

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

-القليلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور برامج التكوين في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة

دراسة حالة: الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال-

.NAFTAL

من إعداد الطالبة:

بوديسة فتيحة

تحت إشراف:

الأستاذ: بن شايب رايح

مكان التبريص: مؤسسة نפטال NAFTAL بالشراكة الجزائر

فترة التبريص: من 06 ماي 2019 إلى 31 جويلية 2019

2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

-القليلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور برامج التكوين في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة

دراسة حالة: الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال-

.NAFTAL

من إعداد الطالبة:

بوديسة فتيحة

تحت إشراف:

الأستاذ: بن شايب رايح

مكان التبريص: مؤسسة نפטال NAFTAL بالشراكة الجزائرية

فترة التبريص: من 06 ماي 2019 إلى 31 جويلية 2019

2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

إن أول الشكر وآخره لله سبحانه وتعالى الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، أكرمنا بالتقوى، أنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا وأعاننا في إتمام هذه الدراسة، وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر.

وأتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الجليل إلى الأستاذ المشرف بارك الله فيه " بن شايب رايح " على نصائحه ومجهوداته القيمة، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات و إرشادات، كما أشكره على سعة صدره وحلمه طوال مدة البحث.

كما لا يفوتني ان أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة لتفضلهم قراءة و مناقشة هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر لكل عمال شركة نفضال الذين ساعدونا في إنجاز هذا البحث نخص بالذكر السيدة " بتينة أمينة" والسيد "نوي توفيق"

كما أتقدم بشكر لجميع أستاذة و موظفي المدرسة العليا لتجارة.

كما لا يفوتني أن اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدني بيد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة و مشجعة

الإهداء

أولاً و قبل كل شيء أحمد الله عز وجل حمداً يليق بجمال و جبهه و عظيم سلطانه
ثم انه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعلى من لدي في الدنيا:

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها واقترن رضاها برضا الرحمن

إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن نبع حنانها سقتني

أمي الغالية

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه بكل فخر، إلى الذي سعى جاهداً لتحقيق أحلامي

إلى من علمني أن الحياة كفاح وراء كل تعب نجاح

أبي العزيز

إلى إخوتي الذين ساندوني طوال مشواري الدراسي، وطالما انتظروا هذا اليوم، و إلى كل أفراد العائلة.

إلى خطيبي العزيز.

إلى كل من أعانني من قريب أو بعيد.

إلى كل الأصدقاء خاصة تتهنان و حورية.

إلى كل زملائي في المدرسة العليا للتجارة.

إلى كل أساتذتي الذين أناروا لي الدرب بالعلم من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى كل من يسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر
	الإهداء
X-XII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الأشكال
XI	الملخص
أ - ط	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: مفاهيم ومبادئ أساسية حول التكوين
12	المطلب الأول: مفهوم التكوين وبعض المفاهيم المتعلقة به
16	المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه
19	المطلب الثالث: أنواع التكوين وأساليبه
23	المطلب الرابع: موقع التكوين ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية
25	المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية
25	المطلب الأول: خطوات العملية التكوينية
27	المطلب الثاني: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية
29	المطلب الثالث: مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية وأنواعها
30	المطلب الرابع: طرق تحديد الحاجة التكوينية
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء
34	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها
33	المطلب الأول: مفهوم البرنامج التكويني وأسس نجاحه
36	المطلب الثاني: أهداف ومحتوى البرنامج التكويني

38	المطلب الثالث: مستلزمات البرنامج التكويني
39	المطلب الرابع: تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني
40	المبحث الثاني: تقييم فعالية البرنامج التكويني
40	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم البرنامج التكويني
42	المطلب الثاني: معايير تقييم البرنامج التكويني وأساليبه
44	المطلب الثالث: مجال تقييم البرامج التكوينية
45	المطلب الرابع: مقاييس فعالية التكوين
46	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين
47	المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة على أداء العاملين
50	المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
54	المطلب الثالث: طرق عملية تقييم الأداء
61	المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتكوين
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال-NAFTAL.
67	مقدمة الفصل
68	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال-NAFTAL.
68	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية نפטال، نشأتها وتطورها
69	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية نפטال
71	المطلب الثالث: تقديم الفرع التجاري لمؤسسة نפטال
73	المبحث الثاني: دراسة واقع التكوين في المؤسسة الوطنية نפטال
73	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
75	المطلب الثاني: الإطار العام لسياسة التكوين بالفرع التجاري
77	المطلب الثالث: أنواع الدورات التكوينية في المؤسسة
79	المطلب الرابع: التعريف بمراكز التكوين التابعة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال
81	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
82	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان
82	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة البحث

89	المطلب الثالث: عرض تحليل نتائج الاستبيان والمقابلة
106	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج والتوصيات
110	خلاصة الفصل
112	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

ص	عناوين الجداول	الرقم
15	علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به	1-1
21	أنواع التكوين	2-1
55	طرق تقييم الأداء	1-2
55	نموذج مبسط لطريقة الترتيب العام	2-2
56	نموذج مبسط لطريقة المقارنة المزدوجة في تقييم الأداء	3-2
59	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة	4-2
82	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاوَر أداة الدراسة	1-3
83	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية	2-3
88	يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	3-3
89	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 01 و 02 من المحور الاول	4-3
90	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الاول	5-3
90	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 04 من المحور الاول	6-3
91	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 05 من المحور الاول	7-3
92	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 06 من المحور الاول	8-3
92	ملخص إجابات أفراد العينة على واقع التكوين في المؤسسة	9-3
95-94	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول أثر التكوين على أداء المتكويين	10-3
97	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثاني مدى تطابق البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة.	11-3
99	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية البرامج التكوينية الفعالة	12-3
100	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 29 من المحور الثالث	13-3
101	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 30 و 31 من المحور الثالث	14-3
102	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 32 من المحور الثالث	15-3
102	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 33 من المحور الثالث	16-3
103	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 34 من المحور الثالث	17-3

106	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 35 من المحور الثالث	18-3
106	يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 36 من المحور الثالث	19-3
109	يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى	20-3
110	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	21-3
111	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	22-3

قائمة الأشكال

ص	عناوين الأشكال	الرقم
11	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	1-1
26	مراحل التكوين	2-1
43	نموذج كريك باتريك في تقييم البرنامج التكويني	1-2
57	نموذج مبسط لطريقة التوزيع الإجباري	2-2
60	خطوات طريقة الإدارة بالأهداف	3-2
62	علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى	4-2
62	نموذج مبسط لارتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى	5-2
69	تفرعات شركة نفضال	1-3
70	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفضال	2-3
72	الهيكل التنظيمي للفرع التجاري	3-3
81	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4-3
81	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	5-3
82	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة	6-3
82	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	7-3
83	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	8-3
83	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	9-3

الملخص

الملخص

يحظى موضوع تكوين الموارد البشرية بأهمية قصوى باعتبارها من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي منظمة، ونظرا إلى أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق، فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار، ومن هنا تتجلى الحاجة على التكوين وإلى البرامج التكوينية والتي لا بد من تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتحسين أدائهم. فالبرامج التكوينية لها دور جد مهم في توضيح الأهداف العلمية التكوينية بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة.

ويعالج موضوع بحثنا دور البرامج التكوينية في تحسين الأداء على مستوى الفرع التجاري لمؤسسة نفضال الشراكة NAFTAL حيث تم معالجة موضوع بحثنا عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، وبذلك تم استعمال برنامج SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، البرامج التكوينية، تحسين الأداء، الموارد البشرية.

Résumé

Le sujet de la formation des ressources humaines a une importance fondamentale en raison de l'esprit des ressources les plus importantes qui contribuent à la réussite de toute organisation, étant donné que les changements économiques, sociaux et technologiques pourraient conduire à l'obsolescence des connaissances et des compétences qui ont été acquises plus tôt, ce qui augmente la nécessité du besoin individuel de mettre à jour leurs compétences et connaissances d'une manière continue, et à partir de là, il y a un besoin de formation et la programmes de formation et à mettre en œuvre dans l'organisation dans le but de développer les capacités et les compétences des individus et améliorer leur performance.

Les programmes de formation ont un rôle très important dans la clarification des objectifs des processus de formation en particulier, et les objectifs de l'organisation en général.

Le sujet de notre recherche aborde « le rôle des programmes de formation sur l'amélioration des performances au niveau de la branche de commercialisation de l'entreprise NAFTAL cheraga », nous avons choisi le questionnaire comme un outil de collecte de données dans l'étude sur le terrain, et l'utilisation du logiciel SPSS pour traiter les données recueillies auprès de l'échantillon de l'étude.

Les mots clés : la formation, les programme de formation, l'amélioration des performances, les ressources humaines.

المقدمة العامة

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها و اهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلك و هو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

فالعنصر البشري و كبقية عناصر الانتاج الأخرى تحتاج غلى الرعاية والتطوير خاصة في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها مختلف المجالات وذلك وفقا لبرامج وخطط محددة، من خلال تزويده بالأساليب الجديدة لأداء عمله، والتي تساهم في تنمية مهاراته ومعارفه ما يسمح بارتفاع قدراته وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد تزايد اهتمام المنظمات بالعنصر البشري بشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها ومع انعكاس التطور الهائل في مجال الاختراعات العلمية والتكنولوجية والذي يطلق عليه "ثورة المعلومات والاتصالات"، بالإضافة إلى المتغيرات العلمية والاقتصادية المتلاحقة، على أسلوب أداء المنظمات لأنشطتها، هذا ما أدى على زيادة حاجة الفرد على تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ومن الوسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التكوين والذي اصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم منها المتقدمة و النامية على حد سواء.

ولم تكن الحاجة كبيرة لحث الموارد البشرية على تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم عندما كانت الوظائف تنسم بالبساطة وتعتمد على تكنولوجيات محدودة، لكن ومع اتجاه الوظائف في المنظمة اليوم لان تكون أكثر تعقيدا ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل لم يصبح التكوين عملية اختيارية ولكن أصبح حتمية إستراتيجية، وصارت الحاجة ملحة للقيام به، وأصبح جزءا أساسيا للارتقاء بمستوى العامل.

ويعتبر التكوين احد أهم الوسائل المستخدمة في تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، إذ انه يعد من أهم الوسائل التي يتم من خلالها تزويد الموظف بمعارف ومهارات في مجالات محددة، لتحسين أدائه في العمل ورفع كفاءته أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بالشكل المطلوب، وهذا من خلال تزويدهم بالأساليب و الطرق الجديدة لأداء الأعمال والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات، بما يساعد على تحقيق الأهداف.

كما يعد التكوين من أهم عناصر التنمية شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم خصوصا عندما يرتبط البرنامج التكويني بحوافز تدفع العاملين إلى التوجه نحو هذه البرامج، كما أنه لا يمكن للتكوين ان يقوم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا إذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف البرامج التكوينية، هذه الأخيرة التي يتطلب تحقيقها إتباع مجموعة من الأساليب و الطرق التي تساهم في تحقيق الفعالية.

ومن هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسات تسعى لتحسين أداء مواردها البشرية والذي يعد الشغل الشاغل للمؤسسات ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية، خاصة تلك التي تعرف ضعفا في أداء عمالها مما يشكل لها عائقا أمام مواكبتها للتغيرات التي تشهدها مختلف المجالات، خاصة في ضل اقتصاد المعرفة المتميز بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لتحسين أداء العنصر البشري، وعليه فإنها تسعى جاهدة لإنجاح البرامج التكوينية والحرص على تحقيق أهدافها ،مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين.

وعلى ضوء ما سبق يمكن الإشارة للإشكالية الرئيسية فيما يلي.

إشكالية الدراسة:

لقد تزايد الاهتمام بالتكوين على مستوي منظماتنا ذلك لأنه يعد أساسا لبناء كفاءة الأفراد، إضافة لهذا فهو يعد من اهم الاستثمارات في الموارد البشرية، فأصبح الجميع يدرك دور برامج التكوين في سد فجوة الأداء لدى العاملين وعلى تحقيق التطور في المهارات والقدرات للعاملين في مجال أعمالهم.

إن فالتكوين كعملية تستهدف تغيير في المعارف والمهارات لدي النضر البشري يتطلب من المنظمات توفير مختلف الإمكانيات المادية، البشرية و كذا المالية التي تعد من عوامل رئيسة لبلوغ أي برنامج تكويني لأهدافه، وبالتالي تصبح هذه المنظمات مطالبة بالوقوف على معرفة مدى الاستفادة من البرامج التكوينية بشكل صحيح، حتى لا يكون مجرد عملية شكلية ليس لها أثر على أداء المتكويين بعد عودتهم من عملية التكوين، وعليه الوقوف على مدى مساهمة هذه البرامج في تحقيق هدف تحسين ورفع كفاءة العاملين.

وفي هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكننا صياغة إشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة استثمار العنصر البشري عن طريق التكوين في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي انعكاسات البرامج التكوينية على العاملين لمجموع المعارف والمهارات المقدمة من خلال دورات التكوين؟
2. ما هو الأسلوب الأمثل الذي يمكن اختياره في تصميم البرامج التكوينية من أجل استفادة من الدورات التكوينية مما ينعكس إيجاباً على أدائهم؟
3. كيف يمكن جعل التكوين كأداة تساهم في تطوير الكفاءات؟
4. ما هو واقع التكوين في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترول نفضال؟ وما مدى استفادة العاملين من أنشطة التكوين؟ وهل ساهم التكوين في تحسين أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية السابقة والإجابة عن مختلف الأسئلة الفرعية يمكن تقديم الفرضيات التالية:

1. يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين.
2. تتم الاستفادة من العملية التكوينية بتصميم برامج تكوينية تتطابق مع التطورات التكنولوجية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة.
3. كلما كانت البرامج التكوينية فعالة أدى إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي تدفعنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

أسباب ذاتية تتمثل فيما يلي:

- نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع له صلة بتخصص تنظيم وإدارة المؤسسات.
- ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

أسباب موضوعية: يمكن حصرها فيما يلي:

- الرغبة في معرفة حيثيات موضوع التكوين لما له من أهمية بالغة وفوائد عديدة تعود على العامل والمؤسسة في نفس الوقت.

- اعتقادنا بأن التكوين مصدر أساسي لرفع أداء العاملين وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة، كون هذه الأخيرة تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وخبراتها.
- محاولة التعرف على حقيقة دافع ونضرة مؤسساتنا إلى عملية التكوين.
- إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعة من أجل التحسين ولفت انتباهها إلى أنه لا يمكن تحقيق أهدافها دون اهتمامها بالعنصر البشري.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها ما يلي:

- تحديد مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.
- تحديد مفهوم التكوين ومختلف مراحل العملية التكوينية التي يمر بها في المؤسسة.
- تحديد أهمية التكوين ومدى مساهمته في رفع كفاءة أداء العاملين.
- تحديد أهم الأسس الواجب مراعاتها من أجل نجاح البرامج التكوينية.
- تسليط الضوء على واقع العملية التكوينية في الفرع التجاري لمؤسسة نפטالوكشف عن الخطط والبرامج التكوينية المعتمدة ومدى تأثيرها على أداء مواردها البشرية.
- معرفة مدى الاستفادة من الدورات التكوينية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين للمعارف والمهارات من خلال تحليل آراء المستفيدين من البرامج التكوينية في المؤسسة نפטال.
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع.

أهمية الدراسة

تعود أهمية البحث إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات وضرورة الاهتمام به والمحافظة عليه باعتباره مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة.

كما تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تأخذ بالتحليل أحد أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وهو نشاط التكوين، هذا الأخير الذي يعتبر أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف و استراتيجيات المنظمة، هذه التغيرات التي تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق، وهذا ما يزيد من حاجتهم لتحديث مهاراتهم ومعارفهم بغية اكتساب مهارات ومعارف جديدة من شأنها المساهمة في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد.

صعوبات البحث

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق، ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة البحث ما يلي:

- قلة المراجع الخاصة بالتكوين.
- واجهتنا صعوبة جمع المعلومات من فرع التسويق بمؤسسة نפטال NAFTAL.
- ظروف خاصة.

منهجية الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده ومناقشة اشكاليته، والتحقق من فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي تطلب الأمر استخدامه تماشياً مع الأهداف المبتغاة من وراء هذا البحث والنظر لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على البرامج التكوينية بمؤسسة نפטال و دورها في تحسين أداء العاملين، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها، وتقدير مدى استفادة الموظفين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يسمح بتبسيط المعلومات و الأفكار التي يحتويها من جهة، ويتعمق في التحليل بتحديد الجوانب الدقيقة للموضوع قيد الدراسة من جهة أخرى، ولقد انتهجنا المنهج الوصفي في الجانب النظري، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت موضوع دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، أما في الجانب التطبيقي فلقد اعتمدنا على المنهج التحليلي.

إطار الدراسة الميدانية: يشمل هذا الإطار على:

- الإطار البشري: ويشمل على عينة البحث التي تم اختيارها من أجل الإجابة عن الاستبيان والتي تمس الفئات العمال الثلاثة (إطارات، منفيدين، أعوان تحكم).
- الإطار المكاني: انحصرت الدراسة في الفرع التجاري لمؤسسة نפטال NAFTAL
- الإطار الزمني: الدراسة الميدانية بدأت من 06 ماي 2019 إلى 31 جويلية 2019.

أدوات البحث

الأدوات المستخدمة في البحث تمثلت في تجميع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع العربية والأجنبية، وأيضاً الملتقيات والمذكرات التي لها علاقة بموضوع الدراسة. أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة نפטال، باستخدام الاستبيان والمقابلة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المناسبة.

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الخطوات الخطوات في عملية البحث لما تكسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه ممارسات البحث من حيث تزويد الباحث بالمفاهيم والمعايير التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيساً علمياً سواء كانت هذع الدراسة نظرية أو ميدانية، وعليه سوف نستعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع التكوين.

الدراسة الأولى:

تحت عنوان دور العملية التكوينية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط، 2010/2009 مذكرة ماجستير في علوم التسيير مقدمة من طرف بلعاج هاشمي: حيث تمثلت إشكالية البحث في مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات التنمية عن طريق العملية التكوينية الفعالة، في تحسين فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز في ظل التحولات العالمية"

ولقد سعى الباحث من خلال دراسته إلى الوصول لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- اكتشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة.
- تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة، أيضاً زيادة الاهتمام بالعملية التكوينية كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته هي:

- تحديد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد سياسية أهمها البعد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.
- الاستثمار الأمثل في تكوين الموارد البشرية لتحسين الأبعاد الثلاثية الفعالية التنظيمية.
- عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ونظم الفاعلة للاتصال الداخلي.
- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التكوينية.

الدراسة الثانية:

مذكرة ماجستير بعنوان "تأثير التكوين على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة سونلغاز " من إعداد الطالب بعريورة الربيع سنة 2007/2006

بغية دراسة الموضوع قائم الباحث بصياغة الاشكالية الرئيسة للبحث والمتمثلة في "ما هي ماهية التكوين ومختلف مراحلها وهل يساهم في زيادة الانتاجية للعمل داخل المؤسسة؟"

ولقد كانت أهم الأهداف التي يسعى إليها الباحث من خلال قيامه بهذه الدراسة هي: تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين، وأيضاً بالانتاجية كما يهدف لمعرفة مدى مساهمة التكوين في زيادة الانتاجية في المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته هي:

- نتائج الدراسة النظرية تتمثل في أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بدرجة كبيرة على التكوين.
- يعتبر التكوين نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.
- عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم للخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات التكوينية أدى إلى وجود فرق بين العدد المكون والمقدر.

الدراسة الثالثة:

مذكرة ماستر تحت عنوان دور "دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري دراسة حالة المركز التجاري بالبويرة، 2013-2014" من إعداد الطالبة شداني ليلة، وترتكز الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات التي لها دور بارز في المنظمة وأداء المورد البشري، ومن أجل إبراز طبيعة العلاقة وأهمية الارتباط بينهما، قامت الباحثة بصياغة السؤال التالي للدراسة:

"ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري؟"

إن هذه الدراسة سعت للوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- الوقوف على واقع إدارة الكفاءات في المؤسسة الخاصة.
- محاولة إبراز أهمية واقع الكفاءات في الرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة
- التعرف على كيفية ممارسة نظام إدارة الكفاءات البشرية بشكل فعال خاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسة تعاني ندرة الكفاءات أو تفنقذ جزء منها.

بعد القيام بهذه الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج فيما يتعلق بالنتائج النظرية وتمثلت

في:

➤ الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات.

➤ عدم تنبؤ المؤسسة لمشاريع تطوير والتنمية الكفاءات من شأنه أن يؤدي إلى تقادمها خاصة مع وجود حركة تطورات سريعة.

أما بالنسبة للنتائج التطبيقية فلقد توصلت الباحثة إلى معرفة أن التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية أثبتت أن مؤسسة تهتم بالكفاءات البشرية وتسعى لتطويرها وتنميتها ما يساهم في تطوير أداء العاملين كما اثبتت الدراسة أن إدارة الكفاءات لها دور كبير في تحسين أداء العاملين بمؤسسة وهذا حسب نتائج التحليل الإحصائي.

الدراسة الرابعة:

أطروحة الدكتوراه بعنوان "أهمية تكوين المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط 2010-2011" من إعداد شتاتحة عائشة سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة معالجة الإشكالية التالية: "إلى أي مدى وصل اهتمام المنظمة بالتكوين كوظيفة أساسية من الوظائف التي يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في الرأس المال البشري، وكيف يساعد ذلك في اكتساب المنظمة أحد أهم مقاييس تقدمها اليوم ألا وهي الميزة التنافسية؟"

ولقد سطرت الباحثة مجموعة من الأهداف بغرض الوصول إليها ويمكن حصرها فيما يلي:

➤ توضيح الرؤية اتجاه موضوع التكوين الموارد البشري ونتائج ذلك على المزايا التنافسية للمنظمة

➤ تحسيس المنظمات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة على مستوى العاملة، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة والعمل على تجديدها باستمرار كوسيلة للتكيف مع التغيرات الخارجية.

➤ التعمق أكثر في المفاهيم الميزة التنافسية ، اقتصاد المعرفة، رأس المال الفكري، والتكوين... الخ.

توصلت الباحثة بعد هذه الدراسة لمجموعة من النتائج ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

➤ اعتبار اقتصاد المعرفة فرعا من فروع العلوم الاقتصادية ظهر مؤخرا حيث يتم على فهم أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع.

➤ راس مال البشري ثروة حقيقية للمنظمة وأساس العملية التنافسية باعتبار أساس الابداع والابتكار.

➤ التكوين عملية شاملة ومستمرة تشمل الموارد البشرية لتأدية الأعمال بالكفاءة الواجبة.

➤ نجاح التكوين يساهم في إحداث معدلات الأداء والارتقاء بطرق العمل وتعلم طرق جديدة أكثر فعالية مما يؤدي إلى نشوء ميزة تنافسية للمنظمة.

ويوجد عدة دراسات أخرى إضافة إلى الأربع دراسات السابقة.

خطة البحث

من أجل القيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين نظري و آخر تطبيقي، حيث يشتمل القسم النظري على فصلين، وأما الفصل الثالث فقمنا بتخصيصه للجزء التطبيقي و يمكن توضيح ذلك كما يلي

الفصل الأول: ينقسم إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وفي المبحث الثاني مفاهيم ومبادئ وأساسيات عن التكوين، وفي المبحث الأخير يتناول نظام التكوين وأهم مراحل العملية التكوينية.

الفصل الثاني: يتم التطرق فيه إلى عملية تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها في المبحث الأول، ثم أهم المفاهيم المتعلقة بتقييم البرنامج التكويني وفعاليتة، إضافة على تحديد علاقة تقييم الأداء بالتكوين.

الفصل الثالث: هذا الفصل تم تخصيصه للجزء التطبيقي من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة كمبحث الأول، ثم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ودراسة واقع التكوين في المؤسسة في المبحث الثالث وفي المبحث الأخير يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الأول:

مكانة التدريب في إدارة

الموارد البشرية

مقدمة الفصل

من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم هي سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساسا بالتطورات العلمية والتقنية المتسارعة، ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الكبير من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة والاعتماد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى من أهم العناصر الفاعلة وأساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها و الإدارة التي تعني بشؤون هذا العنصر في المؤسسة هي إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم الوظائف الغدارة وهذا لتركيزها على أثمن مورد في المؤسسة الا وهو المورد البشري.

ومن زاوية أخرى ونتيجة للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية فقد تطورت مهام هذه الإدارة بالشكل الذي يمكنها من الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن بين وظائف إدارة الموارد البشرية وظيفه التكوين، والتي عرفت اهتماما متزايد خاصة في الآونة الأخيرة.

إن تعقيدات الوظائف المختلفة والاتجاهات الداعية إلى ضرورة تحسين مستويات الأداء، واستخدامات التكنولوجيا الحديثة، وتحديات العولمة وغيرها، كل هذه العوامل وغيرها جعلت من عملية التكوين نشاطا استراتيجيا ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل سنتناول أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمفاهيم الخاصة بالتكوين، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم وظائفها وفي المبحث الثالث سنتناول مفاهيم عامة تتعلق بالتكوين من تعريفه وأنواعه ومختلف أساليبه وموقعه ضمن وظيفه إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث والأخير فقد خصص لتحديد مختلف مراحل العملية التكوينية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.

تحتل الموارد البشرية صدارة الإهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور، فبعدما كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات، أصبحت المؤسسات اليوم تتناقس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والعمل على تطويرها لما تستحقه من تميز في محيطها، وهذا ما تسعى إليه كل المنظمات الاقتصادية لكنها تبقى عاجزة أمام ذلك إن لم تكن لها إدارة فعالة، تهتم بانشغالات مواردها البشرية، وقد اصطلح على هذا الجهاز الإداري حديثا بإدارة الموارد البشرية، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ومهامها في المطلب الأول، ثم التطور التاريخي لها في المطلب الثاني، بعدها نتناول أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في المطلب الثالث، أما في المطلب الرابع والأخير فسنتناول وظائف إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي تعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، ولقد حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة خاصة في المنظمات المعاصرة، نظرا لدورها الفعال في توجيه وقيادة الأفراد العاملين، ومن هذا المنطلق سنحاول تقديم مفهوم لهذه الإدارة وأهم المهام التي تقوم بها بغية تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى لكن قبل هذا سنحاول تقديم تعريف للموارد البشرية.

أولا: تعريف الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

تعرف على مستوى المؤسسة بأنها "مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون بوظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"¹

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية سنحاول توضيح التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

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

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

أ. الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى باهتمام ورعاية مسؤولي المؤسسات، ورجال الإدارة العليا بها، حيث كانت نظرتهم لها تنحصر في كونها وظيفة روتينية تختص بأمر قليلة الأهمية ليس لها تأثير كبير على فعالية المؤسسة، إذ كانت وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة التقليدية السابقة تركز على:¹

- ✓ اتخاذ الاجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العمال.
- ✓ اتخاذ الاجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العمل.
- ✓ مسك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العاملين.

إلا ان النظرة تغيرت وتغيرت معها تلك التسمية، حيث أصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية التي تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، ومن أهم الأنشطة التي شملتها هذه الإدارة وفقا للنظرة الحديثة ما يلي:²

- ✓ تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.
- ✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

ب. تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف تشملها إدارة الموارد البشرية، تتفاوت من حيث تركيزها وشموليتها، إلا أنها ركزت على الدور والمهمة التي تؤديها في المؤسسة، ونذكر من بينها ما يلي:³

لقد عرف (jacksonetal,2009) إدارة الموارد البشرية بأنها " نشاط أو مهمة تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات ودوافع العاملين لديها"

ويعرفها زهير الصباغ بأنها مجموعة من الوظائف وأنشطة البرامج، تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية في المنظمة، ترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم المجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج وتحليل الوظائف في التنظيم، والتخطيط القوة البشرية المطلوبة كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 1999-2000، ص19.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2011، ص5.

³ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص19.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجور ومزاياهم الإضافية، وتحفيزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم، لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم، وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه.¹

ولقد عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بأنها "تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات كفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف بأنها انتقاء واختبار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب"²

من خلال التعاريف يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف و الإدارات الرئيسية في المنظمات حيث تقوم مجموعة من الأنشطة من خلال عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتدريبها وتطويرها، وتوفير ظروف العمل المناسبة لتحقيق أعلى مستويات الأداء من جهة، ومن جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بمجموعة من المهام أهمها:³

1. الاحتفاظ بالسجلات العمال منظمة وجاهزة تحت الطلب.
2. القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم وتكتمل هذه الجهود والأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضات الجماعية وتسيير الأجور وكذا مجال الخدمات الاجتماعية.
3. العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال لهم.
4. توفير الظروف عمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
5. توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.

¹ وفاء برهان البرقاوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013، ص36.

² نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص14.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص19.

6. الاهتمام بالاتصال وتوفير المعلومات والمعطيات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم وهي أعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى والحديثة، وتعتبر هذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة عامة في المؤسسة
7. المساهمة في خلق الثقة والاحترام بين العاملين في المشروع ومعاملتهم معاملة إنسانية وعادلة ومنحهم فرصا متكافئة في جميع ميادين العمل من حيث الظروف وأحوال العمل والترقية والأجور.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة، كما أن لها أهمية بالغة نظرا لدورها الفعال في المؤسسة، حيث أنها تسعى من خلال أداء مهامها إلى تحقيق جملة من الأهداف، وفي هذا المطلب سنتناول أهمية الموارد البشرية وأهدافها

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

ترتبط أهمية تسيير الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري الذي يعتبر من أحد العناصر الأساسية في عملية الإنتاج، فهي الركيزة والأساس الذي يعتمد عليه خطط وبرامج التنمية باعتباره المخطط والمنفذ لها، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر الجهاز العصبي المتحرك لكافة مفاصل المنظمة، ولقد أثبتت نتائج الأبحاث تأثير أهمية وظيفة الموارد البشرية في تحقيق الأرباح المنظمة، فالمنظمات تمارس واحد من الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وتكون قادرة على استخدام وظيفة الموارد البشرية لحل الكثير من المشاكل وتحقيق النجاح، وفيما يلي أهمية إدارة الموارد البشرية:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة
- تساهم إدارة الموارد البشرية في ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ إن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، 2003، ص43.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذا المجتمع.
- تضمن تخطيط الموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي للإدارة.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ويمكن توضيحها فيما يلي:¹

أ. الأهداف التنظيمية ORGANISATIONAL OBJECTIVES

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداؤهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ، ولقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ب. الأهداف الوظيفية FUNCTIONAL OBJECTIVES

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة للمحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إن لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

ت. الأهداف الاجتماعية SOCIETAL OBJECTIVES

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة لمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى للحد من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

ث. الأهداف الشخصية PERSONAL OBJECTIVES

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج، إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

¹ زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص16.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية وظائف مختلفة منها رئيسية وثانوية، تصبوا كل واحدة منها الى تحقيق هدف معين، وهناك ثلاثة أدوار رئيسية تتجسد من خلالها إدارة الموارد البشرية:¹

1. **الدور الاستشاري:** يقوم من خلاله مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والإرشاد للإدارة العليا للمؤسسة وذلك في كل المجالات، ومن جهة أخرى تقديم هذه الارشادات للمدراء كذلك التنفيذيين، وتساعد على حل مشاكلهم، ومعنى الدور الاستشاري هو أن هذه الإدارة لا تملك السلطة الكاملة في الموارد البشرية، أو اتخاذ القرارات، دورها ينحصر فقط فب تقديم الاقتراحات فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى داخل المؤسسة.

2. **الدور التنفيذي:** تقوم إدارة الموارد البشرية بجملة من الأعمال والوظائف التنفيذية، مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة، كإعداد البحوث والدراسات في نطاق الموارد البشرية، الاحتفاظ بسجلات العاملين، وتقديم الخدمات لهم في إدارة المؤسسة، كالخدمات الصحية والاجتماعية.

3. **الدور الرقابي:** تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في نطاق الموارد البشرية للتأكد من تجسيد السياسات المهمة بالقوى العاملة بالمؤسسة وعدم تجاوز المدراء ومخلفاتهم للوائح العمل في المؤسسة، حيث يتم من خلال طلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة، وعادة ما يتم تخطيط نماذج خاصة للإدارات المختصة، ترسلها الى الموارد البشرية، وذلك لتحليل البيانات واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات واقتراح الحلول.

والدور الأكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على إدارة الأنشطة التنفيذية للتوظيف والتعويضات والمزايا، واليوم أصبحت هذه الإدارة أكثر اتساعاً وتكاملاً مع الإدارة وعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ومن بين الأسباب التي أدت الى هذا الاتساع هو تعدد البيئة التنظيمية، ثم تدفق القوانين البشرية.

إضافة الى الأدوار التي سبق ذكرها هناك عدة وظائف إنسانية تهتم بها إدارة الموارد البشرية والتي سوف نذكرها فيما يلي²:

1. **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف ووصف الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد

المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

2. **تخطيط القوى العاملة:** تعتبر عملية تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب ان تقوم بها إدارة أي منظمة، ففي بعض الأحيان قد تتولى إدارة الافراد القيام بتلك المهمة أي تقدير

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999. 2000 ص71-70.

² علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ص46-5.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

احتياجات المشروع من الافراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة واختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات.

3. **الاختيار والتعيين:** وتتمثل في البحث عن العمال وانتقائهم عن طريق الاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ليكون الفرد المناسب في المكان المناسب.

4. **تصميم هيكل الأجور:** تحدد هذه العملية قيمة كل وظيفة وتحدد اجرها ودرجات الأجور، كما تهتم بإدارة سلمية لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم المختلفة للوظائف المختلفة.¹

5. **تصميم أنظمة الحوافز:** أي منح مكافأة لصاحب الأداء الجيد (المميز) ويتم التحفيز على الأداء الفردي أو الجماعي، وهناك حوافز على أساس المؤسسة.²

6. **تصميم أنظمة ومزايا وخدمات العاملين:** تقدم المؤسسة مزايا لعمالها كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز، كما تقدم المؤسسة خدمات للعمال اجتماعية، رياضية وكذلك على شكل مالي، وكذلك قانوني وحتى الإسكان والمواصلات.

7. **تقييم الأداء:** تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين وذلك بطرق معينة وغالبا ما يكون التقييم مباشر للرؤساء وذلك للتعرف على الكفاءة العمالية العامة.

8. **التدريب:** تقوم المؤسسة بممارسة التدريب لرفع الكفاءة والمهارات لدى الأفراد وعلى المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تقوم بتقييم فعالية التدريب.

وبالإضافة الى ما ذكرناه من وظائف أساسية إدارة الموارد البشرية هناك مجموعة من الوظائف المساعدة لهذه الإدارة ونذكر منها:³

1. **العلاقات مع النقابات:** تهتم هذه الوظيفة بتنظيم العلاقة مع التنظيمات، النقابات، ومناقشة الشكاوى والنزاعات، التأديب والفصل من الخدمة.

2. **أمن وسلامة العمال:** تهتم بحماية العمال والحفاظ على سلامتهم وأمنهم والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3. **ساعات وجداول العمل:** تهتم بتحديد أوقات العمل والإجازات والعطل بما يناسب نظام المؤسسة ووضع مخطط يحفظ كفاءة العمل.

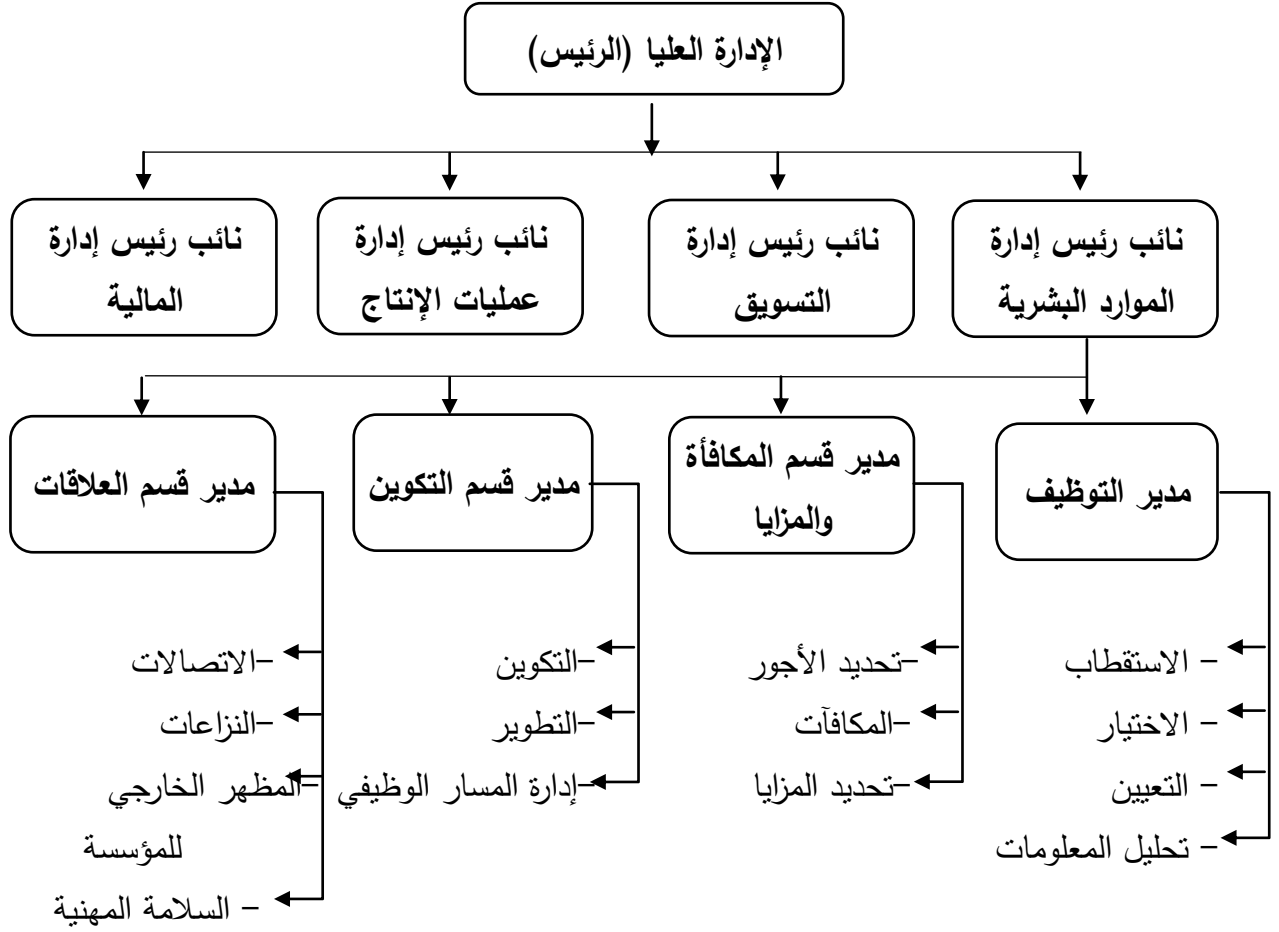
¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر 1996 ص75.

² مرجع نفسه، ص75.

³ د. رواية محمد محسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1994 ص60.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (1-1): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام



المصدر: خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية ص 48.

المبحث الثاني: مفاهيم ومبادئ أساسية حول التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة ومن أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، سواء لما تتطلبه التطورات العلمية أو لما يرتبط بإستراتيجية المؤسسة، وخاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية، بالتالي التكوين يعتبر من الحلول و الإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عملية التكون من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم التكوين وبعض المصطلحات المتعلقة به

في هذا المطلب سنتناول بعض التعارف المتعلقة بالتكوين إضافة إلى الإشارة لبعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين مثل: التعليم، التنمية، التدريب والتطوير، بعدها نتطرق لمكونات التكوين.

أولاً: مفهوم التكوين

هناك عدة تعريفات متعلقة بعملية التكوين اجتهاد الكتاب في وضعها وصياغتها من بينها التعاريف التالية:

التعريف الأول: "هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".¹

التعريف الثاني: "عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق استثماراً، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية: أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار".²

التعريف الثالث: "التكوين هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين وتشمل التغييرات في سلوك العاملين على تغيير المعارف والمعلومات، تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات، تغيير

¹ حسين أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص16.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص255.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

المهارات والقدرات وتكون محصلة هذا التغيير في تحقيق النتائج الإدارية للمنشأة مثل الإنتاجية والأداء الأفضل¹.

التعريف الرابع: عرف المشرع الجزائري التكوين في نص المادتين 104 و105 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه "يعتبر حق التزام وهو حق للموظف في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتمييزها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة، التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة تكوينية التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تنمية المعارف العامة والمهنية و التكنولوجية"².

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكننا استخلاص أن التكوين عبارة عن مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تمكن العاملين من الحصول على معارف ومهارات بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وتساعدهم، على تعلم مجموعة من الطرق والأساليب التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وتمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بمستوى عالي من الكفاءة.

ثانيا: بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين

بعد توضيح معنى التكوين سنحاول تحديد بعض المصطلحات المشابهة والمرتبطة به من أجل إزالة الغموض:

1. التعليم Education: التعليم نشاط مخطط ومبرمج هادف يساعد فيه شخص مسؤول شخص آخر لاكتساب وبناء المعرفة بصفة متدرجة.³
2. التعلم Learning: هناك عدة تعاريف للتعليم نذكر منها:⁴
 - تعريف fleet: التعليم عبارة عن خبرة مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك.
 - تعريف cordon: التعلم عبارة عن الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 1999-2000، ص213.

² الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رقم 26، 2006، ص10.

³ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص59.

⁴ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص131.

3. تنمية الموارد البشرية: تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة مستقبلية.¹
 4. الإعداد: عملية تنسيق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة وتكون بعدية للتعليم وقياسية للتكوين، بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد.²
 5. إعادة التكوين: يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة، وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا للضرورة المادية، وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد وضرورة اتقانهم لتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.
 6. التأهيل: يمثل مصطلح التأهيل تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.
- ويختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.³

¹ عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، ط3، 2009، ص133.

² فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص348.

³ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص30.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (1-1): علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به

الاختلاف	التشابه	المصطلح / التكوين
<ul style="list-style-type: none"> - التعليم يشمل الإطار العام للموضوع أي أثر شمولاً. - التكوين نوع من أنواع التعليم. - يركز التعليم على الموضوع بينما التكوين على الفرد نفسه. 	<ul style="list-style-type: none"> - اكتساب وبناء المعرفة. - اشتراط وجود طرفين (متعلم أو متكون) و (معلم أو مكون). 	التعليم
<ul style="list-style-type: none"> -التعلم تغيير نسبي في السلوك أما التكوين فتغيير كلي. 	<ul style="list-style-type: none"> -الحصول على خبرة ومعارف واتجاهات جديدة. 	التعلم
<ul style="list-style-type: none"> -التنمية عبارة عن استعداد لمهام مستقبلية فقط. -بينما التكوين عبارة عن استعداد لمهام حالية ومستقبلية معا. 	<ul style="list-style-type: none"> -تطوير مهارات عامة للموظفين بمختلف مستوياتهم. 	تنمية الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> الإعداد يسبق التكوين ويبدأ بعد نهاية التعليم 	<ul style="list-style-type: none"> -إضافة معلومات جديدة لرصيد الفرد. 	الإعداد
<ul style="list-style-type: none"> -يرتبط بالوظيفة الجديدة للفرد . -مواكبة تغير أساليب العمل (مهارات تقنية). 	<ul style="list-style-type: none"> اكتساب معلومات متخصصة عن وظيفة جديدة. 	إعادة التكوين
<ul style="list-style-type: none"> -التأهيل يركز على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين. -أما التكوين يركز على الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> -الحصول على خدمات مهنية. 	التأهيل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المطلب الأول.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه

يرتبط نجاح المؤسسات في وقتنا الحاضر بشكل كبير على تكوين الموارد البشرية، وهذا راجع لأهميته البالغة ودوره الفعال في المؤسسة، وفي هذا المطلب سنتناول أهمية التكوين، أهدافه

أولاً: أهمية التكوين

إن للتكوين أهمية بالغة وفوائد عديدة تنعكس على المؤسسة والعاملين بها على حد سواء، وتتمثل فيما يلي:

أ- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- النهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- تقليل تكاليف في المجالات الفنية الإدارية.
- المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وغمكانياتها
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

ب - أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

- التخفيض من حدة الاشراف.
- تحسين معنويات العاملين.
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار.
- الزيادة من قابلية الأفراد ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية.
- تنمية الشعور بالأهمية في النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العمال على الإنجاز واكتساب الثقة بالنفس.
- زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

ثانياً: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند اعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذ هو الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس، بالإضافة إلى أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى، تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما .

وعلى ضوء ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند اعدادها للبرنامج التكويني وهي على النحو الآتي:

1. الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب بأن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

أ. **تخفيض العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج الى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج الى الملاحظة الدائمة الى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.¹

ب. **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماطاً لسلوك الوظيفي، أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس عملية.

ت. **مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءة:** لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ث. **تسهيل عملية مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءة:** لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ج. **الاتصال:** وهذا سواء كان من أعلى مستوى إداري الى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.²

¹ عمر وغنايم، وعلي الشرقاوي، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبيروت، 1984، ص607.

² عبد الرحمان عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص206.

2. الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي والفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:¹

- أ. **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:** تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثالي، تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- ب. **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إذا إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذا أن التكوين يعتبر صم أمم ان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.²
- ت. **التقليل من نسبة العدم أو التلف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- ث. **معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى و المظالم. فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل لمؤسسته بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطا بها وأكثر إيمانا بسلوكها، سياستها وأهدافها.

3. الأهداف والاجتماعية:

يهدف التكوين بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكياتهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعلمون بها ويتمثل دور التكوين في زيادة الكفاءة الإنتاجية في الجوانب التالية:

- أ. **تنمية مهارات الأفراد:** وذلك بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين عن طريق تكوينه عليه وتعريفه به وبالظروف المحيطة به وبأسلوب أدائه.
- ب. **تنمية القدرات الذهنية للأفراد:** بالإضافة الى توفير درجة عالية من المهارة فإن التكوين يهدف الى تنمية القدرات الشخصية والذهنية للفرد وتمكينه من استغلال هذه الطاقات أحسن استغلال.
- ت. **تحسين إنتاجية الفرد:** لا شك أن زيادة مهارة الفرد وقدراته سوف تؤدي الى تحسين إنتاجيته حيث نحصل على كمية إنتاج أفضل خالية من العيوب وبكمية أعلى، وسوف ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي الى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.

¹ محمد عثمان وحمدى مصطفى المعاذ، مرجع سبق ذكره، ص220.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دراسة علمية عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص282.

ث. تخفيض حوادث العمل: تشكل حوادث العمل التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو في عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد نسبة عالية من اجمالي حوادث العمل، ويساهم تكوين العامل على الآلة وطريقة الإنتاج، الى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث.

ج. تقليل الحاجة للإشراف: يساهم التكوين في التقليل من عملية الاشراف على العمال، لأن العامل المكون لا يحتاج الى اشراف محكم ومستمر، بالإضافة الى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد.

ح. تحسين جودة الإنتاج: يساهم التكوين في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة العوادم المواد التالفة نظرا للتحسين في كفاءة العامل، كما يساعد على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المكون يكون أكثر انسجاما وتعلقا بعمله من العامل غير المكون.

خ. ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحها ويزيد من قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: أنواع التكوين وأساليبه

أولاً: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وعلى أي منظمة أن تختار منها ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي والمرتقب، طبيعة التغيرات المتوقعة في المحيط، طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، شكل المؤسسات التكوينية، وهذا يعني عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى.

تنقسم أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها:¹

أ- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

- **تكوين ابتدائي:** أي توجيه الموظف الجديد، يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات حول عمله، والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تتعدد الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة.
- **التكوين أثناء العمل:** حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتكوين فهي تقوم بتقديمه في مكان العمل وليس في مكان آخر.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 323-328.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويتكون في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد، خصوصا عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.
- التكوين بغرض الترقية والنقل: تقتضي الترقية وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.
- التكوين للتهيئة للمعاش: يهيأ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ب - أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

- التكوين المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية والفنية.
- التكوين التخصصي: ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية كأعمال المحاسبة وهندسة الصيانة حيث أن المعارف والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.
- التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم ورقابة، اتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، تحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ج - أنواع التكوين حسب مكانه:

- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الاشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.
 - التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.
- وفي الأخير يمكن تلخيص أنواع التكوين في الجدول التالي:

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (1-2): أنواع التكوين

تقسم أنواع التكوين على حسب		
مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1-التكوين داخل المؤسسة	1-التكوين المهني والفني	1-توجيه الموظف الجديد
2-التكوين خارج المؤسسة	التكوين التخصصي	2-التكوين أثناء العمل
	2-التكوين الاداري	3-التكوين لتجديد المعرفة والمهارة
		التكوين بغرض الترقية والنقل
		التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2001، ص323.

ثانيا: أساليب التكوين

هناك عدة أساليب وطرق يعتمد عليها التكوين عند تنفيذه، وتختلف هذه الأساليب باختلاف المستوى الوظيفي للأفراد، واختلاف الغرض من التكوين وكذا اختلاف تكاليف التكوين ويمكن تصنيف هذه الأساليب إلى نوعين ، أسلوب النظري والأسلوب التطبيقي(علمية):

أ-أساليب التكوين النظرية:¹

❖ المحاضرة lectures:

تمثل المحاضرة أحد أبرز الأساليب في التكوين ويقوم بموجبها المحاضر في التحكم في المحاضرة بشكل تام وعلى المتكون الإنصات والاستماع، وقد شهد هذا الأسلوب تطور في السنوات الأخيرة من خلال الاستعانة بوسائل متطورة.²

ويتوقف نجاحها على قدرة المحاضر على إيصال المعلومات ففي المحاضرة يحصل الفرد على خلاصة للخبرات وتجارب عدد من الخبراء في مجال ما.

❖ حلقات نقاش Séminaires :

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص102-103.

² د.صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ص268.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

يتميز هذا الأسلوب بديناميكية لأن كل متكون يلعب دور هام في تلك الحلقات، كما يتميز بسرعة انتقال الأثر التكويني عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والخبرات، ويدير الحلقة المكون ومنه تطرح الأسئلة وعن طريقه تنضم الإجابات ويسعى المتكونين الى طرح المشاكل التكوينية.

❖ الحالات الدراسية:

يتناول هذا الأسلوب وصفا مكتوبا لحالة ما تستدعي حلا أو اتخاذ قرار، ويعتمد هذا الأسلوب على التحليل العلمي للحالة المعروضة أمام المتكونين، كما تشمل الحالة الدراسية تحديد المشكلة وأبعادها كما هي في الواقع والربط في محتواه بين النظري والتطبيقي ومن ثم تقديم الحلول أو اتخاذ القرارات المناسبة.¹

❖ العصف الذهني:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة، ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في نفوسهم ويحمسهم للتكوين.

ب- أساليب التكوين العملية:²

❖ التكوين المخبري:

يتم في المخابر يعتمد على التجهيزات المخبرية سواء كانت منقولة أو ثابتة، فبذلك يعتمد على المواد الأولية التي تستخدم في الإنتاج ويحتاج المتكون الى برنامج عمل متكامل يشمل الهدف من التطبيق العملي ومواد التطبيق والأجهزة المطلوبة والاحتياجات الواجب مراعاتها أثناء التنفيذ.

❖ ورش العمل Workshop:

أسلوب تكويني جماعي توزع من خلاله المهام التكوينية للوصول في النهاية الى حل المشاكل التكوينية بحيث يكون هناك تكامل بين المهام التي يقوم بها المتكونين، هذا الأسلوب ينمي في المتكون روح التعاون الجماعي ويشعره بدوره الفعال في العمل.

❖ التكوين الميداني Fieldtrips :

يحتك من خلاله المتكون بواقع العملي بكل أبعاده بحيث يقوم بعمل تحت إشراف المكون في بيئته.

¹ أحمد محمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية والعلاقات الانسانية، دار النهضة، بيروت، ص249.

² بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص104-105.

❖ دراسة حالة Cas Study :

يعتمد هذا الأسلوب من التكوين على دراسة حالات من واقع العمل، حيث يقوم المكون بطرح مشكلة أو حالة معينة، ويقوم المتكونين بدراسة أبعادها وأسبابها والبحث عن الحلول لهذه المشكلة، وتتم مناقشة هذه الحالة بين كل من المكون والمتكون للوصول إلى حلول ناجحة وفعالة للمشكلة المقترحة.¹

المطلب الرابع: موقع التكوين ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية

يحتل التكوين مكانة هامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة وتبرز هذه الأهمية من خلال علاقته مع هذه الوظائف إذ أنه لا يمكن لنشاط التكوين أن يقوم بدوره على أكمل وجه إلا إذا كان مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. التكوين والتخطيط للموارد البشرية:

يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التكوين بشكل مبدئي على نتائج تخطيط الموارد البشرية، والتي تحدد في ظل أهداف المنظمة، هذه الأخيرة التي تسعى من وراء تخطيط الموارد البشرية إلى حصر عدد كبير من اليد العاملة من حيث العدد، والمهارة، والتخصص، وهنا تظهر العلاقة بين التكوين وتخطيط للموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية يراد استقطابها، وتعيينها في المنظمة لا شك أنها تحتاج إلى تكوين لشغل الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب ومنه يتضح أن أهداف خطط التكوين المستقبلية للعمالة الجديدة يتم على ضوء نتائج تخطيط اليد العاملة، وبالتالي نجد أن العلاقة المباشرة بين نشاط التكوين وتخطيط الموارد البشرية.²

وبالتالي فغن تخطيط الموارد البشرية يحدد معالم الكبرى لنشاط التكوين.

2. التكوين وتعويضات الدفع:

تجدر الإشارة هنا إلى التفرقة بين التعويضات والدفع، فالتعويضات تشير إلى كل المكافآت التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله، أما الدفع فيكون من الراتب الأساسي والعلاوات، فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفرد مقابل عمله ومن المهم أن تكون المكافأة مبرورة بمستوى الأداء والسلوك في العمل، لأن هذا حافز ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التكوين بالنسبة لهم، حيث يصبح العامل يقبل طلب التكوين من مسؤول الموارد البشرية حتى يستطيع

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب، الاسكندرية، مصر، 1999، 943.

² عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص225.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

مواكبة العصر، وتطوير معارفه، وكذا رغبة منه في الترقية من مستوى إلى مستوى أعلى، وبالتالي زيادة في الأجر والعلاوات.¹

3. التكوين وتقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يسمح بمعرفة مدى إنجاز العاملين للأعمال المنسوبة إليهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وإن نتاج تقييم أداء العاملين تسمح بإطاء فكرة عن مستوى أداء الأفراد ومنه يمكننا معرفة فيما إذا كان الفرد بحاجة إلى تكوين لعلاج جوانب الضعف في أداءه لتطويره مستقبلاً أم لا.²

وعليه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تساهم بكثير من ملاحظة إذا كان الفرد على دراية تامة بمتطلبات العمل وبضرورياته، ويؤديه على أكمل وجه ومن هنا تظهر احتياجات الفرد من التكوين بغية تحسين الأداء.

¹ محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص198.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص226.

المبحث الثالث: مراحل العملية التكوينية

باعتبار إدارة الموارد البشرية نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة متعددة ويشكل التكوين واحد منها، وبغية تحقيق مختلف أهداف التكوين التي يسعى للوصول إليها لابد من إتباع مجموعة من المراحل الأساسية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف مراحل العملية التكوينية.

تعتبر عملية التكوين الوسيلة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الارتقاء بمستوى العمال ونحسين مستوى أدائهم كما تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق بالرفع من الإنتاجية وتعظيم الأرباح. ولبلوغ هذه الأهداف لابد من إتباع مجموعة من المراحل والخطوات الأساسية للعملية التكوينية وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

المطلب الأول: خطوات العملية التكوينية

1- مفهوم العملية التكوينية

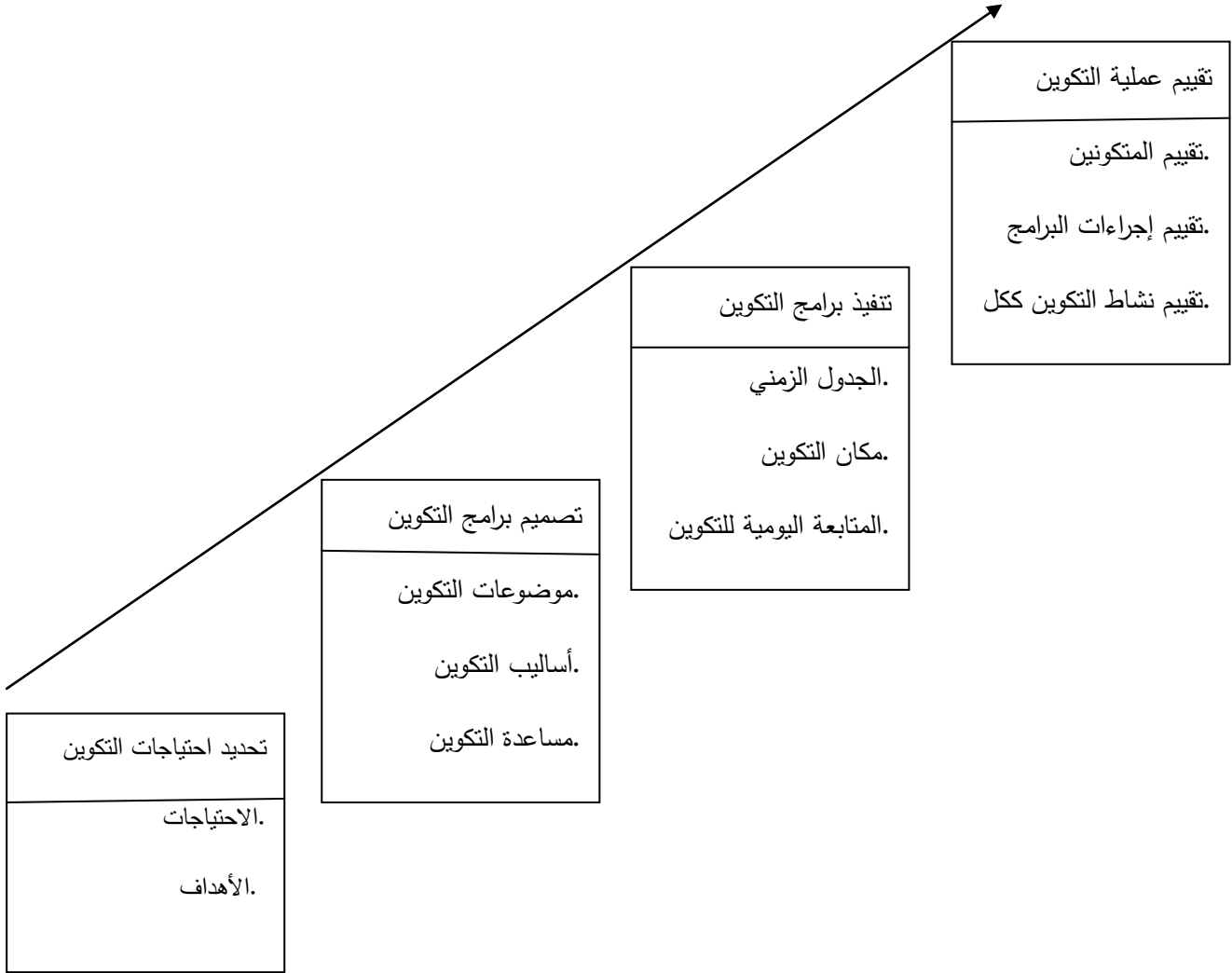
تعرف بأنها عملية تعليمية يتم تنفيذها وفقا لخطة عمل وبرنامج محدد لمجموعة من الأفراد بهدف تطوير أدائهم وزيادة معارفهم، وتغيير اتجاهاتهم وفق مستويات إدارية متناسبة وذلك للعمل على زيادة الانتاجية والربحية مما يساهم في تحقيق الفعالية الكلية.¹

1- خطوات العملية التكوينية

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم، وهذا ما سيتم التطرق عليه في هذا المبحث.

¹ حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1996، ص29.

شكل رقم (1-2): مراحل التكوين



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 454.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن عملية التكوين تمر بأربعة مراحل، حيث سيتم التفصيل في المرحلة الأولى في المطلبين الموالين أما باقي المراحل فيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني.

المطلب الثاني: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لتكوين مواردها البشرية ، وترتكز هذه الخطوة على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التكوين، وكذلك تحديد المجالات المراد تكوينهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة.¹ ويرتكز النشاط التكويني بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التكوينية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد، وتترجم هذه الاحتياجات إلى برامج تكوينية و سياسات تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.²

1- مفهوم الاحتياجات التكوينية

تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: "جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تكوينهم ومعرفة مستوى ونوع التكوين المناسب لكل فرد".³

وهناك من يرى أن الاحتياجات التكوينية هي: "تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة حالة من الحالات الآتية":⁴

- الحالة التي يتضح فيها لإدارة الموارد البشرية إن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرتقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص مهاراتهم أو معلوماتهم.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والامكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسكتها.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية.

من خلال ما سبق يمكننا القول إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات، وما هو موجود فعلا.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنصر، عمان، ط1، 2003، ص232.

² السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص23.

³ عادل ر مضان الزيايدي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص189.

⁴ مصطفى نجيب شاوش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط3، 2005، ص236.

2. مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية

تعتبر عملية الاحتياجات التكوينية أول المراحل العملية التكوينية، لذا ينعكس أثرها على بقية مراحل النشاط التكويني وبدورها عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن أن تتم وفق مرحلتين:¹

أ. التحديد المبدئي للاحتياجات التكوينية:

وهذا يلتمس المدير أو الرئيس المباشر للفرد نقصاً أو حاجة أو مشكلة تستلزم البحث أو التحليل كما قد تكون المبادرة من الفرد العامل فينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

ب. التحديد المفصل للاحتياجات التكوينية:

وهنا يكون التحديد من طرف مختص أو مسؤول التكوين في الشركة أو مستشار خارجي في حالة إذا لم تتوفر الخبرة والوسائل اللازمة داخل الشركة، فيقوم بدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها والوصول إلى تحديد دقيق للاحتياج التكويني الموجود، ومنه فإن تحديد الاحتياجات التكوينية يكون نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد كما يلي:

- الموظف الذي يؤدي العمل: ويعتبر مصدراً أساسياً للتحديد، كونه يعرف تفاصيل عمله ويواجه مشاكله اليومية، وهو أدري شخص بحاجته للتكوين.
- المدير أو الرئيس المباشر: كونه يشرف على مجموعة من العمال، ويعرف طبيعة العمل وما يلزم لمروءسيه من معلومات، ومهارات لأداء العمل المطلوب منهم.
- اختصاصي التكوين بالمنظمة: تتمثل مسؤوليته في المنظمة تحديد الاحتياجات التكوينية، وهو على اتصال دائم بالعاملين فيحصل على بيانات منهم من خلالها يستنتج الحاجات الحالية وكذا المستقبلية.
- مستشار خارجي: أو خبير متخصص ينتمي إلى الهيئة التكوينية أو استشارية مستقلة متخصصة في التكوين.

¹ عبد الفتاح دياب حسين مرجع سبق ذكره، ص224.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية وأنواعها

يشغل موضوع تحديد الاحتياجات التكوينية بالقائمين على التكوين نظرا لأهمية هذه المرحلة باعتبارها نقطة الانطلاق، والقاعدة التي ستبني عليها النتائج المتوصل إليها وعليه سوف نذكر في هذا المطلب مستويات تحديد الاحتياجات، ومختلف أنواعها.

أولا: مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية

تتكون عملية تحديد الاحتياجات التكوينية من ثلاثة مستويات أساسية تتمثل في تحليل التنظيم، وتحليل المهام وأخيرا تحليل الأفراد ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

❖ تحليل التنظيم:

ويشمل تحليل كافة الوحدات في المستويات التنظيمية لتحديد الحاجة إلى التكوين، خاصة في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المنظمة.

❖ تحليل المهام:

يهدف هذا تحليل إلى تحديد الاحتياجات التكوينية خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة، حيث أن تحليل الوظائف يساعد على تحديد الدقيق للفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة لتفعيل الأداء.

❖ تحليل الأفراد:

ويهدف إلى تحديد الأفراد الذين تبدا الحاجة إلى تكوينهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مسألة ضرورية بهدف رفع مستويات أدائهم لتتلائم مع الأداء المطلوب لمهامهم.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2008، ص260-261.

ثانياً: أنواع الاحتياجات التكوينية

توجد عدة تصنيفات للاحتياجات التكوينية نذكر منها ما يلي:¹

1. احتياجات تكوينية طويلة الأجل و أخرى قصيرة الأجل:

حيث تمثل الاحتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب فيه في المستقبل أما الاحتياجات التكوينية قصيرة الأجل فتتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

2. احتياجات تكوينية حالية وأخرى مستقبلية:

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التكوين عليها في الوقت الحاضر، أما المستقبلية فهي التي سيحتاج العاملين التكوين عليها في المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجرائها في المستقبل في خطوط والإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل والتكنولوجيا المستخدمة... الخ.

المطلب الرابع: طرق تحديد الحاجة التكوينية

تحل البيانات والمعلومات أهمية خاصة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية من منظور أنه يترتب عن هذه العملية اختيار النوع المطلوب من التدريب والملائم للفئة المستهدفة التي تحتاجه وفيما يلي أهم الطرق للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية.²

❖ المقابلة:

وهي مواجهة شخصية بين خبير التكوين والمتكويين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم من خلال (منحهم الفرصة لإبداء الآراء والاقتراحات).

❖ الاستبيان:

يتمثل في استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها ويضعها خبير التكوين، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات.

¹ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص75.

² أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الاردن ط1، 2000، ص270.

الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

❖ الاختبارات:

قد تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التكوين ، بهدف التوصل إلى احتياجات التكوينية للعاملين، وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء.

❖ تحليل المشكلات:

تهدف إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة لعلاجها بالتكوين ويجب دراسة المشكلة مع الأفراد المعنيين بها لمعرفة آرائهم في أسبابها، وكيفية علاجها، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يزيد من مستوى التقائهم بالرؤساء والمرؤوسين ويساعد في التعرف على حاجات العاملين وآرائهم.

❖ تقييم الأداء:

يعطي تقييم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم انجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين للتكوين، كما يقدم معلومات دقيقة عن الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف، وأنواع التكوين التي يحتاج إليها شاغلوها.

❖ مراجعة الوثائق والسجلات والتقارير:

ويستخدم عادة للحصول على معلومات لإيجاد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتكوين، ويتم في هذا الأسلوب إجراء دراسة تحليلية وتقييمية لتقارير ووثائق وسجلات المنظمة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر دليلا موضوعيا على نتائج المشاكل في موقع عمل معين.¹

¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص51.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري، وتعتبر ركنا أساسيا ومن أهم الإدارات في المؤسسة حيث يسعى لتحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالموارد البشري.

ومن بين طرق الاهتمام تلك التكوين، هذا الأخير الذي أصبح ضرورة حتمية لأي منظمة تحرص وتسعى للبقاء والاستمرارية والتقدم، كما يعد أهم الأنشطة التي تستخدمها الغدارة لتطوير مواردها البشرية من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل وتحقيق الأهداف المسطرة، ولا يحقق التكوين هذا الدور إلا إذا تم التخطيط جيدا و اتباع مراحل محددة وأساليب معينة بغية الوصول لما تم التسطير له مسبقا.

الفصل الثاني:

علاقة البرامج التكوينية

وتقييم الأداء

مقدمة الفصل

تتبع عملية تحديد الاحتياجات التكوينية والوقوف على أوجه العجز والقصور في الأداء لدى الموارد البشرية، ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى هذه المنظمة جاهدة إلى تحقيقها، وهذا من خلال برامج تكوينية يتم تصميمها بشكل علمي، مع الحرص على توفير كل الإمكانيات اللازمة.

تشكل مرحلة تصميم البرامج التكوينية محور رئيسي ضمن مراحل العملية التكوينية إذ أنه يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات والإمكانيات التكوينية باختلافها سواء كانت مالية، مادية، أو بشرية...الخ إلى جانب ضرورة اختيار أنجع الأساليب التكوينية، والتي لا بد ان تخدم أهداف التكوين، إضافة لهذا يتطلب الأمر وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية بغية التأكد من أن البرنامج التكويني يتم تنفيذه وفقا لما تم التخطيط له، وبما أن التكوين يعد استثمار للعنصر البشري، نجد أن المنظمات تحتاج إلى الوقوف على مدى مساهمة التكوين في تحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

ويكون ذلك من خلال عملية التقييم التي تعد آخر مرحلة من مراحل العملية التكوينية.

للتكوين دور كبير سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو للمؤسسة ومن ذلك سعيه لتحسين أداء الموارد البشرية وتطوير كفاءتهم وحرص غدارة الموارد البشرية على تحقيق الهدف إلا وهو تحسين اداء العاملين، تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم هذا الأداء وهذا حتى تتمكن من معرفة وتحديد البرامج الواجب تصميمها مستقبلا وفقا لنتائج تقييم الأداء.

وهذا الفصل يتضمن ثلاث مبحث أساسية، المبحث الأول يتضمن مجموعة من المفاهيم المتعلقة بتصميم البرامج التكوينية وتنفيذها، أما المبحث الثاني فيتناول مرحلة تقييم البرامج التكوينية ومختلف مقاييس فعالية التكوين، أما المبحث الثالث والأخير فتم تخصيصه لتقديم مفاهيم عامة عن الأداء وأيضا مفاهيم عن عملية تقييم أداء العاملين ومختلف الطرق المتبعة في ذلك، كما يتضمن أيضا علاقة تقييم الأداء بالتكوين.

المبحث الأول: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها

تعتبر عملية تصميم البرامج التكوينية الخطوة الثانية من خطوات العملية التكوينية حيث أن التصميم الجيد يضمن لنا تحقيق الأهداف التكوينية إلى موضوعات تكوينية وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المكونين، حتى يتم تنفيذه ومحاولة تجسيده ومتابعته بغية تحقيق الأهداف المنتظرة منه، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم البرنامج التكويني وأسس نجاحه

للبرنامج التكويني دور كبير وهذا نظرا لكونه يسمح بتسهيل تنفيذ العملية التكوينية، ولضمان نجاح البرنامج التكويني وجب الاعتماد على مجموعة من الأسس وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: مفهوم البرنامج التكويني

يعرف جايسواير (JaquesSoyer) البرنامج التكويني بأنه: 1 "عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة إذ يمكن أن يكون سنوي أو سداسي... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة والفرعية". وتتمثل البرنامج التكويني في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة (الإدارة، المسيرين، مسؤول التكوين، المتكونين)، وهو يختلف في شكله من منظمة لأخرى.

وعليه يمكننا القول إن البرنامج التكويني يتمثل في مجموعة النشاطات المنظمة والمخطط لها والمراد منها تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: أسس نجاح البرنامج التكويني

يعتمد نجاح العملية التكوينية بشكل كبير على مدى نجاح البرنامج التكويني، ولضمان نجاح هذا الأخير يجب مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منهل ما يلي:

المتابعة اليومية للبرنامج: يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية ومختص التكوين القيام بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، وهذا من أجل التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، حيث تضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تعويض مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون، معالجة المشاكل بين المكونين والمتكونين.. الخ²

¹Jaques soyer, fonction formation, édition d'organisation, 2 éme édition, 2001, paris, p162.

²أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص354.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

1. **المكون الكفؤ:** يتوقف نجاح برنامج التكوين بالدرجة الأولى على توفر المهارات العالية للمكون ولتوفير هذه الكفاءات يتطلب حسن اختيار المكونين وإعدادهم للقيام بمختلف المهام التي سيكلفون بها¹.
2. **خلق الرغبة عند الأفراد:** بمعنى أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التكوين الرغبة في التغيير والتطور من خلال الشعور الأفراد بالحاجة إلى التكوين، ويتم ذلك عن طريق².
 - أ. تصميم البرنامج التكويني حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
 - ب. أن يصمم البرنامج كل مشاكل العاملين.
 - ت. وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.
3. **أن يكون برنامج التكوين مرنا:** بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقي قبولا من الأفراد حيث يشعرون بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير تلقي مقاومة منهم، لذلك يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق والوسائل الجديدة، حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل وهم عن قناعة بجديته وفائدته³. كما يجب أن يكون هدف البرنامج هو معالجة المشاكل التي يواجهها المتكونين، وأن يكون مناسباً لاحتياجاتهم.

المطلب الثاني: أهدافه ومحتوى البرنامج التكويني

أولاً: أهدافه البرنامج التكويني

- ويقصد بها الغايات التي يؤمل تحقيقها عن طريق البرنامج التكويني واعتبارها بمثابة نتائج يتم تحديدها وإعدادها مقدماً، ومن خلال هذه الأهداف يتضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم وعلى أثرها يتم وضع المادة التكوينية⁴. ويمكن ان نميز بين نوعين من الأهداف⁵.
- 1- **الأهداف العامة:** تركز على الغايات الرئيسية التي يسعى إليها البرنامج لتحقيقها، والتي تساعد متخذو القرارات بالمنظمة على التأكد من فعالية البرنامج ومردوده بالنسبة لأداء الفرد.
 - 2- **الأهداف التفصيلية:** وتتعلق بالمهام، والظروف التي يتم فيها العمل، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها.

¹ عثمان محمد، اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص202.

² علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص62.

³ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص168.

⁴ لؤي لطيف، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الحدي والسبعون، 2008، ص163.

⁵ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص254.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

إن صياغة الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، أساسية لأن البرنامج التكويني يتحدد في ضوءها، وصعبة لأنها تحتاج لكثير من الخبرة، ولهذا يتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة هذه الأهداف نذكر منها ما يلي:¹

- أ. أن يكون الهدف في صيغة كمية بقدر الإمكان، ليتمكن قياس مدى تحقيقه. مثلا: تكوين 30 من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الغشراف.
- ب. أن يكون للهدف إطارا زمنيا محددًا فيسهل قياس مدى تحقيقه خلال فترة معينة، مثلا: الهدف السابق يمكن إكمال صياغته كما يلي: تكوين 30 من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف خلال النصف الأول من العام القادم.
- ت. وضوح الهدف من طاقم جهاز التكوين: وللمعنيين له من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحهم بالهدف التكويني.
- ث. ديمقراطية الهدف: بمعنى أن يشارك مدير التكوين والعاملون معه، والرؤساء في صياغة الهدف.
- ج. أن يكون الهدف علميا معقولا وليس خياليا، فكلما تناسب الهدف مع الموارد المتاحة ماليا وبشريًا وماديا كان أكثر عملية واقعية وعكس صحيح.
- ح. أن يكون الهدف دقيقا أي يمس مباشرة المجال المراد تطويره أو التغيير فيه.

ثانيا: محتوى البرنامج التكويني

يتوقف نجاح البرنامج التكويني بالتحديد الدقيق لمحتواه والموضوعات التي تتم مناقشتها وتغطيتها أثناء البرنامج، لذلك يشترط أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات الفرد والمؤسسة، وأن يتناسب محتواه مع القدرات والمؤهلات العلمية التي تسمح بتحقيق أهداف البرنامج التكويني.²

ويقصد بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الأسئلة أو النماذج التي تشرح وتوضح موضوعا معينا حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتكورين، كما يجب الاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك³، وتعتبر المادة التكوينية واحدة من مكونات المحتوى التكويني، والذي يتكون من أشكال عدة أجزاء من مراجع نظرية ومشاهدات، وتمارين وزيارات، وملاحظات أدائية وغير ذلك.⁴

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 299.

² Jean-mari edeketeke, guide de formation, de boeckwesmael, bruxelles, 1988, p38.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁴ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 180.

المطلب الثالث: مستلزمات البرنامج التكويني

تمر عملية تصميم البرنامج التكويني بمجموعة من الخطوات إلى جانب عملية تحديد الأهداف البرنامج التكويني اللذان تم التطرق إليهما في المطلب السابق، وتتمثل هذه الخطوات في تحديد مختلف المستلزمات الضرورية في عملية تصميم البرنامج التكويني، سواء كانت إمكانيات بشرية، مادية، ومالية، إضافة إلى اختيار الأساليب المراد الاعتماد عليها، وكذلك تحديد مكان وفترة التكوين وهذا ما سنقوم بتوضيحه في هذا المطلب.

1- الإمكانيات البشرية: ويتعلق الأمر باختيار كل من المكونين والمتكونين والذي يعتبر أمراً أساسياً في تصميم أي البرنامج التكويني باعتبارهما محور العملية التكوينية.

1-1 اختيار المكونين: تعتبر هذه الخطوة من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتصميم البرنامج التكويني إذ أن توفير مكون الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة الاحتمالات نجاح البرامج التكوينية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.¹ وعليه يعتبر المكون الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التكوين من معلومات إلى مهارات للمتكونين هذا من جهة ومن جهة أخرى تكوينهم على أصول المهنة ضمن برامج محدد وبأسلوب معين.

1-2 تحديد المتكونين: ويقصد بها عملية تحديد العدد المناسب والخصائص المناسبة الواجب توفرها لدى المتكونين لحضور الدورة التكوينية، ويراعي مصمم الدورة التكوينية أن يكون هناك تجانس بين المتكونين من حيث المؤهلات والخبرات،² بمعنى يشترط في المتكونين أن يكونوا ذوي خلفيات (مهنية وعلمية) متقاربة حتى يتم تحقيق الأهداف التكوينية، كما يجب أن يكون المتكون مقتنع بالعملية التكوينية ومحتاج لها، وعليه يمكننا القول أن عملية اختيار المتكونين تعتمد على تخطيط منظم، لكي لا تحول دون نجاح البرنامج التكويني.

2- الإمكانيات المالية: يجب على مصمم البرنامج التكويني أن يأخذ بعين الاعتبار عند تصميمه للبرنامج الجانب المالي باعتباره عنصر أساسي، ويتعلق الأمر بتحديد ميزانية التكوين التي تفيد المشرفين في التعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج، كما تساعد على اتخاذ قرار البدء في التكوين أو عدمه، وقد يؤثر على محتوى البرنامج بإجراء تعديلات تسمح له أن يكون اقتصادياً بالإضافة إلى تحديد قيمة اشتراك المتكون في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين.

3- تحديد أساليب التكوين: توجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في العملية التكوينية وتتم عملية اختيار هذه الأساليب في ضوء مجموعة من العوامل مثل الأهداف، وفترة التكوين، وطبيعة

¹ نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1987، ص 217-218.

² منال طلعت محمودن أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 237.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

المادة التكوينية، وكلك خبرات المتكويين وعددهم ولقد تم التطرق لهذه الأساليب في المطب الثالث من خلال الفصل الأول بالتفصيل وهي: أساليب التكوين النظرية، أساليب التكوين العملية، وأساليب التكوين الذاتية.

4- معدات التكوين: إن توفير الوسائل التكوينية باختلاف أنواعها ضروري لإنتاج أي نشاط تكويني، إذ أنه لا يكفي تصميم لبرنامج تكويني جيد أو الاعتماد على المتكويين، ذوي كفاءة لإجراء العملية التكوينية، من أجل الوصول إلى بلوغ الأهداف المحددة، ففعالية أي برنامج تكويني تركز كذلك على مدى توفره على وسائل التكوين الفعالة، ولهذه الوسائل دور مهم حيث أنها تساهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم للمتكويين.

5- تحديد مكان التكوين¹: يجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي سيعقد فيه التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ولتحديد مكان التكوين يمكن تقسيمه إلى نوعين رئيسيين هما التكوين الجماعي الذي يتم فيه تكوين مجموعة من الأفراد، والتكوين الفردي الذي يكون فيه كل فرد على حدا.

6- تحديد فترة التكوين: يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني، إذ تختلف الدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة منها²:

- أ. المنهاج التكويني وطبيعة ونوعية المشاكل التي يعالجها، ومهارات التي يراد اكسابها للمتكويين.
- ب. الأساليب التكوينية المستخدمة، فهناك بعض الأساليب التي يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.
- ت. الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتكويين.

المطلب الرابع: تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني

بعد مرحلة تصميم البرامج التكوينية يجب على المسؤولين عن التكوين الإشراف ومتابعته باستمرار، وهذا بغية تحقيق الأهداف المنتظرة منه، ويحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومديري التكوين أو أخصائي التكوين القيام بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرامج بشكل يومي ما يلي³:

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين.
- التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للتكوين.

¹ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 246.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 490.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

- توفير المساعدات التكوينية.
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به.
- أخذ حضور وغياب المتكويين.
- توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

وبصفة عامة فإن المهام الرئيسة لعملية المتابعة هي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في جميع مراحلها ويلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التكويني، وعليه فغن عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة التكوينية.¹

المبحث الثاني: تقييم فعالية البرنامج التكويني

إن عملية برامج التكوين لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، ودقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني، وإنما تتطلب أيضا القيام بعملية تقييم لبرامج التكوين كونها النشاط الرئيسي وجد هام لا ينفصل عن باقي أنشطة التكوين، وهي كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحضرا بعناية خاصة ضمنا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التكوين.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم البرنامج التكويني

تعتبر عملية التقييم آخر مرحلة من مراحل العملية التكوينية، وحيث لها دور هام في التأكد من فعالية البرنامج التكويني ومدى تلبية احتياجات التكوينية التي صمم من أجلها، وقبل التطرق لتفاصيل عملية تقييم سنتناول مفهوم التقييم، وأهدافه.

أولاً: مفهوم تقييم: التقييم يرتكز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الامكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة². وفيما يلي بعض التعاريف لمفهوم عملية تقييم البرنامج التكويني:

- **التعرف الأول:** تعرف عملية التقييم على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي أحدثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.³

¹ محمد الصيرفي، التكوين الإداري (تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية)، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص 216.

² Jean-mari edeketeke, dictionnaire des ressources humaines, OP CIT , p17.

³ مؤيد سعيد سالم، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2002، ص 141.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

- **التعريف الثاني¹:** يعرف ستانلي (STANLEY) عملية التقييم بأنها: وسيلة لمعرفة ماذا فعل المكونون وما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرامج وعلى المنهجية وعلى أساليب التعلم المستخدمة.
 - **التعريف الثالث:** تقييم البرنامج التكويني هو تسجيل نتائج التكوين بانتظام سواء عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتكويين بعد عودتهم من التكوين وممارستهم الفورية لوظائفهم، وكذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين سلوكيات وتصرفات المتكويين مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم.²
- ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن تقييم التكوين يتم على مستوى كل المراحل العملية التكوينية، بمعنى أن التقييم يبدأ قبل تنفيذ البرنامج ثم عند تطبيق وتنفيذ البرنامج وأيضا بعد تنفيذه، وبشكل عام يمكن القول بأن عملية تقييم التكوين تهدف إلى معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة موظفيها.

ثانيا: أهداف عملية تقييم البرنامج التكويني

إن الغاية من عملية التقييم هي زيادة وتطوير فعالية البرامج التكوينية إضافة إلى تزويد المسؤولين بمعلومات دقيقة عن عملية التكوين التي تسعى لتطوير كفاءة واداء العاملين، وعليه يمكن القول أن عملية البرامج التكوينية تهدف إلى ما يلي:³

- 1- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج سواء في مرحلة التخطيط او التنفيذ والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها مستقبلا.
- 2- تحديد ومعرفة مدى نجاح المكونين في قيامهم بعملية التكوين.
- 3- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتكويين من التكوين.
- 4- الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها.⁴
- 5- تحديد مدى تحقيق الأهداف التكوينية، وتحديد الوسائل التي يتعين اتخاذها لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 278-279.

² إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 251.

⁴ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

المطلب الثاني: معايير تقييم فعالية البرنامج التكويني وأساليبه

تعتمد عملية تقييم مدى فعالية البرنامج التكويني على مجموعة من المعايير، والتي تختلف باختلاف الهدف منه من جهة، وكذا من منظمة إلى أخرى، وعموماً يمكن أن نميز أربعة (04) معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التكويني، كما أن هناك أساليب معينة يعتمد عليها في عملية التقييم، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: معايير تقييم فعالية البرنامج التكويني

هي عبارة عن معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرنامج التكويني، وتتمثل في مجموعة المؤشرات المعبرة عن مختلف جوانب البرنامج التي يعتمد عليها في إعطاء تقدير لمدى نجاحه في تحقيق أهدافه.

وهناك عدة معايير لتقييم البرامج التكوينية، ولعل أهمها هو معيار كيرك باتريك (donald.kirkpertrick) الذي يحدد أربعة مستويات لتقييم التكوين وهي رد فعل المتكويين، التعلم، السلوك، والنتائج، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- رد فعل المتكويين:**¹ وتعني تحديد أو قياس درجة انصياع المتكويين عن التكوين الذي تلقوه من حيث أهداف البرنامج ومحتواه و موضوعاته، ووسائل وأساليب التكوين وكفاءة المكون والوقت المخصص للتكوين وقاعات التكوين وغيرها من مقومات البرنامج التكويني، ويستخدم المسؤولون في التكوين هذا المقياس لقياس قيمة جهودهم، وبالتالي معرفة عوامل القوة لتطويرها وعوامل الضعف لتفاديها في برامجهم وخططهم المستقبلية.
- 2- التعلم:** ويرتبط بقياس المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتكون نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التكويني، وهذا ما يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج وغالباً ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
- 3- تقييم السلوك:** يهتم هذا المستوى من التقييم بمراقبة التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير، ويتم تتبع التغيير بعد مرور فترة زمنية معينة بعد انتهاء برامج التكوين². ويستخدم مصطلح السلوك للإشارة إلى كيفية أداء العمل.

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 263-264.

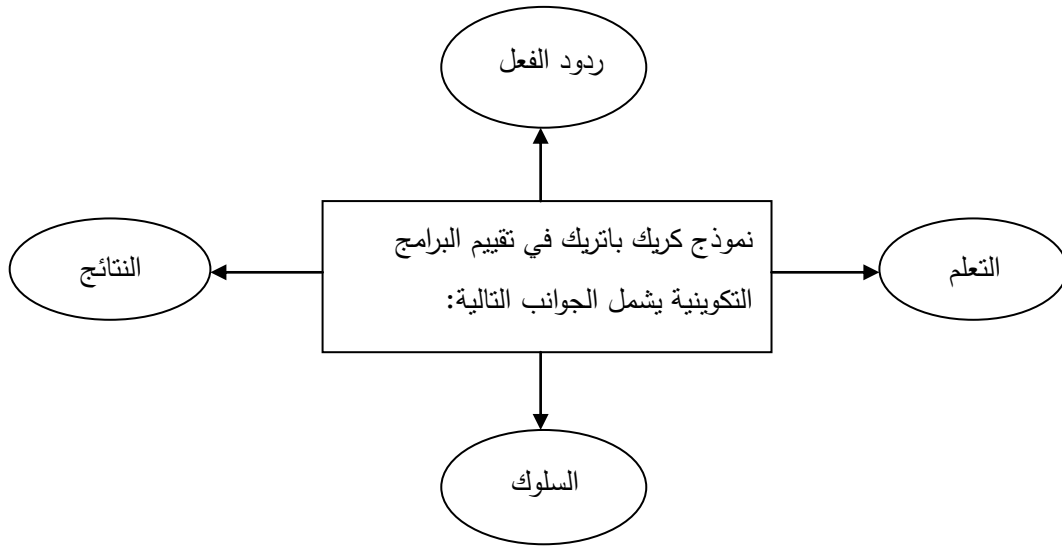
² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 268.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

4- **تقييم النتائج:** ويتم قياس النتائج ومقارنتها بأهداف البرامج التكوينية ويمكن التعبير عن النتائج بتخفيض دوران العمل، تخفيض تكاليف وتحسين جودة الإنتاج ومعدلاته، انخفاض معدلات التأخر والغياب وقلة الشكاوي وغيرها.¹

والشكل الموالي يوضح نموذج كريك باتريك الذي يحدد المستويات الأربعة السابقة الذكر لتقييم البرامج التكوينية.

الشكل رقم (1-2): نموذج كريك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المصدر: عبد البري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص331.

ثانيا: أساليب معايير تقييم البرنامج التكويني

ويعرف أسلوب التقييم بأنه وسيلة يتم بها جمع البيانات عن عملية معينة في مراحلها المختلفة، بهدف التعرف على مدى تحقق الأهداف المنشودة من وراء هذه العملية، ومدى ملائمة أو تناسق النتائج مع هذه الأهداف.² وتعتمد عملية تقييم البرامج التكوينية على مجموعة من الأساليب نذكر منها ما يلي:³

1- **نماذج التقييم توزع على المشاركين:** للتعرف على آرائهم في المادة التكوينية، وفي كفاءة المكون، والأساليب المتبعة في التكوين، مثل الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة وحيث يتم الإجابة عنها من قبل المتكويين وفيما يلي نموذج الاستبيان.

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص265.

² توفيق عبد الرحمن، تقييم التكوين المررد والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1998، ص312.

³ محمد قاسي القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010، عمان، الأردن، ص180-181.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

2- وضع اختبارات للمتكونين: ويكون هذا قبل وبعد حضور البرامج التكوينية والحكم على نجاح أو فشل البرنامج التكويني حسب النتائج المتحصل عليها.

3- الأسلوب التجريبي: يقوم هذا الأسلوب على استخدام مجموعة ضابطة (centrel group) ومجموعة تجريبية (experimental group) بحيث يتم اختيار مجموعتين متماثلتين في مجال العمل والقدرات ومستويات الذكاء والقدرة على التعلم، تخضع المجموعة التجريبية لبرنامج التكويني، ولا تخضع المجموعة الضابطة للتكوين، ويتم بعد انتهاء التكوين إعادة تقييم المجموعتين من حيث أدائهما ومعرفة ما إذا كان هناك أثر إيجابي للتكوين، ودرجة هذا الأثر عند المجموعة التجريبية.

4- الملاحظة الشخصية: وذلك عن طريق مراقبة وملاحظة ردود فعل المتكونين اتجاه البرنامج من خلال ما يدور بين المتكونين من أحاديث أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم للمشرف على البرنامج.¹

المطلب الثالث: مجالات تقييم البرامج التكوينية

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أصعب وأهم المراحل العملية التكوينية، وذلك لأن المسؤولين في المنظمة مطالبون بتطوير وتنمية المهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التكوين لهم، وفي نفس الوقت مطالبون بإثبات فوائد ونتائج التكوين من خلال الإحصائيات والأرقام، وعلى هذا الأساس نميز بين ثلاثة (03) جوانب لعملية التقييم. ويمكن نوضحها فيما يلي:

1- تقييم البرنامج التكويني: تهدف هذه العملية للتأكد من كفاءة البرنامج التكويني ومدى صلاحياته

لتلبية الاحتياجات التكوينية التي صمم لأجلها، وتتم هذه العملية بالمراحل التالية:²

أ. تقييم البرنامج التكويني قبل التنفيذ: تهدف عملية تقييم البرنامج التكويني قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرتها على تحقيق الهدف أو الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها، ومدى ملائمة الأساليب والوسائل والأنشطة لتحقيق الأهداف.

ب. تقييم البرنامج التكويني أثناء التنفيذ: تهدف هذه العملية للتأكد من أن البرنامج التكويني يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية ومحاولة تجنب الجوانب السلبية وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

ت. تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ: تهدف عملية تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ إلى التأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج التكويني من أجل تحقيقها ومدى مساهمته في تلبية

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص205.

² حسن أحمد الطلعي، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص236.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

الاحتياجات التكوينية وما حققه من فوائد تعود على المتكون من حيث اكسابه للمعارف والمهارات، مع مراعاة التكاليف التي أنفقت على البرنامج الكويني ومدى فعاليته.¹

2- تقييم المتكونين: ويتم ذلك عن طريق استقصاء لأخذ رأي المتكزين والمكونين عن مدى المهام المكون بالمادة التكوينية واستخدامه لأساليب التكوين الفعالة كالوسائل الإيضاحية المتوفرة، وطريقة عرضه لأفكاره، وإيصال المعلومات للمتكون.² تهدف عملية تقييم المتكونين للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاءات ينعكس الضرورية للقيام بدورهم، لأن أي قصور في الأداء أو نقص في الكفاءات ينعكس سلبي على فعالية البرنامج التكويني وعلى التكوين بصفة عامة.

3- تقييم المتكونين: ويتم ذلك باستخدام الطرق التالية:³

أ. قياس التحسين في العمل بقياس كمية الإنتاج وجودته والتكاليف والوقت المستغرق لانجازه.
ب. معرفة المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتكون من العملية التكوينية، وذلك باستخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس التعلم.

المطلب الرابع: مقاييس فعالية التكوين

تسهل المقاييس عملية قياس الظاهرة، وكلما كانت المقاييس ملائمة أكثر لطبيعة الظاهرة كلما تم التوصل إلى نتائج أكثر دقة.⁴ وفيما يتعلق بالمقاييس التي يتم الاعتماد عليها لقياس مدى فعالية التكوين فيمكن تقسيمها إلى مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية يمكن توضيحها فيما يلي:⁵

1- المقاييس الموضوعية: تستعمل المقاييس الموضوعية في معرفة مدى استفادة الموارد البشرية التي خضعت للبرامج التكوينية من المواضيع التكوينية المقدمة لها. وتترجم المقاييس الموضوعية في شكل عدد وحدات أو نسب يتم الحكم من خلالها عن حدوث تطور أولاً في أداء الأفراد، وهذا بعد مقارنتها أو أرقام معيارية، ومن أهم المقاييس الموضوعية المعتمدة هي:

أ. **كمية نواتج الأداء:** يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إذا أمكن تحديد ناتج مقاييس ومؤشرات مختلفة ومؤشرات مختلفة ومن أمثلتها: عدد الوحدات التي تم إنتاجها، عدد الصفقات المطبوعة في اليوم، عدد الفواتير التي تم مراجعتها..الخ.

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 236.

² محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 108.

³ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 404.

⁵ قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 94.

ب. **جودة نواتج الأداء:** في بعض الحالات قد لا يهتم معرفة جودة نتائج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء (كمية ناتج الأداء) إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يشهد صعوبات عديدة¹، فهناك صعوبات ناتجة عن تأثر المقياس بعوامل خارجة عن تحكم الفرد كما تعود جودة المنتج إلى عوامل متعلقة بدقة الآلات، أو نوعية المواد المستخدمة... الخ.

ت. **معدل الغياب:** يعبر عن الغياب بأنه الحالة التي تنشأ عن عدم التحاق الفرد بعمله ويمكن أن يميز نوعين من الغياب، غياب اختياري ويشير إلى تهرب الفرد من العمل، وغياب إجباري ويكون ناتج عن حاة مرض مثلاً، ويشكل الغياب مؤشراً يعبر به عن درجة تكيف الموارد البشرية مع عملها وعن درجة رضاها في وظيفتها.

ث. **معدل دوران العمل:** الزائدة غير مرغوبة ومكلفة في نفس الوقت فترك أحد العاملين المنظمة يترتب عليه تحملها لأعباء عديدة منها ما هو متعلق بتكلفة استقطاب موظف جديد، وكذا تكلفة تكوينية... الخ.

2- **المقاييس الذاتية:** في بعض الأحيان لا يمكن الاعتماد على المقاييس الموضوعية في تحديد مدى فعالية التكوين وهذا راجع إلى مختلف المؤثرات الخارجية التي قد تؤثر على هذه المقاييس، وبالتالي لا بد من الاعتماد على المقاييس الذاتية ومن أهمها طريقة التقرير المكتوب: تعد من أكثر الطرق استخداماً، حيث توكل مهمة إعداد تقارير الخاصة بالأفراد المستفيدين من التكوين إلى المشرف المباشر على العاملين وهذا بعد مرور فترة من التحاقهم بمكان عملهم.

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك راجع إلى أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المسؤولين في المنظمة كونه يشكل أهم أهدافها، وبغية معرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه وفي هذا المبحث وانطلاقاً مما سبق ذكره سنحاول تقديم مفهوم للأداء إضافة إلى تحديد مفهوم عملية تقييم الأداء وأهم مراحلها ومختلف الطرق المعتمدة في عملية تقييم الأداء.

¹ < أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 373.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة على أداء العاملين
يعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية والعقل المفكر واليد المحركة التي يتم بها استثمار لطاقات الطبيعية والمادية الأخرى، وبها تحقق المؤسسات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ونظرا لتزايد أهمية العنصر البشري أصبح الأداء محورا رئيسيا من محاور اهتمامات المسؤولين في المنظمة، وفي هذا المطلب سنحاول تقديم مفهوم للأداء والعوامل المؤثرة على أداء العاملين.

أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له من قبل الكتاب والباحثين.

أ- تعريف الأداء: يمكن توضيح الأداء من خلال التعاريف التالية:

التعريف الأول: يمكن تعريف الأداء بأنه "انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".¹

التعريف الثاني: يمكن تعريف الأداء بأنه "هو الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في السوق، كما يعكس الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية".²

التعريف الثالث: يؤكد توماس جيلبرت (Thomas gilbert) في توضيحه لمفهوم الأداء بأنه "لا يجب الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز المنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 35.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن توقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، وبالتالي فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا".¹

التعريف الرابع: يرى (p.durker) أن الأداء "هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي والبقاء والاستمرارية والنمو، ثم المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال".²

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء، وذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به من خلال الباحثين الذين تناولوه كل من زاويته واهتماماته الخاصة.

لذلك نقترح التعريف التالي للأداء الذي يعبر عن مختلف المهام والأنشطة التي يؤديها العامل، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن القول بأن الأداء ما هو إلا انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله.

ب- المصطلحات المتعلقة بالأداء:

الأداء كثيرا ما يعبر عنه ويعرف بعدة مصطلحات ألا وهي الكفاءة والفعالية، فهم يمثلون إما قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة، وسنحاول توضيح هذه المفاهيم فيما يلي:

✓ **الكفاءة:** مصطلح متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المنظمة أو الطاقة التي يمتلكها الفرد ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتحقق الكفاءة عندما تستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة. بمعنى أنها تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات.³

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص97.

² رجم خالد، أثر نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011-2012، ص13.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة، عمان، ط3، 2001، ص24.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

- كما تعرف الكفاءة بأنها العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الوارد المتاحة دون إسراف أو ضياع.¹ وبالتالي يمكن التعبير عنها بأنها الاستخدام العقلاني للموارد بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- ✓ **الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية تدل على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن الفعالية هي نتيجة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية². "وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"³.
- والفعالية بالنسبة لمنظمة ما تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة، وتعرف كذلك بأنها درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف.⁴

ثانيا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي كونه مجال واسع ومتشعب الأبعاد، إضافة إلى أن هذه العوامل تخضع بعضها لسيطرة الموظفين والبعض الآخر يخرج عن سيطرته، ويمكن تلخيص أهم العوامل في أربعة (04) مجموعات وهي كالتالي:

1- العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم التي يمكن قياسها

وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمل، مثل السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، والخبرة في العمل، أهمية العمل بالنسبة للعامل، إضافة إلى مدى توافق العمل مع قيم واتجاهات وطموحات يسعى العمال لإشباعها.⁵

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص29.

² سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص201.

³ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ Alazard, c et sepori, s, contrôle de gestion, manuel et application, paris, ed, donod, 2001, p7.

⁵ نور الدين شنوني، نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية والاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص78-79.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

2- العوامل المتعلقة بالوظيفة: نلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- أ. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة وتتمثل في: درجة اثرات الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة عليها، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا المستوى التنظيمي للوظيفة.
- ب. عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة والتي يحصل عليها كونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية منها والمعنوية، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين.

3- العوامل المتعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل تربط سياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثير على أداء العمال ومن هذه العوامل مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة والإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمال، كل هذه العوامل تختلف من حيث اتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرص لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفعاليتها الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

4- العوامل البيئية: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.¹

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، لذا تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في عملية تحقيق أهداف المؤسسة ويعتبر تقييم أداء العاملين في ليس هدف في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لبلوغ هدف معين يتمثل في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال زيادة مستوى دافعيته ورضاه عن عمله وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص212.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

أولاً: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من أهم مهام إدارة الموارد البشرية، وذلك اتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى، فتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم عملية تقييم أداء العاملين وفيما يلي بعضاً من هذه التعاريف:

- **التعريف الأول:** يعرف تقييم الأداء " بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، كما أنه يعتبر دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وايضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".¹
- **التعريف الثاني:** تقييم الأداء " هو ذلك النظام الرقابي لقياس مدى قيام العاملين للوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور".²
- **تعريف الثالث:** تقييم الأداء هو: "العملية التي تقوم عليها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف بتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك لتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار في المؤسسة".³
- **تعريف الرابع:** تقييم الأداء هو: " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً".⁴

من خلال التعاريف السابقة سنحاول تقديم تعريف شامل لتقييم أداء العاملين، تقييم أداء العاملين هو عملية تقدير مستوى ونوعية أداء العاملين وقياس كفاءتهم خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن اعتباره عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين، وهذا بناء على معايير تكون موضوعة مسبقاً.

¹القرالة عصمت سليم، الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص54.

²زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

³عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴عادل حرجوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 110.

ثانياً: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، وذلك نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، وعليه فإن هذه العملية تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى وصول المؤسسة إلى الأهداف المرجوة، فنتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مؤشراً لجملة من البيانات التي تعود أهميتها على العمال والمشرفين والمؤسسة، ويمكننا تحديد هذه الأهمية فيما يلي:

➤ أهمية التقييم بالنسبة للعمال: تتجلى أهمية عملية التقييم بالنسبة للعمال فيما يلي:¹

1- **إحساس العامل بالمسؤولية:** عندما يشعر العامل بأن أداءه موضوع تقييم من قبل رؤسائه وإن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه واتجاه العمل وبالتالي سيبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

2- **اختبار العامل تحت التجربة:** تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع كل العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن العامل الجديد، لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المؤسسة لأي المتاعب.

3- **تطوير أداء العامل:** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل.

➤ أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين: للتقييم أهمية بالغة بالنسبة للمشرفين نذكر منها ما يلي:²

1- **ضمان استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بتتبع العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيد وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

¹ ميعاد حميد علي، نموذج المحاسبي لتقييم أداء الانتاجي للعاملين، مجلة بغداد، العدد 34، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013، ص 289.

² شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2- تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال، انه لمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه، لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة.

3- تنمية الاتصال بين الرئيس المشرف والعمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية تقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء

➤ أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة: تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

1- توجيه سياسات وبرامج تسيير العمال: يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات والبرامج الجاري بها العمل في إدارة الموارد البشرية كبرامج التكوين والترقية أو أنظمة الأجور و الحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وبالتالي يساهم في تصميم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كونه مصدرا ونظاما معلوماتي.

2- الكشف عن فجوة الأداء: تتضح أهمية تقييم الأداء في كزنها تكشف عن مدى مساهمة العمال في تحقيق الأهداف العمة للمؤسسة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعمال، لذا فإن تقييم الأداء يعكس درجة العمل.

3- وضع معدلات لأداء العمل: من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء التي تحدد المستوى المطلوب لأداء العامل وعناصر القياس المؤثرة عليه، يجب تحليل انجاز العامل إلى العناصر التي يتكون منها، وتحديد علاقة خصائص العامل بهذه العناصر وكيفية تأثيرها والأسلوب المناسب لقياسها. مما يساعد على:

- تحديد مستوى انجاز العمل المطلوب تحديدا كميا في حالة الإنتاج المادي وتحديدا وصفا في حالة الخدمات.

- تحديد كافة الجوانب المتعلقة بسلوك وخصائص العمال في تفاعلها مع بيئة العمل وفي تأثيرها على مستوى الأداء الفعلي لأداء العامل للعمل.

4- قياس كفاءة العنصر البشري: تزداد قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والتطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانات المادية منها والبشرية، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في قياس الكفاءة وفعالية الاستخدام للعنصر البشري في المؤسسة، من خلال الحصول على

¹ بلحداد ربيعة، تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2014-2015، ص 40-41.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

المعلومات التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمؤسسة وتوضيح جوانب القوة في أدائه والجوانب القابلة للتحسين مستقبلا.

5- **تحقيق الموضوعية في إدارة الموارد البشرية:** تعد عملية تقييم الأداء للعمال كمرشد لإجراء تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منطقي وسليم وذلك لضمان الموضوعية والعدالة بين جميع العمال في المؤسسة لأن كل عامل ينال ما يستحق من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل تطبيقا لمبدأ أن كل العمال في المؤسسة أمام القانون الداخلي سواء.

6- **الكشف عن مشاكل التسيير:** تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ولا يكون للعمال دخل فيها، إن كشف العيوب والنقائص الإدارية منها والتنظيمية تتيح الفرصة للمؤسسة أن توجه جهودها إلى إصلاح وتطوير تلك النواحي مما ينعكس على أداء العمال، كما يمكن من خلال نتائج التقييم معرفة أسباب المشاكل، هل تعود للعمال أنفسهم أم إلى عوامل أخرى داخل المؤسسة أم خارجها؟

7- **رقابة وتوجيه الرؤساء والمشرفين:** تعطي عملية تقييم الأداء للإدارة العليا في المؤسسة دليلا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين على إدارة العاملين وتقييمهم وهذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال دراسة وتحليل التقارير الدورية التي يعرفونها عن أداء مرؤوسيهم والعمال وهذا يعطي مؤشرا على مدى كفاءة الرؤساء والمشرفين بالمؤسسة والعمل على تنميتها.

المطلب الثالث: طرق عملية تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء العنصر البشري ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين طرق حديثة وأخرى تقليدية.

ترتكز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية على جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي.¹ والجدول التالي يوضح مختلف الفروق بين التقييم وفق الطرق التقليدية والتقييم وفق الطرق الحديثة.

¹Robert le duff, op,cit, p895

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

الجدول رقم (2-1): طرق تقييم الأداء

تقييم تقليدي	تقييم متوافق مع مقاربة الجودة الشاملة
التركيز على الفرد التركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية يكون التقييم صادرا من المساهمين والمسؤول الإداري.	التركيز على الجماعة التركيز على نوع وعلى تنمية الموارد البشرية يكون التقييم صادرا من المحيط (المسيرين، العملاء)

Source: Robert le duff, op, p895

ويمكن توضيح هذه الطرق فيما يلي:

1- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على

مرؤوسيههم، وكل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى، ومن الطرق التقليدية ما يلي:
أ. طريقة الترتيب:¹ يكون الرئيس فكرة عامة من مرؤوسيه وبالتالي يمكن أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، حيث تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم وفيما يلي نموذج لهذه الطريقة:

الجدول رقم (2-2): نموذج مبسط لطريقة الترتيب العام

الأصناف	الرتبة	قائمة العمال المرتبين تنازليا
الممتازين	1	اسم ولقب افضل عامل في المجموعة
الجيدين	2	
	3	
	4	
	5	
المتوسطين	6	
	7	
	8	اسم ولقب أسوأ عامل في المجموعة
الضعفاء	9	

المصدر: شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 132.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص 80.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

ب. طريقة المقارن الثنائية (المزدوجة): تتضمن هذه الطريقة مقارنة أداء العامل وفق مجموعة من المعايير الموضوعية والذاتية، وذلك ضمن مجموعة من العمال الخاضعين للتقييم، اي مقارنة أداء كل عامل بعامل آخر، مما يؤدي في النهاية على ترتيب أدائهم ضمن تلك المجموعة.¹ ويتم هذا الترتيب حسب عدد المرات التي أختبر فيها الفرد، أي على أساسه يتم تحديد الرتبة التي يمثلها بين الأفراد.

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:²

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} / ((1 - \text{عدد الأفراد}) / 2)$$

ويمكن توضيح كيفية اعتماد هذه الطريقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): نموذج مبسط لطريقة المقارنة المزدوجة في تقييم الأداء

اسم الخاضع للتقييم	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس على زملائه	الترتيب
أ	2	الثالث
ب	0	الخامس
ج	4	الأول
د	3	الثاني
هـ	1	الرابع

المصدر: محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، السعودية، ط2، 2008، ص

.171

ت. طريقة التوزيع الإجباري: تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بفكرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً في دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين لتجنب الأخطاء السابقة، ويتفاوت أداء العاملين فيها من الممتاز وقلة يحققون أداء ضعيف، بينما الغالبية يحققون أداء متوسطاً.³ ويعود السبب

¹ محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص28.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص42.

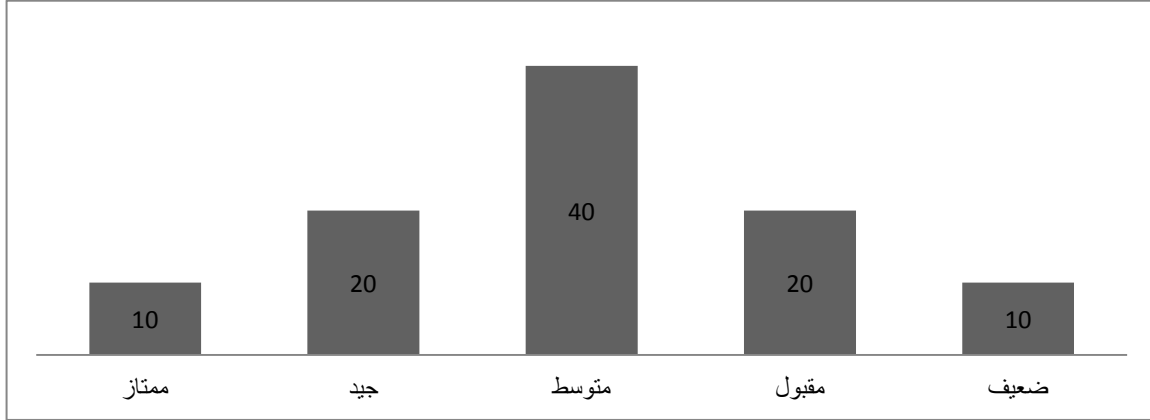
³ محمد اللوزي، أسس العلاقات الامة (المفاهيم والأسس)، دار زمزم للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص171.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة طبيعية تميل إلى التركيز حول القيمي الوسطى ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.¹

ويمكن تلخيص هذه الطريقة وفق الشكل الموالي:

الشكل (2-2): نموذج مبسط لطريقة التوزيع الإجباري



المصدر: محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، ص356.

ث.

ج. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من المواصفات أو الخصائص، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد على بقدر توفر الخصائص والصفات فيه، وفيما يلي احد النماذج المستخدمة في التقييم حسب هذه الطريقة.²

2- الطرق الحديثة: تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين فيما يلي:

أ. طريقة الاختبار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه، وليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، وتطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحد تعبر عن الصفات المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفات الغير مرغوبة في أدائه)، وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل زوج من العبارات تلك العبارات التي تنطبق على أداء الفرد محل التقييم. ويتم إعداد

¹ شداني ليلة، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2013-2014، ص82.

² محفوظ أحمد أبو جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص261.

شفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم، ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ليعطي كل موظف درجة معينة هي تقدير لأدائه.¹

ب. طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة: يقصد بالحدث الحرج ذلك: "الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على إرتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف أو المقيم على الحد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه، وكيفية تصرفه لمواجهة".²

تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله، وتاريخ وقوع الأحداث، إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف.³

ت. طريقة قوائم المراجعة: بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداءه للوظيفة.⁴

ويتطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يتفق مع رايه الشخصي نحو التصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوفر في أداء الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد وزن وقيمة للإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى ترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور المقيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم.⁵

وفيما يلي جدول يوضح هذه الطريقة.

¹ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر الاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 2002، ص 417.

² نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص170.

³ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص164.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص303.

⁵ أكرم أحمد الطويل، خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، التنظيم الصناعي، المبادئ، العمليات، المدخل والتجارب، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2000، ص418.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

جدول رقم (2-4): نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة

العدد	العبارات النمطية	نعم	لا	تأشيرة المقيم	وزن العبارة
1	هل يحرص الموظف على الدقة في العمل؟	
2	هل يحرص الموظف على انجاز عمله في الوقت المحدد؟	
3	هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية؟		
4	هل هو مواظب على الحضور؟		
5	هل لديه القدرة على اتخاذ القرار؟		
6	هل لديه رغبة في التعامل مع الآخرين؟		
7	هل لديه إلمام بطبيعة عمل الأقسام المختلفة بالمنظمة؟		
8	هل لديه الاستعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟		
9	هل لديه رغبة في الابتكار والتجديد؟		
درجة أداء العمل النهائية				/.....

المصدر: شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص144.

ث. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الإدارية الحديثة والقائمة على مشاركة جميع العمال في تسطير الأهداف قصد تحقيقها، طورت هذه الطريق من طرف بيتر دركر (peterdrucker) في أوساط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء.¹

ويرى همبل (humble) في كتابه المنشور عام 1970 "الإدارة بالأهداف في التطبيق management by objectives in action) أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المدراء"².

تعتمد هذه الطريقة على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف معينة لفترة زمنية مقبلة، بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس، وفي نهاية فترة زمنية محددة، يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف.³

وتقوم طريقة الإدارة بالأهداف على جملة من الفرضيات و هي:¹

¹ ثابت زهير، مرجع سبق ذكره، ص125.

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 359.

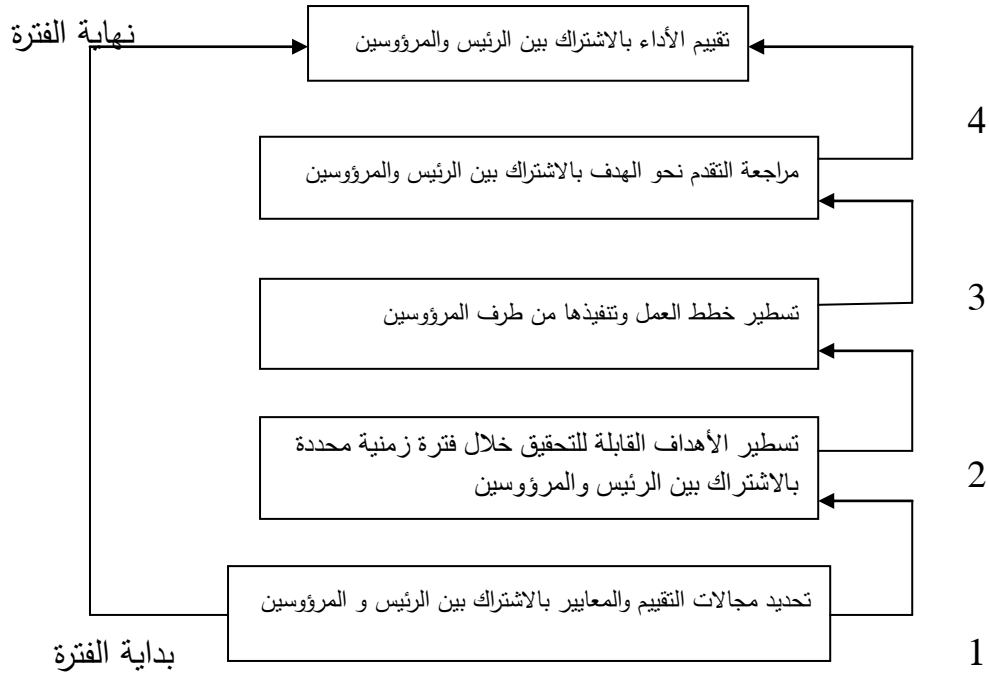
³ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

- إن العمال يميلون إلى معرفة وفهم جميع الجوانب والمهام المنتظرة منهم القيام بها.
- للعمال الرغبة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- للعمال الرغبة في معرفة مستوى أدائهم بشكل مستمر.

ويمكننا توضيح مراحل طريقة الإدارة بالأهداف من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): خطوات طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: مؤيد سعيد السالم، حرجوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص136.

ويعتمد نجاح طريقة الإدارة بالأهداف على مدى اقتناع الإدارة بها، وعلى مدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها تكون أكثر ملائمة للأهداف الكمية القابلة للقياس.

المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتكوين

¹Sekioulakhder,ip, cit, p276.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتكوين

تتكون إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من مجموعة من الوظائف، وتعد عملية تقييم أداء العمال إحدى هذه الوظائف الهامة نظرا لتأثيرها على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ووظائف المؤسسة بشكل عام باعتبارها مصدرا أساسيا لإمداد الجميع بالمعلومات التي يستند إليها في اتخاذ القرارات الخاصة بمراجعة السياسات المتعلقة بتلك الوظائف.

حيث أن من بين أهداف التي يسعى تقييم الأداء إلى تحقيقها هي تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية إذ تعتبر سياسة تقييم الأداء مقياسا مباشرا ليس لأداء العمال فقط بل لأداء إدارة الموارد البشرية ككل، وذلك من خلال ممارستها الأخرى المتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور... إلخ. فمثلا عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية التقييم تتمكن الإدارة من الحكم على مدى نجاح سياسة الاختيار من خلال معرفة مدى توافق قدرات ومؤهلات الشخص مع الوظيفة، " كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم مع قدراتهم"¹.

كذلك من نتائج عملية تقييم الأداء تتمكن الإدارة من معرفة مدى استفادة العاملين من البرامج التكوينية الموجهة لهم، وبالتالي المساهمة في كشف مختلف نقاط الضعف والقوة في البرامج التكوينية.

ومن بين مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء أيضا هو تحديد الاحتياجات التكوينية، فحتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تكوين سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التكوينية التي تحتاجها لتحديد كل من يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التكوينية، وهذه الخطوة أساسية ومهمة لإعداد أي برنامج تكويني سليم، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة.² بالإضافة إلى مجالات أخرى يتم فيها استخدام نتائج تقييم الأداء منها استخدامها البناء المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات.

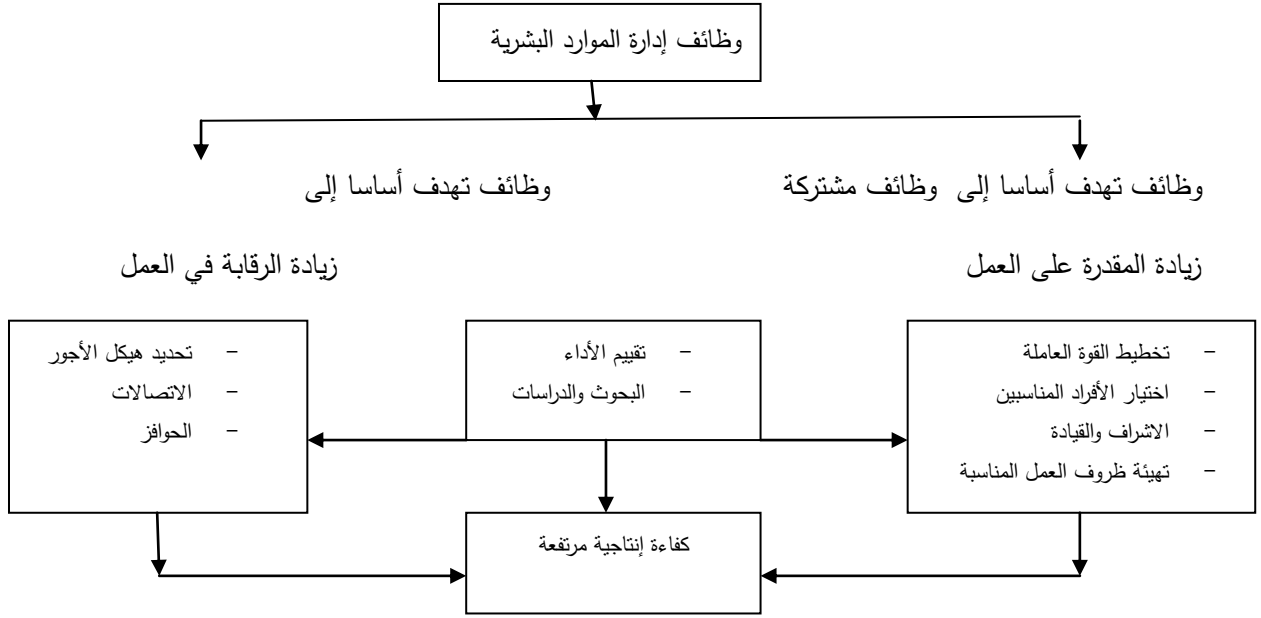
¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص376.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص20-21.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

ويمكن توضيح علاقة وظيفة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

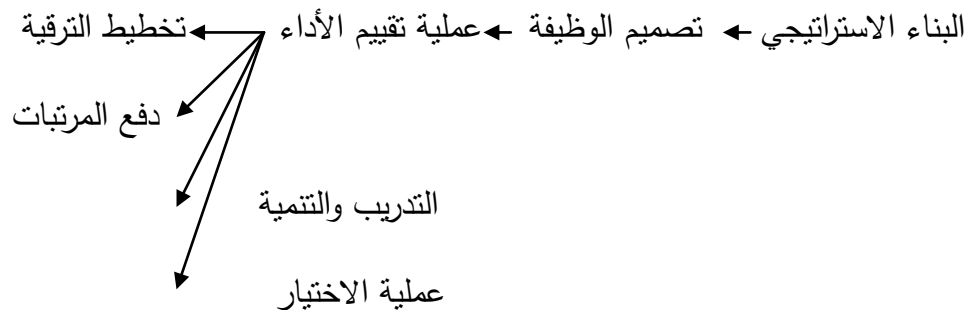
الشكل رقم (2-4): علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى



المصدر: علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص295.

من خلال الشكل يتضح لنا أن نظام تقييم الأداء له علاقة بالوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل بالإضافة إلى الوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيه، وفيما يخص كيفية ارتباط هذا النظام بأنظمة الوظائف الأخرى، فيمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): نموذج مبسط لارتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى



المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (إدارة تكنولوجيا الأداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الجزء 2، 1999، ص84.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

يلاحظ من خلال الشكل أن نظام تقييم الأداء هو حجر الزاوية في النموذج، حيث يمكن أن تصبح مخرجات تقييم الأداء مدخلات هامة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى، على سبيل المثال من الصعب تصور وجود مرتبات قائمة على الجدارة دون مدخلات من نظام تقييم الأداء.¹

وفيما يتعلق بوظيفة التكوين على وجه الخصوص فإن تقييم الأداء يجب أن يكون مرتبطاً بهذه الوظيفة حتى يعطي نتائج جيدة بعد مرحلة تطبيقه وانتهاء الفترة الزمنية المحددة، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التكوين اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء الأفراد والتي لا تتطابق مع المعايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم، كما يرتبط تقييم الأداء بالتكوين فالتكوين الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييرته يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين خضعوا له، مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التكوين.²

إن نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التكوينية في المنظمة حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أساسية للتكوين، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التكوينية يجب أن تكون في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء.³

وبصفة عامة يمكننا القول أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة بغية تصميم البرامج التكوينية التي تتناسب مع هذه الاحتياجات.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن التكوين يعتبر آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول على مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء، ويخضع التكوين في حد ذاته إلى منطلق إدارة الأداء ومن ثم تتم العمليات التالية:⁴

1- تحديد استراتيجيات التكوين والأهداف المنتوقعة منه.

2- تخطيط الأداء للقائمين بالتكوين.

3- توجيه القائمين بالتكوين.

4- تشخيص أداء القائمين بالعمل التكويني.

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (إدارة تكنولوجيا الأداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الجزء 2، 1999، ص 84.

² إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره ص 242.

³ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁴ نفس المرجع، ص 148-149.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

5- تقييم أداء العاملين الخاضعين للتكوين.

الفصل الثاني: علاقة فعالية البرامج التكوينية وتقييم الأداء

الخلاصة

يجب تحديد الاحتياجات التكوينية وتسجل نقاط الضعف والقوة لدى الموارد البشرية، تعمل الإدارة على تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى لبلوغها من خلال عملية التكوين والتي تشكل المنطلق لتصميم البرامج التكوينية.

تتضمن مرحلة تصميم البرامج التكوينية تحديد محتويات المواضيع التكوينية مما يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أجل ذلك يتم الوقوف على ما يجب توفيره من مستلزمات (إمكانيات مالية، بشرية، أماكن التكوين، المعدات والتجهيزات... الخ)، إلى جانب اختيار أهم الأساليب الضرورية لتنفيذ برامج التكوين، هذه الأخيرة التي تعتبر أحد أهم مهام المشرفين على عملية التكوين، لما لها من تأثير على بلوغ النشاط التكويني لأهدافه كونها تعمل على تتبع تنفيذ أنشطة التكوين، ولمعرفة مدى النفع المحقق من نشاط التكوين نقوم بتقييم كل نشاط تكويني يستفيد منه عمالها بناء على معايير تشكل مستويات التقييم المستخدمة.

ولمعرفة مدى تحقق أحد أهداف التكوين والتمثل في تحسين أداء العاملين تقوم الإدارة بعملية تقييمه من خلال إتباع مجموعة من الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، كما أن التقييم يكشف عن حجم التكوين اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب ومن جهة أخرى فإن نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التكوينية للأفراد في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور برامج التكوين في
رفع أداء العاملين بمؤسسة نفضال

مقدمة الفصل

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع بحثنا، من خلال تحليل لإطار المفاهيمي المتعلق به، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الفرع التجاري بمؤسسة نפטال بالشرقة (NAFTAL). بغية معرفة مدى تطبيق المؤسسة لنشاط التكوين.

من خلال هذا الفصل نسعى جاهدين إلى تحديد واقع التكوين بالمؤسسة، وذلك بإبراز أهمية التكوين به مع تحديد أنواعه، بالإضافة إلى تحديد مرحل العملية التكوينية بدءا بمعرفة كيفية تحديد الاحتياجات وصياغتها لإعداد البرنامج التكويني، وتوضيح مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الفرد في المؤسسة من خلال الاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للعمال، والمقابلة التي أجريناها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم بمؤسسة نפטال (NAFTAL)

تعتبر الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها، من أجل هذا فهي تعتمد و بقوة على قطاع المحروقات و التي تمثل %98 من الدخل الوطني الذي يعد قطاعا استراتيجيا و حيويا و من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنمية نجد شركة نפטال و التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نפטال ، نشأتها وتطورها

أولاً: التعريف بالشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال-NAFTAL.

1. اسم الشركة: الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال-NAFTAL.
2. المقر الاجتماعي: طريق الكتبان ص ب 73. الشارقة-الجزائر.
3. طبيعتها: شركة ذات أسهم-SPA برأسمال يقدر ب40.000.000.000.00 دج.
4. عدد العمال: 31285 عامل.
5. رقم الأعمال: بلغ رقم أعمال الشركة خلال 2017 حوالي 428.17مليار دج.

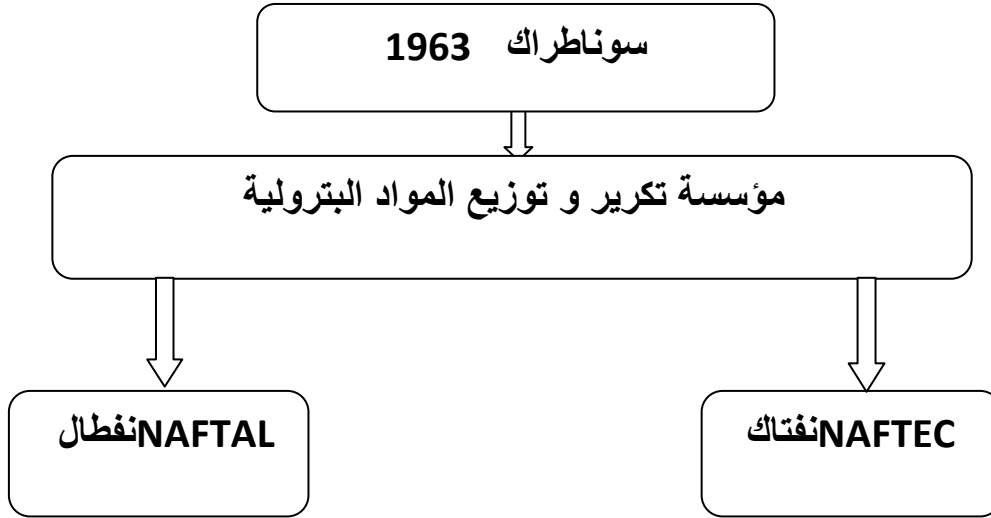
ثانيا: نشأة وتطور بالشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال-NAFTAL

بعد استقلال الجزائر بسنة أي 1963، كان نشاط التخزين و توزيعالمحروقات من مهام المؤسسة الوطنية سوناطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 أبريل 1980 و الذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية، (ERDP) بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 و اهتمت بصناعة و تكرير و توزيع المنتجات البترولية، عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين هما:

✓ **نفثاك:** المكلفة بتكرير الموارد البترولية.

✓ **نפטال:** المكلفة بتوزيع و تسويق المواد البترولية.

الشكل رقم (3-1) : تفرعات شركة نפטال



المصدر : اعداد المتربصة استنادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

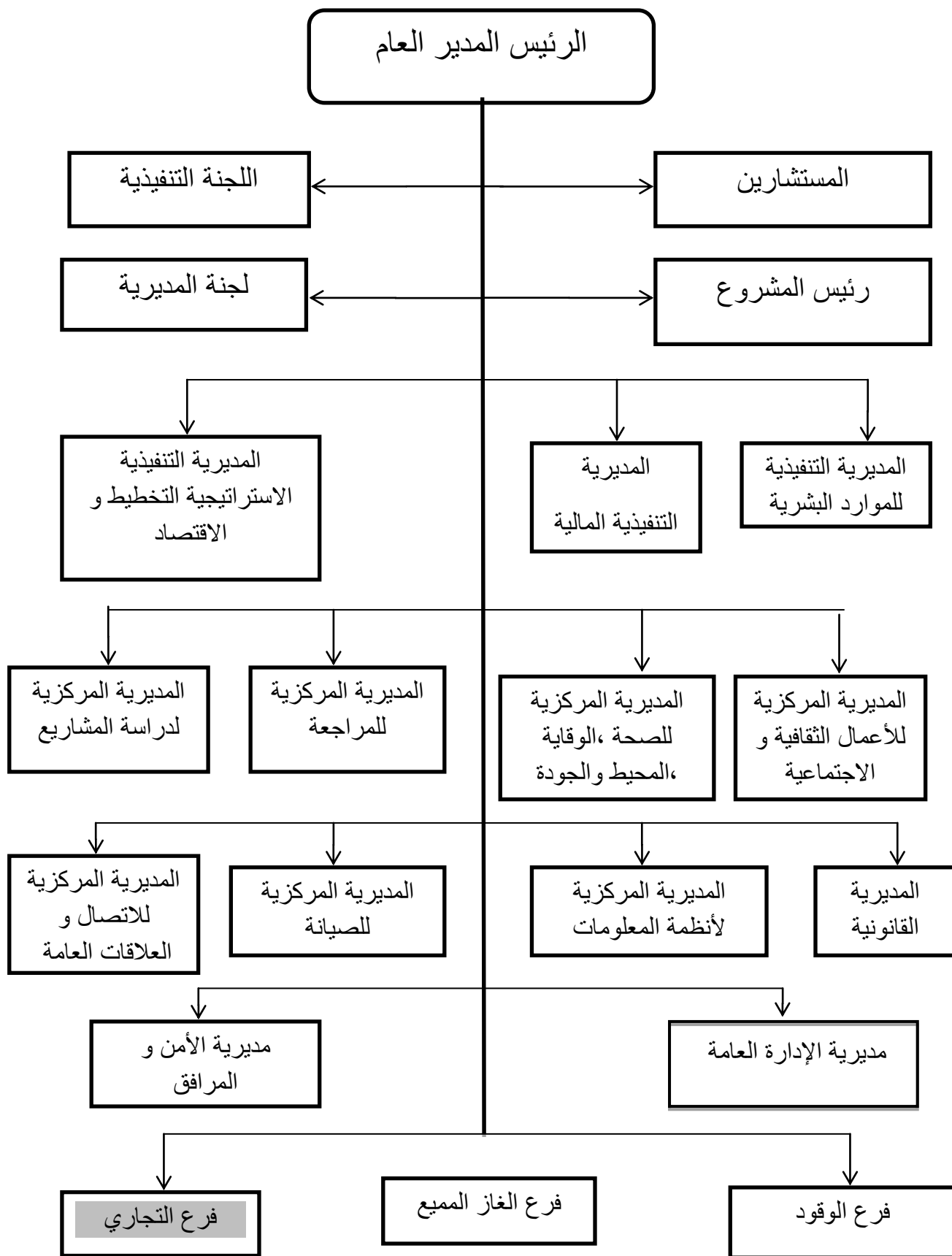
المطلب الثاني: مهام الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية نפטال-NAFTAL

المهمة الرئيسية لمؤسسة نפטال هي توزيع و تسويق المواد البترولية بصفة عامة، كما تسعى إلى تحقيق مايلي:

- تنظيم و تطوير وظيفة تسويق المواد البترولية و مشتقاته.
- تخزين و نقل المواد البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستغلال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة و مراقبة تطبيق المخططات السنوية و كذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف الى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال و استهلاك المواد البترولية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال و استهلاك المواد البترولية.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات و التكوين المستمر.
- الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة.
- السعي وراء تطوير صورة ممتازة للجودة.

وبالتالي فان مهام مؤسسة نפטال لا تقصر على التسويق و التخزين للمواد البترولية فقط، بل تتعداها إلى الاهتمام باستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق، الاهتمام بالبيئة و الحفاظ على البنى التحتية و تطويرها.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نפטال



المطلب الثالث: تقديم الفرع التجاري لشركة نפטال

يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع بشركة نפטال لماله من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع:

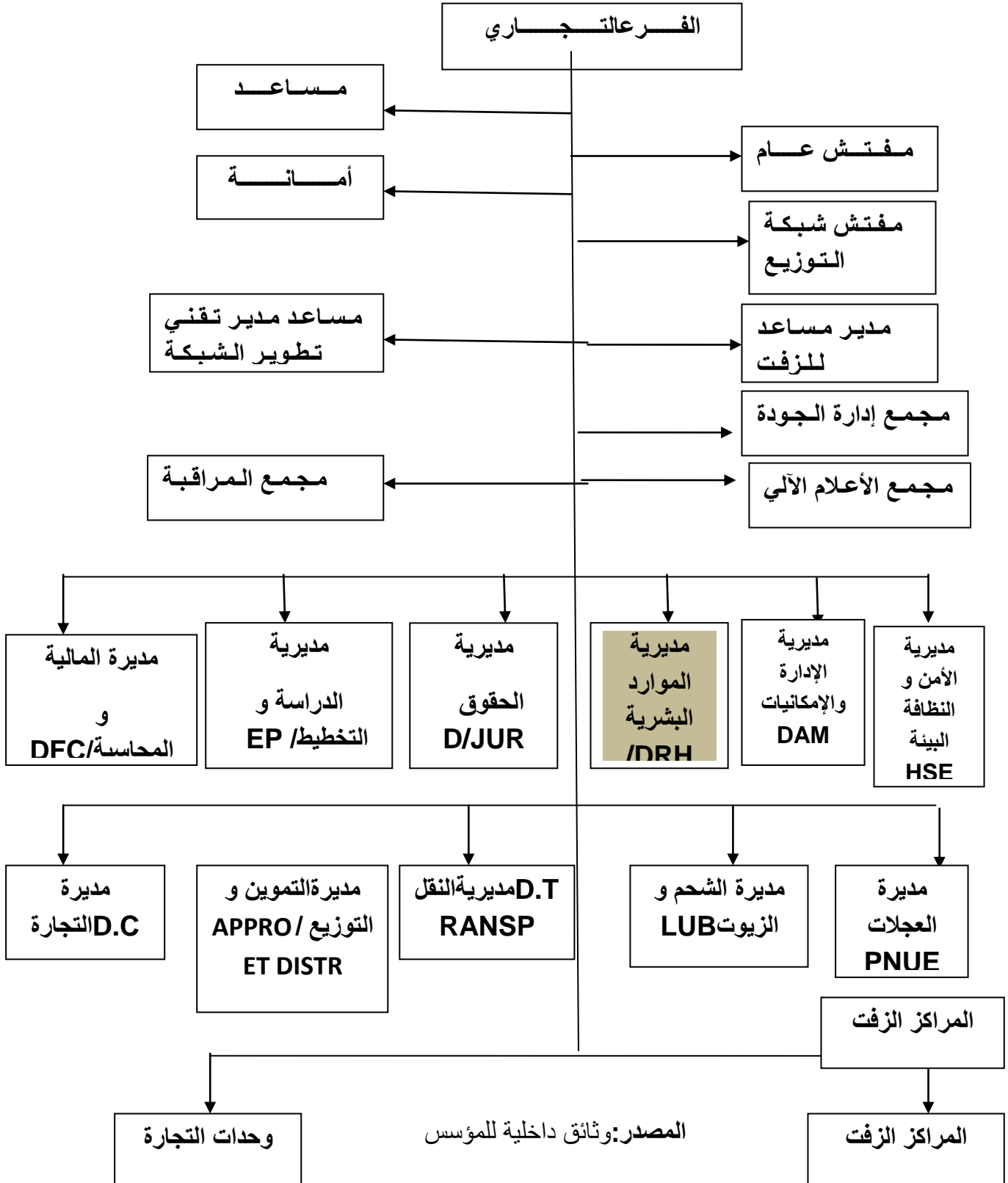
✓ **إدارات تنفيذية:** خلية الصحة، الأمن، البيئة، الجودة، فريق الإعلام الآلي، خلية المنازعات، إدارة الدراسات والتخطيط، إدارة الموارد البشرية والوسائل، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة النقل والصيانة.

✓ **الإدارة العملية:** يتكون من قسم الزيوت والعجلات، قسم الشبكات، قسم الزفت.

هذا النوع يتكون من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني كما يلي:

- 08 مقاطعات للتوزيع في شرق البلاد في كل من قسنطينة، بجاية، سكيكدة، عنابة، سطيف، باتنة، تبسة، بسكرة.
- 05 مقاطعات للتوزيع في الوسط في كل من الجزائر العاصمة، البليدة، المدية، تيزي وزو، الشلف.
- 05 مقاطعات للتوزيع في الغرب الجزائري في كل من وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة، تيارت.
- 03 مقاطعات للتوزيع في الجنوب في كل من ورقلة، غرداية، بشار.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للفرع التجاري



المبحث الثاني: دراسة واقع التكوين في المؤسسة

تتمثل دراستنا في محاولة الكشف عن دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في الشركة الوطنية نפטال، إن المنهج المتبع وصفي تحليلي لكونه الأنسب لدراسة ظواهر التكوين ويستخدم هذا المنهج في تحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: أدوات جمع البيانات

سعيًا للحصول على معطيات علمية وموضوعية تخدم أغراض الدراسة، لحل مشكلة البحث والتحقق من فرضياته، قمنا باستعمال بعض أدوات جمع البيانات منها:

الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وهذا بهدف دراسة أهمية ودور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال، ولقد تم صياغة عبارات الاستبيان انطلاقًا من الانشغالات الجوهرية في الاشكالية والفرضيات التي تبنتها. حيث كان هدفنا من وراء الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة هو:

- معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية الخاصة بأفراد العينة من خلال تحديد خصائص العينة من الجنس، السن، الوضعية القانونية بالمؤسسة، سنوات الخبرة و منصب العمل.
- معرفة أبعاد معينة تتمحور حول نشاط التكوين بالمؤسسة وأثره على أداء العاملين.

المقابلة:

تعتبر المقابلات من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات، ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي زودنا بمجموعة من المعلومات، والهدف من استخدامنا من أسلوب المقابلة هو الحصول على معلومات تتعلق بالبرامج التكوينية، من حيث كيفية إعداد البرامج الهيئية المسؤولة، عن تطبيقه، المركز الذي يطبق فيه، وبصفة عامة محاولة منا للتعرف على واقع نشاط التكوين.

ثانياً: طريقة تصميم الاستبيان

لتحقيق أغراض الدراسة قمنا بإعداد استمارة خاصة بالموضوع، وجهت لفئات العاملين الثلاثة (الإطارات، أعوان تنفيذ، أعوان تحكيم)، وهذا بغية التعرف على دور البرامج التكوينية في الرفع من أداء العاملين، بحيث تتضمن استمارة الاستبيان قسم البيانات الشخصية الذي يحتوي على ستة (06) عبارات حول البيانات الشخصية لأفراد العينة، و(36) سؤالاً مقسمة على ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** مساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين. وتضمن قسمين، القسم الأول خاص بأسئلة حول واقع التكوين في المؤسسة ويشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة، أما القسم الثاني فتضمن (10) عبارات تتمحور حول أثر التكوين على أداء المتكويين، بحيث تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

- الدرجة 5 تمثل موافق بشدة
- الدرجة 4 تمثل موافق
- الدرجة 3 تمثل محايد
- الدرجة 2 تمثل متلغير موافق
- الدرجة 1 تمثلغير موافق بشدة

- **المحور الثاني:** مدى توافق البرامج التكوينية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة وكذا التطورات التكنولوجية. ولقد شمل على (07) عبارات وتم وضع العبارات على سلم أساس ليكارت الخماسي بنفس توزيع درجات المحور السابق.

- **المحور الثالث:** البرامج التكوينية الفعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة ولقد اشتمل على (05) عبارات وتم وضع العبارات على سلم أساس ليكارت الخماسي بنفس توزيع درجات المحورين السابقين وهذا في القسم الأول، أما في القسم الثاني والثالث فاحتوى على أسئلة مغلقة.

ثالثاً: تحديد مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

ويتمثل مجتمع الدراسة في عدد من عمال الفرع التجاري لمؤسسة نפטال (NAFTAL).

2- عينة الدراسة: هي اختيار عينة طبقية تشمل الفئات الثلاثة (03) للعاملين، ولهذا فقد أخذنا بعين الاعتبار أخذ أكبر عدد من العمال أي أنه تم اختيار العينة بطريقة قصدية وكلية، من مجموع العمال المقدر ب 486 عامل وأخذت بصفة منظمة وفق نظام الحصص المتساوية ولم تكن المؤسسة من (إطارات، أعوان تنفيذ، أعوان تحكيم) بنسبة 32 استمارة لكل فئة من مجموع المجتمع الأصلي (486)، وتمكنا من استرجاع 82 استمارة من بين 96 استمارة حيث كانت

نسبة الإجابة 85.42 حيث تم استبعاد 6 استثمارات بسبب عدم استقاء البيانات الأساسية المطلوبة للتحليل و 8 استثمارات لم يتم إرجاعها فأصبح عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة 82 استثمارة.

المطلب الثاني: الإطار العام لسياسة التكوين بفرع التجاري لمؤسسة نפטال.

أولاً: دور وأهداف سياسة التكوين:

يتمثل دور التكوين في مؤسسة نפטال في تحقيق ما يلي:

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات وتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تحقيق الترقية الاجتماعية والاقتصادية إذ يسمح للمؤسسة في تحقيق أهدافها والحفاظ على استقرارها.
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري أو العكس وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

ويهدف إلى:

- تكوين العمال الجدد لتمكنهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
- تكوين الرؤساء ومشرفي العمال على تطبيق أساليب عمل جديدة.
- القدرة على مواجهة كل التغيرات ومواكبة التطورات العلمية، التكنولوجية والاقتصادية.
- اكتساب وتعلم الخبرة.
- تغيير نظرة العامل وشعوره نحو المنظمة باحترام، بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها والتزاماً لسياساتها وأهدافها.
- 3- عشوائية نظراً للفروق الجوهرية كبيرة بين مختلف أفراد العينة المدروسة من جهة ومن جهة أخرى من أجل أخذ آراء كل فئات المجتمع المدروس، حيث تم توزيع 96 استثمارة على كل عمال رغم العدد الهائل للمورد البشري في مؤسسة نפטال (ما يقارب 30000 عامل على المستوى الوطني) إلا أنها تملك مركزين للتكوين فقط.
- عدم الاستفادة من خبرة العمال القدامى الأكفاء.

ثانياً: مراحل عملية التكوين في مؤسسة نפטال

تتبع منظمة نפטال سياسة منظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي يتم تحديدها من أجل إعداد مخططات التكوين الطويلة والقصيرة الأجل وحصول الموافقة على هذه الخطة من طرف الرئيس المباشر لها وللتوفيق في تحقيق إجراءات هذه السياسة تتبع المنظمة الخطوات التالية:

1. تحديد الاحتياجات التكوينية:

يتمثل تحديد الاحتياجات التكوينية في تحديد أي من عمال المنظمة في حاجة للتكوين ولا بد طبعاً أن تتماشى أهداف التكوين مع اهتمامات منظمة نפטال لذا يجب وضع كل الخطوات التي تحدد وبصفة دقيقة الاحتياجات لتكوين والأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- توجهات المديرية العامة المتعلقة بالإستراتيجية وأهداف المنظمة.
- تقييم نتائج السنة الماضية.

2. الاحتياجات المحددة: النشاطات التكوينية متوقفة على كل العمل المشترك الدقيق للاحتياجات التكوينية مع ما يوافق ومتطلبات منصب العمل لتأتي مرحلة صيانة المخطط بعد وصول المخططات التنبئية المرسلة من قبل الهياكل والفروع التي يجب أن تحتوي على المعلومات التالية:

- ✓ طبيعة النشاطات.
- ✓ وصف النشاطات.
- ✓ تقديم العناصر حسب المستويات المهنية.
- ✓ مكان التكوين.
- ✓ تكاليف العملية التكويني تشمل المصاريف المتعلقة بالعملية.

ثم تأتي مرحلة الموافقة على المخطط حيث تقوم كل مديرية التكوين والتطوير والمديرية التنفيذية للموارد البشرية بإعداد إجراءات برنامج التكوين، ومن ثم تقوم المديرية العامة بالمصادقة على البرنامج التكويني.

- في شهر أفريل وماي تتم مرحلة تحديد الاحتياجات.
- في شهر جوان يتم إعداد المخطط التنبئي على مستوى الهياكل والفروع.
- في شهر جويلية تتم الصياغة للبرامج بعد النظر فيه من طرف المديرية التنفيذية للموارد البشرية.
- في شهر سبتمبر يتم الموافقة عليه من قبل المديرية العامة.

3. تنفيذ البرنامج التدريبي: عندما تتم الموافقة على البرنامج التكويني المديرية العامة وأخطار الخزينية تقوم مديرية التكوين بإرسال نماذج للبرنامج الى جميع الهياكل والفروع وتدعوهم الى أخذ جميع التدابير اللازمة التي تسمح بإطلاق نشاطات التكوين.

متابعة وتقييم التكوين:

متابعة وتقييم البرنامج التكويني تعتبر جد مهمة في عملية الرقابة بتسيير العملية التكوينية والأهداف الموجودة.

أ- المتابعة:

حيث أن متابعة عملية التكوين أمر مطلوب لجميع النشاطات التكوينية سواء كانت مركزية أو لا مركزية فالمصالح التكوينية مطلوب منها:

- احترام مخطط سير العملية التدريبية والبرامج.
- احترام قائمة الأعوان المستفيدين قبل انطلاق العملية.
- القيام بزيارات تنفيذية لمواقع التكوين.
- المتابعة المستمرة للأعوان المتكويين.
- التأكد من أن شروط التكفل بالمرافق البيداغوجية متوفرة لإنجاح عملية التكوين.
- السهر على تطبيق بنود التكوين.
- الحصول على التقارير المفصلة لسير العملية التكوينية.
- تقييم درجة تحقيق الأهداف ورضى المتكويين.
- إجراء تقييم شامل وتمهيد نتائج التقييم وارسالها الى المديرية التنفيذية للموارد البشرية.

ب- التقييم:

إن منظمة نפטال تقوم بتقديم عملية التكوين عن طريق الدراسات التوقعية والاستثمارات الاستثنائية وتكون معدة لكل متكون أو متربص.

المطلب الثالث: أشكال التكوينية في مؤسسة نפטال

تتبنى المؤسسة عدة أنواع من التكوين التي تتخذها كركيزة أساسية في تنمية الموارد البشرية، من أجل تأهيل أفضل، ونجدها حسب المنشور رقم 5741276 المؤرخ في 22/06/1987، والمبين لكل أنواع التكوين.

✓ التكوين العادي

1. التكوين قصير المدى:

يعتبر هذا النوع الأكثر انتهاجا في مؤسسة نפטال، وهذا لتناسب مدته مع متطلباتها، بحيث لا تتعدى المدة التكوينية ستة 06 أشهر متواصلة إذ يهدف الى تجديد المعلومات ورفع المستوى المهني للعمال مع مراعاة المتطلبات والحاجيات المعنية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ينظم هذا التكوين بعد تحديد قائمة العمال المراد تدريبهم، وضبط البرنامج التكويني من طرف التكوين، ويكون عبارة عن دورات تكوينية على مدار السنة، تحدد أماكن تكوين حسب الاختصاص فمنها من تكون عبارة عن مراكز تابعة للشركة، أو المدارس التي أبرمت الاتفاقيات معها من هذه الأخيرة، ومنها من تكون خارج الوطن، وفي بعض الحالات يتوقف العمال عن العملة خلال المدة التكوينية تسعى دائرة التكوين كذلك لتنظيم ملتقيات، أيام دراسية، وندوات ينشطها أخصائيين، يطرح فيها على المشاركين كل مستجدات التي توصلت إليها البحوث العملية المتعلقة بتقنيات العمل الجديدة المنتهجة من طرف الدول المتطورة وتتميز منفعة هذه الملتقيات بإثراء المعارف، ويسمح كذلك بتقييم الكفاءة.

وهناك أيضا نوع آخر من أنواع التكوين القصيرة المدى وتسمى بالإتقان المهني، وهو عبارة عن نوع تكويني يساعد العمال على اكتساب آخر تقنيات العمل ومواكبة التطور التكنولوجي والاقتصادي.

2- التكوين الطويل المدى:

كل عملية تكوينية تفوق ستة أشهر بشكل متواصل أو متقطع الفترات تعتبر مدة طويلة المدى إذ يهدف هذا المدى كذلك الى خلق قدرات جديدة واكتساب معارف أكثر، ويعد استثمار هاما للمنظمة التي تنتظر عائدا منه، كم يسمح بتنمية المستخدمين الذي يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة والذين باستطاعتهم التطور حسب مخطط منسجم بين طموحاتهم وحاجات المنظمة.

يخص هذا النوع من التكوين درجات الأعوان الإدارية والأعوان التنفيذية، بحيث إن طلب التكوين من قبلهم يقدم للمديرية التنفيذية للموارد البشرية، مرفق بوثيقة تقديم المرشح التي تحتوي على جميع بياناته اللازمة.

أما فيما يخص تكوين الإطارات فكل مديرية تقوم بإرسال طلب مرفق بقائمة المترشحين الى مديرية الإدارة العامة التي بدورها تستشير المديرية التنفيذية للموارد البشرية التي يرجع اليها القرار النهائي لإعطاء الموافقة أو عدمها.

وهناك شروط لانتقاء المترشحين للقيام بهذه العملية التكويني نذكر منها:

- ألا يكون المترشح قد استفاد من تكوين طويل المدى من قبل المنظمة.
- يجب أن يكون للمترشح قدرات كبيرة قد برهنها عن طريق امتحانات تقديرية هذا التكوين يكون مسجلا في استراتيجية المنظمة، ويتناسب مع احتياجات وأهداف المؤسسة.

✓ التكوين الخاص

التكوين حسب الطلب والأهمية تتبنى مؤسسة نפטال نظام خاص بالتكوين وهو ما يعرف التكوين على الطلب يحوي برامج تتعلق بمجال معين من مجالات نشاط المؤسسة ترى فيه إلزامية التكوين لعدد معين من العمال المعنيين بهذا النشاط بحيث تختلف برامج التكوينية عن بقية البرامج المعتمدة في المعاهد والمدارس بشكل عام.

مثلا: في ميدان تسويق المنظمة لمنتجاتها تباشر الى مشاركة إحدى المعاهد المختصة لوضع برنامج خاص في تكوين عمالها في ميدان التسويق.

✓ التكوين في الخارج

إن برنامج التكوين في الخارج تشرف عليه المديرية التنفيذية للموارد البشرية فهو يهتم بالتكوينات ذات المدى الطويل بغض النظر عن التكوين القصير المدى الذي يخص الملتقيات والندوات ذات المواضيع التقنية والعملية التي تشارك فيها المنظمة بإطاراتها الأكفاء في إطار اتفاقيات الشراكة مع الأجانب.

المطلب الرابع: مراكز التكوين التابعة لمؤسسة نפטال

رغم أن عملية التكوين مازالت جديدة وحديثة الاستعمال داخل مؤسسة نפטال، وهذا لدخولها في أنظمة المؤسسة منذ سنين فقط، غير أن الشركة تولي اهتماما وتعمل جاهدة الاستثمار في المورد البشري في تكوينه، وهذا بناء وتشبيد عدة مراكز تكوينية على المستوى الوطني.

أنشأت أول مركز في 01 جانفي 1984 والتابع للمديرية التنفيذية للموارد البشرية، ويرأس هذا المركز مدير يشرف على تسييره ومكلف بالمهام التالية:

- ضمان مهمة تحديد المعارف وتحسين المستوى، وتكوين المهني المختص بالعمال (الإطارات، اعوان التحكم وأعوان التنفيذ) في مختلف تخصصات التكوين الخاصة بمهام المؤسسة: توزيع الصيانة، التركيب، الوقاية والأمن...

❖ قسم الدراسات والمتابعات البيداغوجية:

يشرف عليه رئيس قسم، يعمل مع مجموعة إطارات التكوين وكذا عون إداري والمكلفين بما يلي:

- تنظم مهمة التكوين وتحسين المستوى ومتابعة البيداغوجية الاستيعاب وتحقيق محتوى البرنامج.
- تسيير الوسائل والامكانيات السمعية البصرية والوثائق.
- تسيير الورشات التقنية للتكوين.

❖ قسم التسيير:

يشرف عليه رئيس قسم مع المجموعة من الأعوان المساعدين والمكلفين بما يلي:

- تسيير المستخدمين.
- تسيير المالية ومحاسبة.
- تنظيم الحياة داخل المركز.
- تسيير المحزن، المطعم والإيواء في المركز.
- فرع الرياضة والتسلية.

❖ تخصصات المركز: يقوم هذا المركز بتكوين العمال في التخصصات المهمة للمؤسسة ونذكر منها:

- تركيز التكوين في مجال تركيب وتصليح الوسائل وامكانيات التوزيع.
- تكوين رؤساء محطات الخدمات (توزيع الوقود... إلخ).
- التكوين في كيفية تركيب العدادات الخاصة بقياس حجم الوقود عند توزيعه.
- تكوين رؤساء مراكز التخزين وتوزيع الوقود.
- تكوين في ميكانيك التركيب.
- التكوين في المحاسبة.
- التكوين في الإعلام الآلي.
- تكوين الموزعون في محطات الخدمات.

وبعد التغييرات والتطورات في الميدان العلمي والاقتصادي، وكذا الزيادة في اليد العاملة استوجب وفرض على المؤسسة نפטال بتغيير سياستها وإيجاد حلول أخرى تتناسب مع هذه التطورات فالبدائية كانت بإنشاء مركزين لتكوين عمالها ثم عمدت على إبرام اتفاقيات مع عدة معاهد ومدارس مختلفة الاختصاصات.

❖ المراكز التكوينية التابعة لشركة نפטال:

- CFO: مركز التكوين بوهران.
- CFK: مركز التكوين بالخروب قسنطينة.

❖ المعاهد والمدارس المتعاقد معها بالاتفاقيات:

- INPED المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير.
- ISGP المعهد العالي للتسيير والتخطيط.
- CNEPD المركز الوطني للتكوين عن بعد.

- IAHEF المعهد الجزائري للدراسات العليا في المالية.
- ENSI المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي.
- IMDI إدارة الأعمال تطويري دولي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم التركيز على وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل إجابات الأفراد واختبار فرضيات البحث وكذلك عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة

بعد ما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختبار الصدق والثبات.

أولاً: صدق أداة الدراسة

إن صدق أداة الدراسة يشير إلى مدى تمكن الأداة من جمع البيانات وإجراءات القياس حول العنصر المطلوب، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت الأداة من جمع البيانات من قياس الغرض المراد منه تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، أي الاتساق بين عبارات القياس.

1. **الصدق الظاهري:** تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال مقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من توجيهاتهم في الشركة محل التريص، وعرضها كذلك على الأستاذ المشرف "بن شايب رايح" وطلبنا منه مراجعة الاستبيان ومحاورة، وبالاستماع إليه ومشاورته فيما مختلف فقراتها وتوصلنا للصيغة النهائية للاستبانة وهي موضحة في الملحق رقم
2. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** بعد التأكد من الصدق لأداة الدراسة، يتم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها، بتحديد مدى تجانسها الداخلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عددها (82)، يتم اختيارها بطريقة منظمة وبعد ذلك يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابع له، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان، أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم

تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-1): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
6	0.856	01	المحور الأول: مساهمة الاستثمار في
10	0.896	02	العنصر البشري عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين.
7	0.894		المحور الثاني: مدى تطابق البرامج التكوينية الدقيقة مع التطورات التكنولوجية واحتياجات العمال في المؤسسة
5	0.891	01	المحور الثالث: البرامج التكوينية الفعالة
4	0.886	02	تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة
4	0.886	03	مدى أهمية البرامج التكوينية الفعالة رد فعل المتكويين تقييم الأداء
36	0.898		جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد، دل على وجود ثبات عال، وكلما أقترب من الصفر، دل على وجود ثبات. زأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة البحث

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المشكلة من مجتمع البحث

تشكل البيانات الشخصية إطاراً مرجعياً مهماً في الدراسة الميدانية لكونها تساعد على تفسير بعض البيانات المتعلقة بالدراسة وتتمثل البيانات الشخصية في (الجنس، السن، الوضعية القانونية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، مركز الوظيفي).

جدول رقم (3-2): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية

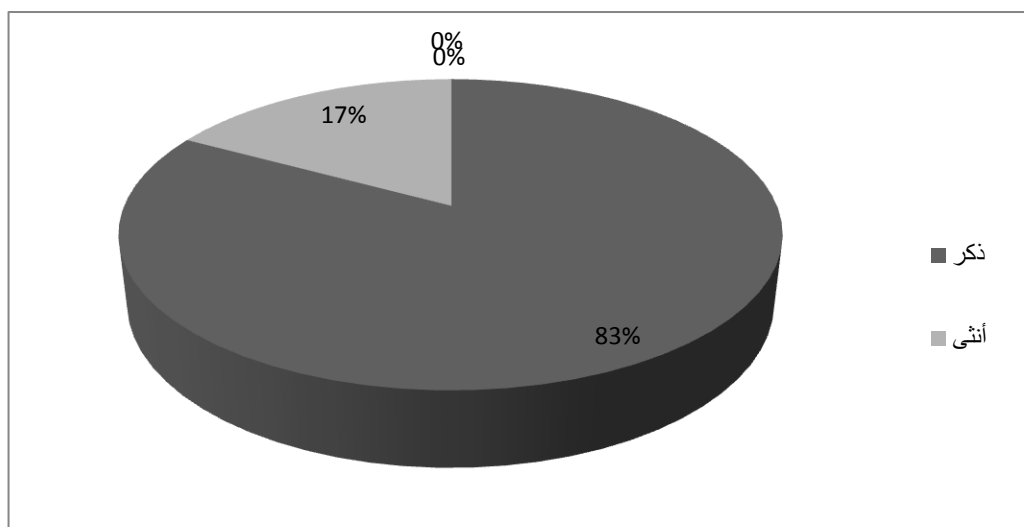
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	68	82.9
		أنثى	14	17.1
02	السن	أقل من 25 سنة	17	20.7
		من 25 إلى 35 سنة	36	43.9
		من 36 إلى 45 سنة	18	22
		أكثر من 46 سنة	11	13.4
03	الوضعية القانونية	دائم	63	76.8
		مؤقت	19	23.2
04	المستوى التعليمي	مستوى متوسط	8	9.8
		مستوى ثانوي	17	20.7
		مستوى جامعي	57	69.5
05	سنوات الخبرة	من سنة إلى 5 سنوات	23	28
		من 6 إلى 10 سنوات	27	32.9
		من 11 إلى 15 سنوات	25	30.5
		أكثر من 15 سنة	7	8.6
06	المركز الوظيفي	عون تنفيذ	29	35.4
		عون تحكم	22	26.8
		إطار	31	37.8
المجموع			82	100.0

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

01- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإناث ضعيفة جداً، فمن مجموع 82 فرد ما نسبته 17% من الإناث، أما نسبة الذكور من المجموعة الكلية للعينة عالية جداً وقدرت بـ 83%، وهذا راجع لطبيعة المهام بالمؤسسة التي هي من اختصاص الجنس الذكري بصفة عامة.

الشكل رقم (3-4): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

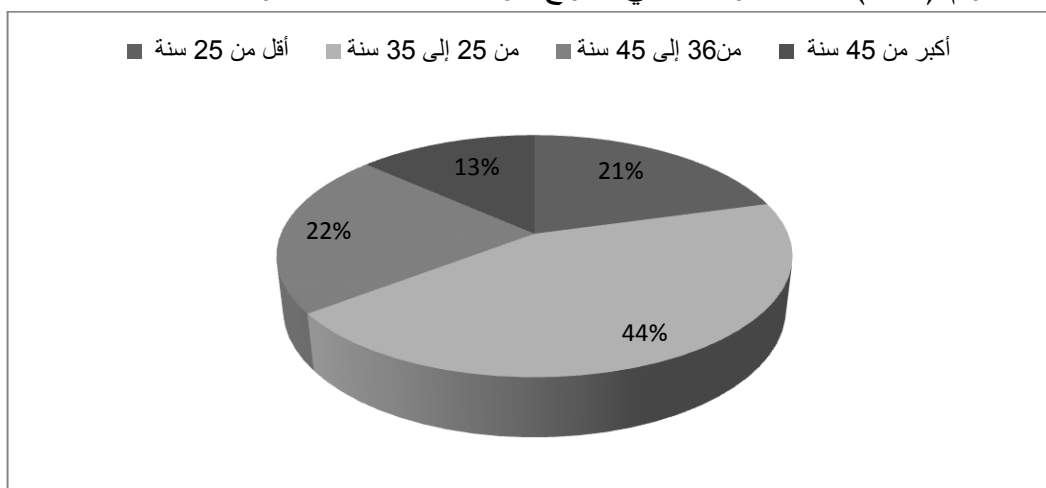


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXCEL.

02-توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

نلاحظ من الجدول أن نسبة العمرية بين 25 و 36 سنة للعينة الاجمالية هي 43.90% وهي الأكثر تمثيلا بالنسبة للفئات الأخرى، تليها فئة الذين أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 22% والذين يتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة بنسبة 20.70% وفيما يخص نسبة فئة ما فوق 46 سنة فتساوي 13.40% وهي نسبة صغيرة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى

الشكل رقم (3-5): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن

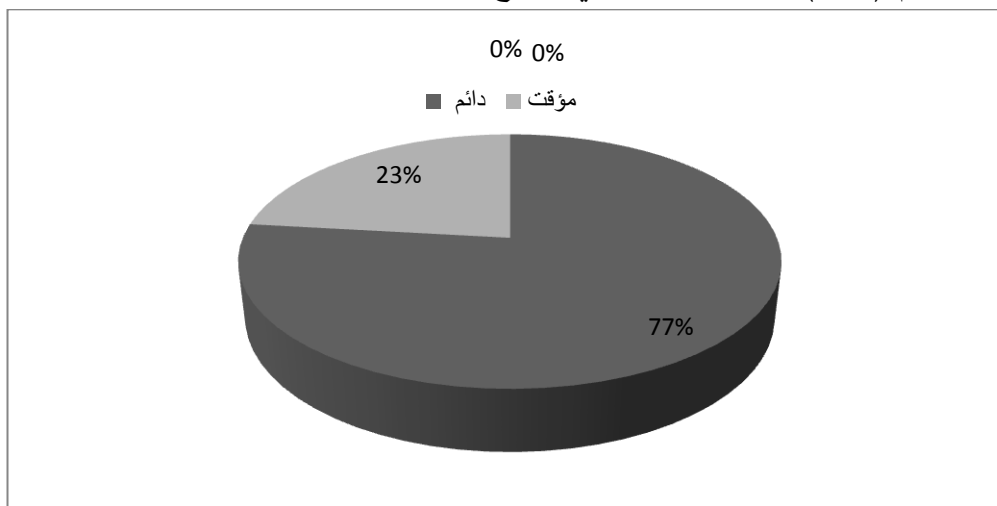


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXCEL.

03-توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة بنسبة 77% لصالح أصحاب عقود عمل دائمة أي غير محددة المدة و نسبة 23% لصالح فئة العمال ذوي عقود عمل مؤقتة أي محددة المدة.

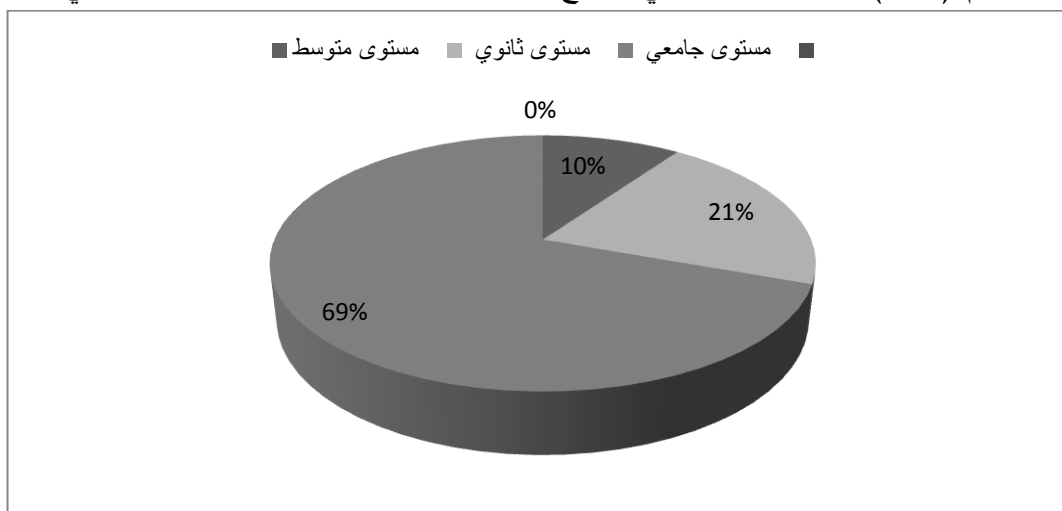
الشكل رقم (3-6): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXCEL.

04-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (3-7): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXCEL.

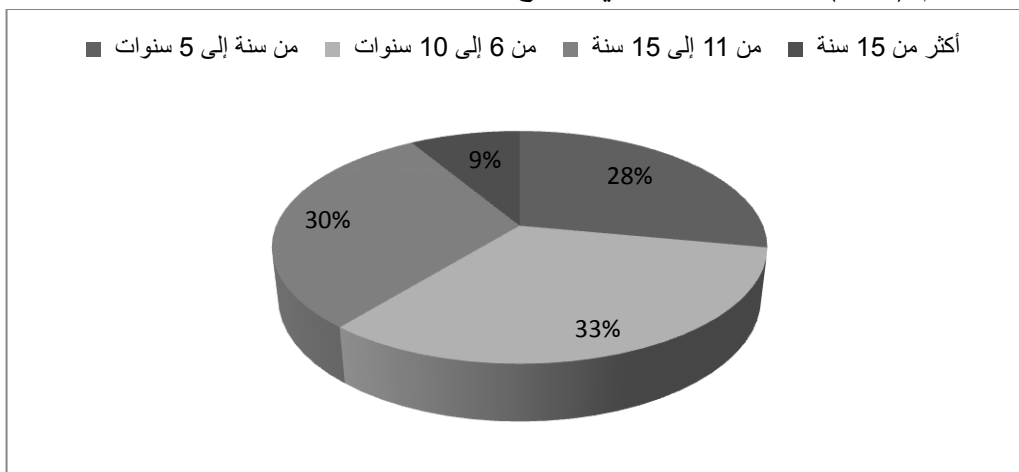
05-توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الأفراد ذوي سنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات تمثل الأغلبية ب 33%، تليها نسبة 30% بالنسبة للعاملين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة، تتبعها نسبة الأفراد ذوي

فترة الخدمة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 28% ، أما بالنسبة لذوي أعلى خبرة يتعلق الأمر أكثر من 15 سنة فيمثلون 08.6%

منة خلال قرائتنا لهذه النسب نستطيع القول [إن الدراسة عموما لها الخبرة الميدانية متفاوتة

الشكل رقم (3-8): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

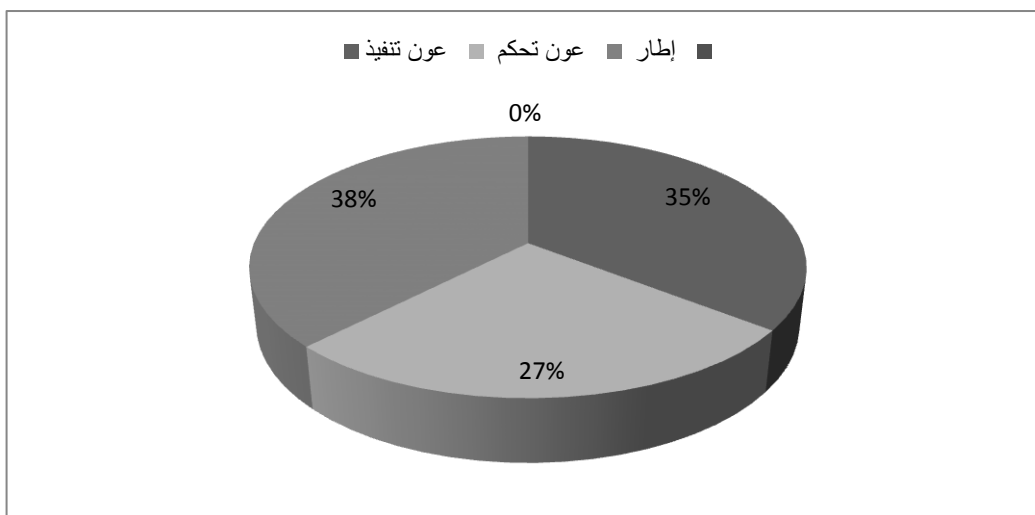


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXCEL.

06-توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي:

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة المرتفعة هم من فئة المنفذين حيث تقدر ب 38%، تليه نسبة الإطارات 35% والنسبة الأخيرة تعود لفئة لأعوان التحكم وتقدر ب 27%. هذا الارتفاع في نسبة المنفذين يعود لطبيعة المهام التي تقوم بها هذه الفئة في الفرع التجاري لمؤسسة نפטال، هذا الأخير الذي يتطلب عدد كبير من المنفذين.

الشكل رقم (3-9): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج EXCEL.

ثانيا: اختبار أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وهو اختبار هام حيث يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح) حيث هناك نوعين من الطرق الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

- أ. الاختبارات المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
- ب. الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي.

01- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروفسيمرنوف Kolmogorov-Smirnov)

لاختبار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير معلمية.

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار فرضية العدم الخاضعة للاختبار أي أنها غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

✓ قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال (Sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (3-3): يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان	
Sig	القيمة الاحصائية للاختبار		
0.200*	0.085	01	المحور الأول: مساهمة الاستثمار في
0.200*	0.066	02	العنصر البشري عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين.
0.200*	0.075		المحور الثاني: مدى تطابق البرامج التكوينية الدقيقة مع التطورات التكنولوجية واحتياجات العمال في المؤسسة
0.176	0.116	01	المحور الثالث: البرامج التكوينية الفعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة
0.115	0.184	02	مدى أهمية البرامج التكوينية الفعالة
0.190	0.123	03	رد فعل المتكويين
			تقييم الأداء
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS			

ومن خلال الجدول رقم أعلاه نجد أن مستوى الدلالة Sig أكبر من (0.05) لكل محور، مما يدل على إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي.

02- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، نلخصها فيما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي: وهو توسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).
- 3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون لنتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات وال فقرات لصالح الأقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

4- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

5- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان والمقابلة

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات استبيان الدراسة.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول مساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين.
أ. واقع التكوين في المؤسسة:

السؤال 01- هل سبق لك أن استفدت من التكوين خلال فترة خدمتك للمؤسسة؟ وكم كانت عدد الدورات؟

الجدول رقم (3-4): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 01 و 02 من المحور الأول

%		التكرارات		الإجابات	
47.6	84.1	39	69	مرة	نعم
21.9		18		مرتين	
14.6		12		أكثر من مرتين	
15.9		13		لا	
100.00		82		المجموع	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معشم المستجوبين حول إجاباتهم على السؤال " سبق لك أن استفدت من التكوين خلال فترة خدمتك للمؤسسة؟" سبق لهم و إن استفدو من دورات تكوينية في إطار مهنتهم من طرف المؤسسة أي بنسبة 84.10% وإن الدورات التكوينية متفاوتة فيما بينهم، فمنهم من استفادة مرة واحدة وهذا بنسبة 47.60% وهناك من استفادة مرتين بنسبة 21.90% أو أكثر من مرتين وهذا بنسبة 14.60%.

غير أن هناك نسبة بلغت 15.90% لم تستفد من التكوين.

ونستنتج أن هناك فئة كبيرة من العمال استفادوا من عملية التكوين من طرف مؤسسة نפטال NPTAL

السؤال 03 - هل مدة التكوين كانت؟

الجدول رقم (3-5): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	%
كافية	25	30.5
كافية إلى حد ما	28	34.1
غير كافية	16	19.5
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وإن استفادوا من دورات التكوين في إطار مهنتهم فإن نسبة 34.10% منهم يؤكدون على هذه الدورات كانت كافية إلى حد ما، ونسبة 30.50% يؤكدون أنها كانت كافية، في حين أن نسبة 19.60% منهم أجابوا بأنها غير كافية.

ونستنتج أن هناك فئة كبيرة من العمال مما استفادوا من دورات التكوين يؤكدون أنها كافية وهذا راجع إلى اكتسابهم لمهارات ومعارف جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وتزويد من خبرتهم وكفايتهم في العمل بمؤسسة نפטال NAFTAL .

السؤال 04- هل كان التدريب داخل المؤسسة أم خارج المؤسسة او معا؟

الجدول رقم (3-6): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 04 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	%
داخل المؤسسة	37	45.1
خارج المؤسسة	21	25.6
معا	11	13.4
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وأن استفادوا من دورات التكوين في إطار مهنتهم عدد كبير بنسبة 45.10% يؤكدون على هذه الدورات كانت معظمها داخل المؤسسة، ونسبة 25.60% فإنهم تلقوا التكوين خارج المؤسسة، نسبة 13.40% داخل وخارج المؤسسة.

ونستنتج أن مؤسسة نפטال NAFTAL خلال تنظيمها للدورات التكوين للعمال والموظفين فإن هذه الدورات تكون معظمها داخل المؤسسة، وهذا راجع لوجود مكونين في مؤسسة، غير أن المؤسسة لا تستغني عن دورات التكوين خارج المؤسسة وهذا راجع لثقافة المؤسسة واهتمامها بعمالها من أجل ضمان تكوين جيد لهم واستفادتهم من مهارات خارجية لها علاقة بوظائف المؤسسة.

السؤال 05- ما هو سبب تلقىكم هذا التكوين؟

الجدول رقم (3-7): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 05 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	%
موظف جديد	8	9.8
تحسين الأداء	39	47.5
ترقية	22	26.8
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وأن استفادوا من دورات التكوين يؤكدون وبنسبة 47.50% على أن هذه الدورات كان هدفها تحسين أدائهم، كما أن نسبة 26.80% يؤكدون أن هذه الدورات كانت في إطار ترقيته إلى رتبة أعلى أو منصب عالي بالمؤسسة، وإن نسبة 9.80% كانت حسب طبيعة الدورة في إطار التربص بسبب أنه موظف جديد.

ونستنتج أن مؤسسة نפטال NAFTAL خلال تنظيمها للدورات التكوين للعمال والموظفين فإن هاته الدورات هدفها تحسين أدائهم.

السؤال 06- هل أماكن التكوين كانت مجهزة بالوسائل الملائمة للتحصيل الجيد؟

الجدول رقم (3-8): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 06 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	%
دون إجابة	3	3.7
نعم	45	54.8
لا	21	25.6
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وأن استفادوا من دورات التكوين يؤكدون وبنسبة 54.80% أن هذه الأماكن كانت مجهزة بالوسائل اللازمة والملائمة للتحصيل الجيد، غير أن نسبة 25.60% ترى عكس ذلك.

ونستنتج أن مؤسسة نפטال NAFTAL خلال تنظيمها للدورات التكوين للعامل والموظفين فإن معظم هته دورات تكون مجهزة بالوسائل اللازمة وملائمة للتحصيل الجيد.

وبصفة عامة: من خلال عرض تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة بواقع التكوين فيمؤسسة نפטال NAFTال فإننا نلخصها كما يلي:

الجدول رقم (3-9): ملخص إجابات أفراد العينة على واقع التكوين في المؤسسة

السؤال	البديل أكثر تكرر	%
السؤال 01- هل سبق لك أن إستفدت من تكوين خلال فترة خدمتك للمؤسسة؟	نعم	84.10
02- وكم كانت عدد الدورات؟	مرة	47.60
السؤال 03- هل مدة التكوين كانت؟	كافية إلى حد ما	34.10
سؤال 04- هل كان التدريب داخل المؤسسة أم خارج المؤسسة او معا؟	داخل المؤسسة	45.10
السؤال 05- ما هو سبب تلقكم هذا التكوين؟	تحسين الأداء	47.50
السؤال 06- هل أماكن التكوين كانت مجهزة بالوسائل الملائمة للتحصيل الجيد؟	نعم	54.80

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن واقع التكوين بمؤسسة نפטال NAFTال وخلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمؤسسة فإنها وحسب آراء وجهة نظر أفراد العينة تراعي ما يلي:

- 1) الحرص على أن يستفيد جل العاملين من الدورات التكوينية.
 - 2) الحرص على أن تكون الدورة التكوينية جد مفيدة للعاملين بالمؤسسة.
 - 3) تقوم إدارة المؤسسة بتحديد المكان المناسب للدورة حتي يناسب المتكويين ويستفيدوا أكثر التكوين.
 - 4) محتوى البرنامج التكويني يتناسب مع احتياجات العاملين خاصة إذا كان هناك برامج وأجهزة جديدة.
 - 5) المتكويين الذين خضعوا لدورات التكوين كانت تتناسب مع المهارات التي يسعون لتحقيقها.
 - 6) تحرص إدارة المؤسسة على تكوين الموظفين الجدد لتحسين معارفهم وترسيخهم في رتبهم الأصلية.
 - 7) تحرص إدارة المؤسسة على أن تكون الغاية من برمجة دورات التكوين هي تحسين الأداء.
 - 8) حسب آراء المستجوبين فإنه تحقق هدف إدارة المؤسسة بشكل كبير من إقامة الدورات التكوينية وهو أن التكوين ينعكس إيجابا على تحسين أدائهم.
- ب. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أثر التكوين على أداء المتكويين:

نحاول معرفة الآراء واتجاهات افراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي، والذي يعبر من خلاله عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة)، لكل عبارة من عبارات محور ضمن خمس (05) درجات كما يلي:

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

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- متوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غ.م.تماما)) // عدد المستويات المتوفرة أو الدرجات الموافقة، حيث حددنا ثلاث مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع).

إن طول الفئة باستخدام المدى حيث: $3/(1-5) = 1.333$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

من 1 إلى 2.333	من 2.333 إلى 3.666	من 3.666 إلى 5
منخفض	متوسط	مرتفع
أقل من 46.66%	من 46.66% إلى 73.32%	أكثر من 73.32%
س=46.66%		
5-----100%		
س-----2.333		

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في الحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول أثر التكوين على أداء المتكويين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة على العبارة
7.	تساعدك الدورات التكوينية على القيام بالعمل بتحكم	4.06	0.761	81.40	مرتفعة
8.	تفيدك الدورات التكوينية على تفادي الحوادث في العمل	4.16	0.725	83.40	مرتفعة
9.	يسمح لك التكوين بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ولإمكانيات	4.16	0.647	83.40	مرتفعة
10.	تؤهلك الدورات التكوينية للعمل في مواقع وأدوار ووظائف متعددة	3.89	0.849	78.10	مرتفعة
11.	يسمح لك التكوين باكتساب مهارات تمكنك من تقديم خدمات متميزة للآخرين	3.94	0.928	78.90	مرتفعة
12.	الدورات التكوينية تتيح تبادل الخبرات والمعارف بين المتكويين	4.11	0.807	82.40	مرتفعة
13.	للتكوين دور كبير في تعريف للعاملين بمهام عملهم بوضوح	4.09	0.869	81.90	مرتفعة
14.	استمرارية الدورات التكوينية لها دور في مساندة المستجديات التي تخص مهنتك	3.98	0.889	79.80	مرتفعة

مرتفعة	80.20	0.881	4.00	يساهم التكوين بشكل كبير في تطوير إمكانيات العمال	15.
مرتفعة	83.00	0.806	4.14	يساهم التكوين في التقليل من الأخطاء وتحسين نوعية عملك	16.
مرتفعة	81.00	0.605	4.052	مستوى أثر التكوين على المتكويين	
		23	2		

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

العبارة رقم 9: احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.17 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.647، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 9 أي: "يسمح لك التكوين بالاستغلال الأمثل لإمكانيات العمل" وهذا بنسبة 83.40% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 8: احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.16 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.725، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 8 أي: "تفيدك الدورات التكوينية على تفادي الحوادث في العمل" وهذا بنسبة 83.40% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 16: احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.14 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.806، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 16 أي: "يساهم التكوين في التقليل من الأخطاء وتحسين نوعية عملك" وهذا بنسبة 83.00% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 12: احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.16 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.807، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 12 أي: "الدورات التكوينية تتيح تبادل الخبرات والمعارف بين المتكويين" وهذا بنسبة 82.40% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 13: احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.09 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.869، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 13 أي: "للتكوين دور كبير في تعريف العاملين بمهام عملهم بوضوح أكثر" وهذا بنسبة 81.90% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 7: احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.06 وبالانحراف المعياري بلغ 0.761، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 7 أي: "تساعدك الدورات التكوينية على القيام بالعمل بتحكم" وهذا بنسبة 81.40% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 15: احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.00 وبالانحراف المعياري بلغ 0.881، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 15 أي: "يساهم التكوين بشكل كبير في تطوير إمكانيات العمال" وهذا بنسبة 80.20% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 14: احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.98 وبالانحراف المعياري بلغ 0.881، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 14 أي: "استمرارية الدورات التكوينية لها دور في مسايرة المستجدات التي تخص مهنتك" وهذا بنسبة 80.20% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 11: احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.94 وبالانحراف المعياري بلغ 0.928، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 11 أي: "يسمح لك التكوين باكتساب مهارات يمكنك من تقديم خدمات متميز" وهذا بنسبة 78.90% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 10: احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.89 وبالانحراف المعياري بلغ 0.849، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 10 أي: "تؤهلك الدورات التكوينية للعمل في مواقع وأدوار ووظائف متعددة" وهذا بنسبة 78.10% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بأثر التكوين على أداء المتكويين: بلغ 4.0522 وهو ضمن مجال متوسط (من 3.666 إلى 5 درجات)، أي ان اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن درجة أثر التكوين على أداء المتكويين بمؤسسة نפטال NFTAL هي بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 81.00%.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثاني مدى تطابق البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة.

جدول رقم (3-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثاني مدى تطابق البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة على العبارة
17.	يراعي البرنامج التكويني التخصصات المختلفة للمتكورين	3.92	0.816	78.40	مرتفعة
18.	توجد خطط تكوينية سنوية لتكوين العاملين	3.43	0.963	68.80	مرتفعة
19.	يساهم محتوى البرنامج التكويني في تحسين فهمك لعملك	3.95	0.823	79.00	مرتفعة
20.	يتم تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق	3.73	0.895	74.60	مرتفعة
21.	تتلائم البرامج التكوينية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك	3.81	0.818	76.20	مرتفعة
22.	يتم تصميم البرامج التكوينية وفقا لاحتياجات العاملين	3.80	0.953	76.00	مرتفعة
23.	يتم تصميم البرامج التكوينية مع مراعاة التطورات التكنولوجية	3.56	0.923	71.20	مرتفعة
	مستوى مدى تطابق البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة.	3.7567	0.64640	75.13	مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

العبارة رقم 19: احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.95 وبانحراف المعياري بلغ 0.823، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 19 أي: "يساهم محتوى البرنامج التكويني في تحسين فهمك لعملك" وهذا بنسبة 79.00% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 17: احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.82 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.816، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 17 أي: "يراعي البرنامج التكويني التخصصات المختلفة للمتكورين" وهذا بنسبة 78.40% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 21: احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.81 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.818، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 21 أي: "تلائم البرامج التكوينية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك" وهذا بنسبة 76.20% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 22: احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.80 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.953، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 22 أي: "يتم تصميم البرامج التكوينية وفقاً لاحتياجات العاملين" وهذا بنسبة 76.00% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 20: احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.73 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.895، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 20 أي: "يتم تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق" وهذا بنسبة 74.60% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 23: احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.56 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.923، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 23 أي: "يتم تصميم البرامج التكوينية مع مراعاة التطورات التكنولوجية" وهذا بنسبة 71.20% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 18: احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.43 وبالاتحراف المعياري بلغ 0.963، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 18 أي: "توجد خطط تكوينية سنوية لتكوين العاملين" وهذا بنسبة 68.80% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة ب توافق البرامج التكوينية: بلغ 3.7567 وهو ضمن مجال متوسط (من 3.666 إلى 5 درجات)، أي ان اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن درجة تطابق البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في مؤسسة نפטال NAFTAL هي بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75.13%.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المحور الثالث: البرامج التكوينية الفعالة تؤدي إلى تطوير

مستوى الكفاءات في المؤسسة

أ. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية البرامج التكوينية الفعالة

جدول رقم (3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية البرامج التكوينية
الفعالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة على العبارة
24.	يتم مقارنة أداء العاملين قبل التكوين وبعده لمعرفة مدى فعالية البرامج التكوينية	3.47	1.113	69.40	مرتفعة
25.	يتم تقييم فعالية البرامج التكوينية بوضع اختبارات للمتكونين	4.01	0.768	80.20	مرتفعة
26.	يتم وضع محتوى البرنامج التكويني مطابق للأهداف المسطرة	3.44	1.152	68.80	مرتفعة
27.	يتم الاستعانة بمكونين مؤهلين ببناء على نوعية البرنامج التكويني لتحقيق النتائج المرجوة	3.94	0.928	78.80	مرتفعة
28.	البرامج التكوينية وسيلة لإعداد وتأهيل عنصر بشري ذو كفاءة	4.13	0.838	82.60	مرتفعة
	مستوى مدى أهمية البرامج التكوينية الفعالة	3.8488	0.6729	76.98	مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

العبارة رقم 28: احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.13 وبانحراف المعياري بلغ 0.838، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 28 أي: "البرامج التكوينية وسيلة لإعداد وتأهيل عنصر بشري ذو كفاءة" وهذا بنسبة 82.60% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 25: احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 4.01 وبانحراف المعياري بلغ 0.768، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 25 أي: "يتم تقييم فعالية البرامج التكوينية بوضع اختبارات للمتكونين" وهذا بنسبة 80.20% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 27: احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.94 وبانحراف المعياري بلغ 0.928، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 27 أي: "يتم الاستعانة

بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني لتحقيق النتائج المرجوة" وهذا بنسبة 78.80% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 24: احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.47 وبالانحراف المعياري بلغ 1.113، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 19 أي: "يتم مقارنة أداء العاملين قبل التكوين وبعده لمعرفة مدى فعالية البرامج التكوينية" وهذا بنسبة 69.40% حسب وجهة نظرهم.

العبارة رقم 26: احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3.44 وبالانحراف المعياري بلغ 1.152، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 26 أي: "يساهم محتوى البرنامج التكويني في تحسين فهمك لعملك" وهذا بنسبة 68.80% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة ب مدى أهمية البرامج التكوينية الفعالة: بلغ 3.8488 وهو ضمن مجال متوسط (من 3.666 إلى 5 درجات)، أي ان اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن درجة مدى أهمية البرامج التكوينية الفعالة في مؤسسة نפטال NAFTAL هي بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 76.98%.

ب. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول رد فعل المتكويين

السؤال 29: هل ترى أن التكوين الذي قمت به كان؟

الجدول رقم (3-13): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 29 من المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%
مناسب جدا لمنصبك	20	24.3
مناسب لمنصبك	34	41.5
مناسب نوعا ما لمنصبك	13	15.9
غير مناسب لمنصبك	2	2.4
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم أن استفادوا من دورات تكوينية يؤكدون وينسبة 41.50% على أن هاته الدورات كانت مناسبة لمنصبهم، تليها نسبة 24.30% من المستفيدين من التكوين والذين يؤكدون أنه كان مناسباً جداً لمنصبهم، أما فيما يخص الدورات التكوينية التي يعتبرها المستفدون مناسبة نوعاً ما لمنصبهم فهي تمثل نسبة 15.90%، أما أقل المستفيدين من التكوين فهم يعتبرونه غير مناسب لمنصبهم وتقدر نسبتهم 02.40%.

وفيما يخص الفئة الغير معنية من الإجابة ويتعلق الأمر بفئة العاملين الغير مستفيدين من التكوين فتقدر ب 15.90%.

وعليه يمكننا القول أن الفرع التجاري لمؤسسة NAFTAL يحرص من خلال تنظيمه لدورات تكوين العمال على أن تكون الدورات التكوينية مناسبة لمناصب عمالها، وهذا بغية تحقيق أهداف المتدربين من جهة، وأهداف الفرع من جهة أخرى.

السؤال 30: هل ترى أن بعد التكوين قد اكتسبت معارف ومهارات جديدة؟

السؤال 31: هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟

الجدول رقم (3-13): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 30 و 31 من المحور الثالث

الإجابات		التكرارات		%	
دون إجابة		2		2.4	
نعم	نعم	45	62	75.6	54.9
	لا	17			
لا		5		6.1	
غير معني بالإجابة		13		15.9	
المجموع		82		100.00	

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتجلى لنا أن النسبة الساحقة للعمال المستفيدين من التكوين يرون أنهم قد تمكنوا من اكتساب معارف ومهارات جديدة وتقدر نسبتهم 75.60% ويعتبرون أن هذه المعارف والمهارات كافية لأداء معارفهم بنجاح بنسبة 54.90%، وأما الذين يعتبرون ان هذه المعارف والمهارات غير كافية لأداء عملهم بنجاح فنسبتهم 20.70%، أما نسبة 06.10% فتعود للعاملين الذين يرون أنهم لم يتمكنوا من اكتساب المهارات والمعارف. وفيما يتعلق بالمستجوبين الغير معنيين بالإجابة فتقدر نسبتهم 15.90%، واحتل المستجوبون الذين لم تكن لهم إجابة النسبة الأقل ب 02.40%.

نستنتج من الإجابات المتحصل عليها من الجدول أن التكوين الذي يعتمده الفرع التجاري لمؤسسة نפטال NAFTAL قد انعكس إيجاباً على العاملين من خلال اكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة، هذه الأخيرة التي يعتبرها العاملين كافية من أجل أداء العمل بنجاح.

السؤال 32: حسب رأيك هل عملت برامج التكوين على..؟

الجدول رقم (3-14): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 32 من المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%
رفع مستوى أدائك مقارنة مع قدراتك	49	59.8
تغطية الجوانب التي تجهلها في تخصصك	20	24.3
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول تبين أن معظم المستفيدين من التكوين يرون أن برامج التكوين المقدمة لهم ساهمت في رفع مستوى أدائهم مقارنة مع قدراتهم حيث تقدر نسبتهم 59.80%، وأما بقية المستفيدين من برامج التكوين فيرون أنها ساهمت في تغطية الجوانب التي يجهلون في تخصصهم بنسبة 24.30%.

ومما سبق يمكننا القول أن مؤسسة نפטال NAFTAL تهدف إلى رفع مستوى أداء موارده البشرية بالدرجة الأولى ويعمل على تحقيق ذلك لما له من انعكاسات إيجابية على الفرد بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

ت. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء

السؤال 33: هل تطبقون ما تعلمتموه من خلال الدورات التكوينية في عملكم؟

الجدول رقم (3-15): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 33 من المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%
نعم	59	71.9
لا	10	12.2
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول معظم المستفيدين من الدورات التكوينية يطبقون ما تعلموه من خلالها في عمالهم ونسبتهم %71.90، أما نسبة %12.20 فتعود لعكس ذلك.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن معظم المتكويين يحرصون على تطبيق ما تعلموه من خلال الدورات التكوينية في ميدان العمل. ويعود هذا الحرص الشديد إلى مساعي الفرع التجاري لمؤسسة نפטال NAFTAL على ضرورة ذلك حتى يكون التكوين قد أدى دوره كما يجب.

السؤال 34: هل يقوم المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التكوين؟

الجدول رقم (3-16): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 34 من المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%
دون إجابة	02	02.4
نعم	22	26.9
لا	45	54.8
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول تبين أن أغلبية العمال المستفيدين من التكوين يصرحون بعدم قيام المسؤولين بمتابعة نشاطهم في الميدان بعد الانتهاء من التكوين يقدر بنسبة %54.80، أما نسبة %26.90 فتعود للفئة التي صرحت بعكس تصريح الفئة السابقة.

من هذه النتائج نلمس الضعف الذي يعاني منه الفرع التجاري لمؤسسة نפטال NAFTAL فيما يتعلق بعملية متابعة المشرفين والمسؤولين لمروؤسيهم الذين استفادوا من التكوين، وقد يعود ذلك إلى عدم الاهتمام الشديد بعملية متابعة المتكويين من قبل هؤلاء المسؤولين.

السؤال 35: حسب رأيك هل يسمح تقييم الأداء من معرفة نقاط القوة والضعف لديكم؟
الجدول رقم (3-17): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 35 من المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%
دون إجابة	02	02.4
نعم	57	69.5
لا	10	12.2
غير معني بالإجابة	13	15.9
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أن أغلبية المستجوبين يعتبرون أن تقييم الأداء يسمح م معرفة مختلف نقاط قوتهم وضعفهم بنسبة 69.50%، وعلى عكسهم نسبة 12.20% والتي تعود للمستجوبين الذين يرون أن عملية تقييم الأداء لا تساهم في معرفة نقاط قوتهم وضعفهم.

مما سبق نلمس الرؤية الإيجابية للمتكونين لعملية تقييم الأداء، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على وعي العاملين، والتي يتطلب الأمر من الفرع أخذ نظرة العاملين لهذه العملية والحرص على تجسيدها في الميدان.

السؤال 36: حسب رأيك هل يعد تقييم الأداء حافزا لتحسين أدائك وتطويره؟
الجدول رقم (3-17): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 36 من المحور الثالث

الإجابات	التكرارات	%
دون إجابة	01	01.2
نعم	66	80.5
لا	05	06.1
غير معني بالإجابة	10	12.2
المجموع	82	100.00

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أن الأغلبية الساحقة من المستجوبين يرون أن تقييم الأداء يعد حافزا لتحسين أدائهم وتطويره وتقدر نسبتهم بـ 80.50%، أما الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر بـ 06.10% وهي نسبة جد منخفضة.

من خلال الجدول يمكننا القول أن الفرع التجاري لمؤسسة نפטال NAFTAL يزخر بيد عاملة شديدة الاهتمام بتقييم الأداء من حيث اعتبارها أنه يعد حافزا لتحسين أدائهم والمساهمة في تطويره. وبالتالي على المؤسسة أخذ وجهتهم بعين الاعتبار كونها نظرة ايجابية من شأنها احداث التحسين والتطوير.

ثانيا: نتائج المقابلة

لقد كانت المقابلة التي أجريت مع السيد رئيس الموارد البشرية ذات فائدة، وأعطت نظرة عامة عن اهتمام المؤسسة بنشاط التكوين ضمن إستراتيجيتها المتبعة، ومن خلال أسئلة تم التوصل للنتائج التالية:

✓ بالنسبة للتساؤل حول نظرة فرع التجارى لمؤسسة نפטال هل هي أساس وغاية المؤسسة والثروة الأهم، والغرض من هذا السؤال هو معرفة المكانة التي توليها المؤسسة للعنصر البشري، وكان الجواب أن النظرة للعنصر البشري قد تغيرت عما كانت عليه في الماضي فقد أصبح أهم عنصر من عناصر الإنتاج ومصدر الفكر والإبداع ومصدر القيمة المضافة لذا يستوجب الاعتناء به وإعطائه الأهمية القصوى.

✓ أما فيما يخص السؤال عن أهم السبل المتبعة لضمان فعالية أداء الموارد البشرية وكسب ولائهم، فقد تم طرح هذا السؤال لمعرفة هل أنشطة التكوين وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة من مواردها البشرية وسبيل لكسب وفائها و ولائها، فكان الجواب أن من بين أهم العوامل التي يجب التفات فيها بجدية أنشطة التكوين والتنمية نظرا لآثار الايجابية الناتجة سواء معنوية أو مادية ومن مختلف الجوانب.

✓ وعن التساؤل المتعلق بالأهداف التي تحققها المؤسسة من تكوين الموارد البشرية، يأتي هذا التساؤل لمعرفة الأهداف المحققة سواء تعلم أشياء جديدة ليتم تطبيقها في واقع العمل، أو تحسين مستوى الأداء، التقليل من حوادث العمل، وكان الجواب أن من خلال أنشطة التكوين يتم إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية بما في ذلك توجيه أدائهم في خدمة الاهداف العامة للمؤسسة.

✓ بالنسبة للسؤال المتعلق بنظرة المؤسسة لنشاط التكوين لموارد البشرية هل هو تكلفة أم استثمار، وكان الهدف من هذا السؤال هو معرفة هل تكلفة نشاطات التكوين تمنع المؤسسة من برمجتها أو التقليل منها أو عكس ذلك، فكانت الإجابة بأن الإنفاق في مجال التكوين هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في المؤسسة، لأن عوائده مهمة جدا لكونها تتعلق بالعنصر البشري الذي يعتبر معيار يقاس به نجاح المنظمات.

✓ المراد من السؤال حول عدد المستفيدين من التكوين سنويا يتماشى مع حجم الفرع التجاري لمؤسسة نפטال، هل معرفة هل هناك قناعة من طرف المسؤولين عن حجم الأنشطة التكوينية المبرمجة وعدد

المستفيدين منها سنويا، وهل تلبى الاحتياجات المرجوة من طرف المؤسسة، وكانت الإجابة بأن هناك نقص ولم نبلغ بعد المستوى المطلوب وهذا راجع لعدة أسباب، غير أن هناك جهد كبير لتدارك هذا النقص.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج والتوصيات

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور نقوم باختبار صحة الفرضية نستخدم:

- ✓ اختبار (OneSample T test) للعينة الواحدة وهذا حول المتوسط الفرضي=3 والذي يمثل محايد في مقياس ديكرت الخماسي.
- ✓ وقاعدة الرفض والقبول الفرضية هي إذا كانت قيمة 't' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدول عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (68) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

اختبار الفرضية الأولى

- يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين، أي:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05
- الفرضية البديلة H_1 : يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05
- ✓ وقاعدة الرفض والقبول الفرضية هي إذا كانت قيمة 't' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدول عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (68) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

جدول رقم (3-18): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة اختبار	متوسط	الفرق عن	الانحراف	المتوسط	البيان
الفرضية 01	't' المحسوبة	متوسط الفرضي 3	المعياري	الحسابي	
(Sig)					
H1 H0					
قبول	0.000	15.427	0.95224	0.50523	3.9522
رفض					

نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الأول

قيمة 't' المجدولة: 1.998 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 68.

درجة الحرية = 69 - 1 = 68

69 تمثل العينة التي خضعت للتكوين من العينة الإجمالية المقدرة ب 82.

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن :

بلغت القيمة 't' المحسوبة 15.427 وهي أكبر من القيمة 't' الجدولية، مما يعني أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي 3)، ويزيد عنه بفارق بلغ 0.95224، أي أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية ويوافقون وبمستوى عالي على مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين.

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H1، يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الثانية

تتم الاستفادة من العملية التكوينية بتصميم برامج تكوينية تتطابق معالتطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة.

الفرضية الصفرية H0: لا تتطابق البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة H1: تتطابق البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية و كذا احتياجات الأفراد في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

✓ وقاعدة الرفض والقبول الفرضية هي إذا كانت قيمة 't' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' المجدول عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (68) فإننا نرفض H0 ونقبل H1.

جدول رقم (3-19): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن متوسط الفرضي 3	't' المحسوبة	(Sig)	نتيجة اختبار الفرضية 01
						H1 H0
نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الثاني	3.6567	0.54640	0.65672	9.838	0.000	قبول رفض

قيمة 't' المجدولة: 1.998 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 68.
 درجة الحرية = 69 - 1 = 68
 69 تمثل العينة التي خضعت للتكوين من العينة الإجمالية المقدرة ب 82.

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن :

بلغت القيمة 't' المحسوبة 9.838 وهي أكبر من القيمة 't' الجدولية، مما يعني أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي 3)، ويزيد عنه بفارق بلغ 0.65672، أي أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية ويوافقون وبمستوى عالي على أنه تتم الاستفادة من العملية التكوينية بتصميم برامج تكوينية تتطابق معالتطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة.

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H1، توافق البرامج التكوينية معالتطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الثالثة

كلما كانت البرامج التكوينية فعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة. أي:

الفرضية الصفرية H_0 : تمكن البرامج التكوينية فعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة H_1 : لا تمكن البرامج التكوينية فعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

✓ وقاعدة الرفض والقبول الفرضية هي إذا كانت قيمة 't' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدول عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (68) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

جدول رقم (3-20): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن متوسط الفرضي 3	't' المحسوبة	(Sig)	نتيجة اختبار الفرضية 01
نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الثالث	3.7488	0.57029	0.74876	10.747	0.000	قبول
قيمة 't' الجدولة: 1.998 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 68.						رفض
درجة الحرية = 69 - 1 = 68						
69 تمثل العينة التي خضعت للتكوين من العينة الإجمالية المقدر ب 82.						

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن :

بلغت القيمة 't' المحسوبة 10.747 وهي أكبر من القيمة 't' الجدولية، مما يعني أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي 3)، ويزيد عنه بفارق بلغ 0.57029، أي أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية ويوافقون وبمستوى عالي علأنه كلما كانت البرامج التكوينية فعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة .

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، تمكن البرامج التكوينية فعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

خلاصة الفصل

لقد تم الاعتماد في دراسة وتحليل موضوع الدراسة بالفرع التجاري لمؤسسة نפטال بالشراسة على كل من الاستبيان والمقابلة، حيث تم إجراء المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تتمحور حول مدى اهتمام المسؤولين بالتكوين وأهم سياسات التكوين المعتمدة، وفيما يخص الاستبيان فلقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتعلق المحور الأول مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين، وفيما يخص المحور الثاني فيتعلق مدى تنطابق البرامج التكوينية مع التطورات التكنولوجية وكذا احتياجات الأفراد في المؤسسة، وأما المحور الأخير فينص على أن البرامج التكوينية فعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة.

ومن خلال تحليلنا لدور البرامج التكوينية في تحسين الأداء، بالاعتماد على نتائج المقابلة والاستمارة، فإننا نسجل حالة الرضا، سواء بالنسبة للمسؤولين عن النتائج المحققة من نشاط التكوين فيما يتعلق بتحسين أداء الأفراد، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل. أو بالنسبة للأفراد في حد ذاتهم من خلال مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أدائهم وتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يتجلى اهتمام التسيير الحديث للموارد البشرية في ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتنميتها، حيث تم التحول من الاهتمام التقليدي لتسيير الموارد البشرية الذي كان يهتم في الأساس بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين، إلى مفهوم أكثر تطورا يتسع ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية المختلفة.

ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية في أي مؤسسة اقتصادية لها أهمية بالغة، نظرا لدورها الفعال في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي لا بد من الاهتمام بهذا المورد من أجل المساهمة في تنمية المعارف ومهاراته، وتحسين أدائه وتطوير كفاءته، ومن أبرز الأنشطة التي تساهم في تحقيق كل هذا هو نشاط التكوين، هذا الأخير الذي يعد من الوظائف الأساسية والمهمة لغدارة الموارد البشرية.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور برامج تكوين الموارد البشرية تحسين أو الرفع من أداءهم، ولقد توصلنا من خلال فصولها إلى مجموعة من النتائج، منها ما هي خاصة بالجانب النظري ومنها ما تتعلق بالجانب التطبيقي، كما عمدنا إلى تقديم بعض الاقتراحات التي نعتقد أن تكون مفيدة سواء بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة أو بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.

1- النتائج الدراسة:

- تعزز موقع إدارة الموارد البشرية ضمن التنظيم الإداري للمؤسسات، نظرا لتطور صلاحياتها والتنوع في الأدوار التي تمارسها، باعتبارها الوحدات الرئيسية المؤثرة، لأدوارها الإستراتيجية المساهمة في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- زيادة الاهتمام والعناية بالعنصر البشري، هذا الأخير الذي أصبح أحد أهم الموارد الذي يتطلب الأمر ادارته من كافة الجوانب، أكثر من إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة، أو أي أصل من أصولها.
- يعتبر التكوين نظام قائم بحد ذاته، يتشكل من مدخلات، عمليات ومخرجات.
- تمر عملية التكوين عبر ثلاثة مراحل أساسية وهي تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذها، وأخيرا تقييم التكوين.
- يهدف التكوين بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد.
- تهدف برامج التكوين بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذلك من خلال التركيز على الأهداف التكوينية ومنها تحسين الكفاءة.
- تكون العملية التكوينية ذات فعالية كبيرة إذا تم الاهتمام بجميع الخطوات التي تمر بها.

- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.
- يعتمد نجاح العملية التكوينية بشكل كبير على مدى نجاح البرنامج التكويني، هذا الأخير الذي يتطلب نجاحه المتابعة اليومية للبرنامج، وتوفير مكون كفو، أيضا خلق الرغبة لدى الأفراد، إلى جانب توفر المرونة في البرنامج التكويني.
- الغاية من عملية التقييم هي زيادة وتطوير فعالية البرامج التكوينية إضافة إلى تزويد المسؤولين بمعلومات دقيقة عن عملية التكوين التي تسعى لتطوير كفاءة وأداء العاملين.
- الاستثمار الأمثل في تكوين الموارد البشرية من أحسن سياسات تنمية الكفاءات الفردية.

اختبار الفرضيات

لقد كانت انطلاقتنا في معالجة هذا الموضوع من مجموعة من الفرضيات ومن خلال دراستنا للموضوع و الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال بالشراكة وبعد تحليل للآراء والاستجابات التي عرضت على العينة المأخوذة من المؤسسة واستنادا على النتائج السابقة نختبر الفرضيات على النحو الآتي:

- **الفرضية الأولى: والمتمثلة في الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين.**
فبعد تحليل إجابات عبارات المحور الأول من الاستبيان والذي ينقسم إلى جزئين يتضمن الجزء الأول مجموعة من الأسئلة نسعى من طرحها إلى معرفة واقع التكوين بمؤسسة نفضال وأما الجزء الثاني فأسئلته تتمحور حول أثر التكوين على أداء المتكويين. فلقد تم قبول هذه الفرضية.
- **الفرضية الثانية: تتم الاستفادة من العملية التكوينية بتصميم برامج تكوينية تتطابق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة والتطورات التكنولوجية.**
فبعد تحليل عبارات المحور الثاني من الاستبيان فلقد تم قبول هذه الفرضية.
- **الفرضية الثالثة: كلما كانت البرامج التكوينية فعالة أدى إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة.**
فبعد تحليل إجابات المحور الأول من الاستبيان فلقد تم قبول هذه الفرضية.

2- الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا إدراج بعض الاقتراحات ونذكر منها ما يلي:

- ضرورة اهتمام مؤسسة نפטال بتكوين مواردها البشرية كوسيلة لتطوير الكفاءات وتفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتها وتنميتها لرفع درجة ولائها للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وزيادة دوافعهم للعمل ما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- تكثيف أنشطة التكوين بالمؤسسة نظراً للنمو المعرفي وازدياد وتيرة التقدم التكنولوجي والبحث العلمي.
- بما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسة نظراً لدوره البالغ الأهمية في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية الاهتمام به بتكثيف البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين أدائه.
- ضرورة النظر إلى عملية التكوين على أنها عملية مستمرة ومتواصلة.
- يجب معرفة الفجوات في البرامج السابقة واختيار الأسلوب المناسب لسدها وتجنبها في المستقبل.
- بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الاحتياجات التكوينية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في أي الوقت .
- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- الحرص على تبني برامج تكوينية تلائم العمال وتتماشى مع التطورات التقنية الحديثة.
- توفير الوسائل والتجهيزات حديثة للقيام بالعملية التكوينية.
- منح الوقت الكافي للمتكونين من أجل الاستفادة أكثر من التكوين.

3- آفاق البحث

وفي الختام ووفقاً لما تم التطرق له تصورنا مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تبقى مفتوحة أمام الباحثين والتي يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلية حيث نقترح ما يلي:

(1) مكانة التكوين في إستراتيجية المؤسسة.

(2) دراسة وتحليل تكاليف التكوين و مردود ديتهها على المؤسسة.

(3) التكوين الإداري في عصر العولمة.

(4) مساهمة التكوين في تحقيق الولاء التنظيمي.

(5) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية تانيس سابقا، الابراهيمية، الإسكندرية، 2004.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، 1998.
3. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
4. أحمد محمد عبد الله: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، طرابلس، 2002.
5. أشوك شاند، ترجمة عبد الحكيم خزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع 2002
6. بربز، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
7. بن نمشة، سعيد بن عبيد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه (غير المنشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2007.
8. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، 2003.
9. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي، دراسة النهضة العربية لبنان، 2002.
10. حورية طبة ونواعم عباسي: اتجاهات المعلمين والأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
11. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2003.
12. الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة بغداد، العراق، 2004.
13. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (مفهوم وأساليب قياس والنماذج)، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2004.
14. درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في بيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان الأردن، 2003.
15. الدروبي سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عارف الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
16. ريبيدي ملود، معلم محمد، أثر تحسين أداء العمال، مذكرة نهاية التريص لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، سنة 2009.
17. الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2004.

18. رواية محمد محسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1994.
19. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
20. سامية ارلنتي خليفة "دور التدريب في تطوير الموارد البشرية" مذكرة لنيل شهادة ليسانس فرع التسيير، جوان، 2001.
21. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
22. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 1999.
23. شريف رضا، استجابات الإطارات لنتائج تقييم أدائهم المهني، رسالة ماجستير، علم النفس، جامعة الجزائر، 2002/2001.
24. الشماع خليل محمد حسين، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
25. الشمري، انتظار احمد جاسم، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، سوريا، 2002.
26. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد منشورات الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.
27. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية مصر 1999. 2000.
28. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
29. طه طارق، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، 2000، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر.
30. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت دار النهضة، 1983.
31. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الازهر، 2007.
32. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
33. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دراسة علمية عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
34. عبد الفتاح دياب حسن، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل -شركة البراءة للتوزيع مصر 1997.
35. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
36. عبد الملك من هودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر.

37. عبد المنعم، إدارة الأفراد، القاهرة سنة 1983.
38. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة القاهرة 1997.
39. عمر وغنايم، وعلي الشرقاوي، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبيروت، 1984.
40. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008.
41. كرل بليز جراهام، إدارة المنشآت العامة، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
42. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2000.
43. لا ندري فرانك جي، وجيمس الفر، قياس أداء العمل، أساليب والنظرية التطبيقية، ترجمة رحي محمد الحسن مطابع معهد الإدارة الرياض، 1987.
44. محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة 1993
45. محمد ماهر الصواف، تقويم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 76، الرياض، 1992.
46. محمد مسلم، مدخل الى النفس العمل، دم: قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
47. مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
48. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
49. المنظمة العربية للتنمية الإدارية جديدة في التنمية البشرية، عمان 1997 .
50. مؤيد سعيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت، 1992.
51. ناجر عبد النور "دور التكوين في تقنية قدرات الموارد البشرية" مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة ليسانس جامعة الجزائر .
52. نظيمي شحادة، محمد رسلان الجبوسي، محمد باشا، رياض الجليبي دار صفا ء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
53. هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.
54. يوسف بسام عبد الرحمن، أثر تقنية المعلومات والرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005.

الرسائل والمذكرات:

- 1- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز المنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005
- 2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010
- 3- الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، عدد 06: جامعة الجزائر، 2008
- 4- لؤي لطيف، دور التكوين في تقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الغندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون ، 2008
- 5- ميعاد حميد علي، نموذج المحاسبي لتقييم أداء الانتاجي للعاملين، مجلة بغداد، العدد 34، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2013

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Alazard, c et sepori, s, contrôle de gestion, manuel et application, paris, ed, donod, 2001,
2. Jaque soyer, fonction formation, édition d'organisation, 2émé edition, paris, 2001
3. Jean-mari edeketeke, guide de formation, de boeckewesmael, bruxelles 1988.
4. Jean-marie, peretti, dictionnaire des ressources humaines, paris, ed, vuibert, 2001
5. Robert le duff, encyclopédie de gestion et de management, paris, édition dolloz, 1999.
6. Romelearpiere, gestion des ressources humaines, Armand colin, paris, 1993.
7. Sekioulakhdar, gestion du personnel, Québec, les éditions d'organisation, 3émé édition, 1990
8. Sekiou et dautre, gestion des ressources humaines, 2éme édition de beock université, canada, 2001

قائمة الملاحق

المدرسة العليا للتجارة

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: دور برامج التكوين في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة وذلك لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في تخصص تنظيم وإدارة المؤسسات ولتحديد هدف الدراسة قام الباحث بإعداد هذا الاستبيان.

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان وذلك بما يتفق مع وجهة نظرك علما بأن هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بالسرية التامة.

شكرا لكم سلفا لحسن تعاونكم

البيانات العامة

يرجى التكرم ووضع علامة (x) في المكان المناسب:

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 25 سنة من 25-35 سنة

من 36-45 سنة أكثر من 46 سنة

الوضعية القانونية بالمؤسسة: دائم مؤقت

المستوى التعليمي: مستوى متوسط مستوى ثانوي إى جامعي

سنوات الخبرة: أقل من سنة من سنة إلى 5

من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المركز الوظيفي: عون تحكم عون تنفيذ إطار

محاور الدراسة

المحاور الأول: مساهمة العنصر البشري عن طريق التكوين في الرفع من مستوى أداء العاملين .

أ. واقع التكوين في المؤسسة

- 1- هل سبق لك أن استفدت من تكوين خلال فترة خدمتك للمؤسسة؟ نعم لا
- 2- إذا كانت الإجابة نعم كم كانت عدد الدورات ؟
مرة مرتين مرات أو أكثر
- 3- هل مدة التكوين كانت؟
كافية كافية إلى حد ما غير كافية
- 4- هل كان التكوين...؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- 5- ما هو سبب تلقبكم هذا التكوين؟
موظف جديد تحسين الأداء
- 6- هل أماكن التكوين كلنت مجهزة بالوسائل ملائمة ؟ نعم لا

ب. أثر التكوين على أداء العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	ساعدتك الدورات التكوينية على القيام بالعمل بتحكم					
8	تفيدكالدورات التكوينية على تفادي الحوادث في العمل					
9	يسمح لك التكوين بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و للإمكانيات					
10	تؤهلك الدورات التدريبية للعمل في مواقع وأدوار ووظائف متعددة					
11	الدورات التكوينية تتيح تبادل الخبرات والمعارف بين المتكولين					
12	للتكوين دور مهم في تعريف العاملين بمهام عملهم بشكل واضح					
13	يسمح لك التكوين باكتساب مهارات تمكنك من تقييم خدمات متميزة					
14	استمرارية الدورات التكوينية لها دور كبير في مسايرة المستجدات التي تخص مهنتك					
15	يساهم التكوين بشكل كبير في تطوير					
16	يساهم التكوين في التقليل من الأخطاء ونحسين نوعية عملك					

المحور الثاني:مدى تطابق البرامج التكوينية الدقيقة مع التطورات التكنولوجية واحتياجات العمال في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	توجد خطط تكوينية سنوية لتكوين العاملين					
18	يراعي البرنامج التكويني التخصصات المختلفة للمتكونين					
19	يتم تحديد احتياجات العمال التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق					
20	يتم تصميم البرامج التكوينية وفقا لاحتياجات العاملين					
21	يتم تصميم البرامج التكوينية مع مراعاة التطورات التكنولوجية					
22	تتلائم البرامج التكوينية مع الاحتياجات الفعلية للوظيفتك					
23	ساهم البرنامج التكويني في تحسين فهمك لعملك					

المحور الثالث : البرامج التكوينية الفعالة تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءة الأفراد في المؤسسة

أ. أهمية البرامج التكوينية الفعالة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	يتم مقارنة أداء العاملين قبل التكوين و بعده لمعرفة فعالية البرامج التكوينية.					
25	يتم تقييم فعالية الدورات التكوينية بصورة دورية وبوضع اختبارات للمتكونين .					
26	يتم وضع محتوى البرنامج التكويني مطابق للأهداف المسطرة					
27	البرامج التكوينية وسيلة لإعداد وتأهيل عنصر بشري ذو كفاءة					
28	يتم الاستعانة بمكونين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التكويني لتحقيق النتائج المرجوة					

ب. انطباع المتكونين

29. هل ترى أن التكوين الذي قمت به كان: مناسب لمنصبك مناسب نوعا ما

غير مناسب لمنصبك

30. هل ترى أن بعد التكوين قد اكتسبت معارف ومهارات جديدة؟ نعم لا

31. إذا كان الجواب ب نعم هل المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عمالك بنجاح ؟ نعم لا

32. حسب رأيك هل عملت برامج التكوين على : رفع مستوى أدائك مقارنة مع قدراتك

تغطية الجوانب التي تجهلها في تخصصك

ج. تقييم الأداء

الرقم	العبارات	نعم	لا
33	هل تطبقون ما تعلمتموه من خلال الدورات التكوينية في عملكم؟		
34	هل يقوم المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التكوين؟		
35	حسب رأيك هل يسمح تقييم الأداء من معرفة نقاط القوة والضعف لديك ؟		
36	حسب رأيك هل يبعد تقييم الأداء حافز لتحسين أدائك وتطويره؟		

شكرا لكم لحسن تعاونكم

أسئلة المقابلة

- 1- ماهي نظنكمتجاة الموارد البشرية؟ هل هس أساس وغاية المؤسسة في تحقيق أهدافها وهل هي الثروة الأهم؟
- 2- ما هي أهم السبل المتبعة في المؤسسة لضمان فعالية أداء الموارد البشرية وكسب ولائها؟
- 3- ماهي الأهداف التي تحققها المؤسسة من التكوين وتنمية الموارد البشرية مع تطور المعرفة والتكنولوجيا؟
- 4- هل ترون أن تكوين الموارد البشرية تكلفة أم استثمار في المؤسسة؟
- 5- هل عدد المستفيدين من التكوين سنويا يتماشى مع حجم الفرع التجاري لمؤسسة نفضال ؟