الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

– جامعة المسيلة–

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة

–نموذجا–

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

اعداد الطالبة:

بن علية زبيدة

تحت اشراف:

عمرون مفتاح

السنة الجامعية 2013–2014

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم والشكر له على توفيقه ونعمه من قبل و من

بعد

الصلاة والسلام على معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم و بعد

يسعدنا ان نتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير وعظيم الامتنان لراعي هذه الثمرة والمشرف

عليها عمرون مفتاح كما نخص بالشكر و التقدير اساتذتنا الافاضل لما قدموه لنا من معرفة وقيم , دون ان ننسى العائلة على دعمها المعنوي و تحفيزاتها المستمرة , كما لا يفوتنا ان نشكر كل من كان لنا عونا في هذا العمل وفي الختام نتقدم بالشكر الى مؤسسة تيندال و كل عمالها و موظفيها الذين سهلوا لنا العمل الميداني و الشكر موصول الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

فهرس الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	102
02	توزيع المبحوثين حسب السن	103
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	104
04	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	105
05	توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	105
06	توزيع المبحوثين حول التكوين ان كان داخل او خارج المؤسسة	106
07	توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين	106
08	توزيع المبحوثين حسب اسباب سوء الاداء الوظيفي للعامل في المؤسسة	107
09	توزيع المبحوثين حسب الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل	107
10	توزيع المبحوثين حسب الاسلوب التكويني الذي تم حسب الرتبة	109
11	توزيع المبحوثين حسب عدد دورات تكوين العمال	109
12	توزيع المبحوثين حسب التنويع في اساليب التكوين في كل دورة	110
13	توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة التكوين في تنمية وتطوير المهارات والمعارف	110
14	توزيع المبحوثين حسب ما مدى مساهمة التكوين في تنمية وتطوير المهارات والمعارف	111
15	توزيع المبحوثين حسب ما اذا كان برنامج التكوين دور في تعديل السلوك	111
16	توزيع المبحوثين حسب المعارف المكتسبة في التكوين	112
17	توزيع المبحوثين حسب الهدف من التكوين	112

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

18	توزيع المبحوثين حسب كيفية تغيير طريقة العمل بعد التكوين	113
19	توزيع المبحوثين من خلال التكوين اكتشاف اشياء جديدة	113
20	توزيع المبحوثين حسب موافقت التكوين للعمل الحالي	113
21	توزيع المبحوثين حسب ما اذا كانت هناك ترقية بعد التكوين	114
22	توزيع المبحوثين حسب مدى الاستفادة من التكوين	114
23	توزيع المبحوثين حسب المشاركة في التكوين	115
24	توزيع المبحوثين ان التكوين قد يؤدي الى الرفع من الاداء	115
25	توزيع المبحوثين حسب توفير المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء احسن للعمل لكل عامل	116
26	توزيع المبحوثين حسب مدى توافق البرامج التكوينية	116

فهرس الأشكال

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاسباب و المؤشرات الداعية الى التكوين	33
02	تحديد الحاجات التكوينية	45
03	الاختيار والتعيين كمرحلة من مراحل تكوين الموارد البشرية.	80
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	95

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

فهرس الموضوعات

مقدمة

الفصل الاول : المقاربة النظرية للموضوع

1- الإشكالية.....**04**

2-فرضيات الدراسة 05

3- أسباب اختيار الموضوع.....**05**

4-اهمية الدراسة 06

5-اهداف الدراسة.....06

6- تحديد المفاهيم.....**06**

7- الدراسات السابقة.....**07**

8- النظريات.....**12**

الجانب النظري

الفصل الثاني:ماهية التكوين

تمهيد.....19

المبحث الاول ماهية التكوين.....**20**

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن التكوين داخل المؤسسة في الجزائر 20

المطلب الثاني : مفهوم التكوين.....**21**

المطلب الثالث: اهداف التكوين المهني في المؤسسة وتحديده.....**22**

اولا: دور المؤسسة.....23

ثانيا: تنظيم التكوين في المؤسسة.....23

ثالثا: تحسين المستوى.....23

رابعا: فترة التحول.....24

المطلب الرابع: تقنيات واجراءات التكوين في المؤسسة.....24

اولا: تقنيات التكوين في المؤسسة.....24

ثانيا: اجراءات التكوين في المؤسسة.....25

ثالثا: معايير تقييم نتائج المتكونين.....26

المبحث الثاني: أساليب التكوين وأساسيته.....**27**

المطلب الأول: الأساليب العلمية والتقنية **27**

المطلب الثاني :الطرق الإدارية.....**29**

المطلب الثالث :الأساليب الاجتماعية والنفسية **30**

المطلب الرابع : انواع التكوين.....**31**

المطلب الخامس :الأسباب والمؤشرات الداعية إلى التكوين **33**

المبحث الثالث: اهمية التكوين اهدافه محدداته ومجالاته **34**

المطلب الاول: اهمية التكوين.....34

المطلب الثاني: اهداف التكوين.....**35**

المطلب الثالث: مجالات التكوين.....**36**

المطلب الرابع: محددات التكوين.....**38**

المبحث الرابع: كيفية تصميم البرنامج التكوين.....**40**

المطلب الاول: الاحتياجات التكوينية.....**40**

المطلب الثاني: اساليب تحديد الاحتياجات التكوينية.....41

المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات التكوينية.....46

المطلب الرابع: تصميم وبناء برامج التكوين.....46

المبحث السادس: الخطة التكوينية.....50

المطلب الاول: تنفيذ البرنامج التكويني.....50

المطلب الثاني: تقييم العملية التكوينية.....51

الخلاصة 58

الفصل الثالث :ماهية الموارد البشرية

تمهيد 60

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....61

المطلب الاول: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية.....61

المطلب الثاني:ماهية الموارد البشرية.....64

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية.....64

المطلب الرابع: الموارد البشرية كنظام.....65

المطلب الخامس: سياسات تسيير الموارد البشرية.....66

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....68

المطلب الاول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية 71

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....73

المطلب الثالث : تخطيط الموارد البشرية.....74

المطلب الرابع: البحث والاستقطاب للموارد البشرية.....75

المطلب الخامس: الاختيار والتعيين للموارد البشرية.....78
المبحث الثالث:مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية.....81
المطلب الأول: مفهوم تقييم الموارد البشرية 81
المطلب الثاني: أهداف تقييم الموارد البشرية.....81
المطلب الثالث:تقييم الأداء.....82
المطلب الرابع: أهمية واهداف الموارد البشرية 84
المطلب الخامس: خصائص الموارد البشرية.....86
خلاصة الفصل 88

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة
تمهيد.....90
مجلات الدراسة 91
المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.....96
المنهج المتبع.....96
أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.....97
خلاصة.....99
الفصل الخامس:عرض النتائج و مناقشتها
تمهيد.....101
عرض وتحليل البيانات الميدانية 102
استنتاجات الفرضية الفرعية الاولى 118
استنتاجات الفرضية الفرعية الثانية 119
استنتاجات الفرضية الفرعية الثالثة.....120

خاتمة

الملاحق

مقدمة :

لقد انعكس التطور الهائل في مجال الاختراعات العلمية والتكنولوجية والذي يطلق عليه بثورة المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى المتغيرات العالمية السياسية والاقتصادية المتلاحقة على أسلوب أداء المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية (سلعية أو خدمية) لأنشطتها كما ادت الزيادة حدة المنافسة العالمية لتلك المنظمات وأضحى العنصر البشري الكفء والمدرب والمؤهل لاستعاب هذه التطورات والمتغيرات والسبب الرئيسي والأساسي في وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الانسان والوسيلة الاساسية والرئيسية لتحقيق اهداف المنظمات هو الانسان نفسه .

فالمنظمات وجدت لخدمة الانسان من خلال الانسان فربما هناك اتفاق شامل اليوم على العنصر البشري وهو العنصر الرئيسي في عمليات الانتاج والخدمات وهو اعلى الموارد التي تحتاج اليها الادارة وهو العنصر الذكي والمفكر وهو الوسيلة والغاية في العملية الانتاجية والخدمية واكثر من هذا فهو جوهر المنظمة وقلبها واحساسها.

ان تطور العناية بالعنصر البشري جعله يتغير من مرحلة الى اخرى فيما يخص المسميات التي تطلق على العاملين في الهيئة العامة العاملة والعمال الى الموظفين والقوى العاملة الى راس المال البشري بلغة الاقتصاديين والاصول البشرية بلغة المحاسبيين وراس المال الذكي المعرفي بلغة الاداريين.

وموضوع التكوين يعتبر من اكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الاداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسة .

فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات أي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الانتاجية له وللجهة التي يعمل بها او نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

فالمتوقع ان يحتل نشاط التكوين المهني دورا كبيرا في تاهيل اليد العملة وتكييفها مع مناصب العمل والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

وسنحاول الاجابة على بعض التساؤلات والاشكاليات من خلال هذه الدراسة حيث نتناول فصلين في الجانب النظري وفصلين في الدراسة الميدانية.

حيث تناولنا في الفصل الأول : موضوع الدراسة بدءا بطرح المشكلة ثم اهمية واهداف الدراسة و تحديد المفاهيم ثم عرض لاهم الدراسات السابقة و النظريات .

و خصصنا الفصل الثاني للتكوين حيث تناولنا ماهيته و أهدافه و أساليبه وسياسته .

و في الفصل الثالث تناولنا الموارد البشرية و تطورها التاريخي ,ماهيتها ووظائفها الرئيسية و التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

اما الفصل الرابع فتطرقنا فيه الى الدراسة الاستطلاعية و المنهجية المستخدمة في البحث, مجالات البحث , عينة البحث ثم عرض و تحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة من خلال مناقشة و تحليل الفرضية الاولى و يليه مناقشة وتحليل الفرضية الثانية ثم خاتمة موضوع الدراسة التي قمنا بها.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الفصل الأول

الفصل الاول

1- الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4-اهمية الدراسة

5-اهداف الدراسة.

6- تحديد المفاهيم.

7- الدراسات السابقة

8- النظريات

الإشكالية :

ان التطور السريع الذي تعيشه المجتمعات اوجب ان تكون هذه المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ،ذلك التغيير يتطلب تكييف مستمر مع معطيات العصر ،ولقد تعددت هذه المعطيات وتعددت مجالاتها كما انها احدثت تغييرات لا يمكن اغفال اثرها على المجتمع ومنه على الفرد، حيث ان سلوك هذا الفرد تغير تماشيا وتكيفا مع المعطيات الحديثة ،ويعتبر موضوع التكوين من اكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطويرا الاداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسة.

ويعتبر الفرد اهم العناصر التي ترتكز عليها المؤسسات للنهوض باقتصادها فهو من اهم عناصر الانتاج ،ولقد بات الاعتماد على العنصر البشري امرا حتميا ومؤكدا ،لهذا تزايد الاهتمام بالعنصر البشري لتجسيد الخطط والقيام بالمشاريع التي من شانها ضمان رقي المؤسسة وازدهارها ولن يأتي هذا الا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة ،وبالتالي فان نجاحها في تحقيق اهدافها وضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فالتكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ،والتي من خلالها يتم اكتساب العاملين المعارف والمؤهلات الضرورية لمزاولة العمل فهو يساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم فالتكوين هو وسيلة ادارية وفنية وعلمية وعملية ترفع بالأداء الانساني الى اقصى حد ممكن من الكفاءة ،الذي يحقق الاستخدام الامثل للموارد البشرية .

وللتكوين دوره في التحيز عن طريق امكانيات الترقية المتاحة ،كما تعد هذه الوسيلة تامينا و هذا التحجر يسبب تقدم المعرفة وضد عدم التكييف الناتج عن تطور الحرف والمهن ،كما انه يعتبر نشاطا ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاحا للنجاح ،وانطلاقا مما سبق قمنا بصياغة الاشكالية التي تبنى عليها الدراسة كالاتي:

ما هو الدور الذي يمكن ان يؤديه التكوين في تنمية المورد البشري ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

1) ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة؟
2) هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟
3) هل تؤدي البرامج التكوينية للرفع من اداء العامل؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية ايجابيا

الفرضية الجزئية الثانية:

يساهم التكوين في تنمية المورد البشري

الفرضية الجزئية الثالثة:

تؤدي البرامج التكوينية من الرفع من أداء العامل

أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة اسباب لاختيار دراسة هذه الظاهرة دون غيرها نجملها فيما يلي:

اسباب ذاتية:

ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص اذ يعتبر ذو صلة متبنة وقوية بتخصص تنمية الموارد البشرية .

رغبتنا في دراسة هذا الموضوع ومعرفة ما يدور في خبايا المؤسسة الجزائرية

اسباب موضوعية:

بما ان التكوين يعتبر هاما في تسيير الحياة العملية و كأداة من اجل تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة وحاجات الافراد من جهة اخرى فالمؤسسة بحاجة الى افراد مؤهلين يساعدونها على تحقيق اهدافها.

– امكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة والبحث والوصول الى نتائج ملموسة .

– التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية وتطوير المورد البشري.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

اهمية الدراسة:

ان اهمية أي دراسة ترجع الى الموضوع او الظاهرة التي سيتم تناولها أو دراستها , وأهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها وتأخذ هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التكوين وتقديمه بطريقة مبسطة وسهلة الاستيعاب ليكون في متناول القراء والباحثين ويشكل محورا وقاعدة ونظرية تسمح لهم بإنجاز دراسات اخرى مكملة بالإضافة الى أن التكوين عملية ضرورية لإعداد يد عاملة كفؤة ،كما تظهر أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف المؤسسات التي تطمح الى التميز والمنافسة وهي أكثر إلحاحا في المؤسسة وكذلك توضيح محتوى البرنامج التكويني ومدى توافقه واحتياجات المؤسسة.

أهداف الدراسة:

1- تهدف الدراسة الى الوقوف على الأهمية العملية التكوينية وتأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاعته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية .

2- اثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية .

3- تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الايجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزدهرة.

4- نهدف بالدراسة ايضا الى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول الى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

تحديد المفاهيم :

اولا :التكوين :

لغة: من الفعل كون أي شكل بمعنى اخرجه من العدم الى الوجود وهو يأتي بعدة معاني ،والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل ،بمعنى احداث سلسلة من التغييرات وفق نسق معين من اجل تغيير الحالة القائمة الى حالة متوقعة مسبقا.

ومصطلح التكوين الذي يقابله بالفرنسية (FAUKLE) حسب مجموعة من المعاجم مثل :فرانكية (formation) وميالازيه (MIALAZET) ولوج وندر (lockendre) مشتقة من كلمة format معناه اعطاء الشيء شكلا معينا .

والفعل كون يقابله بالفرنسية former اما في اللغة الانجليزية Training فيما معناه بالعربية "التدريب" .

يجدر الاشارة الى ان التشريع الجزائري و المغاربي عموما يستعمل مصطلح التكوين خلافا ككلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي[1] .

اصطلاحا :

التكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد العاملين بالمعلومات التي تكسبه مهارات في أداء او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات لما يزيد من كفاءته في اداء عمله الحالي او يعد لأداء اعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل ،فهذا التعريف يشير الى ان التكوين عبارة عن نشاط فعال ،الهدف منه جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها ان تزيد من كفاءة العامل في ادائه لعمله سواء في مهنته الحالية او اعداده لمهنة اخرى ذات مستوى عالي[2] .

كما ان التكوين يعرف بأنه حجر الزاوية في أي تنمية تهدف الى تحقيق ما يسمى بالتنمية ،كما ان استيعاب الايدي العاملة ،ووضع سياسة متكاملة في هذا السياق يتطلب بالضرورة وضع خرائط للتكوين ينشر فيها كل احتياجات الاقتصاد الوطني من مختلف المهارات[3].

انطلاقا من هذا التعريف فالتكوين يعتبر الركيزة الأساسية والهامة في تحقيق ما يسمى بالتنمية كما انه يوجد في التكوين خرائط وترتيبات هامة من شأنها ان تعمل على استيعاب الايدي العاملة من خلال تدريبها على مختلف المهارات قصد مباشرة التطورات وبالتالي الوصول الى الاهداف المسطرة.

ويرى جاري ديسلر :بان التكوين يشير الى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد او الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح ومن ثم فان التكوين قد يقصد به شرح كيفية قيام احد المكانين بوظيفة في تشغيله للآلة الجديدة او تعرف مندوب البيع الجديد كيفية قيام او اداء موظفيه وعقد مقالات التوظيف معهم .

1محمد سعيد أنور رمضان :إدارة الموارد البشرية,دار الجامعة الجديدة للنشر,الأزريطية,الأسكندرية,2003 ص183

2أياد محمود عبدالكريم,سعيد زياد المحياوي إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني ط1 المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين 2001 ص 157

3 علي غربي و احرون تنمية الموارد البشرية ,دار الطباعة للنشر والتوزيع ,عين مليلة الجزائر 2001 ص211

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

اما صالح حسن الداهري: فيعرفه بانه عملية هادفة تساعد على خلق عمال وافراد اكفاء على مستوى عالي من المهارة الذي ينعكس بدوره على ميادين العمل والانتاج وتطويرها الاقتصادي يحتاج العمال الى تدريب متواصل للتعرف على انواع المختلفة كل على صعيد عمله.

2-اعادة التكوين: او ما يعرف بالرسكلة تحدث عند انتقال الفرد الى وظيفة جديدة نظرا للظروف الهامة واحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة كما ان العملية تستهدف احيانا ترقية الافراد او ضرورة اتقانهم لفنيات جديدة ادخلت على طرق واساليب العمل[1]

3- التأهيل: يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكنهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الاصلي او اداء اية اعمال اخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية ويختلف التكوين عن التأهيل في كون الاول يتمركز جوهره حول الاداء بينما الثاني أي التأهيل حول عمليات التأقلم مع الاخرين في العمل[2].

4- الإعداد :يعرف التكوين السابق للتوظيف يستخدم في الكثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتكوين والتعليم وغير ذلك الا اننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف اضافة كما يبدا التكوين بعد انتهاء الاعداد بالنسبة للفرد[3].

أ)التمييز بين التكوين والتعليم :فالتعليم يختلف عن التكوين فالتكوين يهتم بتنمية قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله ،بينما يركز التعليم على تنمية المعارف والقدرات والتي لا ترتبط بعمل معين بالذات وانما تهدف الى تكوين الفرد بشكل عام .

ب)التمييز بين التكوين والتدريب :يمكن القول ان التدريب يعني اكساب الفرد مهارات محددة ذات علاقة بالأعمال اليدوية للعمال اما التكوين فيعني اكساب الاطارات في مختلف المستويات التنظيمية المهارات المتعلقة بمجالات معينة غير الاعمال اليدوية ،التحفيز ،الاتصال ،القيادة ،والتي تمكنهم خاصة من ادارة مرؤوسيهم بكفاءة ،العديد من الباحثين يستعملون المصطلحين بدل بعضهما دون تمييز ،وهناك عدة خطوات يجب ان تتبع لتصميم وتنفيذ برنامج جيد للتكوين

الدراسات السابقة:

[1] جمال برعي :التدريب والتنمية ،عالم الكتب ،ط1 ،القاهرة ،ص43.
[2] كمال طاطاي ،دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات ،دراسة ميدانية بالمؤسسة
[3] صلاح خواطر ،برامج التكوين في المؤسسة ،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب الرياضي ،1991 ،ص150

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الدراسة الاولى :الدراسة بعنوان :دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر ،مستشفى بشير بن ناصر ،بسكرة ،نموذجا من اعداد الطالبة :بدوح غنية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2005-2006 جامعة خيذر بسكرة .

1-هدف الدراسة :

أ)هدف علمي :جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية لمنظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية واهدافها الجديدة بالنسبة للتحولات الراهنة .

ب)هدف عملي :الوصول الى مجموعة من التوصيات والمقترحات بالوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة والمستشفيات الخاصة ،ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال عملية التكوين المتواصل .

2-تساؤلات الدراسة :التساؤل الرئيسي المتمثل فيما يلي :

هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟

والذي ينبثق من التساؤلات الاتية :

- ماهي اهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية ؟
- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة ؟
- هل تواكب برامج المستجدات المعلوماتية الحديثة ؟
- هل تحقق هذه البرامج الاهداف المرجوة من العملية التكوينية ؟

3- عينة الدراسة :تم اختيار العينة في البحث في طريقة مقصودة وهي عينة طبقية .

4-منهج الدراسة :نظرا لطبيعة الموضوع :دور التكوين المتواصل في التنمية البشرية فان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي .

5- الادوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات :

أ) المقابلة :تم استخدام المقابلة الحرة والغير المقننة .

ب) الملاحظة :تم استخدام الملاحظة البسيطة المباشرة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج) الاستبيان :تم صياغة الاستبيان التجريبي الذي طبق في الميدان على عشرة افراد .

د) السجلات والوثائق :اعتبرتها الباحثة من الادوات المستعملة في جمع البيانات .

6- نتائج الدراسة :بالنسبة للتساؤل الاول المتعلق بأهمية التكوين المتواصل في مستشفى بشير بن ناصر ،بسكرة كأحد المؤسسات الصحية ،كانت النتيجة المتوصل اليها ان اشكالية تنمية الموارد البشرية تعد من اهم الركائز التي لها التأثير كبير في عملية التغير والتطوير فهذه المؤسسات الحية تركز على تطور الجانب من التغير (التجهيزات والوسائل) وتهمل العمل الاهم والاهم هو العنصر البشري .

-بالنسبة للتساؤل الثاني المتعلق بطبيعة ونوعية البرامج التكوينية :تمثلت اساسا على تكوين الافراد غالبا في اطار سياسة المؤسسة بناءا على ما تحتاجه في تخصصات ،والهدف من ذلك تدارك النقص الذي يعاني منه المستشفى في تخصصات معينة .

-اما التساؤل الثالث فيما يخص مواكبة المستجدات المعلوماتية الحديثة في هذا المجال عدم تبني المستشفى الاستراتيجية طويلة المدى للتكوين المتواصل .

النتيجة الخاصة للتساؤل الرابع فيما يخص تحقيق البرامج للأهداف المرجوة من العملية التكوينية فالدراسات اثبتت غياب هذا العامل مع المرضى والذي يظهر لدى فئة الشبه طبيين .

7-التعليق على الدراسة :في التساؤل الاساسي لم تذكر الطالبة مكان اجراء الدراسة من خلال الموضوع حيث من الواجب ان يكون :

هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر ،مستشفى بن ناصر نموذجا؟

في ادوات جمع البيانات وظفت المقابلة قبل الملاحظة في حين يكون العكس فالملاحظة تسهل عملية المقابلة وتمكن الوصول الى امور لم يفصح عنها .

8-اوجه الاستفادة من الدراسة :ساعدتنا الدراسة فيما يخص المتغير الثاني الموارد البشرية باعتباره عنصرا اساسيا فيس موضوعنا وخاصة بالنسبة للمراجع المعتمدة كما ان التكوين ليس ببعيد عن التكوين المهني فهناك ارتباط بينهما وهذا ما ساعدنا في الجانب النظري .

الدراسة الثانية :اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان : فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الاجنبية العاملة في الجزائر واثره على سلوك

العمل ،دراسة ميدانية بشركة اوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائر للإسمنت acc المسيلة ،من اعداد الطالب بن يمينة السعيد ،اشراف الاستاذة بو زيرة ،للسنة الجامعية 2007–2008 ،نوع الدراسة :نظرية ميدانية .

الاشكالية العامة للدراسة :ماهي الاسس والاجراءات التي يتم من خلالها اختيارها الافراد (التوظيف) وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم (التكوين) والسياسة المعتمدة لتشجيعهم وتحفيزهم (الاجور) واثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها وما مدى ادماجهم في المؤسسة .

منهج الدراسة :

منهج دراسة الحالة .

قام الباحث بصيغة الفرضيات الاتية :

الفرضية الاولى :شدة التنافس بين المؤسسات الوطنية والشركات الاجنبية حتمت ادارة الموارد البشرية سياسة عقلانية في عملية التوظيف والتكوين .

الفرضية الثانية :عدم مراعاة ادارة الموارد البشرية للفوارق الثقافية بين العمال المحلين والاجانب يؤدي الى عدم وجود قيم مشتركة مما يصعب على المؤسسة التنبؤ بسلوك افرادها .

الفرضية الثالثة :اهمال ظروف العمل في المؤسسة يؤدي الى كثرة الحوادث المهنية وزيادة نسبة التغيب مما يؤدي الى ارتفاع حالات النزاع بين العمال والادارة .

اما فيما يتعلق بأدوات البحث في الاستبيان ،الملاحظة بالإضافة الى المقابلة والسجلات والوثائق كأدوات ثانوية .

اهداف الدراسة :تلخصت فيما يلي :

الاسهام في القاء الضوء حول الموارد البشرية ودورها في التنمية في الجزائر والمساهمة في وضع اقتراحات مفيدة في هذا الشأن .

زيادة معرفة الباحث واتساع حركته المعرفية حول الموارد البشرية وتمكنهم من دراسات اوسع نطاقا واكثر استنادا الى المعلومات التي تحصلنا عليها في هذه الدراسة .

نتائج الدراسة :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاهتمام بأنشطة التكوين والتدريب والتطوير المستمر للموظفين .

لم تحاول الادارة اعادة النظر باستمرار في نظام تقويم الوظائف لكي يتلاءم مع التغير الذي يحدث في الظروف الادارية والاقتصادية في البلاد .

– تقييم الدراسة :تطرق الباحث في هذه الدراسة الى موضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية واتت هذه الدراسة قيمة جدا لأنها مست الجوانب التي تساهم في تنمية المورد البشري ،الى جانب المورد المالي في القطاع الصناعي الجزائري وهذا امر جد ضروري للنهوض بالمؤسسات الجزائرية .

النظريات :

نظرية الادارة العلمية :

ظهور حركة الادارة العلمية وتطورها: قامت حركة الادارة العلمية حوالي عام 1910م لكنها تحولت الى مرحلة اخرى عام 1950م وهي حركة العلاقات الانسانية ،ورغما عن هذا التطور فمازال الكثير مما ندرسه الان يرجع الى فضل حركة الادارة العلمية.

–لقد بدأت حركة الادارة العلمية كمحاولة للبحث والدراسة قام بها الرجال العمليين للوصول الى احسن الطرق لا دارة المشروعات ،وبعد ذلك انظم الباحثون الى العمليين في محاولة لاكتشاف بعض مبادئ الادارة للتمكن من شرح سلوك العمال وتوضيحه والرقابة عليه بقصد الحصول على نتائج افضل .

لقد كانت الادارة العامة تعتمد قديما على المهارات الذاتية والخبرات الشخصية لدى القائمين بها ولذلك رأينا اتجاه بعض كتاب الادارة العامة يميل الى القبول بقية الادارة دون عمليتها غير ان اعتبار الادارة العامة في وقتنا الحاضر علما بالمفهوم المصطلح عليه ،والذي ينطبق على سائر العلوم ،فقد ارتبط بظهور الدراسات التي قام بها بعض العلماء في نطاق المشروعات الخاصة ،واعني ادارة الاعمال وبظهور حركة الادارة العلمية .

ومن اقطاب حركة الادارة العلمية "فريديريك تايلور "،و"هنري فايلول " ،و"فرانك جلبرت" وغيرهم من الرواد الذين اسهموا في بناء علم الادارة.

1)فريديريك تايلو :f.w.taylor مهندس امريكي (1915.1856) عمل في مصانع الحديد والصلب المؤسس الاول الحقيقي للإدارة العلمية ،لخص معظم افكاره في كتابه الصادر عام

1911م حول مبادئ الادارة العلمية ،والذي ركز فيه حول الهدف النهائي لنظريته رفع الكفاية الصناعية من خلال رفع الانتاجية وخفض تكلفة الوحدة المنتجة.

-**افكار تايلور الرئيسية** :لقد بدا تايلور حياته العلمية عام 1873م ميكانيكيا ثم مهندسا في احدى شركات الصلب في ولايته "بنسلفانيا" بالولايات المتحدة الامريكية وتتمثل افكاره الرئيسية في اربعة امور:

1-تحقيق الكفاية الانتاجية :رأى تايلور ان تحقيق الكفاية الانتاجية لدى الافراد وفي الادوات يكون من خلال دراسة الوقت والحركة دراسة منطقية وعلمية ومعنى ذلك تحليل كل عملية وبيان معرفة ما يجب ان ينتجه كل عامل او الة في وحدة زمنية ولتكن يوما مثلا .

ماذا اراد تايلور من ذلك ؟ لقد اراد تايلور من ذلك تفادي الحركات غير اللازمة أي غير الضرورية في عملية الانتاج والتي تستنفد بعض الجهد والوقت بلا داع او مبرر ولقد اثبت تايلور ان الخسارة الكبيرة التي منيت بها بلاده في ذلك الوقت انما ترجع الى نقص الكفاية في جميع الاعمال اليومية وان هذا النقص يرجع الى افتقار الى الادارة المنظمة وعدم توافر الرقابة المحكمة فضلا عن نقص كفاءة الرجال ،وقد ادت نظرية تايلور في البحث بأن نعت البعض نظريته بالنظرية الفيسيولوجية لشدة تعلقها بحركات الاعضاء في الجسم [1].

2) التخصص وتقسيم العمل والفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي : يرى تايلور وجوب القيام بالعمل على اساس من التخصص وتقسيم العمل بين طبقة المديرين والعمل ،أي وجوب الفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي ،كما اشار تايلور الى وجوب ان يكون لكل جماعة من العمل ملاحظا ويكون فوق هذا الملاحظ عدد من الرؤساء بحيث يصدر كل من هؤلاء الاخيرين اوامر ،في نطاق تخصصه الى العامل مباشرة وعلى ذلك فالعامل الذي حدد له ملاحظة عمل معين ينتمي الى تخصصات مختلفة يتلقى في نفس الوقت اوامر لها طابع فني من رؤساء فنيين ووظيفيين دون الملاحظ وهذا ما يؤدي بالضرورة في نظره الى الاخذ بمبدأ تعدد الرؤساء حيث لا يمكن لشخص واحد ان يقوم بجميع الاعمال الإشرافية والتوجيهية.

3) ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على اسس علمية ومنهجية : اكد تايلور على ضرورة اختيار العمال وتدريبهم العمل المناسب لكل واحد منهم ،بحيث يستطيع اداءه بكفاية وفعالية ،كما أشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المدير والعمال وتقسيم المسؤولية بين الجانبين والتخطيط للعمل

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور ،اصول ومبادئ الادارة العامة ،الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ،ودار الثقافة للنشر والتوزيع ،ط1 ص 67-68

وتنظيمه والاشراف عليه وكان يرى ان هذه الإجراءات تؤدي الى نقص التكلفة بالنسبة الى صاحب العمل والى زيادة العائد للعمال.

4) الايمان بقيمة الحوافز واهميتها في رفع الكفاية الانتاجية : كان تايلور يؤمن بأهمية الحوافز الاقتصادية لتشجيع العمال وفتح الباب الترقي امامهم وهو يرى في ذلك تحقيق لمصلحة رب العمل والعمال ،وقد اشار تايلر الى الغرض من ابراز هذه الافكار التي ضمنها مؤلفة مبادئ الادارة العلمية.

اولا) ان الخسارة الكبيرة التي تتحملها الولايات المتحدة الامريكية تكمن في عدم الكفاية في اداء معظم الاعمال اليومية

ثانيا) الاقتناع بان علاج عدم الكفاية يكمن في الادارة المنظمة لا في وجوب البحث عن شخص غير اعتيادي يتولى اهمية هذه الادارة

ثالثا) اثبات ان الادارة علم حقيقي يعتمد على قوانين واضحة ومحددة وعلى قواعد ومبادئ تسري على جميع انواع النشاط الانساني.

كانت ابحاث تايلور النواة الاولى لعلم الادارة الحديثة ،وقد اضاف لها تايلور الراي القائل :بان احدى وظائف الادارة هي تخطيط الاعمال ولذلك يجب ان تفصل في موضوعه تتقيد الاعمال الذي تضطلع به افراد القوى العاملة ،وفي سياق تأكيده عن الادارة العلمية رأى بان حافز الاجور العالية يلعب دورا مهما في خلق علاقة متوازنة المصالح بين العمال وارباب العمل (المديرون)

اهم الانتقادات الموجهة لأفكار تايلور :

1) فشل في فهم الدوافع السلوكية وهو يؤكد على الداع الاقتصادي والحياتي للعامل ،الدافع السلوكي الذي بدونه يصعب اعطاء تقييم لاندفاع العام باتجاه العمل.

2) اعتمد في تقييم انتاج العامل على أكفأ وأجود وأقوى وأذكى عامل ،وهذه المعيار لا يعطي المعيار الانساني المتوسط والمعتمد قياسه في كل الحالات.

3) التركيز على الحافز الاقتصادي يدفع العامل على المدى البعيد الى استفادة كل طاقته مما يؤثر على صحته وقد يرهقه جسديا مما يعرضه لفقدان عمله[1].

[1] عبد العزيز بن جبتور ،مرجع سابق ،ص67-68.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4) التر كيز على الساعة والدقيقة ،في طريقة تايلور حول العاملين الى اشبه بالآلات الأمر الذي اثار مشاعرهم واربك الاستقرار النفي لهم.

5) كما ان فكرة تايلور بتعدد الدراسات لم تلقى قبولا كبيرا ،اذ لوحظ ان تطبيقها يؤدي الى الارتباط في العمل والاخلال بانتظامه .

6) كما ان فكرة زيادة الاشراف وتشابكه يؤدي الى كثرة الثقافات لذلك يفضل المديرون ان توجه الاوامر الى الملاحظ وحده وهو الذي يوجهها بدوره الى العمال.

ملاحظات عن حركة الادارة العلمية:

أ) الظروف التاريخية للإدارة العلمية : لا بد من الاشارة الى ان هذه الحركة لا ترتبط برموز اشخاص معينين بعيدا عن الظروف التاريخية التي احاطت بالإدارة العامة وبالمناخ الفكري الذي عاش فيه هؤلاء الرواد قد نشأت هذه الحركة وتطورت في الفترة ما بين 1900–1920م ،الفترة التي شهدت تطورات اقتصادية وسياسية شملت العديد من الميادين كالطرق والمواصلات وهجرة السكان للمدن والتوسع والتصنيع وقلة عدد المشتغلين بالزراعة وضمور اجورها ومردودها.

مع نهضة صناعية تواكبها حركة متزايدة من الاختراعات العلمية والتطورات التقنية وظهور فئة من الباحثين والدارسين للإدارة والتنظيم.

ب) منابع الادارة العلمية: ان حركة الادارة العلمية ترتد الى مجموعة من المنابع اثرت عليها وشكلها على النحو الذي برزت فيه كتابات روادها وهذه المنابع هي :

- النظرية التقليدية في الاقتصاد السوقي وفكرة دعه يمر دعه يعمل.
- السلطة المطلقة
- المنطق الشكلي البارد
- قياسي الانسان على الالة واعتبار العمل سلعة في السوق للبيع والشراء.

اركان الادارة العلمية: نوجز فيما يلي اهم اركانها :

أ) تعتبر الادارة ان وحدة العمل الاداري الرئيسية هي الوظيفة او العمل ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته ومسؤولياته هو موضع الاهتمام الكبير من قبل الادارة العلمية .

ب) السلوك الانساني للعاملين يمكن النظر اليه على انه سلسلة متتابعة من الانشطة المادية المنتظمة

ج) ان الصفات الاساسية التي تهتم بها الادارة العلمية للعامل او الموظف هي الطاقة ، السرعة ، القدرة على الاستمرار.

د) هناك خطوة رسمية محددة لاتصال بين اجزاء واقسام المنظمة الادارية يجري من اعلى الى اسفل في شكل تعليمات او اوامر تقدم من الادارة للعاملين.

ه)نطاق محدد من الاسراف والرقابة يماس خلاله كل رئيس مهام ادارته[1].

نظرية التكوين الاداري: يعتبر هنري فايول مؤسس نظرية التكوين الاداري ،وذلك حينما حاول تلخيص الاسس التي تستند اليها عملية الادارة في مؤلفيه الشهير الادارة العامة والصناعية ويرى فايول ان الوظيفة الادارية تنشأ من اعضاء التنظيم والجماعات الانسانية فيه ،وان نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ او القوانين او القواعد اذ انه من الصعب في مجال الادارة استخدام مؤشرات ثابتة يلتزم بها حرفيا فمهما كانت هذه المؤشرات عامة ،الا ان المسألة نسبية عند التطبيق والممارسة ،فهذا فضلا على انه من النادر ان يطبق المبدأ الواحد بنفس التصور الشكلي او الموضوعي في نفس الظروف ،نتيجة الاختلافات بين الجماعات الانسانية وتباين قدراتها وعموما فان فايول يخلص الى نتيجة مفادها :ان كافة الاعمال تؤدى في مشروعات العمل يمكن تقسيمها الى ستة مجموعات او ادراجها ضمن تصنيف سداسي على النحو التالي :

أ-الانشطة الفنية (الانتاج ،التصنيع)

ب-الانشطة التجارية

ج-الانشطة المالية (البحث عن افضل استخدام لرأس المال)

د-الانشطة المتعلقة بالأمن .

ه- الانشطة الحسابية

و-الانشطة الادارية (التخطيط ،التنسيق ،الرقابة.)

ومن المفاهيم والمناهج التي اعتمد عليها :

[1] عبد العزيز صالح بن جبتور :مرجع سابق ،ص73-74.

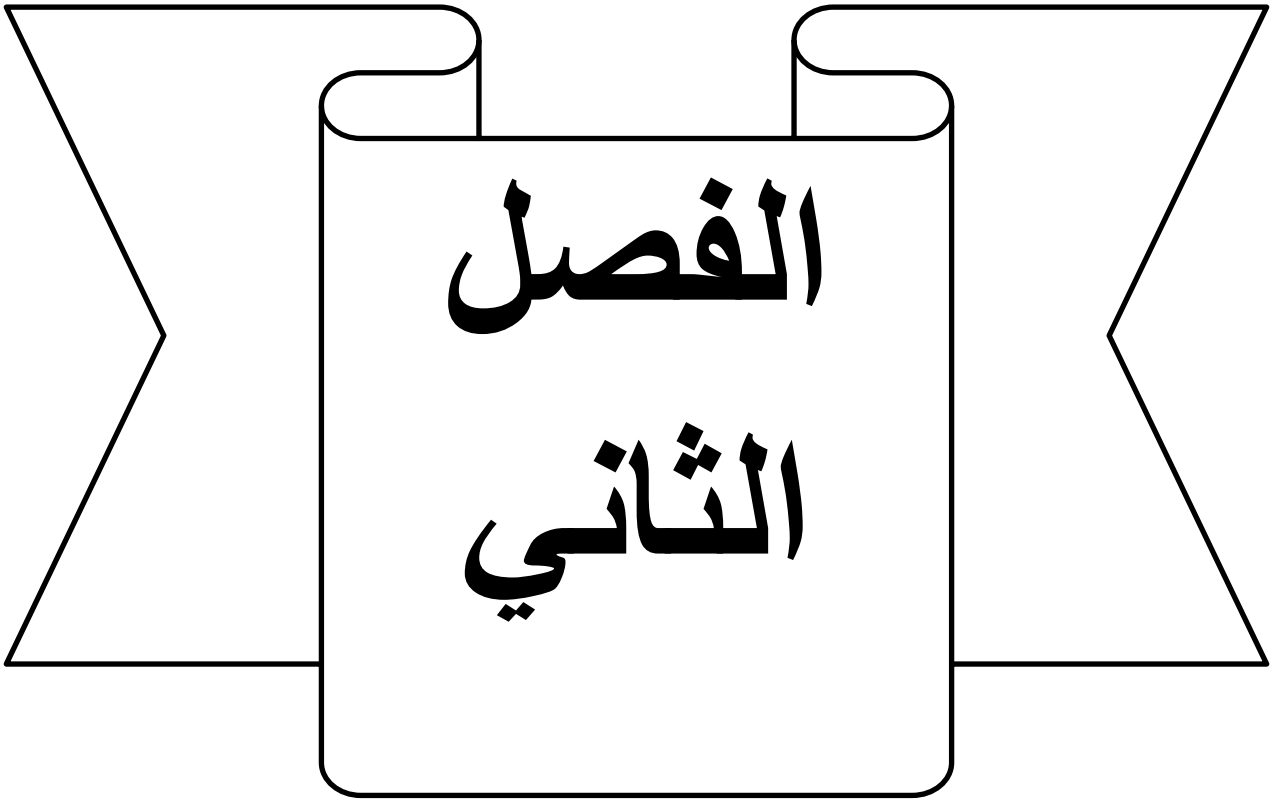
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البناء: تركز هذه النظريات على دراسة الجانب الرسمي في البناء التنظيمي ،فتحاول اولا ان تضع تميزا حاسما بين الوضع والوظيفة وبين شاغل هذه الوظيفة ،وبصورة مستقلة عن الاشخاص الذين يشغلونها ومن ثم يمكن صياغة المشكلة المركزية في النظرية الادارية على النحو التالي :ان تحديد الهدف العام للتنظيم ،هو اساس تحديد الوظائف الرئيسية والضرورية لتحقيق هذا الهدف العام للتنظيم ،هو اساس تحديد الوظائف الرئيسية والضرورية لتحقيق هذا الهدف (كان تكون مثلا انتاجية ،مالية او تجارية) وحين يتم ذلك تصبح المشكلة هي تقسيم الانشطة العامة الى نشاطات فرعية محددة حتى نصل في النهاية الى المهام الفردية التي يجب تصنيفها على نحو يحقق اقصى درجة من الكفاءة في الانتاج بأقصى حد من التكلفة .

العملية : لا يقتصر تراث الادارة على صياغة البناء الرسمي ،فالإدارة لا تقوم فقط بتنسيق الاعمال وانما يحاول ايضا ان ينسق الانشطة الفعلية التي يمارسها الافراد اعضاء التنظيم ،ولذلك اهتمت المدرسة الكلاسيكية بتحليل الادارة كعملية ،وقصد بذلك تنفيذ السياسة التنظيمية عن طريق اشخاص يعملون في جماعات منظمة وكان الغرض من هذه النظرية والتي شاع استخدامها في مجموعة النماذج التنظيمية التي تنهض على تأكيد مقولة العقلانية او الرشد وتعتمد اساسا على المتغيرات الداخلية في التنظيم ومن بينها نموذج الالة ،وكان الهدف الرئيسي من النموذج هو رفع مستوى الكفاءة [1].

[1] محمد علي محمد ،علم الاجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،الاسكندرية ،ط3 ،دون سنة ،ص140-141

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الاول ماهية التكوين

المبحث الثاني: أساليب التكوين وأساسيته

المبحث الثالث: اهمية التكوين اهدافه محدداته ومجالاته

المبحث الرابع: كيفية تصميم البرنامج التكوين

تمهيد :

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية من اهم مقومات التنمية البشرية التي ستشارك في بناء سد قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي لها صلة بالفرد الذي هو عنصر بشري من جهة والمحرك الاساسي في تنمية وتطوير المؤسسة من جهة اخرى.

ولقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين, كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها, فإدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في انخفاض او تزايد اداء الفرد والتدخل في حالة الانخفاض بحيث تلجا الى ضرورة رفع نسبة اداء الفرد, فمن اهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم والازدهار إذ ان التكوين يساهم في خدمة اهداف المؤسسة وحتى يتسنى للفرد او العنصر البشري بأداء وظائفه بدون زيادة او نقصان

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الاول ماهية التكوين:

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن التكوين داخل المؤسسة في الجزائر :

يعتبر التكوين في الدول الاوربية كمجسد لمجهودات ومطالب عن حاجة عمالية اما في الجزائر فقد جاء عن ارادة وتخطيط مؤسساتي تترجم عزم وارادة الدولة على انتهاج مسار تنموي معين, وهذا يستدعي بناء قاعدة وتنظيم جديد ولقد كان التكوين كعنصر فعال واساسي في تهيئة الأرضية لهذا المشروع الدي تبنته الجزائر عشية الاستقلال ففي اطار التكوين المهني بذلت هذه الاخيرة مجهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين بحيث سجلت الفترة الممتدة بين (1772- 1998)ارتفاع عدد المتمدرسين في النظام التربوي والتكوين المهني من 2.95 مليون الى 8ملايين والمدرسين من 8000 الى 380000 ومؤسسات الاستقبال من 8500 الى اكثر من21000 منها 1072 للتكوين المهني ولقد خصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع, قدرت ما يعادل 75% من الناتج الداخلي والاجمالي الى النتائج الايجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي, الا ان هذا القطاع يعيش منذ سنوات ازمة عميقة تتميز باختلالات عديدة ونسبة تسرب عالية في جميع المستويات, مردودية داخلية وفعالية خارجية مترديين وتأطير تقني وبيداغوجي ينقصه التأهيل والاحترافية ومراد ذلك الى عدة عوامل ندكر منها:

- ضغط الطلب الاجتماعي المتزايد والدي فاق قدرات استيعاب النظام.

- نقص الموارد المالية امام تنامي الاحتياجات بالإضافة الى التوظيف غير الفعال للنفقات ويهدف بذلك الى التكيف المستمر للعامل مع تطور المهن والتقنيات والتكنولوجيا, وايضا تحويل العامل بواسطة اكتساب وتأهيل جديد وكذلك الترقية الاجتماعية والثقافية للعمال بواسطة التأهيل[1].

في حين ان التكوين في المؤسسة قد اعيد تنشيطه وتنميته في سنة 1982 بغية تشجيع المؤسسات على المساهمة في المجهودات الوطنية لتنمية التكوين المهني ولقد استفادت الكثير من المؤسسات والهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية.

1ثابت الحبيب ,بن عبو الجيلالي:تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ,مؤسسة الثقافة الجامعية ,الإسكندرية,مصر ط1, 2009,ص260-261

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني : مفهوم التكوين

يعرف التكوين على انه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله, يهدف الى احداث تغييرات محددة وسلوكية وفنية كمقابلة احتياجات محددة حالية مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير[1].

هذا التعريف يوضح ان التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على اساس التخطيط والتنظيم أي اتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج اسلوب المحاولة والخطأ, كما يبين على انه عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

وهذا التعريف اشار بان التكوين عملية هادفة وانه وسيلة وليس غاية في حد ذاته كما يعرف على انه تلك الجهود التي تندرج ضمن مدخل تضييق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة او بمعنى اخر نشاط محدد يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات الخبرات المهارات معدلات الاداء وطرق العمل السلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وانتاجية عالية[2].

يعرفه الدكتور وصفي عقيلي على انه برامج متخصصة, تعد وتصمم من اجل اكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وانماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات[3].

والتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج او مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا[4] ويهدف التكوين الى اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على اداء الوظيفة بطريقة افضل وتتعارض اراء الأفراد حول الاستثمار في التكوين فمنهم من يراه استثمار بدون عائد والاخرين يرى ان الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في راس المال الفكري أي الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب والتطوير.

1مصطفى عقران ص32

2صلاح الشنواين ,إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,مدخل الأهداف ,مؤسسة شهاب الجامعية للطباعة و النشر الإسكندرية,1994,ص159

3أحمد وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ,ط1,دار النهضة العربية ,بيروت,2002

4نورالدين حروش:إدارة الموارد البشرية,دار الأمة للطباعة والترجمة و التوزيع,ط1, 2011,ص70

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: اهداف التكوين المهني في المؤسسة وتحديده

في المادة 04 يستهدف التكوين المهني في المؤسسة وفقا للمادتين 176 – 177 من القانون 78 , 12 في 05 اوت 1978 والمتعلق بالقانون الاساسي للعامل ما يلي:[1]

– توفير كل او جزء من احتياجات المؤسسة الى اليد العاملة المؤهلة المساهمة في توفير الاحتياجات القطاعية والوطنية الى اليد العاملة المؤهلة.

– تكيف العمال مع مناصب عملهم باستمرار تبعا لتغيرات التقنيات وظروف العمل على الاخص قصد ترقية العمال اجتماعيا ومهنيا وتطوير المؤسسة.

– على المؤسسة ان تقدم زيادة على اعمال التكوين المرتبطة بالتمهين على تنفيذ وتنظيم الاعمال المبرمجة في اطار احكام هذا المرسوم ولا سيما في المجالات التالية:

– التكوين المهني المتخصص: والذي يقصد به حسب المادة 05 كل عمل يرمي الى اكتساب العامل الحالي والمستقبلي تأهيلا يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعها[2]

– تحديد التكوين.

– تحسين المستوى المهني .

– محو الامية الوظيفي.

وتمت المصادقة عليه من طرف الحكومة وكان بمثابة وثيقة تحليل لتحديد الخطوط العريضة لهذه السياسة.

1مجموع النصوص التشريعية (التكوين المهني)المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية درارني محمد نهج 14عمارة العيساوي, الحمادية, بوزريعة ,ب ت ص12

2مجموع النصوص التشريعية المرجع نفسه,ص13-14

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

اولا: دور المؤسسة: ان مهام المؤسسة تتضح جليا في مجال التكوين خاصة فيما يتعلق بمجموعة المؤسسات العمومية والخاصة في كل القطاعات والتي عليها ضمان:

1- تلبية كل طرف من حاجيات التكوين الذي تتطلبه المؤسسة.

2- تحقيق انشطة تنظيمية لتحسين اعادة التكوين حسب جدول يستهدف التحكم في وسيلة الإنتاج من قبل العمل.

3- محو الامية الوظيفي للعمل بغرض اعطائهم الاسس الضرورية لتكوينهم ولرفع مستواهم المهني

ثانيا: تنظيم التكوين في المؤسسة:

ان انشطة التكوين الممارسة داخل المؤسسة منظمة ضمن المخطط السنوي لوضعه في حيز التطبيق من قبل المصالح الدائمة المكلفة بالتكوين المهني والتي يجب انشاؤها على المؤسسة وعلى مستوى كل وحداتها

ان المؤسسة تتوفر على امكانيات بشرية ومادية وحسن استعمالها يزيد من كفاءات التكوين دون هدر استثمارات إضافية معتبرة, ولهذا الغرض تم تحقيق التكوين بالإمكانيات الخاصة بالمؤسسة او على مستوى هياكل المؤسسات التي تحددها القوانين.

ثالثا: تحسين المستوى

ان مخطط مارشال والمتمثل في المساعدة الامريكية لإعادة بناء اوربا الغربية, غير من المنظر الاقتصادي الاوربي وساهم في دخول الاقتصاد الامريكي خاصة بمنتجاته الى السوق الاوربية مما ادى الى ظهور اول السفرات من اجل الدراسة ذلك من اجل جلب نماذج من امريكا خاصة بعد ان ثبت ان الانتاجية الامريكية ناتجة عن عاملين:

- العامل الاول هو التنظيم العلمي

- العامل الثاني هو تكوين الاطارات من اجل القيام بمهام التأطير وهكذا اصبحت المؤسسات الفرنسية تبعث بعمالها من اجل التكوين في امريكا حتى سنوات التسعينات وكانت هي العملية او ما سمي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بمصاريف التكوين بعدها بدا التكوين تحسين المستوى, يعرف تطورا بسب مزاياه ومميزاته لأنه كان يساهم في رفع الانتاجية[1].

رابعا: فترة التحول منذ 1955 بدا التفكير يعرف تغييرا جذريا خاصة بعد سنوات اعادة البناء وسنوات النمو فالتأثيرات التي احدثتها الملتقيات العلمية والتكنولوجية اصبحت اكثر فاكثر حساسية وكل هدا التسارع ادى الى نتيجتين:

الاولى وهي ان الناتج المدرسي مهما كان نوعه لم يعد كافي للحياة المهنية واصبح التكوين هو المصحح الثانية تتمثل في كل التطبيقات المطورة كانت موجهة من اجل تغطية نقائص او اخطاء التكوين الاول والمتمثل في المدرسة .

المطلب الرابع: تقنيات واجراءات التكوين في المؤسسة[2]

تتعدد التقنيات والاجراءات التي تتخذها المؤسسة من اجل تكوين افرادها واعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة.

اولا: تقنيات التكوين في المؤسسة: رغم المبادئ والاساسيات الخاصة بالتعليم التكوين يمكن القيام بتطبيقات في شتى مجالات التكوين(التكوين التشغيلي, التكوين الاداري) الا ان الاساليب والطرق الخاصة بالتكوين تتفاوت حسب نوعية التكوين:

1- التكوين على العمل.

2-التكوين في قاعات الدراسة.

3-التكوين المهني.

4-برامج التكوين الخاصة.

5-برامج اعادة التكوين.

6- برامج تكوين اخرى.

1 مجموعة النصوص التشريعية(التكوين المهني),الموجع نفسه ,ص 15

2 برقي حسين المرجع السابق ,ص60-61

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: اجراءات التكوين في المؤسسة

1- اعداد المكون وتأهيله يجب ان يكون مؤهلا وقادرا للقيام بتكوين الافراد .

2- اعداد وتهيئة المتكون يتطلب هذا اعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3- استعراض اسلوب ادائه وهدا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

4- اعطاء فرصة الممارسة: بداية المتكون في التطبيق العملي.

5- المتابعة: حيث يجب مراعاة الفرد من وقت لآخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سلمية وحتى يكون التكوين فعالا ويفرز اثار ايجابية فانه لابد من ان يتبع هذه الاجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الاخطاء واتخاد الاجراءات التصحيحية مستخدما الوسائل الاتية:

أ- الاستبيانات: توزع على المكونين استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبوها فيما يتعلق بهذه النواحي

ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين

ب- الاختبارات السيكولوجية: تستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤشرات هي

ج- الاداء في العمل ,الحوادث في العمل ,الغياب بالإذن أو بدونه .

ذ-مخالفات التعليمية للعمل – تقدير الكفاية الإنتاجية.

هـ- عدد مرات التردد على العيادة الطبية

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فاذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقريق الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره على المتكونين[1] .

1 برقي حسين:المرجع السابق 61-62

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: معايير تقييم نتائج المتكونين: تعتبر المعايير المستخدمة في تقييم التكوين هي التي قدمها كير كباتريك 1976 في نموذجه المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة, يقترح هذا النموذج تحليل فعالية التكوين على اربعة مقاييس في نهاية عملية التكوين.

1-الاتجاهات: يمثل هذا المستوى في قياس درجة رضا المشاركين والمتدخلين والإدارة عن برنامج التكوين, كيف كان إدراكهم لعملية التكوين؟ إن المعلومات المحصل عليها في هذا المستوى مفيدة لكنها غير كافية, فقد يكون المشاركون و كل الأطراف الأخرى المعنية راضين عن عملية التكوين غير فعال.

ويعتبر هذا المستوى مرحلة أساسية خاصة للتعرف على مستوى الرضا لكنه غير كاف إلا أنه معيار الاتجاهات يكاد يكون المعيار الوحيد في كل عمليات التكوين.

2 – المعارف : يتناول هذا المستوى قياس المعارف و المهارات المكتسبة إثر المشاركة في برنامج التكوين, ويمثل هذا المستوى قياس حقيقي للمكتسبات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف البيداغوجية, يستخدم هذا المعيار في مراحل مختلفة من عمليات التكوين, ففي بداية التكوين للتعرف على المكتسبات الأولية للمشاركين فنتحدث حينها عن التقييم الشخصي أو أثناء التكوين لتثبيت المكتسبات و إدراج معلومات إضافية, و يكون هذا بمثابة التقييم التكويني, و أخيرا يمكن الرجوع إلى هذا المعيار من أجل تقييم نهائي بعد مدة زمنية تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر من انهاء عملية التكوين يكون للتأكد من مدى تحقيق أهداف التكوين[1].

3- التغير في السلوك: يشمل هذا المعيار التغيرات الملاحظة على سلوك المشاركين في عملية التكوين بعد دعوتهم إلى موقع العمل, هل يستخدم المشاركون في موقع عملهم المعارف والمهارات المكتسبة خلال عملية التكوين ؟ هل يلاحظ تحسن في الأداء؟ ما هي مؤشرات هذا التحسن ؟ هل يوجد معوقات تحول دون تحويل المعارف المكتسبة إلى موقع العمل ؟

تمثل الإجابة عن هذه الأسئلة أساس التقييم النهائي للوقوف على مدى تحقيق أهداف التكوين

4- النتائج التنظيمية :

و يتمثل هذا المعيار النتائج التنظيمية المتوقعة نتيجة لتطبيق المشاركين في موقع العمل(المعارف و المهارات المكتسبة أثناء التكوين) و التي على أساسها تحددت أهداف التكوين قبل الانطلاق في عملية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التكوين, وقد تتمثل هذه النتائج في التقليل من الاضرابات أو رفع الإنتاج و الإنتاجية, وقد يحدث أن تنال عملية التكوين رضا كل الأطراف و تحقيق اكتساب فعلي للمعارف و المهارات و تصاحب كل ذلك تغير في السلوك وأداء العمال بموقع العمل, لكن لا يظهر أي أثر يذكر على النتائج التنظيمية أو العكس تظهر نتائج لتلك المتوقعة [2] .

المبحث الثاني: أساليب التكوين وأساسيته

المطلب الأول: الأساليب العلمية والتقنية

1- التكوين العلمي:

ويقوم المكون بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بالأداء و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصيصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الاسلوب على الاخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

2- تمثيل الادوار:

ويقوم المكون بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه و هذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع, وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة .

1عبد الكريم بوحفص,التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ,ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر,ب ت,2010ص217-218

2عبد الكريم بوحفص ,المرجع نفسه ,ص 218

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3 دراسة الحالات :

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل و أسبابها, و حلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة, وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين, كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

4- البريد الوارد :

في محاولة أخرى لإبراز الواقع للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاؤه ملفا به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بنود البريد الوارد, ويلاحظ أن هناك حدود لفاعلية هذا الأسلوب, ومنها أن الأشخاص و المنظمة المذكورة في التمرين وهمية كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة [1]

5- المحاضرات :

تعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة من اجل ايصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب اسلوب معين في عرض هذه المعلومات او اذا كانت من النوع الذي يحتاج الى شرح وتوضيح من شخص اخر اكثر دراية وفهم للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع ولكن لهذه الطريقة عيوب منها انها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق اثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكونين كما انها لا تعطي ضمانا كافيا على ان جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة .

1 برقي حسين:أسس نظام التدريب وفعاليته في المؤسسات الصناعية ,رسالة ماجستار,كلية العلوم الإقتصادية والتسيير,جامعة الجزائر ,1996,ص57-58

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

6- المؤتمرات:

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الاعضاء لدراسة موضوع معين له اهميته لكافة الاعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شاسعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

7- المناقشات يقوم المتكونين في هذه الطريقة بمناقشة وابداء الراي في موضوعات محددة كان تعرض حالة او مشكلة معينة وتوضح هذه الطريقة التي اتبعت في حلها, ويقوم المكون بادراه توجيه المناقشات بما يكفل الوصول الى الحل الامثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها:

الاهتمام بالإعداد لها, والمهارة في ادائها, كما يجب الا يكون عدد المشتركين كبيرا

المطلب الثاني :الطرق الإدارية

1- الوقائع الحرجة:

ان عدم واقعية بعض الاساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الامثلة(الوقائع) ذات الاهمية البالغة والتأثير الكبير(الحرجة) والخاصة بموضوع التكوين, وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة, وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة هذه الوقائع [1].

2 - المباريات الإدارية :

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات, إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة, ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات, فقد تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات وبرامج ترويج وإعلان و الجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدفق خدمات و صيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة و اختبار و

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تعيين و تكوين و حوافز و الجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل و غيرها من البيانات أو يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين مديرين غالبا حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى, وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد إلى إكساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شمولية و يمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى المنظمات.

المطلب الثالث :الأساليب الاجتماعية والنفسية :

1 المناقشة الجماعية :

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين, يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة, وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة, وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول, ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات, وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا(4-6) أشخاص و يلعب المكون دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها.

2- تدريب الحساسية :

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات, والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدا بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10الى 20 فردا على ان يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة, والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الافراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم, ويؤدي تكوين الحساسية الى التقارب بين افراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة او تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الاسلوب عند رغبة المشروع في اشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الانظمة والتنظيم.

1-برقي حسين المرجع نفسه ,ص 59

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3العصف الذهني:

ويعتمد هذا الاسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويسال الدارسين ان يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الاسلوب على ان العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه ان يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما ان وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة التي اثارها المكون مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

4- نمذجة السلوك:

وهذا الاسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد, ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية, فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين او مشرف ذو نفوذ وثقة عالية, وبطلب من الدارسين ان يقوم بتقليد الاداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الارشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الاداري بنفس الاداء النموذجي.

المطلب الرابع : انواع التكوين

توجد اكثر من طريقة للتكوين العمالي وعلى المؤسسة ان تختار احسنها اداء لأهدافها واقل تكاليف ومن هذه الطرق ما يتم داخل المؤسسة ومنها ما يتم خارجها.

1- التكوين الداخلي:

ويعني تقديم المعلومات والارشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة او الاعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة والتي هو معتاد عليها والتي سوف تؤدي فيها ايضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين[1].

ويكون التكوين تحت اشراف شخص او جهة داخلية, ويسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر او اعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية اداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم واتجاهاتهم وسلوكاتهم, يمكن الاستعانة ببعض الخبراء والممتهنين من خارج المؤسسة اذا اقتضت الضرورة اذلك فالتكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله اذ تقوم تقنيات التكوين على منحه النشاطات في الواقع يوميا ومن هذه التقنيات مثلا نذكر الدوران على مراكز العمل والاشراف المباشر الذي يوكل الى عامل مؤهل تستطيع من خلال سلوكه وتوجيهاته وتعليماته ونفوذه المعنوية تسهيل تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث ان تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة او ان طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج الى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الامر بالمورد البشري او المورد المادي من مادة تعليمه[2].

2- التكوين الخارجي:

وهو التكوين خارج المؤسسة وهو يتفرع الى عدة امكانيات مثل المحاضرات, التطبيقات العلمية, يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية اكثر منها تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل , ويطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل اذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما استخلافهم بعمال مؤقتين, وهذا ليس سهلا دائما اذ قد تجد المؤسسة صعوبات في استخدام عمال مؤهلين كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة اذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والايواء وهذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون ان يكون عائد التكوين مضمونا. ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة اذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة او اذا كان يفتقر الى اهداف محددة وواضحة او اذا لم يتم التخطيط له في غياب اهتمام الادارة العليا بالتكوين اذ التكوين خارج المؤسسة سيثبت عدم فعاليته رغم ارتفاع تكاليفه[3].

1 ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة,ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر 1996,ص 287

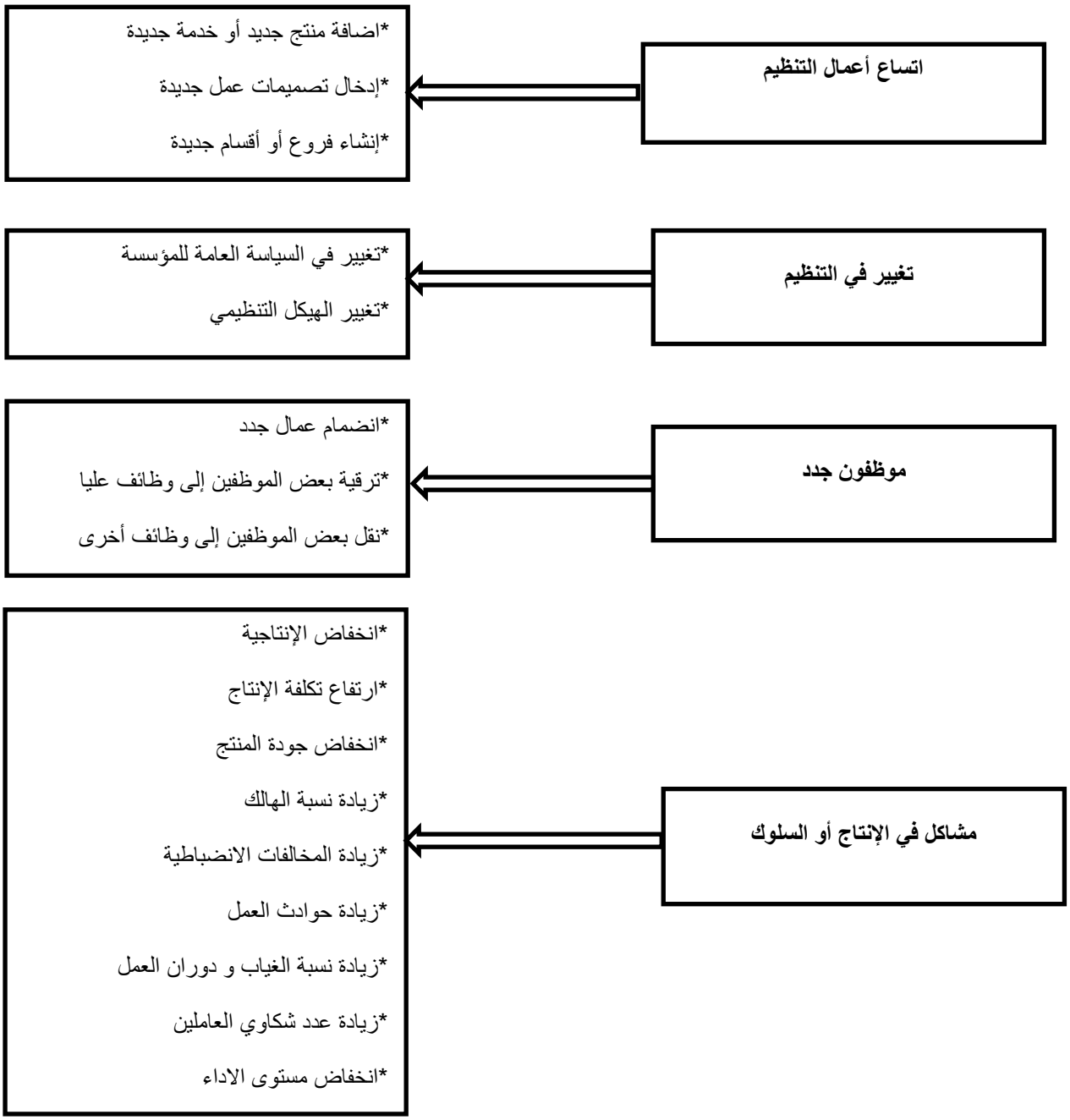
2عبد الكريم بوحفص :التكوين الاستراتيجي لتنموية الموارد البشرية,ديوان المطبوعات الجامعية.,الجزائر 2010,ص 188

3 عبد الكريم بوحفص المرجع نفسه ,ص 189

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الخامس :الأسباب والمؤشرات الداعية إلى التكوين :

الشكل رقم 1:



المصدر :عن مدحت محمود ابو النصر (2007)حدد مركز الخبرات المهنية لادارة (يبمك) عددا من الاساليب و المؤشرات الداعية للتكوين موضحة في الشكل ...[1]

1 عبد الكريم بو حفص :التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر,2010,ص 161

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: اهمية التكوين اهدافه محدداته ومجالاته .

المطلب الاول: اهمية التكوين:

للتكوين اهمية كبيرة نذكر منها[1]:

1- يحسن اداء الفرد وينعكس ذلك على كمية انتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة واقل جهد وفي اقصر وقت.

2- من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة, فمن خلال نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الاجهزة الحديثة.

3- التكوين يقلل الحاجة الى الاشراف فالعامل المكون الذي يعنى بإنجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه او مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات اخرى في خدمة المؤسسة.

4- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.

5- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع العامل, المكون يقوم بإدارة عمله على اكمل وجه مما يؤدي الى زيادة رضا الادارة على انتاجها فيدفعها ذلك الى مكافأته اما بزيادة الراتب او اتاحة مزايا اخرى.

---

1 محمد فالح صالح : ادارة الموارد البشرية دار الحامد للنشر ,الاردن , 2004 ,ص 102

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: اهداف التكوين

لا شك ان الخطوة الاولى التي يجب التفكير فيها عندا اعداد أي برنامج تكويني في تحديد اهدافه بدقة ووضوح, لان هذه الاهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي الى تحقيقها كما انها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح او بالفشل في ضوء تحقيق هذه الاهداف

1- الاهداف العامة للتكوين: يمكننا صياغة مجموعة من الاهداف العامة التي يجب ان تراعيها أي مؤسسة عند اعدادها للبرنامج التكويني وهي:

1/1- الاهداف الادارية:

ويعني هذا النوع من الاهداف خدمة الادارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة اعلى وفيما يلي الاهداف الادارية التي يجب ان يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة :

ا- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج الى وقت اقل في تصحيح اخطاء العاملين الذين يتم تدريبهم او تكوينهم مقارنة مع المكونين كما انه لا يحتاج الى الملاحظة الدائمة الى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين

ب- تحقيق المرونة والاستقرار: ويقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف.

2/1-الاهداف الفنية: يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للمعدات التي تستخدمها او بالنسبة للأفراد العاملين فيها او بالنسبة للمنتج ومن بين اهم هذه الاهداف[1]:

ا - تخفيض صيانة الآلات واصلاحها

ب- تخفيض حوادث العمل

ج- التقليل من نسبة العائد او التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة الحوادث والمواد التالفة لان العامل المكون يكون اقدر على استعمال المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

3/1- الاهداف الاقتصادية والاجتماعية: ان تحقيق هذه الاهداف يؤدي بالنهوض للنواحي الاقتصادية للمؤسسة وكذلك عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح بالمؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما ينتجه التكوين من فرص افضل للكسب امام العاملين ويمكن صياغة هذه الاهداف وهي[2]

ا- زيادة الكفاية الانتاجية

ب- ارتفاع الارباح

ج- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة

د- رفع معنويات الافراد

2- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الاهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من ادارية وفنية واقتصادية يجب ان يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الاهداف المرحلية وتتمثل في

1/2-الاهداف العادية:

ا- تكوين العمال الجدد بتمكينهم من الالمام بظروف العمل.

ب- تكوين رؤساء او مشرفين للعمال على تطبيق اساليب جديدة .

ج- اعداد برامج تذكيرية لبعض الافراد.

2/2- اهداف حلل المشكلات التي قد بعاني منها التنظيم في المؤسسة[3].

المطلب الثالث: مجالات التكوين

1- التدريب على العمل للأفراد واعادة تدرب الافراد القدامى:

الغرض الاول للتدريب على العمل بالنسبة للأفراد القدامى هو الوصول بهم الى درجة من المعرفة والمهارة

1 عاطف محمد علي : ادارة الافراد , دراسة علمية و عملية ,دار النهضة العربية ,1996,ص282

2 صلاح الشنواتي : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ,مؤسسة شباب الجامعة ,الاسكندرية,مصر ,1987,ص139

3 على السلمي ,ساطع ارسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية ,المنظمة للعلوم الادارية, الاردن,1974,ص16

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تتماشى مع المستوى المرغوب فيه, وبمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فانه يحتاج ايضا الى التدريب اذ يعطيه المزيد من المعرفة ويتيح له فرصة الحصول على مهارات جديدة, وذلك يساعد على

تدريب الفرد للقيام بفعالية اكبر مما يؤهله للشغل في مراكز اخرى اعلى وقد احتلت برامج اعادة التكوين في الصناعة اهمية خاصة بعد ان اصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلية في عملياتها في ازدياد مستمر[1].

كما لا تقوم برامج اعادة التكوين لغرض تعليم العمال عديمي المهارة او متوسطي المهارة فقط اعمالا جديدة باعتبار انهم اول من يتعرضون للبطالة عند ادخال الالية وما تتطلبه من امتاع جديدة من المهارة , كما انه بتطور معدات الانتاج بحيث اصبحت اكثر تعقيدا وبازدياد استخدام الاجهزة المتقدمة اصبحت متاحة لهم.

2-التدريب الاشرافي والاداري :

تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتدريب المشرفين والمدربين وايضا الافراد الذين يجري اعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الاعلى , ومن المعترف به ان الافراد الذين ارتقوا الى اعلى السلم التنظيمي في المشروع فانهم يصبحون في حاجة الى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج اليها تلك المستويات مثل اتحاذ القرارات والعلاقات الانسانية.

3- التدريب على الامن:

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على وسائل الامن المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الامن داخل المصانع والمكاتب وبهذا النوع من التكوين يزداد وعي الافراد واتجاه الامن كما يمكن ان تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشد العامل ليس فقط الى توفير الامن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وانما ايضا وهو خارج المصنع كتوعيته مثلا من حوادث السيارات وغير ذلك من الاخطار التي يتعرض لها.

1 صلاح الشنواتي: المرجع نفسه ,ص140

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- التكوين لتعليم الافراد وتثقيفهم:

ليس التكوين مطلوبا عن الاعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروسا في مجالات علمية وثقافية مثل العلوم الانسانية والاقتصادية والتاريخية, ولا يستفيد من هذا التدريب الفرد فقط وانما من المتوقع ان يستفيد منها ايضا المشروع بطريقة غير مباشرة وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الفرد واشباع افق تفكيره وما الى ذلك من الانعكاسات على ادائهم , ولعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع ألا و هي التكوين مسؤولية من ؟ عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار ان التكوين هو مسؤولية كل مدير ومشرف في المشروع ونجد في المشروعات المتوسطة اقسام ادارة شؤون الافراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك ادارات لشؤون الافراد تتبعها اقسام للتكوين أي ان وجود اقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة.

المطلب الرابع: محددات التكوين

1- المحددات البيئية:

يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار بعدين تقليديين من ابعاد البيئة الخارجية للمنظمة, لذلك فانه من المنطق افتراض ان لهذين البعدين تأثير الحاجات التنظيمية لتدريب الافراد ومع ان المنظمة تحاول ان تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فان هذين البعدين ايضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنضمة ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فالأفراد وخاصة هؤلاء الافراد الذين يتعاملون مع اطراف خارج المنظمة سوف يحتاجون لتنمية قواعد واسس اكبر للمعرفة, لكن يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجه المنظمة, ومن ثم فان التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب ويمكن ان توفر التعلم المطلوب احداث هذا التكيف من خلال التكوين او التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد او القدامى.

واستقرار البيئة مهم في هذا السياق لان مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت, محدد يمكن النظر اليها على انها دالة بمعدل التغيير البيئي وهذا بدوره التدريب في المنظمة وثم يمكن افتراض:

* كلما زادت المنافسة وزادت اعتماد المنظمة على اساس جودة المنتج كلما زادت الانشطة التكوينية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الانشطة الانتاجية.

* كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المنظمة افراد كلما زادت المنضمة من انشطتها التكوينية.

2 – المحددات التنظيمية:

يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها على الاستثمار و في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة, وعلى مجال الانشطة التكوينية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا الانفاق على ان التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الاخرى, وايضا الانفاق على التدريب يزداد او ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة وعلى هذا يمكن افتراض الاتي[1]:

*كلما زادت ربحية المنظمة كلما زادت انشطتها التدريبية.

*كلما زادت الاحتياطات المالية للمنظمة كلما زادت النشطة التدريبية.

اما بالنسبة لبقية الجوانب المختلفة للمنظمة وعلاقتها بالتدريب يمكن افتراض ما يلي :

*المنضمات التي يكون لديها تنمية الموارد البشرية تكون انشطة التدريب فيها اكثر من الانشطة التدريبية الموجودة بالمنظمات التي ليست لها المهارات المنخفضة.

* كلما كان نمط القيادة السائد بين المديرين كلما زادت النشطة التدريبية.

* كلما كانت دورة حياة مهارات ومعارف الافراد في المنظمة قصيرة كلما زادت الانشطة التدريبية.

* يتوقع انخفاض حجم النشاط التدريبي كلما زادت نسبة الافراد كبار السن بالمنظمة.

1 راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية , دار الجامعية للنشر ,الاسكندرية , مصر 2002,ص274-280

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الرابع: كيفية تصميم البرنامج التكوين

المطلب الاول: الاحتياجات التكوينية:

يمكن تعريف الحاجة الى التكوين بكل بساطة على انها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة او التحكم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة, ومن ها فان الحاجة الى التكوين هي حين يشعر العامل او المؤسسة بان هناك نقص في الاداء او في السلوك او النقص هو ما يعبر عنه بالحاجة الى التكوين او الاحتياجات التكوينية.[1]

* انواع الحاجات التكوينية:

ا – الحاجة الفردية الى التكوين: هي عندما يشعر العامل بمشكلة تواجهه اثناء عمله كفرد داخل المؤسسة, في هذه الحالة يتقرب الفرد من المشرف عليه ليحدد حلا لهذا النقص داخل المنصب.

ب– الحاجة الجماعية الى التكوين: فهي مشكلة تواجه فريقا من العمال او عمالا يعملون على نفس المناصب المتشابهة, وحين تشعر المؤسسة بذلك فإنها تبادر الى حل المشكلة والاهتمام بهذا الفارق قصد تقليصه او التخلص منه تماما عبر عملية التكوين, وهنا نشير الى ان التكوين قد يكون اما مبادرة فردية من العامل او بمبادرة من المؤسسة.

ج– المبادرة الفردية: وهذا يتم حين يستطيع العامل التعرف على التكوين على انه الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف او حل المشكلة , فيعمل من خلال التكوين على تقليص الفارق او القضاء عليه وهي مبادرة فردية توافق عليها المؤسسة وفي هذه الحالة تكون الاهداف على الشكل التالي:

* تحسين التكيف مع مركز العمل الذي يشغله الفرد.

* التطلع الى مركز متشابه ولكنه احسن.

*اكتساب معارف جديدة.

* تطوير معارف علمية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: اساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

تتنوع الاساليب من طرف الباحثين في تحديد الاحتياجات التكوينية وهذا تبعا لطبيعة الاحتياجات المراد تلبيتها غير انها تجمل الاساليب التالية[2]:

ا- دراسة وتحليل تقارير حول اداء العاملين لتوصيف اوجه القصور والقوة في الاداء .

ب-اجراء مسح للقوى البشرية في اطار المنضمة وفي كافة المستويات الوظيفية والتعرف على اتجاهاتهم ووصف مشاكلهم واقتراحاتهم حول الحلول الممكنة.

ج- القيام بدراسة تفصيلية لواقع المنظمة ومدى كفاءتها وفعالية اجهزتها بشكل عام وبناءا على ما سبق فان تحديد الاحتياجات التكوينية يعتمد على ثلاث مستويات في التحليل وهي :

1- تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة:

ان عملية التحليل للاحتياجات التكوينية يمكن تعريفها بانها عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العامة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد الفرد وحاجة هذه القوى العامة من التكوين, تكمن نتائج هذا الفحص او التحليل من طرف المديرين للعملية التكوينية في تحديد المواقع الاكثر حاجة الى التكوين, وهذا يعني ان هناك ما يمكن ان يطلق عليه سلم الاوليات التكوينية والذي يمكن التركيز لموجبه على المكان او القسم او الادارة التي تحتاج الى العملية التكوينية وتجدر الاشارة الى انه عند اجراء التحليل يجب ان نميز بين جانبين رئيسيين هما[3]:

1/1- تحليل الهيكل التنظيمي:

ويختص هذا النوع من التحليل للتعرف على جملة الاقسام والوحدات التي تتكون منها المنظمة واخذ مساحاتها وحجمها , ومن خلال هذا التحليل يمكن اجراء جملة من التغييرات التي تعبر في مجملها على المؤشرات التكوينية والتي تتمحور حول الغاء وظائف واستحداث اخرى جديدة .

1 محمد مسلم: مدخل الى علم النفس العمل ,دار قرطبة,ط,1,2007 ص 97-98

2-صلاح عباس:مرجع سابق ,ص111

3 رافت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية,دار الفكر العربي,لبنان:ط1, 2001 ,ص 75

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2/1- تحليل المناخ التنظيمي:

اذا كان تحليل الهيكل التنظيمي يهتم بنطاق الوظائف والمسؤوليات والواجبات والمواقع التنظيمية واللوائح والتعليمات فان تحليل المناخ التنظيمي يتجه مباشرة الى محددات الاستقرار في المنظمة والتي تعني نوعية العلاقة بين افراد التنظيم وارتفاع او انخفاض مستوى معنوياتهم واستقصاء اتجاهاتهم, وهذا يمكن ا يترجم الى مؤشرات واقعية كارتفاع عدد الشكاوي بالإضافة الى الغياب والتأخر وارتفاع معدل الحوادث في اصابات العمل.

ان الاحتياجات التكوينية تعبر عن الافراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة, وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التكوين او الرؤساء او المديرين بالمنظمة ويمكن بلورة الاحتياجات الاتية:

ا- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف لدى بعض العاملين وتطوير المهارات عند البعض الاخر.

ب- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم.[1]

2- تحليل الاحتياجات على المستوى الوظيفي:

والذي يقصد به تلك العملية النظامية التي تهدف الى دراسة وجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وصولا الى وضع الوصف الكامل لشروطها ومحدداتها وبالتالي فان هذه العملية توفر المعلومات حول ماهية الوظيفة أي عن المعدات المستخدمة لا دائها والمعارف والمهارات والمؤهلات التي يجب ان يمتلكها شاغلها ومقدار الاشراف هكذا مستوى الاداء المتوقع فيه وعلاقتها بالوظائف الاخرى الى توصيف الوظائف بدقة وذلك من اجل التعرف على نوع التكوين الذي يتناسب وطبيعة الاعمال والمهام لهذه الوظيفة وعليه يكفي توفير المعلومات المتعلقة بـ:

ا- الوصف الوظيفي: الذي يتضمن وصفا واضحا عن طبيعة الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات المالية والبشرية.

ب- مميزات الوظيفة: وتعني خلاصة المعارف والمهارات الضرورية لأداء الوظيفة الفعالية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج- تحليل الواجبات: الذي يعني تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام أي تلك الاجراءات التفصيلية المتتابعة للمهمة.[2]

3-تحليل الاحتياجات التكوينية:

على مستوى الفرد:

في هذا التحليل يتم التركيز على الفرد او الموظف وليس على الوظيفة او النشاط , ويقصد به قياس اداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها لأداء هذه الوظيفة او وظيفة متوقعة ومن اجل ذلك يجب الاعتماد على جملة من المصادر والمساعدة في تحديد المؤشرات التكوينية.

أ- ملاحظات المشرفين: وتعد من اهم المصادر التي يمكن عن طريقها تحديد كفاءة العمل ونقاط الضعف في مهارات وامكانات الموظف, وبالتالي لاختيار نوع التكوين المناسب والمطلوب المشترط ان يتحلى المشرف بالموضوعية والكفاءة في العمل, وهذا ما يمكن ان يدخل في اطار ما يسمى بالتقييم غير الرسمي.

ب- اراء العاملين في ادائهم: وهذا في اعتبار ان العامل نفسه هو الاقدر على تحديد نواحي الضعف في ادائه وبالتالي نوعية التكوين والاسلوب اللازم اتباعه وهذا يتم بالتشاور مع المشرفين ومسؤولي التكوين.

ج - نتائج تقييم الاداء: والذي يجب أن يتم بشكل دوري بالمنظمة و الذي يعتمد على جملة من المؤشرات:

* معدلات الأداء الفردي بالقياس مع المعدلات المقررة.

* معدلات الغياب أو الغيب .

*معدلات دوران العمل في مختلف المستويات الوظيفية.

* معدلات حوادث العمل.

1 احمد ماهر :ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية, ط 5 ,2001,ص330

2 صلاح عبد الباقي :ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر , الاسكندرية ,199-2000, ص 329

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

د/- تحليل نمط السلوك:

إن سلوك الفرد تحدده جملة من العوامل منها: الاتجاهات والثقافة والحوافز والتي تقرر جملة من التصرفات الشاذة للفرد أو مجموعة الشعور بالمسؤولية ومخالفة التوجيهات واللوائح وإحداث الأضرار بأدوات العمل وعليه يكون من الضروري القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك عن طريق التكوين.

4/ تحليل الاحتياجات التكوينية على مستوى الجماعات:

تعبر الجماعة عن تلك الكيانات التي قد تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والتي لها بناء وتركيب مستقر ويجمع بين هؤلاء الأفراد نمط ثابت من العلاقات ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة وعليه فإن عملية تحليل الجماعة يجب أن يستند إلى المؤشرات التالية:

أ/ أهداف الجماعة: على اعتبار أن هناك جماعات رسمية وجماعات غير رسمية فإن عملية التحويل يجب أن تتجه إلى الجماعات الرسمية التي قامت المنظمة بإنشائها للأهداف الادارية والتنظيمية غير أن هذه الأهداف قد تتنوع وتتعدد على اعتبار اختلاف الجماعات وعليه ينبغي دراسة مدى قناعة الأعضاء بأهداف الجماعة وكذا مدى التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف الجماعة.

ب/ نظام الاتصال بالمنظمة: حيث يجب أن يتجه التحليل إلى دراسة نوعية الاتصال في المنظمة ومدى سهولة سواء الاتصالات الهابطة أو الصاعدة أو أفقية والتي تعبر بمجملها عن طبيعة العلاقة بين المستويات الوظيفية المختلفة وبالتالي العلاقات بين الجماعات.

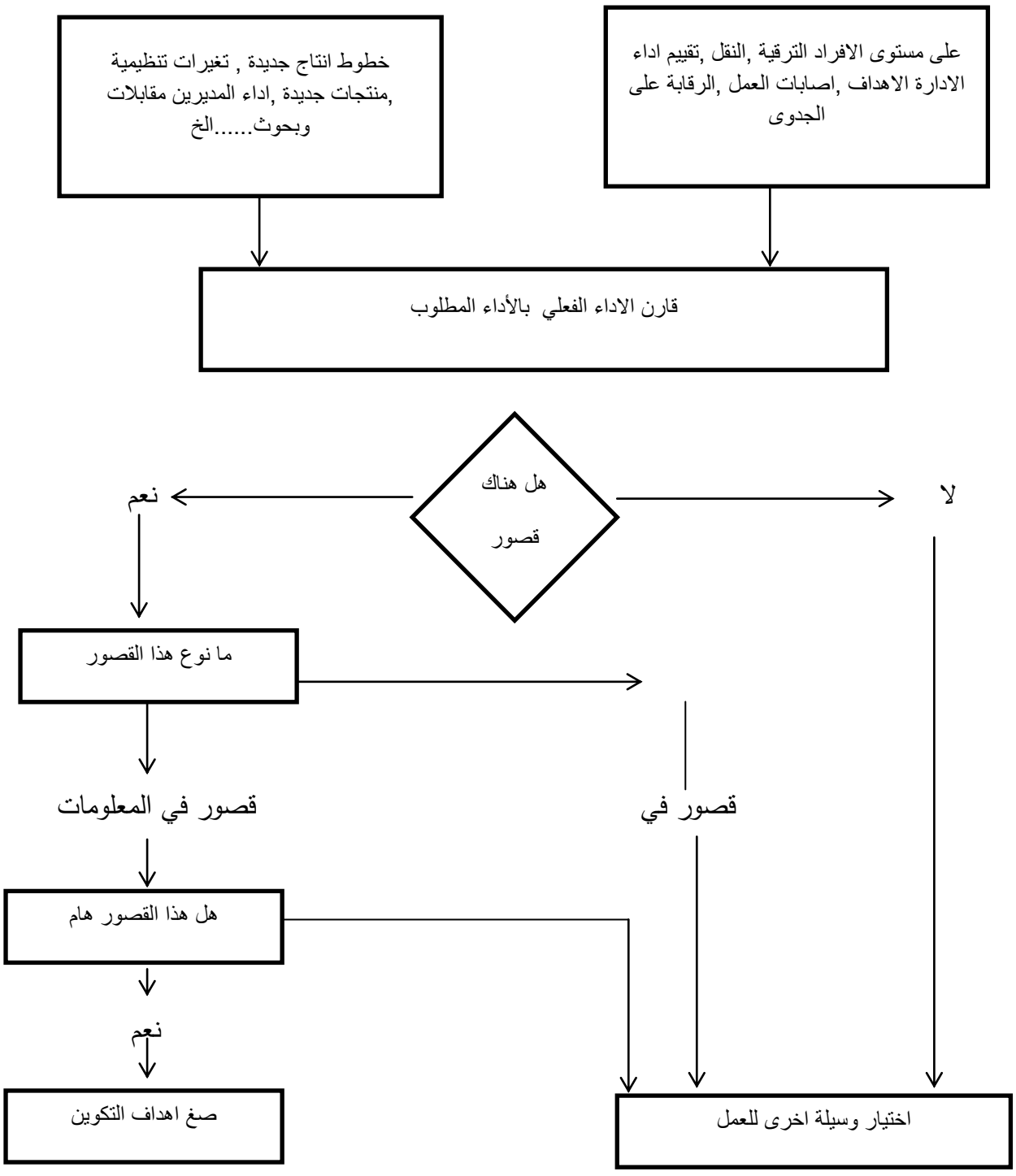
ج/ تماسك الجماعات: يعبر عن قوة العلاقة بين الفراد المكونين لها وينعكس هذا التماسك في الآثار السلوكية التي تترتب عليه، والمتمثلة في السلوك التعاوني والاتفاق مع المعايير التي تضعها الجماعة.

د/ معايير الجماعة: وتعبر المعايير عن مجموعة القيم السلوكية المتفق عليها بين أعضاء الجماعة التي تمثل الإطار المرجعي للعلاقات بين الأعضاء[1] .

1عبد الرحمان توفيق:العملية التدريبية , مركز الخبرات المهنية للادارة , القاهرة 1994,ص 94

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم 2: يبين تحديد الحاجيات



المصدر : احمد ماهر مرجع سابق, ص 331

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات التكوينية

لكي يكون التخطيط فعالا فانه لا بد ان تصاحبه دراسات وبحوث مستمرة , اذ يتطلب التعرف على الحاجة الى التكوين القيام باقتضاءات دقيقة ومنظمة ونظرا لان اغلبية المشروعات, لا تقوم بمثل هذه الدراسات وبالتالي تصبح برامج التكوين دون ان نعرف بدقة على احتياجاتها فتكون النتيجة ا تصبح الجهود المبذولة غير فعالة كما تضيع وتبدد النفقات التي تنطوي عليها برامج التكوين.

اذ يجب التفكير مقدما وذلك بالتعرف على وجود حاجة الى التدريب وعلى متطلبات التكوين سواء كان على مستوى المشروع ككل او على مستوى احد اجزاء المشروع وشمل الدراسات المطلوبة قبل البدء ببرامج التكوين الجوانب الاتية[1]:

1 – تحليل التنظيم: لغرض التعرف على اجواء التنظيم التي تحتاج الى التدريب وامكانية القيام بالتكوين المطلوب.

2– تحليل العمليات: لغرض تحديد محتوى التكوين على ضوء ما يجب ان يقوم به الافراد واداء الاعمال المطلوبة منهم بشكل فعال.

3– تحليل الافراد: لغرض تحديد المهارات والحرفة والميول التي يجب تنميتها في الافراد وحتى يمكنهم اداء الاعمال المطلوبة مهم بشكل فعال.

المطلب الرابع: تصميم وبناء برامج التكوين

1– تصميم المنهج التكويني: تعتمد العملية التكوينية أساسا على الهدف الذي قامت من اجله والانصراف عن هذا الهدف يلغي من التكوين ومن اجل الوصول الى الهدف يجب توفر ادوات توضيحه ووسائل تساعد على بناء نموذج للعملية التعليمية وتصميم المنهج التكويني الذي يساهم في تحقيق الاهداف التكوينية تعود ضرورة تصميم المنهج التكويني الى جملة من العوامل.

ا– امكانية لجوء المنظمة الى طلب خدمة تكوينية لا تتوافق مع احتياجاتها وواقعها والمناخ التنظيمي السائد, مما يعد مضيعة للموارد الامكانية وما يولده من احساس بعدم جدوى التكوين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب- ميل المتكونين الى تكوين مادة تكوينية معينة يرون انها تجلب اهتمام المتكونين, مما يدفعهم الى تكوينها بغض النظر عن التصميم او الموضوع وبهذا فانه يتم إرضاء المتكون على حساب البرنامج.

ج – ان وجود منهاج تدريبي صارم, يساهم في ضبط مقاومة بعض المتكونين, هذه المقاومة التي قد تنبع احساسهم بان هذا التصميم يسلبهم حقهم[2] .

2- تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة وتشخيص الاهداف واختيار الافراد المراد تكوينهم وكذا اختيار هيئة التكوين تبدا عملية تصميم البرنامج التكويني وفق سياسة تسعى الى تحقيق اهداف التكوين وتتنوع البرامج التكوينية تبعا لهذه الاهداف وكذا الى نوع المنظمة واحتياجاتها ونشاطاتها[3].

1- أنواع البرامج التكوينية:

أ/ برامج التكوين التوجيهية: وتكون هذه البرامج موجهة بالأساس للأفراد الجدد الذين يتم اختيارهم للتوظيف في المنظمة، وتهدف إلى إحاطة الموظف بكل نواحي العمل من واجباته، مهامه، مسؤولياته، وصلاحياته وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف في بداية التحاقه بالمنظمة على أدائه واتجاهاته النفسية لمدة طويلة خلال وجوده.

ب/ برامج التكوين أثناء الوظيفة: تعد البرامج التكوينية الوظيفية أثناء الوظيفة الأكثر شمولا وممارسة من طرف المؤسسات وهذا يرجع إلى سهولتها وقلة النفقات على تنفيذها والذي يتم بطريقتين:

- التكوين عن طريق الرئيس المباشر، حيث يتم تنفيذ البرنامج التكويني في المكان نفسه الذي يقوم به الفرد بأداء وظيفة أي في بيئته المادية والمعنوية.
- التكوين عن طريق أحد الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والذي تتوفر لديهم المهارة والقدرة والمعرفة والتي تجعله قادرا على ايصال خبرته إلى الآخرين.

1صلاح الشنواتي مرجع سابق ,ص 193

2 نزيهة بوعود :دور التكوين في تنمية الموارد البشرية , حالة مركب المحركات والاجراءات , رسالة ماجيستار,اشراف عبد الوهاب تمام , فرع تسيير المؤسسات ,جامعة قسنطينة ,السنة الجامعية 2001-2002 ,ص85

3 سهيلة محمد عباس , ادارة الموارد البشرية ,مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر الاردن, ط2 ,2006 ,ص 192

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج/ برامج التكوين العلاجية: وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من البرامج إلى عدة أسباب:

- انحراف العامل عن الطرق الصحيحة في أداء الوظيفة.
- تدني مستوى أدائه وعدم تحقيقه للأداء المطلوب.
- امكانية المنظمة تطوير الوسائل وأدوات العمل لديها تماشيا مع متطلبات المنافسة التكنولوجية مما يساعد على التغيير في أداء العمال أنفسهم.

د/ برامج التكوين من أجل الترقية: تتعلق هذه البرامج أساسا بالمسار الوظيفي للفرد، حيث تتيح له الفرصة لتعلم العديد من مهارات وقدرات الوظائف الأعلى والتي يراد ان يرتقي إليها لاحقا.

2-2 بناء البرنامج التكويني: إن العملية التكوينية تمثل ترجمة للأهداف التكوينية وكل هدف يمثل تلبية لاحتياج تكويني، وبالتالي يؤدي تصميم البرنامج التكويني إلى سد الاحتياجات التكوينية وتتمثل عناصر البرنامج التكويني في:

- إطار موضوعات التكوين او المادة التكوينية المراد تعليمها، والتي لا يجب أن تكون تقليدية أو مأخوذة عن برامج سابقة، بل يجب أن تكون مستمدة من واقع وبيئة المنظمة واحتياجاتها وحتى ثقافتها.
- اعتماد الأساليب التكوينية المناسبة المتوافقة مع المواد التكوينية.
- اختيار الجدول الزمني لتنفيذ عنصر مبالغا أو مطولا في تنفيذ عنصر آخر بل يجب أن يكون متوازنا في الاهتمام بجميع العناصر.
- الفئة المستهدفة من البرنامج المتكون[1].

3- إعداد الموضوعات التكوينية: عن القصد من تحديد الموضوعات التكوينية هو الاتفاق حول البرنامج التكويني أو المادة العلمية ويكون هذا الاتفاق مبنيا في الأساس على إجراء التحليل السابق ويعني ذلك تحليل الاحتياجات التكوينية ثم تحديد أهداف التكوين، وتحتوي موضوع أي برنامج تكويني على:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالوظيفة أو النشاط والجو التنظيمي.
- المهارات والطرق والأساليب المراد استخدامها وآلية استخدامها الصحيحة من أجل تطوير الأداء وتحسينه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتشمل الموضوعات والمعارف في الموضوع التكويني على جملة المفاهيم والمبادئ الأساسية، ومثال ذلك الموارد مجمعة المفاهيم والمبادئ والنظريات التي عالجت موضوع إدارة الموارد البشرية وعرض الاتجاهات والأنظمة والأساليب الحديثة المتقدمة في إدارة الموارد البشرية وبالتالي يجب على القائم بالتكوين إعطاء مفاهيم إدارة الموارد البشرية والوظائف والأدوار المتعلقة بها كتحليل الوظائف وتخطيط الموارد والاستقطاب وعملية الاختيار ثم تقييم وحل المشكلات والتنمية والتطوير، بالإضافة إلى التعريف بنظام الأجور والحوافز.

أما بالنسبة للأساليب والطرق والمهارات يمكن أن يتضمن الموضوع التكويني طرق وأساليب تحليل الوظائف وكيفيات تقييم الداء وربطها بالحوافز والأجور وبهذا لا يتم التركيز على الجانب الفكري والنظري فقط ولكن الاهتمام يكون موجها على الاجراءات العلمية في تسيير الموارد البشرية وكمحصلة لاختلاف موضوع التدريب في الأسلوب المتبع ويرتبط إعداد المواد العلمية ومراعاة النتائج المنطقية في عرضها.

2-3-1 تحديد درجات العمق والتحول في البرنامج التكويني: يقصد بدرجة العمق في عرض البرنامج التكويني المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في توضيح الأصول النظرية أو الفلسفية للموضوع.

2-3-2 إعدادا المادة العلمية للموضوع التكويني: المقصود بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة والنماذج العلمية التي بإمكانها أن تشرح موضوعا معينا.

2-3-3 التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني: تشتد فكرة التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج التكويني على اتباع البرنامج وحدة متكاملة تنقسم إلى وحدات مترابطة ترابطا منطقيا، والذي يؤدي بالتكامل في الأثر المطلوب من هذه الوحدات التكوينية.

1 سهيلة محمد عباس: المرجع نفسه ,ص 194 -195

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث السادس: الخطة التكوينية

المطلب الاول: تنفيذ البرنامج التكويني

ا- تحديد اساليب تنفيذ البرنامج التكويني يعبر الاسلوب التكويني عن الطريقة او الوسيلة المستخدمة لنقل المادة التركيبية من المدرب الى المتدرب وغالبا تصنف الطرق التكوينية الى مجموعتين اساسيتين:

1/1- التكوين على راس المال:

يكون هذا الاسلوب في الغالب موجها الى المستويات الوظيفية دون العليا ويتميز هذا الاسلوب بالواقعية اذ يتم على العمل الفعلي بإشراف المدرب او المشرف بطريقة مباشرة, وقد يتخذ هذا الاسلوب صورا اهمها

ا- اسلوب دوران العمل يهدف هذا الاسلوب الى الحاق الموظف بعدد من الوظائف في فترات زمنية قصيرة من اجل اكتسابه معرفة في اعمال مختلفة داخل المنظمة, وهذا الاسلوب لا يساعد فقط على زيادة خبرته وانما يمكنه من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضلها.

ب- التكوين من خلال اعداد البديل: في هذا الاسلوب يقوم المتكون بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر وبالتالي يصبح هذا الرئيس هو المسؤول عن التكوين: ويستحدم هذا الاسلوب غالبا التكوين لتكوين العاملين في المجالات الفنية والتقنية, حيث يقوم المشرف بالقيام بخطوات العمل امام المتكون الذي يقوم بدوره بأدائه [1]

ج-اسلوب التوسع الوظيفي: يكون هذا الاسلوب مكملا لا سلوب دوران العمل ومن اجل اكتساب الموظف خبرة اوسع في مجال عمله فقد تستند اليه واجبات او مسؤوليات او مهام اضافية وحرية اكبر في اتخاذ القرارات خارجة عن نطاق وظيفته وانما مشتقة من وظائف اخرى.

½- اساليب التكوين خارج العمل: يعتمد التكوين الذي يكون في مكان تنفيذ العمل الفعلي اساليب يمكن ان يطلق عليها اصطلاحا اساليب التكوين خارج المنظمة وتتميز هذه الاساليب بالمرونة المتوفرة خارج المنظمة وقدرة المدربين في التحكم بالمواقف التكوينية وتشمل هذه الاساليب على المحاضرة دراسة الحالة المحاكاة تدريب الحساسية.

1 عبد الباري ابراهيم درة زهير نعيم الصبار,ادارة الموارد البشرية في القرن 21 دار وائل للنشر,عمان, الاردن ط1, 2008 ,ص 326

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: تقييم العملية التكوينية

تعتبر عملية تقييم البرنامج من اهم مراحل العملية التكوينية واكثرها صعوبة وتعقيدا فمن خلالها فقط يمكن تحديد مستوى التغيرات التي يقصد تحقيقها ,وذلك ان خبرة تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون ايضا بإثبات فوائد عائدات العملية التكوينية من خلال ادلة واحصائيات وارقام تكون دليلا عن متابعة هذا البرنامج ووسيلة تأكيد من مدى تحقيقه للأهداف وانحرافه عنها.

– مفهوم تقييم العملية التكوينية:

يقصد بتقييم برنامج التكوين انه تلك العملية التي يستند اليها المشرفين على البرنامج والتي تهدف الى الوصف الدقيق لمستويات الافراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين, والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول الى الاهداف التي كانت قد سطرتها لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات اداء الافراد للمهام الموكلة اليهم وان تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة, وابراز نواحي الضعف والقوة فيها فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من اجل تطوير هذه البرامج حتى تلبي الاحتياجات التكوينية.

–اهداف عملية التقييم: ان عملية التقييم لا يمكن ان تكون ذات فائدة الا اذا كانت لها اهداف مسبقة اسست من اجلها والتي يفترض ان تتمثل في:

*تحديد مواطن القصور والقوة في البرنامج التكويني

*اكتساب التحسينات التي يمكن ادخالها على البرنامج فقط أي ما توصلت اليه عملية التقييم.

*التعرف على جملة الفوائد المباشرة وغير المباشرة والتي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية وادارتها نتيجة مشاركة افرادها في العملية التكوينية.

*مساندة اصحاب القرار في المنظمة والقائمين على التكوين بتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في اتحاذ قرار يمكن تبديل البرنامج التكويني بشكل مستمر.

*مساعدة المدرب على تحسين البرامج متى كان ذلك ضروريا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

*اختيار مدى مصداقية ووضوح الاستبيانات والادوات والاساليب المستخدمة في النشاط التكويني.

*التعرف على فائدة التكوين من خلال مساهمة المتكونين في تطبيق الخبرات والمهارات التي اكتسبوها وتعلموها في مجال اعمالهم.

*تحديد ما اذا كان هناك عائد على الاستثمار الذي قد يكون عائدا ماديا من خلال ما بذل من مجهود تكويني[1].

2- مراحل تقييم العملية التكوينية:

هنالك جملة المراحل التي تتبعها العملية التكوينية والمتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية, ومرحلة تصميم البرنامج التكويني, ثم مرحلة تنفيذ البرنامج وفي الاخير مرحلة تقييم البرنامج التكويني. فان عملية التقييم يمكن تقسيمها الى ثلاث مراحل:

1/2- مرحلة ما قبل التكوين: ويمكن ان تشمل هذه المرحلة تحديد البيانات التكوينية وكذا تصميم البرنامج التكويني.

1/1/2- تقييم الاحتياجات التكوينية: حيث تقوم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني على مستوى المنضمة وذلك باتباع جملة من المعايير والمقاييس التي تحدد بدقة مدى الحاجة الى التكوين وارتباطها بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة كما يمكن ان تشمل تقييم الاحتياجات على المستوى الوظيفي او النشاط وذلك لتحليل التوافق بين الحاجة الى التكوين ومسؤوليات وصلاحيات ونشاطات مهام الوظيفة محل التطوير او التكوين, بالإضافة الى حاجات التقييم الاحتياج التكويني على مستوى الفرد ومدى استعداداته ومؤهلاته واتجاهاته لتوافقها مع الحاجة الى التكوين.

2/1/2- تقييم تصميم البرنامج التكويني: وذاك من خلال تقييم وتصميم موضوعات المنهج التكويني ومدى مراعاتها للأوليات وعدم اغفال أي مادة او موضوع قد بكون ضروري بالإضافة الى كفاية التوقيت المخصص لكل موضوع ومراجعة اسلوب التكوين الذي تم اختياره من اجل تقديم هذه المادة ومدى ملائمته لمستوى المتكونين وكذا مراعاة قضية التسلسل المنطقي للمواضيع والتدرج في بناء المادة العلمية والتنويع في عرضها .

1 سهيلة محمد عباس,علي حسين علي ,إدارة الموارد البشرية ,مصر,دار وائل للنشر, ط1, 1999,ص120

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2/2- مرحلة تنفيذ التكوين: خلال هذه المرحلة يمكن تقسيم العملية التكوينية من خلال عاملان:

1/2/2- تقييم تنفيذ البرنامج التكويني: وتشمل عملية التقييم الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني وكذا الطرق والتقنيات المستخدمة ويكون من خلال قيام مدير البرنامج بالإشراف على متابعة تنفيذ البرنامج التكويني وذلك بالكشف عن المؤشرات الرئيسية التي سيتابع طبقا لها البرنامج هذه المؤشرات, التي قد تتمثل في مدى استكمال التحضيرات البشرية والنفسية لعقد البرنامج وما مدى استجابة المادة العلمية المقدمة للمتدربين بالإضافة الى اكتشاف مدى نجاح اساليب التكوين في جذب اهتمام المتكونين وكيفية تفاعلهم معها وما اذا كانت هذه الوسائل تساهم فعلا في ايصال المادة العلمية بطريقة صحيحة للمتكونين ومدى فهمهم واستيعابهم لها وعلى مدير البرنامج ايضا التأكد من تغطية جميع الموضوعات المصممة للدورة التكوينية[1]

2/2/2- تقييم المدربين اثناء تنفيذ البرنامج :ان مهمة متابعة المكونين اثناء تنفيذ البرنامج التكويني يعنى بها مدير البرنامج والذي لا يمكنه القيام بها الا اذا استطاع التأكد من العوامل التالية:

- مدى خبرتهم بمسائل التكوين.
- صحة المعلومات التي حصلت عليها المنظمة والمتعلقة بهم قبل تنفيذ البرنامج.
- توفرهم على الشخصية القوية والمؤثرة في التكوين.
- مدى جديتهم واحترامهم لمواعيد التكوين.

ويتم التأكد من هذه الامور من خلال الملاحظة الشخصية والدورية من قبل مدير البرنامج او من خلال استطلاع انطباعات التكوين.

3/2- مرحلة ما بعد تنفيذ البرنامج التكويني:

تأتي اهمية تقييم اثر التكوين من ان هدف العملية التكوينية ككل هو في النهاية الرفع من اداء العاملين وبالتالي مخرجات المنظمة وعليه فان التعرف على نتائج التكوين التطبيقية والواقعية في ميدان العمل من خلال ترجمة ذلك النقل للمهارات والمعارف والسلوكيات الى نتائج وممارسات يمكن ملاحظتها وقياس لأثرها والذي يتم من خلال التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد انقضاء

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البرنامج التكويني واكتشاف التغيير في ادائه وسلوكه ويعتبر المعيار السلوكي من اهم المعايير لقياس اثر التكوين على اعتبار ان الهدف الاول للتكوين هو التغيير في سلوك المتكون بالايجاب.

ا- تصميم ادوات التقييم: ان عملية التصميم الصحيحة لأي برنامج تكويني يشترط فيها بالأساس توفر الادوات السليمة والمدروسة لا جراء هذه العملية واداء التقييم هي شكل عام, الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات عند مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ للبرنامج التكويني وتتعدد وتتنوع ادوات التقييم بتنوع اهداف البرنامج التكويني والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- المقابلات
- الاستبيانات
- الملاحظات
- الاختبارات [1]

ب- شروط جودة اداء التقييم : ترتبط فعالية اداة التقييم بعملية من الشروط اهمها:

- المصداقية:

ان مصداقية اداة التقييم تعني مدى قدرتها على قياس ما اريد لها ان تقيسه ويطلق على الدرجة التي تؤدي فيها الاداة وظيفتها بالشكل الصحيح بالمصداقية النسبية وعليه فان خبراء تنمية الموارد البشرية يجب ان يلتزموا ويركزوا بشكل على مصداقية الاداة التي هم بصدد استخدامها لقياس وتقييم البرنامج التكويني, ويمكن حصر مستويات لتحديد مدى مصداقية الاداة وهي :[1]

ا- مصداقية التكوين:

وتتعلق بمدى قدرة اداة على قياس للمتغيرات المراد تحديدها كالقدرات والمهارات وعليه فانه يجب تحديد جميع اجزاء التكوين بشكل مفصل من اجل تسهيل فهمه ويمكن تأكيد مصداقية التكوين من خلال الارتباط وهذا من اجل تسهيل فهمه ويمكن تأكيد مصداقية التكوين من خلال الارتباط وهذا من خلال

1عبد الباري ابراهيم درة ,زهير نعيم الصبار: مرجع نفسه,ص 112

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

استخدام اداة اخرى لقياس نفس التكوين ثم ربط الاداتين معا.

ب- مصداقية المحتوى: ترتبط بمدى تمثيل الاداة لمحتوى البرنامج والمصداقية المنخفضة تعني ان الاداة قد حصرت وشملت جميع موارد البرامج المقدمة.

ج- مصداقية التزامن: والذي يعني توافق نتائج الاداة مع نتائج ادوات اخرى قد تم العمل بها في الوقت نفسه تقريبا لقياس نفس الخصائص.

د -الاعتمادية: لا يمكن لأي اداة تقييم ان تكون ذات جودة الا اذا كانت مضمونة وثابتة بحيث يجب ان تعطي قياساتها لمادة او برامج ما النتائج نفسها تقريبا في فترات زمنية مختلفة نسبيا مثال ذلك القيام باستقصاء للآراء او استبيانات حول قضية معينة ما على المتكونين ثم اعتيدت العملية نفسها بعد فترة زمنية محددة فاذا كان معامل الارتباط ايجابيا فان الاداة محل شك والذي قد يعود الى تغيير في ظروف استخدام الاداة او الاختلاف في تفسير نتائج الاداة بالإضافة الى دوافع شخصية المتكونين.[1]

4/2-ادوات التقييم:

الاستقصاء من اكثر ادوات تقييم البرامج التكوينية استخداما هو الاستبيان او الاستمارة استطلاع الراي والتي تحتوي جملة من الفقرات او الاسئلة المقصودة والتي تحتاج الى اجوبة ,حيث يقوم بإعدادها المتخصصون في مجال القياس والتكوين والمكونون والمشرفون وعليه فان من الضروري اتباع خطوات معينة في تصميم الاستقصاء لتصبح ذات مصداقية وقابلة لاعتماد :

ا- تجميع كافة المعلومات والمواضيع والمواد المدرجة في البرنامج من اجل ابتكار نموذج ويمكن على اساسه طريقة وتجميع الاسئلة في شكل مجموعات تمثل كل مجموعة موضوعا معينا.

ب- اختيار النوع المناسب للسؤال والذي قد يكون سؤالا ذو نهاية مفتوحة يترك فيها الاختيار للمجيب او تصميم قائمة تحتوي عناصر يطلب من المتدرب اختيار احدها .

1 عبد الرحمان توفيق ,مرجع سابق ,ص25-26

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج- يجب اختيار الاسئلة عن طريق عرضها على مجموعة قد تكون تجريبية وهذا من اجل جمع اكثر قدر من الملاحظات او الانتقادات حولها.

- المقابلة: يمكن القول ان المقابلة من اسسها الادوات من ناحية الاستعمال فيمكن للمختصين في ادارة الموارد البشرية او المشرفين او المكونين اجراءاها ويمكن ان ترشح المعلومات لا يمكن للاستقصائات الحصول عليها عن طريق عرضها على مجموعة الاجابات المكتوبة والمفيدة فهناك بعض المكونين اكثر صراحة ووضوحا وهو يدلي لمعلوماته وآرائه عن طريق المقابلة كما انها تكشف عن التغيرات التي تحدث بالسلوك وردود الفعل وكذا النتائج ويندرج تحت عنوان المقابلة نوعين اساسيين وهما :

ا- المقابلة المقننة : وهي تستند على توجيه اسئلة معينة مع هامش ضعيف للانحراف عن الاتجاهات المطلوبة وهي مماثلة في بعض الخصائص الاستقصاء, غير ان المقابلة تكون اشمل منه في كثير من الخصائص باعتبارها تفاعلا بين طرفين.

ب- المقابلة غير المقننة: يشترط في هذا النوع من المقابلات ان يكون المحاور ماهرا ومؤهلا للقيام بالمقابلة, قد يخرج المعلومات مفيدة على اعتبار ان هذا النوع يقوم على توظيف اسئلة غير محددة سلفا غير انها تؤدي للحصول على معلومات اكثر تفصيلا وبيانات اكثر وضوحا على اعتبار ان الاسئلة اكثر عمقا.

- الاختبارات هناك العديد من الاختبارات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية وتقييم البرنامج منها الاختبارات الشفهية والكتابية والتي يكون استخدامها محصورا جدا في مجال التكوين مقارنة بأنواع اخرى اكثر شيوعا مثل الاختبارات المرجعية والاختبارات القائمة على المعايير واختبارات الاداء.

ا - الاختبارات المرجعية: تقوم هذه الاختبارات على استخدام البيانات والمعطيات المتعلقة ومقارنتها لمعدل احصائي متوسط.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب- الاختبارات القائمة على المعايير: وتهدف هذه الاختبارات الموضوعية لقياس الاهداف المحققة لبرامج التكوين قياسا بتقدير ثابتا حدد مسبقا وهذا لمعرفة ما اذا كان المكون قد حقق الحد الادنى من المعايير المطلوبة وليس على القاعدة الاحسن او الافضل حيث يتم التركيز على قياس وتحليل اداة المكون مقارنة بأهداف التكوين.[1]

1 حسين احمد الطعاني التدريب مفهومه و فعاليته , دار الشروق للنشر و التوزيع ,مصر 1999,ص199

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة :

ان تكوين العنصر البشري دور فعال في تحقيق اهداف المؤسسة فهو يضمن بقاءها واستمرارها فهذا العنصر البشري وجوده مهم جدا وبدونه لا يمكن بناء أي تنظيم فتقدم الفرد في المؤسسة مرهون ببقائه فيها وبقاؤه دليل على كفايته الإنتاجية وكفايته الانتاجية متوقفة على خبرته ومدى مهارته ولن يتأتى هذا الا اذا حصل على تكوين جيد ولتحقيق هذه الاهداف لابد من اعداد برنامج تكويني جيد يناسب كل من الادارة والعمال كما تم التوصل عند دراسة اساليب التكوين المختلفة المستعملة في التدريب وان انسب هذه الاساليب هو اسلوب التدريب من خلال المحاضرات لما له من دور في جعل العمال يستوعبون المعلومات المعطاة لهم من طرف المكون وبهذا يمكن اعتبار هذا الاسلوب من افضل الطرق التي تتبعها أي مؤسسة وهذا ما يدل على ضرورة الاهتمام بالعنصر او المورد البشري .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثالث

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية

خلاصة الفصل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تمهيد :

عندما نتحدث عن العنصر البشري فإننا لا نقصد بذلك الجهد الذي يقوم به الفرد أو المطلوب القيام به من أجل الوصول إلى الأهداف و الحصول على أكبر مردودية فحسب، و إنما نتحدث عن تجديد الأمثل للموارد البشرية، وذلك لتتمكن المؤسسة و الإدارات من دخول العصر الجديد المصحوب بتغيرات متعددة الاتجاهات و لتتمكن من الاستمرار في ضل المنافسة الوطنية و العالمية الشرسة، فمع التطور التكنولوجي و الاقتصادي العالمي و التوسع فيه باستخدام نظم العمل الحديث وتغيير مفاهيم و أساليب الإدارة و فرضها التطور التقني الدائم و المتسارع في المعلومات و الاتصالات وما خلفه من انفجار معرفي شامل في الاختصاصات و العلوم و المفاهيم، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية وتفعيل الخبرات و القدرة البشرية بشكل مستمر ونوعي وعلى هذا فإن أهم ما تهدف إليه المؤسسة هو تحسين نوعية هذه الموارد البشرية وذلك عن طريق التنمية و الاستثمار في هذه الموارد نفسها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

المطلب الاول: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية بمثابة الجهاز العصبي للمنظمة، وهي تتولى القيام بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة في تحقيق أهدافها، وتهتم وظيفة الموارد البشرية بتنمية قدرات و مهارات و مواهب الأفراد حتى يتيسر لهم بذل أقصى جهد ممكن، حتى يتوفر في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المنظمة، وتتلخص مسؤولية وظائف الموارد البشرية في بلوغ هذه الغاية بأن لا تعتبر الأفراد على أنهم مصادر قوة عمل فقط، بل عليها أن تعترف بأنهم بشر لديهم أحاسيس و مخاوف و أمال، ولديهم اتجاهات جماعية و فردية.

في السنوات الأخيرة نمت وظيفة الموارد البشرية نموا واضحا، وبدأت طبيعتها الحقيقية و كذلك الدور الذي تساهم به في الصناعة في وضوح متزايد، وذلك بعد أن ارتفع مستوى التكوين واكتسبت المهارات و توسعت في أفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الموارد البشرية، وانتشرت كما توفرت الدراسات في المعاهد العلمية، وبعد أن تزايد عدد الراغبين في هذه الدراسات وبدءوا يدخلون ميادينها التخصصية، وهم أكثر فهما ووعيا لوظيفتهم الجديدة وهي وظيفة الموارد البشرية، لكن رغم ما لهذه الوظيفة من أهمية فإنها لم تحظ بالعناية الفعلية إلا منذ عهد قريب، تسعى فيما يلي الى توضيح مختلف الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، و لتوضيح ذلك نتعرض بالتحليل إلى العناصر التي تتطلبها الصناعة اليوم و إلى الأهمية التي أعطيت لها خلال التطور التاريخي للصناعة.

1 ــ عامل المال:

من المعروف قد طرأ تغير كبير في المراحل الأولى من التطور الصناعي في بداية القرن الثامن عشر على كثير من عمليات الحرف اليدوية القديمة التي استمرت لعدة قرون خلت، حيث بدأت تتجمع هذه الحرف اليدوية في شكل وحدات إنتاجية أطلق عليها المصانع وكان المال في ذلك الوقت هو المحور الأساسي لعملية الإنتاج و التشغيل، وكان التجار هم الملاك لرأس المال، وبدأ الحرفيون يعرضون مهاراتهم و يقدمونها للتجار مقابل الحصول على المال، فيما بدأ هؤلاء التجار بتجميعهم في المصانع، وبهذا أصبح التجار نظرا لتملكهم المال هم أصحاب المصانع ومن ثم ولدت الرأسمالية و أصبح كل من يملك مالا قادرا على استئجار خدمات الحرفيين، وفي تلك المرحلة كانت المقدرة على التمويل هي المحور

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأساسي لإقامة المصانع و بالتالي فالأهمية الأساسية في بداية مراحل التطور الصناعي أعطيت لعامل المال[1].

2 ــ عامل الموارد و الآلات:

تميز التطور التاريخي للصناعة أيضا بظهور عامل ثاني وهو الآلة، فالاختراعات و الاستكشافات الآلية التي ظهرت في القرنين السابع عشر و الثامن عشر أدت إلى تزايد أهمية العنصر الهندسي في الإنتاج و أصبح المهندسون و الممولون يحتلون مراكز السيادة و يسيطرون على شؤون الصناعة، ومع نهاية القرن الثامن عشر أصبحت العلوم التكنولوجية تشق طريقها بكل عزم و ثبات، وذلك بعد أن ساعدتها مبادئ الإدارة العلمية لرائدها "فريدريك تايلور"، وكان من نتيجة ذلك أن أصبحت الرأسمالية التجارية تحتل المكانة الثانية، و مما زاد من أهمية العلوم الفنية و دعمها ظهور الطلب المتزايد على المنتجات و السلع الضرورية اللازمة لإشباع حاجات و تلبية العدد المتزايد للسكان، فأهمية الآلات في الصناعة إذن جاءت بعد أهمية الموارد المالية وهذا يعني أن الوظيفة الإنتاجية أصبحت تستحوذ على اهتمام رجال الصناعة في هذه المرحلة.

3 ــ عامل التوزيع:

بحلول الأزمة الاقتصادية لسنة 1929م وكنتيجة لاستخدام التطور التكنولوجي حدث اختلال التوازن بين العرض و الطلب، أي أن امتلاك المال و التكنولوجيا لوحدهما غير كافيان لأرباب العمل لإقامة الصناعة، فقد تأكد المنتجون أنه لا بد من التفكير في توزيع المنتجات وضرورة تطوير هذا النشاط قبل الشروع في عملية الإنتاج، وبالتالي بدأ نشاط التسويق يتطور خلال هذه المرحلة و ظهرت أنشطة جديدة و أصبح التوزيع شرط من شروط إقامة الصناعة.

4 ــ العامل البشري:

رغم أن الاهتمام الفعلي بالعنصر البشري لم يبدأ إلا بعد الأزمة الاقتصادية و بداية أربعينات القرن الماضي، فإن الضغوط على أرباب العمل من قبل العمال بدأت مع تطور الحركات النقابية العمالية التي بدأت تظهر و تطورت مع الانعكاسات السلبية للثورة الصناعية على الأجراء، حيث ارتبطت هذه الأخيرة بسوء ظروف العمل مثل ساعات عمل طويلة، الضوضاء و المخاطر، إضافة إلى سوء العلاقة بين

[1] ـ عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2011، ص 14. 15.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المشرفين و العمال، فهذه العوامل و غيرها أدت إلى ضرورة تحسين العمل، الأمر الذي أدى إلى ظهور النقابات العالمية لتطالب بحقوق العمال و تتفاوض باسمهم مع أرباب العمل فيما يتعلق بمطالبهم من أجور و ساعات العمل و خدمات اجتماعية.

و بظهور حركة الإدارة العلمية على يد رائدها "فريدريك تايلور" والتي من مبادئها، تصميم الأعمال وفقا لقواعد دراسات الوقت و الحركة و الاختيار المناسب و تكوين العاملين و إعطاء الأجور المحفزة، وبدأ الاهتمام بالعنصر البشري في الصناعة ولكن وفقا لما يخدم مصالح أرباب العمل، و بظهور حركة العلاقات الإنسانية تم التأكيد على أن:[1]

إنتاجية الأفراد لا تتأثر بتحسين ظروف العمل فقط مثل الإضاءة وساعات العمل، ولكن إنتاجية العاملين تتأثر بنمط الإشراف والخدمات المقدمة، وهذه الحركة ظهرت كنتيجة للأبحاث التي أجريت في مصانع "هاوثرون" بشركة وسترت الكتريك" حتي بعد ظهور نتائج هذه الدراسات، بدأت تتأكد الأرباب العمل أهمية العنصر البشري في مجال الصناعة.

بعد هذه الدراسات لحركة العلاقات الإنسانية ظهرت النظريات السلوكية والتي ركزت أيضا على أن انتاجية الأفراد مرهونة بالرضا عن العمل، وتحقيق رضا الأفراد يتطلب تلبية عدة حاجات كالحاجات الاجتماعية والنفسية مثل هذه النظريات نظرية تدرج الحاجات لماسلو MASLOW ونظرية الدافعية المزدوجة لهرزبرغ Herzberg وهكذا فقد برز اهتمام خاص بالعنصر البشري منذ ظهور حركة العلاقات الانسانية حيث أصبح لا ينظر إلى الفرد على أنه عامل من عوامل الإنتاج الأخرى، ولكن الفرد لديه حاجات غير الحاجات المادية يسعى إلى إشباعها وتحرير الطاقة المتوفرة لديه وحثه على العمل مرهون بمدى قدرة الإدارة على إشباع الحاجات الإنسانية المتنوعة وتحقيق الرضا عن العمل.

إن هذا التطور أدى إلى ظهور وظيفة على مستوى منظمات الأعمال تتولى تسيير الإجراء و مصطلح الموارد البشرية الذي أصبح شائع الاستخدام اليوم من قبل الباحثين والممارسين هو تطور لمصطلح وظيفة الأفراد الذي بدأ استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الإدارة لديه دور أساسي في حياة المنظمات، وأصبح تسيير الموارد البشرية إذن والمشاكل المتعلقة بهم جزأ من وظيفة المنظمات إلى جانب الوظيفة المالية والفنية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبالتالي فدور وظيفة الموارد البشرية اليوم يعني تحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء وما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.[1]

المطلب الثاني:ماهية الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة: هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالمواد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد، من اجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل دعاية وخدمات متنوعة، والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع . وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته . وهي التي تسوقه . وتستثمر رأس المال . وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات . فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة . ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

1- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها .

2 -تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياجات المنظمة من أنواع وإعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة .

3- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

[1] عبد الفتاح بوخمخم: المرجع السابق، ص17-18.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .

5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، وأدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها .

7- تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

8- التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وان تقيم فعالية هذا التدريب .

9- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقط القوة لدى الفرد: ونقاط الضعف لديه [1]

المطلب الرابع: الموارد البشرية كنظام:

وفقا لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة.

1 المدخلات: وتتمثل عناصر المداخلات لنظام الموارد البشرية في كل من :

1-1 الأفراد: ويقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة والذي يتمثل في :

-مخزون الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة والمتمثلة في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة .

- العمالة التي يمكن الحصول عليها والمتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة .

[1] احمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 1999 . (ص 29 . 30)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1-2 البيانات والمعلومات: تعتبر البيانات والمعلومات هي الأساس لكل العمليات بنظام الموارد البشرية وبدونها تتوقف هذه العمليات وهي تغطي جوانب عديدة .

- حجم ونوع الأنشطة التي يراد انجازها
- قوة العمل في الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة في صورة مهن ووظائف وتخصصات مختلفة
- مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية
- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة
- أنظمة الأجور والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية
- الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات المطبقة
- الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة

2- عمليات النظام: وتتمثل هذه العملية في مجموعة من الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة ويتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية :

- تخطيط الموارد البشرية .
- اختيار وتعيين الموارد البشرية
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

ومما هو جدير بالذكر أن أي عملية من هذه العمليات الأربع تمثل نظاما فرعيا متكاملا من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية.

3 المخرجات: تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبة وخصائص الموارد البشرية بها حيث تتمثل هذه التركيبة وتلك الخصائص في إمكانيات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة والتي عادة ما تحدد مستويات الأداء أو الإنتاج التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة [1]

المطلب الخامس: سياسات تسيير الموارد البشرية:

من مهام وظيفة الموارد البشرية ضمان تحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة في إطار سياسة عامة متماسكة، ولكل منضمة سياسات الموارد البشرية الخاصة بها، والسياسات هي مجموعة من القواعد العامة، أو مفاهيم ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين، فالسياسات إذا هي الإطار الذي تستخدم فيه موارد المنظمة وتتمثل سياسة تسيير الموارد البشرية فيما يلي :

[1]). مصطفى محمد ابو بكر . مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الدار الجامعية الإسكندرية . مصر 2003 . 2004 ص (156

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1) **سياسة التوظيف:** تركز على الاختيار بين مستويات وطرق التوظيف مصادر القوة العاملة التي يعتمد عليها، هل يتم التعيين من داخل المنظمة باللجوء إلى الترقية والنقل أو من سوق العمل الخارجية على أساس الشهادات العلمية أو الاختبارات الشفوية أو الكتابية أو على أساس الخبرة، وهل يكون التعيين دائم أو مؤقت وتحت الاختبار وما هي مكانة الأجانب والشباب والنساء في سياسات التوظيف ؟
2) **سياسة المكافآت:** وتعتمد على عملية الاختيار من بين الأساليب دفع الأجور والحوافز، هل تعتمد سياسة الأجر الثابت أو المتغير أو يتم اعتماد الأسلوبين معا وهل يتبع أسلوب المشاركة في الأرباح وما دور الامتيازات الاجتماعية والمكافآت غير المباشرة، وهل تطبق المنظمة سياسة التمليك للأجراء بموجب الأسهم ؟
3) **سياسة السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل:** وتعتمد على تحديد أساليب العمل البديلة وحجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض، والمتغيرات التي تشكل محيط العمل والتي يمكن للمنظمة التأثير عليها مثل الوقت وفترات الراحة والظروف الفيزيقية للعمل والتكوين بهدف ضمان الأمن .
4) **سياسة التكوين:** تقدير الأهمية المعطاة للتكوين من خلال ميزانية التكوين وتعيين الأفراد والفئات المستفيدة من التكوين والأساليب التي يمكن أن تستخدم والفترة التي يستغرقها وتأثير التكوين على الترقيات ...الخ .
5) **سياسة العلاقات المهنية:** ترتكز سياسة العلاقات المهنية على دور مفهوم الشركاء الاجتماعيين وعلى تحديد المجال الذي يشمله التفاوض والوسائل التي تستخدم في ذلك .
6) **سياسة الخدمات الاجتماعية:** تطور مفهوم الخدمات الاجتماعية في الفكر الإداري حيث أصبح حجم نفقات الخدمات الاجتماعية يشكل نسبة مهمة في كتلة الأجور لذا يجب تحديد سياسة خدمات اجتماعية ملائمة وتشمل سياسة الخدمات الاجتماعية الميزانية المخصصة لهذا الغرض وفئة المستفيدين وكيفية الاستفادة ... الخ .
7) **سياسة الاتصالات:** تعيين الشكل المادي للاتصالات في المنظمة . اتصالات شفوية أو اتصالات كتابية أو الجمع بين الأسلوبين وتحديد ما إذا كانت الاتصالات تتم بشكل مباشر أو بواسطة أفراد بين الموظفين ومدى السماح بالاتصالات المباشرة وبالإدارة العليا وسياسات الموارد البشرية متداخلة ومترابطة مع بعضها، لذا يجب أن تدرج وتنسق في خطة اجتماعية شاملة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية على أسس عملية، وبالإضافة إلى تحيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضائهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العالمية المنظمة وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم .

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنضمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنضمات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية .

وسوف نوجز فيما يلي: أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر (19) حتى وقتنا الحاضر:

1)- **المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:** لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر (18) وما قبله محصور في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:[1]

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، 2005، ص18-19.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .

من وجهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنضمات، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة اكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجالات العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة .

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فردريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد توصل تايلور إلى ما اسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- التطوير الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين .
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين .

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ، والأسس المنطقية، وتعتمد على هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والموارد والمعدات المستخدمة .

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاه إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد في تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

أما المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين، فان تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، وذلك فان التدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.[1]

[1] المرجع السابق: ص 19-20 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته .

وقد قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك جلبرت وهنري جانت، وقد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانت الخاصة بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها .

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا انه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهماله للعنصر الإنساني .

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت المنضمات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال، ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العملية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة) .

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى: لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ومن أمثلة هذه الاختبارات (ألفا وباتا)، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم .

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية، ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث .

و في هذه الفترة، تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، ولكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها، وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي حوالي عام 1915م اعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وفي عام 1919م تقريبا قامت أثنى عشر كلية بتقديم برامج تدريب إدارة الموارد البشرية، وبحلول عام 1920م أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشئت كثير[1] من إدارات الموارد البشرية في الكثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب (هاوثورن) بالولايات المتحد الأمريكية بقيادة "التون مايو" وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.[2]

المطلب الاول:

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ...الخ، إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلائق التي سادت العمل في المنضمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، سيما وان هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص ومن هنا يمكن القول بان التحديات التي واجهت إدارة

[1] صلاح محمد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، 1999-2000، ص27-28 .

[2] المرجع السابق: ص 28-29 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

القوى البشرية أسهمت بشكل فعال على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

1) إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة سيما التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين .
- التمكين .
- تحقيق رضا المستهلكين .
- الوقاية بدلا من العلاج .
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر.[1]

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنضمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من اجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وان هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي إدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير وحول إثارة الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

2) تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنضمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضا كما أن

[1] خضير كاظم محمود: ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ...، 2006، ص24-25 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة .

3) التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما ادى بالمنضمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل والمواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.[1]

4) التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة افرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة او ثابتة حيث ان الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية،

أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين، ومتطلباتهم الثقافية ولذا فان البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.[2]

المطلب الثاني:

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المجتمعات والدول والثقافات تبعا للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى .

وبصفة عامة يمكن الوقوف على معالم التطور الذي طرا على وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال تتبع عدد من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال وفيما يلي: سنعرض الوظائف والأنشطة التي تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

[1] خضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص25-26 .

[2] المرجع السابق: ص 27 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث : تخطيط الموارد البشرية:

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشاة من الموارد البشرية من حيث:

-أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة

-إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة .

-الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية .

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية انه يمد بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثال ذلك الاستقطاب والاختيار والتدريب، وكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على دقة الموارد البشرية، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف، والتدريب والتنمية أصبح نشاطا ضروريا هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة في السكان والتجديدات التكنولوجية وحجم وتعقد التنظيمات الحديثة.

وأهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاث مستويات: المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى القومي.[1]

- الأهمية الفردية:

يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنظمة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتتحقق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، ويمكن القول أن الشخص دو الأهداف الوظيفية المحددة وأهداف العمل المحددة، والخطط الوظيفية المحددة، يكون للشعور بالفشل اقل وتعرضه للضغوط التنظيمية اقل، وخوفه من المستقبل اقل .

- **الأهمية التنظيمية:** تستفيد المنظمات من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وهذه العملية تضمن للمنظمة :

أ- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها

ب- الاستخدام الأفضل لمصادرها من القوى العاملة.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق ص 150 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشا نتيجة عن زيادة أو نقص العملة .

الأهمية القومية: احد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب القوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشآت ومن الواضح أن الاقتصاد في مصر يعاني من نقص الأفراد المدربين المتطورين اللازمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي .

ولكي يتقدم الاقتصاد لا بد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين ومن الكفاءات الإدارية أيضا .

3- **أهداف تخطيط الموارد البشرية:** على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب .
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية
- الإعداد لملئ الشواغر التي تنشا نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة، أو أسباب ترك الخدمة المختلفة .
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم .
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافئات .
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.[1]

المطلب الرابع: البحث والاستقطاب للموارد البشرية:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط والمواصفات اللازم توفرها في من يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن انسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنضمة .

ويقتضي البحث عن الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة، دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة، ولا شك أن جميع المصادر، قد لا يفيد لمعظم المنضمات استخدامها، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لأخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة .

- **ما هو الاستقطاب:** يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة .

[1] صلاح محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 151- 152 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافها في شاغل الوظيفة.[1]

- **مصادر الاستقطاب:** بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها وتتقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية (من الداخل المنظمة) ومصادر خارجية (من خارج المنظمة) .

* **أولا المصادر الداخلية:** يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني انه إذا خلت وظيفة معينة في المنمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية:

أ- **الترقية:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتبعاها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فان عملية الاختيار لابد أن ترتكز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

ب- **النقل التحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل أنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى تلو من فرع إلى فرع أخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين الإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى .

ج- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته وجدواه في بعض المنظمات، وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة وإتباع هذه السياسة الاكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء بينهم ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الادارة على اختيار

[1] احمد ماهر: مرجع سابق، ص 141 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة، او قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية .

وهناك عدة مزايا للاعتماد على المصادر الداخلية منها :

- خلق قدر اكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقية للعاملين .
- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين .
- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص، نتيجة للمعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء العمل.
- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل .

كما أن هناك عيوب لهذه الطريقة منها حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية من خارج المنظمة، كما أن العاملين بالمنظمة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة .

2-المصادر الخارجية: ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر الى مصادر عديدة أهمها :

أ- **مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصرها الى الوظائف من الذين يترددون عليها كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة بمعنى أخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالب العمل والمنظمات الباحثة عن طالبي العمل، ومن الطبيعي أن يتوقع أن يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب، لذلك فان دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.[1]

ب-مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المنظمات إذا أدت واجبها بشكل جيد، وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل .

ج- الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنظمة، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجلات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص .

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 173- 174- 175 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

د-الجامعات والمدارس: وهي تعتبر من المصادر المباشرة، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة، وقد تتصل بعض المنظمات لبعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوافر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب بذل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم على العمل .

هـ-الترشيحات من قبل موظفي المنظمة: هذا الأسلوب شائع في كثير من المنظمات الخاصة، حيث يزكي العاملين في المنظمات بعض أصدقائهم للعمل بالمنظمة، كذلك يميل بعض أصحاب الأعمال التي تعين الأفراد الذين يوصى العاملون لديهم وأصحاب أعمال آخرين تعيينهم، على أساس أن التوصية إذا صدرت من أشخاص موثوق بهم، فلا بد أن تكون مثمرة وان الشخص الذي يعين بهذه الطريقة غالبا ما يكون صالحا للعمل.[1]

المطلب الخامس: الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، أما التعيين فهي مرحلة تأتي بعد وظيفة الاختيار ويقصد بها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة، ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب الدرجة ومستوى الوظيفة وخلال هذه المدة يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تحدد جدارته ومدى استطاعته على مزاولة هذا العمل.[2]

1- أهداف سياسة الاختيار والتعيين: من أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل .
- الاحتفاظ بالقوى العالمية المنتجة، وتفضيل القوى المحلية .
- حقر العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم .

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 176 .

[2] احمد ماهر: مرجع سابق، ص 155 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين: على أي منظمة اينما كانت ان تراعي الاعتبارات التالية عند وضعها على أي منظمة في الاختيار والتعيين :

- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها، ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العلمية في مجال العمل المطلوب، والعمل المطلوب والمؤهلات العملية ذات العلاقة بذلك .
- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنظمة .

عوامل أخرى مثل:

أ- القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية .

ب- تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها سواء كانت تلك المسؤوليات مادية أو أدبية .

ج- عوامل مساعدة أخرى مثل السن، الجنس، المظهر والشخصية .

3- معوقات الاختيار والتعيين: كثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما عوامل مختلفة تشكل عوائق مانعة من تطبيق سياسة اختيار وتعيين جيدة، ومن هذه العوامل:

1) المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة، فما تريده مؤسسة ما قد تريده مؤسسة أخرى مثلها أو اكبر منها واقدر على دفع أجور أعلى.

2) السياسات الحكومية مثل:

أ- أولوية تعيين المواطنين المحليين .[1]

ب- وضع قيود على المؤسسات تحدد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الأكفاء.

ج- وجود او احتمال قيام علاقات سياسية متوترة بين الدول المعنية بالعمالة.

3- حدوث انتعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في مواطن العمالة المطلوبة.

4- ضعف المركز المالي للمؤسسة بحيث لا يمكنها من دفع رواتب ومزايا منافسة وحافزة.

5- تدخل العلاقات الشخصية في تعينات، وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.

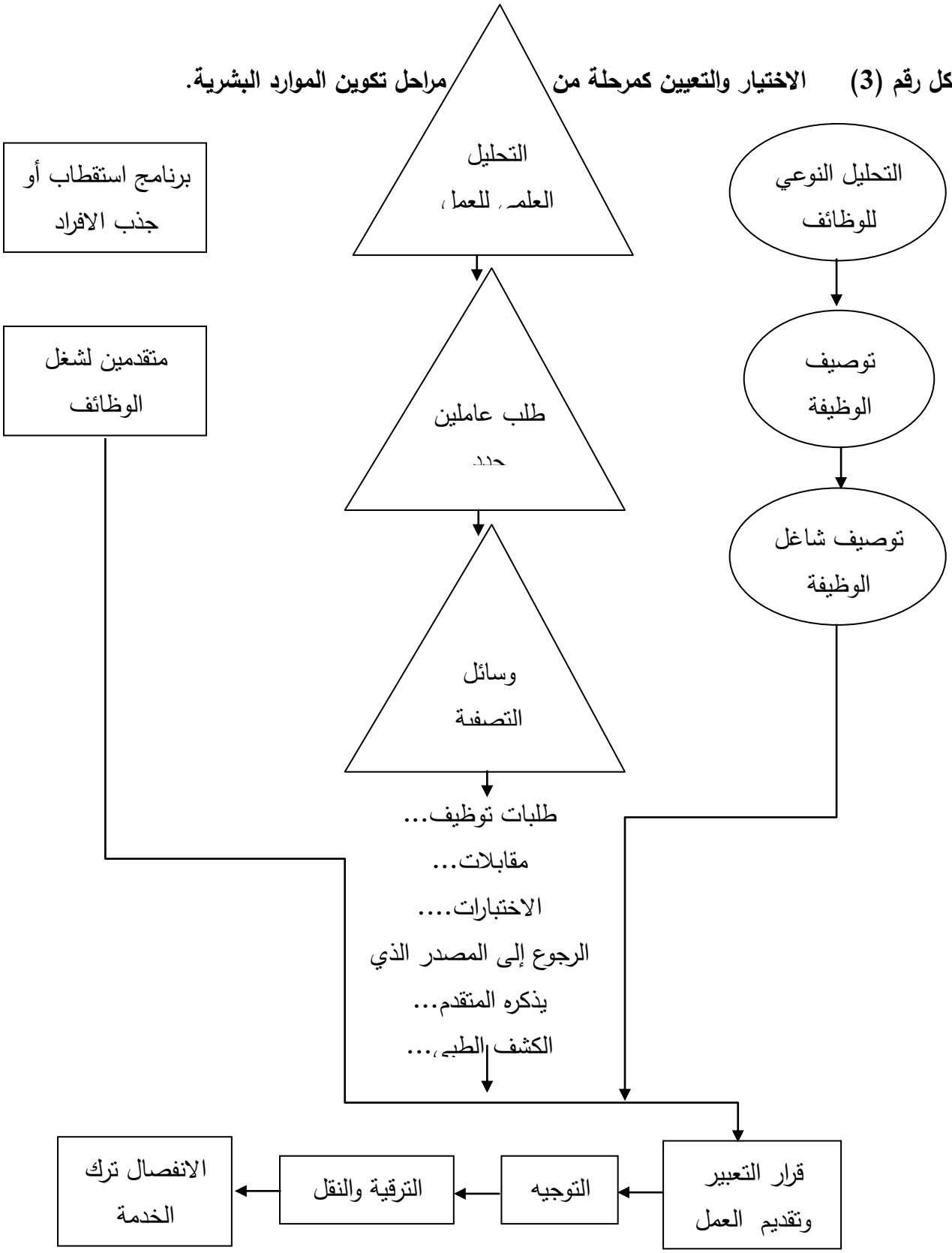
6- عادات وتقاليد المجتمع، حيث يرفض المواطنون في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف، لذا يتوجب على المنظمة توفير الأيدي العاملة اللازمة في تلك المجالات من أماكن أخرى.

7- عوائق طبيعية من حرارة، رطوبة، وثلوج تدفع بعض الأشخاص إلى عدم قبول العمل في مثل هذه الظروف.[1]

[1] محمد فالح صالح: ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص 177- 178 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم (3) الاختيار والتعيين كمرحلة من مراحل تكوين الموارد البشرية.



[1] محمد فالح صالح: المرجع السابق، ص179.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموار البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص310.

المبحث الثالث:مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الموارد البشرية :

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم وجودة أدائه وأخيرا استمرارية الشخص في العمل او تركه، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس:

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد نتائج اعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الموارد البشرية:

والتقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنظمة:

أ- **بالنسبة للعاملين (الموارد البشرية):** فالنسبة للعاملين يساعد التقييم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة.

ب- بالنسبة للمنظمة: أما من ناحية الإدارية، فإن التقييم فوائد كثيرة، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك.

- يساعد النظم الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المترشحين وأكفاء الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عمله بنجاح وإذا ثبت أم بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفض الكفاءة، كان ذلك ان طرق الاختيار التعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.[1]

– يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يختلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وأن إدارة المنظمة تفرق في المعاملة بين العالمين المجتهدين في أعمالهم والمنظمين في سلوكهم وتصرفاتهم ولكي يحقق رضا العاملين عن عملية التقييم يجب خلق إحساس لديهم بان التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات ادائهم وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

– يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيسي بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ بيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة، والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنظمة.

– يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيرا على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.[2]

المطلب الثالث:تقييم الأداء:

1– تعريف مفهوم التقييم: تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهارات وواجبات الوظيفة المطلوبة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعار ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه.

2– أهداف تقييم أداء العاملين: لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

* **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين:** يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم وماهراتهم.

[1] صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص373.

[2] مرجع سابق، ص 374–375.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

* **وضع نظام عادل للحوافز:** تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، ويتضمن ذلك اعترافا من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعا لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة, حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.

* **يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة:**

فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذاك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم، كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معاجلة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

* **يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة:**

ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم العاملين الذين لم تعينهم واختيارهم.[1]

* **يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف:**

حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

* **التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل:** مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

3 – مسؤوليات تقييم الأداء: تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية:

– **الرئيسي المباشر:** بما ان الرئيس المباشر يعتبر أكثر إلماما بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أمنه يشيع الطمأنينة في نفسوهم عندما يعرفون

[1] محمد فالح صالح: مرجع سابق، ص137-138.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم قبل رؤسائهم المباشرين ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.

* **مدير الإدارات:** يتحمل مدير الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم فعليهم التأكد من أن تلك التقارير قد أعدت بطريقة سليمة، وعادلة وفي الوقت المناسب وعلى المدراء تقع مسؤولية متابعة إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

* **إدارة الموارد البشرية:**

إدارة الموارد البشرية مسؤولية أيضا عن مراجعة تقارير تقييم الأداء كذلك تتحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين ومكافئة المبدعين منهم.

4- مشاكل تقييم الأداء: كغيره من العمليات يحتوي التقييم على العديد من المشاكل أهمها كيفية ضمان الموضوعية وإدخال الرئيس العلاقات الشخصية مع المرؤوسين في عملية التقييم سواء كانت جيدة أو غير ذلك.

وهناك مشاكل ذاتية أيضا تتعلق بالفرد القائم بعملية التقييم وطبيعة شخصية لين أو قاسي ومن بين المشاكل أيضا التساهل أو الميول إلى الرفق من طرف المقيم بالإضافة إلى مشاكل موضوعية منها:

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم إذ أنه من المفروض ان يتحدد على الأساس مستوى أداء العاملين وحجم المنظمة.

المطلب الرابع: أهمية واهداف الموارد البشرية :

العنصر البشري هو اساس النشاط الانتاجي والاقتصادي والذي يمكن المؤسسة من الاستخدام الامثل للموارد المتاحة هذا العنصر المتمثل في افراد وجماعات العمل, وهو الذي يقوم باتخاذ القرارات داخل المؤسسة, هذه القرارات قد تكون فرصة لا طلاق ونجاح المؤسسة واما سببا في المشاكل والخسائر والانهيار حيث ان فشل الكثير من المؤسسات لا يعود الى عدم توفر الموارد المالية ,وانما الى نقص او فقدان القدرات الفنية وضعف نضام العاملين وتتمثل الموارد البشرية وتوجيهها وادارتها والبحث عن طاقات الفرد والاستفادة منها العنصر المؤدي الى التقدم والتنمية وتراكم راس المال ومن هنا تظهر الاهمية للموارد البشرية لا نها تجلب قيمة مضافة[1] وكما يمكن حصر اهمية الموارد البشرية في:

- الموارد البشرية المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-العنصر البشري هو اساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية والبشرية

- يمكن الموارد البشرية من مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاد .

-توصيل ونقل الخبرات وعلوم معارف وثقافات الشعوب الاخرى وانتقاء الافضل والصالح لخدمة المجتمع.
-قوة لدفع وتفعيل التغير ومقاومته .

ا-عملية تحديد اهداف الموارد البشرية[3]:

يتطلب فهم وتحديد اهداف الموارد البشرية من منظور العمل والادارة الادراك الشامل للنواحي الفنية المعقدة والمتطورة لأعمال وظيفة الموارد البشرية وفي الحقيقة يجب الاتدعم الاهداف المعتمدة وضيفة الموارد البشرية فقط بل تدعم ايضا رؤية المنظمة .

يؤثر اداء الاهداف بطريقة مباشرة على بقاء ونجاح المنظمة نموذجيا ان تتوافق اهداف الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة ويجب ان تعمل على :

1-مسايرة نواحي القوة في وضيفة الموارد البشرية مع الفرص المتاحة .

2-تقليل التهديدات لوظيفة الموارد البشرية .

3-ازالة الضعف في وضيفة الموارد البشرية .

4-يعتبر تحديد الاهداف المخطط لها لا نجاز رؤية الموارد البشرية ونقطة التحول للنجاح هو فن دمج العناصر التي تظهر مباشرة من رؤية الموارد البشرية .

ب-تحديد اهداف الموارد البشرية

بعد صياغة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية تؤدي الى ادراج العمليات التي تتعلق مباشرة برؤية الموارد البشرية في القائمة القصيرة وهذا يجعل عملية تحديد الاهداف مهمة سهلة وتضمن ان تؤدي النتيجة

1عبد الرحمان توفيق :استرتيجيات الاستثمار البشري ,مركز الاسكندرية ,ب ط ,مصر ,2000,ص10

2زعباط عز الدين: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة و جامعة الجزائر ,2004-2005,ب ص

3علي السلمي :ادارة الافراد والكفاءات الإنتاجية ,دار الغريب للطباعة والنشر ,ط2,مصر ,1980,ص34

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

النهائية الى توافق رؤية المنظمة وخطط العمل مثلا :

1-دعم الكفاءة .

2-تحسين الانتاجية .

3-تحفيز الافراد بدرجة عالية .

4-رفع معنويات العاملين.

المطلب الخامس: خصائص[1] الموارد البشرية

الموارد البشرية تعتبر الثورة الحقيقية والاساسية في أي مؤسسة انتاجية أو خدماتية فلولا الانسان لما تحققت العملية الانتاجية ثم ان مستقبل المؤسسة يرتبط مباشرة بالمقدرة اللاذهنية للعقل البشري فهو عنصر هام من عناصر الانتاج اذ لا يمكن ان تتم عملية الانتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الوظائف بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لان الانسان في مؤسسة الاعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الاداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الادارة بل هو يريد المبادرة والسعي الى التطوير والانجاز من ثم فان الانسان اذا احسن اختياره تدريبه واسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته لانه بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والراي يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته خاصة اذا عمل في اطار مجموعة من الزملاء حيث يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة ومع التأكد ان العنصر البشري هو العامل الاساسي والهام الاكثر تأثيرا وكونه من جهة لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل تتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر فهذا يسبب اختلاف افراد القوى العاملة اختلافا بينا حسب تركيباتهم واهوائهم الشخصية وظرف العمل التي يعملون فيها ولكونه من جهة اخرى العنصر متزايد الاثر فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة وقد سماه بعض المختصين في الميدان بالعقل الذكي فهو يختلف عن الالة, فالآلة لها طاقة معينة لا يمكن ان ترتفع مهما زدنا من القوى المحركة او من الموارد الخام في حين ان العامل البشري له طاقة لا حدود لها, اذا اعطيت له فرصة الانطلاق فهذه القوة هي التي مكنته من التقدم من عصر الكهف الى عصر الذرة وعصر الفضاء وهذه بعض الصفات التي تميزت بها الموارد البشرية[2] :

1-الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل ما يتاح لها من المعلومات فهي قادرة على الاختيار .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2-لها احاسيس وانفعالات ومن تم لها اتجاهات وميول .

3-طاقة دهنية في الاساس .

4-يعمل برغبته في الانجاز .

5-البشر يختلفون في اشياء كثيرة ومن الصعب ان تجد بينهم اتفاقا تاما في كل شيء .

6-الانسان في حالة تغير دائم وقد لا يبدو التغيير من الخارج ولكن هناك تغييرات داخلية مستمرة .

7-البشر ليسوا موضوعيين على الدوام بل هم عاطفيون عادة .

ومما لاشك ان هذه السمات فيها جعلت من الموارد البشرية والعنصر البشري اغلى واثمن الثروات على الاطلاق ويعتبر ايضا اهم العناصر الانتاجية والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد المالية الاخرى اذ يعد اهم واكثر العناصر تعقيدا في عملية التنمية .

1امثوك شندا ,شالباكبرى :استراتيجية الموارد البشرية دار الفجر للنشر و التوزيع ,ط1, القاهرة,2002,ص34-35

2 عادل حسن ادارة الافراد ز العلاقات الانتاجية ,مؤسسة شباب الجامعة ,ب ط,مصر 1998,ص11

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل :

ان الموارد البشرية امر هام وضروري لما لها من اهمية قصوى فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم والعنصر البشري لما لديه من قدرة على التجديد والابداع والاختراع والتطوير يمكن ان يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية والا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الافضل ان لم نقل الامثل لطاقات المجتمع العلمية والانتاجية فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة ,ثم ان هذه الموارد الطبيعية والاموال المتوفرة الدولة رغم اهميتها وضرورتها الكبرى لا يستغنى ابدا عن العنصر البشري الكفء والفعال والمدرب والمعد اعدادا جيدا مبنيا على اسس علمية دقيقة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجانب الميداني

الفصل الرابع

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الرابع

تمهيد

مجلات الدراسة

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

المنهج المتبع

أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد عرض الاطار النظري للدراسة يأتي الجانب الميداني لدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الاجراءات التي تم اتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع , والادوات المستعملة في البحث ثم مجالات البحث, العينة وكيفية اختيارها و بعد دراسة المتغيرات العلمية للبحث وصولا الى طريقة التحليل و صلاحية و مصداقية ادوات البحث ثم صعوبات وحدود البحث و ملاءمة الاساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة او عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وان صاغها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مجلات الدراسة :

I) المجال المكاني :التعريف بالمؤسسة:

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاءت نتيجة استراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد.

وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي انجاز هذه المؤسسة سنة 1970م حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية للإنتاج 4500طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5ملاين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل ،وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971م ،ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974-1975م الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 13-11-1975 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 25561متر مربع مغطاة وقد بدأت الأشغال بتاريخ 11-04-1977. وانتهت سنة 1979م وفي 01-12-1980. تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل وبعد إجراء إعادة الهيكلة اشتقت ما يسمى بـ:

EATIT.

موقع المؤسسة : تقع مؤسسة

EATIT

في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سونا طراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن.

نظام العمل بالمركب:

- الورشة الأولى من الساعة 5:00 صباحا إلى 13:00 زوالا.
- الورشة الثانية من الساعة 13:00 زوالا إلى 21:00 مساءا

أما بالنسبة لقسم التفصيل والخياطة يبدأ من 08:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساءا

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تتمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة EATIT

في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي ،هذا الهدف يترجم تطبيق برنامج إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية ومادية وبشرية وتنقسم المؤسسة إلى الأقسام التالية :

قسم الغزل: يشتغل بقسم الغزل :132 عامل منها 1عامل مجموع المغازل 29376 مغزل وعدد الماكنات 27 ماكنة ويتم العمل في قسم الغزل على عدة مراحل:

- مرحلة الخلط.
- مرحلة التسريح.
- مرحلة السحب والبرم.
- مرحلة الغزل النهائي.
- مرحلة التمشيط.
- مرحلة التجميع.
- مرحلة التدوير.

قسم النسيج: يشتغل بقسم النسيج :158عامل منها 25 عامل متعاقد .

ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج الأقمشة المختلفة ابتداء من مختلف الخيوط التي تم صغها عبر مراحل مختلفة :

- التسدية
- التنشئة
- الفحص

قسم التكملة: يشتغل بقسم التكملة :41 عامل منها 12 عامل متعاقد.

يختص هذا القسم في صناعة الأقمشة ،ويأخذ هذا القسم عدة أنواع من الآلات ،الصباغة ذات الطاقة الإنتاجية وتمر عبر عدة مراحل:

- التثبيت والأكسدة بالنسبة لأنواع المعيشة من الأصبغة
- الغسل

أما بالنسبة لمجموعات الصباغة المستعملة فنذكر منها:

- الصباغات المباشرة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الصباغات الكبريتية
- المواد الملونة

وبعد عملية التبييض والصباغة تأتي عملية التجهيز النهائي وهي العملية النهائية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

قسم التفصيل والخياطة: يشتغل بقسم التفصيل والخياطة 73عامل منها 1متعاقد

يختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها المضلات ،سترة الخيم ،أغطية الشاحنات...الخ، وينقسم إلى الرسم ،التقطيع ،التلحيم ،الخياطة.

هناك مرافق تابعة لأقسام الإنتاج نذكر منها:

قسم الصيانة: يشتغل بقسم الصيانة 75عامل منها 5 عمال متعاقدين يختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية .

الأقسام الإدارية

قسم الإدارة: يهدف هذا القسم إلى الرقي والازدهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال واهم المصالح الإدارية .

دائرة المستخدمين والتكوين:

يشتغل بدائرة المستخدمين والتكوين 14عامل منها 04متعاقدين .

وهي تهتم بكل مل يتعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيين والمواطنة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.

دائرة الشؤون الاجتماعية:

يشتغل بدائرة الشؤون الاجتماعية 14 عامل منها01 عامل متعاقد وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

دائرة التموين والتسويق:

يشتغل بدائرة التموين والتسويق :07 عمال منها 02 عمال متعاقدين وتقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتوج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية

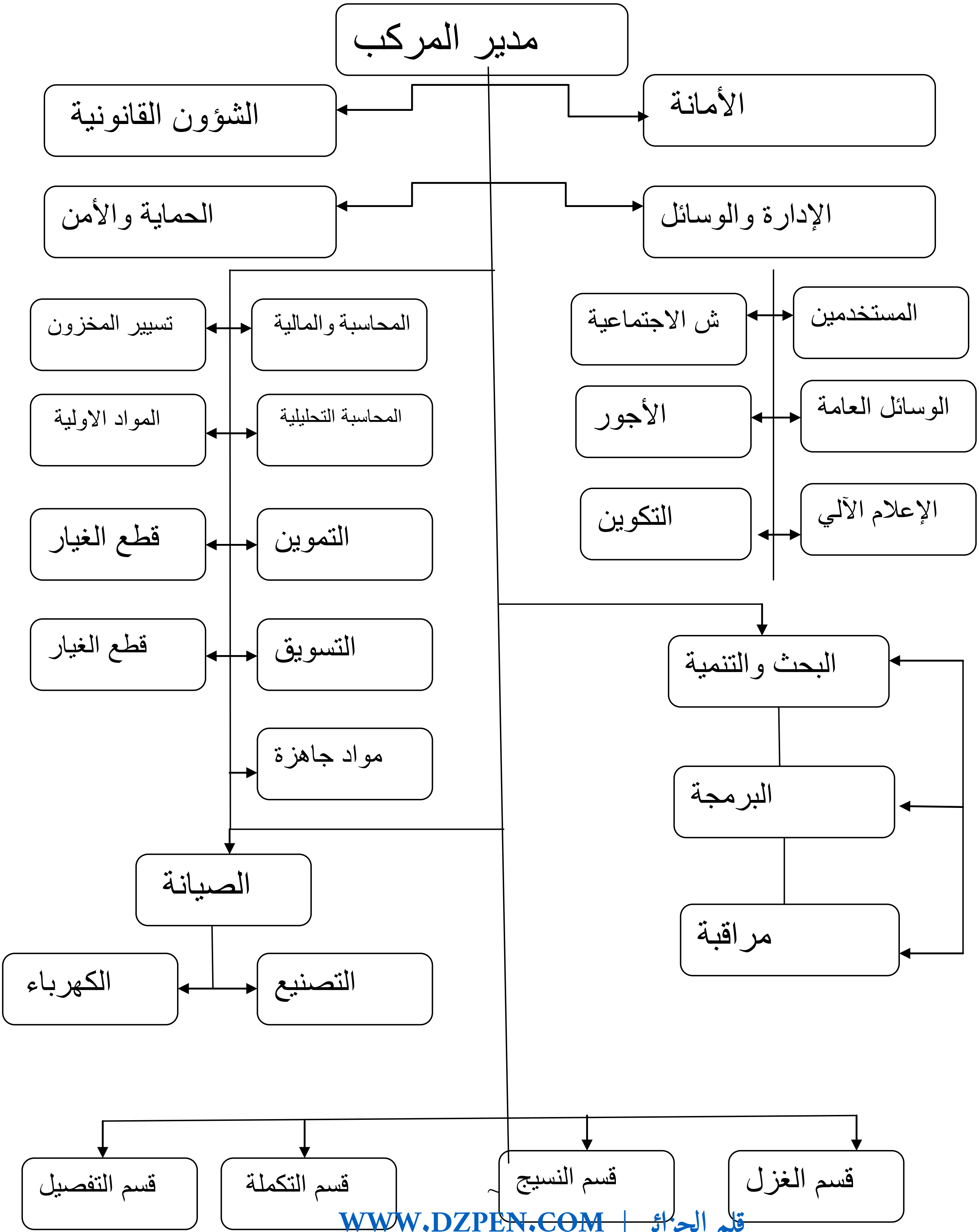
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المجال البشري

عدد العمال الدائمين 624عامل وعدد العمال المتعاقدين 70والعدد الإجمالي حسب إحصائيات دائرة المستخدمين إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2011 هو: 694عامل .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المجال الزمني:

تمت أول زيارة للمؤسسة بتاريخ 2014/04/08 أين تم أخذ الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية من مؤسسة من طرف السيد رئيس دائر البحث. المستخدمين والتكوين ومن ثم توالت الزيارات من مؤسسة من أجل الاطلاع على مجتمع البحث وحصر العينة وفي يوم 2014/04/23 تم توزيع الاستمارات.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1-المنهج المتبع: يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية فهو إذا ضروري لضبط البحث .

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر من أكثر مناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا ،ويعرف المنهج الوصفي أنه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها وقد عرفه عمار بوحوش بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعيته أو مشكلة اجتماعية[1].

كما يعرفه رشيد زرواتي بأنه طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الو صول إلى نتائج علمية.

ويعتمد في هذه الدراسة على جانبين أولهما الجانب النظري وثانيها الجانب الميداني متبعين في ذلك المنهج الوصفي ،والذي يستخدم في كل مرحلة من مراحل كونه أنسب منهج لهذه الدراسة للكشف عن أهمية توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات المطلوبة في المؤسسة ومدى فعاليتها في تنمية المورد

1 عمار بوحوش, محمد محمود اذنيبات : مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ,ط2,ديوان المطبوعات الجامعية ,بن عكنون,الجزائر,1999,ص46

2 رشيد زرواتي:مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , الطبعة الاولى ,دار الهدى للطباعة والنشر,الجزائر ,2007,ص187

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البشري وكذلك معرفة الأساليب التكوينية ذات الفعالية الأكبر في رفع الأداء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة .

2-أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: وتتم عن طريق أدوات ووسائل عديدة حيث تستخدم لجمع البيانات من ميدان الدراسة ولقد اعتمدت الدراسة الحالية في جمع بياناتها مرتبطة بالموضوع على تقنية أساسية هي الاستمارة باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع بالإضافة إلى طبيعة العينة المبحوثة التي تتميز بالوعي والمستوى الثقافي العالي مع الاستفادة من المقابلة والسجلات كأدوات مساعدة فقط.

***الاستمارة :**

تعريف الاستمارة: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وتعد من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية, ومن أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت والجهد.[1]

وتعرف الاستمارة بأنها إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد.[2]

وهي مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتعليل والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية وفرضيات البحث كما تخدم هدف البحث.[3]

ولقد استعملنا في هذا البحث أداة الاستبيان باعتبارها التقنية الملائمة لموضوع الدراسة والتي هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات حول الموضوع ليقوم الباحث بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الوارد فيها وإعادتها ثانية ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو الإجابة عنها .

ولقد اشتملت استمارة بحثنا على أربعة محاور:

---

1 محمد عبيدات ,محمد ابو نصار: منهجيةالبحث العلمي ,الطبعة الثانية , دار وائل للنشر ,عمان الاردن,1999,ص63

2 معني خليل العمر:مناهج البحث في علم الاجتماع: د ط ,دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان الردن2004,ص 242

3 رشيد زرواتي :مرجع سابق ,ص220-221

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-**المحور الاول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على خمسة أسئلة.

-**المحور الثاني** :يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى ويحتوي على إحدى عشرة سؤال.

-**المحور الثالث:** يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية ويحتوي على سبع أسئلة.

- **المحور الرابع:** يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة ويحتوي على أربعة أسئلة.

-**العينة وطريقة اختيارها:**

أما فيما يخص نوع العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الإداريين وتعرف العينة القصدية أو المقصودة (الهدفية) بأنها هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي[1] واعتمدت على المسح الشامل.

1 محمد عبيدات , محمد ابو نصار :مرجع سابق ص96

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة:

من خلال ما سبق في هذا الفصل تم الاستفادة منه في فهم و استيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة والادوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات كما تم التعرف على حدود الدراسة المكانية والبشرية كل هذا ساهم في اجراء الدراسة بصورة واضحة ومفهومة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الفصل الخامس

1-عرض و تحليل البيانات الميدانية

2-مناقشة النتاج على ضوء الفرضيات

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تمهيد:

تكتسي عملية عرض و توضيح النتائج المتوصل اليها من خلال المناقشة والتحليل اهمية بالغة في الحكم على مدي صحة او خطا الفرضيات و من كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية و التي سنحاول فيما يلي في هذا الفصل اثباتها او نفيها ميدانيا بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات و بالتالي الخروج ببعض الاقتراحات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عرض وتحليل البيانات الميدانية :

جدول رقم01:يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	%52.2
أنثى	11	%47.8
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 01 أن نسبة 52.2 % من أفراد العينة ذكور ويقابله نسبة 47.8 % إناث فبالرغم من أنه لا يوجد تفاوت بين الجنسين إلا أن نسبة الذكور تبقى أكثر من نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة ولأنها تستقطب الرجال أكثر من النساء كما يرجع ذلك إلى عادات المنطقة التي لا تزال محافظة نوعا ما بخصوص عمل المرأة في القطاع الصناعي وكذلك نجد أن هناك أعمال تخص فئة دون فئة أخرى الذي يعود إلى تخصص وفكرة تقسيم العمل ومراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والقدرات الفكرة والعقلية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم02:يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
]30-20]	4	%17.4
]40-30]	8	%34.8
]50-40]	6	%26.1
]60-50]	5	%21.7
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 02 أن النسبة الأعلى للفئات العمرية] 30-40]

بنسبة 34.8% ثم تأتي الفئة] 40-50] بنسبة 26.1% ثم الفئة العمرية] 50-60] بنسبة 21.7% ثم الفئة العمرية من] 20-30] بنسبة 17.4% ويمكن تفسير أعلى نسبة للفئة العمرية] 30-40] نظرا لأن التعيين في المناصب يعتمد على الطاقات الشبابية التي تتسع لعنصر الكفاءة مع ضرورة الاعتماد على معيار الأقدمية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أمي	0	%0
ابتدائي	1	%4.3
متوسط	10	%43.5
ثانوي	8	%34.8
جامعي	4	%17.4
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم03 أن نسبة 43.5% من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي متوسط وهي نسبة معقولة ثم بعدها نسبة 34.8 %ذوي التعليم الثانوي ثم المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 17.4% وفي الأخير نسبة 4.3 % بالنسبة للمستوى الابتدائي ويمكن تفسير ارتفاع نسبة أفراد العينة بالنسبة للتعليم المتوسط أن هؤلاء الأفراد لهم أقدميه في مجال العمل وهم من كبار السن وهذا من خلال ما يبينه الجدول رقم 02 فالتوظيف في السنوات الماضية لم يكن على أساس ذوي الشهادات العالية وكذلك طبيعة العمل التي لا تتطلب بالضرورة هذه الشهادات إلا أن في الآونة الأخيرة بدأ الاهتمام بهذه المستويات التي مثلت نسبة 17.4%وهذا من أجل الرفع من مكانة المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 04: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5 سنوات	7	%30.4
من 5 إلى 10 سنوات	8	%34.8
من 10 فما فوق	8	%34.8
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 04 أن نسبة 34.8%نجدها عند العمال م 5 سنوات إلى 10 سنوات ومن 10 سنوات فما فوق في حين أننا نجد نسبة 30.4 % بالنسبة من سنة إلى 5 سنوات ، ونستنتج مما سبق أن الأقدمية في مجال العمل تطغى على فئة الشباب فيرجع ذلك لاعتماد المؤسسة على الخبرة المهنية بالنسبة للعمال والتي تساعد على التحكم في أدائهم والتمكن من العمل الذي يمارسونه.

جدول رقم 05: يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
دائم	12	%52.2
متعاقد	11	%47.8
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 05 أن نسبة 52.2% من أفراد العينة هم الدائمون في المؤسسة في حين نرى أن نسبة 47.8% من أفراد العينة هم فقط متعاقدون وهذا راجع إلى أن غالبية هؤلاء العمال قد تم توظيفهم منذ نشأة المؤسسة، مقابل نسبة العمال الغير دائمين الذين التحقوا بمناصبهم لاحقا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم06:يمثل توزيع المبحوثين حول التكوين إن كان داخل المؤسسة أو خارجها

مكان التكوين	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	17	%73.9
خارج المؤسسة	6	%26.1
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول06 أن نسبة 73.9 %من أفراد العينة تلقو التكوين داخل المؤسسة في حين أن نسبة 26.1% من أفراد العينة أجابوا بأنهم تلقو التكوين خارج المؤسسة وما نستنتجه أن التكوين داخل المؤسسة يختلف عن خارجها ذلك لأن المؤسسة تساير التطورات التكنولوجية سواء من حيث وسائل مستلزمات التكوين أو المكونين في المؤسسة أو خارجها تضعهم مع متكونين تجلبهم دوريا من الخارج.

جدول رقم07:يمثل توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين

مدة التكوين	التكرار	النسبة
طويل المدى	3	%13
متوسط المدى	13	%56.5
قصير المدى	7	%30.4
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 7 ان نسبة 56.5% من افراد العينة تلقوا تكوين متوسط المدى في حين نرى ان نسبة 30.4% تلقوا تكوين قصير المدى وفي الخير نسبة 13% من افراد العينة تلقوا تكوين طويل المدى و ما يمكن استنتاجه ان مدة التكوين كان لها تأثير على العامل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 08: يمثل توزيع المبحوثين عن أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
قلة التكوين	16	%69.6
غياب النظم والحوافز المادية	3	%13
غياب نظم الحوافز المعنوية	1	%4.3
انخفاض مستوى الأجور	3	%13
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 08 أن نسبة 69.6 % صرحوا بأن أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة يعود إلى قلة التكوين في حين نلاحظ أن نسبة 13% من أفراد العينة أرجع أسباب سوء الأداء الوظيفي لغياب نظم الحوافز المادية وانخفاض مستوى الأجور يليها نسبة 4.3 % من أفراد العينة أرجعوا أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة إلى غياب نظم الحوافز المعنوية.

وهذا دليل ان التكوين له اثره الايجابي على اداء الفرد .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم09 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائم	9	%39.1
احيانا	7	%30.4
نادرا	6	%26.1
أبدا	1	%4.3
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 09 أن نسبة 39.1 %من أفراد العينة صرحوا بأنهم على اطلاع بما هو جديد في مجال العمل في حين نلاحظ أن نسبة 30.4% صرحوا بأنهم مطلعين ولكن ليس بصفة دائمة .

أما نسبة 26.1% صرحوا بـ نادرا وفي الأخير وهي النسبة الضعيفة صرحوا بـ أبدا،وهذا راجع إلى الاختلاف في الرؤى إلى المستوى التعليمي للأفراد وأيضا إلى قنوات الاتصال التي تكون مغلقة فالذين يرون عكس ذلك فإن الظروف الفيزيقية هي العامل الكامل وراء هذه الكراهية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 10: يمثل توزيع المبحوثين على الوسائل التي تساعد على الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
برامج تكوينية	5	%21.7
الاجتهاد الشخصي	14	%60.9
الزملاء	4	%17.4
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 10 أن نسبة 60.9 %من أفراد العينة أكدوا على أن الوسائل التي تساعدهم على الإطلاع على ماهو جديد في مجال العمل هو الاجتهاد الشخصي في حين نرى أن نسبة 21.7 %أرجعوها إلى البرامج التكوينية،و17.4%أرجعوها إلى الزملاء ،وعلى هذا فإن تعامل العمال في أداء مهامهم ونشاطاتهم مرتبط بالتقسيم الذي مس طريقة العمل والذي بدوره مس العلاقات العامة بين العمال فيما بينهم وهذا دليل أن العامل يطمح إلى معرفة المزيد عن عمله وذلك من أجل زيادة انتاجه.

جدول رقم 11: يمثل توزيع المبحوثين حول اختيار الأسلوب التكويني الذي يتم حسب الرتبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	11	%47.8
لا	12	%52.2
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 11 أن نسبة 52.2% من أفراد العينة ترى أن نسبة اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة ،في حين نرى أن نسبة 47.8 % ترى أن نسبة اختيار الأسلوب التكويني لا

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يتم حسب الرتبة ،ومنه نستنتج أن اختيار الأسلوب التكويني راجع غلى توافقه مع وظيفتهم لتشجيعهم وتحسين آدائهم من اجل المحافظة على مكانتهم داخل المؤسسة وهذا دليل أن المؤسسة تحترم آراء الأفراد العاملين ،وتحترم قراراتهم ومستوياتهم التعليمية في السلم الهرمي.

جدول رقم 12:يوضح عدد دورات التكوين للعمال

الإحتمالات	التكرار	النسبة
دورة	1	%4.3
دورتان	8	%34.8
ثلاث دورات	5	%21.7
أكثر	9	%39.1
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 12 أن نسبة 39.1% من أفراد العينة قاموا بأكثر من ثلاث دورات تليها نسبة 34.8% بالنسبة لدورتان ،أما بالنسبة لدورة واحدة فكانت 4.3 %ونستنتج من خلال الجدول أن أغلب العمال قاموا بأكثر من ثلاث دورات تكوينية وهذا ما تفسره النسبة،وإن دل على شيء فقد دل على أن المؤسسة تقوم بهذه العملية دوريا وهذا يعني أن هناك فئة من العمال تخضع للدورات التكوينية وهذا يعود إلى عدة أسباب، نذكر منها الأقدمية المهنية ،أما عن النسبة الضئيلة التي كانت تمثل 4.3 % فقد يدل على أن هؤلاء العمال قد توظفوا حديثا في المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 13:يوضح الجدول التنويع في أساليب التكوين في كل دورة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مفيد	17	%73.9
نوعا ما	5	%21.7
غير مفيد	1	%4.3
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 13 أن نسبة 73.9 % من أفراد العينة يرون أن التنويع في أساليب التكوين في كل دورة مفيد،في حين نرى أن نسبة 21.7% بأنه نوعا ما مفيد أما نسبة 4.3% يرون عكس ذلك ،ومنه يتبين لنا أن التنويع في الأساليب بين كل دورة ودورة مفيد للمتكونين وهذا من اجل زيادة المعارف المكتسبة وكذلك التنويع في كيفية تلقي المعلومات ،ومنه نستنتج أنه يرجع بالفائدة إلى العامل ويساعده في تحسين آدائه.

جدول رقم 14: يوضح مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية وتطوير المهارات والمعارف.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	%69.6
لا	7	%30.4
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 14 أن نسبة 69.6 % من أفراد العينة يساهم التكوين في تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم في حين نرى أن نسبة 30.4% لم تساهم برامج التكوين في تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم ،ومنه نستنتج أن النسبة 69.6% قد استفادت فعلا من برنامج التكوين واستفادت منه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 15: يوضح ما إذا كانت لبرامج التكوين دورا في تعديل السلوك

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	%73.9
لا	6	%26.1
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 15 أن نسبة 73.9 % من أفراد العينة كانت لبرامج التكوين دورا في تعديل سلوكهم و نسبة 26.1% لم تكن لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكهم ومنه نستنتج أن التكوين كان يشكل لهم حافز معنوي مما أثر على سلوكهم .

جدول رقم 16: يوضح معارف مكتسبة من التكوين

الإحتمالات	التكرار	النسبة
كثيرة	15	%65.2
قليلة	8	%34.8
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 16 أن نسبة 65.2 % من أفراد العينة صرحوا بأن المعارف المكتسبة من التكوين كانت كثيرة في حين أن نسبة 34.8% صرحوا بأنها كانت قليلة ومنه نستنتج أن هذا راجع إلى التنويع في أساليب التنويع في أساليب التكوين في كل دورة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 17: يوضح الهدف من التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
اكتساب المعارف	9	%39.1
اكتساب الكفاءات	7	%30.4
رفع المستوى	5	%21.7
التقليل من الأخطاء	2	%8.7
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 17 أن نسبة 39.1 % من أفراد العينة ترى بان الهدف من التكوين اكتساب المعارف حين نرى أن نسبة 30.4%ترى أن الهدف اكتساب الكفاءات ونسبة 21.5% ترى أن الهدف من التكوين رفع المستوى وفي الأخير نسبة 8.7% ترى أن الهدف من التكوين التقليل من الأخطاء و ما نستنتجه ان العامل هدفه من التكوين اكتساب المعارف وهذا لكي يزيد من انتاجه.

جدول رقم 18: هل تعرف مراقبة عملك بعد التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	13	%56.5
لا	10	%43.5
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 18 أن نسبة 56.5 % من أفراد العينة انه قد تغيرت طريقة عمله بعد تلقي التكوين في حين أن نسبة 43.5 % من أفراد العينة لم تتغير طريقة عملهم وهذا راجع إلى أن هده النسبة قد استجابت واستفادت من التكوين وبهذا استطاعت أن تغير طريقة عملها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 19: من خلال تكوينك اكتشفت أشياء جديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	%78.3
لا	5	%21.7
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 19 أن نسبة 76.3 % من أفراد العينة من خلال تكوينها اكتشفت أشياء جديدة في حين نلاحظ أن نسبة 21.7 % من أفراد العينة لم تستفد من التكوين وهذا يدل أن التكوين عملية إيجابية ترجع بالفائدة على الفرد والمؤسسة ويطور الأشياء القديمة من افكار وطرق.

جدول رقم 20: موافقة البرنامج التكويني للعمل الحالي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	14	%60.9
لا	9	%39.1
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول 20 أن نسبة 60.9 % من أفراد العينة يرون بان البرنامج التكويني يتوافق مع عملهم الحالي في حين ترى بأن نسبة 39.1 % من أفراد العينة لا يتوافق البرنامج التكويني مع عملهم الحالي فبرامج التكوين يجب أن تتوافق كلها مع عمل المتكون.

جدول رقم 21: يوضح هل كانت هناك ترقية بعد التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	13	%56.5
لا	10	%43.5
المجموع	23	%100

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

من خلال الجدول 21 نلاحظ أن نسبة 56.5 % من أفراد العينة تلقت ترقية بعد التكوين في حين نلاحظ أن نسبة 43.5% لم تتلقى أي ترقية بعد التكوين ويمكننا تفسير هذا بأن الترقية ليست متاحة لجميع العمال بل لديها معايير وإنما هي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأقدمية والجدارة .

جدول رقم 22: يوضح مدى الاستفادة من التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	%100
لا	0	%0
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول22 مدى استفادة العمال من التكوين وذلك بنسبة 100 % وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعملية التكوين وإخضاع جميع عمالها لهذه العملية وهذا راجع غلى المكانة التي تأخذها المؤسسة في السوق الجزائرية لأنها تطمح بالازدهار والتطور فلذلك فهي تبني عملية التكوين وقد يدل هذا أن المؤسسة تستثمر في المورد البشري فنجد ان مؤسسة تندال تستفيد بشكل كبير من عملية التكوين وذلك بالنسبة الكاملة.

جدول رقم 23: المشاركة في التكوين كانت :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
طلبك	10	%43.5
من المؤسسة	13	%56.5
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56.5 % من أفراد العينة كانت مشاركتهم في التكوين بناءا على طلب المؤسسة في حين نجد أن هناك نسبة 43.5% كانت مشاركتهم بناءا على طلب شخصي ومنه نستنتج ان المؤسسة تخضع العمال للتكوين لتعريفهم بالتكنولوجيا المستخدمة او كيفية التعامل معها ولك تتجنب

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الحوادث والأخطاء التي تعود بالخسارة على المؤسسة ،أما في الطلب الشخصي نجده اقل من طلب المؤسسين لهذه العملية.

جدول رقم 24: هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى الرفع من ادائك :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	15	%65.2
أحيانا	7	%30.4
نادرا	1	%4.3
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65.2 % من أفراد العينة صرحوا بان التكوين يؤدي إلى الرفع من الأداء ويقابله نسبة 30.4 %من افراد العينة الذين أجابوا أحيانا في حين نرى أن نسبة 4.3% من أفراد العينة لا يؤدي التكوين من الرفع من أدائهم ولكن بنسبة ضئيلة وهذا راجع ان التكوين له دور فعال في الرفع من اداء العامل فهو ينمي قدراته ومهاراته وبالتكوين يجدد نشاطه وحيويته والفرد بحاجة إلى التكوين بصفة مستمرة بزيادة معارفه .

جدول رقم 25: جدول يوضح توفير المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	%65.2
لا	8	%34.8
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65.2 % من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل في حين نرى أن نسبة 34.8% تعتبر أن المؤسسة لا توفر ظروف

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل ومنه نستنتج العامل.اف الرئيسية للمؤسسة هو تحقيق أداء فعال في العمل وبذلك نسعى لوضع مقاييس لتقييمه من اجل مواجهة المعوقات التي تواجهها عند بلوغ أهدافها.

جدول رقم 26: مدى توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في الرفع من أداء العامل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	%69.6
لا	7	%30.4
المجموع	23	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 69.6 %من أفراد العينة تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في الرفع مع أدائهم في حين نجد أن نسب 30.4% صرحوا بعكس ذلك ومنه نستنتج أن تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي فالفرد هو بالفعل هو بحاجة إلى التكوين وبالتالي فإن تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف إلى تحسين أداء الفرد.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

استنتاجات الفرضية الفرعية الاولى :

طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة تساهم في تنمية المورد البشري و هذا ما يتوافق مع الفرضية المطروحة

- وجود اغلبية الأفراد العاملين في مستوى متوسط و هذا راجع الى ان التوظيف في السنوات الماضية لم يكن على اساس ذوي الشهادات العالية وكذلك طبيعة العمل الت لا تتطلب بالضرورة هذه الشهادات العالية الا ان هذا لا يمنع من الاهتمام بالمستويات العالية . تلقي الافراد للتكوين داخل المؤسسة لان المؤسسة تقوم باستقطاب مكونين الى مؤسستها و تضعهم مع المتكونين . نستنتج ان المؤسسة تقوم بإجراءات دورات تكوينية دورية وذلك من خلال القيام باكثر من دورة وربما يرجع هذا الى الاقدمية في العمل .
- استفادة اغلب الافراد العاملين من العملية التكوينية وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بالبرامج التكوينية.
- نستنتج ان اختلاف التكوين في المراكز الخاصة بالمستوى يتباين بين المحتوى والجانب النظري وهذا يعود الى طابع كل فئة عمالية واختصاصها .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

استنتاجات الفرضية الفرعية الثانية :

تسهم برامج التكوين في تحقيق الكفية الانتاجية و هضا يتوافق مع الفرضية المطروحة ان برامج التكوين تساهم في تنمية الموارد البشرية . ومن خلال دراستنا يمكن ان نستخلص اهم الاستنتاجات في النقاط التالية :

- التنويع في اساليب التكوين بين الدورات التكوينية يفيد العامل و يزيد من تحسين ادائه
- تساهم برامج التكوين في تنمية و تطوير مهارات ومعارف العاملين وهذا دليل على ان العمال قد استجابوا فعلا لبرنامج التكوين واستفادوا منه .
- ان التكوين يؤدي الى اكتشاف اشياء جديدة وهذا راجع لان التكوين عملية ايجابية ترجع بالفائدة الى الفرد والمؤسسة ويطور الاشياء القديمة من افكار و طرق.
- موافقة البرنامج التكويني للعمل الحالي لان برامج التكوين يجب ان تتوافق كلها مع عمل المتكون
- الهدف الاساسي من التكوين هو اكتساب المعارف و الكفاءات و هذا من اجل ان يطور العامل من طريقة عمله.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

استنتاجات الفرضية الفرعية الثالثة:

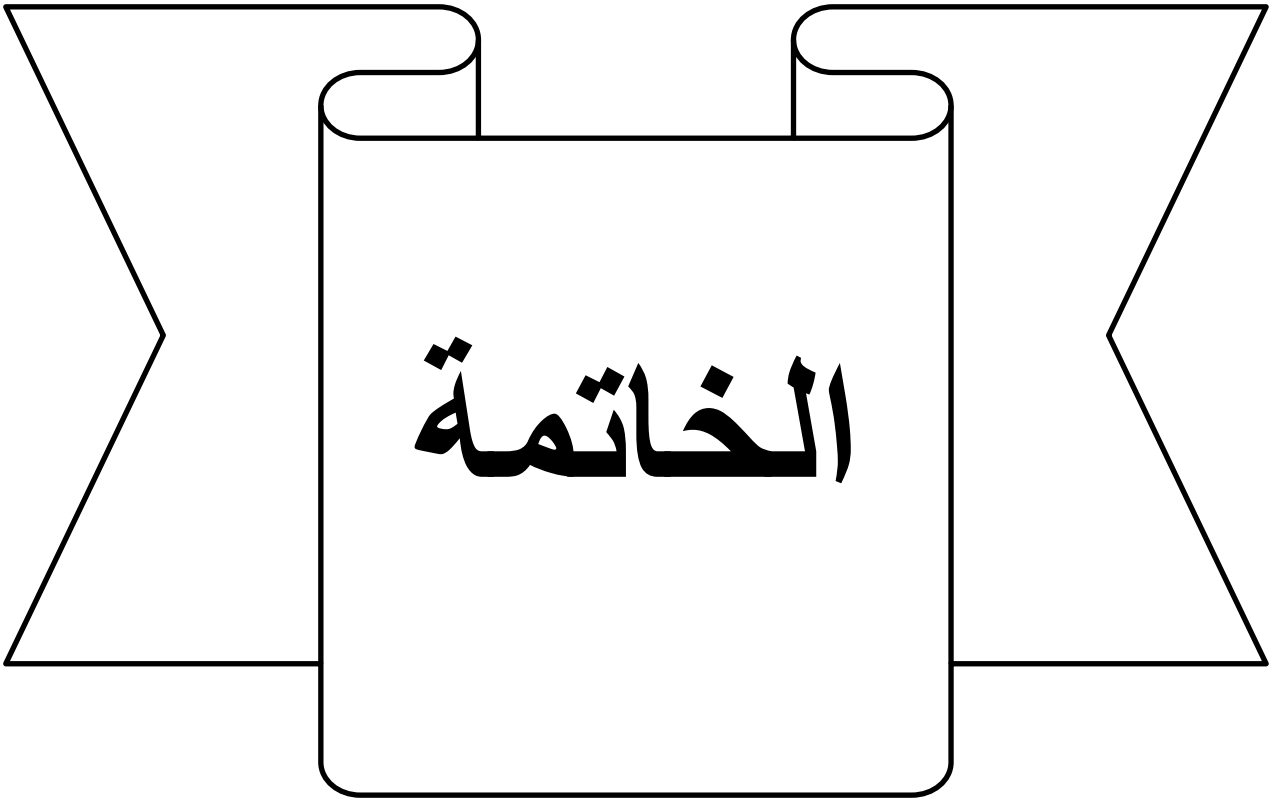
تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع اداء العامل و هذا يتوافق مع الفرضية المطروحة تؤدي البرامج التكوينية الى الرفع من اداء العامل ومن خلال دراستنا يمكن ان نستخلص اهم الاستنتاجات في النقاط التالية :

- ان التكوين يؤدي الى الرفع من اداء العامل لأنه ينمي قدراته و مهاراته ويسمح للعامل بتجديد نشاطه وحيويته لان العامل هو بحاجة الى التكوين بصفة مستمرة لزيادة معارفه ومعلوماته .
- توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء احسن للعمل لكل عامل لان الاهداف الرئيسية للمؤسسة هو تحقيق اداء فعال في العمل وبذلك تسعى لوضع مقاييس لتقييمه من اجل مواجهة المعوقات التي تواجهها عند بلوغ اهدافها.

تقوم المؤسسة بإخضاع العمال للتكوين بصفة مستمرة و ذلك بتعريفهم بالتكنلوجيا المستخدمة و كيفية التعامل معها من و هذا من اجل تجنب الحوادث و الاخطاء التي تعود بالخسارة للمؤسسة .

نستنتج ان تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي فالفرد هو بالفعل في حاجة الى تكوين وبالتالي فان تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف الى تحسين اداء الفرد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر


الخاتمة

خاتمة :

بعد الراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا ان التكوين يعد من الادوات الاساسية للمؤسسة وهو بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة تريد مسايرة التطورات الحاصلة ان تتبناه وتولي له اهتماما كبيرا.

كما يعتبر التكوين الحجر الاساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على اداء مهام العمل بشكل جيد حيث يهدف التكوين الى اكتساب الافراد للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة والتكوين من المهام ذات الاهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية او لما ترتبط به من خطة استراتيجية تهدف الى ضمان اداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة وخاصة عند توفر الموارد داخليا . ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى نتائج اثبتت دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية تيندال للعمال للحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفؤة.

ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الامر ان يسير وفق اسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول الى المستوى المطلوب لتطبيق الاجراءات اللازمة واعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج والمخرجات و الاهداف واذا ما كان التكوين قد ادى فعلا دوره.

فالمؤسسات في الوقت الحالي اصبحت تهتم بالتكوين وبتنمية المارد البشرية وتحفيزه من جل خلق الابداع ومواكبة التطورات العامة .

ويفترض ان يكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب كما يحسن ان يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرامج وتقييم المتدربين ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب.

اذن فالتكوين يهدف في مجمله الى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة و يستمد نشاطه من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهري في العملية الانتاجية ,وعليه فان المؤسسات تحتاج الى بذل جهود بتدريب القوى البشرية لاثراء معارفهم وتوسيع مداركهم .

و اهم ما يمكن قوله هو الاهتمام الكبير الذي ناله التكوين للمؤسسة الصناعية تيندال و بالتالي تعمل هذه الاخيرة من اجل تكوين افرادها للوصول الى مستوى يساعدها في الدخول في عالم المنافسة الدولية.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة المسيلة-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

استمارة استبيان

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان :

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

تعليمة : نرجو منكم تقديم يد الساعدة و العون , وذلك للإجابة على الاسئلة الموجودة في الاستمارة بكل صراحة و صدق ووضوح مع العلم ان هذا العمل يكون لخدمة البحث العلمي و نتائجها

ملاحظة : كل ما يدور في هذه الاستمارة محاط بالسرية ويتم استخدامه لأغراض علمية .

من اعداد الطالبة :

زبيدة بن علية

تحت اشراف الأستاذ :

عمرون مفتاح

السنة الجامعية 2013-2014

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المحور الاول بيانات شخصية :

اولا :الاسئلة الخاصة بالبيانات العامة :

01-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

02-السن : ☐ سنة

03-المستوى التعليمي : أمي ☐ ابتدائي ☐ وسط ☐ جامعي ☐

04-الأقدمية في العمل :من سنة الى خمس سنوات ☐ من خمس سنوات الى عشر سنوات ☐

من عشر سنوات الى فوق ☐

05-طبيعة العمل : متقاعد ☐ دائم ☐

المحور الثاني : طبيعة البرامج التكوينية :

06- هل التكوين الذي تلقيته كان : داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ خارج الوطن ☐

07-هل كان التكوين :قصير المدى ☐ متوسط المدى ☐ طويل المدى ☐

08-ماهي اسباب سوء الاداء الوظيفي للعمال في المؤسسة : قلة التكوين ☐ غياب النظم والحوافز المادية ☐ غياب نظم الحوافز المعنوية ☐ انخفاض مستوى الاجور ☐

09-هل انت على اطلاع بما هو جديد بمجال عملك : دائما ☐ احيانا ☐ نادرا ☐

10-ماهي الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال عملك :

عن طريق البرامج التكوينية ☐ عن طريق الاجتهاد الشخصي ☐ عن طريق الزملاء ☐

11-هل اختيار الاسلوب التكويني يتم حسب الرتبة : نعم ☐ لا ☐

12-هل التنويع في اساليب التكوين في كل دورة : مفيد ☐ نوعا ما ☐ غير مفيد ☐

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

13-كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك : دورة ☐ دورتان ☐ ثلاث دورات ☐ اكثر ☐

14-هل ساهمت البرامج التكوينية بتنمية و تطوير مهاراتك و معارفك : نعم ☐ لا ☐

15-هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت : كثيرة ☐ قليلة

16- هل كانت لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك : نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : تساهم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية:

17-ما هو هدفك من التكوين : اكتساب المعارف ☐ رفع المستوى ☐ اكتساب الكفاءات ☐
التقليل من الاخطاء ☐

18-هل تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين : نعم ☐ لا ☐

19-هل من خلال تكوينك اكتشفت اشياء جديدة : نعم ☐ لا ☐

20-هل برنامج التكوين يتوافق مع عملك الحالي : نعم ☐ لا ☐

21-هل تلقيت ترقية بعد التكوين : نعم ☐ لا ☐

22-هل شاركت في برنامج التكوين : نعم ☐ لا ☐

23-هل شاركت في برنامج التكوين بناءا على طلبك ☐ من المؤسسة ☐

المحور الرابع: تؤدي البرامج التكوينية الى الرفع من اداء العامل :

24-هل تعتقد ان التكوين يؤدي الى الرفع من ادائك : دائما ☐ احيانا ☐ نادرا ☐

25-هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء احسن للعمل لكل عامل : نعم ☐ لا ☐

26-هل تتوافق ا لبرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع اداء العامل؟ نعم ☐ لا ☐

المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1-احمد ماهر إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع 1999

2-احمد ماهر :ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر, الاسكندرية, ط 5 ,2001

3-أحمد وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية من منظور إسترتتيجي ,ط1,دار النهضة العربية ,بيروت,2002

4-امثوك شندا ,شالباكبرى :استراتيجية الموارد البشرية دار الفجر للنشر و التوزيع ,ط1, القاهرة,2002

5-أياد محمود عبدالكريم,سعيد زياد المحياوي إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني ط1 المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين 2001

6-برقي حسين:أسس نظام التدريب وفعاليته في المؤسسات الصناعية ,رسالة ماجستار,كلية العلوم الإقتصادية والتسيير,جامعة الجزائر ,1996

7-ثابت الحبيب ,بن عبو الجيلالي:تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ,مؤسسة الثقافة الجامعية ,الإسكندرية,مصر ط1, 2009

8-جمال برعي :التدريب والتنمية ،عالم الكتب ،ط1 ،القاهرة

9-حسين احمد الطعاني التدريب مفهومه و فعاليته , دار الشروق للنشر و التوزيع ,مصر 1999

10-خضير كاظم محمود: ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ...، 2006

11-رافت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية,دار الفكر العربي,لبنان:ط1, 2001

12-راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية , دار الجامعية للنشر ,الاسكندرية , مصر 2002

13-رشيد زرواتي:مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , الطبعة الاولى ,دار الهدى للطباعة والنشر,الجزائر ,2007

14-زعباط عز الدين: تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة و جامعة الجزائر ,2004-2005

15-سهيلة محمد عباس , ادارة الموارد البشرية ,مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر الاردن, ط2 ,2006

16-صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، 2005

17-صلاح الشنواتي : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ,مؤسسة شباب الجامعة ,الاسكندرية,مصر ,1987

18-صلاح الشنواين ,إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,مدخل الأهداف ,مؤسسة شهاب الجامعية للطباعة و النشر الإسكندرية,1994

19-صلاح خواطر ،برامج التكوين في المؤسسة ،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب الرياضي ،1991

20-صلاح عبد الباقي :ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر , الاسكندرية ,199-2000

21-صلاح محمد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، 1999-2000

22-عادل حسن ادارة الافراد ز العلاقات الانتاجية ,مؤسسة شباب الجامعة ,ب ط,مصر 1998

23-عاطف محمد علي : ادارة الافراد , دراسة علمية و عملية ,دار النهضة العربية ,1996

24-عبد الباري ابراهيم درة زهير نعيم الصبار,ادارة الموارد البشرية في القرن 21 دار وائل للنشر,عمان, الاردن ط1, 2008

25-عبد الرحمان توفيق :استرتيجيات الاستثمار البشري ,مركز الاسكندرية ,ب ط ,مصر ,2000

26-عبد الرحمان توفيق:العملية التدريبية , مركز الخبرات المهنية للادارة , القاهرة 1994

27-عبد العزيز صالح بن حبتور ،اصول ومبادئ الادارة العامة ،الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ،ودار الثقافة للنشر والتوزيع ،ط1

28-عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2011

29-عبد الكريم بوحفص,التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ,ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر,ب ت,2010

30-على السلمي ,ساطع ارسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية ,المنظمة للعلوم الادارية, الاردن,1974

31-علي غربي و احرون تنمية الموارد البشرية ,دار الطباعة للنشر والتوزيع ,عين مليلة الجزائر 2001

32-عمار بوحوش, محمد محمود اذنيبات : مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ,ط2,ديوان المطبوعات الجامعية ,بن عكنون,الجزائر,1999

33-مجموع النصوص التشريعية (التكوين المهني)المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية درارني محمد نهج 14عمارة العيساوي, الحمادية, بوزريعة ,ب ت

34-محمد سعيد أنور رمضان :إدارة الموارد البشرية,دار الجامعة الجديدة للنشر,الأزريطية,الأسكندرية,2003

35-محمد عبيدات ,محمد ابو نصار: منهجيةالبحث العلمي ,الطبعة الثانية , دار وائل للنشر ,عمان الاردن,1999

36-محمد علي محمد ،علم الاجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،الاسكندرية ،ط3 ،دون سنة

37-محمد فالح صالح : ادارة الموارد البشرية دار الحامد للنشر ,الاردن , 2004

38-محمد مسلم: مدخل الى علم النفس العمل ,دار قرطبة,ط,2007,1

39-مصطفى محمد ابو بكر . مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . الدار الجامعية الإسكندرية . مصر 2003 2004 .

40-معني خليل العمر :مناهج البحث في علم الاجتماع: د ط ,دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان الردن2004

41-ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة,ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر 1996

42-نزيهة بوعود :دور التكوين في تنمية الموارد البشرية , حالة مركب المحركات والاجراءات , رسالة ماجيستار,اشراف عبد الوهاب تمام , فرع تسيير المؤسسات ,جامعة قسنطينة ,السنة الجامعية 2001-2002

43-نورالدين حروش:إدارة الموارد البشرية,دار الأمة للطباعة والترجمة و التوزيع,ط1, 2011