

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

-القليعة-

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وتسيير المؤسسات

الموضوع:

التكوين و أثره على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة السويدي للكابلات -عين الدفلى-

الأستاذ المشرف:

قشطولي محمد

من إعداد الطالبتين:

بلبحري هاجر

شيخي أسماء

السنة الجامعية: 2015-2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

-القليعة-

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وتسيير المؤسسات

الموضوع:

التكوين و أثره على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة السويدي للكابلات -عين الدفلى-

الأستاذ المشرف:

قشطولي محمد

من إعداد الطالبتين:

بلبحري هاجر

شيخي أسماء

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

« رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا وأدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين »

- سورة النمل الآية 19 -

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
الحمد لله أولا وأخرا على منه وكرمه بأن يسر لنا إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله
وعظيم سلطانه وأسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، أما بعد:

يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور قشطولي محمد
على قبوله الإشراف على هذا البحث والذي لم يبخل علينا أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد.

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من الأستاذ زبير محمد والأستاذ خثيري محمد
بجامعة خميس مليانة الذين لم يبخلوا علينا بإرشاداتهم وتوجيهاتهم.

وكذلك نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا
البحث.

كما ويسرنا أن نتقدم بالشكر إلى كل العاملين بمؤسسة السويدي للكابلات لحسن
استقبالهم. ونخص بالذكر عينة الدراسة الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة في تعبئة
الإستبانة.

والشكر موصول لكل من ساهم بفكرة أو بنصيحة أو دعاء.

أسماء

هاجر

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على المعلم الأول والقُدوة الحسنة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى
اله وصحبه أجمعين.....وبعد

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى سندي في الحياة، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل إسمه
بكل إفتخار..... إلى والدي العزيز حفظه الله.

إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى من كان
دعائها سر نجاحي..... إلى أمي الغالية حفظها الله.

إلى من حبهم يجري في عروقي، إلى أخي الحبيب وجميع أخواتي حفظهم الله.

إلى رفيقتي طيلة مشواري الدراسي وصديقتي الغالية أسماء.

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.

هاجر

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي تولاني برحمته وباركني ببركته وأحاطني برعايته، والصلاة والسلام على
أشرف الخلق سيدنا محمد و على اله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا البحث المتواضع:

إلى التي أنارت بنور حبها وحنانها الفياض درب حياتي نبع الحنان..... أمي
الحببية حفظها الله

إلى الغالي الذي شملني بالعطاء و الحنان وكان المعين عند حاجتي..... أبي
العزير حفظه الله

إلى الشموع التي أنارت حياتي إخوتي وأخواتي.

إلى من تقاسمت معي هذا العمل أختي وصديقتي هاجر، وإلى كل الأصدقاء وكل
من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة تشجيع

أسماء

ملخص

إن ما يشهده عالمنا اليوم من تطورات علمية ومعرفية مست ميادين شتى، وتغييرات متلاحقة في العالم الإقتصادي بكل أوجهه المادي، التكنولوجي، المالي والبشري على وجه الخصوص، بحيث أضحت تكوين العنصر البشري الجانب التسييري الأكثر حيوية لا محالة لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، في ضوء هذا ترمي هذه الدراسة إلى التعرف على التكوين كعامل معول عليه في ضمان ترقية أداء الموارد البشرية.

تمثل الدراسة الميدانية إسقاط للدراسة النظرية على مؤسسة السويدي للكابلات. فمن أجل الوصول لهدف الدراسة تم تصميم إستبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 90 عامل في المؤسسة، وبغرض التحقق من فرضيات الدراسة جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss"، وتم التوصل في الأخير إلى أن هناك تأثير للتكوين على مستوى أداء الموارد البشرية.

الكلمات الدالة: التكوين، أبعاد التكوين، أداء الموارد البشرية، تقييم الأداء.

Summary:

Today's world witness great scientific developments which touched various fields. Many successive changes have also touched the economic world along with its all facets: technological, financial and human resources in particular. Thus, Human resources became the most vital element due to what can be wrought as positive effects of training on the level of the individual and the institution performances alike. In light of this, This study aims to identify the training, as a reliable factor in ensuring an upgrade of human resources performance.

The field study represents a drop of theoretical study on the Swedish Foundation for cables. In order to reach the goal of the study questionnaire was designed to collect data has been distributed to 90 worker as a sample, for the purpose of verifying the hypotheses of the study , data were collected, analyzed and hypotheses tested using the Statistical Package for Social Sciences spss. As a final conclusion, It is confirmed and proved that training has a direct positive effect up on human

KEY WORDS: Training, Training perspectives, Human resources Performance Performace evaluation.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أنواع التكوين	1
82	عدد عمال السويدي حسب الصنف المهني لسنة 2016	2
82	إحصائيات العمال المكونين والمبالغ المنفقة خلال السداسي الأول لثلاثة سنوات	3
82	إحصائيات العمال المكونين والمبالغ المنفقة خلال السداسي الثاني لثلاثة سنوات	4
85	توزيع عبارات أبعاد التكوين في الإستبيان	5
85	مقياس ليكرت الخماسي	6
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	7
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	8
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	9
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10
89	درجات مقياس ليكرت الخماسي	11
90	إستجابات عينة الدراسة حول بعد تحديد الاحتياجات التكوينية	12
91	إستجابات عينة الدراسة حول بعد فعالية البرامج التكوينية	13
92	إستجابات عينة الدراسة حول بعد إختيار المكونين	14
93	إستجابات عينة الدراسة حول بعد تقييم العملية التكوينية	15
94	الأهمية النسبية لأبعاد التكوين	16
95	إستجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	المفاهيم المرتبطة بالأداء	1
44	محددات أداء الموارد البشرية	2
47	مراحل إدارة أداء الموارد البشرية	3
59	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	4
76	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي	5
80	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة السويدي	6

الصفحة	الفهرس
-	كلمة شكر
-	الإهداء
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-	الفهرس
أ - و	المقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول عملية التكوين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
9	المبحث الثاني: ماهية التكوين
9	المطلب الأول: مفهوم التكوين
14	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين
18	المطلب الثالث: أنواع التكوين
23	المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين
23	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
26	المطلب الثاني: تخطيط و تنفيذ البرنامج التكويني
31	المطلب الثالث: تقييم البرنامج التكويني
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء
41	المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

46	المطلب الثالث: إدارة الأداء
50	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
50	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية و أهميته
54	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية
56	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية
61	المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية
61	المطلب الأول: صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية
64	المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء
67	المطلب الثالث: علاقة التكوين برفع أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة
69	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: واقع التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات	
72	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السويدي للكابلات
72	المطلب الأول: تعريف مؤسسة السويدي للكابلات
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات
79	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات
84	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
84	المطلب الأول: عينة ومجتمع الدراسة
84	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
85	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستعملة
87	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
87	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
89	المطلب الثاني: : تحليل محاور الإستبيان
96	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
99	خلاصة الفصل الثالث
101	الخاتمة
104	المراجع
-	الملاحق

المقدمة

المقدمة

تعيش المؤسسات اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة واقتصاد معرفة، كما أنها تحيا في محيط يتسم بالحركية وعدم الاستقرار إضافة لما يفرضه من مخاطر، تهديدات وقيود.

هذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية العنصر البشري ومعرفة دوره الحاسم في بقاءها ونموها في ظل التغيرات والتطورات العالمية الراهنة، واعتباره المحدد الأساسي لموقعها ومكانتها في محيطها وهو الذي سيمكنها من مواجهة التحديات المختلفة، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعرفية.

وبناء على ما تقدم، ومع موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وتقنيات التسيير، على كل مؤسسة تطمح إلى الشهرة والنجاح، التوجه إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر، لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة، كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسة أن ترقى إلى مستوى المنافسين في القطاع ولا يتأتى لها ذلك إلا بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياستها، وممارسته ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجاتها والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت.

من هذا المنطلق تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية، الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء. وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بهذه الوظيفة نظرا لارتباطها بمستوى أداء العنصر البشري الذي يحدد نجاعة المؤسسة وبقائها.

ومن أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، على المؤسسة اعتبار التكوين كمتغيرة إستراتيجية وعامل للنهوض بالعنصر البشري وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية، وذلك عبر الرفع

من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية.

أخيراً يمكن القول أن التكوين يعد استثماراً يكون عائده علي مستوى الفرد المكوّن من خلال اكتسابه لمهارات اضافية، مفاهيم، قواعد واتجاهات جديدة، وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته.

1. إشكالية البحث

في ظل ما سبق تتضح معالم إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها فيما يلي:

كيف يؤثر التكوين من خلال أبعاده على أداء الموارد البشرية بمؤسسة السويدي للكابلات ؟

من التساؤل أعلاه تنتج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى فعالية التكوين في مؤسسة السويدي للكابلات؟
- ما هو مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات؟

2. فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات الموالية:

- تعتبر عملية التكوين في مؤسسة السويدي للكابلات عملية منهجية، مدروسة و فعالة، وهذا عن طريق تحقيق فعالية كل من تحديد الإحتياجات التكوينية، البرامج التكوينية، إختيار المكونين وكذلك فعالية تقييم العملية التكوينية.
- تولي مؤسسة السويدي للكابلات أهمية كبيرة للتكوين مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء مواردها
- هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين فعالية التكوين وأداء الموارد البشرية، فإذا كان التكوين فعال فهذا يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى أداء الموارد البشرية والعكس صحيح.

3. أهداف وأهمية الدراسة:

1.3 أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعريف بعملية التكوين وإبراز أهدافها بالنسبة للمؤسسة.
- معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على عملية التكوين كأداة لتحسين أداء المستخدمين.
- الخروج بنتائج واقتراحات حول أهمية عملية التكوين سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين.

2.3 أهمية الدراسة

إن أهمية هذا البحث تكمن في:

- تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكتملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الكفاءة في التسيير بعد عملية التكوين للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الإهتمام.
- إبراز أهمية العملية التكوينية بالنسبة للمؤسسة كوسيلة لتحسين أداء المستخدمين لديها.

4. أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره نجلها فيما يلي:

- نوع التخصص العلمي الذي درسنا فيه فهذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصص التسيير الذي زاولنا فيه دراستنا.
- ميلنا الطبيعي ورغبتنا للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) وأثره الايجابي على أداء العاملين، وبالتالي في رفع إنتاجية المؤسسات.
- إحساسنا بأهمية التكوين وأثاره الايجابية على أداء العنصر البشري من جهة، وفاعلية أداء المؤسسة من جهة أخرى خاصة في ظل التطورات والتغيرات الاقتصادية التي يعرفها العالم اليوم حيث أصبح على عاتق المؤسسة تفجير الطاقات الكامنة لمواردها البشرية واكسابها المهارات والكفاءات اللازمة من اجل تحقيق النجاعة وضمان بقاءها في السوق.
- شعورنا بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلاقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات.

5. منهج الدراسة:

1.4 المنهج:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل البحث ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، وإثبات الفرضيات المتبناة، سوف نقوم بالمزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث اخترنا المنهج الوصفي التحليلي في اغلب أجزاء القسم النظري ومنهج دراسة حالة في القسم التطبيقي لدراسة الموضوع.

2.4 الوسائل:

على مستوى الجانب النظري تم الاعتماد في جمع المعلومات على الكتب باللغتين العربية والفرنسية بالإضافة إلى الأطروحات، المجلات، الملتقيات، مواقع الانترنت. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على :

- **المقابلة:** حيث تم إجراء مقابلة مع المسئول عن التكوين بالمؤسسة.
- **الاستبيان:** تمت فيه عملية توزيع بعض الأسئلة على عينة الدراسة ثم قيامنا بتحليلها والتوصل إلى النتائج، إضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع من أجل تبيان واقع التكوين في المؤسسة.

6. حدود الدراسة:

بغية الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** قد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين ومدى تأثيره بأبعاده المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية) على أداء الموارد البشرية.
- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة السويدي للكابلات-عين الدفلى-
- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2016/04/20 إلى 2016/05/10
- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة جميع العاملين بمؤسسة السويدي بمختلف المستويات التنظيمية

7. الدراسات السابقة

• دراسة دحال هجيرة، قصري فتيحة، صيدون هدى(2016)، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة القطاع الصحي بالمدينة، وأهم نتائج هذه الدراسة نلخصها في النقاط التالية:

- لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة إذن فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعده في العمل.
- عملية تقييم كفاءة و فعالية التكوين تعد عملية مركبة و معقدة فمتى أوليت بالأهمية أسفرت على نتائج معتبرة.
- يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لأن دقة و تسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة.
- تخصيص مكتب يهتم بالتكوين و كذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بها.
- دراسة زلال يمينة (2013)، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي، وقد شملت هذه الدراسة عينة عشوائية مكونة من 60 عامل في مؤسسة طهراوي، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين و أداء الموارد البشرية .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إختيار المكونين وأداء الموارد البشرية.
- دراسة بو قطف محمود (2014) التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة- ، قد حاولت هذه الدراسة معرفة هل هناك أثر بين التكوين وأداء الموظفين، وشملت 46 موظفا وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها :
- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف
- أن للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة
- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة
- للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة

8. خطة البحث :

لمعالجة موضوعنا هذا، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، كما يلي:

- **الفصل الأول:** جاء تحت عنوان "أساسيات حول عملية التكوين بما أن موضوع دراستنا يهتم بالتكوين كان لا بد علينا التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع و شرح مختلف مراحل التكوين حيث نتطرق في المبحث الأول لمدخل في إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني سيتم عرض فيه أهم المصطلحات المتعلقة بالتكوين، أما المبحث الثالث نقوم بعرض فيه مختلف الاحتياجات التكوينية كذلك شرح كيف يتم تصميم برنامج تكويني وطرق تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية.
- **الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان أداء الموارد البشرية وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية في حين المبحث الثاني خصص للحديث عن تقييم أداء الموارد البشرية أما المبحث الثالث تناول تحسين أداء الموارد البشرية.
- **الفصل الثالث:** تم فيه دراسة حالة عن واقع التكوين في المنظمات الجزائرية وتأثيره على أداء الموارد البشرية، حيث أخذنا شركة السويدي للكابلات كعينة، فبعد تقديم مجموعة السويدي نشأتها، مهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها، قمنا بإعداد الاستبيان الذي شمل الشركة حيث قمنا بتحليله والوقوف على مختلف النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

أساسيات حول عملية التكوين

تمهيد

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الإجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، حيث اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط المتغير يلزم جل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، كما أنه عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء العمل بطريقة أفضل ويتمثل في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة ومن تحقيق أهدافها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المؤسسة.

ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق به من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية التكوين

المبحث الثالث: مسار عملية التكوين

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد في المؤسسة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها من خلال وضع إدارة مختصة بتسييرها وزيادة فاعليتها لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع ككل.

في هذا السياق سيتم التعرض في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها بالإضافة إلى الإدارة الإستراتيجية لهذه الأخيرة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.⁽¹⁾

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموع البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة".⁽²⁾

في حين يعرفها فرنش بأنها: "عملية إختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".⁽³⁾

وذهب chrudden & sherman إلى القول بأن: "إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر".⁽⁴⁾

(1) د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007، ص 27.

(2) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 13.

(3) د. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2011، ص 6.

(4) نفس المرجع السابق، ص 7.

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف في أي منظمة، وذلك لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على مردود المؤسسة ككل، و تعتبر سلسلة من الأساليب والإجراءات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على طاقة بشرية ذات كفاءة وفعالية تساهم في نمو وتطور المؤسسة، كما تضمن لها الاستمرارية وذلك من خلال كل الوظائف التي تشغلها هذه الإدارة بما فيها وظائف التخطيط والاستقطاب والتعيين والتكوين وغيرها.

2. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمُن أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المؤسسة والذي هو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأثمن والأهم في التنمية الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تستثمر في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح، كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك ومن ما توفره إدارة الموارد البشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من أنظمة وقوانين وإجراءات وعناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا إلى الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية.

لذا تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تتطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء.

ومن أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

- إكتشاف أهمية العنصر البشري الاهتمام به.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية مهما كبر حجم المؤسسة ونموها وكبر عدد العمال.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع العامل وأنظمة العمل.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتكوين.

- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبة لشغل الوظائف. (1)

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن بلورة الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها كالتالي:

- تنمية قدرات العاملين من خلال تكوينهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم للأخطار.
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التكوين والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند العاملين إلى أعلى قدر ممكن.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل. (2)

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف والتي يمكن تقسيمها بدورها إلى ثلاث مجموعات رئيسية من الوظائف هي: (3)

1. المجموعة الأولى من الوظائف:

تهدف هذه المجموعة إلى تحقيق وزيادة المقدر على الأداء، وتشمل الوظائف التالية:

1.1 الاستقطاب والاختيار: ويتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء ما حدد من مواصفات وخصائص تتصف بها وتتطلبها الوظيفة والعمل، وذلك ليتم تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه، فمن المعروف أن تحقيق الفرد النجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2004، ص 26.

(2) د. حسونة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب 1991 ص 5-6-7.

مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكانياته في أدائه لعمله، مما يدخل السعادة إلى نفسه يرفع من روحه المعنوية ومن دافعيته على العطاء.

2.1 التكوين: ومن خلاله يمكن تنمية وتحسين القدرات والمهارات والخبرات المتوافرة لدى العاملين مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل

3.1 تخطيط برامج تهيئة المحيط الإنتاجي وتنفيذها: تخطيط وتنفيذ برامج جيدة للأمن الصناعي وتهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، و التهوية، الحرارة المناسبة ... الخ مما يساعد العاملين على الأداء، والرفع من إنتاجيتهم، والمحافظة على سلامتهم من أخطار الأعمال التي يؤديونها داخل أماكن العمل.

2. المجموعة الثانية من الوظائف:

تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وإسعاد وإرضاء العاملين، ورفع روحهم المعنوية وتشمل هذه المجموعة الوظائف الآتية:

1.2 وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية والمعنوية: يوضع لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة وعلى أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، و على رأس هذه الحوافز الأجر المناسب و العادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسباً للعاملين.

2.2 المعاملة الحسنة للعاملين: من خلال تنفيذ برنامج يخدم هذا الغرض و يساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل و الخاصة أيضا و توفير معاملة إنسانية لهم، وتجنب الاستخدام اللإنساني لجهودهم، و توفير حرية التفكير والرأي لهم، والمحافظة عليهم، وإقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم.

3.2 تقييم وتقدير جهود العاملين المبذولة: بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل، وذلك باستخدام قياس الكفاءة.

3. المجموعة الثالثة من الوظائف: وتهدف هذه الأخيرة إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها وتشمل على الوظائف التالية:

1.3 تخطيط وتصميم وتحليل الأعمال: حيث من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من العمال في الأمد القريب و البعيد، وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف

الشاغرة لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة على ضوء المواصفات المحددة.

2.3 بحوث الأفراد: القيام بدراسات سلوكية وغيرها على العاملين، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها وأداء عملها.

3.3 تقويم الوظائف: وبموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب والعادل لها.

المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية يمثل العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، والذين يكونون قادرين على إنجاز مهام وواجبات الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.⁽¹⁾

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث: أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.⁽²⁾

نستخلص من التعاريف السالفة الذكر أنها تلتقي حول تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، وذلك من خلال جمع المعلومات واتخاذ القرارات كما يجب أن نوضح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تكون في إطار التخطيط الشامل لأهداف وعمليات المؤسسة ككل، كما يتضح أيضا أن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق الأهداف المرسومة

(1) فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(2) د.صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، سنة

ومن أهم العناصر التي تأخذ بعين الإعتبار عند تخطيط الموارد البشرية نجد:

- **دراسة الظروف البيئية** : وهي تنطوي على تحديد ماهية التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، والسياسية التي تحدث في البيئة الخارجية، فتسبب الفرص أو التهديدات.
- **تقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة**: أي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة ومن أمثلة المشاكل الشائعة التي قد تعوق التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة هي: وجود بعض العاملين كبار السن أو التخصص الزائد للقوى العاملة والذي يحد من القدرة على الحراك للأفراد في المراكز الرئيسية، أو النقص في فرص الترقية للأفراد ذوي الإحتمالات المستقبلية العالية.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية

يساعد تخطيط الموارد البشرية على:

- منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد نشاطات التكوين.
- تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- التخلص من الفائض وسد العجز.
- تهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتكوين والتطوير.⁽¹⁾

(1) د. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

المبحث الثاني: ماهية التكوين

يعد التكوين عملية من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين، إلا أن جل تعريفاتهم تتضمن الركائز الأساسية للتكوين حيث يعد أداة التغيير والتحسين والتطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيام بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

وعليه يتعرض هذا المبحث للحديث عن مفهوم التكوين وأهميته وأهدافه وكذلك أهم أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

1. تعريف التكوين

التكوين هو: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد في كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".⁽¹⁾

ويعرف بيار كاس التكوين: " بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات."⁽²⁾

في حين يذهب آخرون إلى أن التكوين يتمثل في:

(1) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989، ص255.

(2) Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun alger, 1994, p48

" مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات وكذلك المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها".⁽¹⁾

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "عملية تعلم، تتضمن إكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد، أو إتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتكوين الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التكوين إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة، وبغض النظر عن نوعية أو جودة التكوين الأساسي أو الأول، فإنه يؤثر على إنتاجية وإتجاهات الفرد ناحية عمله".⁽²⁾

من خلال الاستعراض السابق لأهم تعاريف التكوين يتضح بأن التكوين يشمل:

- تحديث المعلومات للعمال وتنمية قدراتهم و خبراتهم الشخصية.
- تعليم العامل كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى و الأساليب الصحيحة.
- مساعدة العامل في الحصول والإستفادة من الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.
- السعي والتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للعمال بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.
- العمل على تنمية روح الانتماء والولاء لدى العاملين لمؤسستهم.

ومنه نلاحظ أن الكل أجمع على أن التكوين مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، وتهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني والزيادة من فاعليته في المؤسسة وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمية، مديريةية النشر لجامعة قالمية، 2004، ص 99.

(2) راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 178.

2. تفرقة التكوين عن مفاهيم أخرى:

1.2 التكوين - التدريب: اشتقت كلمة التكوين من فعل كون "Former" ذات المصدر اللاتيني ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم "training" الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين "formation"، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.¹

لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين والتدريب في شيء ما عدا أن: التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، بينما كلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة بإعتبار إرتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر إستخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.⁽²⁾

وبما أننا لم نجد فرقا بين المصطلحين، قمنا بهذا البحث بالإعتماد على أن مفهوم التكوين يعد مرادفا لمفهوم التدريب.

2.2 التكوين - التعليم: التعليم هو الإصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع في حين يقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوين.

يتضح مم سبق أن التكوين هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد أو بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة.⁽³⁾

3.2 التكوين - التنمية: تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين وهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فهناك من يعرف التكوين بأنه: التنمية المنتظمة

(1) رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1990، ص 16.

(2) أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001، ص 88.

(3) د.علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص 108.

من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له. (1)

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. (2)

بناء على ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلية من آليات التنمية.

4.2 التكوين - التطوير: التطوير هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة. (3)

3. مبادئ التكوين

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت والجهد. (4)

كما انه نتيجة زيادة الخبرة في التكوين وإعداد البرامج التكوينية، وكذلك من الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن مشاكل التكوين، أمكن وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامّة في التكوين، إن هذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المؤسسات المختلفة وفيما يأتي سنذكر بإيجاز هذه المبادئ: (5)

1.3 الفروق الفردية: أي لا بد من القائمين بالتكوين أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكويين، فهناك فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة ، وتعليمهم ،

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 215.

(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 333.

(3) د. علي غربي، بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(4) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 348.

(5) د. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005، ص 233-234-235.

وخبرتهم ، وميولهم الشخصية ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية

2.3 علاقة التكوين بتحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التكوين يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يركزا الإنتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكويين بها، وعلى ذلك يمكن أن يحددا نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التكوينية.

3.3 الدافعية: إن البرامج التكوينية يمكن أن تساعد العاملين في التعلّم، كما يمكن أن تساعدهم في تطوير أنفسهم.

بالنسبة لبعض العاملين، فإن الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل يعتبر حافزا كافيا لبذل الجهد للدراسة والتعلم، ولذلك فإن إعترااف المسؤولين بإنجازات المتكويين يمكن أن يكون مفيدا أو دافعا، ولكن بالنسبة لبعض الأفراد، فإن الإختبارات أو الإمتحانات الشفوية والكتابية يمكن أن تعتبر فرصة مفيدة، كما هو الحال بالنسبة للتلاميذ للكشف عن إمكاناتهم وإنجازاتهم في مساق معين أو في دورة تكوينية، كما قد يتم منح المتكويين شهادات بعد إكمالهم بنجاح الدورة التكوينية، مما يعتبر دافعا أو حافزا لهم للإقبال على التكوين والمشاركة فيه.

4.3 المشاركة الفعالة: إن المشاركة الفعالة من قبل المتكويين في العملية التكوينية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتكوين، ولذلك فإن معظم البرامج التكوينية تحاول أن تحث المتكويين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم، وبشكل عام يمكن القول أن البرامج التكوينية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية البسيطة، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمرة والمناقشة والتطبيقات من قبل المتكويين.

5.3 إختيار المتكويين: على الرغم من أن التكوين يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التكوينية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون إهتمامهم

بالتكوين والذين تكون لهم ميول وشواهد لمثل هذا التكوين، إن حقيقة أن أفرادا معينين يتم إختيارهم للتكوين يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا أو حافزا لهم للتكوين.

6.3 إختيار المكونين: إن فعالية كثير من البرامج التكوينية تدل بشكل مباشر على إهتمام وكفاءة المكونين، على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المديرين والمشرفين إلى جهاز التكوين، إلا أن إختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة.

7.3 تكوين المكونين: من الضروري القيام بتكوين أولئك الأفراد الذين سيصبحون مكونين، ولا شك أن كثيرا من البرامج التكوينية قد فشلت بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تكوينه إلا أن ذلك ليس دائما صحيحا.

8.3 أساليب التكوين : إن أساليب التكوين يجب أن تكون مناسبة لنوع التكوين الذي سيقدم حيث أن أسلوب المحاضرة يمكن أن يكون ممتازا في تعليم أو تدريب الشباب حديثي التخرج من الجامعات لكنها ستكون غير فعالة في تكوين المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوى وتظلمات مرؤوسيههم.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

إذا كان البحث من طرف المسيرين للموارد البشرية على النوعية الجيدة للعنصر البشري في المؤسسة، كان لابد من الاستعانة والاعتماد على عنصر التكوين، الذي من ورائه نحصل بلا شك على موارد بشرية ذات الفكر والخبرات والمهارات التي تدفعها إلى الابتكار والإبداع، فكان للتكوين أهمية بالغة وأهداف شتى يمكن التطرق إليها فيما يلي:

1. أهمية التكوين

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

التغيرات المتزايدة التي عرفتھا الساحة الدولية لاسيما الإقتصادية، خاصة المؤسسة ذات الطابع التجاري والإقتصادي، خلقت ضغوطات متزايدة على المؤسسات التي تتلاءم مع التغيرات، حيث أن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمعات وأصبحت عملية تغير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا. (1)

1.1 أهمية التكوين بالنسبة للفرد

لاشك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المؤسسة، خاصة كان التركيز على التكوين الفعال والجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكر:

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

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

- تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الإدارية عن طريق الترقى.

- تقليل إصابات العمل إذ يساعد التكوين على زيارة معرفة الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل والاستخدام الأمثل للألات.

- تخفيض معدل الدورات في العمل. (2)

- مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل والتفكير في حل المشكلات عن طريق:

• الاقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء وعن صنع واتخاذ القرارات.

• تعويد الفرد على التفكير المستقل والمستقبلي.

(1) د. خالد عبد الرحيم مطر الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

(2) د. محمد عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر 1993، ص 188-189.

- إتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه مما يولد لديه القدرة والرغبة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع النابع من داخله دون إكراه.
- إكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يحدد الفرد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه.

2.1 أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

هناك ثمة من الأهمية ترقى بها المؤسسة بعد تكوينها للفرد وللعنصر البشري العامل بها التي يمكن حصرها فيما يلي:

- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده.⁽¹⁾

- مدى حاجة المؤسسة للأشخاص أو العمال بتأهيل ومهارات معينة وهذا قد يحصل لأي عدد من الأسباب منها الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية، الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المؤسسة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرتها وفي نفس الوقت لا تريد الاستفادة من خدماتهم، أفراد يشغلون أعداد كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيره.

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

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

(1) د خالد عبد الرحيم مطر الهيشي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 203.

- مجابهة تحديات المستقبل، التكوين المستمر وهذه مشكلة من النوع المختلف تعنى بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطاً أساسياً روتينياً تمارسه كل إدارة الموارد البشرية تماماً كما تمارس نشاط منح الإدارات أو النقل وغيرها، فواحدة من خصائص العصر الحديث هي التغيير المستمر ما يجعل عملية تعلم العمال لمهارات جديدة حالة مستمرة وهذا يتطلب التكوين المستمر.

3.1 أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (1)

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تعميق وتحسين العلاقات بين الأفراد والإدارة.

2. أهداف التكوين

إن عملية التكوين تهدف في مجمل النشاطات إلى جعل العمال أعضاء في المؤسسة قادرين على أداء وظائفهم بكل كفاءة، سواء الحالية منها أو المستقبلية وهذا الهدف الذي يتبع عادة بنشاطات تكوين العمال يرمي إلى إحداث تحولات مستمرة ودائمة لديهم في ميدان معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، حيث أن كل هدف من أهداف التغيير المذكورة يرتسم عن النجاح الإداري، التي تشكل الأساس الرئيسي لكل نشاطات التكوين على الأقل تلك التي تتم على أساسها المبادرات، ويمكن تلخيص بعض أهداف التكوين فيما يلي:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد.
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل. (2)
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه: وذلك من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وأهمية عمله ومدى مساهمته لتحقيق تلك الأهداف.

(1) د نضمي شحادة، محمد أرسلان، رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار الصفاء 2000، ص 51.

(2) د خالد عبد الرحيم مطر الهيشي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 203.

- خفض معدل الدورات في العمل وتقليل حوادث العمل.
- تحسين مناخ العمل حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة وذلك عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته، بما يعود عليه في الزيادة في الدخل وفي فرص الترقى، الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.⁽¹⁾
- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة، فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسة .
- تقليل المخاطر والاقتصاد في التكاليف، حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
- رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المؤسسة، إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تحسين فعالية أساليب العمل، ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب والإجراءات العملية المتنوعة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين، ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الجدول التالي:

(1) د أمين ساعاتي، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 1989، ص204.

جدول رقم (1): أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1- داخل المؤسسة	1- التكوين المهني والفني	1- توجيه الموظف الجديد
2- خارج المؤسسة	2- التكوين التخصصي	2- التكوين أثناء العمل
	3- التكوين الإداري	3- تكوين لتجديد المعرفة والمهارة
		4- تكوين بغرض الترقية والنقل
		5- تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2، 2008، ص 458.

1. التكوين حسب مرحلة التوظيف : (1)

1.1 توجيه الموظف الجديد

يحتاج العامل إلى مجموعة من المعلومات عند تقدمه إلى عمله الجديد. وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم العمال الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

2.1 التكوين أثناء العمل

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين ؛ ومما يزيد من أهمية هذا

(1) د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 258-259-260.

التكوين فالكثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ؛ وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها وبعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يهتدي به.

3.1 التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ؛ وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظما لمعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4.1 التكوين بغرض الترقية والتحويل

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

5.1 التكوين للتهيئة للتقاعد

في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج للتقاعد، وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج للتقاعد، يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للإستمتاع بالحياة، والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للتقاعد.

2. التكوين حسب نوع الوظائف: (1)

1.2 التكوين المهني والفني:

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

2.2 التكوين التخصصي:

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

3.2 التكوين الإداري:

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

3. أنواع التكوين حسب المكان

1.3 التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين داخل أو خارج الشركة أو مكونين وبالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

(1) د. أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 461 - 462.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي ، وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل، في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكوّنه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

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

2.3 التكوين خارج المؤسسة

هذا النوع من التكوين يكون إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي لعمال المؤسسة، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل بحيث تبدأ بالتخطيط و تحديد الإحتياجات التكوينية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني وفي الأخير تأتي مرحلة التقييم وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التكوينية

1. مفهوم تحديد الإحتياجات التكوينية

كثيرا ما يطلق على مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية بأنها شبيهة بما يقوم به الطبيب لدى معالته للمريض فتشخيص حالة المؤسسة يقتضي الدراسة المتعمقة لأوضاعها وواقعها قبل تصميم برامج التكوين المناسبة التي تفي باحتياجاتها، كما أن نجاح التكوين يتوقف على ذلك التشخيص من حيث مدى دقته وواقعيته، وينظر إلى الإحتياجات على أنها الأهداف التي ينبغي أن يوجه التكوين إلى تحقيقها وبذلك فإن عملية تحديد الإحتياجات عملية مستمرة تتشأ عن متطلبات العمل المتغيرة. (1)

فالحاجة التكوينية تعني إذن وجود تناقض أو إختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الإتجاهات أو في هذه النواحي كلها. (2)

ويقول آخرون أن: الحاجة للتكوين تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، ولتوضيح هذه

الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الإعتبارات التالية: (3)

- الأداء المطلوب أو المستهدف.
- الأداء الفعلي.
- الفرق بين الأداء المطلوب و الفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز.

(1) د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2001، ص 217.

(2) د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 237.

(3) د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 464.

ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالتالي:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

2. مؤشرات ووسائل تحديد الإحتياجات التكوينية

1.2 مؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية

إن تحديد الحاجة إلى التكوين هي الأساس في تقرير من من بين العاملين في المؤسسة هو في حاجة إلى التكوين، وتتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية: (1)

1.1.2 مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث أن نشاط التكوين يعتبر هدفا في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، لذلك فإن نقطة البدء في تقدير إحتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في مجموعتين من المؤشرات:

1.1.1.2 مؤشرات كفاءة الإنجاز: ومن ذلك مثلا معدلات الإنتاجية، الربحية إضافة إلى تكلفة المواد وتكلفة التوزيع.

2.1.1.2 مؤشرات إستثمار الموارد البشرية: وتدخل ضمن هذه المجموعة على سبيل المثال إحتياجات الموارد البشرية و إحتياجات التكوين المنبثقة منها و المبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة، ومن وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية من حيث اتجاهاتها وعلاقتها ببعضها البعض وعلاقتها بأهداف المؤسسة، يمكن استخلاص مدى الإحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.

2.1.2 مؤشرات أداء العاملين: حقيقة الأمر أن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي لوحدها لتقرير بأن التكوين هو الوسيلة لتحقيق ذلك، إذ أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الإقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة

(1) د.علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة، ويقضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

1.2.1.2 مقاييس فاعلية الأداء للأفراد: حيث أن دراسة مثل هذه المقاييس واتجاهاتها تبرز جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، وأيضا التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة.

2.2.1.2 مكونات ومتطلبات الأداء: حيث تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء ، و أية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة، أو لأي سبب آخر، ووفق هذه الدراسة يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة.

3.2.1.2 مؤشرات احتياج الأفراد للتكوين: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

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

- جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن معالجة الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

- جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون جدوى من التكوين. (1)

2.2 وسائل تحديد الاحتياجات التكوينية

من خلال الإطلاع على ما يلي: (1)

(1) د. علي غربي، والآخرين، نفس المرجع السابق، ص 112-113.

- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات و مهارات لتنفيذها.
- نتائج تحليل توصيف الوظائف ما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل عامل لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتكوين ونوعيته.
- نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيهـم ، ونوع التكوين الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف هذه.
- أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمؤسسة، إذ يتطلب ذلك تكوين العاملين على هذه الأساليب.
- آراء العاملين أنفسهم، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تكوين فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.
- إجراء إختبار للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتكوين ما.

المطلب الثاني: تخطيط و تنفيذ البرنامج التكويني

1. تخطيط البرنامج التكويني

بعد أن يتم التعرف على الاحتياجات التكوينية تبدأ الجهة المسؤولة عن التكوين بتصميم البرامج التكوينية وفق الأهداف المرغوب في تحقيقها، وذلك استناداً للخطط والسياسات المستقبلية للمؤسسة، وتأمين حصولها على المهارات اللازمة وبالأعداد المطلوبة وكل هذا يتطلب تخطيطاً جيداً لأنه يعتبر عنصراً مهماً في تصميم برامج التكوين والتطوير الفعال.

وتمر عملية تخطيط البرنامج التكويني بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:

(1) د. مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 237-238.

1.1 تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، وإتجاهاتهم وسلوكهم. (1)

ويمكن تصنيف أهداف البرامج التكوينية كالآتي: (2)

1.1.1 الأهداف التوجيهية أو الإرشادية:

- ما هي المبادئ، والحقائق، والمفاهيم التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين؟
- من الذي يجب أن يتعلم؟
- متى يجب تعليمه؟

2.1.1 الأهداف التنظيمية وأهداف الإدارة:

- ما هو التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية أو الإدارية مثل الغياب دوران العمل؟.

3.1.1 الأهداف الفردية وأهداف النمو:

- ما هو التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج السلوكية وإتجاهات الأفراد؟. (3)

2.1 تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها:

بعد أن يتم تحديد الإحتياجات التكوينية، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الإحتياجات، والتي سيعمل البرنامج التكويني على إكسابها أو صقلها لدى المتكويين، وهذه المهارات يمكن أن تكون:

- المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة و أصول وقواعد الكتابة.
- المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات.
- مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالإتصالات، والقيادة الإدارية.
- المهارات الفكرية مثل: التخطيط، التنظيم، إعداد السياسات وإتخاذ القرارات.

(1) د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 238

(2) راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(3) راوية محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص 170.

3.1 وضع المنهاج التكويني: ويقصد بالمنهاج التكويني، الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي سدرس أو يكون عليها المتكويين، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية، وحتى يكون المنهاج التكويني جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة، فيجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية.

4.1 إختيار أسلوب التكوين: على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بل لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التكوين.⁽¹⁾
من بين أهم أساليب التكوين نجد ما يلي:

1.4.1 أسلوب المحاضرة : عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه.

2.4.1 أسلوب التطبيق العملي: بموجب هذا الأسلوب يقوم المكون بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتكويين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتكويين في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والإستفسار ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلّة تكاليفه، وقدرته على إستيعاب عدد كبير من المتكويين.

3.4.1 أسلوب المباريات الإدارية: يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتكويين إلى مجموعتين فأكثر، وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الإختصاصات والأعمال بين أفرادها.

4.4.1 أسلوب دراسة الحالات: يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها، من خلال مناقشتها من قبل المتكويين من ناحية والمكون من ناحية أخرى.

(1) مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 238-239.

5.4.1 أسلوب تمثيل الأدوار: ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتكون كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً.

6.4.1 أسلوب تكوين الحساسية: وفقاً لهذا الأسلوب يتم تقسيم المتكونين إلى مجموعات بحيث يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار.

5.1 إختيار المكونين: توفير المكون الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية التي يتم توجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.

ويتوقف إختيار المكون على ما يلي :

- أسلوب التكوين المراد إستخدامه.

- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين.

- نوعية المتكونين.

6.1 تحديد مكان التكوين: لتحديد مكان التكوين يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين رئيسيين هما:

- التكوين الجماعي الذي يتم فيه تكوين مجموعة من الأفراد.

- التكوين الفردي الذي يكون فيه كل فرد على حدا.

وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التكوين يمكن تحديد مكان التكوين ضمن ثلاثة حالات:

- في مكان العمل أي في المنظمة نفسها، وهذا يناسب التكوين الفردي.

- في قاعة مخصصة للتكوين داخل المنظمة.

- في مكان خارج مكان العمل.

7.1 تحديد فترة برنامج التكوين: تختلف الفترة من برنامج تكويني لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة أهمها: المنهج التكويني، الأساليب التكوينية المستخدمة، الإمكانيات المتاحة.

8.1 توفير مستلزمات البرنامج التكويني: ويشمل هذا مكان التكوين المناسب، والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو التصويرية التي يتطلب التكوين استعمالها.¹

2. تنفيذ البرنامج التكويني

يتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة تتمثل في وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج التكويني وترتيب المكان وقاعات التكوين والمتابعة اليومية للبرنامج.

1.2 إعداد الإطار الزمني للتكوين

لتنفيذ البرنامج التكويني وفق طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها يجب أن يتوفر الوقت الكافي حيث يتم توزيع الوقت الكافي للبرنامج على موضوعاته حسب أهمية كل موضوع مع تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازمة معالجتها في البرنامج التكويني وأيضا حسب مستوى المتكويين ويتضمن الجدول على العموم عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم زمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الاختتام.

2.2 إعداد الإطار المكاني

إختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني و يحكمه عاملان أساسيان هما :

- مدى توفر إمكانيات التكوين لدى المؤسسة من حيث المكونين ووسائل التكوين من وسائل الإيضاح التي تساعد المتكويين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة وكذلك من حيث توافر القاعات المناسبة للتكوين وميزانية كافية.
- مدى توفر أجهزة تكوين خارجية ومدى توفر إمكانيات و ظروف جيدة للتكوين من حيث المكونين فضلا على الإشراف الجيد على البرامج التكوينية.

تنظيم المقاعد والمناصب ومكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات إمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة.¹

(1) نفس المرجع السابق ص 241-242-244-245.

3.2 تنسيق برامج التكوين ومتابعته

1.3.2 تنسيق برامج التكوين

يتم تحديد البرنامج التكويني و موضوعاته التي يراد تكوين العامل عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وترابط المعلومات والأفكار المراد اكتسابها للمتكون ومن بين هذه الموضوعات أهمية مخطط الموارد البشرية مكافأة العاملين وإدارة المرتبات والأجور والعلاقات الإنسانية والاتصال.

2.3.2 متابعة برامج التكوين

على إدارة الموارد البشرية ومدير التكوين وأعضاء التكوين أن يقوموا بمتابعة البرامج ليتم تنفيذها كم هو موضوع، التحقيق من كل الأمور تسير على مجرياتها وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ مخطط التكوين بشكل يومي للتأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمارين وتقديمها في الوقت المناسب للمتكونين وتوفير المساعدات التكوينية، إضافة إلى توفير سبل الراحة للمشاركة في البرنامج يتضمن المتابعة اليومية في حالة غياب المكون أو تأجيل الجلسة التكوينية وأيضاً علاج مشاكل وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المكون أو علاج المشاكل بين المكون والمتكون.⁽²⁾

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التكويني

يجب أن تقييم البرامج التكوينية، لكي يتم التعرف على مدى فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها وأيضاً البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها، ولكن بالرغم من محاولة تقييم البرامج التكوينية إلا أن هذا التقييم مزال محدوداً، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التكوينية من خلال أربعة مجالات وهي:⁽³⁾

- ردود الأفعال.

- التعلم.

(1) د: خالد عبد الرحيم مطر الهيشي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 350.

(3) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ث 179-180.

- السلوك.

- النتائج

1. مجالات تقييم البرنامج التكويني

1.1 ردود الأفعال: يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرامج موضوعات متعددة

وتشمل البرامج:

- محتوى البرامج

- هيكل وشكل البرامج

- أساليب الشرح

- قدرات ونمط المحاضر

- جودة البيئة التعليمية

- مدى تحقيق الأهداف التكوينية

- توصيات لتحسين البرامج

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتكونين فور الإنتهاء من التكوين، وأيضاً قد تعطى للمتكونين بعد التكوين بأسبوع أو أكثر، وفي الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على إستقصاء ردود الأفعال المتكونين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

2.1 التعلم

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتكون للمبادئ، والحقائق والمهارات والمعارف، فإن استعراض المتكونين لمهاراتهم في قاعة الدراسة، يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، فمن خلال الإختبارات الكتابية أو التحريرية، يمكن التعرف على مدى إستيعاب الفرد، ويمكن لهذه الإختبارات أن تكون نمطية، أو أن يصممها المكون بمعرفته. ولكي تعطى هذه الإختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لابد من اختبار المتكون قبل وبعد البرنامج.

3.1 السلوك

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية، وتتمثل في:

- يجب تقييم أداء الفرد قبل وبعد التكوين، خاصة في التكوين في مجال العمل.
- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية:

- المتكون

- رئيس المتكون

- مرؤوس المتكون

- زميل المتكون أو الأفراد الآخرين الذين يكونوا على معرفة بأدائه.

- يجب إجراء تحليل إحصائي، لمقارنة الأداء قبل وبعد التكوين، ولربط التغيرات ببرنامج التكوين.

- يجب إجراء التقييم بعد التكوين بعدة أشهر بعد إنهاء البرنامج، حتى يكون المتكون قد مارس فعلياً ما تعلمه.

4.1 النتائج

يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:

- تخفيض معدل دوران العمل.

- تخفيض التكاليف.

- تحسين الكفاءة.

- تخفيض معدل التظلمات.

- زيادة كمية وجودة الإنتاج.

ويتطلب هذا النوع من التقييم، كما في حالة تقييم السلوك، اختبار قبل وبعد التكوين، ومجموعة ضابطة.⁽¹⁾

(1) نفس المرجع السابق، ص 180-181-182.

2. أساليب تقييم البرامج التكوينية

تتمثل أساليب تقييم البرامج التكوينية فيما يلي:

1.2 الاستبانة: وبموجبها توزع على المتكونين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني استمارة أو استبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالمكونين، وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه.

2.2 الملاحظة المباشرة: إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني والمكونين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتكونين تجاه البرنامج، بمن فيهم المكونون والهيئة المشرفة على التكوين ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

3.2 الاجتماع الأخير أو حفل ختامي: يحضره المتكونون ومن خلال الاجتماع والذي يكون هدفه الأساسي تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتكونين يتم سؤال المتكونين عن رأيهم بالبرنامج.⁽¹⁾

(1) د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 251-252.

خلاصة الفصل:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المؤسسة و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد وبالتالي إن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، حيث أن هذا الأخير يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول فالموارد البشرية هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، وفي هذا السياق يعتبر التكوين من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على ثروة بشرية ذات كفاءة وفعالية في أداء مهامها وقادرة على دفع المؤسسة للأمام، وبالتالي ضمان التطور والإستمرارية لها.

الفصل الثاني

أداء الموارد البشرية

تمهيد

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء العاملين على أن هذا الأخير يحدد ويحرك سلوك العنصر البشري الذي يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءاً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا، باعتباره السبيل على دعم وزيادة الفعالية والكفاءة في المؤسسة، وجوهر الاهتمام بأداء العامل هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف، كما أنه يعتبر المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة كونه يشغل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي عاملين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه.

وعليه نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله.

ومن هنا فإنه يجب التركيز على البحث والتطبيق من خلال محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه، مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوب.

ومنه سيتعرض هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: تحسين الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المؤسسة من جهة ، و تداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

إن التطرق إلى الأداء بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانب البحث، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر الأساسية للأداء وهي كالتالي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه، ثم عرض أبعاده ومختلف العوامل المؤثرة عليه مع طرق قياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب.

1- التعريف اللغوي:

إن أصل الكلمة هو من الفعل انجليزي "to perform" الذي يعني حسب قاموس Larousse

القيام بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة.⁽¹⁾

2- اصطلاحاً:

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر في ما يلي بعض من هذه التعاريف:

⁽¹⁾ Petit Larousse illustré, Librairie Larousse, Paris, 1984, page 747.

- من وجهة نظر الكاتب **A.Kherakhem** فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة." (1)

نلاحظ من هذا التعريف أن الكاتب **A.Kherakhem** يربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف المخططة وبالتالي جعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط.

- كما يعرف كل من (**Miller thomson et James bromily**) الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها." (2)

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، أيضا يمكن أن نستكشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).

- وينظر (**P. DRUKER**) إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال." (3)

نستنتج من هذا التعريف على أن الأداء يعكس نجاح المؤسسة و قدرتها على البقاء في السوق في ظل التنافس و ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استنتاج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف.

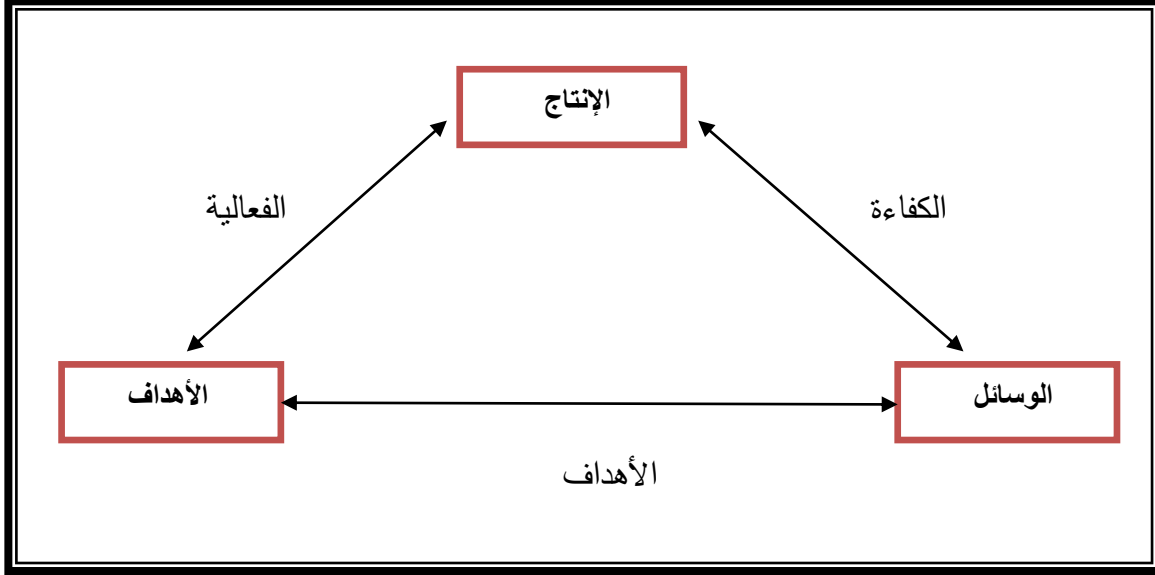
(1) عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، 1998، ص 3.

(2) عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، 2000، ص 231.

(3) - P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

وهذا ما يؤكد (دراكر) عند إشارته لمفهوم الأداء بأنه لا يشمل القدرة على تحقيق الأهداف فقط، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها، لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما يتم في ضوء ثلاث معايير: الكفاءة، الفعالية والملائمة.⁽¹⁾

الشكل رقم (2): المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: خديجة بن طبة، نادية باسو، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 19 .

ترتبط الفعالية بمدى تحقيق الأهداف والنتائج، بينما تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والعمل اللازمين لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، أو بمعنى آخر تعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل تكاليف أقل.

بالاستناد على ما سبق نستخلص أن الأداء في أي مؤسسة هو محصلة التفاعل بين كل من الفعالية، الملائمة والكفاءة حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الوارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة.

(1) علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 129.

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

بعد التعرض في المطلب السابق إلى مفهوم مصطلح الأداء سنتطرق في هذا المطلب لموضوع الأداء الوظيفي، الذي أثار اهتمام الباحثين والمفكرين في محيط الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

1. مفهوم أداء الموارد البشرية

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمدير يعني المردودية والقدرة على المنافسة وللعامل يعني مناخ العمل.

الأداء إذن مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر، ومن فئة لأخرى، وهذا ما نفسره بتعدد المفهوم أين أصبح صعب التوضيح على مستوى كل أبعاده في آن واحد.

1.1 تعريف أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية الموارد البشرية في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه، و نجد من التعاريف ما يلي:

- يعرف أداء الموارد البشرية بأنه: "الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لعمل العامل".⁽¹⁾

من هذا التعريف نعني بأداء العامل اتجاه عمله كمية الجهد التي تعبر عن مقدار الطاقة التي يبذلها في العمل سواء كانت جسمانية أو عقلية لإشباع جميع متطلبات العمل الذي يشغله.

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص219.

- كما تعرف راوية حسن الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لعمل الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات العمل، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد." (1)

من خلال هذا التعريف نستخلص أن الأداء هو الوسيلة التي من خلالها يقوم العامل بتلبية حاجات العمل المكلف به.

- ويقصد بأداء الموارد البشرية "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما انه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال." (2)

يتجلى من هذا التعريف اقتران الأداء بالسلوك، أو النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي تم فيه هذا الأداء بأي شكل من الأشكال.

- ويعرف كذلك بأنه " قيام الفرد لأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء." (3)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن أداء الموارد البشرية يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

يتضح مما سبق، تعدد تعاريف أداء الموارد البشرية، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى أنه إتمام المهام المكونة لعمل الفرد وكخلاصة ينطوي أداء الموارد البشرية على ما يلي:

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004 ص 209.
 (2) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1982، ص 240.
 (3) عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 25-26.

- الناتج الذي يحققه العامل.
- هو محصلة التفاعل بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور.
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.

2.1 مكونات أداء الموارد البشرية

بما أن أداء الموارد البشرية هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلاث مكونات يقاس أداء الفرد على أساسها وهي:

1.2.1 كمية الجهد : وهو مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة.

2.2.1 نوعية الجهد: ونقصد بها مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية وجودة المجهود المبذول.

3.2.1 نمط الإنجاز: ويقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا: قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني

إن الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون من المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس أي عمل من الأعمال.⁽¹⁾

2. محددات الأداء ومعوقاته

نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها الأداء وجب أن يتم وضع جملة من المحددات التي تتحكم فيه كما أن لهذا الأخير معوقات كثيرة. سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب.

1.2 محددات أداء الموارد البشرية

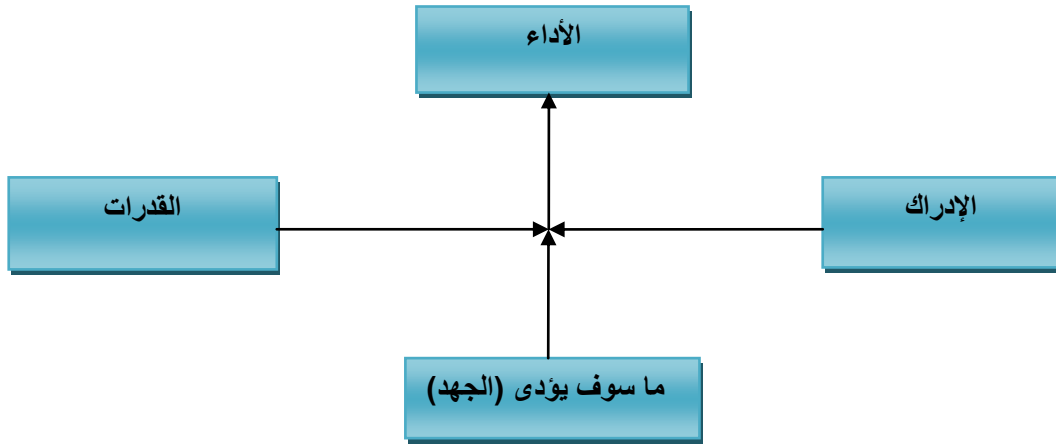
كما ذكر سابقا أن أداء الموارد البشرية هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا

(1) محمد سعيد أنور سلطان , مرجع سابق، ص 220.

أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات حسب بعض الباحثين في: (1)

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل.
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

الشكل رقم 3: محددات أداء الموارد البشري:



المصدر: احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار

الجامعية، مصر، 1986 ص:120

ويمكن صياغة هذا الشكل في المعادلة التالية: (2)

$$\text{الأداء} = \text{القدرات و المهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}$$

إذن فأداء العامل في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين، فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلاً:

(1) راوية محمد حسن، مرجع سابق، 2004، ص 210.

(2) مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، الرؤية المعاصرة. مصر، 2000، ص 149.

زيادة التكوين (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للعامل الذي تكون دافعيته (جهده المبذول) مرتفعة مقارنة مع العامل الذي تكون دافعيته منخفضة بفرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للعاملين وهكذا...

ولهذا من أجل تحقيق مستوى مرض من أداء الموارد البشرية، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل أو عنصر من العناصر السابقة، بمعنى أن العاملين عندما يبذلون جهوداً فائقة وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، حيث أنه بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، إلا أن هذا الأخير لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن العامل الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه لا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداء هذا العامل منخفضاً كذلك.

على عكس العناصر السابقة الذكر التي تتعلق بالعامل وتخضع لسيطرته، هناك محددات تخرج عن سيطرته وتتمثل هذه الأخيرة في: (1)

- **الوظيفة (متطلبات العمل):** و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث يؤدي العمل والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى ما سبق، قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية،⁽²⁾ فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلاً هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي

(1) أحمد صقري عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية

الإسكندرية (مصر) 1986 ، ص50

(2) Dimitri Weiss, **ressources humaines**, deuxièmes éditions, Edition d'organisation, paris 2003 , p 78.

ببذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم)، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي.

2.2 معوقات الأداء

- قد تعيق العامل بعض العوائق تحيده عن الاتجاه السليم لأداء عمله وهذه العوائق هي خارج نطاقه ويمكن اعتبارها عوائق بيئية مرتبطة ببيئة العمل وأكثر هذه العوائق شيوعاً هي: (1)
- النقص وتصارع المتطلبات على وقت العامل.
 - عدم كفاية تسهيلات العمل، والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة للعمل.
 - نقص التعاون مع الآخرين.
 - نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود.

المطلب الثالث: إدارة الأداء، مراحلها وفوائدها

1. مفهوم إدارة الأداء

إن إدارة الأداء عبارة عن عملية أساسية ومهمة لمساعدة الأنظمة والمؤسسات على تحقيق أهدافها، وتهتم أولاً بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه من أهداف تنظيمية مخطط لها، ثم إدارة وتوجيه العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل.

- يربط غراي ديسلر* بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لانجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني "تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لانجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم".

- ويقصد بإدارة الأداء أنها "هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العمال نحو الأداء الفعال. (2)

(1) حسن راوية محمد، مرجع سبق ذكره، ص218.

(2) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مصر، 2009، ص39.

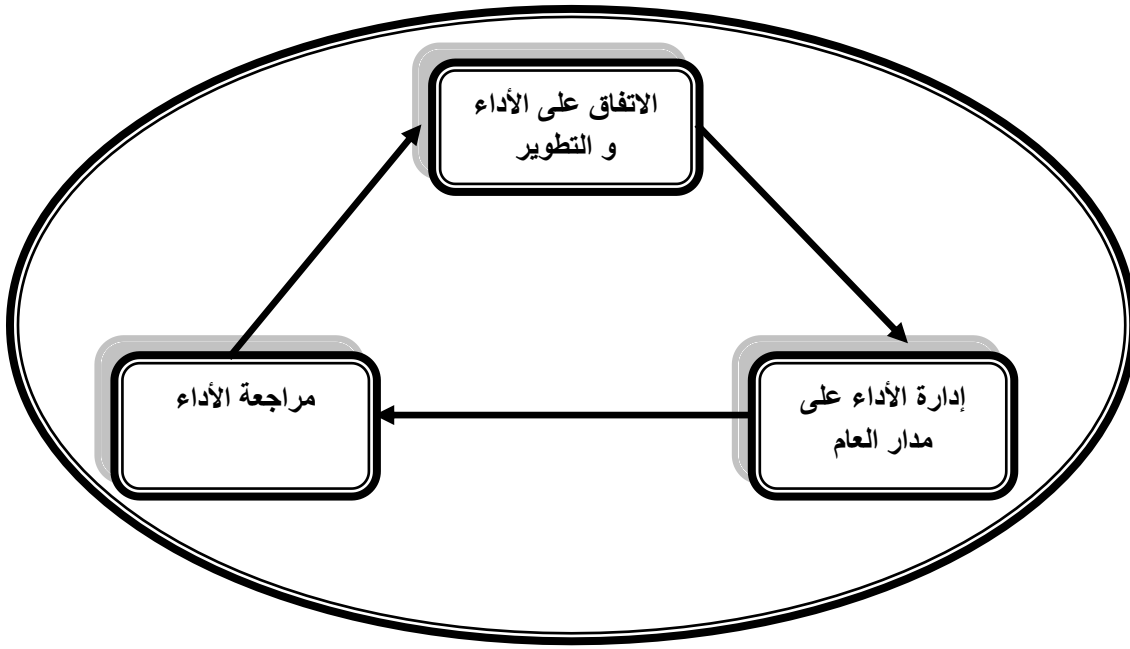
- وتعرف أيضا على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة"، ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (1)

2. مراحل وفوائد إدارة الأداء

1.2 مراحل إدارة الأداء:

من اجل أن تكون إدارة الأداء ناجحة ينبغي صياغتها من خلال القيادة الرائعة والعلاقات المتميزة بين المدراء وفرقهم، وأفضل ما يتم به وصف سير وعملية إدارة الأداء هو أنها دورة من الخطوات المترابطة والمرنة، فهو ليس نظام جامد من المهام، هذا ما يوضحه الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3)



المصدر: <https://www.youtube.com/watch?v=bAXxKiwnAa8>

(1) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية، جامعة مصر، مصر، 2003، ص328.
 * غاري ديسلر Gary Dessler هو أستاذ إدارة الأعمال في كلية جامعة فلوريدا الدولية في إدارة الأعمال في ميامي، فلوريدا. حصل على درجة البكالوريوس في العلوم من جامعة نيويورك، على درجة الماجستير في العلوم من معهد البوليتكنيك رينسيلار، وعلى درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

فالتدفق كما هو مبين في الرسم البياني عبارة عن عملية دورية تتناول في ثلاثة خطوات رئيسية تتمثل في امتلاك اتفاقية أداء و تطوير يتم تنفيذها من خلال إدارة الأداء على مدار العام، ويليهما مراجعة الأداء واستنادا إلى هذه المراجعة يتم تكرار هذه الدورة وتعود مجددا إلى إجراء اتفاقية الأداء والتطوير.

في صدد تنفيذ الثلاثة مراحل الرئيسية السابقة الذكر لا بد من القيام ببعض الخطوات التالية والتي هي على الترتيب:

- **التخطيط:** أي تحديد الأهداف والكفاءات اللازمة لوظيفة محددة بالتعاون مع الموظف.
 - **تنفيذ الأعمال:** وهذا ينطوي على قيام الموظف بالأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف وفقا للخطط المتفق عليها.
 - **المتابعة:** هذا ينطوي على المراجعة المستمرة للأداء و التقدم على مدار السنة وليس من خلال إجراء التقييم السنوي فقط.
 - **المراجعة:** هذا ينطوي على تقييم الأداء من خلال اجتماع مناقشة مع الموظف لتحديد الانجازات وكذلك معرفة الخطوات و الإجراءات اللازمة لتطوير الأداء بدرجة اكبر وبالتالي تصبح هذه المراجعة أساسا لإكمال الدورة و العودة إلى مرحلة التخطيط.
- ويرى (روبرت باسكال) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي: ⁽¹⁾
- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حد سواء.
 - طريقة للتعرف على المشكلات التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
 - طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
 - تقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز و تطوير الأداء.
 - وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسؤول واحد أو في إدارة واحدة.

⁽¹⁾ روبرت باسكال، تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1999، ص49.

- وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثوقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.
- وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
- تقدم المعلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة تحول دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء.

ويجب الإشارة إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء حيث تعتبر عملية تقييم الأداء جزء من إدارة الأداء، فهي مرحلة لتوفير المعلومات والبيانات لمنهج لإدارة الأداء.

2.2 فوائد إدارة الأداء

إن إدارة الأداء بصورة فعالة وضمان سير العملية بصورة دقيقة من شأنه إحراز النتائج التي تعود بالنفع على الموظفين والمدراء والمؤسسة ككل.

فيما يتعلق بالموظفين تؤدي الإدارة الجيدة للأداء إلى:

- وضع أهداف وتوقعات واضحة من شأنها تحديد متطلبات النجاح.
- خلق خطط التنمية الواقعية لتعزيز النمو الشخصي والمهني .
- تقديم ردود الفعل المستمرة و التدريب لتحديد الانجازات والتي يجب مكافأتها وفرص التحسن.

أما من وجهة نظر الإدارة، تتيح إدارة الأداء الفعالة لكل مدير فريق تحقيق العديد من الفوائد المباشرة والغير مباشرة وذلك من خلال:

- ملائمة أهداف العامل الفردية مع أهداف الإدارة والمؤسسة للحصول على نتائج أكبر بحيث تضمن الحصول على نتائج أكثر وضوحاً وتركيزاً من كل قسم داخل المؤسسة و بالتالي تقليل الخسارة والغموض وعدم الكفاءة.
- تحديد الأساس لخطة التكوين من اجل تطوير وتدريب المهارات الفردية وبناء قدرات فريق بالكامل، الأمر الذي من شأنه في نهاية المطاف أن يؤدي إلى أن يكون الموظفون أكثر إنتاجية وسعادة.
- وضع إطار وهيكلي للمدراء لتبادل ردود الفعل على الأداء وتطوير الثقافة العادلة المفتوحة وبالتالي تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات عادلة منطقية على أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، كما أن تقييم أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها و عليه تقييم الأداء يعتبر نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته

1. تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وبغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

تقييم الأداء هو تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وما ينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.⁽¹⁾

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لتقييم الأداء:

- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافئتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.
- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة.

- كما تعرف عملية التقييم على أنها "هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها." ⁽²⁾

⁽¹⁾ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2011، ص

323 - 322.

⁽²⁾ حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص360.

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي.
- هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، و هذا طبعاً يسهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد.
- ويقصد كذلك بتقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيةهم لوظيفة أخرى " (1)

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
- ويقصد أيضاً بتقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بموجبها تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية. (2)
- يوضح هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تأتي بنتائج و التي على أساسها تتخذ المؤسسة عدة قرارات فيما يخص العمال ومساهمهم في المستقبل بالإضافة إلى قرارات أخرى تنظيمية.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2002 ص257.

(2) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 172- 173.

2. أهمية تقييم الأداء

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، فإن من الأهمية أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين: (1)

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص التزقي وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، وأيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من: (2)

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما، في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطل ترقيتهم أو إنهاء خدماتهم.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

- وأخيرا، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال وبالنسبة للمسؤولين كما يلي: (1)

(1) راوية حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء- تقييم الأداء ، دار التعليم الجامعي الإسكندرية (مصر)، 2011، ص 237 - 238.

(2) مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، للكتاب العالمي، عمان(الأردن)، ص 103.

بالنسبة للعمال:

- إحساس العامل بالمسؤولية.
- اختبار العامل تحت التجربة.
- تطوير أداء العام.
- زيادة مستوى رضا العامل.

بالنسبة للرؤساء والمشرفين: فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف.
- تنمية القدرة على التحليل.
- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال.

3. أهداف تقييم الأداء

الفوائد المتوقعة من عملية تقييم الأداء يمكن تصنيفها إلى نوعين من الفوائد:

- فوائد إدارية.
- فوائد سلوكية.

ويمكن عرضها كما يلي: (2)

1.3 الفوائد الإدارية: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى أو الأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يُعرف المتفوقون ويُعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية.

2.3 الفوائد السلوكية: وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، وما يصلحون له من مهام دون غيرها.

(1) شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 25 - 26.
(2) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2010، ص 40.

المطلب الثاني: معايير عملية تقييم الأداء.

تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققها المورد البشري، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

1. تعريف معايير تقييم الأداء

- المعيار في اللغة هو ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير إما في دراستنا فيشير مصطلح المعيار إلى مستوى أداء حدد مسبقا في ضوء دراسات علمية دقيقة أو بناء على اجتهادات من يملكون الخبرات⁽¹⁾.

- كما تعرف معايير الأداء بأنها الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليهم أو هي المستويات التي تعتبر الأداء جيدا أو مرضيا.⁽²⁾

2. أنواع معايير التقييم

يتم قياس أداء الموارد البشرية باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، وعادة تكون هذه المعايير على نوعين هما: العناصر ومعدلات الأداء.

1.2 العناصر: تشمل الصفات والمميزات التي ينبغي أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح ومن أمثلتها: الأمانة، المواظبة، التفاني في العمل... حيث أنه في ضوء توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته، وللعناصر نوعان هما:⁽³⁾

(1) رابح يخلف، نحو تقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2007، ص 57.

(2) خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 1999، ص 207.

(3) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 1996، ص 101-102.

1.1.2 العناصر الملموسة : هي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل: المواظبة على العمل، والدقة فيه، حيث أنه من عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته في العمل، كما انه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فهذه المراجعة يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

2.1.2 العناصر الغير ملموسة: تشمل الصفات الغير ملموسة والتي يجد المشرف على التقييم صعوبة في قياسها لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، حيث أنها تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، من أمثلتها: الذكاء، التعاون، الأمانة الشخصية...

2.2 معدلات الأداء: يقصد بمعدل تقييم الأداء مستوى الانجاز الذي تحدده المؤسسات للعاملين لكي يلتزموا به، كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المشرف على التقييم إنتاجية العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الكمية والجودة خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة الأداء المنجز للعامل مع المعدل المحدد.

تكون معدلات الأداء على 3 أنواع يمكن توضيحها في الآتي: (1)

1.2.2 معدلات الأداء الكمية: هي معايير موضوعية يتم تحديدها من حيث الكم الإنتاجي، الوقت القياسي للإنتاج اليومي للعامل إضافة إلى تكلفة العمل، ومثال ذلك: إنتاج 70 وحدة خلال 3 ساعات يوميا.

2.2.2 معدلات الأداء النوعية: تحدد مستوى الجودة والإتقان للوحدة المنتجة التي يلتزم العامل بإنتاجها وكذلك نسبة معينة مسموح بها من التلفيات أو الإنتاج المعيب.

2.2.2 مزيج من المعدلات النوعية والكمية: يحدد بموجب هذه المعايير عدد وحدات الإنتاج ومستوى الجودة و الفترة الزمنية للإنتاج ، كقيام المشرف بتحديد كمية الإنتاج ونسبة التلفيات والأخطاء المسموح بها مثل : إنتاج 90 وحدة من منتج معين خلال 8سا/اليوم على أن لا يتجاوز عدد الوحدات التالفة 3 وحدات.

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الاردن الطبعة الأولى 2002، ص 182.

3. الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها ، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه، وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء، أن يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة والفعالية، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية: (1)

1.3 صدق المقياس **Validity**: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

2.3 المقياس **Reliability**: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه فإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3.3 التمييز **Discrimination**: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4.3 سهولة استخدام المقياس **Easiness**: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاماً على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقاً كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء البشري لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

(1) الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص204.

1. خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي

يتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي: (1)

1.1 تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

2.1 اختيار طريقة التقييم: هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

3.1 تحديد دورية التقييم: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، وعن تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا، وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل و طبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

4.1 المقيم: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

5.1 تدريب المقيم: إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

6.1 علنية نتائج التقييم: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

(1) درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية في القرن الحادي والعشرون (منحى نظمي)، الطبعة الأولى وائل للنشر، 2008، ص 280-282.

7.1 مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، و تحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

8.1 التظلم من نتائج تقييم الأداء: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟

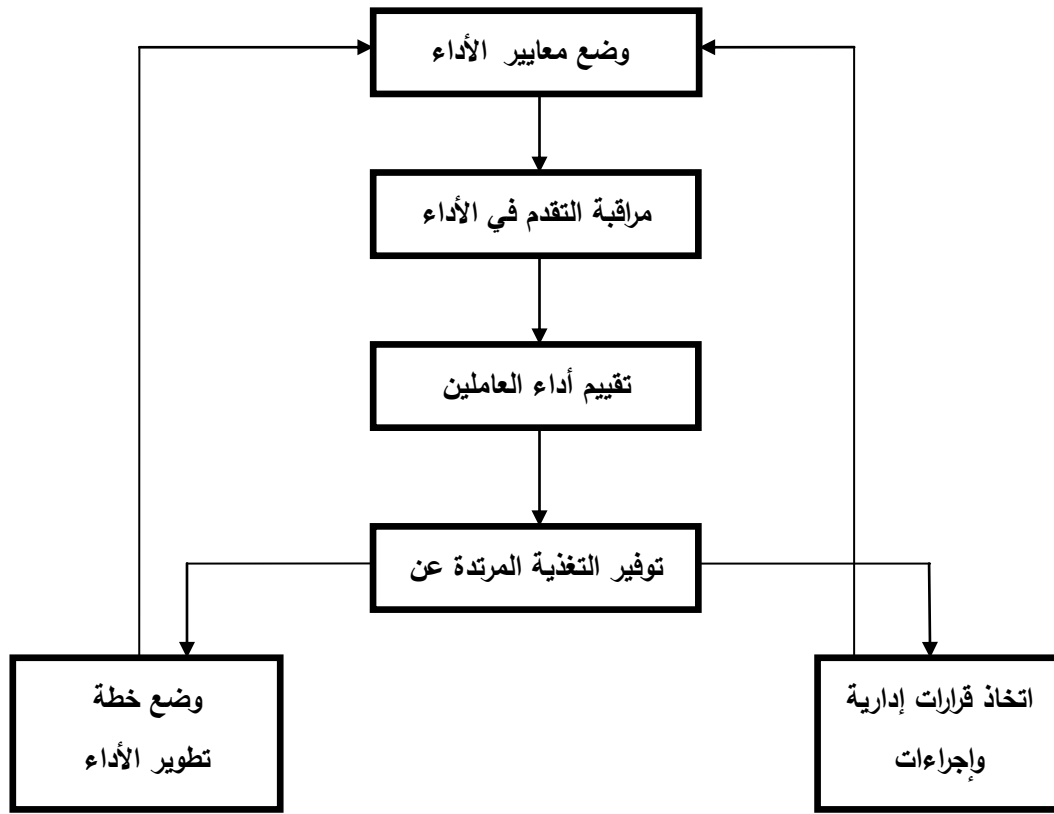
ولقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق، وتتمثل الفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية و موضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى انه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

9.1 تصميم استمارة التقييم: استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه و وظيفته، والإدارة التي يعمل فيها ومقاييس التقييم، وهناك حقا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام.

2. مراحل عملية تقييم الأداء

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، وجب أن يتم تحضير تخطيطا سليما يرتكز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

شكل رقم (3): مراحل عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: عادل حرشوش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق 1991، ص 124.

وينتضح من خلال الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في: (1)

- **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون مع القيادات الإدارية والإشرافية والعاملين وبالتالي فإنه يتم الإتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.
- **مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل فيها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب وبذلك يتم تحديد وإتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.
- **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

(1) عادل حرشوش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991، ص 124.

- **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، وهي تشكل دافعا له لتطوير أدائه وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** إن اتخاذ عملية الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد على جمع المعلومات التي تفيد في إتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية المكافئات، الجزاءات والتدريب... الخ.
- **وضع خطة تطوير تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مستقبلا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

المبحث الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: صعوبات تقييم أداء الموارد البشرية

تم الإشارة سابقا إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم على قدرتهم على القيام بواجبتهم، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، وهذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي، كما قد تتبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة.

وعليه فإن تقييم أداء العاملين يتعرض لجملة من المشاكل التي تعيق عمل القائمين عليها، من أجل هذا عليهم السعي إلى معرفة هذه المشاكل والبحث عن الطرق لتحسين الأداء.

1. الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

يواجه القائمين بعملية التقييم عدة صعوبات من بينها نذكر:

1.1 التحيز أو التفضيل الشخصي: قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا، وقد لا يميل للبعض منهم فيعطيهم تقديرا أو تقييما غير مرضي يكون في غير صالحهم، وهذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية، كتأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم. و بالتالي عدم موضوعية العملية. (1)

وحتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد وذلك من خلال:

- **مستوى ثان للمراجعة:** وذلك بقيام الرئيس بمراجعة وتدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 282.

- **التقييم الجماعي:** يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل، وهذا في اجتماع يضم آخرين، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل التقييم.

- **تعدد التقييم:** وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم.

- **مراجعة خبير مختص:** تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي وذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها وفعاليتها، أو مقابلة المشرفين و مناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعليا.

2.1 التساهل أو التشدد: قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وهذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم و كسبا لتعاطفهم و رضاهم، وبالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيههم دون النظر إلى أدائهم الفعلي، والسبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم).

3.1 الميل نحو الوسط (الترخة المركزية): يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في المواقع العملي في مجال تقييم الأداء، ويحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيههم، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيههم، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيةهم وزيادة أجورهم، أو لعدم توافر البيانات اللازمة والكافية المتعلقة بمستوى أدائهم.⁽¹⁾

4.1 خطأ تعميم الصفات (الهالة): وينتج هذا الخطأ عندما يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم ، أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم حيث أنه إذا وجد جيدا في خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية، والعكس إذا كان ضعيفا. " ويقترح بيتش لتفادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم ، فإذا انتهى من ذلك يقوم

(1) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 302.

بتقييمهم جميعاً بالنسبة لعامل آخر، بدلاً من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ. " (1)

5.1 الأولوية والحدثة: يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويهتم فقط بأحدث مستوى للأداء.

6.1 التأثير بالوظيفة أو المركز: وذلك عندما يقيم الأفراد تبعاً للوظائف التي يشغلونها حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزاً مهماً وعالياً في الهيكل التنظيمي، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.

7.1 تقييم عوامل غير قابلة للقياس: يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساساً للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل، والإخلاص فيه، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة وحتى يتم تجنب هذا الخطأ، يجب الإلتزام بما تستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط.

2. الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها في ما يلي:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال. (2)
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 305.

(2) خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 215.

- الخطأ في اختيار وقت التقييم، فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة و مستوى أداء العاملين، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا. (1)
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال. (2)

المطلب الثاني: طرق تحسين أداء الموارد البشرية

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي: (3)

- تحسين الموظف.
- تحسين الوظيفة .
- تحسين الموقف.

1 - تحسين أداء الموظفين:

وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة، ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

1.1 الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا، بحيث يتم اتخاذ إتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الغذاء التي يعاني منها، وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أدائه من خلال الاستفادة مما لديه من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

2.1 الوسيلة الثانية: التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع، بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسینه والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

(1) خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص 216.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 287.

(3) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد منظور كمي مقارن، مكتبة الأقصى، عمان، 1983، ص 163.

3.1 الوسيلة الثالثة: الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله، بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع إهتمامات وأهداف الموظف، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الإهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

2. تحسين طبيعة العمل:

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها، أو حتى إحتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر هاينز أن:

" نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون عن طريق معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع الإستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح." (1)

3. تحسين البيئة:

يرى الباحثون أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن إستغلاله في تحسين الأداء من خلال: (2)

- وضوح خطوط الإتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإدارتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإن إختلت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيت همة وفعالية الموظف.

(1) جواد ناجي، إدارة الأعمال (منظور علمي)، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 104.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 218.

- تحسين نوعية الإتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى، حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على إتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم وبالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة.

وعليه فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة.

ومن بين الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية نذكر: (1)

- تنمية القوى البشرية (التكوين)، الدوافع والحوافز، الإدارة بالأهداف، المشاركة، تصميم العمل والتطور التنظيمي (بناء الفرق)

ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية التكنولوجية والتكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وهذا ما يطلق عليه إدارة التحسين الشاملة.

وبالتالي فإن عناصر إدارة التحسين الشاملة تتكون من خمسة طبقات أساسية وهي: (2)

- **التوجيه:** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تعمل على تحديد إتجاهات التحسين المستقبلية وتركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

- **المفاهيم الأساسية:** تعتبر هذه الطبقة الأساس في تحديد منهجيات التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

(1) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 269.

(2) الهواري سيد، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، مصر، 1987، ص 95.

- **عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية؛ وتعمل على زيادة قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

- **التأثير التنظيمي:** تختص هذه الطبقة بوضع المقاييس التنظيمية وتحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

المطلب الثالث: علاقة التكوين برفع أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

إن خلق رغبة الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم يكون من خلال برنامج التكوين، وهذا الأخير يمكن أن يكون معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم وهذا من خلال:

1. زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الأفراد: لزيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما انه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.⁽¹⁾

2. المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين: للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط، حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين، كما يجب توفير الإدراك والتحسس لدى المكون لإحتياجاته ورغباته أثناء عمليات التكوين، وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة المستلزمات و التسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم كل من البرنامج والمتكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

(1) إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 349.

3. محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية: من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لابد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي: (1)
- التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكويين بها في محتوى البرنامج التكويني.
 - ضرورة تحديد الأهداف وفقاً لنوع الأداء المطلوب حيث أن تحقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء.
 - توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري.
 - تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد العاملين.
 - التخطيط لبرنامج التكوين وفقاً لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير، وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة.

(1) سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 140.

خلاصة الفصل:

قدم هذا الفصل إطاراً مفاهيمياً لأداء المورد البشري في المؤسسة وكذا لتقييم الأداء حيث أن أغلب الباحثين يعتبرون مستوى أداء العامل بمثابة المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة والمقصود بهذا أن اكتساب المؤسسة لليد العاملة المؤهلة يساعدها على توجيه المتغيرات الداخلية والخارجية و يجعلها تتماشى ومصالحها الاقتصادية، فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تعيش في ظل تقلبات المحيط الذي يتركها عرضة لمجموعة من المؤثرات، سواء كانت في شكل قوانين أو في شكل أزمات، أو في شكل منافسة قوية أو غير ذلك، ولهذا فالمؤسسة القوية هي المؤسسة التي تملك اليد العاملة القادرة على مواجهة كل هذه المؤثرات وتخفيض حدتها وانعكاساتها على نشاط المؤسسة ومستقبلها العملي.

لذلك يعد تقييم أداء العمال عملية تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات منصب عمله خلال فترة زمنية معينة، وهو أداة مهمة نظراً لما يحققه من أهداف سواء بالنسبة للمرؤوسين، الرئيس أو الإدارة.

كذلك تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم من خلال برامج التكوين لا تتحقق فقط بحسن التخطيط لها، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني وتتأثر كذلك بإقتناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلبي الإحتياجات التكوينية، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

الفصل الثالث

واقع التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للخدمات

تمهيد

بناء على ما تم عرضه في الجانب النظري من مفاهيم ومحتويات التكوين وأداء الموارد البشرية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تلك المضامين على المؤسسة محل الدراسة الميدانية والمتمثلة في مؤسسة السويدي للكابلات، والتي تعتبر من بين المؤسسات الكبيرة والناجحة في مجال نشاطها، بحكم خبرتها الطويلة من جهة وسمعتها الجيدة من جهة أخرى، مما مكنها من اكتساح أسواق عالمية، لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السويدي للكابلات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السويدي للكابلات

تعتبر مجموعة السويدي للكابلات مؤسسة ذات خبرة بحكم أنها أحد أقدم المجموعات الصناعية التي لقيت نجاحا قويا في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة

وذلك من خلال تقديم مجموعة السويدي للكابلات وعرض أهدافها وأهم منتجاتها.

1. نبذة عن نشأة مجموعة السويدي للكابلات

تأسست مجموعة السويدي للكابلات في عام 1984م بمصر، حيث تعتبر واحدة من أقدم المجموعات الصناعية التي شهدت نجاحا قويا في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا وذلك باعتبارها رائد في إنتاج الكابلات المتكاملة والمنتجات الكهربائية في العديد من الأسواق العالمية، بالإضافة إلى تقديمها لحلول حول الإتصالات الشاملة ومدى تنفيذ المشاريع الجاهزة، وعملها على إنتاج طاقة الرياح مؤخرا.

تتكون مجموعة السويدي للكابلات من عدة فروع في مختلف أنحاء العالم بإجمالي 28 وحدة إنتاجية موزعة في 12 بلدا مختلفا، كما أنها تغطي أربع أسواق رئيسية هي: نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية الببتروكيماويات، النفط والغاز، البناء.

2. فرعها في الجزائر

اعتبر إختيار الجزائر اختيارا استراتيجيا، وجزءا محوريا في نمو المجموعة الصناعية، نظرا لما تزخر به من موارد بشرية شابة ولما تتيحه من فرص هائلة اقتصادية مستقبلية، داخليا وخارجيا بسبب موقعها الجغرافي وانتمائها الإقليمي والدولي.

في ذات السياق قامت شركة السويدي ببناء أول مصنع لها في الجزائر بمنطقة عين الدفلى في أواخر عام 2008، الذي تمتد مساحته إلى 5 هكتارات بطاقة إنتاجية إسمية قدرها 2500 طن من الكابلات النحاسية والألمنيوم بأنواعها (كابلات ذات الحجم العالي أو المنخفض أو كابلات الموصلات).

❖ مهمة المؤسسة: إنتاج منتجات الطاقة في سوق عالية الجودة مع توفير أكثر أمن للعمال.

❖ الرؤية المستقبلية المؤسسة: أن تكون واحدة من أفضل خمس علامات تجارية وعالمية في مجال الكابلات وتصنيع المنتجات الكهربائية والخدمات ذات الصلة.

❖ أهدافها: وتتمثل في:

- التحسين المستمر لمهارات العمال
- رضا وولاء العملاء والامتثال للمتطلبات التخطيطية والقانونية.
- معرفة وتوقع احتياجات عمالها.
- التحسين المستمر لتنظيم خدماتها وعملياتها وأساليب العمل.
- التحسين المستمر في جودة منتجاتها.
- تطوير واستمرارية الشركة.

3. منتجات مؤسسة السويدي

هناك العديد من أنواع الكابلات التي تنتجها المؤسسة، وفيما يلي عرض لأنواعها وكيفية إنتاجها: (1)

1.3 أنواع المنتجات: تتشكل المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها في ما يلي:

1.1.3 الكابلات الكهربائية

- كابلات عالية الجهد والعزل، الأحادية القطبية ومتعددة الأقطاب محلية أو أجنبية CRP أو PVC
- كابلات الضغط المتوسط التي تصل إلى 36 كيلو فولت.
- كابلات عالية الجهد تصل إلى 72.5 كيلو فولت.
- كابلات الجهد العالي جدا تصل إلى 400 كلوفولت XLPE معزول.

2.1.3 الكابلات الخاصة

- كابلات الطلبات.
- كابلات الأجهزة.
- كابلات الإشارة و مقاومة للحريق.
- كابلات الصوت.
- كابلات بروفيبوس.
- كابلات الري.

3.1.3 سلك متعرج: بسعة 10000 طن سنويا.

4.1.3 منتجات الإتصالات.

- كابل الألياف البصرية.

(1) من وثائق المؤسسة

- كابل الهاتف CUIVIER

- كابلات LANCUIVIER

- الكابلات المحورية.

2.3 كيفية إنتاج الكابل: هناك عدة مراحل يمر بها الكابل في الإنتاج ولكل كابل مراحل خاصة به، أين توجد كابلات لا تمر بنفس المراحل مع الكابلات الأخرى، وتتم عملية الإنتاج حسب معايير التصنيع العالمية للكابلات وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1.2.3 مرحلة المعادن: يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه للمنتوج باستعمال المواد الأولية اللازمة والماكنات الخاصة وهذا حسب نوع الكابل من متوسط أو منخفض أو أعلى جهد، وتتم بمرحلتين فرعيتين وهما :

1.1.2.3 مرحلة السحب: إن السحب هو عبارة عن عملية تشكيل على البارد، وحتى تتم هذه العملية يجب المرور على عدة مراحل حيث أن لكل مرحلة هدف وطريقة معينة، والتي تتم كالتالي:

- جلب الخامات (المادة الأولية) حسب الطلب فإما أن تكون هذه المعادن من نحاس أو ألومنيوم أو سبيكة و التي تتكون في الغالب من ألومنيوم مختلطة بالمغنيز والسليكون، كما يمكن أن تكون حالة الخامة قابلة للإستغلال مباشرة، أي بشكل أسطواني تختلف مقاسات قطره من معدن إلى آخر و يكون ذو أطوال مختلفة، و الذي يجمع هذا السلك على شكل لفافات أو أسطوانات كبيرة الحجم.

- تجهيز الآلة مسبقا لأن التجهيز يستغرق الكثير من الوقت، حوالي ساعة أو ساعتين بحيث يختلف هذا الوقت حسب خبرة العامل.

- تنطلق مرحلة الإنتاج بتشغيل الآلة أين يجب التركيز والمتابعة لكل صغيرة وكبيرة تمر فيها هذه المرحلة لأن جودة الكابل النهائي متعلقة مباشرة بعملية السحب.

- يتم تشغيل الماكينة عن طريق الأزرار الموجودة على لوح التحكم أو مباشرة عبر شاشة اللمس، كما يتم إيقافها في حالة قطع السلك المسحوب عن طريق مفتاح إيقاف التشغيل ويستعمل مفتاح الطوارئ في الحالات الطارئة فقط، يتم تلحيم السلك المقطوع والإستمرار في التشغيل، حيث تمتلك بعض ماكينات السحب حساسات تستشعر إنقطاع السلك تمكنها من إيقاف عملية السحب أوتوماتيكيا.

2.1.2.3 مرحلة الجدل: هو أخذ مجموعة من الأسلاك ذات قطر أو معدن واحد وتجميعها معا على شكل حزمة حلزونية لتكوين مساحة مقطع جديدة، ويتم هذا الجدل في ترتيبات هندسية متناسقة لتعطي التماسك والإستدارة اللزمتين للموصل.

2.2.3 مرحلة العزل: عملية إضافة طبقة عازلة لفصل الموصل نهائيا عن موصل آخر وعن الأجواء الخارجية باستخدام مادة بلاستيكية.

3.2.3 البطانة: وهي في حالة الكابلات المسلحة فقط بحيث تحمي الكابل من التسليح فقط وتكون PVC أو MDPE .

4.2.3 التسليح: وهو يوفر للكابل الحامية الميكانيكية في حالة وضعه في الأرض، أما في حالة الكابلات متعددة الأطراف يكون التسليح بشرائط أو أسلاك صلبة، غي حالة الكابل ذو الطرف الواحد يكون التسليح من معدن غير مغناطيسي وذلك لتقليل المجالات المغناطيسية.

5.2.3 الجاكت: هو الغطاء الخارجي ويوفر الحماية الخارجية للكابل ككل.

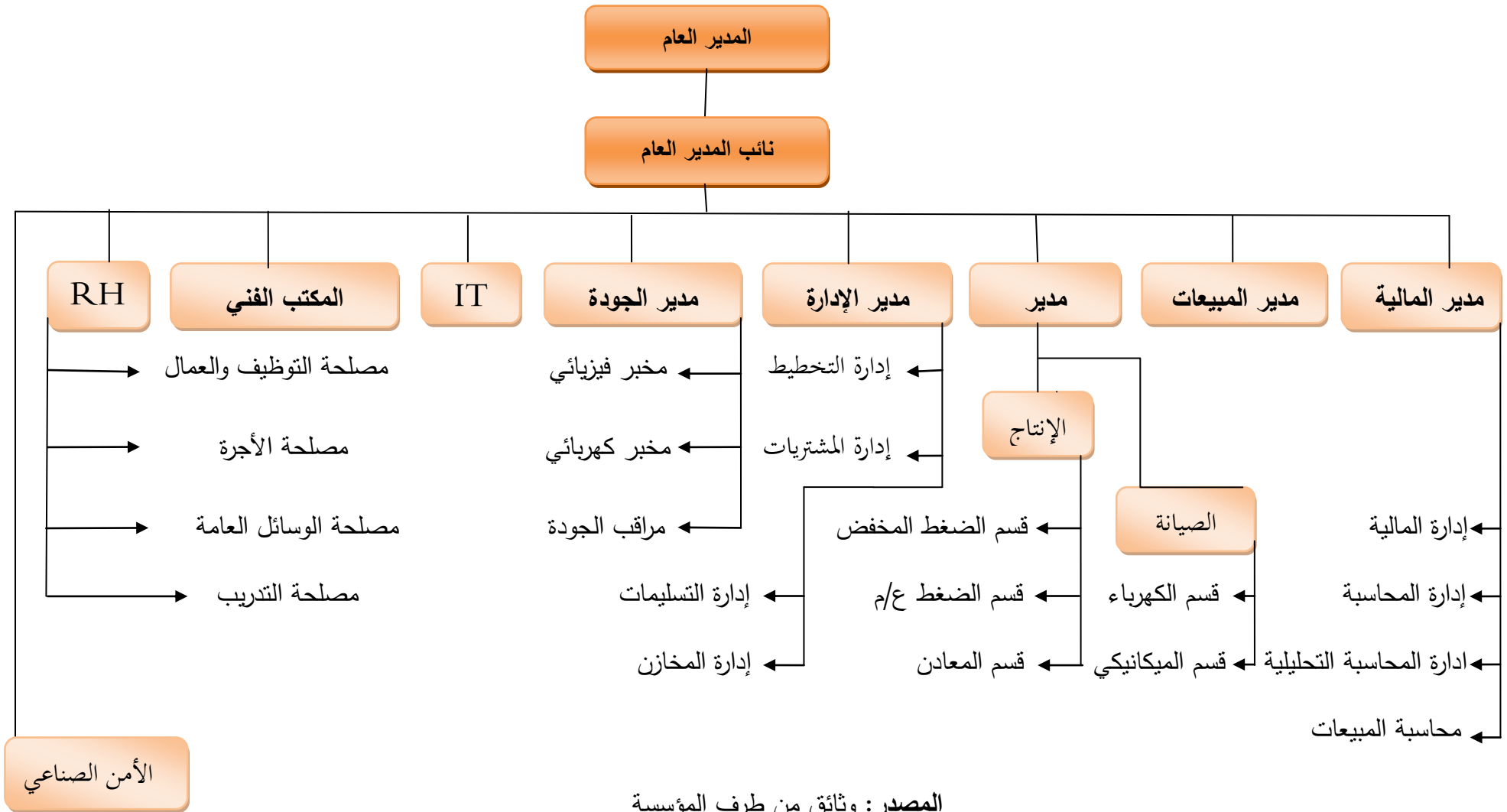
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات

يمثل هيكل المؤسسة العلاقات بين مختلف الوحدات، حيث يعتمد على النشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي

إن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات و هذا ما عملت عليه مؤسسة السويدي للكابلات من خلال هيكلها التنظيمي مما أعطاه نوع من المرونة و الفعالية. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات



2. تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي

1.2 المديرية العامة

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات المديرية العامة التي تعتبر العنصر الأساسي والجوهر في المؤسسة لأنها مخولة بأوسع الصلاحيات واتخاذ القرارات في جميع الظروف بإسم ولحساب المؤسسة وبمساعدة المديرية المساعدة.

2.2 مديرية المالية والمحاسبة

ممثلة بمدير المالية وهي المصلحة المعنية بجميع المصالح الأخرى إذ تعتبر مجمع ومترجم وملخص لجميع الأعمال الحسابية وتعتبر أهم مديرية في المؤسسة حيث ترصد جميع التدفقات الداخلية ومن أبرز مهامها:

- القيام بالتسجيلات الحسابية في اليومية.
- إعداد القوائم المالية.
- إعداد الوثائق الخاصة بالضريبة.

3.2 المديرية التجارية

وتعتبر من أهم الأقسام في المؤسسة، ومن مهامها أن تقوم ببيع منتجات المؤسسة ويتكون هذا القسم من:

- الفرع التجاري: له أهمية كبيرة حيث يقوم بتسويق منتجات المؤسسة.
- المدير التجاري.
- مدير المبيعات.
- مدير التصدير.

4.2 مديرية البحث والتطوير

تلعب هذه المديرية دورا هاما في تنمية المؤسسة وهي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الصناعية والتجارية للمؤسسة، حيث تتولى مديرية البحث و التطوير إنجاز مشاريع التنمية انطلاقا من دراسة المنتج إلى التنفيذ الصناعي للمشروع، تتمثل مهمتها الرئيسية في إحداث منتجات جديدة بقصد الإستجابة للإحتياجات المتزايدة والمتطورة للسوق.

5.2 مديرية الإعلام الآلي

تتمثل مهمة هذه المديرية في متابعة وإنجاز سياسات المؤسسة في جانبها التنظيمي والإعلام الآلي وتقوم بتجهيز البرامج الخاصة وكذلك صيانة أجهزة الإعلام الآلي وهذا من أجل تسهيل مهام المؤسسة.

6.2 الإدارة العامة (إدارة الموارد البشرية)

تعتبر الموارد البشرية أساس نجاح أي منظمة فهي باعتبارها أحد عوامل الإنتاج والمحرك للعوامل الأخرى حيث الإدارة العامة تهتم بكل شؤون الموارد البشرية و تتفرع إلى عدة مصالح وهي:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الأجور.
- مصلحة التدريب.
- مصلحة الوسائل العامة وتتفرع هذه المصلحة إلى:
 - المرآب.
 - الخدمات.
 - السلامة والصحة المهنية.

7.2 سلسلة التوريد

تعمل هذه الإدارة على التنسيق في العمليات الخاصة بالإنتاج. كما تقوم بشراء التجهيزات الإدارية وتموين جميع المصالح و الوحدات و الوسائل و الأدوات و المعدات التي يحتاجون إليها وتتفرع إلى المصالح التالية:

- مصلحة التخطيط.
- مصلحة المشتريات.
- مصلحة التوزيع.
- مصلحة المخازن.

8.2 مديرية الإستغلال

تعتبر أهم مديرية في المؤسسة حيث تهتم بكل ما يخص عملية الإنتاج وكذلك تزود مديرية البيع والتسويق بمنتجات مطابقة للنوعية المطلوبة وذلك في الآجال المطلوبة، وتتفرع إلى مصلحتين رئيسيتين هما:

1.8.2 مصلحة العمليات

هذه المصلحة تقوم بتنظيم عملية الإنتاج من دخول المادة الأولية إلى المصنع حتى خروجها منتج نهائي، وتنقسم إلى عدة أقسام وهي:

- القسم التقني.
- قسم الإنتاج: حيث ينقسم إلى:
 - المعادن، متوسط الجهد، متوسط وعالي الجهد.
 - قسم الصيانة: وهذا القسم ينقسم إلى:
 - الصيانة الكهربائية، الصيانة لميكانيكية، صيانة آلات الرفع.

2.8.2 مصلحة مراقبة الجودة

تتمثل المهام الرئيسية لهذه المصلحة في تسيير النظام الوثائقي من حيث النوعية وتوقع مخططا لكل المنتجات الجديدة و تسيير عمليات تدقيق و مراجعة الحسابات الداخلية وإعداد التقارير حول هذه العمليات وكذا مراقبة و تشغيل التجهيزات والآلات، تحديد حالات عدم المطابقة إلى جانب السهر على التقييم واحترام المقاييس التكنولوجية وتنقسم إلى عدة أقسام:

- المراقبة الفيزيائية.
- المراقبة في مراحل الإنتاج.
- المراقبة الكهربائية.
- قسم ضمان وتأكيد الجودة.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات

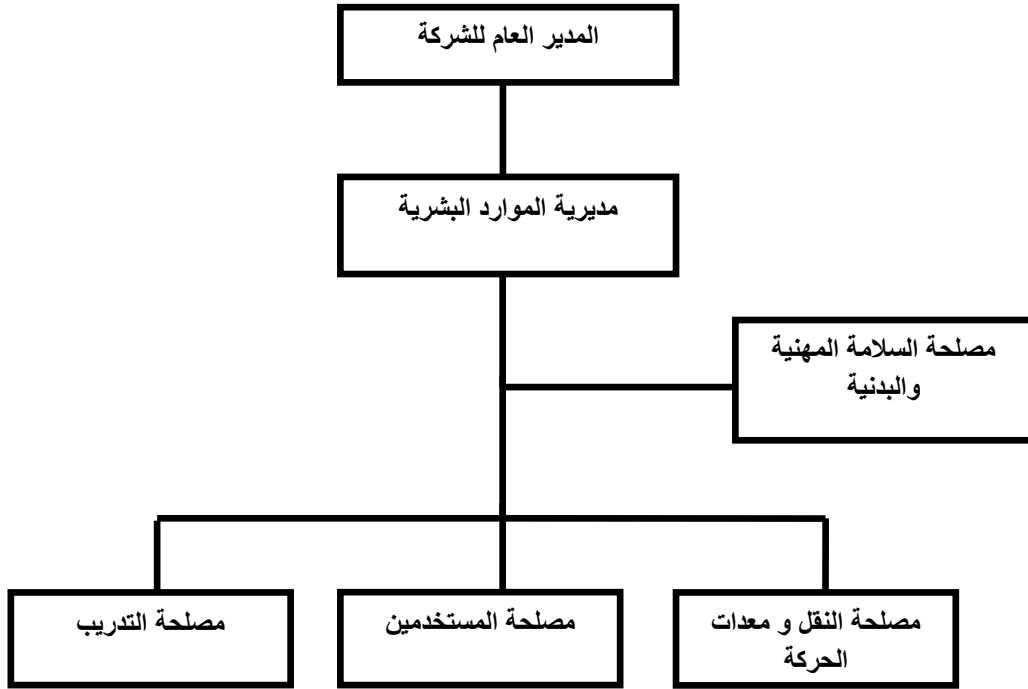
تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة ومن بين مهامها الرئيسية تسيير الموارد البشرية.

1. الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سوف يتم عرض الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وشرح مكونات هذا الهيكل.

❖ عرض وشرح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة السويدي

أ- مصلحة المستخدمين

يتكفل رئيس مصلحة المستخدمين بتسيير شؤون العمال وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتسيير عملية توظيف العمال ودراسة حركاتهم سواء كان في إطار الترقية أو التكوين، الغياب والعطل.

ب- مصلحة التدريب

تقوم مصلحة التكوين بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين، وذلك برسم خطة تهدف من ورائها إلى تحضير قوائم تخص عدد الأفراد الواجب تكوينهم في إطار التكوين الداخلي أو الخارجي للعمل، وكذلك تسطر برنامج يخص استقبال المتكويين خارج المؤسسة مثل: الجامعيين في إطار التبرص التطبيقي.

ج- مصلحة النقل ومعدات الحركة

تقوم هذه المصلحة بتسيير معدات النقل في المؤسسة وصيانتها وتأمينها باعتبارها وسيلة مهمة في العملية الإنتاجية من أول مرحلة إلى آخر مرحلة، وهذا من خلال نقل المواد الأولية إلى المصنع وكذلك نقل المنتج النصف المصنع من آلة إلى أخرى لذا المؤسسة تعطي أهمية بالغة لهذه المعدات .

د- مصلحة السلامة والصحة المهنية والبيئية

لهذه المصلحة أهمية بالغة إذ تقوم بجميع الاستعدادات لضمان السير العادي و الحسن للعمل و تجنب وقوع الحوادث، وتعمل طبقا للتعليمات الواردة إليها ومن مهامها ما يلي:

- تسهر على تطبيق التعليمات التقنية في النظافة والأمن .
- مراقبة السير الحسن للوسائل الأمنية.
- مراقبة وسائل الإطفاء.
- ضمان الوقاية من الأخطار والحرائق .
- مراقبة الزوار عند الدخول والخروج.
- السهر على برنامج الحراسة.
- متابعة دفاتر الزوار والأمن والنظافة.

2. واقع التكوين في مؤسسة السويدي

يعد التكوين من بين الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المنشودة فيما يخص المهارات والمعارف التي تريد إكسابها لعمالها بمختلف مستوياتهم المهنية، وهذا للحصول على أداء للموارد البشرية كفاء يسمح لها بتحقيق التطور والنمو المستمر في ظل التغيرات الحاصلة ومتطلبات العمل.

1.2 إحصائيات العمال: قبل التطرق إلى دراسة عدد المتكويين والميزانيات المنفقة في مؤسسة

السويدي، قمنا بإحصاء للعمال في هذه المؤسسة. وهذا ما يلخصه الجدول رقم (7):

الجدول رقم (2): عدد العمال حسب الصنف المهني لسنة 2016

النسبة %	عدد العمال	الصنف
7.77	52	إطار
93.34	23	إطار سامي
1.06	7	مديرين
16.44	110	عون تحكم
68.31	457	عون تنفيذ
2.98	20	المتربصين
100	669	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة السويدي

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة من العمال هم أعوان التنفيذ بنسبة تقدر ب 68.31 %، وهذا يرجع لمتطلبات العمل وطبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

2.2 إحصائيات التكوين والمبالغ المنفقة عليه في المؤسسة

توضح الجداول التالية المبالغ المنفقة على التكوين وعدد العمال المكونين خلال السداسي الأول والثاني لثلاثة سنوات:

الجدول رقم (3): إحصائيات العمال المكونين والمبالغ المنفقة خلال السداسي الأول

السنة	2013	2014	2015
عدد العمال	587	636	635
المبالغ المنفقة	1201383.85	2204046.5	2407199.91

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانيات التكوين

الجدول رقم (4): إحصائيات العمال المكونين والمبالغ المنفقة خلال السداسي الثاني

السنة	2013	2014	2015
عدد العمال	595	629	559
المبالغ المنفقة	2240600	3964772.5	3351413

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات التكوين

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ أن التكوين في المؤسسة متذبذب بالنسبة لعدد العمال المكونين خلال السداسيين لكل السنوات، وكذلك المبالغ المنفقة التي تختلف باختلاف عدد العمال المكونين وطبيعة العملية التكوينية ومتطلباتها، فنلاحظ خلال سنة 2014 على سبيل المثال خلال السداسي الأول بلغ عدد العمال المكونين 636 عامل (ملحق رقم 4) ، في حين قدر المبلغ المنفق بـ 22204046.5 دج (ملحق رقم 4)، بينما كان عدد العمال المكونين خلال السداسي الثاني أقل من السداسي الأول حيث كان عددهم 629 عامل ولكن المبلغ المنفق قدر بـ 3964772.5 دج (ملحق رقم 5)، وهذا مايبين أن المبالغ المنفقة على التكوين تختلف باختلاف العملية التكوينية ومتطلباتها وحتى مكان تواجدها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من أجل تحليل نتائج الدراسة التي تتمحور حول مساهمة التكوين في أداء العاملين في مؤسسة السويدي للكابلات، سنقوم بتحليل إجابات العمال وهذا باستخدام المنهج التحليلي، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة السويدي للكابلات - فرع عين الدفلى - باختلاف مستوياتهم، والمقدر عددهم بنحو 669 عامل.

2. حجم العينة

تم إختيار عينة عشوائية طبقية مست جميع فئات العمال في مؤسسة السويدي للكابلات، بحيث تكونت من 90 عامل منهم 10 إطارات و 25 من اعوان التحكم و 55 من أعوان التنفيذ، أستردها منها 80 إستبانة والباقي (10) تم إستبعاد البعض وضياح البعض منها.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

بناء على طبيعة المعلومات المراد الوصول إليها وصعوبة الحصول عليها عن طريق الملاحظات الشخصية والمقابلات وكذلك الزيارات الميدانية، وجدنا أن الأداة المناسبة في هذه الدراسة هي الإعتماد على الإستبيان.

وعليه تم إعداد إستبيان نسلط فيه الضوء على واقع التكوين بجميع أبعاده ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية بمؤسسة السويدي للكابلات، وتكونت الإستبانة من:

- مقدمة حاولنا فيها تعريف المستجوبين بموضوع الدراسة ولأى هدف ستتم دراسته، ومن ثم تطرقنا إلى أقسام الدراسة بحيث تكونت هذه الدراسة من قسمين:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية أي كل ما يخص المعلومات الديمغرافية والتي نقصد بها: الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

- **القسم الثاني:** تمثل في محاور الدراسة، بحيث خصص له 32 سؤالاً موزعين على محورين أساسيين وهما:

• **المحور الأول:** تكون من 23 عبارة خصصت لمعرفة التكوين في مؤسسة السويدي للكابلات عن طريق أربعة أبعاد رئيسية موزعة كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع عبارات محاور التكوين

البعء	مجال العبارة
تحديد الإحتياجات التكوينية	من 1 إلى 4
فعالية البرامج التكوينية	من 5 إلى 11
إختيار المكونين	من 12 إلى 16
تقييم العملية التكوينية	من 17 إلى 23

المصدر: من إعداد الطالبين

• المحور الثاني: خصص هذا الأخير لأداء العاملين في مؤسسة السويدي للكابلات عن طريق 9 عبارات حاولنا الوقوف من خلالها على رؤية العاملين باختلاف مراكزهم ومستوياتهم في المؤسسة لأدائهم ومدى رضاهم عنه.

ومن أجل الحصول على الإجابات و قياسها تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم(06): مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Package Statistical for Social Sciences، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز "SPSS"، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور أداة الدراسة، تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي

(0,8 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يستطيع الباحث تفسير النتائج وفق ما يلي:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (01) وأقل من (1.8)، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل غير موافق بشدة، بتعبير آخر درجة الموافقة ضعيفة جدا.

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (1.8) وأقل من (2.6)، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل غير موافق، أي أن درجة الموافقة ضعيفة.

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (2.6) وأقل من (3.4)، فإن هذا يعني على أن درجة الموافقة تمثل الموافقة المتوسطة، بتعبير آخر درجة الموافقة متوسطة.

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (3.4) وأقل من (4.2)، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل موافق، بتعبير آخر درجة الموافقة كبيرة.

- وأخيرا إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة أو المتوسط المرجح لمحور العبارة ما بين (4.2) وأقل من (5)، فإن هذا يدل على أن درجة الموافقة تمثل موافق بشدة، أي أن درجة الموافقة كبيرة جدا.

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات والخصائص الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد توجهات واستجابات أفرادها نحو مختلف الفقرات المشكلة لأداة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي لتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أو آراء أفراد الدراسة (مستوى الملائمة) عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، كما أنه يفيدنا أيضا في ترتيب هذه العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

4. المتوسط الحسابي المرجح، وذلك من أجل معرفة درجة الموافقة نحو المحاور الرئيسية المشكلة لأداة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات)، كما يفيدنا أيضا في ترتيب المحاور من أكبر متوسط حسابي مرجح إلى أصغره.

5. الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف آراء أو استجابات كل عبارة من عبارات أداة الدراسة عن متوسطها الحسابي، فهو يوضح مدى التشتت والتباعد في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، حيث أنه كلما دنت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز الآراء وانخفاض تشتتها، أما إذا كانت قيمته مساوية للواحد أو أكثر من ذلك، كلما دل ذلك على عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة التي قمنا بها في ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب وصف عينة الدراسة بالاعتماد على البيانات الشخصية.

1. الجنس

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	72	90
أنثى	8	10
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة تقدر بـ 90%، أي ما يعادل 72 عامل، في حين بلغت نسبة النساء 10%، أي ما يعادل 08 موظفات فقط. وهذا راجع لطبيعة نشاط مؤسسة السويدي حيث يعتبر صعب نوعا ما على مقومات النساء.

2. السن

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	السن
32	20	أقل من 30
55	48	من 31 إلى 40
11	10	من 41 إلى 50
02	02	من 50 فما فوق
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و 40 سنة بنسبة تقدر ب 55%، في حين أن الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فنسبتهم كانت 32%، بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة نسبتهم في هذه العينة قدرت ب 11%، أما الأفراد الذين سنهم يفوق 50 سنة نسبتهم كانت 2%، ومن خلال هذه النسب يمكن القول بأن هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب طاقة شبابية من أجل إنجاز العمل بالكفاءة المطلوب.

3. المؤهل العلمي

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
57	45	ثانوي
26	21	جامعي
11	9	تقني سامي
6	5	دراسات عليا
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة مستواهم العلمي ثانوي بنسبة 57%، وهذا ما يناسب طبيعة نشاط المؤسسة ويليهما المستوى الجامعي بنسبة 26 %

وهي نسبة لا بأس بها، في حين أن الأفراد الذين مستواهم العلمي تقني سامي نسبتهم 11% وما نسبته 6% تمثل في ذوي الدراسات العليا.

4. الخبرة المهنية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
29	23	أقل من سنة
56	45	من سنة إلى 5 سنوات
15	12	أكثر من 5 سنوات
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم المهنية تتراوح بين السنة و 5 سنوات بنسبة 56%، في حين الأفراد الذين تقل خبرتهم المهنية عن سنة نسبتهم كانت 29%، أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 5 سنوات نسبتهم كانت 15%، وهذا راجع لتوسع نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة العمال وكذلك لفترة وجودها التي لا تتجاوز 8 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الإستبيان من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث قمنا باستخدام الإحصاء الاستدلالي وذلك باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد العينة محل الدراسة، وهذا بالإعتماد على درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم 11: درجات مقياس ليكرت الخماسي

المجال	[1.5 -1.8]	[2.6-1.8]	[3.4 -2.6]	[4.2 - 3.4]	[5 -4.2]
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

1. تحليل القسم الأول الخاص بأبعاد التكوين

1.1 تحديد الإحتياجات التكوينية

الجدول رقم (12): إستجابات عينة الدراسة حول بعد تحديد الإحتياجات التكوينية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
3	مرتفعة	0.66	3.75	0	0	30	40	10	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء	1
2	مرتفعة	0.75	3.75	0	0	35	30	15	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة	2
4	مرتفعة	0.62	3.63	0	0	35	39	6	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة	3
1	مرتفعة	0.76	3.85	0	0	30	32	18	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة	4
4	مرتفعة	0.69	3.74						المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة استجابة افراد عينة الدراسة نحو البعد المتعلق بتحديد الإحتياجات التكوينية مرتفع، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.74)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.69) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد، هذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها التكوينية حسب متطلبات العمل وفق معايير علمية معمول بها من أجل تحديد صحيح و فعال للاحتياجات التكوينية.

2.1 فعالية البرامج التكوينية

الجدول رقم (13): إستجابات عينة الدراسة حول بعد فعالية البرامج التكوينية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
2	مرتفعة جدا	0.52	4.32	0	0	2	50	28	البرامج التكوينية تصقل القدرات وتحسن المهارات الفردية والجماعية للعاملين	5
4	مرتفعة	0.59	4.22	0	0	7	48	25	يسهم البرنامج التكويني الفعال في رفع الروح المعنوية للعاملين	6
5	مرتفعة	0.74	4.17	0	2	10	40	28	يوجد تناسب بين محتوى البرنامج التكويني والمستوى التعليمي	7
1	مرتفعة جدا	0.46	4.68	0	0	0	25	55	يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني للمتكونين بصورة واضحة ودقيقة	8
3	مرتفعة جدا	0.65	4.28	0	0	9	39	32	يتم اختيار البرامج التكوينية وفقا لحاجات المتكونين و رغباتهم	9
6	مرتفعة	0.98	3.58	0	9	35	16	20	تتوافق البرامج التكوينية مع البرنامج الزمني الذي يحقق أهداف البرنامج	10
7	منخفضة	0.55	2.63	0	32	45	3	0	يتم تقييم فعالية البرامج التكوينية عن طريق وضع اختبار تحريري للمتكونين	11
3		0.64	3.98						المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة ببعد "فعالية البرامج التكوينية" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.98)، متفاوتة بين الموافقة ودرجة منخفضة من الموافقة في المجال [4.68-2.63]. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.64) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم

وجود تباين كبير في مستوى الموافقة عليه، وهذا ما يسمح لنا بالقول بأن البرامج التكوينية في مؤسسة السويدي بصفة عامة فعالة.

3.1 إختيار المكونين

الجدول رقم (14): إستجابات عينة الدراسة حول بعد إختيار المكونين

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
1	مرتفعة جدا	0.62	4.63	0	0	2	23	55	المكونين من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجين	12
3	مرتفعة	0.73	4.16	0	0	16	35	29	توفير المكونين من خارج يزيد من خبرات المتكونين	13
2	مرتفعة جدا	0.58	4.31	0	0	5	45	30	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين نحو أداء أفضل.	14
4	مرتفعة	0.7	4.07	0	0	17	40	23	المكونون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية	15
5	مرتفعة	0.93	3.63	0	0	17	38	25	يتم إختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية	16
2		0.17	4.16						المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال قراءة الجدول أعلاه للعبارات المتعلقة ببعد "إختيار المكونين" أن درجة توافر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة هي درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.16)، متفاوتة بين الموافقة بشدة والموافقة في المجال [3.63-4.63]. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.17) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذا البعد، وهذا يدل على أن المؤسسة تراعي عند اختيارها للمكونين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية مما ينعكس إيجابيا على المكونين والدورة التكوينية ككل.

4.1 تقييم العملية التكوينية

الجدول رقم (15): إستجابات عينة الدراسة حول بعد تقييم العملية التكوينية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
7	مرتفعة	0.75	3.98	0	0	23	35	22	تولي المؤسسة اهتماما بتطبيق ومتابعة عملية تقييم أداء العاملين	17
2	مرتفعة جدا	0.46	4.7	0	0	0	24	56	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعد	18
3	مرتفعة جدا	0.62	4.6	0	0	1	28	51	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد إنتهاء التكوين	19
5	مرتفعة	0.85	4.26	0	0	7	38	35	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين	20
6	مرتفعة	0.74	4.17	0	2	10	40	28	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية	21
4	مرتفعة جدا	0.54	4.53	0	0	2	33	45	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية	22
1	مرتفعة جدا	0.39	4.81	0	0	0	15	65	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بإنتمائهم إلى المؤسسة	23
1		0.62	4.43						المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ حسب مقياس الدراسة أن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.43)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لدرجة الموافقة على البعد ككل (0.62) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على

هذا البعد، هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي إهتماما بالعملية التكوينية و متيقنة بالتأثير الإيجابي الذي يحدثه التكوين على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16) : الأهمية النسبية لأبعاد التكوين

تقييم العملية التكوين	إختيار المكونين	فعالية البرامج التكوينية	تحديد الاحتياجات التكوينية	البعد
4.43	4.16	3.98	3.74	المتوسط الحسابي
1	2	3	4	الأهمية النسبية

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يمكن معرفة الأهمية النسبية لكل بعد مقارنة بالأبعاد الأخرى أي ما هو البعد الذي تعتمد عليه المؤسسة بنسبة كبيرة في العملية التكوينية، مع العلم أن المتوسط الحسابي للأبعاد متقاربة، حيث كان لبعد تقييم العملية التكوينية الأهمية الأكبر بمتوسط حسابي قدره (4.43)، ويليه في الرتبة الثانية بعد إختيار المكونين بمتوسط حسابي (4.16)، ثم يأتي بعد فعالية البرامج التكوينية بمتوسط قدره (3.98)، وأخيرا يأتي بعد تحديد الإحتياجات التكوينية بمتوسط حسابي قدر ب (3.74).

2. تحليل أداء العاملين

الجدول رقم (17): إستجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
3	مرتفعة جدا	0.46	4.68	0	0	0	25	55	أبذل قصارى جهدي في أداء عملي	24
4	مرتفعة جدا	0.49	4.41	0	0	0	47	33	أعتبر تقييم الإدارة لأدائي عملية مهمة	25
6	مرتفعة	0.49	4.26	0	0	2	55	23	أنت راضي عن الأداء الذي تقدمه في عملك	26
9	مرتفعة	1.03	3.6	0	0	6	47	27	يتم تقييم أدائي على أسس ومعايير واضحة	27
5	مرتفعة	0.53	4.35	0	0	2	50	39	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين	28
8	مرتفعة	0.38	4.17	0	0	0	66	14	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل	29
2	مرتفعة جدا	0.45	4.71	0	0	0	23	57	لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	30
1	مرتفعة جدا	0.37	4.83	0	0	0	13	67	لدي الرغبة المستمرة في تطوير أدائي	31
7	مرتفعة	0.65	4.17	0	0	10	45	25	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين	32
		0.53	4.35						المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول أدائهم في المؤسسة وما مدى رضائهم الوظيفي تراوحت بين [3.6 - 4.83]، وحسب مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (4.35)، في حين بلغ

الإنحراف المعياري (0.53) درجة، والتي تعبر عن إمكانية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي للعبارة المكونة لهذا المحور الخاص بأداء العمال في المؤسسة، وعدم وجود تباين كبير في مستوى الموافقة على هذه العبارات، وجاءت العبارة " لذي الرغبة المستمرة في تطوير أدائي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.83)، وانحراف معياري قدره (0.37)، وهذا راجع ربما للرضا الوظيفي الذي يشعر به العمال، وكذلك نتيجة للأهمية التي تليها المؤسسة لهم، وجاءت عبارة " أبذل قصارى جهدي في أداء عملي " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره ب (4.68) وانحراف معياري بلغ (0.46)، في حين أخذت عبارة " يتم تقييم أدائي على أسس ومعايير واضحة " أقل درجة موافقة مقارنة بالعبارات الأخرى بمتوسط حسابي قدره 3.6، وانحراف معياري قدره ب (1.03)، وهذا راجع ربما لجهل بعض العاملين بالمعايير المعتمدة لتقييمهم، أو بعدم قيام المشرفين على التقييم بتوضيح و شرح عملية التقييم داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

1- إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: عملية التكوين تعتبر في مؤسسة السويدي للكابلات عملية منهجية مدروسة وفعالة، وهذا عن طريق تحقيق فعالية كل من تحديد الإحتياجات التكوينية، البرامج التكوينية إختيار المكونين وكذلك فعالية تقييم العملية التكوينية.

تشير نتائج الدراسة من خلال الجداول رقم (13)، (14)، (15)، (16) إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة للتكوين بنسب متفاوتة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07)، وانحراف معياري قدره (0.53)، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن عملية التكوين في مؤسسة السويدي للكابلات تعتبر عملية فعالة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة.

يمكن التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت)، "one simple T-test"

الجدول رقم(18): نتائج إختبار one sample T-test لاختبار الفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	T	درجات الحرية	مستوى دلالة T
التكوين	4.07	58.90	79	0.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستهبان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم المحسوبة البالغة (58.90) كانت كبيرة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.07) كدرجة مرتفعة وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية قد بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة.

2- إختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن: أداء الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات فعالا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

تشير نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (18) إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات أداء الموارد البشرية كانت مرتفعة بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.35) مع انحراف معياري قدره (0.35)، مما يشير إلى عدم وجود تباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، إذن بالتالي يمكن أن نستنتج أن أداء الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات فعال ذو كفاءة في إنجاز المهام والوظائف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ويمكن التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (ت) "one sample T-test"

الجدول رقم (19): نتائج إختبار one sample T-test لاختبار الفرضية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة T
أداء الموارد البشرية	4.35	79.41	79	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم المحسوبة البالغة كانت كبيرة و الوسط الحسابي (4.35) كدرجة مرتفعة، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية قد بلغت وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05) وهذا ماثبتت صحة الفرضية الثانية للدراسة، وعليه فإن مستوى أداء الموارد البشرية فعال لا بأس به يلبي متطلبات العمل في مؤسسة السويدي للكابلات.

3- إختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين فعالية التكوين وأداء الموارد البشرية، فإذا كان التكوين فعال فهذا يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى أداء الموارد البشرية والعكس صحيح.

من نتائج الدراسة السابقة أثبتنا صحة الفرضيتين الأولى والثانية، وتأكدنا من فعالية التكوين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة بين متغير التكوين ومتغير أداء الموارد البشرية، ولإثبات صحة الفرضية الثالثة قمنا بحساب معامل الإرتباط SPEARMAN بين المتغيرين عند مستوى دلالة ألفا أصغر من (0.05).

الجدول رقم (20): حساب معامل الإرتباط بين التكوين و أداء الموارد البشرية

أداء الموارد البشرية	الإحصاءات	
0.682	معامل الإرتباط	فعالية التكوين
0.000	مستوى الدلالة	
80	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من الجدول رقم (20) يتبين أن معامل الإرتباط يساوي 0.682، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) والتي هي أصغر من 0.05، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين التكوين وأداء الموارد البشرية، وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الثالثة. ومنه يمكننا القول بوجود علاقة طردية بين التكوين وتنمية الكفاءات الإدارية، فكلما كان التكوين فعالاً كلما تحسن وارتفع أداء الموارد البشرية والعكس صحيح.

خلاصة الفصل

باعتبار أن الجزء النظري من الدراسة خصص لعرض المفاهيم المرتبطة بموضوع التكوين وموضوع أداء الموارد البشرية، حاولنا من خلال الجزء التطبيقي إسقاط تلك المفاهيم على مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدقلى، من خلال التركيز على مواردها البشرية كنموذج للدراسة.

ولقد استعملنا في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات الأولية، ومن ثم القيام عرضها في جداول لبيان استجابات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو المحاور الثلاث للدراسة (المتغيرات الشخصية أبعاد التكوين، أداء الموارد البشرية)، ومن ثم القيام بعملية تحليلها باستخدام برنامج SPSS لمعرفة ما هو واقع التكوين وأداء الموارد البشرية، وتحديد العلاقة القائمة بينهما.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود عملية تكوينية فعالة في مؤسسة السويدي للكابلات، كذلك مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة مرتفع عموماً يلبي متطلبات العمل.

كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ايجابية بين العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة السويدي للكابلات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الأمور المادية لضمان استقرارها ونجاحها، بل هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح أولها الموارد البشرية، وثانيها الموارد المالية والمادية وبعدهما يلي التنظيم. إذ يجب مراعاة هذا الترتيب، فالمورد البشري الكفاء يضمن الإستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.

ومن خلال دراستنا التي تمحورت حول أثر التكوين على أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى، تبين لنا أن وظيفة التكوين تعتبر من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وذلك حفاظا وضمانا لنجاحها، فالمؤسسة تسعى من خلال التكوين إلى إكساب عمالها لمعارف وأفكار ومهارات تمكنهم من مزاوله العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وجيد لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أن التكوين يعد من أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفاً، كما يعتبر وسيلة لتنمية العمال وليس غاية في حد ذاته، يمكن من مسايرة التغييرات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة.

1. نتائج البحث:

من خلال الدراسة التي تم القيام بها على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات تم التوصل إلى جملة من النتائج، وأهم نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- وجود عملية تكوينية فعالة على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات حققت درجة رضا عالية لدى العمال على أبعاد التكوين.
- إلتزام المؤسسة عند إجراء عملية التكوين بتطبيق منهجية إحتزمت فيها معايير العلمية والعملية في متابعة عملية التكوين.
- سجل تحسن لا بأس به في مستوى أداء العمال في مؤسسة السويدي للكابلات بشهادة رؤسائهم المتابعين و المشرفين على عملية التكوين.

- ثمة علاقة طردية تربط بين التكوين وأداء الموارد البشرية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.68 عند مستوى دلالة 0.000، أي كلما كان التكوين فعال كلما تحسن وارتفع أداء الموارد البشرية.

- إرتفاع إنتاجية عمل العامل ليست بالضرورة محصلة مباشرة لعملية التكوين.
- ليس الغرض دائما من التكوين هو رفع إنتاجية عمل العامل فقط، بل قد ترمي إلى تحقيق أهداف أخرى.

2. الإقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقترح عدة نقاط يمكن أن تساهم في تفعيل دور التكوين في أداء الموارد البشرية:

- 1- إشراك الأفراد في تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها.
- 2- التركيز بشدة على المقابلات الشخصية مع العمال لأنها قد تكون جد فعالة في التوصل إلى إبراز نقاط القوة و الضعف للعامل المكون.
- 3- ضرورة توفير التحفيز المادية والمعنوية للأفراد أي ربط نجاح تكوين العامل وتحسين أدائه بالتحفيز الملموس.
- 4- عدم الإكتفاء بإستخدام بطاقات التقييم و البحث عن طرق و أساليب تكون أكثر فعالية لتقييم العمال مما يسهل قياس النتائج المتحصل عليها من المتكويين بحكم موضوعي والتخلص من السلبيات.
- 5- تجديد التكوين، أي تمكين العامل من شغل منصب عمل تختلف مهامه عن مهام منصبه الأصلي إلا أنه في مستوى التأهيل نفسه.

3. أفاق البحث:

- في ضوء ما سبق ومن خلال دراستنا التطبيقية، ونظرا للتكاليف الضخمة المخصصة للدورات التكوينية يمكن اقتراح مواضيع للمناقشة حول:
- دراسة وتحليل تكاليف التكوين ومردوديتها على المؤسسة.
 - كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي في المؤسسة.

المراجع

المراجع

أولاً: الكتب

✚ الكتب باللغة العربية:

1. أحمد صقري عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية 1986.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والطباعة، الإسكندرية مصر، 1999.
4. أمين ساعاتي؛ ادارة الموارد البشرية، دار الفكرالعربي، مصر، 1989.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2000.
6. جواد ناجي، إدارة الأعمال (منظور علمي)، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2000.
7. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية لبنان، 2005.
8. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان 2003.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
10. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2001.
11. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الاردن الطبعة الأولى 2002.
12. خالد عبد الرحمان الهيتمي، أداة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 1999.
13. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع عمان (الأردن).
14. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، ادارة القوى البشرية في القرن الحادي والعشرون (منحى نظمي)، الطبعة الأولى، وائل للنشر، 2008.

15. راوية حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء - تقييم الأداء، دار التعليم الجامعي الإسكندرية (مصر)، 2011.
16. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
17. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
18. روبرت باسكال ، تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، الأردن عمان 1999.
19. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989.
20. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد منظور كمي مقارن، مكتبة الأقصى، عمان، 1983.
21. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن 2006.
22. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مصر، 2009.
23. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية (مصر)، 2002.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، سنة 2000.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
26. عادل حرشوش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991.
27. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، مصر، 2003.
28. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.

29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
30. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة (مصر)، 1998.
31. عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان 2000.
32. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 1991.
34. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2004.
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2011.
36. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
37. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2010.
38. حمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.
39. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار العرب، لبنان، 1984.
40. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
41. حمد عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 1993.
42. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، الرؤية المعاصرة، مصر، 2000.
43. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1982.
44. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007.
45. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 1996.
46. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005.

47. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
48. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الاردن 2011.
49. مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، للكتاب العالمي، عمان، 2009.
50. نضمي شحادة، محمد أرسلان، رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء، 2000.
51. الهواري سيد، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، مصر، 1987.
52. الهيبي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003.

الكتب باللغة الفرنسية

1. Dimitri Weiss, **ressources humaines**, 2^e edition, Edition d'organisation, paris, 2003.
2. Pierre casse, **la formation performante**, office des publications universitaires centrale BenAknoun, alger, 1994.
3. Peter Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris, 1999.

ثانيا: القواميس

1. Petit larousse illustré, librairie larousse, paris, 1984

ثالثا: المذكرات

1. رابح يخلف، نحو تقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

2. شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005.

رابعاً: المطبوعات

1. رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر 1999.
2. أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة
تخصص: تنظيم وتسيير المنظمات

الأخ (ت) الكريم (ت) : السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نود في البداية أن نتقدم إليكم بجزيل الشكر لقبولكم المشاركة في هذا الاستبيان الذي يمكن من خلاله التعرف على عدد من النقاط حول موضوع " التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية " ، و ذلك من أجل الحصول على درجة ماستر 2 في علوم التسيير تخصص: " تنظيم وتسيير المؤسسات " من المدرسة العليا للتجارة.

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين والتكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم بكل دقة وموضوعية للمساهمة في تحقيق أهداف الدراسة، مع التأكيد على أن المعلومات المقدمة ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين لكم سلفا حسن تعاونكم

من إعداد الطالبتين:

بلبحري هاجر

شيخي أسماء

تحت إشراف:

الدكتور: قشطولي محمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2 - السن: اقل من 30 من 31 - 40 من 41 - 50 من 50 سنة فما فوق

3 - المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي جامعي ليسانس دراسات عليا

4 - الخبرة العامة في العمل: اقل من سنة من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني:

المحور الأول: أبعاد التكوين.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري للأداء					
2	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة					
3	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة.					
4	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة					

ثانياً: فعالية البرامج التكوينية

5	البرامج التكوينية تصقل القدرات و تحسن المهارات الفردية و الجماعية للعاملين					
6	يسهم البرنامج التكويني الفعال في رفع الروح المعنوية للعاملين					
7	يوجد تناسب بين المحتوى التكويني و المستوى التعليمي للعامل					
8	يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني للمتكونين بصورة واضحة و دقيقة					
9	يتم اختيار البرامج التكوينية وفقا لحاجات المتكونين و رغباتهم					
10	تتوافق البرامج التكوينية مع البرنامج الزمني الذي يحقق أهداف البرنامج التكويني					
11	يتم تقييم فعالية البرامج التكوينية عن طريق وضع اختبار تحريري للمتكونين					

ثالثاً: اختيار المكونين

					المكونين من داخل المؤسسة أكثر تفهماً للاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجيين.	12
					توفير المكونين من خارج يزيد من خبرات المتكويين.	13
					تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكويين نحو أداء أفضل.	14
					المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية	15
					يتم إختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.	16

رابعاً: تقييم العملية التكوينية

					تولي المؤسسة اهتماماً بتطبيق و متابعة عملية تقييم أداء العاملين	17
					يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكويين قبل التكوين وبعد	18
					يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين	19
					يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المكونين	20
					يتم دراسة و تقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية	21
					يتم تقييم المتكويين أثناء أدائه للعمل لوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية	22
					تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة	23

المحور الثاني: أداء العاملين

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					تبذل قصارى جهدي في أداء عملي	24
					تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة	25
					أنت راضي عن الأداء الذي تقدمه في عملي	26
					يتم تقييم أدائك على أسس ومعايير واضحة	27
					تتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين	28
					شعورك بالرضا عن وظيفتك دفعك إلى بذل مزيد من الجهد في العمل	29
					لديك المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	30
					لديك الرغبة المستمرة في تطوير أدائك	31
					توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين	33

SEMESTRE: 01 semestre 2013

ENTREPRISE: elsewedy cables Algeria

CALCUL DE L'EFFORT DE FORMATION

FORMATION CONTINUE:

Effectif déclaré par l'entreprise CSP		Volume des Heures travaillées et payées durant la période	Volume des Heures devant être réservées à la FPC: 1% du Temps de Travail	Volume des Heures de Formation par CSP Réparti selon les taux fixés: Arrêté du 27/09/99		Volume des Heures réellement consacrées à la FPC par CSP		Ecart constaté par rapport au volume et au taux		masse salariale Semestrielle Versé par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPC: 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPC	Ecart
Catégorie	Nbre			Taux	Nombre d'heures	Nombre d'heures	Taux réel(%)	Volume Horaire	Taux(%)				
Cadres	60	63360	633,60	40%	2 483,71	0,00	0,00%	-633,60	-0,40%	21 208 106,60	212 081,07	657 922,59	445 841,52
Maîtrise	79	83424	834,24	40%	2 483,71	108,00	0,02%	-726,24	-0,38%	17 598 089,24	175 980,89		-175 980,89
Exécution	448	474144	4 741,44	20%	1 241,86	0,00	0,00%	-4741,44	-0,20%	67 254 059,29	672 540,59	0,00	-672 540,59
Total	587	620928,00	6 209,28	100%	6 209,28	108,00	0,02%	-6101,28	-0,98%	106 060 255,13	1 060 602,55	657 922,59	-402 679,96
MONTANT DUE:		//									Taux budgétaire réalisé	0,62%	Exonération Partielle

FORMATION PAR APPRENTISSAGE:

Effectifs déclaré par l'entreprise	Quotas apprentis réglementaire	Apprentis pris en charge par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPA 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPA				Ecart
				Présalaires versés par l'entreprise durant la période	Rémunération des Maîtres d'apprentissage en sus de leur fonction principale	Autres frais à déterminer (Maxi:10% taux plein)	Total des dépenses	
587	15	12	1 060 602,55	167 400,00	270 000,00	542 150,00	543 460,26	-517 142,30
				Maximum 10% du Taux plein		106 060,26		
MONTANT DUE:	//					Taux budgétaire réalisé	0,51%	Exonération Partielle
							Ecart en Taux	-0,49%

SEMESTRE:2em 2013
ENTREPRISE: elsewedy cables algeria
CALCUL DE L'EFFORT DE FORMATION

FORMATION CONTINUE:

Effectif déclaré par l'entreprise CSP		Volume des Heures travaillées et payées durant la période	Volume des Heures devant être réservées à la FPC:1%du Temps de Travail	Volume des Heures de Formation par CSP Réparti selon les taux fixés: Arrêté du 27/09/99		Volume des Heures réellement consacrées à la FPC par CSP		Ecart constaté par rapport au volume et au taux		masse salariale Semestrielle Versé par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPC: 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPC	Ecart	
Catégorie	Nbre			Taux	Nombre d'heures	Nombre d'heures	Taux réel(%)	Volume Horaire	Taux(%)					
Cadres	64	58448	584,48	40%	2 097,57	120,00	0,02%	-464,48	-0,38%	22 343	223 433,38	1 139 000,00	915 566,62	
Maîtrise	457	65240	652,40	40%	2 097,57	30,00	0,01%	-622,40	-0,39%	338,06	169 928,28		-169 928,28	
Exécution	74	400704	4 007,04	20%	1 048,78	0,00	0,00%	-4007,04	-0,20%	16 992	752 453,11	0,00	-752 453,11	
Total	595	524392,00	5 243,92	100%	5 243,92	150,00	0,03%	-5093,92	-0,97%	827,82	311,03	1 145 814,77	-6 814,77	
MONTANT DUE:											un million cent trente neuf mille dinars algerien			
											Taux budgétaire réalisé		0,99%	
											Ecart en Taux		-0,01%	
													Exonération Partielle	

FORMATION PAR APPRENTISSAGE:

Effectifs déclaré par l'entreprise	Quotas apprentis réglementaire	Apprentis pris en charge par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPA 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPA				Ecart	
				Présalaires versés par l'entreprise durant la période	Rémunération des Maitres d'apprentissage en sus de leur fonction principale	Autres frais à déterminer (Maxi:10% taux plein)	Total des dépenses		
595	30	27	114 581 476,91	313 200,00	300 000,00	488 400,00	1 101 600,00	-113 479 876,91	
				Maximum 10% du Taux plein		488 400,00			
MONTANT DUE:				Un million cent un mille six cents dinars algerien			Taux budgétaire réalisé	0,96%	Exonération Partielle
							Ecart en Taux	-0,04%	

SEMESTRE:1er 2014

ENTREPRISE: elsewedy cables algeria

CALCUL DE L'EFFORT DE FORMATION

FORMATION CONTINUE:

Effectif déclaré par l'entreprise CSP		Volume des Heures travaillées et payées durant la période	Volume des Heures devant être réservées à la FPC:1%du Temps de Travail	Volume des Heures de Formation par CSP Réparti selon les taux fixés: Arrêté du 27/09/99		Volume des Heures réellement consacrées à la FPC par CSP		Ecart constaté par rapport au volume et au taux		masse salariale Semestrielle Versé par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPC: 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPC	Ecart
Catégorie	Nbre			Taux	Nombre d'heures	Nombre d'heures	Taux réel(%)	Volume Horaire	Taux(%)				
Cadres	74	78144	781,44	40%	2 686,46	120,00	0,02%	-661,44	-0,38%	30 293 700,70	302 937,01	1 143 133,18	840 196,17
Maîtrise	100	105600	1 056,00	40%	2 686,46	30,00	0,00%	-1026,00	-0,40%	23 920 454,20	239 204,54		-239 204,54
Exécution	462	487872	4 878,72	20%	1 343,23	0,00	0,00%	-4878,72	-0,20%	93 813 476,30	938 134,76	0,00	-938 134,76
Total	636	671616,00	6 716,16	100%	6 716,16	150,00	0,02%	-6566,16	-0,98%	148 027 631,20	1 480 276,31	1 143 133,18	-337 143,13

MONTANT DUE: un million cent quarante-trois mille cent trente-trois virgule dix-huit

Taux budgétaire réalisé	0,77%	Exonération Partielle
Ecart en Taux		-0,23%

FORMATION PAR APPRENTISSAGE:

Effectifs déclaré par l'entreprise	Quotas apprentis réglementaire	Apprentis pris en charge par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPA 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPA				Ecart	
				Présalaires versés par l'entreprise durant la période	Rémunération des Maitres d'apprentissage en sus de leur fonction principale	Autres frais à déterminer (Maxi:10% taux plein)	Total des dépenses		
636	30	27	1 143 133,18	561 600,00	385 000,00	1 004 700,00	1 060 913,32	-82 219,86	
				Maximum 10% du Taux plein		114 313,32			
							Taux budgétaire réalisé	0,72%	Exonération Partielle
MONTANT DUE:								Ecart en Taux	-0,28%

SEMESTRE 02/Emme 2014
ENTREPRISE: elsewedy cables algeria
CALCUL DE L'EFFORT DE FORMATION

FORMATION CONTINUE:

Effectif déclaré par l'entreprise CSP		Volume des Heures travaillées et payées durant la période	Volume des Heures devant être réservées à la FPC:1%du Temps de Travail	Volume des Heures de Formation par CSP Réparti selon les taux fixés: Arrêté du 27/09/99		Volume des Heures réellement consacrées à la FPC par CSP		Ecart constaté par rapport au volume et au taux		masse salariale Semestrielle Versé par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPC: 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPC	Ecart
Catégorie	Nbre			Taux	Nombre d'heures	Nombre d'heures	Taux réel(%)	Volume Horaire	Taux(%)				
Cadres	71	423312	4 233,12	40%	13 566,91	120,00	0,00%	-4113,12	-0,40%	30 561 572,07	305 615,72	1 841 852,50	1 536 236,78
Maîtrise	104	554352	5 543,52	40%	13 566,91	30,00	0,00%	-5513,52	-0,40%	2 458 860,60	24 588,61		-24 588,61
Exécution	454	2414064	24 140,64	20%	6 783,46	0,00	0,00%	- 24140,64	-0,20%	98 735 640,90	987 356,41	0,00	-987 356,41
Total	629	3391728,00	33 917,28	100%	33 917,28	150,00	0,00%	- 33767,28	-1,00%	131 756 073,57	1 317 560,74	1 841 852,50	524 291,76

MONTANT DUE: un million huit cent quarant et un mille huit cent cinquante-deux, cinquante-deux

Taux
budgétaire
réalisé

1,40%

Ecart en Taux

Exonération
Totale

0,40%

FORMATION PAR APPRENTISSAGE:

Effectifs déclaré par l'entreprise	Quotas apprentis réglementaire	Apprentis pris en charge par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPA 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPA				Ecart	
				Présalaires versés par l'entreprise durant la période	Rémunération des Maitres d'apprentissage en sus de leur fonction principale	Autres frais à déterminer (Maxi:10% taux plein)	Total des dépenses		
629	64	44	131 756 073,57	826 200,00	410 000,00	886 720,00	2 122 920,00	-129 633 153,57	
				Maximum 10% du Taux plein		886 720,00			
MONTANT DUE:				deux million cent vingt-deux mille neuf cent vingt			Taux budgétaire réalisé	1,61%	Exonération Totale
							Ecart en Taux	0,61%	

SEMESTRE 01 semestre 2015
ENTREPRISE: elsewedy cables algeria
CALCUL DE L'EFFORT DE FORMATION

FORMATION CONTINUE:

Effectif déclaré par l'entreprise CSP		Volume des Heures travaillées et payées durant la période	Volume des Heures devant être réservées à la FPC:1%du Temps de Travail	Volume des Heures de Formation par CSP Réparti selon les taux fixés: Arrêté du 27/09/99		Volume des Heures réellement consacrées à la FPC par CSP		Ecart constaté par rapport au volume et au taux		masse salariale Semestrielle Versé par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPC: 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPC	Ecart
Catégorie	Nbre			Taux	Nombre d'heures	Nombre d'heures	Taux réel(%)	Volume Horaire	Taux(%)				
Cadres	69	76864	768,64	40%	2 334,37	156,00	0,03%	-612,64	-0,37%	34 896	348 967,68	771	422 512,32
Maitrise	108	100912	1 009,12	40%	2 334,37		0,00%	-1009,12	-0,40%	767,60	323 967,77	480,00	
Exécution	458	405816	4 058,16	20%	1 167,18	0,00	0,00%	-4058,16	-0,20%	32 396	1 236 263,62	0,00	-1 236 263,62
Total	635	583592,00	5 835,92	100%	5 835,92	156,00	0,03%	-5679,92	-0,97%	777,40	1 909 199,07	-	-1 137 719,07
MONTANT DUE:											Taux budgétaire réalisé	0,00%	Taux plein
											Ecart en Taux	-1,00%	

FORMATION PAR APPRENTISSAGE:

Effectifs déclaré par l'entreprise	Quotas apprentis réglementaire	Apprentis pris en charge par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPA 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPA				Ecart	
				Présalaires versés par l'entreprise durant la période	Rémunération des Maîtres d'apprentissage en sus de leur fonction principale	Autres frais à déterminer (Maxi:10% taux plein)	Total des dépenses		
635	64	43	1 909 199,07	1 009 800,00	435 000,00	1 133 060,00	1 635 719,91	-273 479,16	
				Maximum 10% du Taux plein		190 919,91			
MONTANT DUE:							Taux budgétaire réalisé	0,86%	Exonération Partielle
								Ecart en Taux	-0,14%

02 SEMESTRE 2015

ENTREPRISE: elsewedy cables algeria

CALCUL DE L'EFFORT DE FORMATION

FORMATION CONTINUE:

Effectif déclaré par l'entreprise CSP		Volume des Heures travaillées et payées durant la période	Volume des Heures devant être réservées à la FPC:1%du Temps de Travail	Volume des Heures de Formation par CSP Réparti selon les taux fixés: Arrêté du 27/09/99		Volume des Heures réellement consacrées à la FPC par CSP		Ecart constaté par rapport au volume et au taux		masse salariale Semestrielle Versé par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPC: 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPC	Ecart	
Catégorie	Nbre			Taux	Nombre d'heures	Nombre d'heures	Taux réel(%)	Volume Horaire	Taux(%)					
Cadres	50	6004	60,04	40%	4 781,03	1650,00	0,14%	1589,96	-0,26%	23 813 000,80	238 130,01	477 636,00	239 505,99	
Maîtrise	82	200200	2 002,00	40%	4 781,03	0,00	0,00%	-2002,00	-0,40%	21 174 645,05	211 746,45	477 636,00	265 889,55	
Exécution	427	989054	9 890,54	20%	2 390,52	0,00	0,00%	-9890,54	-0,20%	83 719 537,94	837 195,38	477 636,00	-359 559,38	
Total	559	1195258,00	11 952,58	100%	11 952,58	1650,00	0,14%	-	-0,86%	128 707 183,79	1 287 071,84	1 432 908,00	145 836,16	
MONTANT DUE:											un million quatre cent trente-deux mille neuf cent sept DA	Taux budgétaire réalisé	1,11%	Exonération Totale
												Ecart en Taux	0,11%	

FORMATION PAR APPRENTISSAGE:

Effectifs déclaré par l'entreprise	Quotas apprentis réglementaire	Apprentis pris en charge par l'entreprise	Budget devant être consacré à la FPA 1% de la masse salariale	Budget consacré à la FPA				Ecart	
				Présalaires versés par l'entreprise durant la période	Rémunération des Maîtres d'apprentissage en sus de leur fonction principale	Autres frais à déterminer (Maxi:10% taux plein)	Total des dépenses		
635	64	43	1 909 199,07	1 009 800,00	435 000,00	1 133 060,00	1 635 719,91	-273 479,16	
				Maximum 10% du Taux plein		190 919,91			
MONTANT DUE:							Taux budgétaire réalisé	0,86%	Exonération Partielle
							Ecart en Taux	-0,14%	