاني تضمن منهج الدراسة، طرق جمع البيانات، صدق وثبات الاستبانة. أما المبحث الثالث فتضمن عرض نتائج الدراسة.

وفي الأخير عرضنا خاتمة هذا البحث التي تضمنت مجموعة من النتائج والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة.

تمهيد:

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة، باعتبارها حجر الأساس والمورد التي تعتمد عليه إدارة المؤسسة ويعد الاهتمام بالموارد البشرية في الوقت الحالي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية وذلك من خلال التخطيط واستقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة واختيار أكفأهم ، هذا لأن نجاح المؤسسة تعتمد على مدى توفر موظفين أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء.

من أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية

سنتطرق إلى تعريف الموارد البشرية وإبراز أهميتها بالإضافة إلى إبراز السياسات المستقبلية لها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية:

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية: هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.¹

الموارد البشرية هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.²

. جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.³

هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه⁴

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، ، 2004، ص25.

² طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .الأردن ، ص15.

³ - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، محمد خيضر . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

2015/2014، ص02.03.

⁴ - احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان-وسط البلد-شارع الملك حسين، 2012م ص127.

من خلال التعاريف نستنتج أن:

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد الذين يسهمون في تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بالأعمال الموجهة لهم على أحسن وجه.

إدارة الموارد البشرية هي: إدارة القوى العاملة في المؤسسة وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين ومتابعتهم من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة في أجلها المحدد.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية دور الفرد في المؤسسة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المؤسسة وأهدافها .

لذا يجب على المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

. إتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تكوينية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم ومهامهم حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة الدقة والموضوعية حتى تحقق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانيات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المرشحة.

. تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

. العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم.

. تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمؤسسة وصولا إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة.

. وضع نظام مكافآت و رواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.

. وضع نظام يحفظ القوى العاملة، حيث أن التغيير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كفاءة النواحي¹.

المطلب الثالث: الممارسات المستقبلية للموارد البشرية: في هذه النقطة نتعرف على النواحي التالية:

الممارسات الإدارية الجديدة: لقد ترتب على الاتجاهات السابقة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة فالمؤسسات اليوم يجب أن تتعامل مع هذه الاتجاهات والتي تشمل: التغيير التكنولوجي السريع، المنافسة العالمية، تحقيق القواعد والقوانين، التغييرات الديمغرافية وأخيرا الاتجاه نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات هذا ولقد زادت هذه الاتجاهات من حدة المنافسة في جميع الصناعات لأنها تدفع المؤسسات نحو التوافق مع التغيير غير المتوقع في تصميم المنتجات وكذا التغيير التكنولوجي.

و لذلك فإن المؤسسات التي تعمل في ظل هذا المناخ إما أن تصبح أعلى قدرة والأداء وإما أن تموت

ونظرا لأن معظم المؤسسات لا ترضى بديلا عن أن تكون قادرة على المنافسة فإن هذا دفع العديد منها نحو تغيير الأساس التنظيمي التي بنيت عليه وكذا تغيير الأسلوب الإداري المتبع، فمثلا نجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائما في الوقت الحالي، ولذلك فإن هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي .

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

لقد تغيرت أسس القوة في المؤسسات الجديدة حيث لم يعد المركز والوظيفة والسلطة أدوات كافية يمكن أن يعتمد عليها المديرين في إنجاز مهام وظائفهم لأن النجاح أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على البحث عن مصادر جديدة بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال التعاون مع الآخرين في تنفيذ هذه الأفكار ولا بد أن يسعى المديرون إلى تنمية ودعم درجات الالتزام بين العمال حيث أن بناء مؤسسة أفضل وأكثر قدرة على المنافسة إنما يعني تنمية ولاء العمال تجاه المؤسسة بدرجة أفضل مما كانت عليه من قبل.²

¹ - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص13.14.

² - عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014 ص 17.18.20.

الموارد البشرية وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية: حتى تستطيع المؤسسة أن تكون الأفضل والأقدر على المنافسة فإن الموارد البشرية يمكنها أن تجعلها أكثر استجابة للابتكارات الفنية وتحركات المنافسين، فمثلا لو تم إحداث تخفيض في حجم المؤسسة أو الاتجاه نحو التنظيمات المفرطة أو زيادة درجة تمكين الموظفين أو التنظيم على أساس فرق العمل كل ذلك يستلزم أن تهدف وظائف الموارد البشرية تسيير الاتصالات بما يخدم اتخاذ القرارات.

الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة: إن أهم تغير في دور الموارد البشرية حاليا هو انشغالها في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ويقصد بالإستراتيجية: الخطة التي تتبعها المؤسسة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية لذا فقد يقرر مدير المؤسسة ومساعدوه دخول أسواق جديدة أو إضافة خطوط إنتاج جديدة أو وضع خطة تستهدف خفض التكلفة، كل ذلك سيترك آثاره على الموظفين من خلال تعيين موظفين جدد أو فصل بعض الموجودين بالفعل حتى يتم تنفيذ الخطة التي تم وضعها ، لكن الوضع الآن قد تغير حيث تعتمد استراتيجيات المؤسسة بشكل كبير على تدعيم المركز التنافسي لها بالإضافة إلى وجود قوة عمل ملتزمة، ولاشك أن ذلك يضع الموارد البشرية خلال المراحل المبكرة من إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.¹

¹. عمر بلخير جواد ، مرجع نفسه، ص21.

المبحث الثاني: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتقديم ماهية إدارة الموارد البشرية، نستهلها بالتطرق في المطلب الأول لمفهوم إدارة البشرية، ثم التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في المطلب الثاني وستتطرق إلى الأهمية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفت بأنها: مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.¹

. الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الأفراد القادرين على العمل، وتطويرها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.²

عرفه: (Sikula.A): بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين تقييم الأداء التدريب والتنمية التعويض والمراتب العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.³

إدارة الموارد البشرية : هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية، وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين و الإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والانسجام والتداخل الإيجابي بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى، كإدارة التسويق وإدارة الإنتاج.⁴

من خلال التعاريف نستنتج أن:

. إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة الخاصة باختيار الأفراد وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم ومكافأهم وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص24.

² . أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، عمان 2011، ص 212.

³ . صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، ص16

⁴ - محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012م/1433هـ ص08.

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية:

شهد تطور إدارة الموارد البشرية عدة مراحل مختلفة ، تزامنت وأعقبت مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي إلى حد كبير، وذلك استجابة للتطورات والتغيرات والتحديات العديدة التي واجهتها المنظمات على مر القرنين السابقين .

ويعتبر الكثيرون أن مرحلة الثورة الصناعية نقطة البداية في تطور الفكر الإداري وكذلك إدارة الموارد البشرية، ولقد حدد (Robbins) المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية بأربع مراحل هي:¹

المرحلة الأولى:مرحلة التشكيل

بدأت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية، وقيام آدم سميث بتطوير المفهوم الهام والمعروف "التخصص وتقسيم العمل" . حيث نشأت المنظمات الصناعية العديدة وتوسعت وتنوعت نشاطاتها واستخدام أنظمة الإنتاج وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية وهنا حاولت بعض المنظمات الصناعية الاستعانة بمختصين لمساعدتها في عمليات تقدير و إعداد أنواع القوى العاملة التي تحتاجها لانجاز العمل، وكذلك المساعدة في تحديد الأجور العادلة.

وقد صاحب تزايد إنشاء وتوسع المصانع الكبيرة إلى استعمال الآلة على نطاق واسع وأصبح ينظر للعامل على أنه سلعة تباع وتشترى ، وقد نظرت الإدارة حينئذ لإدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية ذات أهمية محدودة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية قليلة عن العاملين مثل سجلات ومتابعة ضبط مواعيد الحضور والإنصرافات والإجازات والزيادات....

وهكذا لم يولوا المديرون في المستويات العليا الاهتمام المناسب لإدارة الموارد البشرية.

ونظرا لاستخدام التقنية في أساليب التصنيع ، فقد نال موضوع تحليل الأعمال وتصميم العمل اهتماما مناسباً، ومع تزايد إنشاء وتوسع المصانع واستخدام التقنية برزت بعض المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية نظرا لقيام العاملين بأعمال متكررة وروتينية.

¹- حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20 21.

مرحلة النمو والتطور: أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين:

شهدت تلك الفترة بداية تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة/ النظرية التقليدية / الكلاسيكية في الإدارة التي اشتملت:

. الحركة العلمية في الإدارة ومن أشهر روادها فريدريك تايلور .

. نظرية العملية الإدارية/ المبادئ الإدارية: هنري فايول.

. النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر

في هذه المرحلة تزايد ظهور الاتحادات والنقابات العمالية التي سعت إلى الاهتمام بالعاملين من حيث زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل وتحسين المزايا والمنافع، وتخفيض ساعات العمل وغيرها .

ونتيجة لهذه العوامل والتطورات، وتزايد الاهتمام بعلم النفس الصناعي، قامت العديد من المنظمات الصناعية بتوظيف متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية للمساعدة في أمور عديدة مثل التعيين والتدريب والرعاية الاجتماعية والرعاية الصحية والأمن الصناعي والسلامة المهنية وغيرها.

وكان لذلك دور كبير في بداية بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية وكان التركيز على النواحي الإنسانية والاجتماعية وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام بالعلوم السلوكية ودورها نتيجة لدراسات هوثورن في ثلاثينيات

القرن الماضي، وفي عام 1915 عقد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وتكرر عقد مثل هذه البرامج، في 1919 قامت عدة كليات بوضع حجر الأساس لإدارة الموارد

البشرية ومن ثم قامت العديد من الشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية بإنشاء إدارة الموارد البشرية.¹

وحيثما نشأت الحريان العالمية الأولى والثانية التحق إعداد كبيرة من الناس في الحرب ، مما سبب نقصا كبيرا في القوى العاملة وأدى الضغوط كبيرة لاجتذاب الاهتمام المنظمات بتأمين ظروف وشروط عمل جيدة قوى العاملة للشركات الصناعية ، وقد أدى ذلك إلى تطور نظرة جديدة أكثر إنسانية واحتراما للعمال، وبالتالي اهتمام

¹ حسين حريم ، نفس المرجع السابق،ص 22.

المنظمات بتأمين ظروف وشروط عمل جيدة سواء من حيث الأجور والمنافع والمزايا المادية والمعنوية بما في ذلك إتباع أساليب وأنماط إشرافية أكثر إنسانية وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

المرحلة الثالثة: مرحلة بداية النضوج : من الأربعينيات إلى الثمانينيات من القرن العشرين

تعكس تسمية هذه المرحلة بهذا الاسم فهما إيجابيا لدور إدارة الموارد البشرية وتعزز هذا الفهم بشكل عملي مباشر من خلال إقرار التشريعات الملزمة للقطاعين العام والخاص وعدم ترك الأمور المتصلة بالتعامل مع العاملين لعامل المنافسة بين منظمات الأعمال.

زمن المجالات التي شهدت تطورا كبيرا في نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي في مجال العلاقات الإنسانية، كما واجهت إدارة الموارد البشرية ضغوط سياسية واقتصادية واجتماعية عديدة على مستوى الدولة وأدى ذلك إلى تبلور النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي أكدت على ضرورة توفير المنافع والمزايا المادية والمعنوية للعاملين واعتبار ذلك أمرا بديهيا، ومن ذلك أن تكون التعويضات المدفوعة كافية تعتمد على دراسة ميدانية للتكاليف المعيشية من ناحية واعتماد خطط مشاركة العاملين في الأرباح وتوفير التأمينات الصحية و والاجتماعية والإجازات السنوية والمرضية والتسهيلات والمزايا والمنافع الأخرى

ويرجع ظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية لأسباب نفسها التي شجعت ظهور الإدارة كعلم لأن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة كمنشأ وعلم، ويمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي:

. تغيير دور الدولة وزيادة تدخلها في الحياة العامة

. انتشار النقابات العمالية وزيادة دورها ونفوذها وتأثيرها على المنظمات¹

. تطور العلوم السلوكية والدراسات الإنسانية

. زيادة حجم المشروعات والصناعات

. تعقد المشاكل الاجتماعية والنفسية للعاملين

. نتائج بعض التجارب الرائدة في مجال الإدارة

¹. حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص 23.

. تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال اتجاه المجتمع والعاملين

المرحلة الرابعة: مرحلة المدخل/ النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية ابتداء من ثمانينيات القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر:

شهدت المنظمات في هذه المرحلة ولا تزال تسارع التطورات والتحولات والتغيرات الهائلة في شتى المجالات من ثورة تقنية وثورة معلوماتية والاقتصاد المعرفي والمجتمع المعرفي والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وظاهرة العولمة يضاف إلى ذلك الضغوطات والتوقعات المتزايدة من قبل جميع الأطراف والجهات ذات العلاقة بالمنظمة (مالكين، مساهمين، عاملين، موردين ، والمجتمع المحلي والإقليمي والدولي)، كل ذلك دفع المنظمات إلى وضع إدارة الموارد البشرية في مقدمة أولوياتها واهتماماتها وأصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد المنظمة لكونها هي التي باستطاعتها توظيف واستخدام الموارد الأخرى لأغراض المنظمة.

وفي هذه الفترة ظهرت مفاهيم جديدة تبرز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ومنها رأس المال ورأس المال الفكري، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ، وهي جميعها تتمحور حول إدارة الموارد البشرية .

. أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا وحيويا في نجاح المنظمة وكفاءتها وفعاليتها واستمراريتها وأصبح ينظر إليها باعتبارها من أهم وظائف المنظمة ولا تقل عن الوظائف الأخرى كالتسويق والمالية والإنتاج¹.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية:

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

. تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم العمال.

. تختار العمال المناسبين لشغل الوظائف.

¹ حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص24.

. تقوم بدراسة مشاكل العمال ومعالجتها.

. تضع الخطط المناسبة للتكوين.

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم أصول المؤسسة ، إذ ما يميزها أنها أصول مفكرة ، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيء مناخا ينمي وينشطه.

وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية كالمناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة.¹

¹. عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 26 . 27.

المبحث الثالث: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها:

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا ، وعندما نحلل أهداف المنظمات نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة ، تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين.

أما العدالة فهي تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية ذلك أن مراعاة العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز ، تؤدي إلى رضا العاملين.

في ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

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

. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.

. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

. توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

. توقع العاملين إيجاد ضمان اجتماعي وصحي جيد.¹

¹ محمد جاسم الشعبان . محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص45.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية: نجد تفاوت واختلاف وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث تنوعها وتوسعها بين منظمة وأخرى وتمثل هذه الوظائف في:¹

تخطيط الموارد البشرية: عن طريق التنبؤ باحتياجات المنظمة مستقبلا من الموارد البشرية كما ونوعا من الكوادر المؤهلة ذوي المهارات والقدرات والمعارف المختلفة من مختلف الفئات أو المستويات، وإعداد الخطط اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

استقطاب واختيار وتعيين الموظفين المؤهلين: لا يتم إنجاز الأعمال بدون استقطاب واختيار الناس المؤهلين والاحتفاظ بهم، اعتمادا على تحليل وتصميم الأعمال وخطط الموارد البشرية .

تبدأ المنظمة في جذب واستقطاب العاملين الذين تحتاجهم بالبحث عن المتقدمين للعمل (من داخل المنظمة وخارجها) واختيار من يستوفون الشروط والمتطلبات، أي الذين يمتلكون المهارات والقدرات وغيرها من الخصائص الشخصية التي تمكن العامل من القيام بواجباته ومسؤولياته بنجاح وبما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

تدريب وتطوير الموارد البشرية: تقوم معظم المنظمات بتوفير الفرص والوسائل المختلفة للعاملين لإثراء وتعزيز وتعميق معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم.

يقتصر التدريب على مساعدة العاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وسلوكيات ذات علاقة بالعمل الذي يقوم به العامل، أما التطوير فيتضمن اكتساب معارف وقدرات وسلوكيات جديدة لتحسين وزيادة مقدرة العاملين على مواجهة تحديات ومتطلبات أعمال جديدة .

تقييم الأداء: وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية وأن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات نتائج كل عمل التي تسهم في نجاح المنظمة، ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العامل خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المنشود .

ومن أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل وأن يتم تطبيقه وفق أسس سليمة وعادلة.

¹. حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

تخطيط وإدارة التعويضات والمنافع: تلعب الرواتب والأجور والمزايا التي يتقاضاها العاملون دوراً هاماً في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم وولائهم للمنظمة، ولا سيما حينما ربط المكافآت والحوافز بأداء الفرد أو الجماعة.

إن عملية تخطيط التعويضات والمنافع والمزايا عملية معقدة تتضمن قرارات عديدة تعتمد على دراية جيدة بالقوانين والتشريعات السائدة، ومستويات المعيشة والرواتب في المنظمات المماثلة، وندرة القوى العاملة وغيرها، ومن بين القرارات الهامة هو ما مقدار ما يتم دفعه في صور أجر بالمقابل مع الحوافز والعمولات وغيرها من العوائد المرتبطة بالأداء وقرار آخر ما يتعلق بالمزايا والمنافع التي يجب توفيرها مثل: التقاعد، التأمين الصحي وأقساط التعليم والإجازات المدفوعة وساعات عمل مرنة وغيرها، ويمكن ربط هذه القرارات بقرارات السياسات الأخرى الرامية إلى زيادة دافعية العاملين وانخراطهم في العمل.

تطوير علاقات جيدة بين العاملين: تتضمن هذه الوظيفة إعداد الكتيبات والنشرات وأدلة العمل التي تتناول سياسات المنظمة وتعليماتها ونشراؤها الدورية وتوزيعها على العاملين بصورة مستمرة (بما في ذلك موقع المنظمة على الانترنت)، ويعتبر إعداد هذه الاتصالات وتطويرها هو عمل منتظم لإدارة الموارد

البشرية، كما يتوقع من إدارة الموارد البشرية استقبال بعض الاتصالات والاستفسارات من العاملين والإجابة عنها.

العلاقات الصناعية والتفاوض الجماعي: في المنظمات التي يلتحق العاملون فيها بالاتحادات والنقابات العمالية هناك مسؤولية إضافية لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مناقشات والتفاوض الجماعي مع أعضاء النقابة (الاتحاد) حول عقد العمل، كما تقوم الإدارة بالتواصل مع ممثل النقابة للتأكد من حل المشكلات فور حدوثها.

ضمان التزام المنظمة بالتشريعات الحكومية ذات العلاقة: هناك الكثير من التشريعات الحكومية التي تتعلق بشؤون العاملين منها ما يتعلق بتكافؤ الفرص والحد الأدنى للأجور، ساعات العمل، سلامة العامل وأمنه، ومتطلبات الحصول على موافقة الجهات الحكومية المعنية لاستقدام الأجانب وتجنب القيام بسلوكيات معينة، إن ضمان الالتزام بهذه التشريعات يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة منتظمة لأي تعديلات أو تغييرات تطرأ عليها.

دعم إستراتيجية المنظمة: لم يعد عمل إدارة الموارد البشرية ينحصر في العمل الكتابي الورقي المتمثل في حفظ ملفات وسجلات العاملين ورواتبهم وإجازاتهم وما شابه ذلك، بل تعدى ذلك كثيرا إلى أن تلعب دورا حيويا وفاعلا في دعم ومساندة إستراتيجية المنظمة، ومن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة الموائمة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والربحية .

ومن الممارسات التي تحقق المسؤولية الاجتماعية حماية البيئة وتقليل الأضرار البيئية، توفير سلع بجودة عالية، المساعدة في إيجاد حلول لمشكلات البطالة وغيرها ، وتستطيع إدارة الموارد البشرية المساعدة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال وضع البرامج التي تساعد العاملين وتمنحهم المكافأة مقابل جهودهم الهادفة نحو المسؤولية الاجتماعية مثل برامج تطوع العاملين للمشاركة في نشاطات مجتمعية تخدم المجتمع.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية سواء من الناحية النظرية أو من الناحية العملية (الممارسة) يتطلب منا التطرق للطريق الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم ، فهناك العديد من العوامل والشروط التي ساهمت ومازالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال الأدوات العلمية لتطوير إدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة يمكن اعتبارها أداة ناجحة من أجل الوقوف والتأقلم مع الاستراتيجيات سواء التنظيمية أو التأثير بالمحيط الخارجي من ضغوطات وتحولات إقليمية ودولية، وهذه التأثيرات جعلت من المؤسسة تطبق شروطا معينة من أجل المقاومة والوقوف أمام المنافسة والتحديات حتى لا تخسر مشروعها.

ومن بين العوامل التي تأثر على إدارة الموارد البشرية:²

❖ التطور السوسيوثقافي: إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد ، وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد و قدراتهم واتجاهاتهم ومحيط العمل الذي يعملون فيه، وكيفية

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 39.

² هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الإخوة منتوري . قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006/2005، ص41.

تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم وأيضاً كيفية تحفيزهم وترقيتهم، وتوفير جو تشوبه العلاقات الاجتماعية ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقنينها وتسير نزاعات الأفراد بينهم.

وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها نلخصها في:

المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس أثارها على إنتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاوونها.

المستوى الصحي كالصحة العامة للمشتغلين والقوى الجسمانية ومدى انتشار الأوبئة والأمراض ، وتوفر الأطباء والمرضين والمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

مدى مساهمة المرأة العاملة حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية ، فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل ، ولاشك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

❖ التطور التكنولوجي:

تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة ففي الوقت الذي كانت فيه آلات راقنة مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام الآلي، في حين يوجد في المصانع آلات متعددة الوظائف.

وبالتالي دخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين وتغير ظروف العمل، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين بمعنى جعل جهد في تأهيل وإعادة تأهيل الأفراد في أماكنهم، بالإضافة إلى الذين وظفوا حديثا وهذا ليتأقلموا مع المؤسسة ، كما فرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومن نتائج التطور التكنولوجي:

- ✓ نقصان عدد الوظائف.
- ✓ نقصان ضمان الوظيفة.
- ✓ نقصان العمال المتخصصين.

✓ الرقابة المستمرة للعمال.

✓ إعادة توزيع السلطة.

✓ عزلة العمال.

✓ إعادة تعريف دور الموجهين ، وأصبح من الضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة

المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.¹

❖ التطور الاقتصادي:

إن التجربة اليابانية أصبحت محط أنظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري، ولم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منها: علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمتها ظروف منها: علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل وكونت لدى الفرد الياباني دفعا قويا للعمل، ومنه ظهر التطور الكمي والنوعي للمنتجات اليابانية، هذا بالإضافة إلى المنافسة الدولية التي أتت بظروف جديدة منها العولمة التي هندست الاقتصاد الدولي فأصبحت المؤسسة تقارن إنتاجها وأعباء اليد العاملة بالوحدة المنتجة والمؤسسات العالمية الأخرى لكي تقارن أرباحها بمنظور المؤسسات الأخرى.

وهناك اعتبارات اقتصادية وجب مراعاتها نذكر منها:

أ . مدى توفر الموارد البشرية: يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على حجم القوة العاملة والذي يتوقف بدوره على حجم السكان، وتوزيعهم العمري والجنسي ومعدلات نموهم والعادات السائدة في المجتمع ، كما يتوقف على درجة مهارة العمال ومدى توفر القوى العاملة المؤهلة تأهيلا علميا كالعلماء وأساتذة جامعيين ورجال الإدارة العليا والباحثين والمهندسين

ب . الأراضي الزراعية: يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كذلك على مساحة الرقعة الزراعية ودرجة خصوبتها وأنواع المحاصيل التي تتناسب معها، وكذلك الرقعة القابلة للإصلاح ونفقات استصلاحها، بالإضافة إلى توافر الخدمات الأساسية في الريف: كوسائل النقل، المياه، الكهرباء....

وأثر العوامل الطبيعية الأخرى كالمناخ والأمطار وغير ذلك.

¹ هشام بوكفوس، نفس المرجع، ص 42.

ج . **الثروات المعدنية والطاقة المحركة:** تعتبر الثروة المعدنية والطاقة المحركة من الدعائم الرئيسية للصناعة وبالتالي فالتنمية الاقتصادية تعتبر مصدرا من مصادر الطاقة المحركة يساعد على إقامة الصناعات الحديثة وإمداد الصناعات القائمة بمستلزمات الإنتاج وتؤثر بالتالي في هيكل الاقتصاد القومي، واستخدام القوى البشرية وتوزيعها بين القطاعات المختلفة.

❖ **التطور السياسي والقانوني:** إن تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية وفي العلاقات الفردية والجماعية أصبح أكثر تقننا فتدخل التشريعات والقوانين حددت (دور المنظمات العمالية وحقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وترقيتهم وتقييمهم).

وبات على إدارات المؤسسات أن لا تنسى الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المؤسسة تجاه أفرادها في تحديد سلوكياتهم من جهة وتحقيق حريتهم من جهة أخرى والاستراتيجيات التي تنتهجها في بقاء واستمرار العمل من جهة أخرى.

❖ **الرغبات الجديدة للأفراد :** لقد تغيرت رغبات الأفراد عما كان سائدا بحيث أصبحوا يميلون أكثر إلى الاستقلالية في العمل ، فاتجه المسؤولين نحو تحقيق هذه الرغبات وعموما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تبحث قدر المستطاع عن أهداف الأفراد من أجل استقرارهم وبقائهم أوفياء لها وإذا كانت للأفراد أهداف فإن إدارة أهداف إدارة الموارد البشرية يمكن أن تمثلها في النقاط التالية:

التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها .

- ✓ إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها وإشراكهم في القرار.
- ✓ تنمية احتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف، الترقية والتكوين.
- ✓ تنمية روح الاتصال والقيادة والعلاقات الاجتماعية،
- ✓ توفير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما هدفت إليه نظرية الإدارة بالأهداف فيما يخص الموارد البشرية والاعتماد على الاتصال ، ويقوم هذا البرنامج على إعطاء أهمية كبرى للموارد البشرية وإشراكه في القرار و إعطائه الحرية في توجيهه وتحضير المهام وتحسينه بروح المسؤولية ، ويتركز هذا البرنامج على أن يكون

العمل والأهداف واضحة ، ميدانية، ملحوظة ، معقولة، معروفة النتائج، محدودو الآجال، مراقبة،
منسجمة ، واقعية، مهيكلة ومحفزة للأفراد.¹

¹. هشام بوكفوس، نفس المرجع، ص 44.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق نستنتج أن الموارد البشرية تعتبر من أهم موارد المؤسسة لأن نجاحها يتوقف على مدى توفرها على موظفين أكفاء ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

كما أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تهتم بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد من أجل بذل أقصى جهد وأن توفر لهم السلامة والأمن والأجور المناسبة بالإضافة إلى الاحترام والتقدير.

تمهيد :

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

سنتطرق في هذا الفصل إلى التكوين والتعريف به أنواعه وأساليبه، من أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية التكوين

المبحث الثاني: أنواع وأساليب وحوافز التكوين

المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية

المبحث الأول: ماهية التكوين

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم مصطلح المعرفة من طرف الكتاب كل حسب وجهة نظره ورأيه نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التكوين:

أولاً: تعريف التكوين:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين وذلك بتعدد رؤى الباحثين المهتمين بمجالاته المختلفة ومن بين هذه التعاريف:

. عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية، كما أن ملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي تحديد الهدف، تحديد الوسائل وتحديد المنهج.¹

يمكن تعريفه أيضا بأنه: عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة وللأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة في الوقت المستغرق.²

. عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.³

¹ - نجاة بزاید، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران سانیا، 2011/2010، ص 88.

² - العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة الماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2012، ص 63.

³ - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 99.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن :

التكوين هو عملية تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتطوير قدراتهم للعمل بأحسن وأفضل طريقة.

ثانيا: **مصطلحات مرادفة للتكوين:** بعد تعريف التكوين سنتطرق إلى بعض المصطلحات التي لها نفس المعنى وهي كالتالي:

1.2 التعليم: هو عملية مقصودة تؤديها مؤسسات أنشئت خصيصا لهذا الغرض، ويقوم به أفراد اختيروا ودربوا للقيام بهذه العملية بهدف الحصول على المعرفة أو اكتساب مهارة أو تنميتها أو تنمية قدرات خاصة.¹

. **العلاقة بين التعليم والتكوين:** يمكن التفريق بين التكوين والتعليم في عدة أوجه نوضحها في الجدول التالي:²

الخصائص	التعليم	التكوين
الأهداف	عامة، مجردة لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع بصفة عامة	سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويل الأجل	قصير الأجل
المحتوى	متسع وشامل	محدد

العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومي، مذكرة الماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2012، ص 64.

2.2 تجديد المعلومات: يعتبر هذا المصطلح كنوع من أنواع التكوين، مع أنه يوجد من يطلق عليه عدة مرادفات كإعادة التكوين، إعادة التأهيل أو الرسكلة.

حيث يرى ل. سكيو (1993) L. Sekiou أن المؤسسة تقوم بهذه العملية في الحالات التالية:

. انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى من أجل تزويده بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها في الوظيفة الجديدة.

¹ - مريم زعيط، مبادئ إعداد وتقييم عملية التكوين المهني في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية ص 326.

² - العبادي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 64. 65.

. عملية ترقية الأفراد.

. تطبيق تقنيات جديدة في طرق وأساليب العمل.

2. 3 التعلم: يعرفه آرثر جيتس (A.Gates) بأنه عملية اكتساب الطرق التي تجعل الإنسان يشبع دوافعه أو يصل إلى تحقيق أهدافه وهذا يأخذ دائما شكل حل المشكلات.¹

المطلب الثاني: أهداف التكوين

للمنظمات أهداف تسعى إليها من خلال تكوين عمالها من أهمها:

. تنمية المعارف الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين أداءهم .

. رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة : حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.

. الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء .

. رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

. تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

. تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.

. رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته واعترافه بالمنظمة .

¹أحمد الخطيب . رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ص 87.

توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بمبائل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها .

. تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.¹

المطلب الثالث: مبادئ التكوين: تخضع عملية التكوين إلى مبادئ عامة يجب مراعاتها خلال مختلف مراحلها وتمثل في :²

الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول فيها في المنظمة.

المنطوق: يجب أن يتم بناء فهم دقيق وواضح للاحتياجات التكوينية.

الهدف: يجب أن تكون أهدافه واضحة، واقعية يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع ، المكان، الزمان، الكم والكيف والتكلفة.

الشمول: يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (قيم، اتجاهات، معارف، مهارات...) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

الاستمرارية: على المسؤولين عن التكوين في المنظمة وضع استراتيجيات تكوينية تراعي التحول والتغير المستمرين في جميع الجوانب خاصة في أساليب العمل وأدواته والأفكار والمعلومات المتصلة به لمساعدة العاملين على التكيف المستمر معها، فالعملية التكوينية من المتوقع أن تبدأ مع العاملين في بداية حياتهم الوظيفية وتستمر معهم.

التدرجية والواقعية: يبدأ التكوين بمعالجة القضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.

مرونة التكوين: يجب أن يتطور نظامه وعملياته مع التطورات الحاصلة على صعيد الوسائل والأدوات والأساليب وضرورة تكوين المكونين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التكوينية.

¹. وسيلة حمداوي، مرجع سابق ، ص 101.

². مرتم زعبيط، مرجع سابق ، ص 326 . 327.

الفروق الفردية: لا بد من الانتباه إلى المدى الواسع من الفروق بين المتكويين فبعضهم يتعلم بشكل أسرع من الآخرين.

تحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف وتوصيفها يبينان المعرفة والخبرة التي يجب الحصول عليها لشغل كل وظيفة لذا يجب أن يوجه التكوين إلى تلك الاحتياجات التي تحددها عملية وصف الوظائف.

المشاركة الفعالة: فالمشاركة الفعالة للمتكويين في العملية التكوينية تؤدي إلى زيادة اهتمامهم بها، لذا لا بد أن تحاول البرامج التكوينية حثهم على المنافسة وإبداء آراءهم في المواضيع التي تعرض عليهم.

مبدأ الدافعية: إن القدرة على الأداء أو الفعل لا تؤتي ثمارها دون الاستناد إلى حافز أو دافع وهذا وفقا لمبدأ الدافعية وعلاقته بالإنجاز فلا تكوين ناجح دون دافع يستثير سلوك الفرد، إذ أن هناك علاقة طردية بين الدافع وأثره على نجاح عملية التكوين ، فكلما قوى الدافع زاد احتمال نجاح الفرد وظهرت عليه علامات المثابرة .

مبدأ التكرار والتمرين: يمكن الاستفادة من مبدأ التكرار والتمرين خاصة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل على أدوات الإنتاج وفي اكتساب مهارات الأداء على الآلات والأجهزة وهي كلها مهارات يظهر فيها أثر التكوين والتمرين.

انتقال الأثر: إن التمرين على القيام بعمل معين يمكن أن ينتقل أثره إلى أنواع أخرى مماثلة حتى ولو كانت مختلفة في مادتها عن العمل الأول ولانتقال الأثر أهمية في مواجهة التغيير السريع الذي يميز النشاطات الحديثة.¹

¹. مريم زعييط، مرجع نفسه، ص 327.

المبحث الثاني: أنواع وأساليب وحوافز التكوين:

سنحاول التطرق إلى أنواع وأساليب التكوين مع ذكر الحوافز التي تشجع العاملين على القيام بالتكوين.

المطلب الأول: أنواع التكوين: تختلف أنواع التكوين من حيث الأسلوب والطريقة والهدف من التكوين وعليه سنقوم بتصنيف أنواع التكوين وفقا للأسس والمعايير التالية:¹

01- التكوين من حيث المكان: وهو النوع الأكثر انتشارا وينقسم بدوره إلى:

أ. التكوين الداخلي: وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون المكون موظفا في المؤسسة، ويتميز هذا النوع بميزة أساسية وهي التكوين الداخلي يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكملا لخطة تنمية الإدارة.

وابرز فوائد هذه البرامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة.

ب. التكوين الخارجي: يكون المكون عادة خارج ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ويتيح هذا التكوين فرصة للمتكونين بالالتقاء بعمال ووجهات عمل مختلفة لتبادل الخبرات والأفكار والتجارب واكتساب المهارات.

02- التكوين من حيث الزمان:

أ. التكوين قبل الالتحاق بالعمل: يهدف إلى إعداد العمال عمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بوظائف وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حيث يتحقق للعامل الإحاطة بعمله ويشمل:

¹ - عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص76 .

. **التكوين التمهيدي:** وهو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيهها عاما في الأمور التالية:

أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة

واجباته في الوظيفة

واقع التنظيم في المؤسسة

الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات العامل....

. يعتبر التكوين التمهيدي مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد والتي يجب أن يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها.

. **التكوين بعد الالتحاق بالعمل:** يقصد به التعليم بالعمل الفعلي وهو يعبر عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة في زميله في العمل أو رئيسه.

يتكون من 03 مراحل متكاملة و هي:

مرحلة الإخبار: في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد واجباته والموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة

مرحلة المشاهدة: تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية لطرائق العمل وأساليب التنفيذ أن يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

مرحلة الإشراف العملي: هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل ويقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة وإرشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل وتمثل هذه المرحلة بانجاز العمل الفعلي.

ب . التكوين بعد الالتحاق بالعمل أثناء الخدمة :

الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصه وتحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار واستخدام تقنيات حديثة ومطورة وإحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

03/. التكوين من حيث الهدف:

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

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

التكوين السلوكي: يهدف إلى تغيير أنماط سلوك العمال وخلق اتجاهات ايجابية لديهم.

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

التكوين الإعلامي: يهدف إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة ووسائلها. وتهدف إلى تأكيد وتدعيم معلومات المتكون.

04/ التكوين من حيث التطبيق:

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

. **التكوين العملي:** يكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانات المتكون أو يكون عملاً متكاملًا يفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة .

ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المشاهدة.

05/ التكوين من حيث عدد المتكويين:

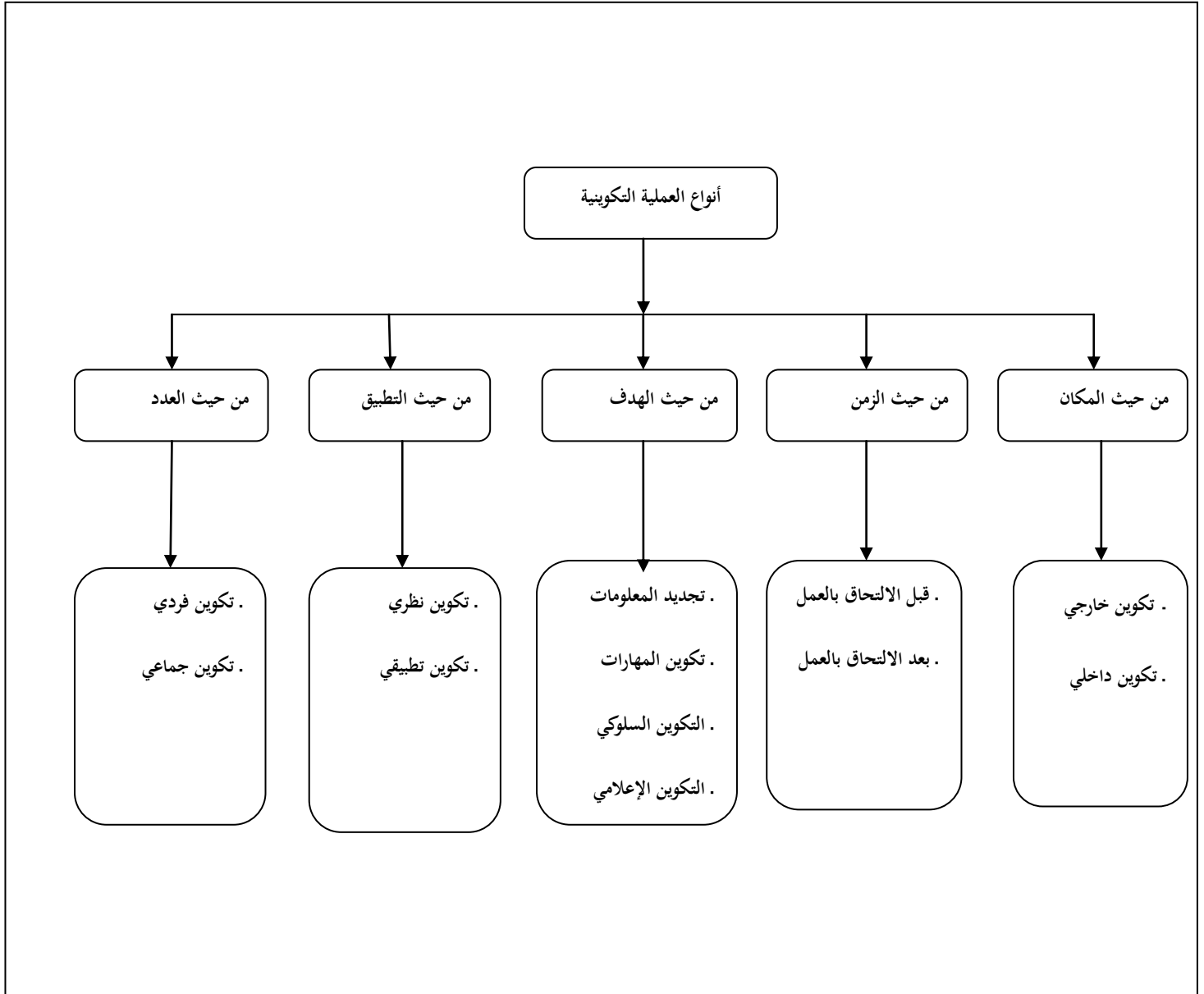
التكوين الفردي: يتعلق بتطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى، وإذا فانه يقتصر على العمال المعنيين بذلك.

التكوين الجماعي: يعتمد على الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها.¹

¹. عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 80.

والشكل التالي يوضح أنواع التكوين باختصار:

الشكل (1.2) أنواع التكوين:



المصدر : عمر بلخير جواد ، مرجع سابق، ص 81.

المطلب الثاني: أساليب التكوين: للتكوين طرق وأساليب عديدة لتحقيق أهداف برامج التكوين ومن بين هذه الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداماً هي:

أسلوب المحاضرات: هو أسلوب يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم من قبل المكون إلى المتكونين ، ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المكون هو من يسيطر على الموقف فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها وتقتصر مشاركة المتكونين على الإصغاء والاستماع.

أسلوب الندوات: تتمحور الندوة في الغالب حول موضوع معين أو مشكلة معينة وتشارك فيها فئتان وتضم الأولى المختصين أو المهتمين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم حول موضوع الندوة بينما تضم الفئة الثانية المتكونين ، يتطلب عقد الندوة وجود مختصين في موضوع الندوة ووجود حاجة تدريبية فعلية لدى المتكونين لموضوع الندوة وبعد طرح أفكار المختصين تتاح الفرصة للمتكونين لطرح استفساراتهم وأسئلتهم على المكونين، ويهدف أسلوب الندوة إلى زيادة وعي المتدربين بموضوع الندوة بشكل عميق ومؤثر.

أسلوب التعليم المبرمج: هذا الأسلوب هو مفهوم التعليم الذاتي حيث يتحمل المتكون مسؤوليات أساسية في تكوين نفسه ويكتسب المعارف والمهارات اللازمة لتنمية وتطوير أدائه من خلال قيامه بمجموعة من الخطوات المرتبة والتي خططت مسبقاً وأورد حسين طوبجي مجموعة من المبادئ والمتمثلة في:¹

- . تقسيم كل عمل على الخطوات الصغيرة و التي تتكون منها لتجنب الفشل واكتشاف الخطأ
- . الاستجابة والمشاركة الايجابية بين المتكون والموقف التكويني الذي يحيط به ، فعند مواجهة الدارس بسؤال أو عبارة يسجل استجابة بطريقة ايجابية وإلا لن ينتقل البرنامج إلى الخطوة التالية.
- . المعرفة الفورية بنتيجة الاستجابة التي تمت قبل الاستمرار في البرنامج ومعرفة الخطأ والصواب يؤدي إلى تعزيز الاستجابة الصحيحة وتأكيد التعلم.

¹. فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن . عمان، ط1، 2010م، ص 44 .45.

. السير في التعليم حسب قدرة المتعلم الشخصية ويتيح هذا المبدأ للمتعلم أن ينتقل من كل خطوة حسب قدرته وحببه لموضوع الدراسة.

. يعرف الدارس أخطائه بنفسه وبذلك يصبح معيار نجاح البرنامج هو سلوك الدارس ومدى تعلمه.

الزيارات الميدانية: يقصد بها قيام المدرسين بجولات لأماكن خارج مكان التكوين تجسد الأفكار والمفاهيم والممارسات المعطاة للمتكونين في قاعات التكوين ، فهي تتيح الفرصة للمتكونين لمشاهدة الأشياء والممارسات والعمليات والمواقف التي لا يمكن تجسيدها في قاعات التكوين وإحضارها إليهم ، وقد تستغرق الزيارة ساعة أو عدة أيام وبإمكانها تحقيق أهداف تكوينية لا يمكن تحقيقها إلا بها وتتضمن

3 مراحل كما يلي:

أ. مرحلة التخطيط

ب . مرحلة الجولة الميدانية

ج . مرحلة أنشطة المتابعة¹

أسلوب العروض العملية: يقصد به ذلك النشاط الذي يقوم به المتخصص أو احد زملاء المهنة المتقنين لذلك النشاط بهدف توضيح كيفية أداء عمل ما أو مجموعة من المهارات للمتكونين بطريقة عملية ويستخدم هذا الأسلوب لعرض كيفية تطبيق بعض الأفكار أو المفاهيم النظرية في مواقف تطبيقية أمام المتكونين لكي يتمكنوا من إعادة أداء العرض عند توفر نفس الظروف ، ويعتبر هذا الأسلوب بمثابة البيان العملي أمام المتكونين.²

أسلوب تمثيل الأدوار: ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتكون بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد كأن يطلب منه القيام بدور رجل بيع ويطلب من فرد آخر تمثيل دور مواطن يرغب في الشراء حيث تعطى له معلومات معينة على ضوءها سيتصرف مع رجل البيع ثم يتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المكون والمتكونين لتوضيح الثغرات ويستخدم هذا الأسلوب في مجالات التكوين على العلاقات الإنسانية ويتوقف نجاحه على الأمور التالية:

¹. فايز الخاطر ، مرجع نفسه ، ص46 .47.

². فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

. أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بالموضوع

. أن تكون مكتوبة بلغة واضحة و مفهومة للمتكونين.

أن تكون مختصرة لأن الوقت المخصص لقراءة دور اللاعب ينبغي أن لا يزيد عن 5 دقائق.

المؤتمرات: يرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم ولا يعتمد نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.¹

المطلب الثالث: حوافز التكوين

ترى وسيلة حمداوي أن من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:

. تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.

. تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.

. وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.

. وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.

. تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.

. إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.

. وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين في التكوين بجدية.²

¹. محمد الصبري، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة الإسكندرية، 2009م، ص414.

². وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص102.

يرى بوفلحة غياث أن أهم الطرق المتبعة في الحوافز ربط نتائج التكوين بتلبية الحاجات النفسية والمادية والاجتماعية للمتكونين وحدد أهم الجوانب التي يمكن اعتبارها لتحفيز العاملين وتتمثل في:¹

- الرغبة في التعلم.
- تلبية الحاجات المادية.
- تلبية الحاجات الاجتماعية واثبات الذات.
- توفير الظروف المناسبة.
- تبسيط طرق التكوين.
- تسهيل معرفة النتائج.

إلى جانب هذه العوامل التي لها علاقة بشخصيات المتكونين هناك عوامل أخرى متعلقة بمكان التكوين ومحيطه وطرقه ، وكلها عوامل تؤثر على مدى رغبة الفرد وتحفيزه على التعلم والتكوين.

¹ - ، نجاة بزايد، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية

للتكوين عدة مراحل يمر بها وهي :

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

1. مفهوم الاحتياجات التكوينية :

. هي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.¹

. من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات:²

التحليل التنظيمي:

يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين على مستوى المنظمة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية، ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية، والنمو.

تحليل العمليات:

يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة والعملية التي أدت إلى وقوعها.

التحليل الفردي:

و هو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات) ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفاعلية ومن ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين.

¹. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص41.

². وسيلة حمداوي، ص104.103.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة ، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين ، ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف ، المهارات المواقف ، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية .

ويعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة او المستوى المعني بالتكوين ويمكن تصميم البرنامج : لتكوين وإدماج العاملين الجدد: أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة، هيكلها ، أنظمتها ، مسؤولياتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل

لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات : الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة.

و لتهيئة مدربين: حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف. ويتم اختيار الموقع المناسب للتكوين وإمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل تختار مراكز تدريب خارجية أو تقييم مركز تدريب خاص بها.¹

¹.وسيلة حمداوي ، مرجع سابق ، ص 106.105.

المطلب الثالث: تقييم عملية التكوين

تتم عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية على ثلاث مراحل لمعرفة مدى نجاحتها لتلبية الاحتياجات التكوينية التي صممت من أجلها وتتم هذه المراحل ب:¹

1. تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ:

إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة والوظيفة والمتكون ، وهنا مدير التكوين يقوم بتحديد الاحتياج التكويني إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين ومن ارتباط الحاجة التكوينية بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة ، والتنبؤ بعوائد التكوين على المنظمة والوظيفة والموظف وبصفة عامة يتم في هذه المرحلة تقييم ما يلي :

أ. الاحتياجات التكوينية: والتي يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصيف الوظائف ومعدلات الأداء والمشرفين بحيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية لتحديد المهارات التي يجب تزويد الأفراد بها في مدة البرنامج.

ب. إعداد الخطة التكوينية: هنا يتم إعداد خطة التكوين وتصميم البرنامج الذي يلي تلك الاحتياجات التكوينية للمتكونين حيث يتم تقييم المواد والأنشطة التكوينية والساعات المخصصة لها والتسلسل المنطقي لموضوعات التكوين.

ج. الترتيبات الإدارية: ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التكوين من حيث جاهزية القاعات وتوفر وسائل التكوين اللازمة.

د. اختيار المرشحين: وهنا يستلزم فحص ودراسة استمارات المرشحين للتأكد من توفر شروط القبول في البرنامج قبل الالتحاق به وعملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس للبرنامج التكويني لاكتشاف أي ثغرات قد تكون موجودة أو أي نواحي قصور في تصميمه، وذلك بهدف تقدير إمكانية معالجتها مبكرا قبل تنفيذ البرنامج التكويني بالتعديل أو التطوير سواء في مواضيع أو أساليب التكوين .

¹ جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008، ص137، 138.

يمكن تقييم البرنامج قبل تنفيذه بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:

. استطلاع آراء رؤساء المتكولين حول البرنامج التكويني واخذ ملاحظاتهم

إجراء اختبار قبلي للمتدرسين للتكوين وذلك من أجل الكشف عن المعلومات والمهارات التي توجد عند العاملين وتلك التي تنقصهم

استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل وهذا من أجل التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين، وتلك التي عرقلت تحصيل النتائج بالدرجة المطلوبة .

2. تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ:

يطلق عليها بالتقييم المستمر للبرنامج وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج يسير وفق الخطة المرسومة له وفي الاتجاه الصحيح والوقت المحدد له والميزانية المحددة، وهذا التقييم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ، وأهم الجوانب التي يتم تقييمها .

مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التكويني من حيث مكان عقده وتوفير سبل الراحة للمتكولين، وتوفير مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية والتسهيلات المكانية كالتدفئة والتهوية مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التكوين عليه ومدى حرص المكون على السير وفق خطة الدرس مسبقا.

الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تكويني في البرنامج والحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعاته.

مدى نجاح أساليب التكوين في جذب واهتمام وانتباه المتكولين وتفاعلهم معها.

مدى تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التكويني وتجدر الإشارة إلى أنه من المفيد إجراء التعديل في الوقت المناسب ، ويتم التقييم أثناء التنفيذ من اجل نجاح التكوين وضمان فعاليته من خلال الوسائل التالية:

الاجتماعات الدورية بالمكولين لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم

المقابلات الشخصية مع المتكويين للاستماع إلى ملاحظاتهم وأرائهم

تقارير المشرفين واستجاباتهم للبرنامج واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التكوينية

استفتاء المتكويين عن طريق استبيانات تصمم لهذا الغرض وتسمح بمعرفة آرائهم وملاحظاتهم وشكواهم ومقترحاتهم

المشاهدة الفعلية لما يدور في الجلسات من قبل مسؤولي التكوين

الاختبارات التي تعقد في منتصف البرنامج التكويني للحكم على مستوى التكوين والتقدم الذي حصله المتكويين .

3. تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ:

تهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، والعوائد مقابل ما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهود وقت.

وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني، وقد تتكرر بعد فترة معينة من انتهاء التكوين شهر أو ستة أشهر أو حتى سنة، وهذا للتعرف على درجة استمرار التكوين مع مرور الزمن.

يشارك في هذه العملية المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونون والمتكويين بأسلوب هادف بناء وعلى أساس ما تم تجميعه من معلومات وبيانات وذلك من خلال استخدام أساليب التقييم المختلفة مثل: الملاحظة، الاختبارات، المقابلة، الاستبيان السجلات والتقارير.¹

¹ جفري بلال ، مرجع سابق، ص140.

خلاصة الفصل الثاني:

وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

والتكوين هو عملية تهتم بتعديل سلوك الأفراد من الناحية المهنية وذلك من أجل اكتساب الخبرة والمعرفة التي يحتاجها لأداء مهامه وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

تمهيد :

إن وظيفة تقييم الأداء تعد مهمة بالنسبة للمؤسسة وللموارد البشرية إذ تساعد المؤسسة على تخطيط الموارد البشرية واتخاذ قرارات إدارية بشأن الأفراد العاملين بها. فمن خلال نتائج نظم تقييم الأداء يمكن اتخاذ قرار تحديد الحاجة للتكوين من أجل تطوير نقاط القوة وتحسين وتطوير نقاط الضعف لدى العاملين من أجل الرفع من أداء العامل وبالتالي رفع أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء وإبراز دور التكوين وأهميته في تحسين أداء المؤسسة وعليه قمنا بتقسيم البحث إلى:

المبحث الأول: أداء المؤسسة

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات

المبحث الثالث: دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: أداء المؤسسة

المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

تعريف ميلار وبرملي (Miller et Bromiley) : يعرفانه على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية.¹

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

.الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد(الفعالية) المتاحة.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للأداء والمتمثل في أن :

الأداء هو القيام بعمل أو نشاط باستخدام موارد استخدما كاملا وعقلانيا من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

¹ شوقي بوقبة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، جامعة فرحات عباس، سطيف. الجزائر، ص6.

² - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ص218.

³ - السعيد بريش. نعيمة بجاوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2011/01 2012، ص 29.

مكونات الأداء: يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

الفعالية: ينظر الباحثون إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

وتعرف الفعالية على أنها: القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.

الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة بعدم اتفاق الباحثين والكتاب حول تعريفه حيث نجد يتقاطع بينه وبين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى مثل: الإنتاجية، المردودية....

تعرف الكفاءة: هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

الكفاءة ترتبط بتحقيقها هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (استعمال مدخلات أقل).¹

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

المطلب الثاني: أنواع الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والأجل والطبيعة

حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو .

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.¹

حسب معيار المصدر: يقسم إلى:

الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع قيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.²

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

¹ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد الأول، ص 89.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001. 2002، ص 17. 18 .

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، ويظهر هذا النوع بصفة عامة في النتائج

الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين

فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالسلب أو الإيجاب.

حسب معيار الطبيعة: يقسم الأداء إلى:¹

الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض

الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء (تعظيم الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال) وتدنية استخدام

مواردها(رأس المال، المواد الأولية، التكنولوجيا).

الأداء الاجتماعي: لقد كانت الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط قبل ذلك قيودا أو

شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة وأفراد المجتمع الخارجي، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا

بتحقق الأداء الاجتماعي.

الأداء التكنولوجي: يتمثل في السيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف

التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

الأداء السياسي: يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل تحقيق

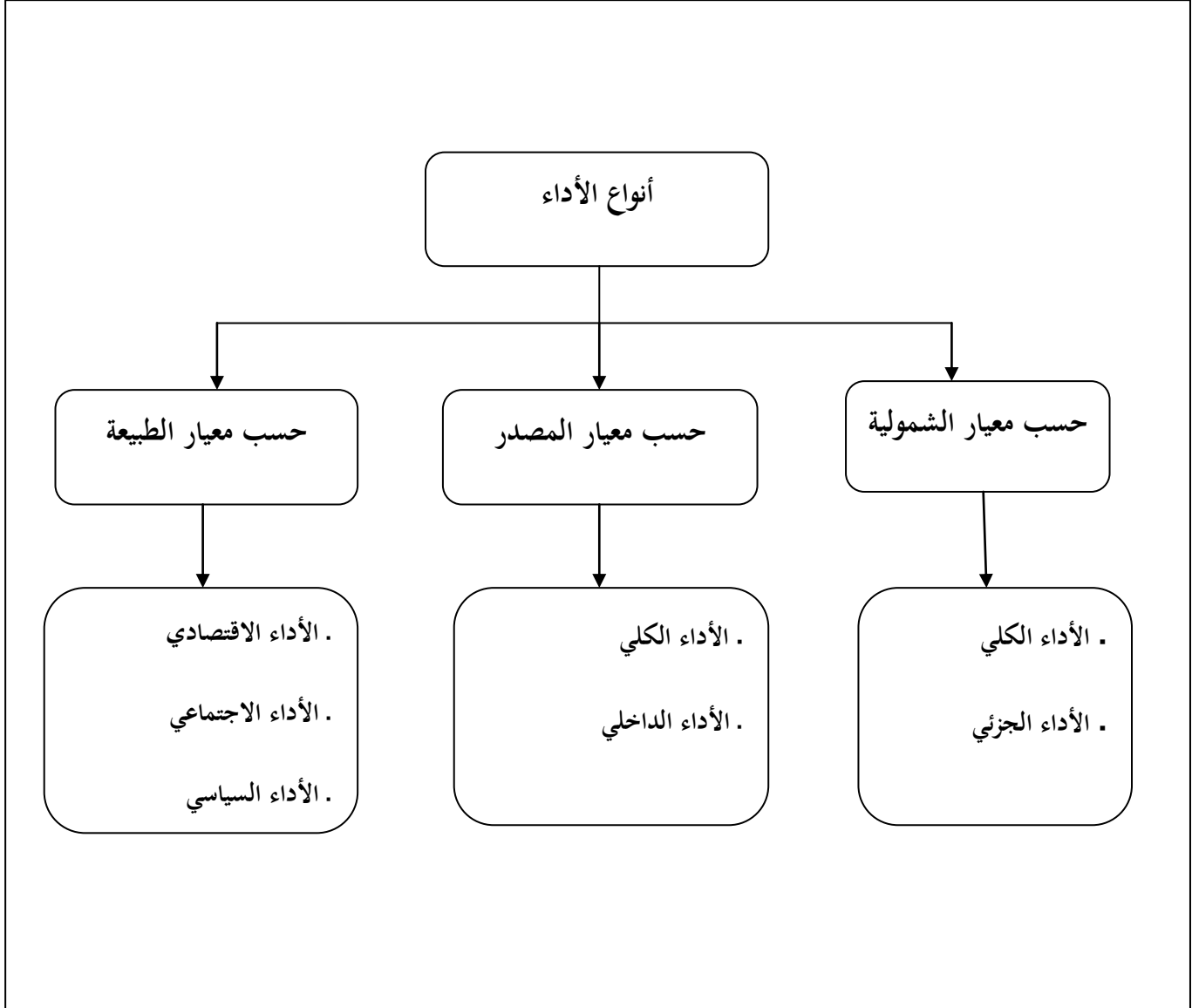
أهدافها الأخرى والأمثلة عديدة توضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات مثل: تمويل الحملات

الانتخابية من اجل إيصال شخص معين إلى الحكم لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

¹. عادل عشي ، مرجع سابق، ص 22.

الشكل التالي يوضح أنواع الأداء باختصار:

الشكل (3.1): أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معلومات من الكتب.

المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة

اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهذا من منطلقات أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي حققتها وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية، غير أن التطورات دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، ومن أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء:¹

بطاقة قياس الأداء المتوازنة: ويطلق عليها أيضا تسمية الأهداف الموزونة وتعتبر من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد بعيد عن قدراتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية....).

تكمن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازنة في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجياتها إلى أفعال ، وتجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة بشكل خاص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة، وقد بين كل (نورتن وكابلن Norton et Kaplan)

الفوائد التالية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

- التركيز على التنظيم ككل.
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء.
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

لوحة القيادة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة.

وتعرف لوحة القيادة: هي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه.

¹- الشيخ الداوي ، مرجع سابق، ص 223.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف ، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك ، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيتها للوحة القيادة كمقياس لأدائها من أهمها:

منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين .

تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها مع ضمان توافق المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

المقاييس الأخرى للأداء:

لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشري بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة فقط ، فإلى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم: (Clarck rod et Philippe crapart) على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية ويجب النظر إلى هذه المقاييس من منظور التكامل أي عدم الاستغناء عن أي مؤشر : وهي:¹

أولاً: تسليم العمليات: يقصد بذلك التسليم الممتاز ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق ويتم قياس التسليم الممتاز كالتالي:

عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر على عدد التسليمات في المدة مضروبة في مئة .

¹- الشيخ الداوي ، مرجع سابق، ص 224

ثانيا: صحة العمليات المتنبأ بها: وتحسب كالتالي:

– الطلب المقدر ينقص منه الطلب الحقيقي ويقسم على الطلب المتنبأ به للمدة مضروب في مئة.

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

ثالثا: تخفيض الآجال : التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع والشراء عن طريق تحديد آجال تخفيض على الأقل مرة في السنة ومحاولة الوصول إليها وتحسب:

– الأجل المتوسط للمدة المعينة على الأجل المتوسط للفترة الماضية مضروب في مئة.

رابعا: الجودة: يتم التحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة ليس فقط وظيفتي البيع والشراء.

خامسا: احترام البرنامج: يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة وتتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الإنتاج، الشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد وتحسب:

– عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة على عدد نشاطات الأوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة مضروبة في مئة.

سادسا: إدخال منتجات جديدة: يحسب بالعلاقة التالية:

– عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة على عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة مضروبة في مئة.

سابعا: السرعة: يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة ويحدد هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية:

– الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة على الزمن الكلي للنشاط مضروب في مئة.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تقييم الأداء وأهميته بالإضافة إلى كيفية تقييم الأداء في المؤسسة:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

أولاً: تعريف الأداء

. يعرف بأنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي.¹

. عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو أشخاص لتحليل وتقييم البيانات التي يتم تسجيلها للأداء الذي يقوم به الفرد العامل من خلال عمله، والحكم على مدى قدرته وصلاحيته للقيام بالعمل الموكّل إليه بهدف تحسين وتطوير أدائه وقدراته وتحمله لمسؤوليات أكبر لوظائف أعلى في المستقبل بغية تحقيق أهداف وأنشطة المنظمة.²

. يمكن تعريفه أيضاً: على أنه كل العمليات والدراسات التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الموارد المتاحة والكفاءة في استخدامها ويظهر ذلك من خلال دراسة الفرق بين ما تم تحقيقه من أهداف وما تم التخطيط له.³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل لتقييم الأداء :

تقييم الأداء هو عملية لمعرفة ما قدمه الفرد من خلال عمله ومدى قدرته على الوصول إلى الهدف المطلوب.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 361.

² محمد عبد الوهاب حسن عشموي، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، مصر، 2014، ص 56.

³ - زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، ص 112.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء :¹

أ. بالنسبة للعاملين :

- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية : عندما يدرك الموظف أن أداءه الوظيفي موضع التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تمس مستقبله الوظيفي ،حياته يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل .
- ✓ الرفع من الروح المعنوية : شعور العاملين بوجود معايير و أساليب موضوعيه وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة من روحهم المعنوية ويجفهم للأداء الأعمال بكفاءة و فاعلية.
- ✓ تحسين وتطوير الأداء:

ب. بالنسبة للرؤساء :

- استمرارية الرقابة و الإشراف .
- تنمية العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين .
- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء.

ج. بالنسبة للمنظمة :

- ✓ الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة .
- ✓ الرقابة على تصرفات الرؤساء.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ ضمان الموضوعية في غدارة الموارد البشرية
- ✓ اكتشاف بعض العيوب التنظيمية
- ✓ أثر التقييم على وحدة المنظمة .
- ✓ وضع معدلات الأداء للعمل .

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشمأوي، مرجع سابق،ص74.

المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء

تهدف أساليب تقييم الأداء إلى التعرف على حجم ومستوى المطابقة أو عدم المطابقة مع المعيار المحدد لكل أداء أو عملية إنتاجية، وتعدد أساليب تقييم الأداء بسبب اختلاف الأنشطة والأعمال التي تمارس داخل المؤسسة وأيضا بين مؤسسة وأخرى، ومن أهم الأساليب في تقييم المؤسسة نجد:¹

أسلوب الموازنة التخطيطية: هو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية، وتكون الرقابة هنا على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء.

وهذا الأسلوب بين للمديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامها أو تداولها أو إنفاقها، وأيضا تحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنبا في الوقوع في أزمات مالية تكون المنظمة في غنى عنها، والالتزام بنود الصرف والاستهلاك من الأصول والمواد الخام والتعينات.

أسلوب المقارنة: ويقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية للمعايير المطلوب الوصول إليها وأيضا معلومات بالأداء الفعلي المحقق، وتتم المقارنة هنا بين هذين البندين.

وفي هذه الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب، فإما أن يكون الأداء بمستوى المطلوب في المعيار، وإما أن يكون الأداء أعلى من المطلوب، وإما أن يكون الأداء أقل مما هو مطلوب فعلا.

أسلوب النسب المئوية: ويعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادئ الاقتصادية والإحصائية والمالية في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمنظمة، ومن أشهر هذه المؤشرات:

أ. نسبة السيولة: من أجل معرفة قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية تجاه الغير.

ب. نسبة نشاط الأسهم: من أجل معرفة مدى قوة أسهم المنظمة في سوق الأسهم ومن خلال معدلات العائد على السهم أو معدل الربحية.

ج. نسبة المديونية: من أجل معرفة قدرة المنظمة على تمويل عملياتها من ديون الغير.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014/2015، ص 183.

د . نسبة الربحية: من أجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح من عملياتها الإنتاجية أو الاستثمارية.

هـ . نسبة معدل العائد على المبيعات: من أجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق أرباح من إجمالي مبيعاتها.

أسلوب المراجعة الإدارية: وهو عبارة عن نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمنظمة من حيث الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات. وتنقسم المراجعة الإدارية إلى نوعين:

✓ **المراجعة الداخلية:** وتهتم بالتأكد من أن التطبيقات المحاسبية المطبقة في المنظمة تتوافق مع المبادئ وسياسات المنظمة.

✓ **المراجعة الخارجية:** وتهتم من أن المبادئ المحاسبية والمتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المنظمة.

أسلوب نقطة التعادل: وهو أسلوب يقوم على دراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية وعند سعر معين وعند كمية معينة، وأيضا تكون المنظمة عند هذه النقطة لا تحقق ربحا ولا خسارة، أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحا وأما قبلها فالمنظمة تحقق خسائر.

وتقوم المنظمة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل بمعرفة كميات الإنتاج ومن ثم المبيعات التي تحقق لها أرباحا وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين ، وبذلك تسعى المنظمة جاهدة إلى ضبط السياسة السعرية وتنشيط البرامج الترويجية والإعلانية من أجل الابتعاد عن نقطة التعادل باتجاه منطقة الأرباح.

أسلوب دورة حياة المنتج: يفيد هذا الأسلوب العاملين في إدارتي الإنتاج والتسويق لمتابعة المنتج وبالذات الجديد الذي يطرح في السوق واحتمالات نجاحه أو فشله، وذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل.¹

تسعى المنظمة بصفة عامة إلى أن تسرع في مرحلة التقدم وأن تستمر في عملية النمو وأن تبقى أطول مدة ممكنة في مرحلة النضج، وأن تتحاشى أن تصل منتجاتها إلى مرحلة الانحدار.

¹ محمد قدرى حسن، نفس المرجع، ص 176.

المطلب الثالث: صعوبة تقييم أداء المؤسسة:

تقييم الأداء على المستوى النظري يمكن اعتباره أسهل نوعا ما فالمسيرون يقومون بقياس إنجازات المؤسسة كفاءة وفعالية ، أما على المستوى التطبيقي فالموضوع صعب وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى ، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتا وظرفيا ، لأن العامل الراضي عن عمله قد يغير رأيه على أتفه الأسباب .

وتبريرا لصعوبة قياس الأداء يقول أحد الباحثين أن الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات.

مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه.¹

ونشير هنا إلى أن قياس الأداء تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج ، الإشكالية التي نتجت أصلا عن مفهوم الأداء في حد ذاته، وذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذين يحددهم في المورد البشري فإن عملية تقييم الأداء لا تعدو إلا أن تكون قياسا لإنجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر.

وبالإضافة إلى هذه الإشكاليات هناك من يطرح إشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن / ولا يمكن اعتبار التقييمين بديلين عن بعضهما البعض بل يكمل أحدهما الآخر/ حيث يرى أن المعلومة المادية أو غير النقدية تستخدم لتسيير العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية للتسيير الاستراتيجي ومنه فإن استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدامها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي.

¹ - عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص95.

المبحث الثالث: دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

المطلب الأول: دور تكوين الموارد البشرية على أداء الفرد:

للتكوين دور كبير في تحسين أداء الأفراد فهو:¹

- يساعد الفرد على تطوير مهاراته .
- يشجع الثقة بالنفس
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين، المكونين ولأعوان التكوين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال.
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين.

المطلب الثاني: دور تكوين الموارد البشرية على أداء المؤسسة:

إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها مهما اختلفت مستوياتهم ورتبهم (مهندسون، إداريون، إطارات، أعوان....)، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها رفع جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا .

وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والمحافظة على بقائها واستمرارها.

ومن بين العوامل التي تشكل نجاح المؤسسة ويمكن الاعتماد عليه التكوين بمعناه الواسع الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء وبهم كل الوظائف (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير...) ويعتبر التكوين أولوية في السياسة العامة للمؤسسة بهدف تهيئة المعارف و:

. إتمام العمل الموكل لكل عامل على أتم وجه

. التحكم في التكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة

. رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه ومؤسسته.

¹ إبراهيم عبد الله . حميدة المخطار، دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية . جامعة محمد خيضر . بسكرة. فيفري 2005.

. زيادة التحكم أكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة.

. تحسين فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

. يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة ويشجع الانفتاح والثقة.

. يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم ويساعد على التطور التنظيمي.¹

المطلب الثالث: دور تكوين الموارد البشرية على أداء المجتمع:

- تحسين مستوى الموظفين عن طريق التكوين يعزز ثقة الزبائن في المؤسسة.
- التكوين يسمح بتحسين الخدمات في المؤسسة مما يسمح لأفراد المجتمع بالرضا والولاء اتجاه لمؤسسة.
- رفع مستوى الموظفين من شأنه أن يفتح آفاق للمؤسسة على المجتمع و العالم.
- حسن تكوين الموظف ينعكس على علاقات المؤسسة بالمجتمع خاصة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.

¹- إبراهيم عبد الله . حميدة المخطار، نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل الثالث:

يعد موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات، حيث أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية.

يساعد تقييم الأداء في تحسين مستوى العاملين ومعرفة مدى انجازهم العمل المطلوب في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب ، وللتكوين دور أساسي في تحسين الأداء وذلك من خلال أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع.

تمهيد:

تعمل الجزائر على السعي لتطوير مؤسساتها الإنتاجية و الخدماتية من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني وتلبية رغبات أفراد المجتمع ، ومن أجل ذلك وجب عليها العمل على تطوير وتكوين مواردها البشرية نظرا لأهميته الكبيرة في المؤسسة، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، وهذا عن طريق عرض الإطار المنهجي الذي تمت فيه هذه الدراسة بحيث سنتعرف على المنهج المستخدم و المجالات التي تمت فيها هذه الدراسة، وبعدها سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من المدراء، وفي الأخير سنعرض النتائج المتحصل عليها وتوصيات الدراسة. وقد قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: نظرة عامة حول وكالة تيسمسيلت

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل

المبحث الأول: نظرة عامة حول وكالة تيسمسيلت⁽¹⁾

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

أولاً: مفهومه

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 12 يناير 1988م المتضمن قانون التوجيه للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المادية.

ثانياً: مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة، وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية).
- تسيير المنح العائلية.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداء.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي الحقوق من الأداءات الاجتماعية على شكل إنجازات ذات طابع اجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

¹- مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

المطلب الثاني: نشأة الوكالة و هيكلها التنظيمي¹

أولاً: نشأة الوكالة

اقتصر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء على ثلاث وكالات جهوية منذ الاستقلال سنة 1962 والتي تتمثل في الوكالة الجهوية لقسنطينة التي تضم ولايات الشرق والوكالة الجهوية بالجزائر العاصمة لولايات الوسط والوكالة تيسمسيلت كمركز من مراكز الدفع، حيث تم إنشاؤها وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 85-223 مؤرخ في 20 / 08 / 1985 المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية حوادث العمل والأمراض المهنية ، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 92 - 07 المؤرخ في 08 / 01 / 1992 في أواخر 1986 تم فتح وكالة تيسمسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعد ما كانت تابعة للوكالة الأم لولاية تيارت ويتفرع منها عدة مراكز للدفع سرا بالنسبة للدوائر أو البلديات

* مراكز الدفع و الملحقات التابعة للوكالة:

- مركز الدفع تيسمسيلت.
- مركز الدفع ثنية الحد يبعد ب 48 كلم عن مقر الولاية.
- مركز الدفع برج بونعامه يبعد 58 كلم عن مقر الولاية.
- ملحقة خميستي تبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية.
- ملحقة لرجام تبعد ب 32 كلم عن مقر الولاية.
- ملحقة بوقايد تبعد ب 64 كلم عن مقر الولاية متواجدة بمرتفعات جبال الونشريس، وهي أقدم هيئة على مستوى وكالة تيسمسيلت حيث أنشئت منذ 1948 وكانت تابعة للصندوق الاجتماعي لعمال المناجم وكذلك بالوكالة مراسلتين محليتين
- مراسلة بلدية عماري و تبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية
- مراسلة برج الأمير عبد القادر تبعد ب 82 كلم.

¹- مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

ثانيا: الهيكل التنظيمي (1)

* عدد العمال: تضم الوكالة حسب إحصائيات أبريل 2013 ، 208 عامل مكلفين بالتعويضات فقط موزعين كالتالي:

(1) بالنسبة للمصالح تضم 09 موظفين موزعين كالتالي:

- مصلحة الأخطار الكبرى 03 موظفين
- مصلحة الانتساب 03 موظفين
- مصلحة الاتفاقيات 03 موظفين

(2) بالنسبة لمراكز الدفع تضم 56 موظفين موزعين كالتالي:

- تيسمسيلت 21 موظف
- ثنية الحد 13 موظف
- خميستي 08 موظفين
- لرجام 09 موظفين
- برج بونعامة 07 موظفين
- بوقايد 05 موظفين

(3) بالنسبة لنيابة المالية والتغطية

3-1- قسم المالية: 12 موظف

- مصلحة المحاسبة 5 موظفين

- مصلحة الحولات 03 موظفين

- مصلحة الخزينة 03 موظفين

- مصلحة الميزانية 01 موظف

3-2- قسم التحصيل 17 موظف

- مصلحة التغطية 07 موظفين

- مصلحة المنازعات 03 موظفين

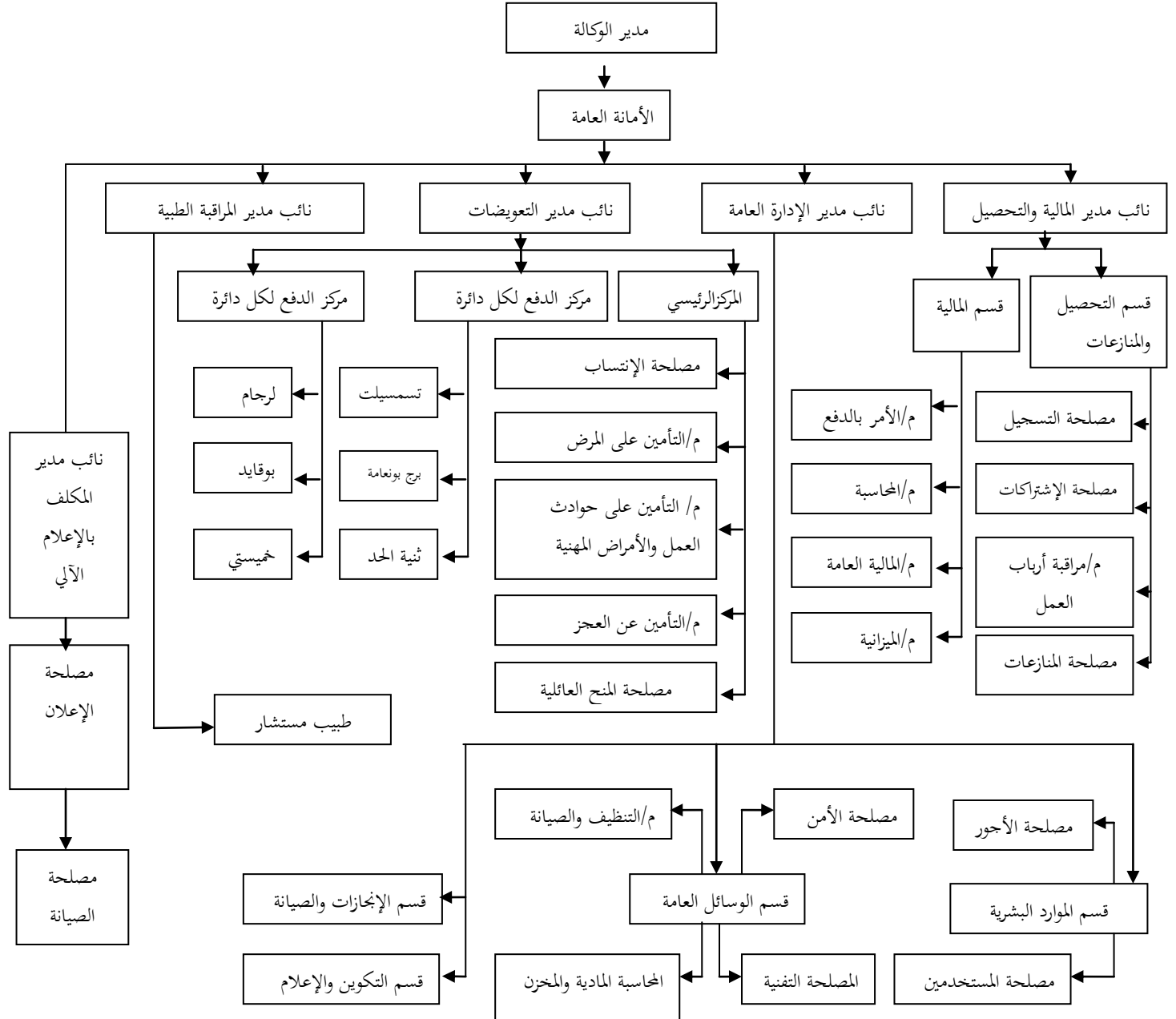
- مصلحة التقييم 03 موظفين

¹ - مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

- مصلحة مراقبة أرباب العمل 06 موظفين
- 3- مركز دفع الأجور و الرواتب 03 موظفين
- 3-4- المراقبة الطبية تضم 04 أطباء و 05 أعوان
- 3-5- الإدارة العامة تضم 16 موظف
- 3-6- عدد المؤمنين 121.438

الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS:

الشكل (14): الهيكل التنظيمي



المصدر: مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للأداء داخل وكالة تيسمسيلت

تقدم الوكالة ستة أنواع من التعويضات وهي كالتالي:

1) التعويض على المرض:¹

تعريفه : يتمتع المؤمن ضد المرض من طرف الوكالة من أداءات عينية وأخرى نقدية

- الأداءات النقدية: تتمثل في منح تعويض يومي عن المدة التي انقطع فيها المؤمن عن عمله بسبب المرض.

- الأداءات العينية: تتمثل في التكفل بمصاريف العلاج سواء كان له أو بالنسبة لذوي حقوقه

ب) شروط الاستفادة من هذا الحق :

كي يستفيد المؤمن من الأداءات العينية والنقدية يجب أن يكون قد عمل خمسة عشر يوما أو مئة ساعة خلال ستة أشهر الأولى و60 يوما أو 400 ساعة خلال 12 شهر التي سبقت تاريخ تقديم العلاج الذي يطلب تعريض نفقاتها .

2) التعويض عن الأمومة:

أ-تعريف: تتكون أداءات التأمين عن الأمومة من أداءات عينية ونقدية:

* الأداءات النقدية: تتمثل في دفع تعويضة يومية للمرأة العاملة التي تضطر بسبب الولادة إلى الانقطاع عن العمل لكل من العاملة الأجيبة والمؤمنة اجتماعيا.

* الأداءات العينية: تتمثل في كفالة المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع وتبعاته من النفقات.

ب-شروط الاستفادة من هذا الحق: يجب أن تكون المرأة العاملة أو الزوج المؤمن قد عمل:

* (15 يوم أو 100 ساعة) أثناء الثلاثة أشهر التي تسبق الأداءات المطلوب تعويضها.

* (60 يوم أو 400 ساعة) على الأقل أثناء اثني عشر شهرا التي تسبق تاريخ الأداء المطلوب تعويضه.

* (15 يوم أو 60 ساعة) على خلال ثلاثة أشهر التي تسبق معاينة طبية للعمل وتفقد المرأة العاملة حقها في

التعويض اليومية إذا توقفت عن العمل بسبب الاستقالة أو عطلة غير مدفوعة الأجر خلال الفترة المحصورة من

أول تاريخ المعاينة الطبية للحمل وتاريخ الولادة.

3) التعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية:

¹- مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن المرض ، أبريل 2013م.

أ-تعريف: هي استفادة المؤمن أو ذوي حقوقه من الآداءات التالية:

* الآداءات العينية: تتمثل في تعويض مصاريف العلاج، الجراحة، التحاليل والإقامة بمستشفى وتصليح وتجهيز الأجهزة... الخ.

* الآداءات النقدية: هي دفع التعويضة اليومية ابتداء من أول يوم يلي تاريخ التوقف عن العمل وينتهي بأحد التواريخ التالية (تاريخ الشفاء، تاريخ الوفاة).

ب-شروط الاستفادة من هذا الحق: ⁽¹⁾

يجب أن تكون الضحية تمارس عملا مأجورا مع إثبات أن التوقف عن العمل كان بسبب العجز الذي لحقها من جراء الحادث أو المرض المهني.

ج-المستفيدون من هذا الحق:

يستفيد من هذا الحق كل عامل أجير أو شبه أجير بالإضافة إلى أشخاص آخرين هم:

* طلاب المؤسسات التربوية التقنية ، مؤسسات التكوين المهني المتهنون والمتربصون، الأشخاص المتطوعون في تسيير هيئات الضمان الاجتماعي والسجين الذي يؤدي عملا لعقوبة جزائية.

4) التعويض عن العجز:

أ-تعريف: الهدف من التأمين عن العجز هو إعطاء المؤمن اجتماعيا منحة شهرية تعويضا عن العجز الذي يصيبه أو يقلل من قدرته العملية أو من ربحه.

ب-شروط الاستفادة من هذا الحق: الاستفادة من هذا الحق يجب أن تتوفر الشروط التالية:⁽²⁾

* أن تكون نسبة العجز عن العمل انخفضت إلى النصف.

* أن يكون المعني بالأمر قد بلغ ستين سنة بالنسبة للرجال و خمسة وخمسين بالنسبة للنساء.

5) التعويض عن الوفاة:

أ-تعريف: هو إفادة ذوي الحقوق بمنحة الوفاة لغرض تحمل أعباء الحياة دون أية مشاكل.

ب- شروط الاستفادة من هذا الحق: لكي يستفيد المعنيون بالأمر من منحة الوفاة يجب:³

¹ - مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية ، أبريل 2013م.

² - مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن العجز ، أبريل 2013م.

³ - مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن الوفاة، أبريل 2013م.

- * أن يكون المؤمن قد عمل (15 يوما أو 100 ساعة) خلال ثلاثة أشهر التي تثبت الوفاة.
- * أن تكون له منحة تقاعد أو عجز أو ريع حادث عمل تكون نسبة العجز فيه لا تقل عن 50 % .

6) المنح العائلية:

- أ-تعريف: هي منح أو مبالغ مالية محددة على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالة العامل المؤمن وذلك حتى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية.
- ب-شروط الاستفادة من هذا الحق: أن يكون المؤمن متكفل بأطفال ويمارس نشاط مأجورا إلا في حالة الانقطاع عنه لأسباب معترف بها.

المبحث الثاني: تصميم الاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى وذلك من خلال استطلاع رأي العاملين بها حول تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، فيما يلي نقوم بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبيان.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة: تم اختيارهم بصفة عشوائية لأننا لم نحدد أفراد بحد ذاتهم ولكن اكتفينا بأنهم يطبقون التكوين فقد اشتملت هذه العينة المأخوذة كل الأقسام دون استثناء، وهذا حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة. حيث قمنا بتوزيع 35 استبيانا حيث كان عدد العمال 208 عامل وقد تم استخدام الطريقة التقليدية في توزيع الاستبيان أي الاستبيان الورقي.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات**وتصنف في نوعين رئيسيين هما:**

. أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري: وتتجسد في المصادر والمراجع الأجنبية والعربية، ومناقشة بعض النتائج والدراسات التي جرت في إطار متغيرات الدراسة.

. أدوات جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وتبلورت في المقابلات الشخصية لعدد من المدراء والعاملين. وشكل الاستبيان الأداة الرئيسية في الحصول على البيانات الأولية للبحث واعتمد مقياس ليكارت (Likert): (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق ، موافق تماما)، لقياس استجابات أفراد العينة، حيث وزعت درجاتها من 1 إلى 5 على التوالي.

يتكون الاستبيان من قسمين أساسيين، حيث يتضمن الجزء الأول المتغيرات المتعلقة بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة من العاملين (الجنس، السن ، المستوى العلمي، الخبرة العملية)، أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من عبارة موزعة على محاورين أساسيين هما:

. مدى اعتماد إستراتيجية التكوين في المؤسسة ويتكون من 09 عبارات.

. علاقة تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة ويتكون من 16 عبارة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة

تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال spss في طبعته الرابعة والعشرون ، و من ثم قام الباحثان بتحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد استقر الرأي على اعتماد مجموعة الأدوات الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات:

أ- المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمغيرات البحث ومقاييسها.

ب- الانحراف المعياري : لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة الفصلية عن وسطها الحسابي.

ج- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات الدراسة.

د- معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة.

هـ- معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين المحاور.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة ، والتي توزعت من أعلى بدرجة (5) إلى أدنى بدرجة (1) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1.4) سلم ليكارت

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

وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل $0.8 = 5/4$.

[1.8. 1] تمثل غير موافق تماما ، منخفضة جدا.

[2.6. 1,8] تمثل غير موافق، منخفضة.

[3.4. 2,6] تمثل محايد، متوسطة.

[4,2. 3,4] تمثل موافق، مرتفعة

[5. 4,2] تمثل موافق تماما، مرتفعة جدا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا : ثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري : قمنا بعرض أداة البحث " الاستبيان " في صورته الأولية على الأستاذ المشرف وفي ضوء التوجيهات التي أبقاها تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها سواء بتعديل الصياغة او حذف بعض العبارات بعد

تحديد مواضيع الالتباس والضعف فيها أو إضافة عبارات جديدة.
معامل الفاكرونباخ: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لعناصر الاستبيان.

من أجل التأكد من أن الاستبانة مناسبة لما نريد قياسه و لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach) لفحص الثبات باعتباره من أكثر الطرق استخداما في تقدير ثبات المقياس، حيث يعد معامل ألفا (أكبر أو يساوي 0.60) معقولا في البحوث الإدارية والعلوم الإنسانية.

الجدول رقم (2.4) معامل كرونباخ ألفا

المحور الأول:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,724	9

المصدر: برنامج spss

بين الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول قدره 72.4%، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60 %، وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة المحور الأول ، مما يشير إلى وجود علاقة ترابط جيدة بين عباراته.

المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,902	16

المصدر: برنامج spss

بين الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول قدره 90,2%، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60 %، وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة المحور الثاني ، مما يشير إلى وجود علاقة ترابط جيدة بين عباراته.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.928	25

المصدر: برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ قدره 92,8 %، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60 %، وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة ترابط جيدة بين عباراته.

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

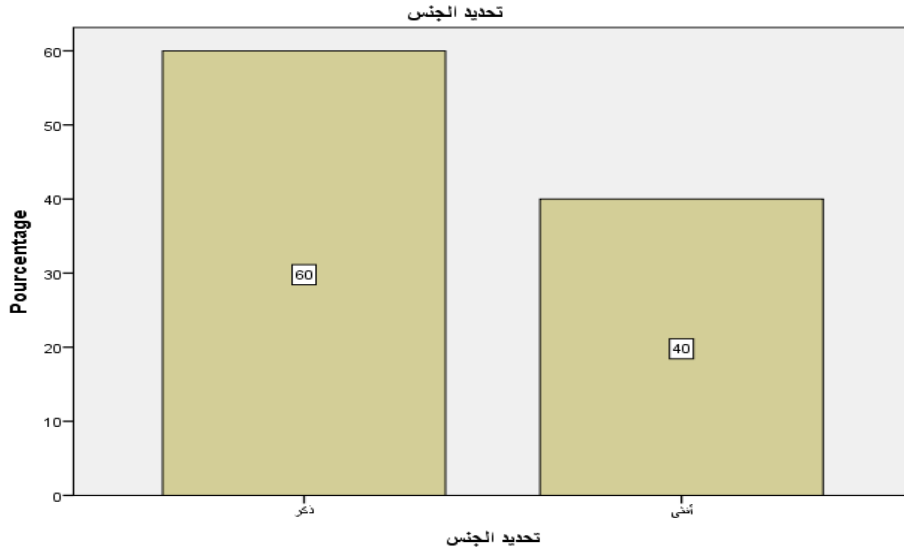
تضمن تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة أربعة متغيرات أساسية تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، و للتحليل تم حساب التكرارات و النسب المئوية.

الجدول رقم (3.4)الجنس: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس .

النسبة %	العدد	الجنس
60	18	ذكر
40	12	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل 2.4 تحديد الجنس



من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

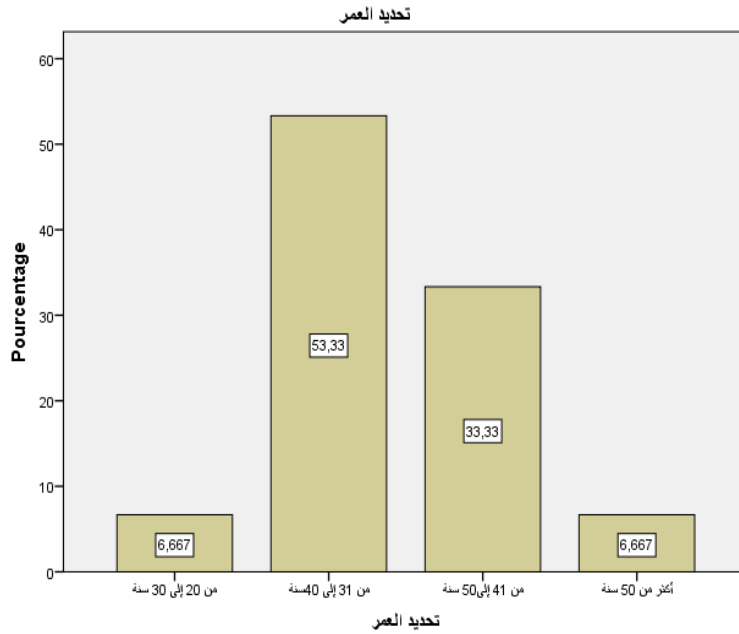
يبين الجدول أعلاه التكرارات و النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، و فيه يتضح أن نسبة الذكور المتمثلة في 60% بعدد يقدر ب 18 ذكر تفوق نسبة الإناث 40% بعدد يقدر ب 12 أنثى ، النسبة متقاربة مما يدل على أن المؤسسة لا تشترط نوع الجنس في العمل.

الجدول رقم (4.4) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر :

العمر	العدد	النسبة %
من 20 سنة إلى 30 سنة	2	6.7
من 31 سنة إلى 40 سنة	16	53.3
من 41 سنة إلى 50 سنة	10	33.3
أكثر من 50 سنة	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل (3.4) تحديد العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

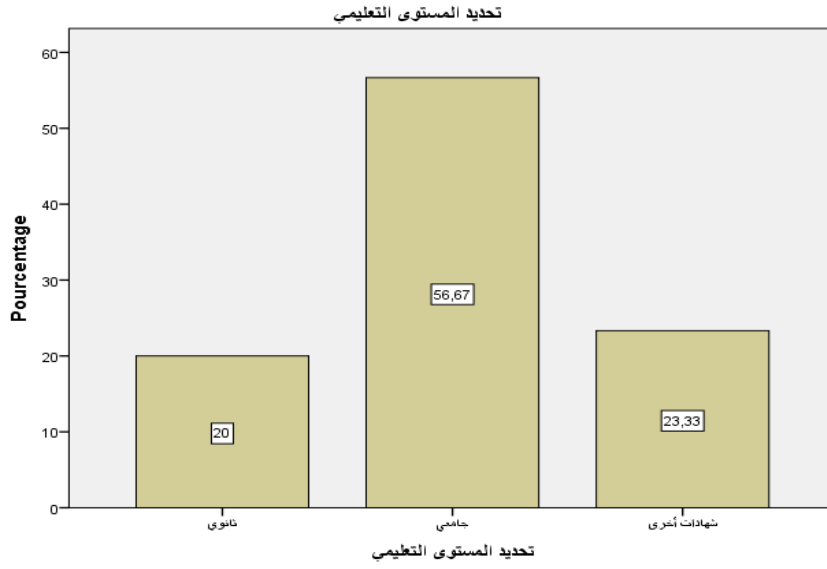
يلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة العمر (من 31 إلى 40 سنة) استحوذت على أعلى نسبة ب 53.33% و تليها فئة العمر (41 إلى 50 سنة) ب 33.33% ثم فئتي العمر (من 20 سنة إلى 30 سنة) ب 6.66% وفئة (أكثر من 50 سنة) .

الجدول رقم (54): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	المؤهل
0	0	متوسط
20.0	6	ثانوي
56.7	17	جامعي
23.3	7	شهادات أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل رقم: (5.4): تحديد المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

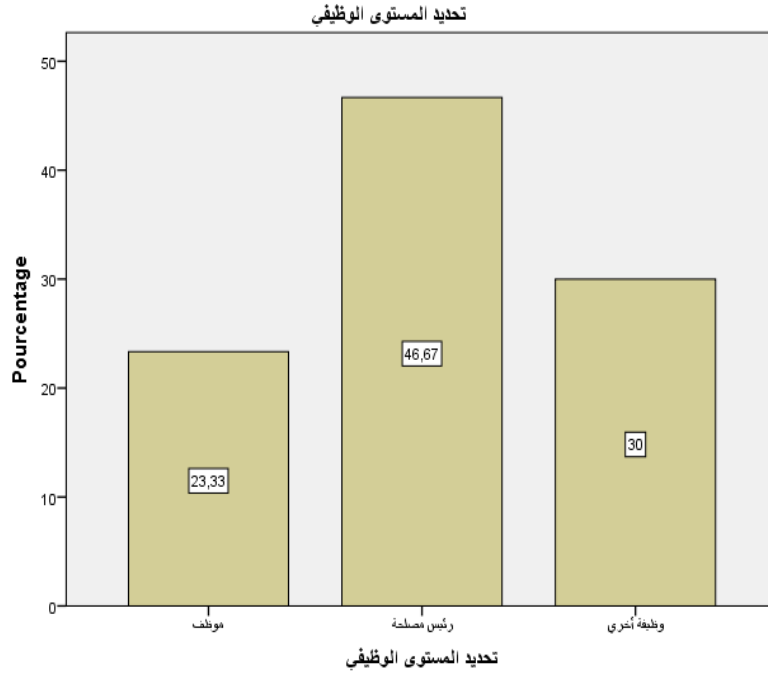
تبين بيانات الجدول أن ما نسبته 56.67% من أفراد العينة يتمثل مستواهم العلمي في المستوى الجامعي، و كذلك نجد أن ما نسبته 23.33% من أفراد العينة لديهم شهادات أخرى، كما نجد ما نسبته 20% من أفراد العينة يتضمن مستواهم ثانوي، حيث نلاحظ أن أغلب العمال لديهم مستوى عال.

الجدول رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	المؤهل
0	0	مدير
23.3	7	موظف
46.67	14	رئيس مصلحة
30.0	9	وظيفة أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل (6.4) تحديد المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

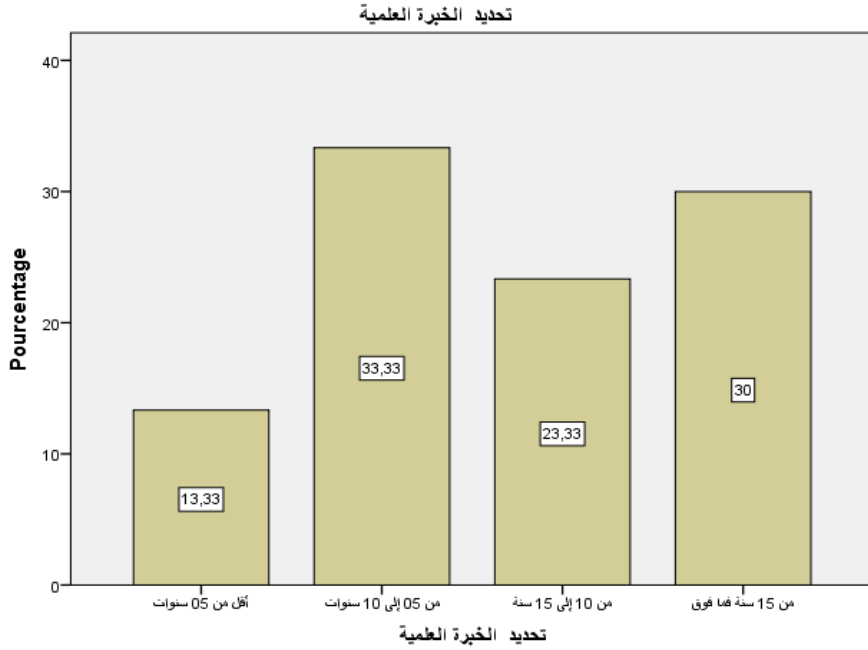
تبين بيانات الجدول أن ما نسبته 56.67% من أفراد العينة يتمثل مستواهم الوظيفي رئيس مصلحة، وكذلك نجد أن ما نسبته 23.33% من أفراد العينة لديهم مستوى موظف، كما نجد ما نسبته 30% من أفراد العينة لديهم وظائف أخرى، ونلاحظ أن هناك تنوع في طبيعة المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة العملية:

النسبة %	العدد	المؤهل
13.3	4	أقل 5 سنوات
33.3	10	من 05 إلى 10 سنة
23.3	7	من 10 إلى 15 سنوات
30.0	9	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

الشكل (7.4) تحديد الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

تبين بيانات الجدول أن سنوات الخبرة الغالبة من 05 إلى 10 سنوات أي ما يعادل نسبة 33,33% ثم تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 30% ، ثم فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 23,33% وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 13,33%، مما يبين أن المؤسسة لديها عمال يمتلكون خبرة كبيرة في العمل .

المطلب الثاني: تحليل بيانات المحاور

الجدول رقم (4-8): تحليل بيانات المحاور الأول: مدى اعتماد إستراتيجية التكوين في المؤسسة:

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
			5	4	3	2	1		
مرتفعة	1.6	3.80	9	15	0	3	3	التكرار	1
	14		30	50.0	0	10.0	10.0	النسبة	
مرتفعة	1.2	3.47	3	17	4	3	3	التكرار	2
	92		10.0	56.7	13.3	10.0	10.0	النسبة	
مرتفع	1.4	3.60	4	19	2	1	4	التكرار	3
	21		13.3	63.3	6.7	3.3	13.3	النسبة	
مرتفعة	1.0	3.43	5	10	8	7	0	التكرار	4
	82		16.7	33.3	26.7	23.3	0	النسبة	
مرتفعة	1.2	3.57	5	15	4	4	2	التكرار	5
	89		16.7	50.0	13.3	13.3	6.7	النسبة	
مرتفعة	0.7	3.83	5	19	2	4	0	التكرار	6
	64		16.7	63.3	6.7	13.3	0	النسبة	
مرتفع	0.6	3.87	5	19	3	3	0	التكرار	7
	71		16.7	63.3	10.0	10.0	0	النسبة	
مرتفعة	0.8	3.77	4	19	4	2	1	التكرار	8
	06		13.3	63.3	13.3	6.7	3.3	النسبة	
مرتفعة	0.9	3.70	6	13	8	2	1	التكرار	9
	76		20.0	43.3	26.7	6.7	3.3	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

العبارة الأولى: الوسط الحسابي كان يساوي (3,8) أي أن المستوى مرتفع وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بتنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين.

العبارة الثانية: الوسط الحسابي كان يساوي (3,47) والمستوى مرتفع وهذا دليل على أن المؤسسة توفر وسائل التكوين المناسبة والفعالة للموظفين.

العبارة الثالثة: تميزت بدرجة مرتفعة و الوسط الحسابي كان يساوي (3,60) وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل بشكل مستمر على تحسين برامج التكوين.

العبارة الرابعة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,43) والمستوى مرتفع فاختيار الأسلوب المناسب لاحتياج المتكون يساعد على إظهار مدى فاعلية برامج التكوين.

العبارة الخامسة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,57) والمستوى مرتفع حيث أجاب معظم العمال على أن المتكون يكون على دراية مسبقا بالتكوين والأهداف المرجوة منه.

العبارة السادسة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,83) والمستوى مرتفع فالتكوين يحسن العلاقة بين المتكونين.

العبارة السابعة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,87) والمستوى مرتفع فالتكوين الذي يشارك فيه العمال مناسب لطبيعة عملهم.

العبارة الثامنة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,77) والمستوى مرتفع حيث أن التكوين يغطي الجوانب الأساسية الخاصة بالعمل.

العبارة التاسعة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,70) ، المستوى مرتفع فخبيرة المكونين تؤثر في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين.

الجدول رقم (4-9): تحليل بيانات المحور الثاني: علاقة تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
			5	4	3	2	1		
مرتفعة	0.7 54	4.07	8	19	1	1	1	التكرار	01
			26.7	63.3	3.3	3.3	3.3	النسبة	
مرتفعة	0.6 02	4.13	9	18	1	2	0	التكرار	02
			30.0	60.0	3.3	6.7	0	النسبة	
مرتفعة	0.5 52	4.00	7	17	5	1	0	التكرار	03
			23.3	56.7	16.7	3.3	0	النسبة	
مرتفعة	1.1 95	3.43	5	17	3	3	2	التكرار	04
			16.7	56.7	10.0	10.0	6.7	النسبة	
متوسطة	1.1 26	3.33	2	15	6	5	2	التكرار	05
			6.7	50.0	20.0	16.7	6.7	النسبة	
متوسطة	1.0 57	3.33	2	15	5	7	1	التكرار	06
			6.7	50.0	16.7	23.3	3.3	النسبة	
مرتفعة	1.3 62	3.50	3	19	1	4	3	التكرار	07
			10.0	63.3	3.3	13.3	10.0	النسبة	
مرتفعة	1.2 66	3.90	9	15	2	2	2	التكرار	08
			30.0	50.0	6.7	6.7	6.7	النسبة	

مرتفعة	.09 07	3.70	5	16	4	5	0	التكرار	09
			16.7	53.3	13.3	16.7	0	النسبة	
	1.4 26	3.77	9	12	4	3	2	التكرار	10
			30	40.0	13.3	10.0	6.7	النسبة	
مرتفعة	1.4 59	3.70	7	15	3	2	3	التكرار	11
			23.3	50.0	10.0	6.7	10.0	النسبة	
مرتفعة	1.1 28	3.90	8	16	3	1	2	التكرار	12
			26.7	53.3	10.0	3.3	6.7	النسبة	
مرتفعة	1.1 68	3.73	6	16	4	2	2	التكرار	13
			20.0	53.3	13.3	6.7	6.7	النسبة	
مرتفعة	1.2 23	3.87	10	11	5	3	1	التكرار	14
			33.3	36.7	16.7	10.0	3.3	النسبة	
مرتفعة	1.4 90	3.60	6	15	3	3	3	التكرار	15
			20	50.0	10.0	10.0	10.0	النسبة	
مرتفعة	0.9 38	3.60	4	15	7	3	1	التكرار	16
			13.3	50.0	23.3	10.0	3.3	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

العبارة الأولى: الوسط الحسابي كان يساوي (4,07) والمستوى مرتفع لأن التكوين يرفع مستوى المهارة ويحسن أداء الموظفين.

العبارة الثانية: الوسط الحسابي كان يساوي (4,13) والمستوى مرتفع التكوين يسمح للموظف باكتساب معارف نظرية وتطبيقية .

العبارة الثالثة: الوسط الحسابي كان يساوي (4,00) والمستوى مرتفع وعليه فإن التكوين يشجع على الثقة بالنفس والنمو الشخصي للموظف.

العبارة الرابعة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,43) والمستوى مرتفع حيث أن ينمي التكوين معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة ويحسن العلاقة بين أصحاب العمل والعمال.

العبارة الخامسة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,33) والمستوى منخفض حيث يرى بعض العمال أن التكوين لا يحسن الاتصال بين الموظفين.

العبارة السادسة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,33) ، المستوى منخفض يرى العمال أن التكوين قد يسمح في إنجاز بعض الأهداف الشخصية أما مهارات التفاعل فلا نجدها إلا عند البعض فقط.

العبارة السابعة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,50) ، المستوى مرتفع حيث يساعد التكوين على التطور التنظيمي للموظفين.

العبارة الثامنة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,90) ، المستوى مرتفع وعليه فإن التكوين يعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

العبارة التاسعة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,70) والمستوى مرتفع فالتكوين يساهم في تحسين فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

العبارة العاشرة: الوسط الحسابي كان يساوي (3,77) المستوى مرتفع ، فحتمًا اختيار الوقت المناسب لدورات التكوين يساعد في الرفع وتحسين الأداء للمؤسسة.

العبارة الحادية عشر: الوسط الحسابي كان يساوي (3,70) والمستوى مرتفع حيث يحسن التكوين من إنتاجية الموظف ونوعية العمل المقدم للمجتمع.

العبارة الثانية عشر: الوسط الحسابي كان يساوي (3,90) والمستوى مرتفع فالتكوين يساعد في التحكم في التكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة.

العبارة الثالثة عشر: الوسط الحسابي كان يساوي (3,73) والمستوى مرتفع ، فتحسين مستوى الموظفين عن طريق التكوين يعزز ثقة الزبائن في المؤسسة.

العبارة الرابعة عشر: الوسط الحسابي كان يساوي (3,87) والمستوى مرتفع، التكوين يسمح بتحسين الخدمات في المؤسسة مما يسمح لأفراد المجتمع بالرضا والولاء اتجاه المؤسسة.

العبارة الخامسة عشر: الوسط الحسابي كان يساوي (3,60) والمستوى مرتفع ، لأن رفع مستوى الموظفين من شأنه أن يفتح آفاق للمؤسسة على المجتمع و العالم.

العبارة السادسة عشر: الوسط الحسابي كان يساوي (3,60) والمستوى مرتفع فحسن تكوين الموظف ينعكس على علاقات المؤسسة بالمجتمع خاصة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (4-10): العلاقة بين المحاور

		محور 1	محور 2
محور 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30	,500** ,005 30
محور 2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,500** ,005 30	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العلاقة بين المحورين طردية وذات دلالة إحصائية متوسطة أي أن إسقاط 0.05 على الخط البياني كمعامل بارسون يبين لنا أن الارتباط بين المحورين 1 و2 متوسط.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

الجدول رقم (4-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحوري الاستبيان

المحور 1	قيمة المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
مدى اعتماد استراتيجيه التكوين في المؤسسة	3.67	1.101	موافق	مرتفعة
المحور 2	قيمة المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
علاقة تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة	3.722	1.103	موافق	مرتفعة

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الفرضية الأولى:

H_0 : تعتمد المؤسسة إستراتيجية للتكوين .

H^1 : لا تعتمد المؤسسة إستراتيجية للتكوين.

تشير بيانات الجدول أعلاه مدى اعتماد إستراتيجية تكوين واضحة في المؤسسة بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول 3.67 بدرجة مرتفعة بإجماع أغلب أفراد العينة الذي يعكسه الانحراف المعياري الذي قدر ب 1,101، ومنه نقبل الفرضية أي أن المؤسسة لديها إستراتيجية للتكوين في المؤسسة.

. فالمؤسسة تعمل دورات تكوينية لعمالها تتناسب مع طبيعة عملهم ومجالات اختصاصهم، وتعمل على تحسين برامج التكوين و اختيار الأسلوب المناسب لاحتياج المتكون الذي يتناسب مع طبيعة عمله فالمحاسب يتكون في جانب المحاسبة وكان أغلب أفراد المؤسسة يؤكدون ذلك .

الفرضية الثانية: علاقة تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة

H_0 : لا توجد علاقة بين تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة

H^1 : توجد علاقة بين تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة

تشير بيانات الجدول أعلاه علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين أداء المؤسسة بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني 3.722 بدرجة مرتفعة بإجماع أغلب أفراد العينة الذي يعكسه الانحراف المعياري الذي قدر ب 1.103، ومنه نقبل الفرضية H^1 أي أن المؤسسة لديها إستراتيجية للتكوين في المؤسسة.

أكد أغلب أفراد المؤسسة أن تكوين الموارد البشرية له دور في تحسين أداء المؤسسة سواء على مستوى الفرد وذلك من خلال اكتساب المتكون خيرة ومهارة وثقة بالنفس كما يحسن الاتصال بين أفراد المؤسسة .

وعلى مستوى المؤسسة إعطاء صورة جيدة للمؤسسة والتحكم في المشاكل وحسن اتخاذ القرار والرفع من أداءها.

أما على مستوى المجتمع فيحسن ثقة الزبائن في المؤسسة كما يفتح لها آفاق على المجتمع و العالم وحسن تكوين الموظف ينعكس على علاقات المؤسسة بالمجتمع خاصة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.

وعليه فتكوين الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت الاستمارة محورين بحيث أن المحور الأول مخصص لمدى اعتماد إستراتيجية التكوين في المؤسسة والمحور الثاني مخصص لعلاقة تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة ، وقمنا بتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة، التي من بينها التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن تكوين الموارد البشرية له دور فعال وكبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يعود إلى إدراك أهمية العنصر البشري وتأثيره المباشر على بقية عناصر الإنتاج، وما لاشك فيه أن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعود إلى ما تمتلكه من موارد بشرية والتي تسعى إلى الحصول عليها وتطويرها وتقييمها وترقيتها من أجل تحقيق أهدافها .

وتعد وظيفة التكوين من أهم الوظائف التي تعنى بالموارد البشرية فهي تساهم في تنمية معارفه وتطويرها واكتسابه خبرة تؤهله إلى تحقيق أهدافه الشخصية وتحقيق طموحاته وخلق مكانة في مكان عمله.

نتائج البحث:

- ✓ اهتمام الصندوق بتنظيم دورات تكوينية وتوفير وسائل مناسبة للتكوين لفائدة الموظفين .
- ✓ يعمل القائمون على التكوين بتطوير البرامج التكوينية واختيار الأساليب المناسبة للعمال.
- ✓ إعلام المتكويين بأهمية وأهداف التكوين .
- ✓ التكوين يرفع من المستوى ويكسب المتكويين الخبرة ويطور معارفهم وخبراتهم ويشجع على التفاعل والاتصال فيما بينهم.
- ✓ يحسن العلاقة بين الموظفين وأصحاب العمل .
- ✓ التكوين يعطي صورة حسنة للمؤسسة مما يقوي الثقة الزبائن بالمؤسسة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: افترضنا أن المؤسسة لديها إستراتيجية للتكوين وهذه الفرضية صحيحة لأن المؤسسة لديها إستراتيجية لتكوين موظفيها حيث تقوم بدورات تكوينية للعمال .

الفرضية الثانية: افترضنا أنه توجد علاقة بين تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء وهذه الفرضية صحيحة فأغلب العمال كانت إجابتهم تدل على ذلك.

التوصيات والاقتراحات:

- ✓ الاهتمام بمطالب العاملين وتحقيقها .
- ✓ توفير الأجواء المناسبة للعمال من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة.
- ✓ القيام بتحديث البرامج التكوينية وفقا لمتطلبات العمال .
- ✓ اختيار الأسلوب المناسب للتكوين وفق قدرات العاملين ومستوياتهم.
- ✓ العمل على توفير الدورات التكوينية في الولاية .
- ✓ متابعة المتكويين ومدى استجابتهم لبرامج التكوين.
- ✓ العمل على توفير مكويين من الخارج للاستفادة من خبرتهم.
- ✓ العمل على تحسين الاستقبال للزبائن وتوفير الخدمة لهم في الوقت المناسب لكسب الثقة والولاء للمؤسسة.

أفاق الدراسة:

- ✓ التكوين في المؤسسات الحكومية .
- ✓ تكوين الموارد البشرية في الخارج ومدى أهميته.
- ✓ الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسة.

الكتب:

- 01 . أحمد الخطيب . رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
- 02 . احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان-وسط البلد-شارع الملك حسين، 2012م.
- 03 . أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، عمان 2011.
- 04 . حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 05 . صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية.
- 06 . صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010.
- 07 . طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان . الاردن.
- 08 . عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002ص 361.
- 09 . فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن . عمان، ط1، 2010م، ص 44 .45.
- 10_ محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة- الإسكندرية، 2009.
- 11 . محمد جاسم الشعبان . محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 12 . محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

13. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، مصر، 2014.
14. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2015/2014.
15. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
16. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ، 2004.
- المذكرات والرسائل الجامعية:
17. العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي . دراسة حالة المدرسة الوطنية للماجنمت وإدارة الصحة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2013.2012، ص 63.
18. جفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008.
19. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . مؤسسة صناعة الكوابل . فرع جنرال كابل . بسكرة، رسالة دكتوراه، محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.
20. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم . دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل . بسكرة 2002/200، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002. 2001.
21. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة ، رسالة دكتوراه، أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.
22. نجاة بزاید، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران سانيا ، 2011/2010، ص 88.

23. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية .
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير . جامعة الإخوة منتوري .
قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006/2005.

المجلات :

- 24 . إبراهيم عبد الله . حميدة المخطار، دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم
الإنسانية.
25 . السعيد بريش . نعيمة يحياوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء
المنظمات وزيادة فاعليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2011/01 . 2012.
26 . الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث.
27 . زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي .
28 . عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة
خيضر بسكرة، العدد الأول.
29 . مريم زعييط، مبادئ إعداد وتقييم عملية التكوين المهني في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية.
30 . شوقي بورقة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
الجزائر.

وثائق المؤسسة:

- 31 . مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أبريل
2013.
32 . مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن المرض ، أبريل 2013م.
33 . مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن حوادث العمل والأمراض
المهنية ، أبريل 2013م.
34 . مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن العجز ، أبريل 2013م.
35 . مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن الوفاة، أبريل 2013م.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

المستوى ماستر 02.

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تحت عنوان تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء . تيسميسيلت) تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مدى أهمية التكوين ودوره في المؤسسة. نرجو من سيادتكم التعاون معنا و الإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان ونعدكم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية

1. الجنس

ذكر أنثى

2. العمر

من 20 إلى 30 سنة من 41 إلى 50 سنة
 من 31 إلى 40 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

متوسط جامعي
 ثانوي شهادات أخرى

4. المستوى الوظيفي:

مدير رئيس مصلحة
 موظف وظيفة أخرى

5. الخبرة العملية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة إلى ما فوق

المحور الأول: مدى اعتماد إستراتيجية التكوين في المؤسسة

الرقم	مدى اعتماد إستراتيجية التكوين في المؤسسة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تتم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين					
02	توفر المؤسسة وسائل التكوين المناسبة والفعالة للموظفين					
03	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين برامج التكوين					
04	اختيار الأسلوب المناسب لاحتياج المتكون يساعد على إظهار مدى فاعلية برنامج التكوين					
05	المكون على دراية بالتكوين والأهداف المرجوة منه					
06	يساعد التكوين على تحسين العلاقة بين المتكونين					
07	التكوين الذي تشارك فيه مناسب لطبيعة عملك					
08	يغطي التكوين الجوانب الأساسية الخاصة بالعمل					
09	تؤثر خبرة لمكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين					

المحور الثاني: علاقة تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة:

الرقم	علاقة تكوين الموارد البشرية بأداء المؤسسة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	بالنسبة للفرد					
02						
03						
04						
05						
06						
07						

					التكوين يعطي صورة حسنة عن المؤسسة	بالنسبة للمؤسسة	08
					تحسين فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل		09
					اختيار الوقت المناسب لدورات التكوين يساعد في الرفع وتحسين الأداء للمؤسسة		10
					يحسن إنتاجية الموظف ونوعية العمل المقدم للمجتمع		11
					التحكم في التكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة		12
					تحسين مستوى الموظفين عن طريق التكوين يعزز ثقة الزبائن في المؤسسة	بالنسبة للمجتمع	13
					التكوين يسمح بتحسين الخدمات في المؤسسة مما يسمح لأفراد المجتمع بالرضا والولاء اتجاه المؤسسة		14
					رفع مستوى الموظفين من شأنه أن يفتح آفاق للمؤسسة على المجتمع و العالم		15
					حسن تكوين الموظف ينعكس على علاقات المؤسسة بالمجتمع خاصة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية		16