

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم التجارية – تخصص: إدارة المشاريع

بعنوان

**دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العمال في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت – سعيدة -**

إعداد الطلبة

صدوقي فاطيمة

سوسي كريمة

تحت إشراف:

الأستاذ: عمر بلخير جواد

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا

الأستاذ.....ممتحنا

الأستاذ.....ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك
يا الله.

و بعد نتقدم بشكرنا الخالص و امتنانا إلى الأستاذ " عمر بلخير جواد " على قبوله
الإشراف

على هذا العمل و على النصائح و التوجيهات القيمة و الآراء السديدة التي قدمها لنا
باستمرار .

كما اشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على
النصح و الإرشاد.

و لا أنسى شكر عمال مؤسسة الاسمنت بسعيدة على جهودهم خلال فترة التربص

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي تولاني برحمته و باركني ببركته، و أحاطني برعايته.
إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق و حنانها الفيض درب حياتي
أمي الغالية
و إلى الغالي الذي علمني العطاء بدون انتظار
أبي العزيز
و إلى من أرى التفاؤل و المحبة بعيونهم إخوتي و أخواتي ، و إلى الأصدقاء و الأحباب كل
باسمه و إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث و لو بكلمة تشجيع

صدوقي فاطيمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله و الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله
أهدي ثمرة جهدي:

إلى الذين قرن الله عز وجل اسمهما باسمه فقال تعالى:
وَعَبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "
سورة النساء – الآية 36.

الأحب إلى قلبي بعد الله والرسول صلى الله عليه وسلم " أمي وأبي".
إلى كل إخوتي أخواتي.
دون أن أنسى الأصدقاء و الأحبة.

سوسي كريمة

الملخص

إن ما يميز بيئة الأعمال هو التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد ومنابعها، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة. لذا أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها ، وذلك بتبني سياسة تكوين الموارد البشرية التي تضمن لها النمو والتوسع مما يكسبها قدرات تنافسية عالية.

من هذا المنطلق، أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرية التالي: **ما هو اثر تكوين الموارد البشرية في تطوير و تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية؟** حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم عملية التكوين و مبادئه و أنواعه و أهميته البالغة في تحسين و تطوير أداء العمال. و بالتالي إسقاط الجانب النظري على مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة التي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، كنموذج تعمل على تبني سياسة التكوين التي تمكنها من تطوير و تحسين أداء عمالها و بالتالي أدائها ككل، وتمكنها من البقاء في ظل اشتداد المنافسة لحماية مكانتها و زيادة الحصة السوقية.

:Résumé

ce qui caractérise l'environnement des affaires c'est le changement, la dynamique perpétuelle et l'instabilité dans le cadre de la concurrence. il est devenu impératif que l'entreprise améliore son action, et ce en se basant sur la formation de ses agents, de ses cadres. dans cet objectif, on a voulu mener notre modeste recherche ayant comme problématique : quelle est l'influence de la formation des travailleurs sur le rendement d'une entreprise économique ? ainsi, on s'est penchée sur les notions, les concepts relatifs a la formation professionnelle notamment celle concernant la cimenterie de la wilaya de Saida. en effet, les spécialité différent ainsi que les domaines, et il faut bien cerner notre objet d'étude pour arriver aux faits concernant les marchés, l'offre et la demande, bref tous les facteurs économique engendrant les performance requises pour l'entreprise.

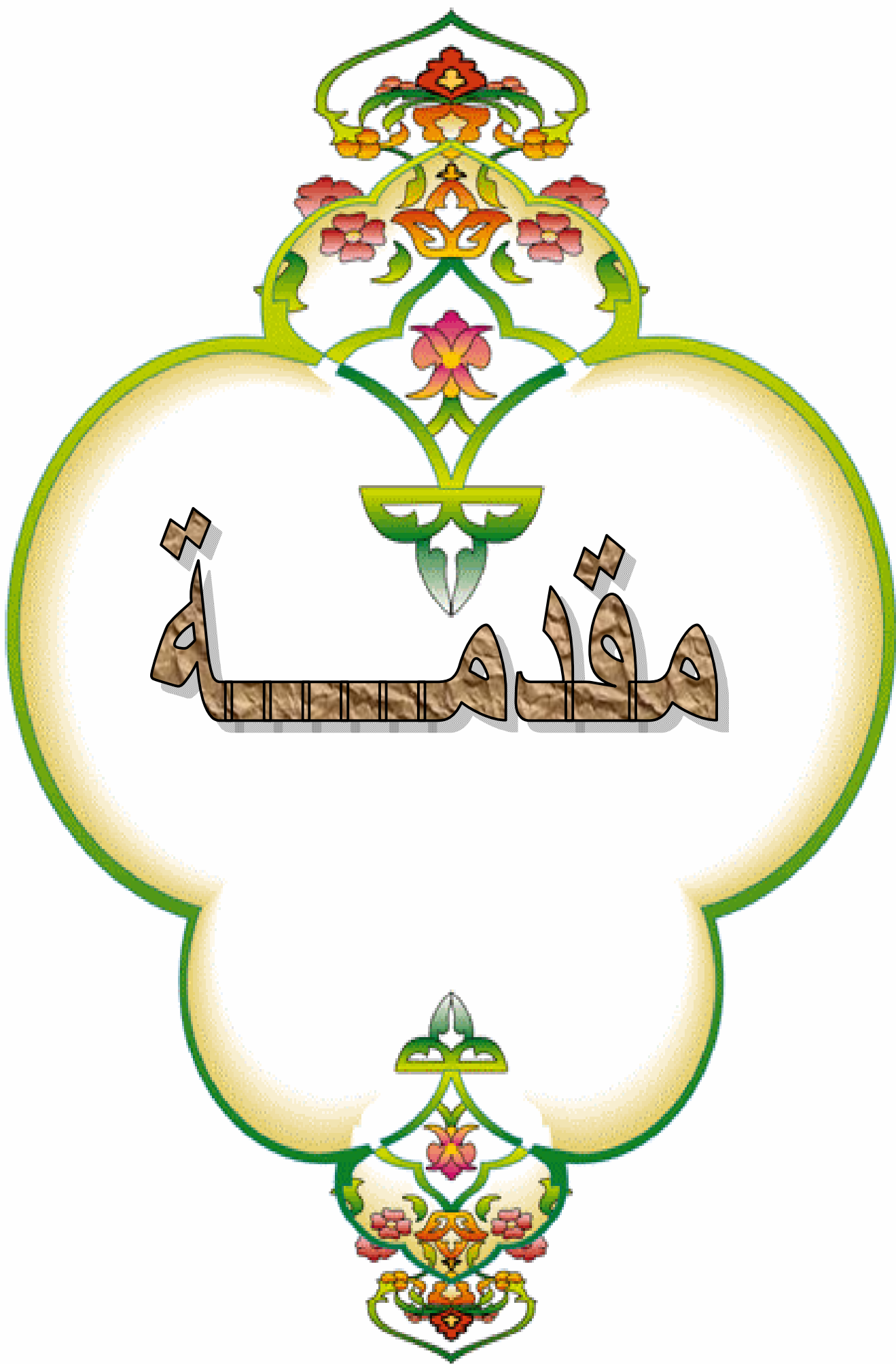
:Summary

What distinguishes the business environment is permanent change and uncertainty and instability In light of increasing competition and its sources, and which has become one of the main features of the modern business environment. So it became necessary to improve the economic performance of the institution, by adopting the composition of human resources policy that ensures its growth and expansion which gives highly competitive. From this standpoint, we wanted through this research to answer the problematic topic of the following fundamental question: What is the impact in the formation of human resources development and improve workers' performance in the economic organization? Where they were addressed to define the concept of the configuration process and principles And types and extremely important in improving performance and development workers. Thus dropping the theoretical side happy to cement state institution which is one of the most important economic institutions in Algeria, Working as a model to adopt a policy configuration to enable them to develop and improve the performance of their employees and thus their performance as a whole, And enable them to survive the increased competition to protect its position and increase market share.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التكوين يرفع الكفاءة و الفعالية للمؤسسة	13
02	دورة الخطّة التكوينية	22
03	نموذج إدارة الأداء	36
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت	73
05	مراحل إنتاج الاسمنت	74
06	الهيكل التنظيمي للإدارة الموارد البشرية	75
07	مراحل عملية التوظيف في مؤسسة الاسمنت	78
08	مراحل عملية التكوين في المؤسسة	80
09	توزيع عمال العينة حسب متغير الجنس	83
10	توزيع عمال العينة حسب السن	84
11	توزيع عمال العينة حسب الدرجة الوظيفية	85
12	توزيع عمال العينة حسب المستوى الدراسي	86

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	مقارنة بين الدور التقليدي و الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	01
18	أنواع التكوين	02
46	مقارنة بين الإدارة بالأهداف و الأساليب التقليدية في التقييم	03
74	مكونات مادة الاسمنت	04
76	عدد العمال في المرحلة الأولى	05
77	عدد العمال في المرحلة الثانية	06
77	تقسيم العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية	07
82	درجة ثبات أداة القياس	08
83	توزيع عمال العينة حسب متغير الجنس	09
84	توزيع عمال العينة حسب السن	10
85	توزيع عمال العينة حسب الدرجة الوظيفية	11
86	توزيع عمال العينة حسب المستوى الدراسي	12

13	توزيع عمال العينة حسب متغيرة سنوات الخبرة	87
14	تحديد اتجاه العلاقة بين وظيفة التكوين و الأداء في المؤسسة	88
15	تحديد الفرضية المقبولة	89
16	معادلة الانحدار	89
17	العلاقة بين متغيرة الجنس و وظيفة التكوين في المؤسسة	90
18	اثر متغير المؤهل العلمي و وظيفة التكوين في المؤسسة	91
19	نتائج معامل ارتباط بيرسون	92
20	اثر الدرجة الوظيفية على تقييم الأداء في المؤسسة	93
21	العلاقة بين متغير الخبرة و عملية تقييم الأداء	94



مقدمة عامة

في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية ، أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة و المؤهلة .

و هذا الوضع جعل العديد من المؤسسات الاقتصادية تعيد النظر في ترتيب أهمية العنصر البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير و تنمية و تسيير هذا المورد لتحقيق إستراتيجية المؤسسة ، و ذلك يكون بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة لأداء الوظيفة ، و ذلك بواسطة توفير التعليم و التكوين اللذان يساهمان في رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للقوى العاملة ، كما يؤدي التكوين إلى تخفيض حوادث العمل و يعزز استقرار التنظيم ومرونته ، و تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء العامل للوظيفة التي يشغلها ، كما أن ما ينفق في التكوين يمثل استثمارا في الموارد البشرية حيث قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، أو في شكل زيادة المعارف و المهارات ، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية و القدرة على العمل، بالإضافة إلى ذلك أصبح التكوين في العصر الحالي وسيلة لجعل المورد البشري أكثر قابلية للتغيير و التطوير لأن المؤسسات الحديثة تشهد تحركا و تغيرا ديناميكيا واسع النطاق في مختلف المجالات.

على هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين العمال و الوظائف التي يشغلونها الأكثر أهمية داخل المؤسسة.

إن نوعية الملائمة بين العمال و الوظائف التي يؤديونها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء و درجة الرضا الوظيفي و كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية . لهذا فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار و تكوين العمال بها وظيفة تقييم الأداء ، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الهامة و المعقدة ، فكون أداء العمال في المؤسسة يتصف بعدم الثبات و سرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة و محاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه و يتم تطويرها و تنميتها و أوجه القصور فيه و من ثم تصحيحها في الوقت المناسب .

لقد أصبح تقييم العمال في المؤسسات الناجحة و خاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء العمال ، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء و مساعدة العمال متوسطي الكفاءة على التقدم و الترقى و ذلك من خلال برامج التكوين ، كما

تساعد نتائج التقييم على التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل .

لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغاً بعناصر تحسين أداء الموظفين و من بينها التكوين ، و ذلك بوضع برامج خاصة و تنفيذها من طرف أساتذة و مختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية و ذلك بغية تحسين أداء المؤسسة و بالتالي مواكبة التطورات و البقاء في الصدارة.

و على هذا الأساس سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر تكوين الموارد البشرية في تطوير و تحسين أداء العمال في المؤسسة ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل في :

- 1 - ما هي أساليب تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- 2 - ما هي علاقة تكوين الموارد البشرية بتقييم أداء العمال ؟
- 3- هل تؤثر وظيفة التكوين في الرفع من قدرات العمال في المؤسسة ؟
- 4- ما هو واقع مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت - سعيدة- ؟

للإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية :

تعد الفرضيات احد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة وهي كالآتي:

- * يعد تكوين الموارد البشرية استثماراً حقيقياً لنجاح و تطوير المؤسسة الاقتصادية .
- * وظيفة تكوين الموارد البشرية تساعد على الرفع من قدرات و مهارات العمال في المؤسسة .

أهمية الدراسة:

* تكمن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصورة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ومن اجل دراسات نظرية أخرى مكمله.

* الربط بين التكوين كمنهج لتنمية وتطوير المورد البشري والأداء كإستراتيجية لتطوير المؤسسة ككل.

* الاطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية، وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

* التنمية الشخصية للموظف من خلال تكوينه.

* تجديد معلومات ومعارف الموظف وتغيير سلوكه واتجاهه.

الأهمية العلمية:

* تزايد الاهتمام بموضوع تكوين العنصر البشري كأصل من الأصول المستعملة في العملية الإنتاجية إلى جانب الأصول المادية.

* الربط بين التكوين كمنهج و أسلوب لتنمية و تطوير الموارد البشرية و تحسين الأداء كإستراتيجية للرفع من أداء المؤسسة ككل.

أهداف الدراسة:

* تسليط الضوء على موضوع تكوين المورد البشري وكل ما يتعلق به من مفاهيم.

* جعل المسيرين يدركون أهمية التكوين و حتمية تبنيه كوظيفة حديثة في المؤسسة.

* إبراز أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء.

* التنمية الشخصية للموظف من خلال تكوينه.

* تجديد معلومات ومعارف الموظف وتغيير سلوكه واتجاهه.

أسباب اختيار الموضوع:

* المزايا العديدة التي تتولد من التكوين على العمال والمؤسسة ككل، وارتباطه المباشر بالواقع.

* يعد واحدا من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وبالتالي معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية.

* تحقيق كفاءة المؤسسة الجزائرية التي تتوقف أساسا على مدى كفاءة العنصر البشري المؤهل والمدرّب.

حدود الدراسة:

* تمت دراستنا على مستوى مؤسسة الاسمنت - وحدة سعيدة - وذلك خلال الفترة الزمنية 2014- 2015 و على جميع العمال في المؤسسة.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على منهج وصفي في الجزء النظري لضبط الاطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على التحليل وأسلوب دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة- وذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع، بغرض نفي أو اثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث.

هيكلية الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول ، حيث يتناول الفصل الأول الجوانب و المفاهيم المتعلقة بعملية تكوين الموارد البشرية ، أما الفصل الثاني فتعلق بتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، و هذا لتعميق الفهم بها ثم تناولنا في الفصل الثالث اثر عملية التكوين على تحسين الأداء في المؤسسة بينما الفصل الرابع فتضمن دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة و التي تعد من أهم المؤسسات في الغرب الجزائري و ذلك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع و معرفة مدى تطبيق المؤسسة لسياسة التكوين الذي ينعكس عليها و على عمالها من خلال تحسين الأداء و مواكبة التطورات التكنولوجية و البقاء و الاستمرارية.

A large, ornate decorative frame in a light yellow-green color with a green outline. It features intricate floral and geometric patterns in shades of green, yellow, orange, and pink, particularly concentrated at the top and bottom. The frame is symmetrical and has a scalloped, cloud-like shape.

الفصل الأول

أسس تكوين الموارد البشرية

تعتبر وظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية ،التقنية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالعامل كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لتطوير و تنمية المؤسسة من جهة أخرى .

و تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء العامل للوظيفة التي يشغلها ، فانخفاض أداء العامل و كفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض ، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء العامل إلى مستوى المقاييس المطلوبة ، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة و مهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية و الأفاق المستقبلية ، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة ، و حتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف .

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهم الأصول الغير مادية التي تمتلكها المؤسسة، فهي تحدد مستوى أداء المؤسسة و نجاحها، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و الاستثمار في تنمية مهاراتها من خلال وضع إدارة مختصة بتسييرها و زيادة فاعليتها لتحقيق أهداف المؤسسة و العامل و المجتمع ككل.

المطلب الأول: مفاهيم و تطور إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف المفاهيم التي جاء بها الباحثون و الاقتصاديون في هذا المجال.

أولاً: مفاهيم إدارة الموارد البشرية

- "إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع العمال منذ دخولهم المؤسسة، كما أن هذه الوظائف تكون لتنظيم عمل هؤلاء العمال أكثر من كونها استثماراً للجوانب الإنسانية لهذا العنصر.¹

- " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها ، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد ، و الإشراف على استخدامها ، و صيانتها و الحفاظ عليها ، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها ".²

- "أنها مجموعة من البرامج، و الوظائف، و الأنشطة المصممة لتعزيز كل أهداف العامل و المنظمة".³

لقد حدد معهد إدارة الأفراد البريطاني في سنة 1954 مفهوماً لإدارة الموارد البشرية بأنه "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة"⁴

و بناء على المفاهيم السابقة يمكن الخروج بتعريف لإدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالموظفين كأفراد و مجموعات ، و علاقاتهم داخل التنظيم ، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العمال معاً .

ثانياً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بجملة من التحولات خلال الزمن حتى وصل إلى مفهومه الحالي بدءاً بمرحلة الثورة الصناعية وصولاً إلى ظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية، و هي على النحو التالي:

¹ د. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر - عمان ، الأردن ، ط 2 ، 2006، ص: 26 .

² . سعاد نانف برنو طي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر التوزيع، لوس أنجلس ، الطبعة الثالثة 2007 ص: 17 .

³ د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص: 13 .

⁴ صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة طرابلس 1994، ص: 27 .

1- مرحلة الثورة الصناعية :

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة العمال، إذ كان للثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور للآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة و رقابة العمل و سوء الظروف المصاحبة لأداء العمال من خلال ساعات العمل الطويلة ، مما أدى إلى تشكيل التنظيمات النقابية و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور و تقليص ساعات العمل ، إضافة إلى ظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من المفكرين و الباحثين دورهم من خلالها في خلق التطوير و التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما ، إضافة إلى التشريعات و القوانين الحكومية و فعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل ، و غيرها من الدعوات الإنسانية بصفة عامة.¹

2- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية :

يعد فريدريك تايلور (1856-1915) الأب الحقيقي و القوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية ، حيث ساهم و زملائه Frank ، Lillian ، و Gilberte ، و Gant و غيرهم في تطور الفكر الإداري على الصعيد العالمي ، كما ساهمت حركة تايلور بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة العمال ، فقد عمدت إلى تحديد مواصفات الأعمال و الإنسان و الوقت و العمليات باستخدام المنهج العلمي ، و إخضاع عمال المؤسسة للرقابة الدقيقة لتحديد تلك المعايير سلفا ، فاعتبرت الجهد الإنساني هدفا لزيادة الأرباح و الإنتاجية و عمال المؤسسة يمثلون عناصر الإنتاج الأخرى مثل رأس المال و المعدات و الموارد الطبيعية و غيرها ، وقد توصلت إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي كالتالي :²

- * **تطوير حقيقي في الإدارة:** و يقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى الموارد و المعدات.
- * **الاختيار العلمي للعمال :** و يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فلا بد من التأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة ليتم اختيارهم.
- * **الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية :** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينجح بالطريقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعدادا للعمل و تكوينا مناسباً عليه ، و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

* **التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية :** يعني بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل ، و ذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته ، و قد ركز تايلور على المطالبة

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب خرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2007، ص21.

² هيثم حمود الشبلي و مروان محمد النصور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009، ص:153.

بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصل العمال على اجر بنفس الدرجة ، و يكون بذلك قد تجاهل حقوق العمال مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية .

*** حركة العلاقات الإنسانية :** بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها و بتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات انخفاض الرضا عن العمل ، و استنادا إلى نتائج دراسات مصانع هاثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ، تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية ، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي جاء بأفكارها التون مايو ، و تركز هذه الحركة على إدارة العامل من خلال علاقته بعامل آخر أو جماعة العمل ، علاوة على أن هذه الحركة نظرت إلى المورد البشري باعتباره إنسان أولا وعامل ثانيا ، و بناءا على هذه النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية و خصائص العامل من خلال نظريتي X و Z ، و بالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة العمال، و بوضع تنظيمي و وظيفي غير محدد و حتى مطلع الستينات من هذا القرن والذي بشر بظهور ما يعرف بمدرسة الموارد البشرية .

3- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات التالية:¹
- تنشيط المؤسسة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها و منها الموارد البشرية ، و في محاولة ذلك عليها أن تدرك الحالة الحركية لهذه البيئة و التي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية منها .

* في محاولتها للتكيف مع البيئة تحتاج المؤسسة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارجها ، و تهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المؤسسة و تعيد تأهيلها بعد خروجها من المؤسسة للاستفادة منها في نشاطات أخرى ، بالتالي من خلال هذه الافتراضات نجد أن هذه المدرسة تنظر إلى المورد البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية و مورد داعم للمدخلات الأخرى ، و من خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى كالإنتاجية و التسويق و المالية و التطوير.
المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية و المساعدة لإدارة الموارد البشرية
تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في تسيير شؤون العنصر البشري في المؤسسات، و ذلك يتحقق من خلال تولي هذه الإدارة القيام بمجموعة من الوظائف المتكاملة، و سيتم في هذا المطلب التطرق إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كما يلي:²

¹ محمد قاسم القريوتي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص:26.

² د احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2، 2009 ، ص: 29.

أولاً : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

- 1- تحليل العمل :** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة ، و توصيف هذه الوظيفة ، و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، و تصميم الوظيفة بشكل مناسب ، و تحديد مواصفات شاغلها.
 - 2- تخطيط القوى العاملة:** تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع و إعدادات العمال، و يتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العمال، و تحديد ما هو معروض و متاح منها، و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة داخل المنظمة.
 - 3- الاختيار و التعيين:** و تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العمال في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختبارات و المقابلات الشخصية، و غيرها من الأساليب، و ذلك ضمانا لوضع العامل المناسب في المكان المناسب.
 - 4- تصميم هيكل الأجور :** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها ، و تحديد درجات اجرية للوظائف ، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للتقييم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة .
 - 5- تصميم أنظمة الحوافز :** و تعني الوظيفة بمنح مقابل عاجل للأداء المتميز ، و يمكن تحفيز العمال على أدائهم الفردي ، و أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز المادية و الحوافز الجماعية ، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .
 - 6- تصميم أنظمة مزايا و خدمات العمال:** تهتم المنظمات بمنح عمالها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات العمال على شكل خدمات مالية و اجتماعية و رياضية و قانونية، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها.
 - 7- تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء عمالها، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة، و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعمال، و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
 - 8- التدريب :** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العمال ، و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ، و على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب ، و أن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة ، و أن تقيم فعالية هذا التدريب.
 - 9- تخطيط المسار الوظيفي :** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعمال بالمنظمة ، و على الأخص فيما يمس النقل ، و الترقية ، التدريب ، و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى العامل.
- ثانياً: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية**
تنقسم الوظائف المساعدة إلى خمسة وظائف كما يلي :¹

¹ د احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أ- **العلاقة مع النقابات:** هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية و النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوى و النزاعات العمالية، و التأديب و الفصل في الخدمة.

ب- **ساعات و جداول العمل:** تهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و الأجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

ج- **أمن وسلامة العمال:** تهتم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العمال، و الأمن، والصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

المطلب الثالث: أهداف و دور إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح كل من الأهداف و الأدوار التي جاءت بها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهداف عديدة تهدف إلى تنمية قدرات العمال و تطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم و رغباتهم و كذا احتياجات المؤسسة، و عموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:¹

أ-الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم ، و يبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه ، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين و مساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة .

ب-الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارات و الأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من العمال ، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها و سينتأثر تشغيلها و الاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

ج-الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية و ذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات و التحديات الاجتماعية ، ومن هنا تسعى المنظمة إلى تجنب الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة .

د- الأهداف الشخصية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعمال و هذا ما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم و تنمية قدراتهم و بقاءهم و تحفيزهم على العمل و الإنتاج ، إن إشباع حاجات العمال الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي و متابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية .

¹ د بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص:16.

ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية :

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من أداء رسالتها على أتم وجه، من الأفضل أن تكون على اتصال مباشر مع الإدارة العليا في المنشأة ، لأجل تحقيق مختلف الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الأدوار في النقاط الثلاث التالية:¹

دور استشاري ، دور تنفيذي ، دور رقابي .

1- دور استشاري :

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنظمة، وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العمال تحت رأسهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، وبمعنى أنها لا تملك سلطة البحث في مشاكل العمال أو اتخاذ قرارات بشأنها، فدورها فقط هو تقديم

المقترحات و الحلول فيما يعرض عليها من مشاكل عمال الإدارات الأخرى، ولهذه الإدارات حق الرفض أو قبول هذه المقترحات.

وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ التعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنظمة، حيث أن كل مدير مسئول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له وحدة سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهو يقوم بذلك بناء على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد و الناصح.

حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك: إعداد البحوث في مجال العمال و الاحتفاظ بالتسجيلات للعمال، وتقديم الخدمات للعمال في إدارات المنظمة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية.

دور تنفيذي : 2-

حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك: إعداد البحوث في مجال العمال و الاحتفاظ بالتسجيلات للعمال، وتقديم الخدمات للعمال في إدارات المنظمة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية.²

3- دور رقابي :

¹ د. احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن 21 ، 2000، ص:21.
² د صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص:20.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال العمال، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة.

ولقد تطور دور إدارة الموارد البشرية بتطورها ففي الماضي كان دور تقليدي لا أكثر و لا أقل غير مؤثر أما حالياً تعتبر دور استراتيجي وهام جداً لذا أجرينا هذه المقارنة البسيطة بين الدورين التقليدي و الدور الاستراتيجي :¹

الجدول رقم (01) : مقارنة بين الدور التقليدي و الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الدور الاستراتيجي	الدور التقليدي	البعد
المشاركة في صياغة إستراتيجية المنظمة كلية و الربط بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية الموارد البشرية	المشاركة في صياغة الخطط التنفيذية	التخطيط و صياغة الإستراتيجية
مرتبطة بالإدارة العليا في صياغة الأهداف و استراتيجيات و رسالة المنظمة "نائب رئيس للموارد البشرية و سلطات أفقية و عمل جماعي"	مرتبطة فقط بالقيام بالمهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية "رئيس قسم أو سلطات عمومية"	السلطات
اتخاذ قرارات إستراتيجية	اتخاذ قرارات تشغيلية روتينية	اتخاذ القرارات
تكامل في وظائف المنظمة كافة و العاملين	تكامل جزئي مع وظائف المنظمة الأخرى	هدف التكامل مع الوظائف المنظمة
هيكل تنظيمي عملياتي	هيكل تنظيمي وظيفي	الهيكل التنظيمي
استثمار و النظرة إليهم باعتبارهم دور ردود	النظرة إليهم باعتبارهم نفقات.	النظرة للعاملين

¹ SOURCE :william anthony and others « human resource » stratigic approach .new york . managment p 97.

من خلال الجدول رقم (01) يمكن القول أنه مع التطورات الحاصلة تطور دور إدارة الموارد البشرية من دور تقليدي إلى دور استراتيجي و ذلك للأهمية الفعالة لإدارة الموارد البشرية و باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل مشاريع المؤسسة لهذا يجب التركيز على هذا العنصر و الاستثمار فيه لأنه يعود على المؤسسة بوفرة الإنتاج و جودته و بالتالي تحقيق الإرباح و استمرارية التطور.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول عملية التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة و من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية ، سواء لما تتطلبه التطورات العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المؤسسة ، و خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية ، بالتالي التكوين يعتبر من الحلول و الإجراءات التي تتم في المدى المتوسط و الطويل مقابل هذا النقص ، و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عملية التكوين من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم و مبادئ عملية التكوين

سنتعرف من خلال هذا المطلب على مفاهيم و مبادئ عملية التكوين التي جاء بها بعض الباحثين و المفكرين الاقتصاديين.

أولا : مفاهيم عملية التكوين

تعددت مفاهيم التكوين بين الباحثين و سنتناول فيما يلي بعض المفاهيم.

- " هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العامل في عمله " ¹

- "هو عملية تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة " ²

- "عملية شاملة و معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال العامل إلى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة و انجاز المهام التي تتطلبها و جعله قادرا على متابعة أعماله " ³

- " هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من خبرات و مهارات و معارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " ⁴

- "التكوين عبارة عن نظام متكامل يضم مجموعة من المدخلات و العمليات و المخرجات و تغذية عكسية

¹ د احمد صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، -دخول تطبيقي معاصر - جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص:208.

² د أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص:74.

³ د حسن حليبي، تدريب الموظف ، لبنان ، منشورات كويدات ، ط2، 1982، ص:25.

⁴ حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:15.

*** المدخلات :** تتمثل في عدة أشكال منها : معلومات عن العمال الذين سيتم تكوينهم ، طاقاتهم رغباتهم ، اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم.

*** العمليات:** تعبر عن جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تكوينية.

*** المخرجات :** تتمثل في النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال العمليات التكوينية ، و تظهر بشكل تغيرات سلوكية و تحسينات في الأداء و تحقيق مستويات أفضل للإنتاجية.

*** تغذية عكسية:** معلومات مرتدة للنشاطات التكوينية من أجل تحسين و زيادة فعاليتها باستمرار.¹

مما سبق يمكن القول انه رغم تعدد المفاهيم المقدمة للتكوين إلا أن جوهرها واحد ، و بالتالي يمكن محاولة إعطاء المفهوم التالي للتكوين بأنه عملية منظمة و مستمرة ، محورها العامل ، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية و ذهنية و إكساب العامل مهارات و معارف جديدة لمقابلة الاحتياجات الحالية و المستقبلية ، التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلها و بالتالي مواكبة التطورات التكنولوجية مما يؤدي إلى تحسين المؤسسة ككل .

ثانيا : مبادئ عملية التكوين

اختلف الباحثون و المفكرون في تحديد مبادئ التكوين فمنهم من يعتبرها مبادئ خاصة بكل برنامج تكويني و منهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التكوينية، إلا أن الخبراء العرب في الاقتصاد و الإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي:²

1- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.

2- المنطلق: يجب أن يتم التكوين بناء على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التكوينية.

3- الهدف : يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، و محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان و المكان ، و من حيث الكم و الكيف و التكلفة.

4- الشمول: يجب أن يشمل التكوين جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العمال فيها.

5- الاستمرارية : يجب على مسؤولي التكوين في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تكوينية تراعي عملية التحول و التغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة و خاصة في أساليب العمل و أدواته ، و في الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك ، حتى يساعد العمال على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات ، و بهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التكوينية للعمال مع بداية حياتهم الوظيفية ، لتستمر معهم خطوة خطوة و مرحلة مرحلة .

6- التدريجية و الواقعية: يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة القضايا و الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.

¹ حدة قربة ، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر ، 2007، ص: 89.

² د نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط 2006، ص: 19-20.

7- مرونة التكوين: يجب أن يتطور نظام التكوين و عملياته، و خاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، و ضرورة تكوين المديرين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التكوينية.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية عملية التكوين

لا شك أن استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التكوين يجب أن تكون مبررة بأهداف واقعية و ممكنة التطبيق ، و كما يجب أن تظهر أهميته في تحسين كمية و نوعية العمال و تخفيض تكاليف الإنتاج و تحقيق نجاح المؤسسة و استمرارها ، و هذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث .

أولاً: أهداف عملية التكوين

عند إعداد البرنامج التكويني تختلف الأهداف منه حسب اختلاف الاحتياجات التكوينية و الظروف الإنتاجية بين المؤسسات، و منه يمكن صياغة مجموعة من الأهداف كالتالي:¹

1- الأهداف العامة للتكوين :

أ- **الأهداف الإدارية:** يهتم هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بمختلف مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها البرنامج التكويني:

*** تخفيف العبء على المشرفين :** لان المشرف يحتاج إلى وقت اقل في تصحيح أخطاء العمال الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين ، كما انه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العمال المكونين ، و ذلك ثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين .

*** تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم :** بقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير ، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال ، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ، و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية .

ب - **الأهداف الفنية:** يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات و المعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للعمال فيها أو بالنسبة للمنتج.

*** تخفيض حوادث العمل :** فاعلم الحوادث يكون سببها عدم كفاءة العمال، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث ، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات ، إذ أن التكوين يعتبر وسيلة تحقيق الأمان حيث يحيط العمل بحماية تعليمية و قواعد و إرشادات عملية .

*** التقليل من نسبة التلف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة المواد التالفة لان العامل يكون اقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.

*** يساهم في معالجة مشاكل العمل :** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التعب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي .

¹ كمال طاطاي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2003، ص: 30.

2-الأهداف المرحلية للتكوين: حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين و التي سبق التطرق إليها من إدارية و فنية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية و التي تتمثل فيما يلي:¹

أ-أهداف عادية: هذا النوع من يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:

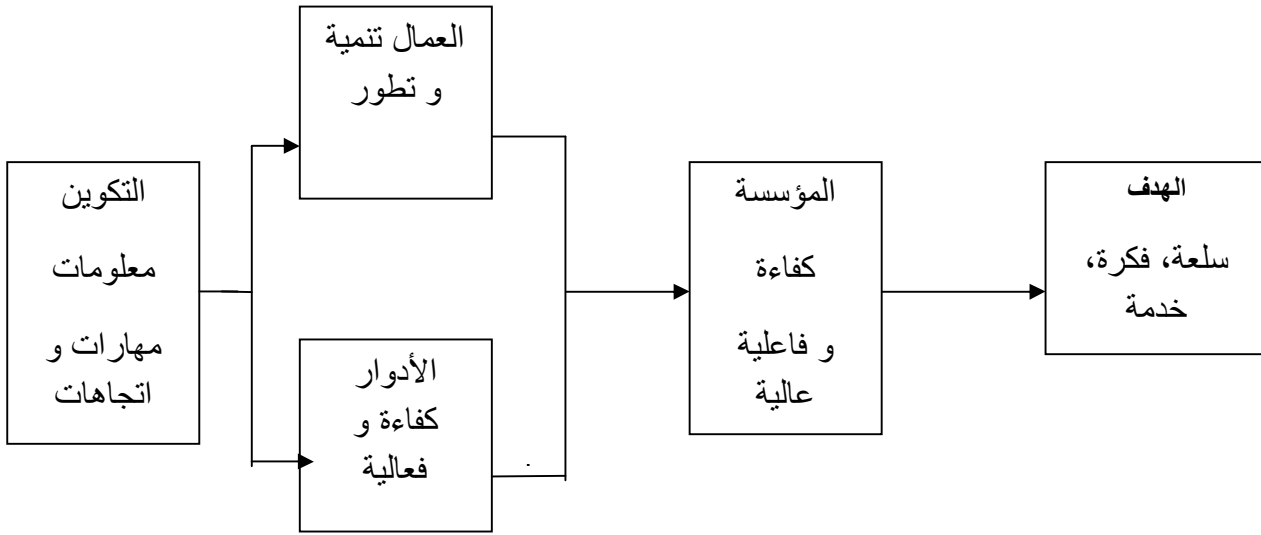
- * تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل و متطلباته .
- * تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة.
- * إعداد برامج تذكيرية لبعض العمال بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

ب-أهداف حل المشكلات: تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ت-أهداف تكوينية ابتكارية: يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، و هي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من الكفاءة و الفاعلية.

من خلال هذه الأهداف يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي إلى زيادة فاعلية و كفاءة المؤسسة و ذلك من خلال دعم فاعلية المستخدمين باستعمال أحسن التجهيزات ، و المساهمة في برنامج التطور و سياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة و هذا ما يؤدي إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة ذات جودة لتحقيق فاعلية المؤسسة و هذا ما يوضحه الشكل التالي :²

الشكل رقم (01) : التكوين يرفع الكفاءة و الفاعلية للمؤسسة³



¹ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النبل العربية ، مصر 2007 ، ص : 257.

² نجم عبد الله العزاوي ، و عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري لعملية النشر و التوزيع ، الأردن ، 2010، ص:228.

³ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد ، مرجع سيق ذكره، ص:228.

من خلال الشكل رقم (01) يتضح أهداف عملية التكوين المتمثلة في رفع كفاءة و فعالية المؤسسة و تطوير مواردها البشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية و ضمان البقاء و الاستمرارية للمؤسسة و هذا هو الهدف الأساسي الذي تطمح إليه أي مؤسسة.

ثانيا : أهمية عملية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و تتمثل هذه الأهمية فيما يلي :¹

1- بالنسبة للمؤسسة:

- * زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج و تطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة.
- * يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة و ربط العمال بأهداف المؤسسة.
- * تحسين المعارف و المهارات الخاصة في كل مستويات المؤسسة .
- * تحسين مستوى العمال على فهم كيفية العمل من اجل تحسين جودة السلع و الخدمات.
- * يساعد على خلق توجهات ايجابية داخلية و خارجية بالنسبة للمؤسسة .
- * يعمل على تطوير أساليب القيادة و الإشراف و ترشيد القرارات الإدارية.
- * يساعد في تحديد و إثراء المعلومات و فعالية الاتصال و الاستشارة داخل المؤسسة.
- * تحسين نوعية الإنتاج و زيادة كميته .
- * تقليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية .
- * تخفيض الحوادث و إصابات العمل .

2- بالنسبة للعمال:

- * يقدم للعمال معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم .
- * يفتح المجال للعامل نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
- * يساعد في تحسين فهمهم و استيعابهم لأدوارهم في المؤسسة .
- * العمل على تطوير إمكانية قبول العمال للتكيف مع المتغيرات الحاصلة و عدم مقاومتها.
- * يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل، كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه للعمال في بيئة العمل.

¹ قرين علي ، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال ، المتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة يومي 3 و 4 ماي ، 2005، ص: 3.

المطلب الثالث: أنواع و طرق التكوين

اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التكوين و تحديد الطريقة المناسب اعتمادها، و ذلك لاختلاف الاحتياجات التكوينية بالنسبة للعامل و المؤسسة، و على ضوء ذلك سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى أهم أنواع و طرق التكوين.

أولاً : أنواع عملية التكوين

هناك عدة تصنيفات مختلفة للتكوين حسب الأهداف المنتظرة منه ، ووفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا للتصنيف ، و يمكن تصنيف التكوين إجمالاً إلى عدة أنواع منها :¹

1- من حيث المضمون أو نوع الوظيفة: حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين:

أ- **التكوين التخصصي:** هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف و المهارات لدى العمال المتعلقة بطبيعة أعمالهم، و رفع كفاءة العمال في أدائهم لتلك الأعمال.

ب- **التكوين الإداري:** يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى العامل من تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية و القيادية و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم.

ت- **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، و في نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكولين الذين اشتركوا و اجتازوا البرنامج.

2- من حيث احتياجات العمال: ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى ثلاث أنواع:²

أ- **التكوين الذاتي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به العامل لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية و الظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية.

ب- **التكوين الفردي:** هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات عامل يكون في حاجة إلى توجيهه و إرشاده إلى الطريق السليم و الاتجاه الناجح ، نحو النهوض بأعباء عمله و مسؤولياته ، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف .

ت- **التكوين الجماعي :** هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية العمال بصورة جماعية و لهذا الأسلوب تأثير ايجابي على الأفراد المنظمين له ، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها.

3- من حيث مرحلة التوظيف: لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العمال فهو يشمل المشرفين و التنفيذيين... الخ لذلك ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى نوعين أساسيين هما كالتالي:

***التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف:** و يقصد به تكوين العمال الجدد و ينقسم بدوره إلى نوعين كالتالي:¹

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 183-184.

² نجم عبد الله العزاوي و، عباس حسين جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 232.

*** التكوين التوجيهي (توجيه العامل الجديد) :** يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله ، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

***التكوين أثناء العمل :** و هو التكوين الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية الخدمة ، و يتضمن هذا التكوين الأوجه التالية :²

*** تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة بغرض التكيف و التأقلم مع الوظيفة.**

*** إعادة التكوين لإعداد العامل لتولي الوظيفة الجديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة .**

*** يتعلم العامل في نفس بيئة و محيط العمل الذي سيعمل به .**

ب- التكوين في مراحل متقدمة من الوظائف: و يقصد به تكوين العمال القدامى في المؤسسة و يهدف هذا النوع من التكوين لإكساب العمال مهارات و معارف جديدة، يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية و التكنولوجيا.

و كذلك من اجل تحسين قدراتهم في انجاز العمل ، و يتضمن على نوعين كالتالي :³

*** التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارات :** في حالة وجود أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك ، و على سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل .

***التكوين بغرض الترقية و النقل :** تعني أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للعامل ، و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها ، و هذا الاختلاف مطلوب التكوين فيه لسد هذه الثغرة في المعارف و المهارات ، و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية احد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية .

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 458.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 274

³ احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 459.

4- من حيث مكان التكوين:

ويتقسم إلى قسمين تكوين داخل المؤسسة و تكوين خارج المؤسسة¹:

أ- **التكوين داخل المؤسسة** : قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها ، سواء من داخل أو خارج المؤسسة و بالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل و هنا يقوم الرؤساء المباشرون للعمال بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل و الإشراف على قيام بعض العمال القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة

و يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

ب- **التكوين خارج المؤسسة**: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

و يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

- **مؤسسات التكوين الخاصة**: على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة و أن تفحص سوق التكوين و أن تقوم بتقييم مكان و خدمة هذه المراكز.

- **البرامج التكوينية الحكومية**: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، و ذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية و التجارية و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة هناك أنواع أخرى للتكوين و لكل نوع مزايا و آثار تترتب عليه، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص: 185

جدول رقم (02): يوضح أنواع التكوين¹

نوع التكوين	المزايا و الآثار المترتبة على التكوين
- نوعي: التكوين على مبادئ الجودة الشاملة بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير، يحتاج مثل هذا التكوين إلى مكونين على درجة عالية من التخصص.	- يوفر إصلاحا سريعا للمشكلات الفردية و المشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المؤسسة. - يؤصل فلسفة التحسين المستمر. - يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لا نهاية.
- مهاراتي: المحاسبات المالية و التفكير الخلاق، مهارات التخطيط، و تكنولوجيا المعلومات، المقابلات و البيع و غيرها سواء كان ذلك خارجيا أو داخليا.	- يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العامة للتكوين . - معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور . - يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفعالية و الحفاظ عليها.
- متخصص: التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلا، و الحقوق و البنوك و الهندسة، خارجيا سواء كان ذلك كل الوقت أم بعض الوقت.	- يساعد على توفير المهارات الفردية ، يكون قيمة مضافة للفرد و للمؤسسة . - يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المؤسسة و يحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل.
- وظيفي: التعليم في مجالات التسويق و التخطيط و إدارة المبيعات و المشتريات و إدارة الموارد البشرية و غيرها خارجيا و عادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التكوين إلى تفرع كامل.	- يؤدي التكوين الوظيفي في اغلب الأحيان إلى أداء أحسن إلى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة . - يتحتم ربطه بتعيينات العاملين . - عادة ما تتجاهل المؤسسة مثل هذا النوع من التكوين عن طريق الخطأ.

¹ صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، دار ديونو للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2011، ص: 50.

من خلال الجدول رقم (02) نستنتج وجود أنواع أخرى للتكوين (نوعي، مهاراتي، متخصص و وظيفي) و لكل نوع مزايا و آثار مترتبة عنه.

ثانيا : طرق عملية التكوين

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين و تنمية العمال على كافة المستويات و سنوجز أهمها فيما يلي:¹

1- طريقة تحليل الإدارة:

و يقصد بها الحصر و التحليل المنظم لعمال الإدارة في المؤسسة من إداريين و مشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية و احتياجاتهم التكوينية و الشخصية، كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة، بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين العامل و المؤسسة.

2- طريقة الخبرة الإرشادية :

يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين و تنمية مرؤوسيهم و ذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل ، و تتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل الواجبات اليومية ، و بعض الواجبات الخاصة ، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها ، الإشراف في الاجتماعات ، الاشتراك مع فرق العمل ، القيام ببعض البحوث ، كتابة بعض التقارير ...الخ.

و بالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب ، بل في تنظيمها و ترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة ، حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت .

3-التمرير على العمل :

يقصد بهذه الطريقة الحركة المختلطة للعمال من وظيفة إلى أخرى ، وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم و خبراتهم وتنويعها ، و بهذا الصدد فان هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العمال من وظيفة لأخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما انه عادة ما يتضمن تغيرا واحدا ، في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات العمال و يتضمن العديد من التغيرات للوظائف و لا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء و لكنها تهدف أساسا إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب العامل بان يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة و أن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

4- طريقة الاجتماعات:

1 عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا احمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص: 261-263.

و هي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين و التنمية و تهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الآراء و تشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول العمال لما يتم تعلمه ، و قد ينظر البعض الآخر إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات و ليس أداء التكوين و يرجع ذلك إلى أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح ، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها ، و بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة ، فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء .

5- تمثيل الأدوار:

تقوم هذه الطريقة على تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة، و يطلب من المتكونين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، و في النهاية يطلب المدرب من كل عامل أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله ، و أن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ، و يتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتكونين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم ، و لذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مكونين متخصصين¹.

6-دراسة الحالات :

تتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكونين ، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل ، و من أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي نبعث من جامعة هارفارد الأمريكية ، و قد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسة القانون ، و لكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال ، حيث دراسة الحالة تتضمن اختيارا تفصيليا لوضع محدد ، هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة يتم اختياره بعناية ليتضح و يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني، في دراسة الحالة ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير و التحليل و الاستنتاج حول المبادئ النظرية و التطبيقية².

7-تكوين الحساسية:

تهدف هذه الطريقة لتعريف المتكون على آراء الآخرين فيه بعد أن تزال الحواجز الاجتماعية و يتم التكوين من خلال النقاش و تدخل المكون المسئول عن عملية التكوين³.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي لعمال المنظمة، و لكي يتحقق هذا الهدف لابد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات و مراحل عملية و سليمة

¹ د صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 281.

² بلال خلف السكارنة ، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص: 173.

³ د هاشم حمدي رضا ، التدريب و التأهيل الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2010، ص: 97.

و التي تبدأ بالتخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني و أخيرا تأتي مرحلة المتابعة و التقييم ، و هذا ما سنتطرق له خلال بحثنا:

المطلب الأول: تخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية

يعد التكوين نشاطا منظما و مخططا ، و لكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة تمثل مساراً من بدايته إلى نهايته ، و يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية احد العناصر الهامة في خطط التكوين و على أساسها يتم وضع الخطوط العريضة لهذه العملية و التنبؤ بالمستقبل .

أولاً : التخطيط للبرنامج التكويني

1-تخطيط التكوين : " هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية و تحديد الأهداف الواضحة، واختيار السبل و الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة " .
أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فهي كالتالي :¹

- * ربط الأهداف مع بعضها و العمل على إيجاد التكامل و التناسق و الترابط مع بعضها.
- * تحديد مراحل و خطوات تصميم و إعداد البرامج التكوينية و الطرق و الإجراءات لتنفيذ البرامج بفاعلية .
- * التنسيق بين الاحتياجات التكوينية لمختلف المؤسسات.
- * تحقيق الأمن النفسي لعمال المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء.

2-خطوات التخطيط للتكوين :

تمر عملية التخطيط لوظيفة التكوين بسبعة مراحل أساسي كما يلي:²

*** الإعداد التمهيدي للخطة :**

يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية، و ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، و بالإجابة عليها يتم حصر و تحديد الاحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية و التي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني.

*** جمع المعلومات و البيانات :**

¹ محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب بين النظرية و التطبيق ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص: 217 .
² د هاشم حمدي رضا ، التدريب و التأهيل الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 124.

البيانات و المعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى ،و المصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات و المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية تتحدد وفقا لطبيعة حجم و نوع المشكلة ،يمكن أن تكون مصادر رسمية (مثلا التسجيلات الرسمية ، التقارير المكتوبة ،القوانين ، الأنظمة ،التعليمات ، التوصيات ،الاجتماعات)أو مصادر غير رسمية مثل : (الاتصالات الشخصية مع العمال المعنيين أو الاتصال الغير رسمي مع الآخرين).

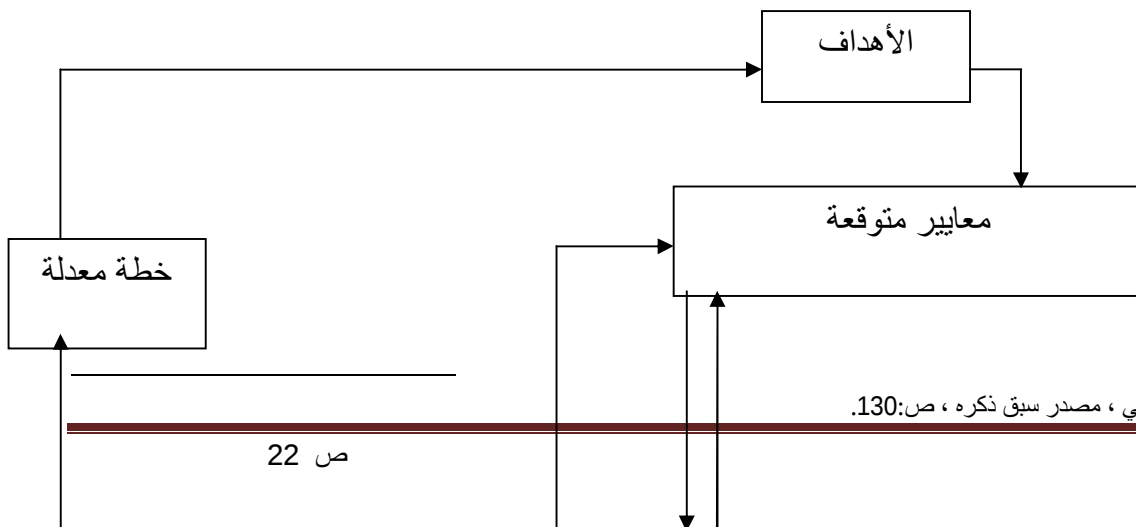
* تحليل البيانات و المعلومات:

بعد تجميع البيانات و المعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها و معرفة أسباب حدوثها و فحص العلاقة بينها، و قد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل، أو يركز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات عمال التنظيم التكوينية.

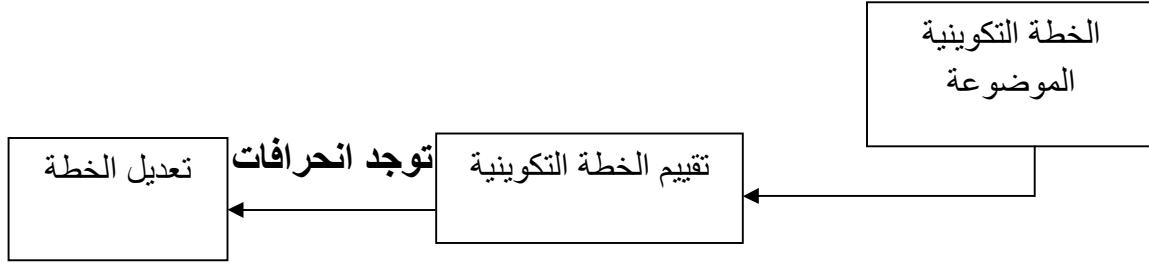
* تحديد المعايير:

بعد تحديد الأهداف و ترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك ، و تكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها ،و هكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (02): دورة الخطة التكوينية¹



¹ عبد الفتاح ياغي ، مصدر سبق ذكره ، ص:130.



من خلال الشكل رقم (02) يتضح انه بتحديد معايير القياس بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بتحديد الأهداف بدقة و بالتالي الوصول إلى خطة معدلة موافقة للأهداف المرجوة.

* رسم سياسات التكوين و تطبيقها :

يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل و الأدوات اللازمة للعمل و هي في اغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة .

* إعداد الميزانية التقديرية للتكوين :

حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق و أبوابه، من حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات و الأجهزة و الإنفاق الجاري على الأجور و المرتبات و المنح و المواد التكوينية، كذلك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات أو من الأرباح.

* إعداد الخطة التكوينية الفعلية و إقرارها:

بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية و البحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة و الأهداف و مدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة.¹

ثانياً: تحديد الاحتياجات التكوينية

لتحديد الاحتياجات التكوينية سنتعرف أولاً على مفهوم الحاجة للتكوين .

1* مفهوم الحاجة للتكوين :

* "القول أن هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة و بشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقق مساهمتها المحتملة"²

* "تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها مجموع التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها ، في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوك العمال، و ذلك للتغلب على المشاكل التي

¹ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص: 218.

² مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، ط3 ، الأردن ، 2005 ، ص: 235

تعرض سير العمل و الإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة ، أو تحول دون تحقيق أهدافها ، كما يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية ، و يعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي و المتوقع ¹.

2* تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاث مستويات :

تنقسم الاحتياجات التكوينية في المؤسسة إلى ثلاث مستويات كما يلي ²:

ا-تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة :

يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومة و المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ، و نوعية المهارات و القدرات المطلوبة لها و طبيعة الاتجاهات النفسية و اللازمة لممارستها ، كما أن بطاقات توصيف الوظائف غالباً ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة ، بصرف النظر عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل ، كما أنها تحدد كل ما يحتاج العامل أن يعرفه و يكون قادراً على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة و أداء متطلبات العمل بنجاح .

ب- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى العامل : يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى العامل عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه العامل من قدرات و مهارات و معارف و ما تتطلبه الوظيفة ، كما أن محتويات و طبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى العامل .

ج- تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة : يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف و الثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى العمال بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها ، و قد يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات ، و غالباً ما يركز على عنصرين هما الأداء الحالي للمؤسسة ، و الخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغييرات متوقعة في السياسات و الاستراتيجيات .

3- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية :

هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن هذه الطرق ما يلي ³:

ا- تحليل التنظيم:

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، التدريب الإداري ، دار المنهج للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص:13.

² صلاح الدين عبد الباقي و علي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007 ، ص: 219-218.

³ بلقايد إبراهيم ، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة وهران ، 2006، ص:87.

* يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو في الحاجة إلى التكوين وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.

* التأكد من الأداء التام للتنظيم و بالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية و المادية .

* التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد العمال على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، و يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية و كافة المستويات في المؤسسة، و هي عملية مستمرة فاستخدام التكوين

يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة خاصة في ظل التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو و تطور المؤسسة .

ب- تحليل العمل:

أي تحديد و تحليل الأعمال و الوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها ،مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين ،إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا ، حتى يتحقق أقصى منفعة منها ، و عليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للعامل.

ج- تحليل العامل:

بمعنى تحديد العمال الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم ، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية ، و الغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء العامل لمكونات الوظيفة ، ومن ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه ، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة ، و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك العامل .

المطلب الثاني: مرحلة تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني

تتضمن مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه، و مكانه و الأسلوب المناسب لمستوى و طبيعة العمال المطلوب تكوينهم و هذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولا: مرحلة تصميم البرامج التكوينية

* " يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني ،و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي و المعنوي و

ذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها".¹

و تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة عناصر أهمها:²

* تحديد موضوعات التكوين.

* تحديد أساليب التكوين مثل (أسلوب المحاضرات، الحالات العلمية، و الندوات...).

* تجهيز المعدات و المستلزمات التكوينية مثال ذلك (وسائل الإيضاح السمعية و البصرية...).

* إعداد المدربين المناسبين و الذين تتوافر فيهم الخصائص و المقومات الرئيسية.

ثانيا: تنفيذ البرنامج التدريبي

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، و تعتبر هذه المراحل الحاسمة و المؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، و تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي.

و تشتمل هذه المرحلة على:

* إعداد الجدول الزمني للبرامج و تنسيق التتابع الزمني للبرامج و الموضوعات .

* تجهيز و إعداد مكان التنفيذ.

* متابعة المكونين و المتكونين.

المطلب الثالث: مرحلة متابعة و تقييم البرامج التكوينية

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم ، إلا أن الكثير من مؤسسات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي و منهجي ، ولكن من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برنامج التكوين للتأكد من تحقق الأهداف المسطرة ، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب .

أولاً: تعريف تقييم البرنامج التكويني:

"تقييم التكوين عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين و معرفة سلوكهم"³

الأهداف المرجوة من عملية التقييم:¹

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

² د راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامية، الإسكندرية، 2003-2004، ص:163.

³ عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2009، ص:475.

* معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، من حيث إعداده و تنفيذه و معرفة أسبابها لمعالجتها في المستقبل.

* التعرف على مدى نجاح المتكولين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين.

* بيان مدى استفادة المتكولين من التكوين.

* إن فعالية التكوين لا تتحقق بحسن التخطيط فقط ، و إنما تعتمد على دقة التنفيذ ، و من ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التكويني بشكل عام في المؤسسة ، و تعتبر مشكلة تقييم التكوين و قياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ، و يرجع ذلك إلى :²

* عدم الاتفاق على ما يجب قياسه بالتحديد.

* تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

* عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس .

و تتحقق فعالية التكوين إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التكوين ، وجود بيئة العمل المناسبة ، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة ، و قد أجريت دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة هذا الرأي على المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة (الإدارة العليا ، الوسطى ، التنفيذية) ، و على الرغم من اختلاف المستويات الإدارية للمتكولين و تعدد المؤسسة المشتركة في البرنامج ، فقد أثبتت النتائج أن هناك اجمع عام على أهمية الدافع الفردي على التكوين لدى المتكون ، و كذا بيئة العمل ، و لا شك أن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد في الأذهان عن تقييم فعالية التكوين ، حيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التكوينية ذاتها و طريقة إدارتها و تنظيمها .فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة تفوق أهمية المتكون على التكوين .

ثانيا: أساليب المتابعة و التقييم

تتم متابعة و تقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة التي نشرحها تفصيلا فيما يلي:³

1-الاستبانة : توزع على المتكولين بعد الانتهاء من عملية التكوين ، و تتضمن عدة أسئلة و استفسارات يجيب عنها هؤلاء المتكولين ، و الذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه و تصميمه ، أو تنفيذه و أيضا عن رأيهم بالمكونين ، و من خلال هذه الاستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه .

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص:75.

² وجدي حامد حجازي، التدريب في القرن الحادي والعشرون، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010، ص:139.

³ بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص:244-245.

2-الملاحظة المباشرة:و يكون هنا تقييم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبديها المتكونين اتجاه البرنامج و المتكونون ، و يكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوي التي يواجهونها للمشرفين على البرنامج التكويني.

3-أسلوب الحفل الختامي :الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج و كذلك توزيع الشهادات على المتكونين ، و رغم النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا التقييم إلا انه غير موضوعي لان المتكونين يجاملون المشرفين على التكوين و لا يدلون بأرائهم الصريحة حيال البرنامج التكويني .

4-الحصول على نماذج من المادة العلمية:

يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية، التي تقدم في البرنامج وتفحصها بواسطة الخبراء و الأخصائيين الموجودين لديها لترى إذا كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج.¹

*** نماذج المتابعة و التقييم:** يجب أن تحصل إدارة التكوين على نماذج للمتابعة و تقييم الأداء في البرنامج و أن تحتفظ بحلقات البرنامج و حلقات الدارسين وهذه النماذج تتمثل فيما يلي:

*** نموذج بيانات المتكون.**، نموذج قياس فعالية اليوم التكويني.

*** نموذج قياس تنفيذ البرنامج،** نموذج قياس أداء المتكون.

¹ وجدي حامد حجازي، التدريب في القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص:139.

خاتمة

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح و تطور المؤسسة ، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد ، و تتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار و استقطاب العمال و تعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم ، لكن هذا ليس نهاية المطاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة أداء الموظفين و إعدادهم و تكوينهم و تطويرهم و تحفيزهم و المحافظة عليهم.

و من الجدير بالذكر أن عملية التكوين لا تقتصر على العمال الجدد الذين تم توظيفهم حديثا ، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك العمال القدامى ، كما أنها ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة ، بل تشمل كافة المستويات بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.

و بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتكوين العمال من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة و المعدات ، و من ناحية الأساليب في الإدارة و الإنتاج و المبيعات و العمليات و غيرها ، و كذا تعظيم فرص النجاح و الاندماج و التفاعل الايجابي مع متغيرات البيئة الخارجية .

فلقد تفتن المسؤولون إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون و المؤهل في العملية التسييرية و بالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات و الإطارات المؤهلة هي التي تعرف تحقيقا لأهدافها العامة.

A large, ornate, light-yellow frame with a green border, featuring intricate floral and geometric patterns at the top and bottom. The frame is symmetrical and contains the title text in the center.

الفصل الثاني

اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة

يسعى أي برنامج للتعليم والتكوين إما لعلاج جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية، أو لتنمية جوانب القوة فيه، وهذه الجوانب تحددها نتائج تقييم هذه الموارد، ولكي نعرف هل نجح نشاط التعلم والتكوين احد وظائف إدارة الموارد البشرية في انجاز مهمته، التي تتمثل باستفادة المتكولين من هذه البرامج وتحسين مستوى أدائهم، لابد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد انتهاء من تعليمهم وتكوينهم، للحكم على مدى الاستفادة وهذا التحسن، في ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها: بان نتائج تقييم الأداء يلعب دور المعيار في تقييم نشاط التكوين وما بعده من برامج.

لهذا يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء كانت صناعية، أم خدمية، أم حكومية لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المؤسسة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقاً نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

من أجل إيضاح أهم مفاهيم الأداء نجد من الضروري توضيح أبرز المفاهيم والأسس التي يتناولها هذا الموضوع.

- ❖ هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.¹
- ❖ يشير مفهوم أداء العمال إلى الكيفية التي يحقق فيها العامل متطلبات الوظيفة، كما عرف مفهوم أداء العمال عدة مفاهيم نذكر من بينها "أداء العمال هو السلوك الذي يتخذه العامل في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله حيث يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل الأمانة، الثقة بالنفس، التضحية...."²
- ❖ ويعرف أيضاً حسب البرنو طي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة.³
- ❖ يلقي توماس جلبرت (Thomas Gilbert) الضوء على هذا المصطلح ويقول انه لا يجوز الخلط بين السلوك الإنجاز الأداء ذلك لان السلوك هو ما يقوم به العمال من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف العمال عن العمل أي انه مخرج أو نتائج ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك و الإنجاز انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.⁴
- ❖ ويتم تحديد الأداء الوظيفي وفقاً لعدة أبعاد مختلفة:

* العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

¹ د كامل بربر "إدارة الموارد البشرية" دار المنهل اللبناني. لبنان، الطبعة الأولى 2008 ص127.

² الملا عبد الرحمن مصطفى، لفته عبد السلام "قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة" مجلة العلوم الاقتصادية د الرابع ، والإدارية المجلد الرابع، 1996، ص:12.

³ سعاد نانف البرنو طي "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، طبعة 2001 ص:219.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية لإدارة القاهرة ، 2005، ص:26، 25.

- * الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.
- * سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل وتطوره المهني وإتقانه.
- * سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه في العمل مع زملائه.
- * الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل والسعي لتطوير نفسه.
- * طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله وبالتالي انعكاسه على ترقيته.
- إن معرفة الأداء وقياسه بالنسبة للعمال هو هدف يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية، التي تسهم في بلوغ المصرف لغايته سواء ما يتعلق منها بالعامل ذاته وحياته الوظيفية أو بالمؤسسة.¹
- وغالبا ما يحدث لبس وتدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها العامل فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على نتائج أو درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.
- ما يمكن أن نستخلصه من خلال كل هذا أن الأداء هو أحد المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقويم مردوديتها، وان عملية الأداء تهتم بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية و هي العمل ذاته، و العامل القائم بالعمل، و الإطار التنظيمي الذي يربط العامل و العمل.

المطلب الثاني: معايير الأداء

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الهدف والانجاز المتفق عليه بين

¹ د سالم عواد الشمري "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، 2009 ص: 18 .

الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، إن الهدف من وضع المعايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العمال يصعب تغييره.¹

تقسيم معايير أداء العمال:

وتقسم معايير أداء العمال إلى خمسة عناصر أساسية وهي:²

أولا العمل: و يتضمن ما يلي

أ- **الكمية:** يقصد بالكمية العمل المنجز، ولهذا يجب أن لا تتعدى قدرات وإمكانيات العمال وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لان ذلك يصيب العمال بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول في نمو الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه العامل من خبرات وتدريبات وتسهيلات.

مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ب- **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فقد عرفها تتر ودي تورو بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية الصريحة، والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ، الخدمة ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه.

إذن الجودة هي مدى إتقان العامل لعمله مع مراعاة أيضا لقواعد العمل والإمكانيات المتاحة، ظروف العمل.

¹ هلال محمد عبد الغني حسن "مهارات إدارة الأداء" مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، الطبعة الثانية سنة 1999 ص 95.

² محمد علي مانع، "تقنيات الاتصال ودوره في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض سنة 2006 ص 74.

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير القابلة للتحديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة ويعد من الموارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال ويعد أكثرها أهمية.¹

د- السرعة: تشير إلى الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقا .

هـ- الإلمام بالعمل: وتشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفة بأمور عمله وكيفية أدائه

ثانيا: التعاون والعلاقات و تضم ما يلي:²

ا - العلاقات مع زملاء العمل: وتشير إلى درجة تعاون وتفاهم العامل مع زملائه في العمل.

ب- العلاقات مع الرؤساء: تشير إلى مدى الترابط والاتفاق بين العامل ورئيسه أو مشرفه المباشر في العمل.

ج- العلاقة مع الزبائن: وتشير إلى درجة الترابط والتفاهم بين العامل والزبون.

ثالثا: القدرات العقلية

ا- القدرة الإبداعية: تتمثل القدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة في العمل ويحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقات بالمفاهيم ويقدررون القيمة العملية للنظريات الواقعية ولديهم رغبة الاستطلاع.

ب-القدرة على التعلم وتطوير الذات: تشير إلى قدرة العامل على اكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه .

ج-القدرة على حل المشكلات: تتمثل في مدى قدرة العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها.

د- الذكاء: وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها العامل مثلا سرعة البديهة، قوة الذكاء.

رابعا: المواظبة

¹ الجريسي عبد الرحمن بن محمد ، "إدارة الوقت من منظور إسلامي"، مكتبة العبيكان، الرياض سنة 2000 ص 09 .

² طلال نصير، نجم العزاوي "اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، بتاريخ: 18 - 19 / 05 / 2011 ص 07.

أ- الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية: ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف عن العمل.

ب- الالتزام بالضوابط والتعليمات: تتمثل في مدى التزام العامل بالتعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل.

خامساً: السمات الشخصية والاستعدادات النفسية

أ- الاستعداد لتحمل المسؤولية: تشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله.

ب- الجدية والحرص: مدى اهتمام العامل بعمله.

ج- القدرة على التغيير والتكيف: تشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية أعماله.

المطلب الثالث: العوائق البيئية للأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة العامل والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

تتبلور تلك العوائق من خلال ما يلي:¹

* السياسات الغير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود

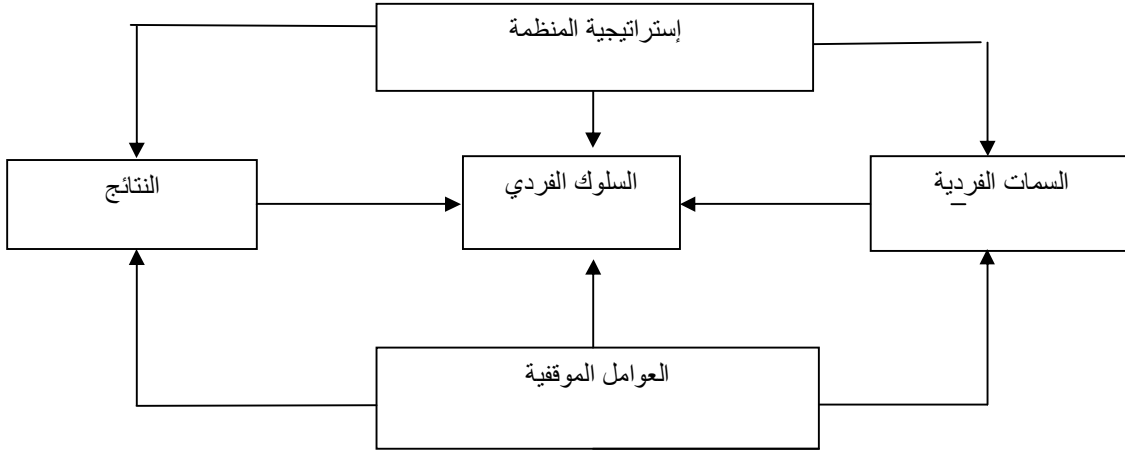
* نقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى العمال.

* احتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

* التناقض بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، فمن ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على مستوى الأداء وسرعته وكذا الجودة المطلوبة ، أما متطلبات العامل عادة هي السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين.

الشكل رقم (03) : نموذج إدارة الأداء¹

¹ راوية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، طبعة 2000، ص 217.



إن النموذج التنظيمي لإدارة الأداء، يركز على العمال فيجب أن تتوفر لديهم سمات معينة، مهارات، قدرات الكافية لإظهار سلوكيات ايجابية تساعد على تحقيق النتائج، ولتحقيق ذلك فإن النوعيات والسمات وأنماط السلوك واتجاهات النتائج يجب أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة، كذلك فإن من الضروري ملاحظة وجود قيود موقفية "الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل قد تعوق جهود العمال لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة".²

المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعتبر أداة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة، وهذا سعيًا منها لمساعدة باقي الإدارات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل على تحسين أداء العمال على اختلاف مستوياتهم.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

يمكن حصر مفهوم وأهمية تقييم الأداء في ما يلي:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لعملية تقييم الأداء عدة مفاهيم ، حيث يعتمد عليه المفكر أو المسؤول داخل المؤسسة من أجل معرفة مدى نجاعة التكوين و التأهيل الذي قام به العامل داخل المؤسسة ، حيث تعد فكرة تقييم الأداء من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة العمال.

¹ جمال الدين مرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية

2006، ص 405

² جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره : ص 405 .

- يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العمال لأعمالهم" ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العمال الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى"¹

- هو وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية وذلك بما يضمن فعاليتها المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضا.²

- تعريف تحليل أداء العامل بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة أو الضعف.³

- عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العمال في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعمال أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم.

والغرض منه عامة هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل عامل وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وإدارة شؤون العمال.⁴

- وبناء على ما جاء في المفاهيم يمكن القول بأن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية لمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلاقي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

تتمثل أهمية تقييم أداء العمال فيما يلي:

¹ د احمد ماهر "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد" الدار الجامعية جامعة الإسكندرية، طبعة 2003 ص 371.

² د صلاح الدين عبد الباقي، «إدارة الأفراد»، مطبعة الإشعاع الفنية جامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001 ص: 303 .

³ د كامل بربر، مرجع سبق ذكره: ص: 172.

⁴ د صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية طبعة 2003 ص: 183.

* تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العمال مما يسهل من تحديد أساليب علاجها .

* تحديد مستوى أداء العمال ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية.

* تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال طبقا لمستوى أدائهم.

* تحديد مجالات تطوير أداء العمال وأساليب تطويرهم.

* تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.

* تحديد العمال المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى.

- ويلاحظ أن العناصر السابقة والتي تمثل أهمية تقييم الأداء قد تستخدم كأغراض لنظام تقييم الأداء والتخطيط لبناء أنظمة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: فوائد ومعايير تقييم الأداء

لتقييم الأداء فوائد عديدة كما انه يعتمد على عدة معايير يمكن إدراجها فيما يلي:¹

أولاً: فوائد تقييم الأداء:

تقييم الأداء له فوائد على العامل والمؤسسة .

1- بالنسبة للعمال: تتمثل أهميته بالنسبة للعمال فيما يلي:

* يساعد على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل وأيضاً التعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العمال من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.

بالنسبة للمنشأة: وبالنسبة للمؤسسة تدرج فوائده فيما يلي:

* يستفاد من تقييم الأداء في إعداد سياسات عمال جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك:

* يساعد النظام الموضوعي لتقييم العمال على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار انسب المرشحين أو أكفء الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

¹ د صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص:183.

* يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا ثبتت بأن بعض أو معظم العمال الذين عينوا في وظائف معينة منخفضة الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير السليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.

* يساعد على تحسين علاقات العمل في المنشأة. فهو يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العمال، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

* يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة لكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العمال ونقاط القوة والضعف فيهم

* يساعد على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

ثانياً: معايير تقييم الأداء:

توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء العامل وتشتمل على ثلاث جوانب أساسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي ما يلي:¹

1- **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها العامل أثناء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى أدائه بها لاشك أنها ستعكس إيجاباً على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسالة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

¹ د عمر وصفي، «إدارة الموارد البشرية المعاصرة»، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الثانية 2009، ص:410.

ب- معايير تصف السلوك: يقصد بالسلوك، السلوكيات الايجابية التي تصدر عن العامل الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن.... الخ

إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة اقل من تقييم الصفات.

ج- معايير تصف النتائج: توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل العامل الذي يقيم أدائه من انجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه. لاشك أن هذه أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أن من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل العامل، عن طريق مقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الانجاز.

المطلب الثالث: إعداد خطة تقييم الأداء

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعادة تشتمل خطة التقييم على العناصر التالية:¹

- * تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء.
 - * تحديد التوقيت المناسب للتقييم.
 - * تحديد الطرق المستخدمة في التقييم.
 - * تحديد طريقة إخبار الشخص بنتائج التقييم.
 - * تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تحليل نتائج التقييم.
- وسوف نوضح هذه الخطوات باختصار فيما يلي:
- أولاً: تحديد مسؤولية التقييم :**

¹ د صلاح الدين عبد الباقي، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، مطبعة الإشعاع الفنية، جامعة الإسكندرية طبعة 2000 ص: 371.

ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسئول عن تقييم العمال.

وعادة يتطلب تقييم أداء العامل شخص قريب منه، ولاحظ أدائه طوال الوقت، ومن الشائع في الحياة العلمية أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه، وذلك لعدة اعتبارات منها: أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات. يوجه المرؤوسين، ثم أخيراً مراقبة التنفيذ لأعمالهم. كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم، ويكون بذلك قادر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي.

وضمامنا للعدالة والموضوعية في التقييم تقرر معظم المنشآت أن يتم عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم (مثلاً مدير الإدارة المختص) وذلك لمراجعة التقارير التي وضعها الرئيس المباشر وله حق التعليق أو التعديل مع إبداء الأسباب المنطقية. ويعتقد البعض أن تلك الطريقة تضمن سلامة التقدير وواقعيته.

ويفضل عدم تعدد المستويات الرئاسية التي تراجع وتعتمد تقييم الرئيس المباشر أو اللجنة، وإلا أصبحت المراجعة المتتالية مجرد إجراءات مطولة ومضيعة الوقت ولا اثر لها في جدية وموضوعية التقييم.¹

ثانياً: تحديد التوقيت المناسب للتقييم:

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل. فإذا كانت الفترة طويلة (لمدة عام مثلاً)، قد يعتبرها البعض غير مناسبة، لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العمال طوال السنة. ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس. ولذلك تفضل بعض المنشآت أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة (مثلاً يعد تقرير كل ستة شهور). ويؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي. ولكن ينبغي التنبيه أن طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها العمال.

ثالثاً: تحديد الطرق المستخدمة في التقييم:²

¹ د صلاح الدين عبد الباقي، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، مرجع سبق ذكره، ص: 386.

² د صلاح الدين عبد الباقي، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، مرجع سبق ذكره، ص: 388.

إن الطريقة التقليدية والأكثر شيوعاً في الحياة العملية هي استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاءة العمال. ويتم تنفيذ هذه الطريقة في صورتها المبسطة بأن يعطي الشخص القائم بالتقييم نموذج مطبوع، يقوم باستيفائه وملئه عن كل العاملين تحت رئاسته. ويصمم نموذج تقييم الأداء عدداً من الخصائص أو الصفات، بعضها يتصل بسلوك المروءوس وتصرفاته، والبعض الآخر بالعمل أو النتائج.

وتختلف الخصائص أو الصفات باختلاف أنواع الوظائف في المنشأة فالوظائف الإشرافية تختلف في مسؤولياتها وأعبائها وشروط شغلها عن الوظائف اليدوية، ولذلك يتطلب الأمر استخدام نماذج تقييم مختلفة لكل نوع من هذه الوظائف، بالنسبة لوظائف الإنتاج المباشر، فإنه يتم التركيز على عناصر معينة مثل كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج، والمعرفة الفنية بالعمل، والتعاون، ومدى الاعتماد على الشخص. أما بالنسبة للوظائف الإشرافية والقيادية، فيجب التركيز على عناصر معينة مثل المبادرة، القدرة على اتخاذ القرارات، القيادة... الخ.

رابعاً: تحديد طريقة إخطار المروءوس بنتائج التقييم:

هناك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء (وعدم إخبار الشخص بنتائج التقييم) أو علنية التقارير (إخطار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه).

فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المروءوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل.

وفي الحقيقة أن الفائدة من وضع تقرير عن كفاءة العامل إذا لم يعلم العامل نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة. إن كل عامل في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلاً، وما هو رأي رئيسه في عمله؟ وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه. إن العامل الكفء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك. بل تشيد بكفاءته العالية. وهذا في حد ذاته حافز هام له للمحافظة على مستوى كفاءته وتفوقه.

أما العامل الذي حصل على تقدير منخفض عند تقييم أدائه، فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه ومعنى ذلك أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية، وصفة العلانية تفيد في خلق جو من التعاون بين الرئيس ومروءوسيه. وإزالة أوجه الخلاف بينهم، ويزيد من ثقة المروءوسين في عدالة نظام التقييم، ويجب أن يتولى الرئيس المباشر إخبار مروءوسيه بمستوى أدائه، ويوجه له النصيح والإرشاد.

من جهة أخرى يأخذ البعض على أن نظام علانية التقارير بأنه يخرج الرئيس أمام مرؤوسيه، وقد يسيء ذلك إلى العلاقات بينهم، وقد يعتمد الرئيس إلى إعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين، ومن الضروري أن نشير هنا إلى أهمية مقابلة تقييم الأداء.

خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:¹

ينبغي على إدارة العمال في المنشأة دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة وسياسات العمال، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية، ويكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العمال دون دراسة أو تحليل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم ، لان هذه النتائج تؤثر على العامل وعلى المنشأة في نفس الوقت، من ناحية العامل، يؤثر التقييم على تغيير مراكز العمال في المنشأة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تخفيض دخولهم.

ويجب على إدارة المنشأة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية العمال الذي حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعمال الذي حصلوا على تقديرات منخفضة، فيقضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية اثر التقييم بالنسبة للمنشأة، فان التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة العمال في سياساتها المختلفة.

المبحث الثالث: طرق و أساليب تقييم الأداء و أهم استخداماته

سيتم من خلال هذا المبحث تحديد كل من الطرق المستعملة في عملية تقييم الأداء و كذا أساليبه المتعددة و المتنوعة و أهم مجالات استخدام نتائج هذا التقييم.

المطلب الأول : استخدامات تقييم الأداء و كيفية إخبار المرؤوسين بنتائجه

سنتناول من خلال هذا المطلب أهم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء و كيفية إخبار المرؤوسين بنتائج هذا التقييم.

أولاً: استخدامات تقييم الأداء

¹ د صلاح الدين عبد الباقي، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العمال هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء العمال في المنظمة، وذلك انه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة، ولذلك فان المعلومات الناجمة من هذه العملية يمكن الاستفادة منها في الجوانب الثلاث الآتية:¹

1- تقييم العمال وزيادة دافعتهم: تخدم نتائج تقييم الأداء المنظمة في عملية تقييم أداء العمال لديها حيث أن المعلومات المتحصلة تعتبر كأساس للتقويم الدوري للعمال سواء كان هؤلاء العمال كفيئين أم غير كفيئين، فعالين أم غير فعالين، صالحين للترقية أم غير مؤهلين للترقية، كما وأن هذه العملية (تقييم الأداء) تساعد الإدارة في تحديد الحوافز المؤثرة على أداء العمال من خلال التأثير على دوافعهم حيث أن الأداء هو المكون الأساسي والحيوي في نظرية التوقع في الدافعية ولذلك فان التركيز على الربط بين الجهد المبذول والأداء من جهة وبين الأداء والعوائد من جهة أخرى لابد وأن يؤخذ بعين الاعتبار في تحفيز العمال ودفعهم للأداء الأفضل، وهذا يتم من خلال المعلومات المستقاة من عملية تقييم الأداء والتي تعتبر الأساس في بناء نظام الدوافع والحوافز.

2- تطوير العمال: من الممكن استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في عملية تطوير عمال المنظمة ذلك أن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال، ولذلك فان هذه المعلومات يمكن إرجاعها إلى العمال لتعريفهم بنوعية مستوى أدائهم، حيث أن المعلومات التي تعكس مستوى أداء جيد تدعم وتحفز العمال للأداء الأفضل وتساهم في زيادة شعور العمال باحترام ذاتهم وكفاءتهم أما المعلومات التي تشير إلى أن مستوى الأداء لم يكن مقنعا وانه مشوب ببعض السلبيات فهي تساهم في تقديم المشورة للعمال ودفعهم للتطوير والسيطرة على هذه السلبيات وأن هذه المعلومات تساعد الإدارة في تصميم البرامج التدريبية والتطوير اللازمة للتغلب على نقاط الضعف في الأداء.

3- التخطيط التنظيمي: إن عملية تقييم الأداء الفاعلية تزود المنظمة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية وكذلك في تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من تهيئة الموارد البشرية، وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل عقلاني ونظامي. * تقديم اكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المروؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الانجاز.

¹ د سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر عمان، الطبعة الأولى 2000 ص: 242، 243 .

ثانياً: كيفية إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم

هناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي مرؤوس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء، واهم هذه القواعد هي:¹

- * الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس.
- * إقناع المرؤوس بالنتيجة، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل، والحسم في إدارة المقابلة.
- * الديمقراطية، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكي يعبر عن رأيه، أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرؤوسيه
- * المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل، وتطوير تحسين الأداء، وهي وسيلة أيضاً إلى تنمية المرؤوس في عمله.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

يمكن حصر الطرق التي يعتمد عليها في تقييم الأداء في نوعين:²

أولاً: الطرق التقليدية في التقييم: وتتمثل فيما يلي:

- 1 - طريقة الصفات أو السمات.
- 2 - طريقة معايير العمل (الإنتاج).
- 3 - طريقة الرتب وهناك ثلاث طرق شائعة الاستخدام: الترتيب التنازلي/المقارنة الثنائية/طريقة التقرير المكتوب (التقييم المقالي).
- 4 - طريقة التدرج البياني
- 5 - طريقة قائمة الأوزان المرجحة.
- 6 - طريقة اختبارات الأداء واختبارات عينات العمل.

¹ د احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية.طبع.نشر. توزيع، الإسكندرية، طبعة ص: 306 ، 309.

² د عبد الباري إبراهيم درة ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون". دار وائل للنشر – الطبعة الأولى ص 179.

ثانيا/ الأساليب والطرق الحديثة: وتتمثل فيما يلي:

1 - مراكز التقييم.

2 - الإدارة بالأهداف.

✓ والواقع إن الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل تقييم الأداء تختلف عن الأساليب التقليدية و
يبين الشكل التالي عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف و تلك الأساليب:

جدول رقم 03 : مقارنة بين الإدارة بالأهداف و الأساليب التقليدية في التقييم¹

إدارة التقييم	عناصر المقارنة	الإدارة بالأهداف	الأساليب التقليدية
		تحسين الأداء المستقبلي	الأداء المسبق
الهدف		تنمية العامل	إصدار الحكم عليه
دور الرئيس		المعاينة والرشد والنصح	إدارة حكم تقييم

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص: 179 .

دور المرؤوس	المشاركة بالتقييم بهدف التعلم	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا
-------------	-------------------------------	-------------------------------------

المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء و مشاكله

عملية تقييم الأداء تعتبر مسؤولية كما أنها تواجهها مجموعة من المشاكل سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب ¹:

أولاً: مسؤولية تقييم الأداء :

تعتبر مسؤولية تقييم الأداء مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية، وبن المقيم فمن حيث مسؤولية إدارة الموارد البشرية فهي تنحصر فيما يلي:

- * وضع النظام الذي يتم على أساسه تقييم الأداء للمستويات المختلفة من الوظائف.
- * توفير نماذج التقييم التي تتضمن معايير وإرشادات المقيمين.
- * متابعة عملية التقييم مع الرؤساء والمديرين المختصين.
- * تجميع نماذج التقييم وترجمتها إلى تقديرات أو درجات على مستوى المنظمة ككل.
- * تحليل نتائج التقييم وربطها بنظم الموارد البشرية الأخرى كالأجور والحوافز والتدريب.
- * رفع توصيات للإدارة العليا عن نتائج التقييم.
- * إخطار العمال بنتائج التقييم.
- * متابعة نتائج التقييم.

أما من حيث دور المقيم، فإن تقييم الأداء يمكن أن يقوم به احد الأطراف التالية:

- * قيام الرئيس المباشر بتقييم المرؤوسين التابعين له وفق نماذج وإجراءات التقييم، على أن يقوم الرئيس الأعلى بمراجعة وضبط وموازنة تقديرات الرئيس المباشر، ثم يعتمد التقييم.
- * قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، إلا أن هذا الأمر ليس منتشرًا كثيرًا لاعتبارات كثيرة منها أن المرؤوس قد يرى أن قيامه بتقييم رئيسه أمر غير مناسب.

¹ د احمد ماهر "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد" الدار الجامعية الإسكندرية، طبعة 2003 ، ص: 372.

* قيام الزملاء بتقييم بعضهم البعض وهي طريقة نادرة ولا تستخدم كثيرا إلا أنها قد تفسد العلاقات الودية بين الزملاء.

* قيام لجنة من الرؤساء بتقييم المرؤوسين التابعين لهم، وذلك لكل مرؤوس على حده، ثم يتم الاتفاق بينهم على تقييم موحد لكل مرؤوس وهي طريقة قليلة الانتشار أيضا.¹

ثانيا: المشاكل التي تعترض تقييم الأداء

الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العمال: لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية، وتصابح التقديرات الشخصية كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:²

1- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: ذلك أن الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض، على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك: إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل: مستوى كفاءته في العمل ومبادراته....الخ.

2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد، وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

3- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:

في الكثير من الأحيان تعد التقارير كفاءة العمال في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه في السنة بأكملها،

¹ د احمد ماهر مرجع سبق ذكره ، ص: 372 .

² صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 302، 303.

ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

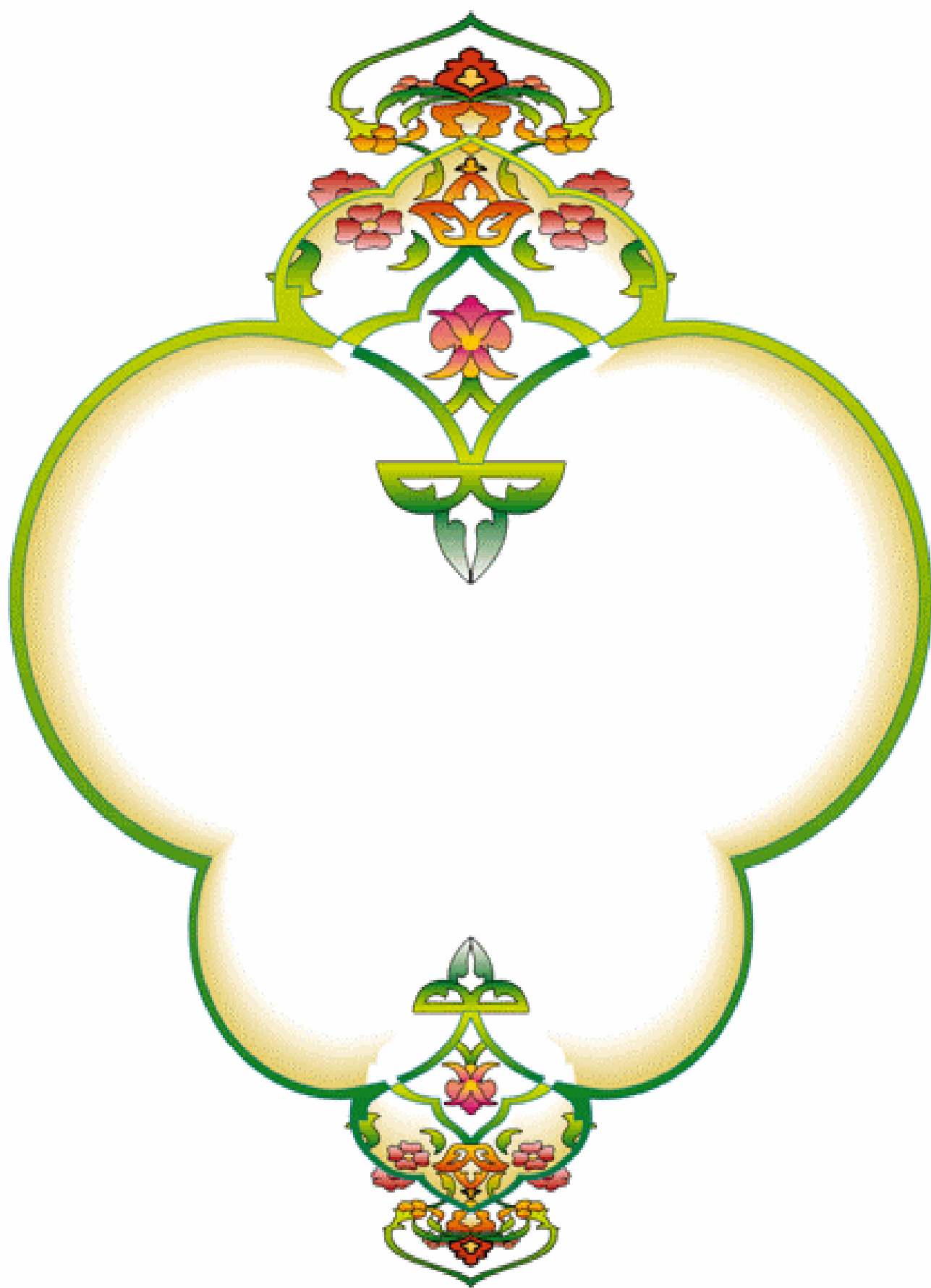
4 التحيزات الشخصية للرؤساء: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس إلى المرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن أو المستوى التعليمي وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

5- الميل نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء العمال وسلوكهم في العمل، ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية أو المنخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العمال متفوقين والبعض الغير المتفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العمال تحت رئاسته.

خاتمة

يعتبر الأداء الاقتصادي وأداء العمال من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء العمال في المؤسسات والمصانع على الاقتصاد الوطني فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي أي المؤسسة جيدة وعليه تنعكس بصفة عامة على الاقتصاد الوطني.

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



مقدمة

يعد مصطلح قياس و تقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال ، فعلمية قياس و تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة و إبراز مدى نجاح إستراتيجيتها و بلوغ أهدافها.

إن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه و تتأثر به ، لذا أصبح لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار لمتغيرات بيئتها في عملية قياس و تقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة و قراراتها فعالة ، وهذا ليس متوقف على عملية القياس و التقييم في حد ذاتها كعملية و لكن مدى نجاعة أدوات ووسائل القياس و تفاعلها مع كل المتغيرات .

المبحث الأول: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية القياس و التقييم وسيلة للتعرف على الجوانب السلبية و الأخرى الإيجابية في أداء العامل، فلو أن المؤسسة أعلنت نتائج التقييم فإن العامل سيتمكن من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.

كما أن التغيرات في محتوى العمل و أساليب الأداء أولا، و التغير في الخصائص المعرفية و المهارة للعاملين ثانيا، و كذا التغير في العوامل الطبيعية و المحيط الخارجي ثالثا، فرض على المؤسسات ضرورة التفكير الجدي في تحديد أنظمة لقياس و تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية عملية قياس و تقييم الأداء

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على بعض أساسيات عملية قياس و تقييم الأداء.

أولا: مفهوم قياس و تقييم الأداء

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية و الهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها أنها:

* "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها العامل و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا"¹

* ووصفها آخرون بأنها " دراسة و تحليل أداء العمال لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للعامل في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى " ²

* بالاعتماد على المفهومين السابقين ، نجد أن عملية قياس و تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء العمال للوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية العامل و كذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

ثانيا : أهمية عملية قياس و تقييم الأداء

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر، 2000، ص: 135.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

بالنسبة لعملية قياس و تقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط الآتية :¹

- * تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب انجازه و يحث المؤسسات على توفير الوقت و الموارد و الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف ، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف و إذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف ، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات
- * قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء.
- * قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العمال ، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة و عملائها و معامليها ، فالتأكيد على قياس و تحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة و معامليها ، و تعتمد عملية جمع و معالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة .
- * إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج و تكاليف هذه البرامج.
- * يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- * إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- * القياس يزيد من تأثير المؤسسة ، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام و التركيز و لعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- * لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، و بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
- * بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و ذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف و التخلص من عوامل التبذير و الضياع في الموارد الاقتصادية.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي. وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان ، 2007، ص:489.

* إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات المماثلة، و نظام عادل للمكافآت و الحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، و رفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: كيفية قياس الأداء و صعوباته

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل و من ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة ، و لكننا هنا نقف على عدة نقاط أساسية في كيفية قياس الأداء ، و الصعوبات التي يمكن مواجهتها أثناء القيام بهذه العملية :¹

أولاً: كيفية قياس الأداء

سيتم التعرف على كيفية قياس الأداء من خلال البحث في ثلاث جوانب هامة و هي:

١- الأهداف المطلوبة و مدى تحقيقها :

بعض التكوينات تقتصر على أهداف عامة تعلنها و تعمل من خلالها و مثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره ، و مثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره ، و تلك الأهداف و إن كانت أهداف عظيمة و جيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية و لا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدى ، و من هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حدى و لكل خطوة على حدى.

و قياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعمل أول يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية و التي تعمل في ظل الأهداف العامة، و يقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع و مدى التقصير في تحقيقها.

و طريقة قياس الأهداف و مدى تحقيقها لا يعني بأي حال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه ، فإن هذا ليس من عمل القياس ، و إنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه و تنفيذه على أرض الواقع.²

¹ عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 333-334.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص: 30.

ب- البرنامج التنفيذي: و هي المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل و يدخل في ذلك الأهداف السابق ذكرها، و الوسائل المستخدمة لتحقيقها و المحددات التي تحيط بالعمل و بالمنهجية الحركية للتنفيذ.

و يتم القياس عبر مشاركة العمال معهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة و لا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط ، و لكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

ج- العوامل الخارجية:

و هي المستوى الثالث من مستويات القياس و يقصد بالعوامل الخارجية ما يلي:

* مدى قبول أو رفض الخدمة المنجزة أو الإنتاج المعروض.

* المعوقات الخارجية.

* طريقة تعامل العمال مع المجتمع الخارجي.

* الخصوم الخارجيين.

وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها و إهمال أي عامل منها يؤدي إلى إهمال للعملية القياسية و بالتالي إهمال لقياسات النجاح.

ثانيا: الصعوبات التي يمكن مواجهتها أثناء عملية قياس الأداء

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات و أخطاء تقع فيها المؤسسة و القائمين على عملية القياس، و يجب على المنظمة أن لا تدع أيا من هذه الأخطاء يشكل عائقا في نظام القياس لديها، و تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:¹

* جمع كميات كبيرة من البيانات و المعلومات ، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة و القائمين على عملية القياس سواء لكثرتها و تشعبها، أو لسوء استخدامها و صعوبة اختيار المهم منها.

* تعتمد معظم المؤسسات على البيانات قصيرة المدى (المالية و التشغيلية) ، و تهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء و العمال ، المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية للمؤسسة و هذا بسبب قصر نظر الإدارة و مسيرتها .

* الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة و التجارب السابقة و عدم الاعتماد على البيانات الموثقة و المنظمة .

* كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المؤسسة تعتمد على كم كبير من المعلومات و البيانات ، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها ، يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات ، و بالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة و التي تحتاجها المؤسسة فقط.

* وضع معايير مجهولة و غامضة و غير متوافقة مع واقع المؤسسة من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العمال و انخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة.

* عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض و فوضى داخل المؤسسة.

* عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة و سير المؤسسة في الاتجاه غير الصحيح.

المطلب الثالث: أسس التقييم الفعال للأداء و خصائصه

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2007، ص:487.

لضمان فعالية التقييم لا بد للقائم بهذه العملية من معرفة أسس و خصائص هذه العملية بمختلف جوانبها و التي سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولاً : أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العمال فيما يلي:¹

* تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العمال على نحو دقيق .

* يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان ، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة و كمية الجهد ، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

* التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها.

* تدريب القائمين بالتدريب تدريباً كافياً على استخدام نظام و أساليب التقييم و نماذجها.

* يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العمال الذين يتم تقييمهم.

* إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.

* يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد و أن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

* يجب تزويد العمال بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم و مستوى هذا الأداء.

* يجب أن يتضمن تقييم أداء العمال استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى و هي:²

* استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العمال في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس و التقييم.

¹ زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص:87.

² احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص:332.

* تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة العامل على تداركه.

* إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و إيمانهم بفعاليتها ، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ، و يدرك المرؤوسون موضوعيتها و فعاليتها في تنميتهم الذاتية .

* إدراك و اعتبار كل الايجابيات و السلبيات ، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى ، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يظهر من الموظف إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل.

* استقاء المعلومات عن أداء العمال من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل العامل نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه و ذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.

ثانياً: خصائص قياس و تقييم الأداء

تتميز عملية قياس و تقييم الأداء بخصائص و مميزات يمكن ذكرها كما يلي:¹

* قياس و تقييم الأداء عملية مستمرة تلازم العامل طوال حياته الوظيفية.

* تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً و سليماً.

* عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته .

* القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه العامل من تقدير يبني على أساسه بقاؤه

في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي

¹ المرجع نفسه ، ص:165.

يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التكوين والمساعدة التي يحتاجها الموظف .

* قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية .

* نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت، الفصل. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً .

المبحث الثاني: خطوات و مؤشرات قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على مختلف أساسيات عملية قياس و تقييم الأداء وهذا لضمان جودتهما و الوصول إلى الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: خطوات عملية قياس و تقييم الأداء و متطلبات نجاحه.

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم الخطوات الأساسية في عملية قياس و تقييم الأداء كما سنتعرف على متطلبات نجاح هذه العملية في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً : خطوات عملية قياس و تقييم الأداء

تمر عملية قياس و تقييم الأداء بالخطوات التالية :¹

أ- **تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية :** و هذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأسس المقارنة، ومن النادر جدا و من غير المرغوب فيه أن نعتمد على معيار واحد لقياس و تقييم الأداء ، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية و محل تقييم ، و لاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.

ب- **وضع الخطة الإستراتيجية :** بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لا بد من وضع خطة متكاملة لانجاز تلك الأهداف و توضيح فيها الموارد المالية و البشرية المتاحة للوحدة ، و تحديد مصادرها و كيفية الحصول عليها ، و الأساليب الفنية و الإدارية و التنظيمية التي تتبعها في إدارة و استخدام هذه الموارد و طبيعة الإنتاج ، كيفية التسويق ، و نوع الفنيات المستخدمة و أساليب إعداد القوة العاملة و تدريبهم ، و قد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة ، كما

¹ سعيد محمود عرفة، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية و الرقابية، مطبعة جامعة القاهرة، مصر ، 1987، ص:121.

ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي و مع الأهداف المرسومة¹.

ج- تحديد معايير الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض ، و هي مجموعة من المقاييس و النسب و الأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة² .
و عند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية:

- * اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط و الأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة.
- * اختيار المعايير الأكثر وضوحا و فهما للعمال ، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة و الخروج بنتائج واقعية و معبرة عن طبيعة الانحرافات و سبل معالجتها.
- * ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها و هذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بها و هذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف و بما يتلاءم مع دوره و موقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة .

د- تفسير الانحرافات:

بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء و اكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات و هي تمثل خطوة أساسية و هامة من خطوات قياس و تقييم الأداء ، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد ، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة و الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل و كل ذلك قائم على معرفة نقاط القوة و الضعف في الأداء و تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية³ .

¹ مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص:31.

² رشيد الجمال ، أيمن الشنوي ، المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص:18.

³ منى عبد الهادي، تقييم الأداء في ظل الأهداف المتعددة لمنشآت الأعمال، رسالة ماجستير، كلية التجارة، القاهرة، 1996، ص: 71.

هـ- **تحديد مراكز المسؤولية :** أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها، وقد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة و يتم إجراء محاسبة المسؤولية بناء على منشأ الانحراف و ما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم و الرقابة.

و تمثل النقاط المذكورة سابقا أيضا خطوات أساسية من أجل تنفيذ الرقابة الإستراتيجية و إتباع هذه المراحل متتابعة و متسلسلة بشكل منطقي تعتبر كنظام فعال يساعد على الرقابة حيث يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة.¹

ثانيا: متطلبات نجاح عملية قياس و تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة القياس و التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، و تحديد المسؤوليات و كذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، و من هذه الشروط ما يلي: ²

* لن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات و الصلاحيات لكل مدير و مشرف بدون أي تداخل بينهم .

* وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

* وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة و جدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية و الارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

* أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات و البيانات و التقارير اللازمة لقياس و تقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة و منتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم و السريع و في الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء و تفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

¹ Frédéric Gautier .Anne Pezet .**Control de Gestion**. Darios&Pearson Edition .France.2006.p: 155.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة و ملائمة المؤشرات و المعايير و على مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب ،فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم المؤسسات الاقتصادية ، حيث تستمد هذه المؤشرات المستخدمة في متابعة و تقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة ، و بالرغم من أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أن هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى أداء المؤسسة.¹

أولاً: مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج و بالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية و مستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة ، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية و أهم هذه المؤشرات هي :²

$$1- \text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحقق بالاسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

¹

² المرجع نفسه ، ص:252.

و يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة و العكس صحيح.

$$2- \text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق السابقة}} \times 100$$

و يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة بالسنة السابقة، و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور و زيادة في قيمة الإنتاج.

ثانيا : مؤشرات الإنتاجية

و نعني بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج " ¹

فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنها تمثل العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

و من خلال التعريف ، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها ، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات ، و الثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

1- الإنتاجية الكلية :

" و التي يتم بموجبها يتم قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج و مستلزماته المستخدمة في العملية الإنتاجية ، و الإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال". و بالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية: ²

الإنتاجية الكلية

3-

قيمة الإنتاج الكلي

=

2- الإنتاجية الجزئية:

تعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) و أحد عناصر الإنتاج و تعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.¹

$$4- \text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}$$

و من مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي :

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{عدد العمال}}$$

أ-

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.

$$\text{إنتاجية رأس المال الثابت} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الإنتاج)}}{\text{قيمة الماكائن و المعدات}}$$

ب-

و يستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على الماكائن و المعدات.

$$\text{إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الإنتاج)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ج-

¹ المرجع نفسه ،ص:248.

د-

$$\text{إنتاجية الأجر} = \frac{\text{المخرجات (الإنتاج)}}{\text{اجمالي الأجور و الرواتب}}$$

حيث كلما ارتفعت نسبة إنتاجية رأس المال المستثمر كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجور، أي مساهمة الأجور في الإنتاج.

المطلب الثالث: المؤشرات المالية و مؤشرات البيع

أولاً: المؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لعدة جوانب مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح و العوائد من استثماراتها و كذلك قابليتها

على مواجهة التزاماتها بشكل فعال ، فهاته المؤشرات متعددة و تصنف عموماً إلى أربعة معايير هي :¹

معيار الربحية، معيار السيولة، معيار قوة رأس المال و معيار التشغيل.

1- معيار الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، و هو تحقيق أقصى ربح ممكن.

هناك معايير متعددة و مختلفة للربحية أهمها :

أ-

$$\text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{اجمالي الربح المحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

ب-

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{اجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{اجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

¹ محدث القرشي ، مرجع سبق ذكره ،ص: 261.

حيث يقيس مؤشر الربحية نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة مقارنة مع السنة السابقة و على أساسه يمكن التعرف على نجاح أو فشل المؤسسة من خلال تحقيق الهدف الرئيسي الذي تم تحديده مسبقا.

$$\text{معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

ج-

و يعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

-2

مقياس السيولة: " يبين لنا مدى قدرة

المشروع على تحقيق سيولة مالية، و هذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط و ترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة و كذلك لمرحل تطور مشروعات المؤسسة"¹

-3

و تقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية و نسبة الأصول السريعة.

$$\text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

أ-

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، و لكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

$$\text{نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونان}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

ب-

فهذا المقياس يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية ، ففكرة هذه النسبة بسيطة و هي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم ، ما هي الإمكانيات لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال ، و ذلك لأن التصرف في المخزونات و تحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية

¹ محدث القرشي ، مرجع سبق ذكره ،ص: 262.

3- معيار رأس المال : هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض ، لأنها لا تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية ، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك و هو الهدف الرئيسي للإدارة المالية ، ومن هاته النسب ما يلي :¹

أ-

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة قصيرة و الاجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

و يتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد الاحتياطات زائد رأس المال المدفوع ، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير و الذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

ب-

$$\text{نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (رأس المال المدفوع زائد الاحتياطات)}}$$

4- معيار التشغيل : يبين لنا بصفه عامه كفاءة المؤسسة في تسغيل و إدارة المؤسسة بصفه يومية ، ومن هاته النسب ما يلي:²

أ-

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

و توضح هذه النسبة الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

ب-

$$\text{معدل تكلفة البيع و التوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

¹ مدحت القرشي ، مرجع سبق ذكره ،ص: 268.

² المرجع نفسه ،ص: 269.

فكلما انخفضت نسبة معدل تكلفة البيع و التوزيع كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع و بيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة و هذا ما يجعل المؤسسة دائماً في حالة ربح و بالتالي تحتل الصدارة بين المؤسسات المنافسة.

ثانيا : مؤشرات البيع

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور و المبيعات و من أهمها:¹

$$\text{أ-} \quad \text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى خطة تنفيذ المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج و تنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{ب-} \quad \text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

و تعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

المبحث الثالث: دور المنظمات المعاصرة في تكوين و تنمية الموارد البشرية

تشكل منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات الحكومية و الأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و تمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل و تنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع و يواكب حركة الإنتاج و التنمية و التقنية المشاركة.

المطلب الأول: التكوين من منظور إدارة الأداء

عملية متكاملة لن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية إلا بوضع ضوابط إدارية هامة تخص جميع نواحي النشاط في المؤسسة.

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

¹ المرجع نفسه، ص: 271.

من المفاهيم المهمة التي وردت في هذا المجال ما يلي:¹

* "إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العمال لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه و تكوين و تقييم و تحفيز العمال نحو الأداء الفعال "

كما تعرف أيضا على أنها " الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي و الجماعي ووضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة كهدف يسعى الجميع إلى تحقيقه."

ثانيا : نظرة إدارة الأداء لعملية التكوين

يمكن حصرها فيما يلي :²

* إن تحسين الأداء و تطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز و يتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تكوين فقط، و لكنه هدف يتجاوز إمكانيات التكوين، و يحتاج تحقيقه إلى تكامل و تفاعل مجموعة مختلفة من العناصر و العوامل ذات التأثير على الأداء.

* إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين و تطوير الأداء الفردي أو الفريق و مجموعة العمال، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة و معرفة دقيقة بأهداف و خطط الأداء المستهدف و نتائج تحليل و تقييم الأداء الفعلي و تحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية و المستهدفة.

* إن التخطيط المتميز و التنفيذ الدقيق لفعاليات التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل و تقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

* لا يقتصر التكوين في مفاهيم إدارة الأداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجه و المساندة و الإشراف الفعال الذي يحصل عليه العامل من رؤسائه في العمل.

¹ سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء ، الأطر المنهجية و التطبيقات العملية ، مطبعة العشري ، 2009، ص:39.

² المرجع نفسه ، ص:42.

المطلب الثاني: تخطيط و توجيه الأداء و علاقتهما بعملية التكوين

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام " التكوين " المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء و الوصول إلى مستويات أعلى و تشمل تلك العمليات ما يلي:

" تخطيط الأداء"، " توجيه الأداء"، " تشخيص الأداء"، تطوير الأداء".¹

أولاً : تخطيط الأداء و علاقته بالتكوين

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، و من ثم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين و لا يمكنه تجاهلها من أهمها:²

* وصف العمل المطلوب و أسلوب تنفيذه و مدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

* حجم و سرعة و مستوى جودة الأداء المستهدف.

* توقيت العمل و حدود التكلفة المقبولة.

ثانياً : توجيه الأداء و علاقته بالتكوين

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تكوينياً حقيقياً و مستمراً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته و يعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية و تأثير في بناء قدرات العامل و تنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم أرباب الأعمال بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم و كذلك بالنسبة للهيئة الإدارية.

و تشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات و مستلزمات الأداء، و ما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العمال بالمعلومات المتجددة التي تساعد في السيطرة على ظروف الأداء و التغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، و تكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين العامل بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة و تزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997، ص:353.

² احمد ماهر، مرجع سيق ذكره، ص:355.

ظروف و معدلات الأداء، الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقق أهداف و مستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة.

و بذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل و بين العامل.¹

المطلب الثالث: تشخيص و تطوير الأداء و علاقتهما بالتكوين

سيتم التطرق أولا إلى علاقة التكوين بتشخيص و تطوير الأداء.

أولا : تشخيص الأداء و علاقته بالتكوين

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب " الفجوة" التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف ، و بالتالي فتح الطريق نحو العلاج، و من ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب و الأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، و يلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص ، و تعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة و الملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، و الاسترشاد بملاحظات العملاء و شكاواهم، و المقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية.

و تنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القوة، و أسبابها، و يمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء و التي تمثل أسبابا محتملة للقصور فيه، وهي العوامل البشرية، المادية، التقنية و التنظيمية.

و تبدو الأسباب البشرية أكثر ها تأثيرا و احتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات العمال أو رغباتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم و مهاراتهم في المستويات المطلوبة، و تضم مجموعة الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات و تجهيزات و مواد و غيرها، وكذلك الموارد المالية، و ما يتبعها من نقص أو تقادم أو عيوب في التشغيل.

و الميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء، هي معارف العامل ، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص:357.

أو حتى بشرية تصل بالميول و الدوافع، و جميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتكوين، و لعل هذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التكوينية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التكوينية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتكونين و من غير دراسة لمستويات الإجابة في الأداء و ما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في أداءهم من عيوب، و بذلك تتحول كثير من جهود التكوين إلى نمط أي يتحكم فيه مقدم الخدمة التكوينية بدلاً أن يكون على طلب و حاجة يستشعرها القائمون بالعمل.¹

ثانيا : تطوير الأداء و علاقته بالتكوين

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل و تقييم الأداء بالمقارنة بأهداف و خطط الأداء، و الهدف من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر و أسباب القصور في الأداء نتجه إلى أحد المجالات التالية:²

- * تطوير العمال، تطوير العمل، تطوير التنظيم.
- * إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

ومن الواضح أن عملية تطوير العمال هي صميم الأفراد المختصين في التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين و بين إدارة الأداء، لذلك زاد الاهتمام بها و اعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل و فلسفة إدارية جديدة تتجه نحو المنظمة عالية الأداء أو المنظمة الموجهة بالأداء .

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع " التكوين " من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:³

- * يعتبر التكوين آلية التطوير و تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص:358.

² عمر عقلي، الإدارة (الأصول، أسس و مفاهيم)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص:89.

³ المرجع نفسه، ص:90.

- * يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير و التحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء و مصادرها و العوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات و المداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- * يتم استخدام التكوين بصفته مجموعة "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير و التحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء و ليس مع المورد البشري فقط.
- * يتم اختيار و تكوين العمال وفق أسس عملي.

خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق و التميز ، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل و المتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء و النمو .

كما أنه و باعتبار المؤسسة مجموعة من العمال يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعها إلى تجسيد الهدف الذي أنشئت لأجله المؤسسة ، فإن ثقافة هؤلاء العمال تؤثر سلبا و إيجابا على أداء المؤسسة ، فالثقافة القوية تؤدي في البداية إلى إحراز نتائج باهرة على مستوى الأداء ، لكنها إذا رفضت التوافق و تغيرات المحيط و انغلقت على نفسها كانت بذلك عائقا أمام تحسين مستوى الأداء الذي جاء نتيجة لعملية تكوين ناجحة في المؤسسة .



الفصل الرابع

دراسة حالة المؤسسة الأسمنت بالحساسة

مقدمة

نظرا لأهمية كل من وظيفة التكوين و تقييم أداء العمال في المؤسسة التي تطرقنا إليها من الناحية النظرية ، سيتم خلال هذا الفصل محاولة إظهار مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية في إحداث و تفعيل التغيير على معارف و مهارات العنصر البشري المكتسبة من خلال البرامج التكوينية .

و ذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة، باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري و صناعي، و يعتمد بدرجة كبيرة على تكوين عماله و مواكبة التطورات التكنولوجية و ضمان البقاء و الاستمرارية في ظل اشتداد المنافسة و ذلك لحماية مكانتها و زيادة حصتها السوقية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت بسعيدة

يمكن تعريف مؤسسة الاسمنت حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة اقتصادية، يتحدد نشاطها بصفة عامة في إنتاج و توزيع مادة الاسمنت و مشتقاته للغرب الجزائري .

المطلب الأول : نبذة عن شركة الاسمنت SCIS

لمعرفة نشأة مؤسسة الاسمنت يجب التطرق أولا للمراحل التي مرت بها .

أولاً: مراحل انجاز المؤسسة

و لقد تمثلت هذه المراحل فيما يلي:

مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

وفي سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته انجازه حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

*الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع ومتابعة الأعمال.

*الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

ثانياً: بداية نشاط المؤسسة

في سنة 1979 بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من أبريل 1979.

في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب (E.R.C.O.) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

*مصنع بني صاف

*مصنع زهانة

*مصنع سعيدة (مركب الاسمنت و الجير).

*وحدة الجبس بوهران

*وحدة الصخر الحريري بزهانة

*الوحدات التجارية علي مستوي الغرب

*وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين:

*وحدة الاسمنت ووحدة الجير.

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج وهي تابعة لمجمع GIC.ERCO يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها .

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي و الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت

أولا : تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :

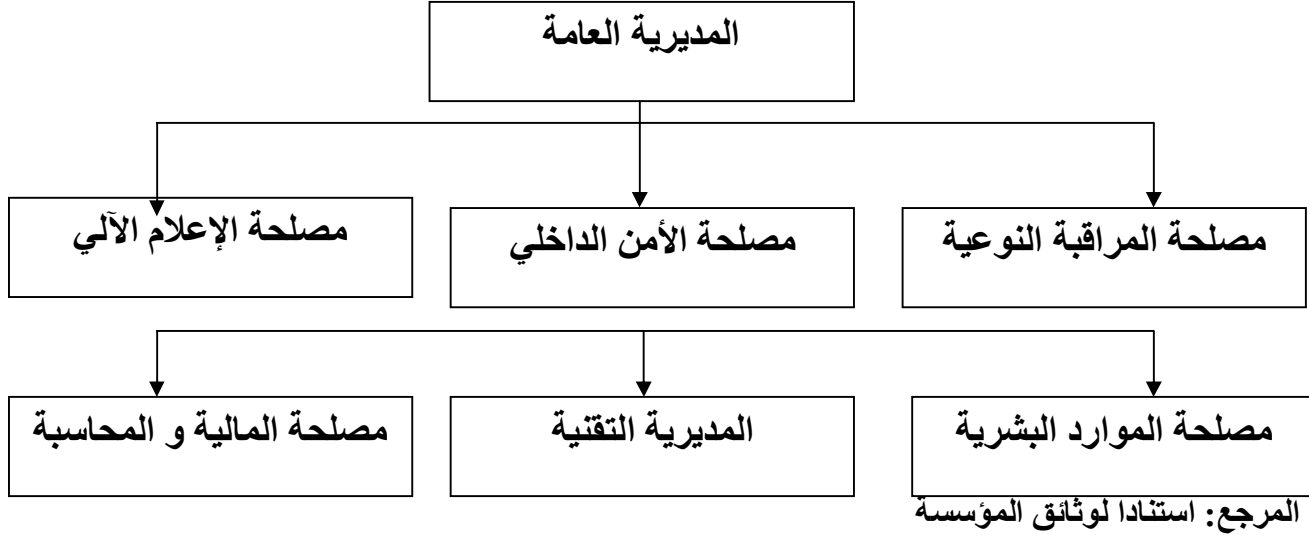
* 08 هكتار مبنية.

* 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ)

* 4 هكتار مساحة خضراء.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت



تكمّن ركيزة نجاح مؤسسة الاسمنت في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها و توزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يتكون من أربع مديريات رئيسية كل مديرية يشرف عليها مدير بدوره يشرف على كل فروعها.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة

أولاً: يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع CPJ 42,5 Kg F/Mm 2 حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

جدول رقم 04 : مكونات مادة الاسمنت

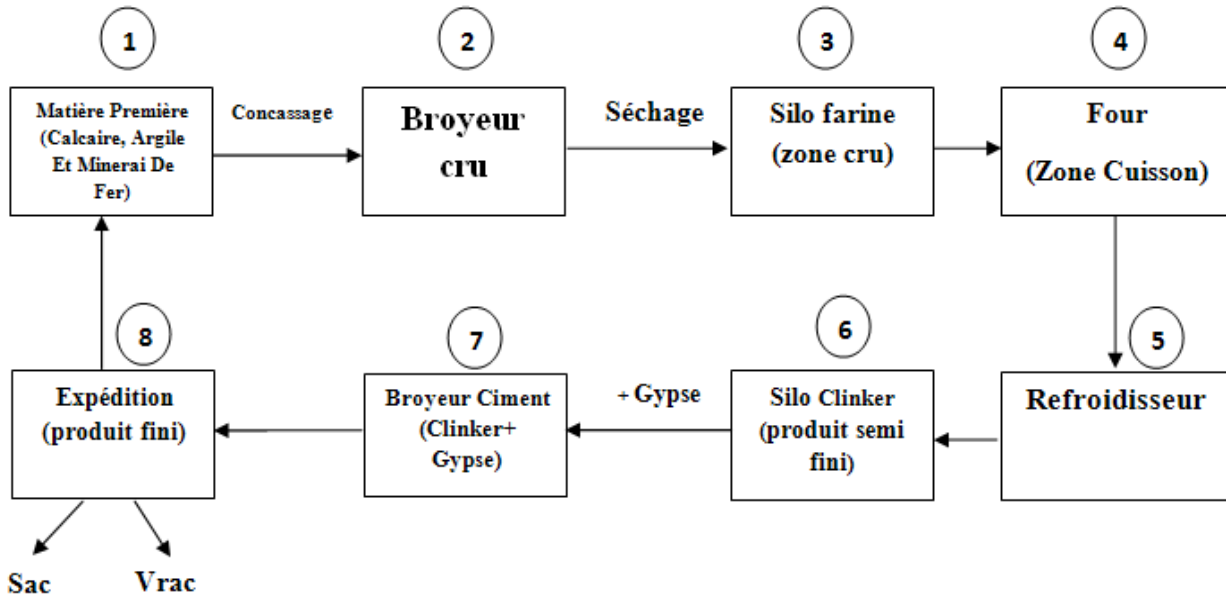
المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de fer
النسبة	من 75% إلى 80%	من 20% إلى 25%	05%	1%

المرجع: استنادا لوثائق المؤسسة

ثانيا : مراحل إنتاج مادة الاسمنت

تمر عملية إنتاج الاسمنت بالمراحل التالية:

الشكل رقم (05) : مراحل إنتاج الاسمنت



المرجع :استنادا لوثائق المؤسسة

المبحث الثاني: واقع وظيفة التكوين في مؤسسة الاسمنت

تعتبر وظيفة التكوين من الوظائف الأساسية لمؤسسة الاسمنت ، و يعتمد عليه في تحقيق التغيير اللازم لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ، و لهذا سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لمختلف خطوات التكوين في المؤسسة.

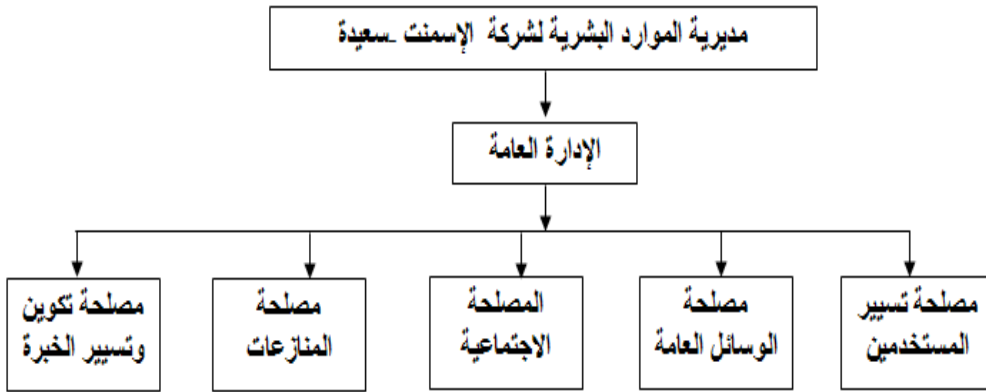
المطلب الأول: مديرية الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت

أولاً : تتكون مديرية الموارد البشرية بشركة الاسمنت من خمسة مصالح كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها و مواكبتها للتكنولوجيا و التقدم الحاصل من حولها ، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العمال سواء بالتكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل التأمين و التكفل الصحي وتتمثل هذه المصالح في:

* مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة المنازعات، مصلحة التكوين.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للإدارة الموارد البشرية



المرجع: استنادا لوثائق المؤسسة

المطلب الثاني: إستراتيجية الشركة في تسيير الموارد البشرية

بفضل استراتيجيتها في تسيير الموارد البشرية و الدور الفعال للتكنولوجيا في تسطير هذه الإستراتيجية أصبحت شركة الاسمنت من أهم المؤسسات الاقتصادية وحتى من أهم المؤسسات الرائدة في مجال التحكم في الإنتاج بفضل تسييرها المحكم للموارد البشرية بعد مرورها بمرحلة ركود نتيجة عدم استغلال اليد العاملة المؤهلة .

أولاً : مرت شركة الاسمنت أثناء تطبيقها لإستراتيجيتها بمرحلتين :

1. المرحلة الأولى: تمتد من سنة 2003 إلى 2009 و التي تمثل عجز المؤسسة في زيادة إنتاجيتها رغم كل المحاولات كزيادة في عدد العمال من كفاءات و خرجي الجامعات وغيرها.
2. المرحلة الثانية: تمتد من سنة 2009 إلى 2014 والتي تمثلت في الدراسات ووضع خطط إستراتيجية للخروج من شبح الهيكلية وهذا بإعداد مجموعة من القرارات ومن أهمها:

* النظر في حجم العمالة و محاولة تقليصها و الاعتماد على الكفاءات الشابة ووضع برامج تكوينية لزيادة تطوير العمال و توعيتهم.

* استيراد آلات جديدة للعمل على زيادة الإنتاج.

* الاستغناء عن تسير بعض الخدمات و توكيلها لبعض الشركات المختصة مثل : شركة النظافة و الأمن و الوقاية و هذا للتركيز في بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيق أرقام قياسية في الإنتاج والجودة.

ثانيا : عدد العمال في المؤسسة

المرحلة الأولى:

الجدول رقم (05) عدد العمال في المرحلة الأولى

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العمال	378	388	385	399	388	373

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المرحلة الثانية :

الجدول رقم (06) عدد العمال في المرحلة الثانية

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال	377	373	360	346	337	300

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدولين رقم (05) و (06) نلاحظ أن عدد العمال في تناقص مستمر مع مرور السنوات و هذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا و الاستغناء على بعض العمال و الاعتماد على الكفاءات الشابة.

جدول رقم (07) تقسيم العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية

الفئة الاجتماعية السنوات	إطار	أعوان ضبط	أعوان تنفيذ	موقتون	عقود ما قبل التشغيل	متربصين
2003	73	190	114	01	/	/
2004	78	209	98	02	01	/
2005	72	187	97	03	07	19
2006	71	190	107	07	17	06
2007	74	188	101	17	04	04
2008	76	191	93	02	11	00
2009	77	177	90	02	23	08
2010	65	175	78	11	12	03
2011	96	185	56	15	09	00
2012	96	178	52	11	09	00
2013	92	160	60	25	00	00
2014	70	162	62	20	00	00

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن عدد العمال في مؤسسة الاسمنت بسعيدة في تذبذب مع مرور السنوات في جميع الفئات و هذا راجع إلى حاجة المؤسسة إلى عمال في فئات اجتماعية معينة مثل أعوان الضبط و أعوان التحكم مع التخلي عن العمال المتربصين في السنوات الأخيرة.

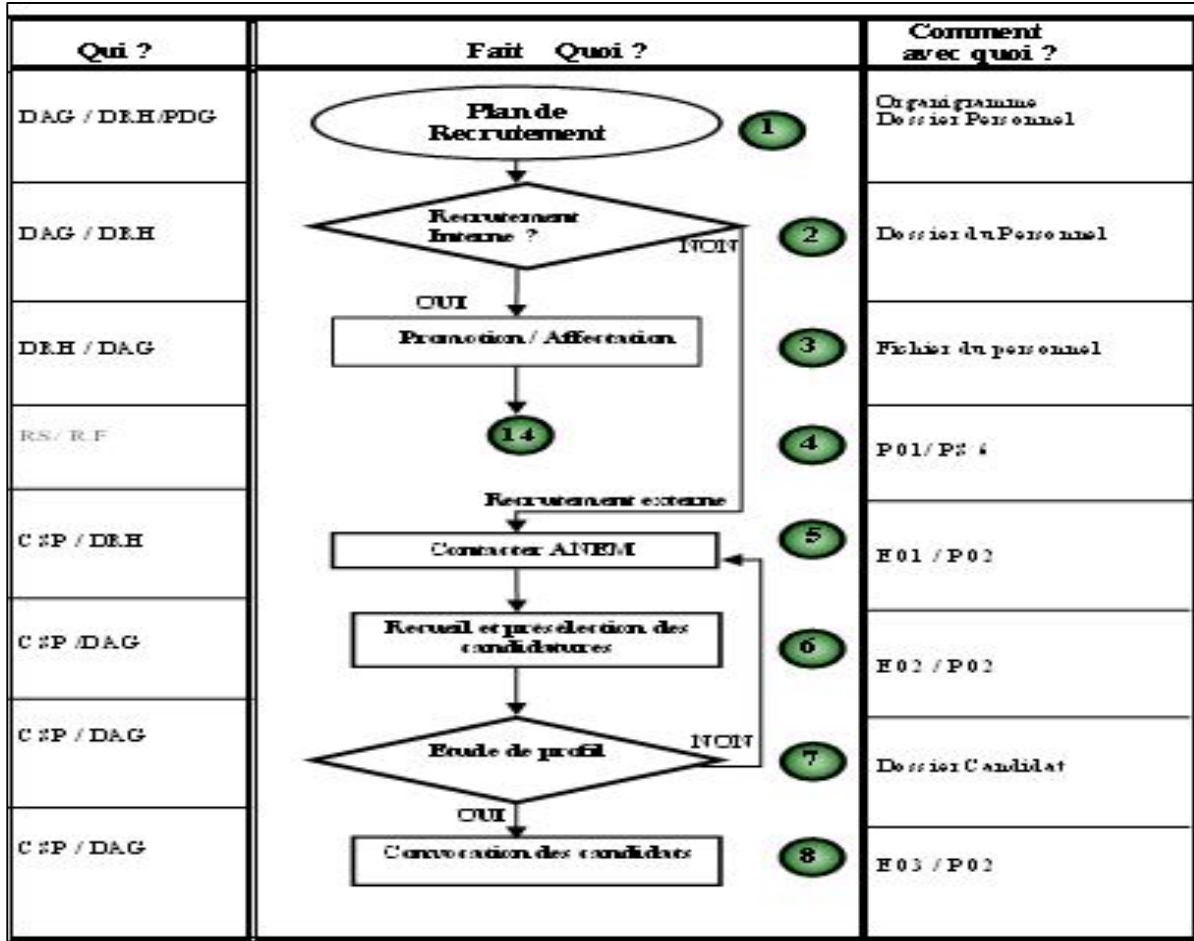
المطلب الثالث: التوظيف و التكوين في المؤسسة

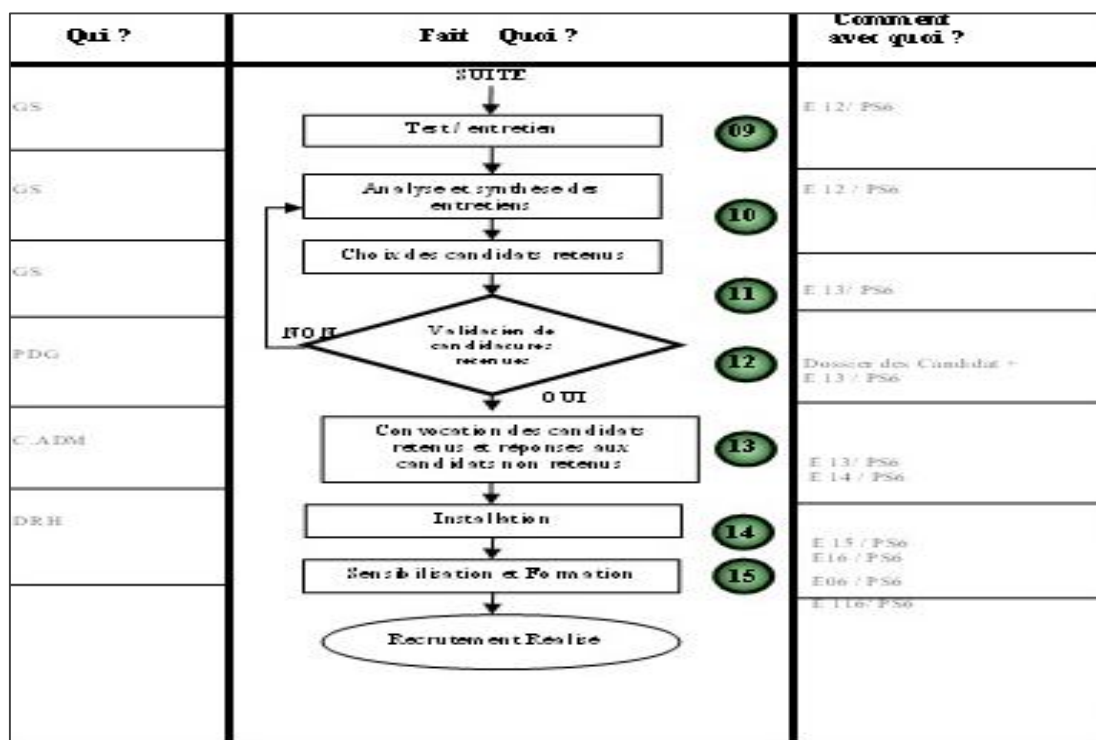
تنتهج مديرية الموارد البشرية طريقة ثابتة ناتجة عن إجراء وضع نظام الجودة حيز التطبيق، و هذا الإجراء يشمل عمليات: التوظيف، التكوين، الأجور.... الخ، و ذلك بإتباع إجراءات متابعة و مترابطة إلى حين بلوغ و تحقيق إحدى العمليات المذكورة.

أولا : مراحل عملية التوظيف في المؤسسة

تمر عملية التوظيف في المؤسسة بالمراحل التالية :

الشكل رقم (07) : مراحل عملية التوظيف في مؤسسة الاسمنت





المصدر: وثائق المؤسسة

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

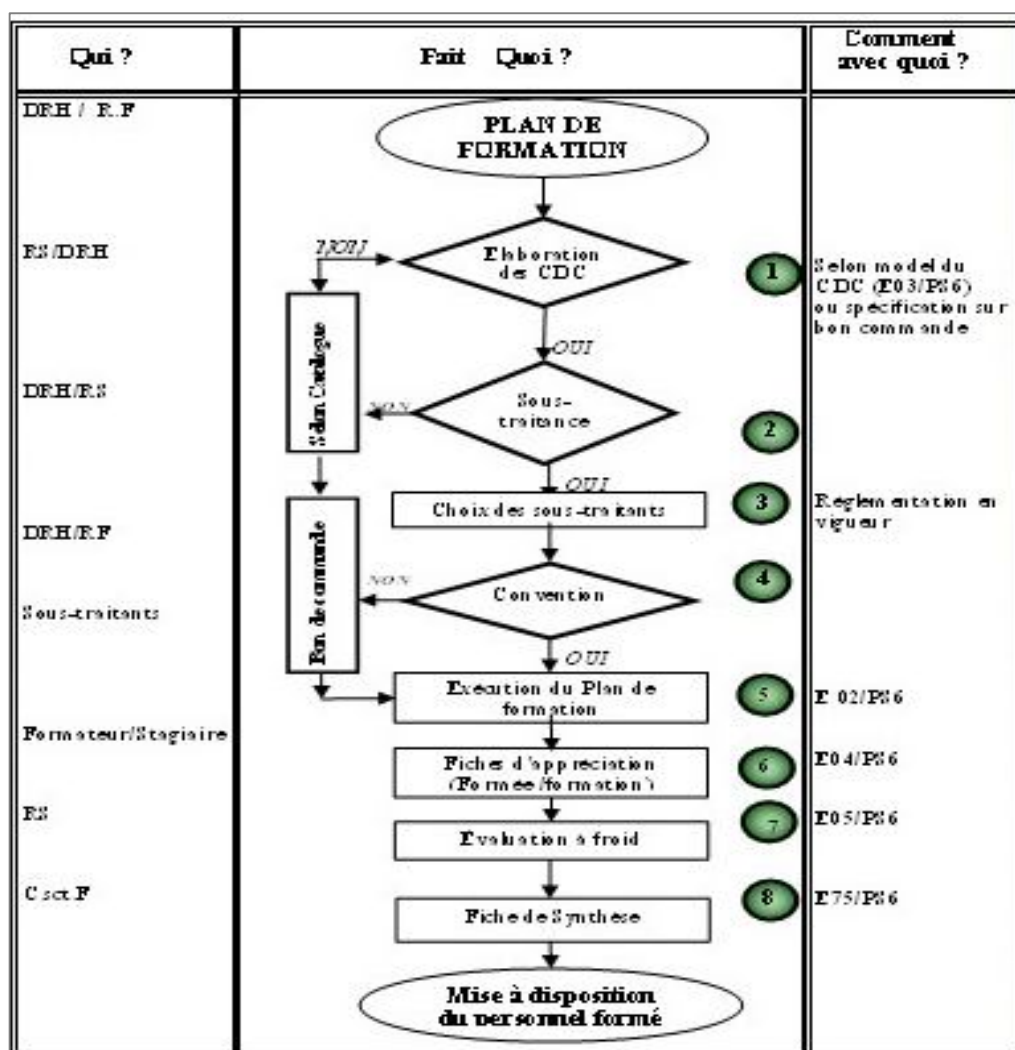
من خلال الشكل رقم (07) يتضح لنا أن عملية التوظيف في مؤسسة الاسمنت تمر بالمراحل التالية:

أولا مراعاة المؤسسة لاحتياجات العمال ثم إعداد مخطط التوظيف و تحديد نوعية التوظيف إذا كان داخلي أو خارجي، إذا كان التوظيف خارجي يتم الاتصال بوكالة تشغيل الشباب التي تقوم بدورها بجمع و اختيار المرشحين و دراسة ملفاتهم الشخصية ثم تقوم المؤسسة باستدعاء المرشحين للقيام باختبار و على أساس هذا الاختبار يتم انتقاء المرشحين الناجحين و يتم إبرام عقود معهم و خلال هذه الفترة يتم مراقبة العامل و تقييم أدائه و على أساس هذا التقييم يتم توظيف العامل بصفة دائمة في المؤسسة أو رفضه.

ثانيا : مراحل عملية التكوين شركة الاسمنت سعيدة

تمر بالمرحل التالية حسب المخطط التالي :

الشكل رقم (08) : مراحل عملية التكوين في المؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل رقم (08) يتضح أنه بعد القيام بعملية التوظيف تأتي عملية التكوين التي تتكون من عدة مراحل أساسية وهي كالتالي: تحديد الاحتياجات التكوينية و وضع الخطة التكوينية ثم إبرام عقد مع المؤسسة و الأساتذة المكونين و اختيار العمال الذين يحتاجون إلى تكوين بعد تنفيذ

خطة التكوين يتم تقييم هذه العملية عن طريق أوراق تقييم توزع على المتكونين و يتم وضع ملخص عن هذه العملية و بالتالي حصول المؤسسة على عمال مكونين .

المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية

تتمحور الدراسة حول محاولة معرفة مساهمة وظيفة التكوين في تحسين أداء العمال في مؤسسة الاسمنت لولاية سعيدة، و ذلك من خلال تحليل إجابات الموظفين على أسئلة الاستبيان الموجه إليهم، و استخلاص النتائج الممكنة من هذه الإجابات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي براد جمعها، و عدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة كبيانات منشورة ، بالإضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طرق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية ، وجد أن الأداة الأكثر دقة في تحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان .

و عليه فقد تم تصميم الاستبيان الموضح في الملاحق، وهذا بعد إتباع الخطوات التالية:

أولاً: إعداد الاستبيان

اشتملت الاستمارة على مقدمة صغيرة لتعريف المستجوبين بالموضوع المدروس ، و لأي غرض ستنتم دراسته حيث كانت مجمل الأسئلة مغلقة (وفقاً لسلم لكارتر الخماسي) لان اغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة خاصة في المؤسسات ، و هذا راجع أيضاً لسرية المعلومات و الرغبة في تجنب إعطاء معلومات خاطئة.

ثانياً : الهدف من الاستبيان

- * التعرف على مكانة و أهمية وظيفة التكوين في تحسين أداء العمال في مؤسسة الاسمنت
- * مدى مساهمة وظيفة التكوين في تحسين الأداء و الرفع من قدرات المؤسسة.
- * الوقوف أمام نقائص وظيفة التكوين و محاولة تداركها.
- * الإلمام أكثر بالموضوع لاسيما أن العمال يخضعون للتكوين خارج مكان العمل .

ثالثا : عينة الدراسة: يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع الدراسة ، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع و ذلك راجع إلى قلة الإمكانيات و كبر العدد و قلة الوقت ، و في هذه الحالة يمكن اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الدراسة .

رابعا : حجم العينة

تضم مؤسسة الاسمنت لولاية سعيدة حوالي 300 عامل بكل مستوياتهم و ذلك خلال سنة 2014، قمنا بتوزيع ما يقارب 110 استبيان على عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم عشوائيا.

و نتيجة لانشغال العمال و عدم تمكنهم من الإجابة و امتناع بعض المسؤولين عن توزيع الاستثمارات في مديرياتهم بحجة أن للمتربص الحق في التواجد فقط في المديرية التي أعطت له تصريح، لذلك بعد عدة محاولات تم استرجاع 100 استمارة صالحة.

و بالتالي فان عينة الدراسة تساوي 100 و عموما تمثل % 33.33 من مجتمع الدراسة و عليه عينة الدراسة مثالية .

خامسا : الأدوات المستخدمة في التحليل

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها، فبعد جمعها تم تحويلها وفقا للخطوات العملية التالية: تفرغ المعلومات و البيانات و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية و ذلك بإدخالها لبرنامج الإعلام الآلي (spss20) و كذا بالاعتماد على برنامج (Excel)، الذي قمنا من خلاله بتبويب و ترجمة البيانات و جدولتها في جداول بسيطة ، و تحليل البيانات و تفسيرها بالاعتماد على الأبعاد الظاهرة و الخفية و ربط النتيجة بالسبب.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

قبل إجراء واختبار الفرضيات فانه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس و ذلك بإتباع الخطوات التالية في برنامج spss :

بعد إدخال البيانات نقوم بما يلي : Analyse — Echelle — Analyse de la fiabilité

الجدول رقم (08): درجة ثبات أداة القياس

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	27

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

نستنتج من مخرجات الجدول رقم (08) أن قيمة معامل ألفا قد بلغت 0.851. مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي للأسئلة والتي بلغ عددها 27 سؤال مقبولة و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.6 و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل على ثبات اكبر لأداة القياس أي أن الاستمارة التي بين أيدينا تعطي نفس النتائج إذا أعيد توزيعها على نفس العينة وكذلك يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

عرض نتائج الاستبيان للمعلومات الشخصية

وتتمثل هذه المتغيرات في: الجنس، السن، الدرجة الوظيفية، المستوى، الخبرة.

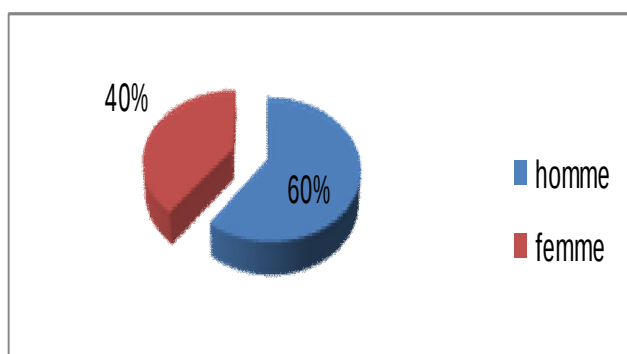
1- الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع عمال العينة حسب متغير الجنس

	Effectifs	Percentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Homme	60	60,0	60,0	60,0
Femme	40	40,0	40,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

الشكل رقم (09): توزيع عمال العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

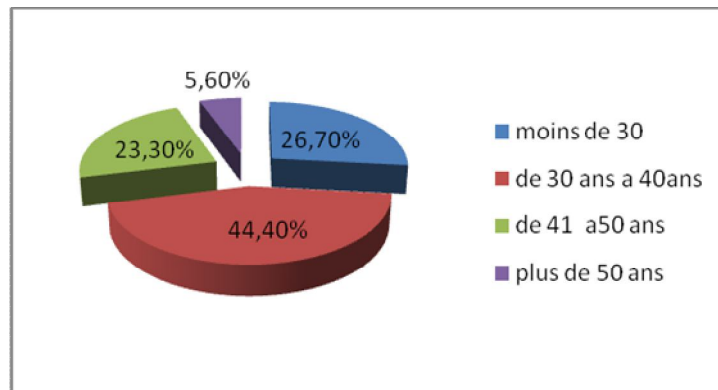
* من خلال الجدول و الشكل رقم (09) نلاحظ أن أغلب عمال العينة ذكور حيث بلغت نسبتهم 60% من مفردات العينة ما يعادل 60 ذكر و هذا ما يعكس طبيعة نشاط المؤسسة و خصوصا الوظائف التي تحتاج إلى جهد وفي المقابل نجد أن نسبة الإناث بلغت 40% أي ما يعادل 40 أنثى موزعة على الوظائف الإدارية و هذا التوزيع عادل و منطقي نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة.

2- السن: الجدول رقم: (10) توزيع عمال العينة حسب السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
moins de 30	26	26,7	26,7	26,7
de 30 ans a 40ans	43	44,4	44,4	71,1
de 41 a50 ans	23	23,3	23,3	94,4
plus de 50 ans	8	5,6	5,6	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

الشكل رقم: (10) توزيع عمال العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

* من خلال الجدول و الشكل رقم (10) نلاحظ أن اغلب عمال العينة المدروسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 44.4 % أما العمال الأقل من 30 سنة فقدرت نسبتهم ب 26.7 % و هذا ما يدل على أن المؤسسة تركز في سياسة الاستقطاب و التوظيف على العمالة الشابة ذات البنية الجسمية و العقلية الجيدة و الخبرة الممتازة ، أما النسبة الباقية فتوزعت بين الفئة العمرية 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 23.3 % و النسبة الباقية 5.6 % التي تقابل الفئة العمرية أكثر من 50 سنة و هي اقل نسبة و هذا راجع إلى فرص التقاعد في المؤسسة .

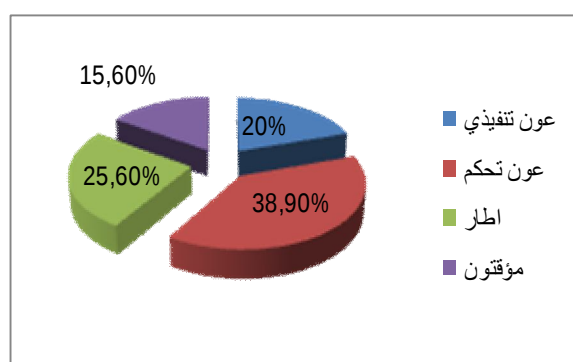
3- الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم (11) توزيع عمال العينة حسب الدرجة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
عون تنفيذي	21	20,0	20,0	20,0
عون تحكم	40	38,9	38,9	58,9
إطار	25	25,6	25,6	84,4
مؤقتون	14	15,6	15,6	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبتان استنادا من برنامج spss

الشكل رقم (11) توزيع عمال العينة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: إعداد الطالبتان استنادا من برنامج spss

* من الجدول والشكل رقم (11) نلاحظ أن وظيفة عون التحكم احتلت الصدارة بنسبة 38.9 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة و التي تعتمد بشكل كبير على هذه الفئة تليها نسبة 25.6

% للإطارات في حين النسبة المتبقية انقسمت بين 20 % لعون تنفيذي و 15.6% بالنسبة للمؤقتين و هذا حسب أهمية كل فئة في المؤسسة.

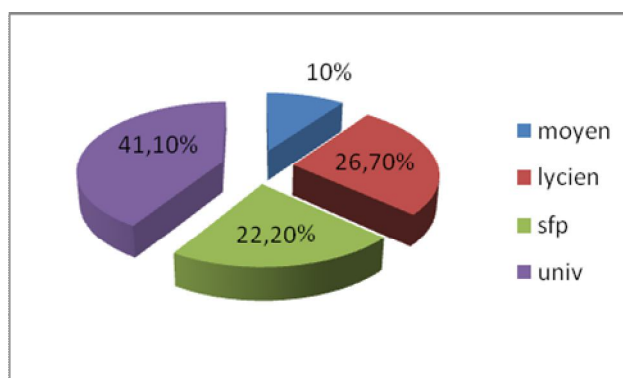
4- المستوى:

الجدول رقم (12): توزيع عمال العينة حسب المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentagecumulé
moyen	9	10,0	10,0	10,0
lycien	26	26,7	26,7	36,7
sfp	23	22,2	22,2	58,9
univ	42	41,1	41,1	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

الشكل رقم (12):توزيع عمال العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

* من خلال الجدول والشكل رقم (12) نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 44.1% للمستوى الجامعي وهذا راجع لاستقطاب المؤسسة للفئة المؤهلة نظرا لمكانة المؤسسة و بالتالي فان المستوى التعليمي له أهمية كبيرة في عملية التوظيف في المؤسسة.

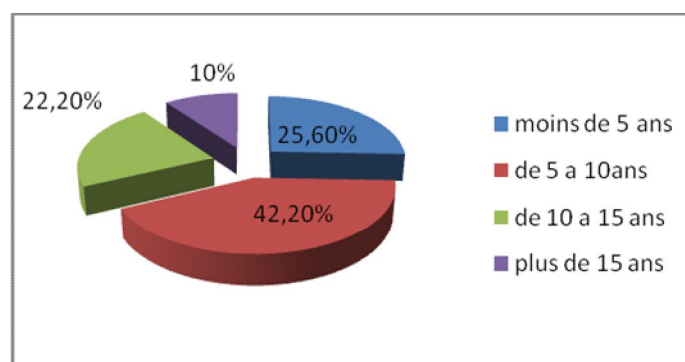
5- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (13): توزيع عمال العينة حسب متغيرة سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	25	25,6	25,6	25,6
de 5 a 10ans	42	42,2	42,2	67,8
de 5 a 15 ans	23	22,2	22,2	90,0
plus de 15 ans	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

الشكل رقم (13): توزيع عمال العينة حسب متغيرة سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتان استنادا من برنامج spss

* من خلال الجدول و الشكل رقم (13) يتضح أن أفراد العينة المستجوبة اغلبهم يتركزون في الفئة المحصورة بين 5 إلى 10 سنوات و بلغت نسبتهم حوالي 42.20% تليها نسبة العمال الجدد في المؤسسة ثم تأتي نسبة 22.20% التي تمثل العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة ثم نسبة العمال الأكثر من 15 سنة عمل في المؤسسة و هذا يدل على أن الاستثمار تضمنت جميع فئات المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

* اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: يتأثر العمال بالتدريب كونه عنصر من العناصر التطبيقية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و تحسين الأداء في المؤسسة

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و تحسين الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (14) : تحديد اتجاه العلاقة بين وظيفة التكوين و الأداء في المؤسسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,547	,300	,292	4,359	,300	36,798	1	86	,000

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

* من خلال الجدول رقم (14) أشارت نتائج ارتباط بيرسون R أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.547 و هذه القيمة مطلقة ، أي لتحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرين (سالبة أو موجبة) فإننا نعتمد على قيمة بيتا الواردة في الجدول رقم (16) فإذا كانت القيمة سالبة فهذا يعني أن العلاقة عكسية ، و إذا كانت القيمة موجبة فهذا يدل على أن العلاقة طردية وهنا نجد أن العلاقة موجبة .

* من قيمة مربع الارتباط R-deux نرى أن المتغير المستقل يفسر ما قيمته 30 % من التباين الحاصل في المتغير التابع و من هنا يتضح أن وظيفة التكوين يفسر ما نسبته 30 % من التباين الحاصل في الأداء.

الجدول رقم (15) : تحديد الفرضية المقبولة

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	699,249	1	699,249	36,798	,000 ^b
Résidu	1634,194	86	19,002		
Total	2333,443	87			

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

* من خلال الجدول رقم (15) يمكن الاعتماد على قيمة D لقبول الفرضية العدمية أم رفضها، حيث أشارت النتائج أن قيمة D تساوي 36.798 و درجات الحرية (1، 86) و مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و تحسين الأداء على مستوى المؤسسة.

الجدول رقم (16) :معادلة الانحدار

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance	VIF
(Constante)	11,162	2,543		4,389	,000	6,107	16,218		
وظيفة التكوين	,266	,044	,547	6,066	,000	,179	,353	1,000	1,000

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

* انطلاقا من الجدول رقم (16) يمكن الاعتماد على قيمة T المقابلة للمتغير لقبول الفرضية العدمية أو رفضها، حيث أشارت النتائج أن قيمة T تساوي 4.389 مستوى الدلالة 0.000 و هي اقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد اثر للتكوين في تحسين الأداء في المؤسسة.

* من القيم الواردة في العمود A يمكن تفعيل معادلة الانحدار حيث أن قيمة A0 تتمثل في القيمة المقابلة constant و هي تساوي 11.162 و من قيمة المتغير X و التي تساوي 0.266 و هي تمثل قيمة A1 و بالتعويض في معادلة الانحدار لتصبح :

$$Y=11.162+0.266x$$

حيث أن: Y: تمثل الأداء في مؤسسة الاسمنت المتغير التابع

X : تمثل وظيفة التكوين في مؤسسة الاسمنت المتغير المستقل

من خلال المعادلة نستنتج أن وظيفة التكوين تفسر ما قيمته 26.6% من الأداء وفي المؤسسة و النسبة المتبقية راجعة لعوامل أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: تعتمد المؤسسة على جنس الذكور في وظيفة التكوين

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة الجنس و وظيفة التكوين في المؤسسة

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ووظيفة التكوين في المؤسسة

الجدول رقم (17): العلاقة بين متغيرة الجنس و وظيفة التكوين في المؤسسة

وظيفة التكوين	الجنس	
Corrélation de Pearson	1	,141
Sig. (bilatérale)		,185
N	100	100
Corrélation de Pearson	,141	1
Sig. (bilatérale)	,185	
N	100	100

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

*من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن sig تساوي 0.185 أكبر من 0.05 و منه نقبل H0 ونرفض H1 الذي مفاده انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و متغيرة الجنس مما يدل على أن وظيفة التكوين موجهة لجميع عمال في المؤسسة محل دون استثناء. وهي غير مقتصرة على فئة محددة.

الفرضية الفرعية الثانية : تعتمد المؤسسة في عملية اختيار المتكونين على المؤهل العلمي للعامل .

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي و وظيفة التكوين في المؤسسة

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي و وظيفة التكوين في المؤسسة

الجدول رقم (18):اثر متغير المؤهل العلمي و وظيفة التكوين في المؤسسة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	60,030	3,418		17,564	,000
1 المستوى	-,901	1,095	-,087	-,823	,413

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن sig تساوي 0.413 اكبر من 0.05 و منه نرفض H1 و نقبل H0 بمعنى لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على أن وظيفة التكوين لا تأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي في عملية اختيار المتكويين أي أن التكوين يشمل جميع العمال في المؤسسة دون مراعاة مستواهم العلمي .

الفرضية الرئيسية الثانية: تعمل مؤسسة الاسمنت - سعيدة - بتكوين مواردها البشرية مما يساهم بشكل كبير في تحسين أدائها.

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و تحسين أداء العمال في المؤسسة

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و تحسين أداء العمال في مؤسسة

الجدول رقم (19): نتائج معامل ارتباط بيرسون

الأداء	وظيفة التكوين	
	1	Correlation de Pearson
,547**		
		Sig. (bilatérale)
,000		وظيفة التكوين
	90	N
88		
1	,547**	Corrélation de Pearson
	,000	Sig. (bilatérale)
		الأداء
	88	N
88		

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

* تشير نتائج الجدول رقم (19) أن قيمة الارتباط بين الأداء و التكوين في مؤسسة الاسمنت يساوي 0.547 و هذا مؤشر على وجود علاقة موجبة و من إشارة الارتباط يتضح أن العلاقة طردية. و نظرا لان قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ اقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: تتأثر عملية تقييم الأداء في المؤسسة بالدرجة الوظيفية للعمال

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير الدرجة الوظيفية و تقييم الأداء في المؤسسة

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير الدرجة الوظيفية و تقييم الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (20) : اثر الدرجة الوظيفية على تقييم الأداء في المؤسسة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	25,500	1,471		17,336	,000
1 poste	,348	,571	,065	,609	,544

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

* من الجدول رقم (20) نلاحظ أن sig تساوي 0.544 اكبر من 0.05 و عليه نرفض H1 التي تنفي تأثير الدرجة الوظيفية على تقييم الأداء في المؤسسة و نقبل H0 بمعنى لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و متغير الدرجة الوظيفية في المؤسسة مما يدل على أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة هي عملية شاملة لجميع العمال باختلاف درجاتهم الوظيفية.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة بين عملية تقييم الأداء وسنوات الخبرة للعمال في المؤسسة

H0 : لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة و تقييم الأداء في المؤسسة

H1 : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة و تقييم الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (21): العلاقة بين متغير الخبرة وعملية تقييم الأداء

	الأداء	Experience
Correlations de Pearson	1	-,041
الأداء Sig. (bilateral)		,703
N	88	88
Correlation de Pearson	-,041	1
experience Sig. (bilateral)	,703	
N	88	100

المصدر: إعداد الطالبان استنادا من برنامج spss

* من خلال الجدول رقم (21) sig تساوي 0.703 أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية H0 و نرفض H1

بمعنى لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وسنوات الخبرة في المؤسسة وهذا دلالة على أن عملية تقييم الأداء هو عملية مستمرة وملازمة للعامل طوال مشواره المهني دون أخذ سنوات الخبرة بعين الاعتبار.

تلخيص الدراسة الاستقصائية:

دلت نتائج الدراسة على أن:

- * يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء العمال في المؤسسة .
- * يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و تحسين الأداء في المؤسسة و ذلك من خلال المعادلة المتحصل عليها :

$$\text{الأداء} = 11.162 + 0.266 \times \text{التكوين}$$

من خلال المعادلة نستنتج أن وظيفة التكوين تفسر ما قيمته 26.6 % من الأداء وفي المؤسسة و النسبة المتبقية راجعة لعوامل أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة .

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة الجنس و وظيفة التكوين في المؤسسة أي أن المؤسسة تعتمد على الجنسين ذكور و إناث و أن وظيفة التكوين موجهة لجميع الفئات.

* لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التكوين و متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على أن وظيفة التكوين لا تأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي في عملية اختيار المتكويين أي أن التكوين يشمل جميع المستويات المؤسسة.

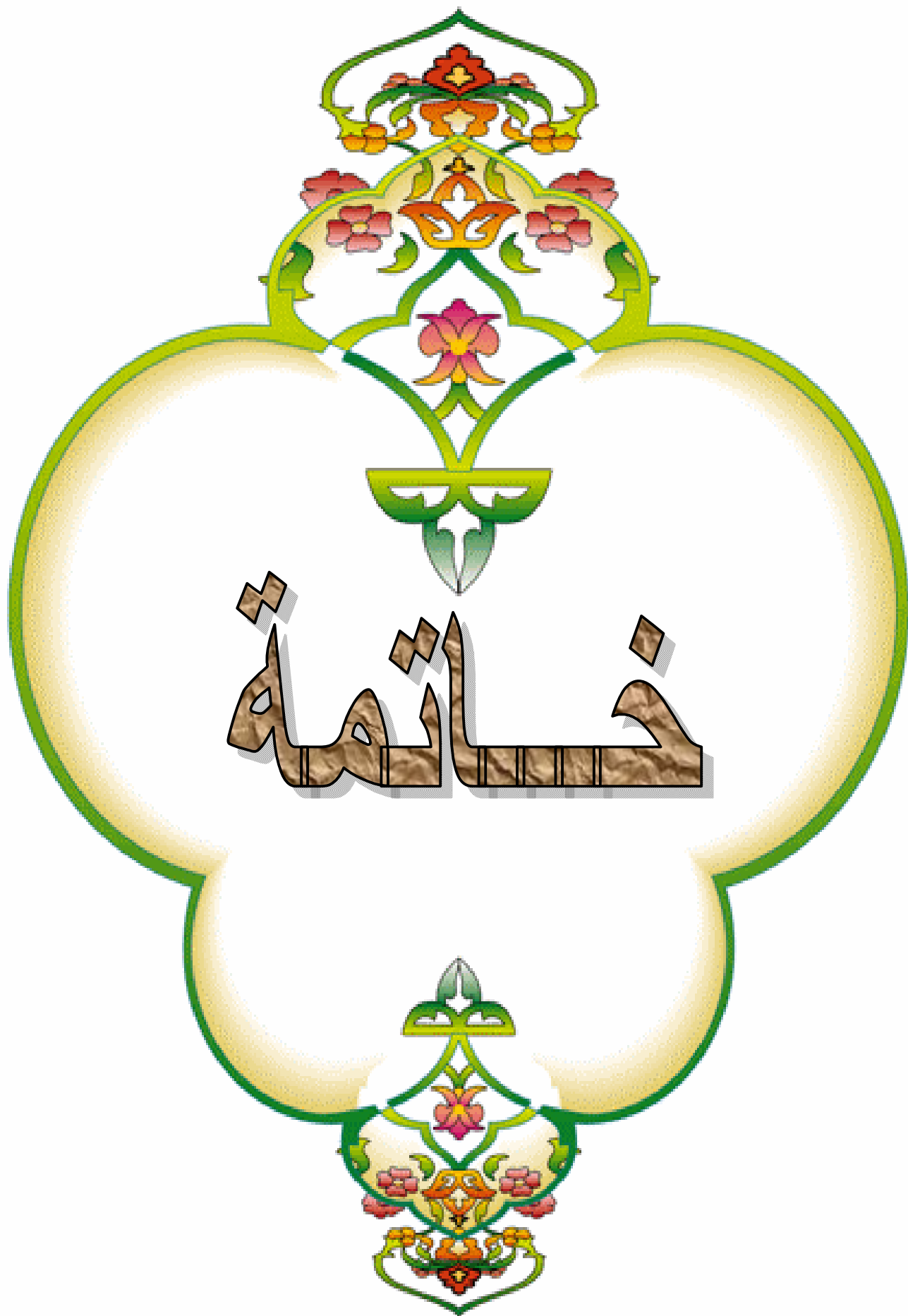
* لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و متغير الدرجة الوظيفية في المؤسسة مما يدل على أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة هي عملية شاملة لجميع العمال باختلاف درجاتهم الوظيفية.

* لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وسنوات الخبرة في المؤسسة وهذا دلالة على أن عملية تقييم الأداء هو عملية مستمرة وملازمة للعامل دون أخذ سنوات الخبرة بعين الاعتبار.

خاتمة

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة الاسمنت بسعيدة و التي كان الهدف منها معرفة دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة ، و تم التعرف على واقع التكوين و دوره في رفع قدرات العمال في المؤسسة ، ولقد أوضحت الإجابات المتحصل عليها أن مؤسسة الاسمنت تمتلك مقومات كبيرة لتطبيق برامج التكوين بطريقة فعالة و كذلك تكنولوجيات متغيرة و متطورة ، لضمان تحسين أداء مواردها البشرية و تطويرها و بالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل .

فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال وظيفة التكوين و مواكبة التطورات التكنولوجية و احتلال الصدارة.



خاتمة

خاتمة عامة:

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بوظيفة التكوين و إلى الحاجة الماسة إلى مختصين للقيام بهذه العملية ذلك لأن وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة تعد ضرورة أساسية للحصول على عمال أكفاء.

هذا وتعد وظيفة التكوين ضرورة قصوى في المؤسسة تستدعيها الظروف الحالية التي يشهدها المجتمع و الوسيلة الوحيدة التي تعمل على تحقيق عدد من الفوائد منها تحسين مستوى أداء العمال و المؤسسة ، و زيادة كفاءتهم المهنية و التحكم في التكنولوجيا الحديثة في ظل التسارع الهائل لها و التقليل من أخطاء العمل ، و منه أصبحت المؤسسات الجزائرية اليوم تعتمد على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذ نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون و المؤهل في المؤسسة.

و ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين هو رفعه لمستوى أداء العمال الذي بدوره يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة ، و أن التكوين و التطوير لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية و تحديد إستراتيجية واضحة له من حيث تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها و أهداف عمالها ، و بما ينسجم و مواكبة المستجدات الحديثة اللازمة من مكان التكوين و الوسائل التكوينية و المكونين ، و في الأخير تقييم هذه العملية بحيث يمكن الحصول على تغذية عكسية و التي تمكن من معرفة النقائص من أجل تفاديها و محاولة الحصول على أفضل أداء في المؤسسة.

و من خلال هذه الدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة و ذلك عن طريق التطرق للنقاط التالية:

نتائج الدراسة :

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج وفق سياق منهجي مرتبط بمحاولة الإجابة على الإشكالية محل الدراسة ، و التي نقدمها بشكل يمكننا من معرفة النتائج التي تم التوصل إليها سواء في الجانب النظري أو التطبيقي .

تم إثبات أن وظيفة التكوين سيرة نظامية ، و جهود هادفة لتزويد المورد البشري في المؤسسة بالمعلومات و المعارف و المهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل ، و هذا ما يجعله يواكب التطورات التكنولوجية

المختلفة، و بالتالي يتم تحقيق استثمار له عائد على العامل و المؤسسة على حد سواء و يميزه ما يلي:

- * تعتبر وظيفة التكوين عملية دائمة و مستمرة في المؤسسة .
- * تعتبر وظيفة التكوين أفضل أنواع الاستثمار و ليس مصروفا زائدا على المؤسسة.
- بحيث يعود عليها بوفرة الإنتاج و جودته و بالتالي تحقيق الأرباح و استمرارية التطور كما يمليه نظام الجودة العالمي.
- * تعتبر وظيفة التكوين في المؤسسة وسيلة لتنمية و رفع قدرات العمال و ليس غاية في حد ذاته.
- * تمكن وظيفة التكوين من مسايرة التطورات التكنولوجية داخل و خارج المؤسسة .
- * تعتبر وظيفة التكوين أحسن سبيل لتحسين أداء المؤسسة.
- * إن اعتماد وظيفة التكوين في مؤسسة الاسمنت يسمح بتحقيق تدريجي للعمال ووضع معايير جديدة لتقييم الأداء .
- * الأساليب المعتمدة عند تنفيذ البرامج التكوينية في مؤسسة الاسمنت يساهم عند الموظفين بالقدرة على تغيير الوظائف و تغيير الاتجاهات حيث يصبح العمل المجد هدفهم الوحيد.
- * يعد تقييم الأداء في المؤسسة من أهم العوامل المحفزة للعمال .
- * ضرورة توسيع خلية التكوين في مؤسسة الاسمنت وجعلها مستقلة عن خلية التوظيف ، و هذا لكون عدد العمال في تزايد ، و انتشار الوعي بأهمية تطوير و تغيير الذات لتحقيق المصلحة الخاصة و العامة للمؤسسة .
- * إن عملية تقييم الأداء تجعل العامل أكثر اهتماما و جدية بعمله.

التوصيات:

- * التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التكوينية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل و الأولوية و بناءا على معايير علمية للعمال في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التكوينية بما يتناسب مع اكتساب المهارات و القدرات المطلوبة .
- * إعادة النظر في سياسة اختيار العمال للالتحاق بالدورات التكوينية و ذلك بوضع معايير معلنه و محددة للجميع .
- * العمل على زيادة الاهتمام بعملية تقييم الأداء حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التكوينية بما يخدم أهداف المؤسسة.
- * ضرورة تفعيل دور التكوين و التأهيل من خلال توفير قاعدة بيانات بما يخدم منظومة العملية التدريبية.
- * تعميم الاستفادة من برامج التكوين لجميع المستويات الإدارية من إدارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذية، و زيادة إمكانية الحصول على التكوين متاحة عند طلبها من طرف العمال.



قائمة المراجع والمصادر

الكتب باللغة العربية:

- 1-** د سهيلة محمد عباس - إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 2-** د سعاد نائف البرنو طي - إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
- 3-** د راوية محمد حسن - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.
- 4-** د صالح عودة سعيد - إدارة الأفراد - الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 5-** د خطير كاظم حمود وياسين كاسب خرشته - إدارة الموارد البشرية - دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 6-** د هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النسور - إدارة المنشآت المعاصرة - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن- 2009.
- 7-** محمد قاسم القريونني - الوجيز في إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 8-** د احمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية- 2009.
- 9-** د بشار يزيد الوليد - الإدارة الحديثة للموارد البشرية - دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 10-** د احمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية - منظور القرن 21، طبعة 2000.
- 11-** صلاح الدين عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2000.

- 12-** د أمين ساعاتي - إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق - دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- 13-** حسن احمد الطعاني - التدريب الإداري المعاصر - دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2007.
- 14-** د نجم العزاوي - التدريب الإداري - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2006.
- 15-** د مدحت أبو النصر - إدارة وتنمية الموارد البشرية - مجموعة النيل العربية، مصر، طبعة 2007.
- 16-** د نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد - الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية - دار اليازوري لعملية النشر والتوزيع الأردن، طبعة 2010.
- 17-** د محفوظ احمد جودة - إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2010.
- 18-** د صلاح صالح معمار - التدريب، الأسس والمبادئ - دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2011.
- 19-** د عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء احمد العزام - السلوك التنظيمي في المنظمات - مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، طبعة 2011.
- 20-** د بلال خلف السكارنة - اتجاهات حديثة في التدريب - دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2011.
- 21-** د هاشم حمدي رضا - التدريب والتأهيل الإداري - دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2010.
- 22-** د محمد عبد الفتاح ياغي - التدريب بين النظرية والتطبيق - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2010.

- 23-** د حنا نصر الله - إدارة الموارد البشرية - دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2011.
- 24-** د مصطفى نجيب شلوشي - إدارة الموارد البشرية - دار الشروق الأردن، الطبعة الثالثة 2005.
- 25-** د محمد عبد الفتاح الصيرفي - التدريب الإداري - دار المنهج للنشر، الأردن طبعة 2009.
- 26-** د صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم - إدارة الموارد البشرية - المكتب الجامعي الحديث، مصر، طبعة 2007.
- 27-** د توفيق عبد الرحمان - العملية التدريبية - مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة مصر طبعة 2002.
- 28-** د راوية حسن - إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية - الدار الجامعية السكندرية، 2004.
- 29-** د عقلي عمر وصفي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2007.
- 30-** د وجدي حامد حجازي - التدريب في القرن 21 - دار التعلم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2010.
- 31-** د كامل بربر - إدارة الموارد البشرية - دار المنهل اللبناني، لبنان طبعة 2008.
- 32-** د سعاد نائف البرنو طي - إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر، عمان الأردن، طبعة 2001.
- 33-** د عبد الباري إبراهيم ذرة - تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات والأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة - المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، طبعة 2005.
- 34-** د هلال محمد عبد الغني حسن - مهارة إدارة الأداء - مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، طبعة 1999.

- 35-** جمال الدين مرسى - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21- الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2003.
- 36-** د احمد ماهر - الاختيارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد - الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، طبعة 2003.
- 37-** د صلاح الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة 2003.
- 38-** د عمر وصفي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية 2009.
- 39-** د سهيلة محمد عباس، علي حسن علي - إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2000.
- 40-** د طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس- الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي ومتكامل - دار وائل للنشر، عمان، طبعة 2007.
- 41-** د عادل ثابت - سيكولوجيا الإدارة المعاصرة - دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2008.
- 42-** د السعيد فرحات جمعة - الأداء المالي لمنظمات الأعمال - دار المريخ للنشر، الرياض طبعة 2000.
- 43-** د زهير ثابت - كيف نقيم أداء الشركات والعاملين- دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 2001.
- 44-** د احمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية - دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر طبعة 2000.
- 45-** د احمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري- القاهرة، طبعة 2000.

46- د سعيد محمود عرفة - المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية - مطبعة الجامعة، القاهرة مصر، طبعة 1987.

47- د حسن الحلبي - تدريب الموظف - منشورات كويدات، الطبعة الثانية 1982.

الكتب باللغة الأجنبية:

84 - William an thang and other "human resource" ManageMant., new york, stratigic approach

رسائل الماجستير:

49- د حدة قربة - دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية - رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر - 2007.

50- د عمال طاطاي - دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة - رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر - 2007.

51- د بلقايد إبراهيم - أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية - رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة وهران - 2006.

52- د محمد المانع - تقنيات الاتصال ودوره في تحسين الأداء - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نائف للعلوم ، الرياض - 2006.

المجلات:

53- د عبد الرحمن مصطفى الملا - قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة - مجلة العلوم الاقتصادية العدد الرابع - 1999.

الملتقيات:

54- د سالم عواد الشمري - الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي - ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الكلية الاقتصادية والإدارية - 2009.

55- د طلال نصير، نجم العزاوي - اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية - ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 18، 05/19، 2011.

56- د قرين علي - التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال - الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة - 2005.

قائمة الملاحق

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

Hassasna le:.....

Le Stagiaire

Nom:.....Prénom:.....

Profil:.....Fonction:.....

Structure:.....Affectation:.....

Formation suivie:.....

Organisme formateur:.....

Période:Durée:

Evaluation du Responsable

< 60 : Rien a changé 60 à 70 : Acceptable >70 : Très bien						
N°	CRITÈRES D'EVALUATION	Notes en points				
		1	2	3	4	5
01	Qualité d'intervention X10					
02	Rapidité d'intervention X 2					
03	Atteindre les objectifs Pédagogiques. X 2					
04	Atteindre les Objectifs de Comportement X 3					

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

05	Effets sur le fonctionnement de la structure X 3					
Total		/100				

N.B :

Si la note attribuée est inférieure à 20 au niveau du critère qualité d'intervention, le formé restera dans la pondération **rien à changé**

	Fiche D'évaluation De Formation (A Froid)	Code : E 05/ PS6
		Revision : 1
		Date : 17/09/2005

Nom:.....Prénom:.....

Structure:.....Fonction:.....

Formation suivie:.....Thème:.....

Organisme formateur:.....Session du:.....

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

La formation de: M^r / M^{me} / M^{lle} est terminée, pouvez-vous nous faire part des changements relevés chez l'intéressé en matière de:

1- Qualification:

Plus qualifiée ☐ Sans changement ☐

2- Connaissance:

Plus de connaissance ☐ Sans changement ☐

3- Compétences:

Plus de savoir faire ☐ Sans changement ☐

4- Performance:

Dépassé les objectifs ☐ Atteint ses objectifs ☐ Insuffisant ☐

5- Motivation:

Plus de motivation ☐ Sans changement ☐ Insuffisant ☐

La formation dispensée à l'intéressé a-t-elle solutionné les problèmes et les écarts ?

En totalité ☐ En partie ☐ Sans changement ☐

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

	Fiche D'évaluation De Formation (A Froid)	Code : E 05/ PS6
		Révision : 2
		Date : 17/08/2006

Hassasna le:.....

Stagiaire

Nom:.....Prénom:.....

Profil:.....Fonction:.....

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

Structure:.....Affectation:.....

Formation suivie:.....

Organisme formateur:.....

Période:Durée:

Evaluation du Responsable

< 50 =Rien changé 50 / 70 = Acceptable >70 = Très bien						
N°	CRITÈRES D'EVALUATION	Notes en points				
		1	2	3	4	5
01	Qualité d'intervention x10					
02	Rapidité d'intervention x2					
03	Atteindre les objectifs Pédagogiques. x2					
04	Atteindre les Objectifs de Comportement x3					
05	Effets sur le fonctionnement de la structure x3					

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

Total	/100
--------------	-------------

Le Responsable Hiérarchique	Visa:
------------------------------------	--------------

N.B :

Si la note attribuée est inférieure à 20 au niveau du critère qualité d'intervention, le formé restera dans la pondération **rien à changé**

	Fiche D'évaluation De Formation (Formé - Formation)	Code : E 04/ PS6
		Revision : 2
		Date : 17/09/2005

Hassasna le:.....

Nom:.....Prénom:.....

Service:.....Fonction:.....

Formation suivie:.....

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

Lieu de la formation:.....Organisme:

Durée:..... du..... Au.....

A/ Organisation:

	T. BIEN	BIEN	CONVENABLE	MEDIOCRE
Salle de cours	☐	☐	☐	☐
Chargé de travail	☐	☐	☐	☐
Documentation	☐	☐	☐	☐

B/ Qualité des interventions:

Abord du sujet cours	☐	☐	☐	☐
Animation	☐	☐	☐	☐
Ecoute et réponse	☐	☐	☐	☐

C/ Appréciation globale de la formation:

1/ La durée de stage vous a semblé :

Bien adaptée	☐	Insuffisant	☐
Trop courte	☐	Trop longue	☐

2/ Le cheminement de stage :

Très pédagogique	☐	Pédagogique	☐
Acceptable	☐	Flou	☐

3/ Quels sont les apports spécifiques de ce stage :

Information ☐

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

Connaissance ☐

Maîtrise d'outils ☐

4/ Par rapport a vos attentes le stage a été :

Très profitable ☐ profitable ☐

Peu profitable ☐ sans intérêt ☐

5/ Quels sont les sujets qui auraient du être :

Développés:.....

.....

Ajoutés:.....

.....

Remarque: Veuillez transmettre cette fiche au responsable formation avant le:

.....

L'intéressé(e):

	Fiche D'évaluation De Formation (A Chaud)	Code : E 04/ PS6
		Revision : 1
		Date : 17/09/2005

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

Hassasna le:.....

Nom:.....Prénom:.....

Service:.....Fonction:.....

Formation suivie:.....Thème:.....

Organisme formateur:.....Session du:.....

La formation de: $M^r / M^{me} / M^{lle}$:.....est

terminée, pouvez-vous nous faire part des changement relevés chez l'intéressé en matière de:

1-Qualification:

Plus qualifie ☐

Sans changement ☐

2- Connaissance:

Plus de connaissance ☐

Sans changement ☐

3- Compétences:

Plus de savoir faire ☐

Sans changement ☐

4- Performance:

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

Dépassé les objectifs ☐ *Atteint ses objectifs* ☐ *Insuffisant* ☐

5- **Motivation:**

Plus de motivation ☐ *Sans changement* ☐ *Insuffisant* ☐

L'intéressé:

ETAT DES REVISIONS		
INDICE DE REVISION	NATURE DE LA REVISION	DATE D'APPROBATION
02	Modification de l'organigramme »étape formation et sensibilisation » avec détaille de la procédure.	21.12.2008
03	Evolution du processus (partie de recrutement interne).	07.03.2010

	RÉDACTEUR	VÉRIFICATEUR	APPROBATEUR
--	-----------	--------------	-------------

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

NOM	• IDRIS KHODJA Djamel • KHARCHITAREK Ziad	BELLIL Menaouar	HACHEMI Mohamed
FONCTION	• Chef Service Gestion du personnel. • Chef Service Formation P/I	Chef Dpt. Adm. Gle.	D. R. H.
DATE	02.03.2010		07.03.2010
VISA			

Sommaire	RUBRIQUES	P AGES
	I. OBJET	01
	II. DOMAINE D'APPLICATION	01
	III. REFERENCES DOCUMENTAIRES	01
	IV. TERMES ET DEFINITIONS	

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

V.	RESPONSABILITE	01
VI.	CONTENU DE LA PROCEDURE	01
	VI.1. LOGIGRAMME	02
	VI.1. DETAILS DE LA PROCEDURE	02 et 03
VII.	ANNEXE :	04
	• Plan de Recrutement • Model de Correspondance ANEM. • Model de convocation avant sélection. • Model de Fiche de Test. • Model de Liste des candidats retenus. • Model de convocation d'embauche. • Model de lettre de réponse. • Model de contrats de recrutement.	

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

I- OBJET :

La présente procédure est établie pour gérer l'opération de recrutement au sein de la société.

II- DOMAINE D'APPLICATION :

La procédure de recrutement s'applique au niveau toutes les structures.

III- REFERENCES DOCUMENTAIRES :

- La Normes ISO 9001 V 2008.
- La Normes ISO 9000 V 2005.
- Organigramme de la SCIS.
- Normes des effectifs.
- Plan de recrutement.

IV- TERMES ET DEFINITIONS :

- **P.D.G** : Président Directeur Général.
- **D.R.H** : Directeur des Ressources Humaines.
- **D.A.G** : Le chef Département Administration Générale
- **R.F** : Responsable de Formation.
- **CSP** : Le Chef Service Personnel
- **GS** : Groupe de sélection (DRH / DAG / RSetc)
- **ANEM** : Agence National d'Emploi de la Main d'Œuvre.
- **APC** : Assemblée Populaire Communal
- **CPE** : Contrat Pré Emploi
- **CDD** : Contrat à Durée Déterminé
- **CDI** : Contrat Durée Indéterminé

	PROCEDURE DE RECRUTEMENT	Code : P 02/ PS6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

V- RESPONSABILITE :

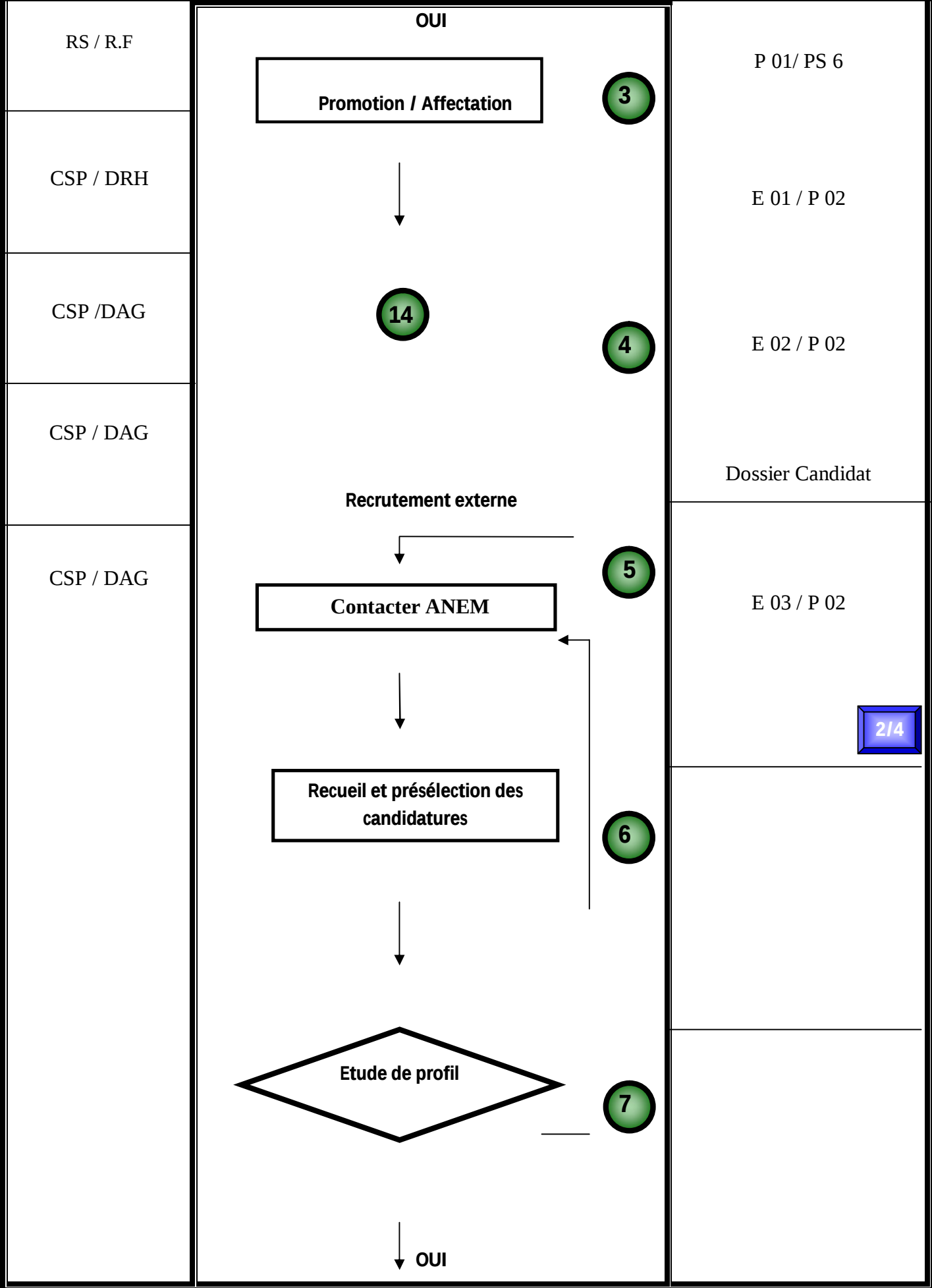
La direction des Ressources Humaines est responsable de cette procédure et de son application.



VI- CONTENU DE LA PROCEDURE :

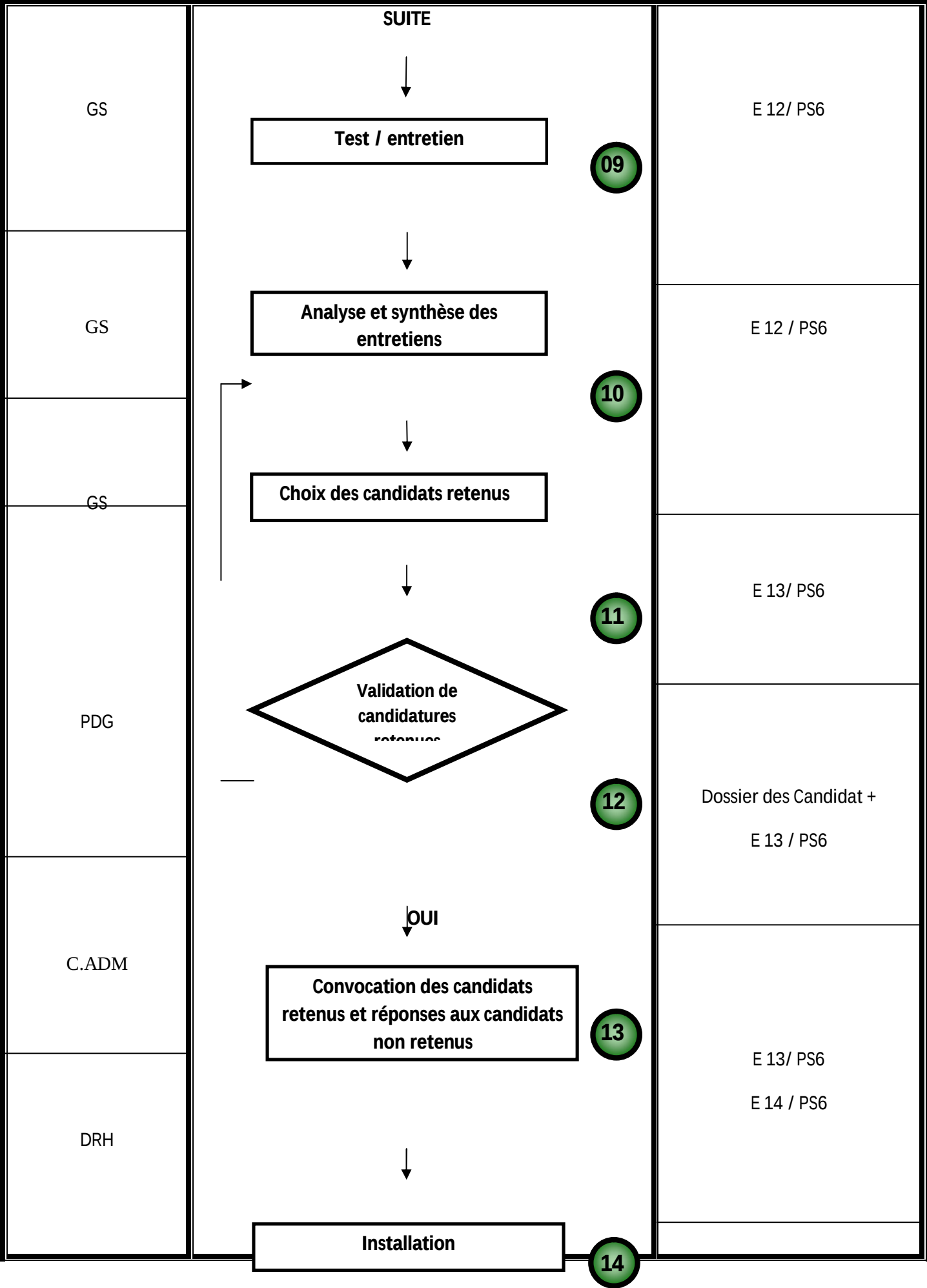
VI-1 LOGIGRAMME :

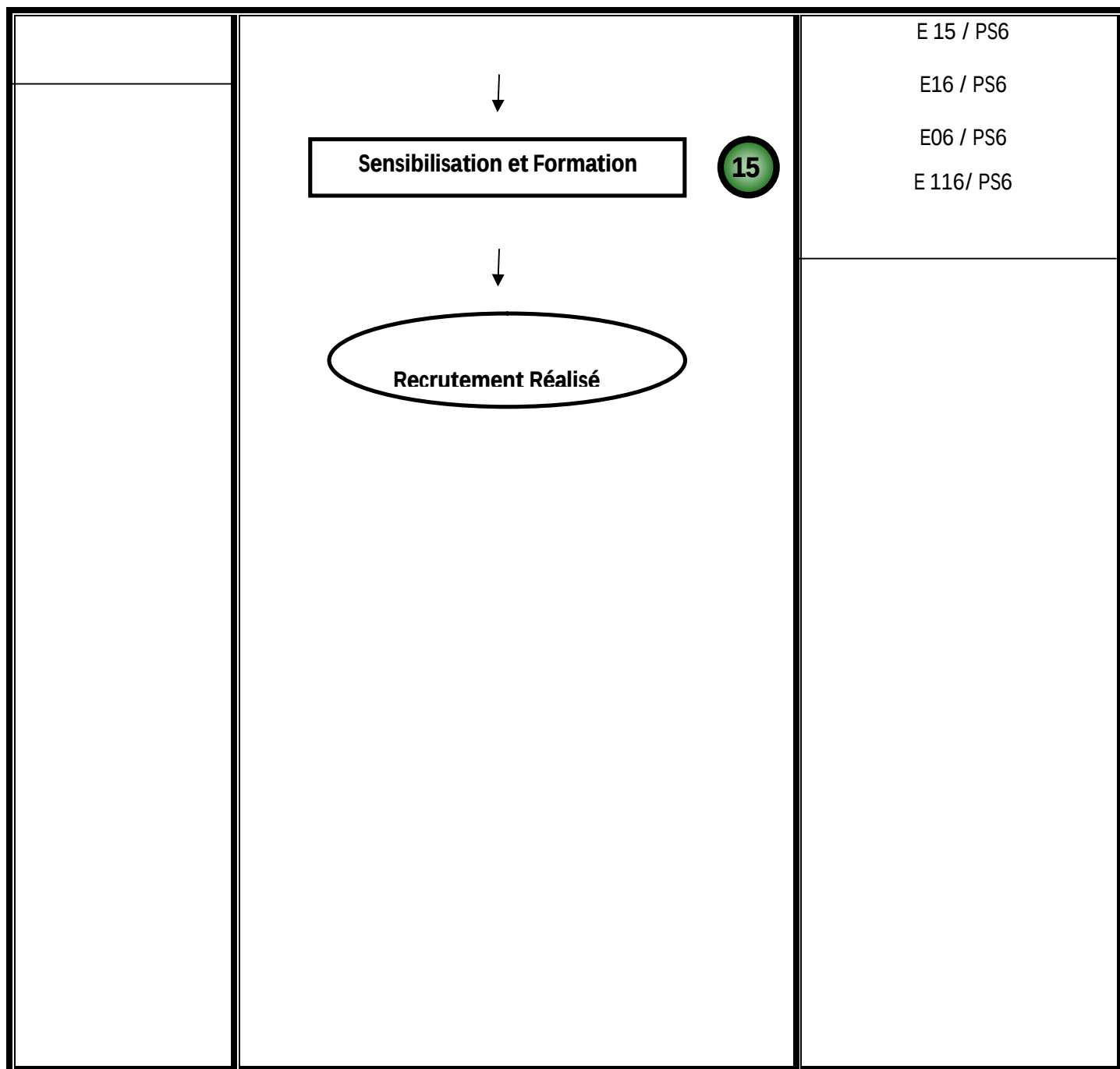
Qui ?	Fait Quoi ?	Comment avec quoi ?
DAG / DRH/PDG	<pre> graph TD A([Plan de Recrutement]) --> B{Recrutement} B -- NON --> C[] </pre>	Organigramme Dossier Personnel
DAG / DRH		Dossier du Personnel
DRH / DAG		Fichier du personnel



	Convocation des candidats 8 9	
--	--	--

Qui ?	Fait Quoi ?	Comment avec quoi ?
-------	----------------	------------------------





VI-2 DÉTAILS DE LA PROCÉDURE :

Première Opération :

Le plan de recrutement est établi sur la base de :

- Ⓢ Départ de personnel.
- Ⓢ Acquisition du nouveau matériel.
- Ⓢ Extension des activités de la société.
- Ⓢ Besoin en personnel suivant l'organigramme.
- Ⓢ Projet de la société.

Cinquième Opération :

- ❖ Pour le recrutement en C.D.I le contact d'ANEM est obligatoire.
- ❖ Pour le recrutement en C.P.E le contact de la direction d'emploi est obligatoire.

Sixième Opération :

- ❖ En cas de recrutement en C.P.E les étapes de sélection ne sont pas nécessaires (circulaire 008), car ce personnel a subi la sélection de son insertion.

Douzième Opération :

- ❖ L'accord du PDG est obligatoire pour la validation de la liste des candidats retenus.

Quinzième Opération :

- ❖ Tout recrutement réalisé soit sur site ou par voie « Emploi Formation », les nouveaux recrues sont obligés de passer par la sensibilisation sur la sécurité industrielle, l'ISO 9001 V 2008 Système Management Qualité et ISO 14001 Système Environnementale.

 G.I.C.A. S.C.I.S.	Plan de Recrutement		Code : E 08/ P 02
			Révision : 3
			Date : 02.03.2010

Présentation

N°	structure	le poste a recruté	NB	mode de recrutement	période



G.I.C.A.
S.C.I.S.

Plan de Recrutement

Code : E 08/ P 02

Révision : 3

Date : 02.03.2010

--	--	--	--	--	--

	Nom et prénom	FONCTION	VISA
REDACTEUR	BELLIL menaouer	Chef DAG	
VERIFICATEUR	HACHEMI Mohamed	DRH	
APPROBATEUR	ROUKBI Mostefa	P.DG	

	G.I.C.A. طلب يد عاملة S.C.I.S.	Code : E 09/ P 02
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

مديرية الموارد البشرية

الحسا سنة في :

المرجع:...../م.م.ب/ش. ا. 2010/

.....

إلى السيد / رئيس الوكالة المحلية للتشغيل
لولاية سعيدة

الموضوع: ب/خ احتياجاتنا من اليد العاملة.

سيدي،

نظرا لاحتياجات مؤسستنا من اليد العاملة في الشهادات التالية ، تخصص :

العدد	الاحتياجات

عنوان: ص. ب. 95 سعيدة – الجزائر ، البريد الالكتروني: drh_scis@yahoo.fr

☎ هاتف رقم: 00 – 01 / 20 – 01 / 51 – 03 – 51 (213) فاكس ☎ 90 – 04 / 51 – 03 – 51 – 048 (213)

	G.I.C.A.	Code : E 09/ P 02
	طلب يد عاملة	Révision : 3
	S.C.I.S.	Date : 02.03.2010

--	--

ننوي ابرام عقود تشغيل لـذا نطلب منكم إفادتنا بقائمة المسجلين لدى
وكالتكم

تفضلوا سيادتكم بقبول الشكر وأسمى الاحترام.

مدير الموارد البشرية

	Code : E 11/ P 02	
	Révision : 3	
	Date : 02.03.2010	

Direction des Ressources Humaines

Réf N° /D.R.H/S.C.I.S./2010

Hassasna Le :



Monsieur
.....

Objet : Convocation pour présélection.

Monsieur,

Faisant suite a votre demande d'emploi déposée au niveau de l'agence national emploi de la main d'œuvre de Saida; j'ai l'honneur de vous convoquer, en vue d'un entretien de sélection technique au niveau du siège de la filiale S.C.I.S à Hassasna W. Saida le àh, mener des pièces suivantes :

- Demande manuscrite.
- C.V.
- Copie Diplôme.
- Relevé de note des années d'études

Siege Social : B. P. 95 Saida – Algérie, **E-mail** : drh_scis@yahoo.fr,

■ **Tél** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 01 – 20 / 01 – 00 ■ **Fax** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 04 – 90

 G.I.C.A. S.C.I.S.	Code : E 11/ P 02	
	Révision : 3	
	Date : 02.03.2010	

Direction des Ressources Humaines

Sincères Salutations.

Le Directeur Des ressources Humaines

Siege Social : B. P. 95 Saida – Algérie, **E-mail** : drh_scis@yahoo.fr,

■ **Tél** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 01 – 20 / 01 – 00 ■ **Fax** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 04 – 90

 G. I. C. A. S. C. I. S.	Fiche d'entretien		Code : E 12/ P 02
			Révision : 3
			Date : 02.03.2010

Direction des Ressources Humaines

Hassasna le :

Nom et Prénom :

Date et lieu de naissance :

Diplôme : **Profil :**

Candidat au poste de :

Critères de Test	Niveau d'appréciation			
	Bien	Assez Bien	Moyen	Mauvais
Expérience professionnelle				
Motivation				
Connaissance dans le domaine				
Aptitude physique				
Aptitude morale				

Siege Social : B. P. 95 Saida – Algérie, **E-mail :** drh_scis@yahoo.fr,

■ **Tél :** (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 01 – 20 / 01 – 00 ■ **Fax :** (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 04 – 90

 G.I.C.A. S.C.I.S.	Code : E 12/ P 02
	Révision : 3
	Date : 02.03.2010

Direction des Ressources Humaines

Avis de la commission (Synthèse) :.....

.....

.....

.....

.....

.....

Siege Social : B. P. 95 Saida – Algérie, **E-mail :** drh_scis@yahoo.fr,

☎ **Tél :** (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 01 – 20 / 01 – 00 ☎ **Fax :** (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 04 – 90

	Convocation		Code : E 13/ P 02
			Révision : 3
			Date : 02.03.2010

Direction des Ressources Humaines

Réf N° /D.R.H/S.C.I.S./2010

Hassasna Le :



Monsieur
.....

Objet : votre recrutement.

Monsieur,

Suite a votre entretien de sélection en date du ; nous avons l'honneur de vous demander de se présenter a la Direction des Ressources Humaines le a Pour un éventuel recrutement.

Sincères Salutations.

Siege Social : B. P. 95 Saida – Algérie, **E-mail** : drh_scis@yahoo.fr,

■ **Tél** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 01 – 20 / 01 – 00 ■ **Fax** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 04 – 90

 G.I.C.A. S.C.I.S.	Code : E 13/ P 02	
	Révision : 3	
	Date : 02.03.2010	

Direction des Ressources Humaines

Le Directeur Des ressources Humaines

Siege Social : B. P. 95 Saida – Algérie, **E-mail** : drh_scis@yahoo.fr,

■ **Tél** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 01 – 20 / 01 – 00 ■ **Fax** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 04 – 90

 G.I.C.A. S.C.I.S.	Lettre de Réponse		Code : E 14/ PS 6
			Révision : 3
			Date : 02.03.2010

Direction des Ressources Humaines

Réf N° /D.R.H/S.C.I.S./2010

Hassasna Le :



Monsieur
.....

Objet : votre candidature.

Monsieur,

Nous avons le regret de vous informer que votre candidature de sélection n'a pas été retenue, pour le motif suivant :

- résultat d'entretien insuffisant.

Sincères Salutations.

Siege Social : B. P. 95 Saida – Algérie, **E-mail** : drh_scis@yahoo.fr,

■ **Tél** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 01 – 20 / 01 – 00 ■ **Fax** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 04 – 90

 G. I. C. A. S. C. I. S.	Code : E 14/ PS 6	
	Révision : 3	
	Date : 02.03.2010	

Lettre de Réponse

Direction des Ressources Humaines

Le Directeur Des ressources Humaines

Siege Social : B. P. 95 Saida – Algérie, **E-mail** : drh_scis@yahoo.fr,

■ **Tél** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 01 – 20 / 01 – 00 ■ **Fax** : (213) 048 – 51 – 03 – 51 / 04 – 90

 G.I.C.A. S. Cl. S.	عقد غير محدد المدة	Code : E 15/ PS 6
		Révision : 3
		Date : 02.03.2010

Direction des Ressources Humaines

مديرية الموارد البشرية

مصلحة المستخدمين

المرجع:...../م. م. ب/ش.إ/2010

طبقا لتدابير وأحكام القانون رقم: 11/90 بتاريخ: 1990/04/21 , المتعلق بكيفيات تطبيق الإجراءات الخاصة بالعلاقات الفردية للعمل , لقد اتفق على ما يلي :

ما بين شركة الإسمنت بسعيدة الممثلة من طرف:

السيد:..... بصفته: مدير الموارد البشرية من جهة , والسيد : المولود(ة) بتاريخ:..... والمقيم(ة) ب:..... من جهة أخرى.

المادة الأولى: السيد :..... وظف (ت) اعتبارا من يوم:..... ليمارس مهنة:.....

المادة الثانية: السيد :..... يتفق ويقبل أن هذا التعيين يظل مؤقتا إلى أن يتم ترسيمه حسب التجربة القانونية.

المادة الثالثة: السيد :..... سيخضع لفترة إختبارية تحدد كالاتي: شهرين (02) .

المادة الرابعة: في خلال هذه الفترة و إذا تأكد أن التجربة الإختبارية مقبولة فإن:

السيد :..... يرسم في منصبه , وفي حالة العكس فإن شركة الإسمنت بسعيدة يمكن لها تمديد فترته التجريبية بفترة جديدة تعادل الفترة السالفة , أو تعيينه(ها) في منصب عمله يناسب قدراته (ها) , أو وضع نهاية لعقد عمله.

المادة الخامسة: خلال الفترة الإختبارية المذكورة في المادة الثالثة أو الرابعة , يتقاضى السيد :..... الأجر التالي: الفئة:..... الصنف:..... القسم:..... - الأجر

الأساسي:..... دج - تعويض الأقدمية المهنية IA :..... % -

	G. I. C. A. عقد غير محدد المدة S. Cl. S.	Code : E 15/ PS 6 Révision : 3 Date : 02.03.2010
---	--	--

Direction des Ressources Humaines

Ind Nuis :% من الأجر الأساسي - الأجر الوحيد S.U : د.ج
 - منحة السلة P.P : دج عن كل يوم عمل فعلي - التعويض الجزافي للإقامة والعزلة
 IFRI : دج عن كل يوم عمل فعلي .

.. 02/01 ..

المادة السادسة: خلال الفترة الاختبارية يمكن لأحد الطرفين فسخ علاقة العمل دون إشعار ولا تعويض.

المادة السابعة: غير أن الإشعار لا يتعدى خمسة عشرة (15) يوما يمكن أن يطلب من السيد

إذا أراد فسخ علاقة العمل بمبادرته.

المادة الثامنة: قبل مباشرة العمل يجب على السيد :..... أن يقدم النسخ المصادق عليها من مراجع وشهادات محصل عليها التي تمكنه(ها) من المنصب الذي يشغله.

المادة التاسعة: يتعهد السيد :..... أن يظل مرهونا(ة) بنتيجة الفحص الطبي الذي يجريه عليه(ها) طبيب الشركة .

المادة العاشرة: السيد :..... يستفيد من يومين ونصف عطلة مأجورة عن كل شهر عمل فعلي , دون أن تتعدى المدة المطلوبة ثلاثون (30) يوما في السنة .

المادة الحادية عشر: يمكن لشركة الإسمنت بسعيدة أن تستدرج لإفادة السيد :..... من تربص للتكوين والإتقان أو التخصص وفي هذه الحالة تستفيد من عقد ملحق.

المادة الثانية عشر: السيد :..... يتعهد بالحفاظ على السر المطلق تجاه كل الأفعال والمعلومات أو الوثائق المتعلقة بنشاطه المهني.

المادة الثالثة عشر: السيد :..... ملزم(ة) باحترام توقيت العمل الجاري به في الشركة واحترام القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية للعمل.

المادة الرابعة عشر: السيد :..... ملزم(ة) شكليا بأن لا يمارس أي نشاط مكسب مهما كانت طبيعته خارج الشركة باستثناء ما هو مرخص جزما للنشاطات البيداغوجية .

المادة الخامسة عشر: في حالة قبول المواد السالفة الذكر يتعين على السيد :..... أن يضيف عليها العبارات المكتوبة: " قرئ و صودق عليه" مع تحديد التاريخ و التوقيع.

حرر بالحساسة في:.....

المتعاقد(ة):

مدير الموارد البشرية

.. 02/02 ..



Date : 02.03.2010

Liste des Candidats présélectionnés

[illegible][illegible]

Hassasna le :

Noms et Prénom	Sexe	Age	Résidence	Diplôme	Sp

Avis et Validation de Mr. Le P. D. G.

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته :

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة مشاريع تحت عنوان " دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العمال " و بغرض استكمال هذه المذكرة تم انجاز هذا الاستبيان و ذلك لمعرفة اثر تكوين الموارد البشرية على أدائها في مؤسستكم.

و لهذا نرجو منكم أن تجيبوا بكل صدق و موضوعية علما أن هذه البيانات ستحاط بالسرية و لن يسم الإدلاء بها و ستستخدم فقط في إطار البحث العلمي

كما نتقدم لكم بالشكر الجزيل على مساهمتكم الجادة على الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان المقدم ، و رأيكم مهم لإتمام هذا العمل.

ملاحظة: هذا الاستبيان موجه لجميع العمال.

المعلومات الشخصية :

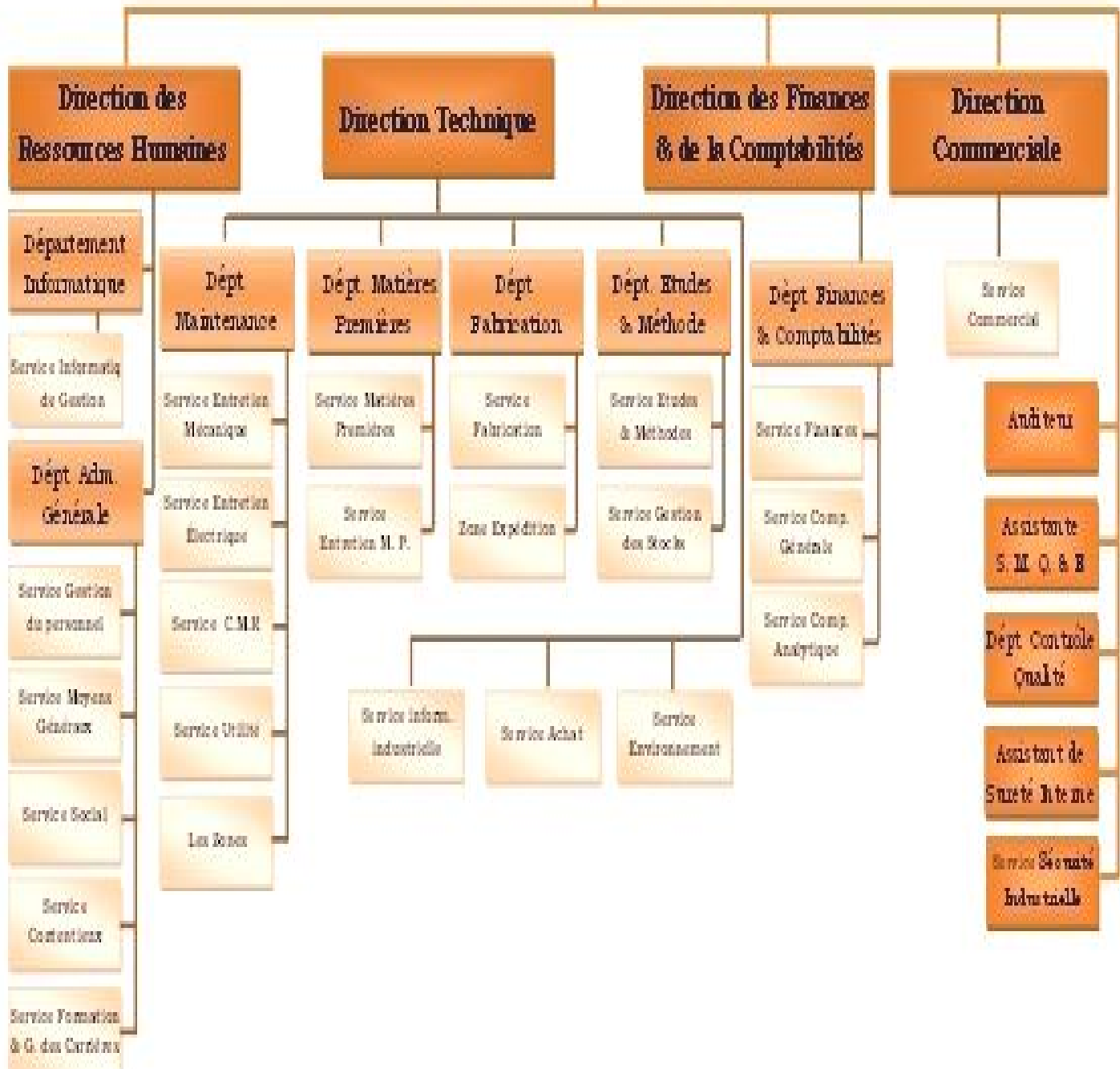
- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن: اقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3-سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 4-الدرجة الوظيفية: عون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐
- إطار ☐ مؤقتون ☐
- 5-المؤهل العلمي: اقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐
- تكوين مهني ☐ جامعي ☐

غير موافق	غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
-----------	-----------	-------	-------	-------	-------

إطلاقا	موافق	محايد	موافق	بشدة	الفقرة
					المحور الأول
					1- توجد في المؤسسة سياسة واضحة للتكوين
					2- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة
					3- تراعي المؤسسة كل احتياجات العامل عند برمجة التكوين
					4- يتم اختيار المتكولين على أساس احتياجات تحدد مصلحة التكوين
					5- يتم اختيار المتكولين وفق المعايير المعلنة
					6- تسمح وظيفة التكوين باكتساب معارف نظرية و تطبيقية
					7- وظيفة التكوين تزود العامل بالمعلومات الناقصة
					8- تعتبر وظيفة التكوين أحسن سبيل لتحضير عامل مؤهل
					9- تعتبر وظيفة التكوين شرط أساسي لنجاح المؤسسة
					10- هناك تجاوب بين وظيفة التكوين و أهداف المؤسسة
					11- بعد المشاركة في البرامج التكوينية تشعر بأنك قادر على أداء خدمات ذات نوعية عالية

					12- التكوين يعمل على التقليل من روتين العمل اليومي
					13- يهدف التكوين إلى تحسين مستوى أداء العمال و الرفع من قدراتهم
					14- التكوين أدى إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل
					المحور الثاني
					1 – تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة بالنسبة لكم
					2- يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحصل عليها
					3- يعتمد تقييم الأداء على معايير محددة معروفة بالنسبة للعامل
					4- تقييم الأداء يشعر العامل بالراحة
					5- تقييم الأداء يحفز العامل على بذل جهود أكثر
					6 – يتم اطلاع العمال على نتائج التقييم
					7- الهدف من استخدام تقييم الاداء هو الإنصاف بين العمال
					8- تساهم عملية تقييم الأداء في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العمال

Direction Générale



الفهرس

شكر و عرفان

إهداء

الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة..... ١- د

الفصل الأول: أسس تكوين الموارد البشرية

مقدمة..... 02

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية..... 03

المطلب الأول: مفاهيم و تطور إدارة الموارد البشرية..... 03

المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية و المساعدة لإدارة الموارد البشرية..... 06

المطلب الثالث: أهداف و دور إدارة الموارد البشرية..... 07

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول عملية التكوين..... 11

المطلب الأول: مفهوم و مبادئ عملية التكوين..... 11

المطلب الثاني: أهداف و أهمية عملية التكوين..... 13

المطلب الثالث: أنواع و طرق التكوين..... 16

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين..... 23

المطلب الأول: تخطيط و تحديد الاحتياجات التكوينية..... 23

المطلب الثاني: مرحلة تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني..... 28

المطلب الثالث: مرحلة متابعة و تقييم البرامج التكوينية..... 29

خاتمة..... 32

الفصل الثاني: أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

34	مقدمة
35	المبحث الأول: ماهية الأداء
35	المطلب الأول: مفهوم الأداء
37	المطلب الثاني: معايير الأداء
39	المطلب الثالث: العوائق البيئية للأداء
41	المبحث الثاني: تقييم الأداء
41	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
43	المطلب الثاني: فوائد ومعايير تقييم الأداء
45	المطلب الثالث: إعداد خطة تقييم الأداء
49	المبحث الثالث: طرق وأساليب تقييم الأداء وأهم استخداماته
49	المطلب الأول : استخدامات تقييم الأداء وكيفية إخبار المرؤوسين بنتائجه
51	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
52	المطلب الثالث :مسؤولية تقييم الأداء ومشاكله
56	خاتمة

الفصل الثالث: اثر عملية تكوين الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية

58	مقدمة
59	المبحث الأول: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية قياس و تقييم الأداء
61	المطلب الثاني: كيفية قياس الأداء وصعوباته
63	المطلب الثالث: أسس التقييم الفعال للأداء و خصائصه
65	المبحث الثاني: خطوات و مؤشرات قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الأول: خطوات عملية قياس و تقييم الأداء و متطلبات نجاحه
68	المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة الاقتصادية
70	المطلب الثالث: المؤشرات المالية و مؤشرات البيع

73	المبحث الثالث: دور المنظمات المعاصرة في تكوين و تنمية الموارد البشرية
73	المطلب الأول: التكوين من منظور إدارة الأداء.....
74	المطلب الثاني: تخطيط و توجيه الأداء و علاقتهما بعملية التكوين.....
75	المطلب الثالث: تشخيص و تطوير الأداء و علاقتهما بالتكوين.....
78	خاتمة.....

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة

80	مقدمة.....
81	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت بسعيدة.....
81	المطلب الأول : نبذة عن شركة الاسمنت
82	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي و الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت.....
83	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة.....
84	المبحث الثاني: واقع وظيفة التكوين في مؤسسة الاسمنت.....
84	المطلب الأول: مديرية الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت.....
85	المطلب الثاني: إستراتيجية الشركة في تسيير الموارد البشرية.....
88	المطلب الثالث:التوظيف و التكوين في المؤسسة.....
91	المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية.....
91	المطلب الأول:منهجية الدراسة.....
92	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.....
99	المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....
108	خاتمة.....
110	خاتمة عامة.....

قائمة المراجع

الملاحق