

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 «محمد بن أحمد»



كلية العلوم الاجتماعية
قسم: علم النفس
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر 02

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمؤسسة:
Fertial-Arzew-Filiale Sonatrach

لجنة المناقشة:

مشرفا	أ.د براج محمد
رئيسيا	أ.د بولجراف بختاوي
مناقشا	أ.د مكي أحمد

سلاك زهرة

السنة الجامعية:
2018-2017

إهداء



أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمة وفضله العظيم الأحد الصمد،
له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه
لسيد هذه الأمة القائل :

« طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد ﷺ.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك عز وجل قوله فيهما:
« واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »،

أمي التي سعت تكليلا فيه وأبي الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد.

كما أهدي هذا العمل إلى زوجي العزيز محمد وإخوتي مختار ، ابتسام، و ملك . تفاحة
،زينب، إسامة و رمزي.

و صديقتي الهام ، سمية و فايزة.

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّني في الله أهدي هذا العمل.

كلمة شكر و تقدير

أحمد الله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع، ونتقدم بالشكر الجزيل
إلى كل من ساهم ولو بالقدر القليل في إثراء مذكرتي، وكما نتقدم بأجمل عبارات
الشكر للأستاذ المشرف "برايح حمد" الذي ساعدني كثيرا كما لا ننسى عمال مؤسسة
فرتيال أرزيو وعلى رأسهم المؤطر "خلالي حمد"
وإلى كل من قام بتدعيمي ومساعدتي وتشجيعي على المواصلة في المشوار
الدراسي وعلى رأسهم أبي العزيز أطال الله في عمره.
إليكم جميعا أقول بارك الله فيكم وجزاكم عن كل خير.





قائمة المحتويات

أ.....	الإهداء
ب.....	الشكر
ج.....	ملخص الدراسة
د.....	قائمة المحتويات
مدخل الدراسة	
1.....	المقدمة
1.....	الإشكالية
2.....	الفرضية
2.....	أسباب اختياري للموضوع
4.....	أهمية و أهداف البحث
5.....	الفصل الأول: دور التكوين
5.....	تمهيد
6.....	مفهوم التكوين
7.....	مصطلحات التكوين
9.....	مبادئ التكوين
10.....	أهداف التكوين
13.....	أساليب التكوين
17.....	أنواع التكوين
21.....	خطوات التكوين
23.....	تحديد احتياجات التكوين
26.....	أهمية التكوين
31.....	تصميم برنامج التكوين
32.....	اختيار طرق و تقنيات التكوين
33.....	معايير اختيار المتكويين
34.....	معايير اختيار المكونين
35.....	متابعة برنامج التكوين
36.....	تكلفة التكوين
37.....	تقييم التكوين
39.....	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية	
40.....	تمهيد
41.....	الجزء الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
42.....	نشأة إدارة الموارد البشرية
43.....	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
.....	الجزء الثاني: دور و أهمية إدارة الموارد البشرية
46.....	دور إدارة الموارد البشرية
47.....	أهمية إدارة الموارد البشرية
الجزء الثالث: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية	
49.....	وظائف إدارة الموارد البشرية
51.....	أهداف إدارة الموارد البشرية

57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية		
58	تمهيد
59	التكوين بالنسبة للفرد و المؤسسة
59	بالنسبة للفرد
69	بالنسبة للمؤسسة
73	تقييم التكوين
77	أهداف عملية التقييم
79	مراحل التقييم
84	أهمية التقييم و الصعوبات التي تواجهه
86	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.		
87	تمهيد
87	الدراسة للاستطلاعية
87	أهداف الدراسة
87	المجال الجغرافي للدراسة
87	لمحة تاريخية للمؤسسة
88	أدوات القياس
89	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
92	الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات
100	الدراسة الأساسية
101	طريقة اختيار العينة الأساسية و خصائصها
101	منهج الدراسة
101	خصائص عينة الدراسة
102	أدوات الدراسة
104	الأساليب الإحصائية المستعملة
الفصل الخامس: عرض النتائج و مناقشتها		
105	عرض الفرضية العامة
106	عرض الفرضية الأولى
107	عرض الفرضية الثانية
108	عرض الفرضية الثالثة
109	مناقشة الفرضية العامة
110	مناقشة الفرضية الأولى
111	مناقشة الفرضية الثانية
112	مناقشة الفرضية الثالثة
113	خاتمة الدراسة
114	الاقتراحات
115	أفاق الدراسة
المراجع		
الملاحق		

تمهيد:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية ، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة .

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الميسرة نحو نجاحها وازدهارها. وسنتطرق لذلك من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث الأول ماهية التكوين وفي المبحث الثاني إجراءات وأساليب وأنواع التكوين وفي المبحث الثالث برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

المبحث الأول: ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري. ومن أهم التعاريف نجد:

يعرف محمد عبد الوهاب التكوين على أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف الى احداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. (محمد الصيرفي، 1997، ص 161)

يقصد بالتكوين عند بوفلجة غياث أنه تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة. (بوفلجة غياث، 1984، ص 19)

يعتبر أحمد طوطار التكوين من أهم المحاور الذي يهتم بها ميدان تسيير الموارد البشرية باعتباره عنصرا هاما في العملية الانتاجية (أحمد طوطار، 1993، ص 82)¹

كما يرى لوفر "LAUFER" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني (عمر سالم، 1989، ص 8)

يعرفه محمد مسلم بأنه عملية اعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير و اشراف ,حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لابراراز قدراته,وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة.(محمد مسلم ,2007,ص 90)

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية ، وذلك للاعتبارات التالية:

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متبعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ
- أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
- أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

تحديد المصطلحات:

1- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك ،حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد ، ويبدأ الأعداد حيث ينتهي التعليم ، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.

2- **إعادة التكوين:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

3- **التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4- **التعليم:** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

5- **التدريب:** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديداً أو قديماً. و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط(محمد جمال برعي, ص 310-312)

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ² يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

1. من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

2. ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

- استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.
- تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.
- واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية ، ورفع مستوى المكونين.
- يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في مايلي:
- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.
- متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.
- ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.

- ضرورة الممارسة العملية للمتكون ، لكي يكتسب المهارة والمعرفة ، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم ، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.
- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.(عبد الغفار الحنفي,1961,ص260-262)

المطلب الثالث: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس (كمال طاطاي,ص34)

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها³ (Jaques soyer.1996.p202)

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

الفرع الأول: الأهداف الإدارية

أولاً: تخفيف العبئ على المشرفين

لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

ثانيا: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد 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، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

الفرع الثاني: الأهداف الفنية

أولاً: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى يساعد على تقليل الأخطاء.

ثانياً: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات .

ثالثاً: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

رابعاً: المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

أولاً: زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية .

ثانياً: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثا: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق

تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رابعا: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى

ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

و من أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي (عادل حسن – 1971، ص 189-190).

تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

• إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق .

• الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.

• فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا

على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

و من نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعادلتها، الأمر الذي يدفعه راضيا

إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها

وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

المطلب الأول: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

• **إعداد المكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد

• **إعداد وهيئة المتكون:** يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة ، وكذا

تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

• **استعراض أسلوب أدائه:** وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي

● **إعطاء فرصة للممارسة:** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين ، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.

● **المتابعة:** حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، و حتى يكون التكوين فعال و يفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات .

المطلب الثاني : أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد . (كمال طاطي : ص 56-58)

الفرع الأول: التكوين العملي (COACHING)

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا ، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

الفرع الثاني: تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING)

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها .ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

الفرع الثالث: دراسة الحالات (COSESTUDIES)

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع ،حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن

الإستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

الفرع الرابع: البريد الوارد (INBASKET)

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطائه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية ، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

الفرع الخامس: الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT)

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة ، وكذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

الفرع السادس: المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات ، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو إتخاذ قرارات بنشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى ، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

الفرع السابع: المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

الفرع الثامن: تكوين الحساسية (SENSITIVITY TRAINING)

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

الفرع التاسع: نمذجة السلوك (BEHAVIOR MODELING)

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

الفرع العاشر: العصف الذهني (BRAINSTORMING)

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن مجموعة الأداء كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

الفرع الحادي عشر: المكونون: (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني. فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية ، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحققة البحث أو الدراسة.
2. القدرة على الاستماع للدارسين.
3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
4. القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار. (كمال

طاطاي، ص 72)

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها ، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط و التغيرات المرتقبة في التكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه ، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل(أحمد ماهر , 1995 ، ص319-368)

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان ، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف

أولاً: توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه

وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة ، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها

- الترحيب بالقادمين الجدد.
- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

ثانيا : التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل ، وليس في مكان آخر ،حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين ،حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها. كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا و مكونا و ماهرا هو الآخر.

ثالثا: التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق. يحتاج مسؤو لوا هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعا: التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف مثلا،

أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إلتحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامسا: التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة ، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الإستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للإستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

الفرع الثاني: حسب نوع الوظيفة (العيشي بلعيد، 2002 ، ص 28).

أولا: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة ، الصيانة ، التشغيل ،... إلخ ، ومثل التلمذة الصناعية "APTENTICE SHIO" ، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن ، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ماتتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ثانيا: التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ،وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها ،والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثالثا: التكوين الإداري

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم ورقابة إتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والإتصال.

الفرع الثالث: حسب المكان

أولاً: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدرّبين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرّبين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

1. **مؤسسات التكوين الخاصة:** على أي مؤسسة تسعى للتكفي الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

2. **برامج الحكومة:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

المبحث الثالث: خطوات التكوين

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، ومن ثم تعيينهم حالياً، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيادة بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الانتاج.

المطلب الأول: الحاجة للتكوين

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الانتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى أن نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية {وهي الكفاية الانتاجية}.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة ممن أجل غابة معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

ولقد أشار الكاتب "MICHAEL AND THAYES" إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع

،حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون
والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.
و لهذا فإن الإحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط و تنسيق أي عمل تكويني (كمال طاطاي
، ص 47،48)

الفرع الثالث : المنهج القياسي لتحديد الإحتياجات

المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في
علاجها وتلك التي يكون فيها التكوين غير مجدي ،وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة
مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود التكوينية والمعيار الذي على أساسه يمكن أن نجيب
عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين (د.عبد الرحمان توفيق، ص118)

من سيدرب؟

على ماذا يتدرب؟

وأين يتدرب؟

ومع من يتدرب؟

ومتى يتدرب؟

الفرع الرابع : طرق تحديد الإحتياجات التكوينية

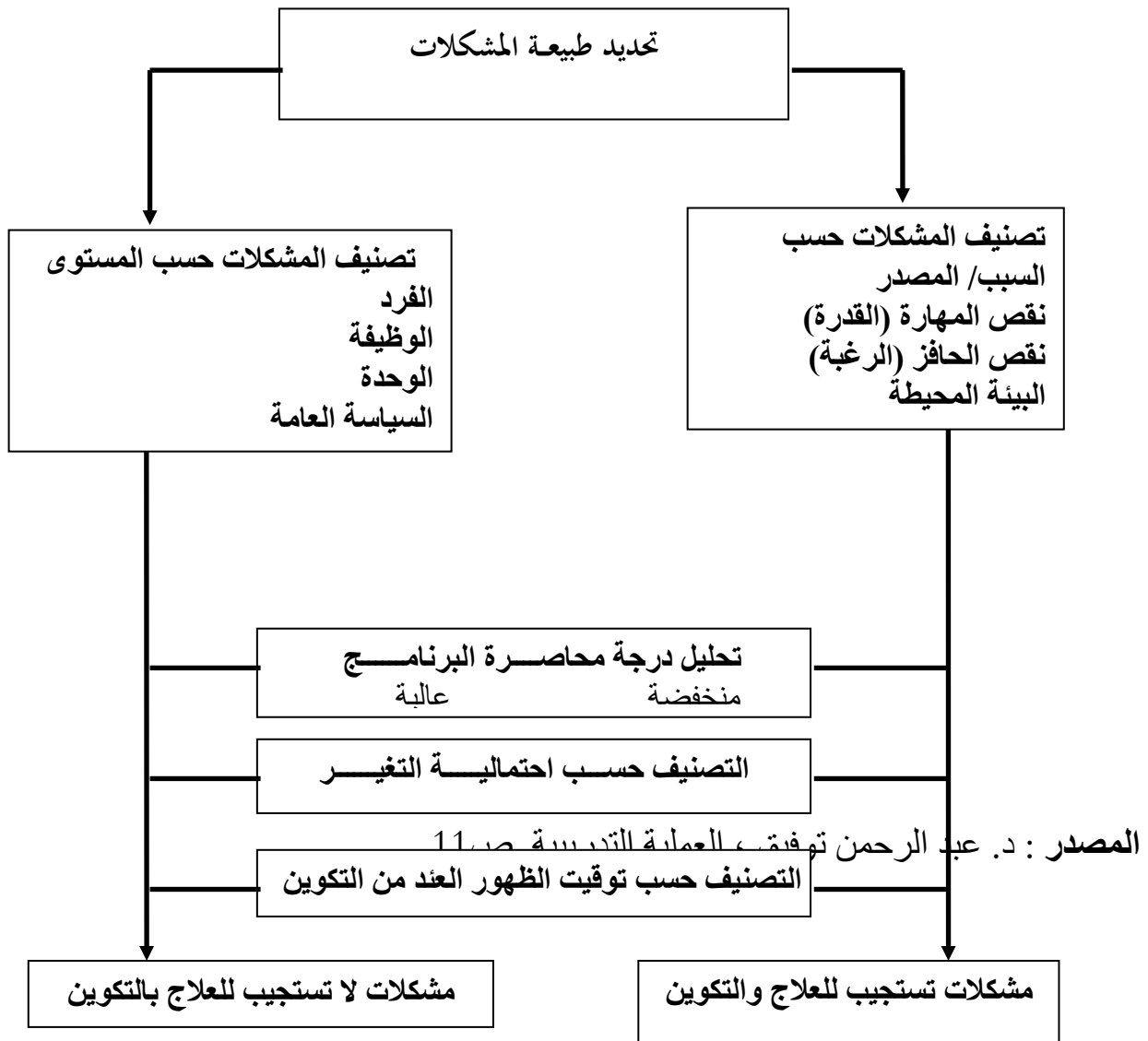
إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين ،وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد
الإحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي:

أولا: تحليل التنظيم

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل : أهداف المؤسسة أو وظائفها
واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية ، وذلك لتحديد

المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين و نوع التكوين الذي يلزمها، و فيما يلي أهم النقاط
التي يتكون منها التحليل:

الشكل (1-1) : يمثل العلاج بالتدريب



1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة: تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم، وتستعمل في قياس نتائجهم، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهداف الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.

2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل، عددها أهدافها، اختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.

3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، وكذلك مدى إلتزام الأفراد العاملين بها.

4. دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة: وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس، العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

5. تحليل وتعديل معدلات الكفاءة: يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الانتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة توزيع السلعة، والمرفوض أو المعاد من الانتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه

المؤشرات تحليلا دقيقا ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة موطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتي قد يكون التكوين واحدا منها.

6. تحليل المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في تحديد الإحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.

7. دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها: يراد في هذه الخطوة

التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجراءها، و يظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا و الأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير

يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، و التي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الإحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.(عبد الرحمن توفيق ص 20)

ثانيا: تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة و واجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات

المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف، وتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها

1.مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة: من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل

الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على إسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة، وتعتمد المعلومات المجمع هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

2.الأداء الفعلي للوظيفة: يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها

والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها، ونوع التكوين الملائم بها.

3.المشاهدة: هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، ويسجل ملاحظاته

بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تفانيه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، ودرجة استمراره فيها ، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

4.المقابلة: يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر ، وخبير خارجي ولكن من الأحسن

أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، ويثير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها ، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف ، فإن حصيلة المقابلة تتخلص في معلومات وافية تلقي الضوء على الإحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.

5.الإستقصاءات: يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها ، اعباؤها ، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن ايجابيات المرؤوسين عن هذه الأسئلة ، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسيه ، ومن ثم اكتشاف المواطن الضعف في آدائهم ، والتي يحتاج إلى تكوين ، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وانجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الإحتياجات التكوينية لمرؤوسيه.

6.قوائم الإحتياجات: يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، و الإحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.

7.المفكرة اليومية للعمل: يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثل : عدد الأسابيع ، الشهور ، ويمكن أن تلق هذه التسجيلات الضؤ على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا ، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة.

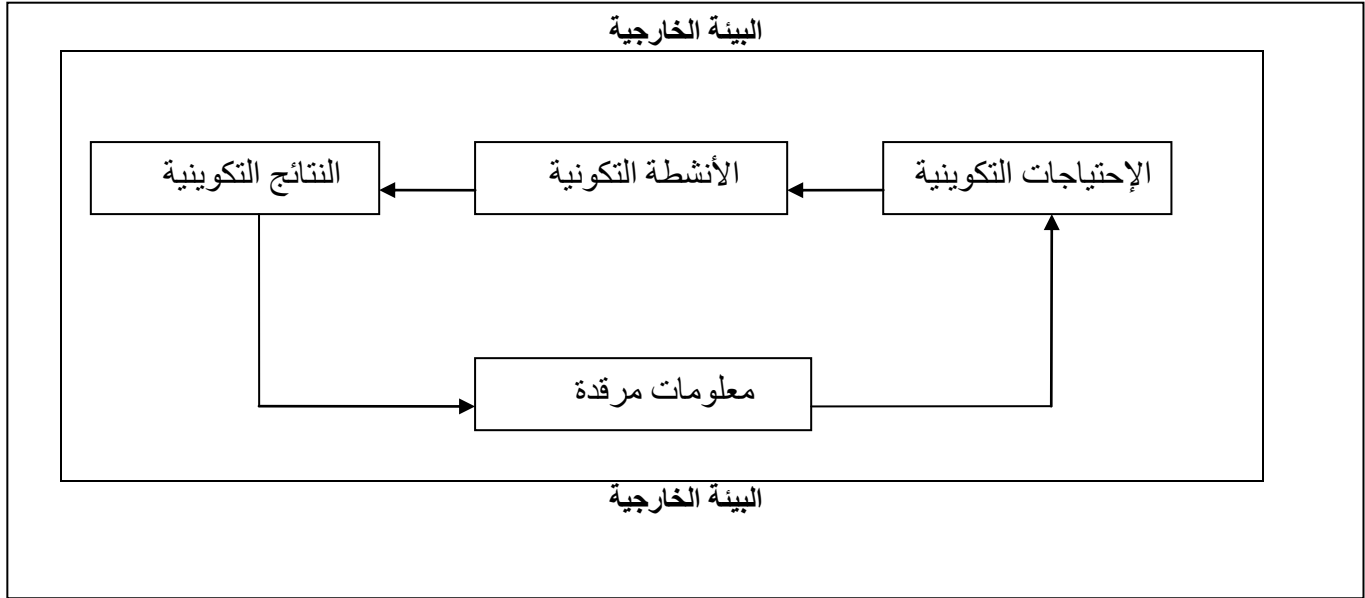
8.آراء الخبراء: تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف ، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة.

9.تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية: أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الإحتياجات التكوينية لها.

ثالثا: تحليل الفرد : يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته ، وتحديد مدى نجاحه في آدائها ، وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين آدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة ، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

- **المواصفات الوظيفية:** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.
 - **الخصائص الشخصية:** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.
 - **الجوانب السلوكية:** ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.
- وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في الإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.
- وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام (بن نوي بلقاسم، 2002، ص 47 - 48).

الشكل (2-1) : يمثل نظام التكوين



المصدر : مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد – مدخل كمي – الأردن 1998 ص 162

الإحتياجات التكوينية: وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.

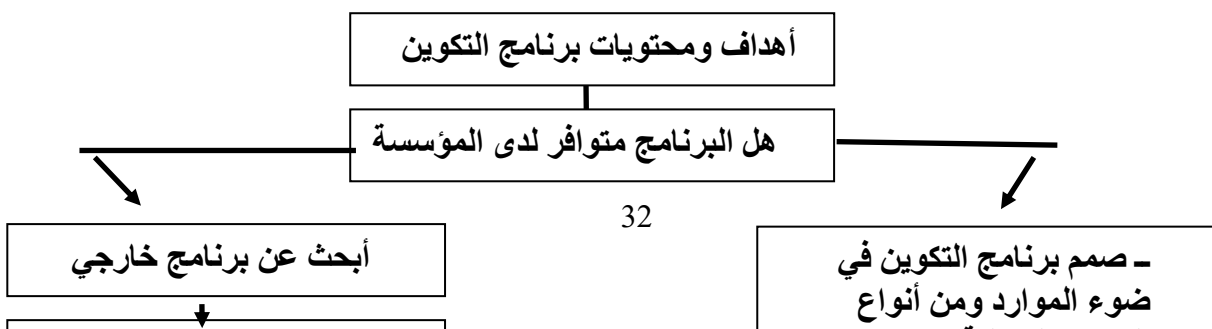
الانشطة التكوينية : وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الإحتياجات التكوينية من طرق وبرامج ومناهج تكوينية.

النتائج: والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكويين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل(مهدي حسن ترويلف – ص163)

المطلب الثاني : تصميم برنامج التكوين

الشكل (1-3) خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر: بولمساهر حدة، بن رابحة فاطمة، "أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر" مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ص 37 .

ويمكن تفسير الشكل عبر مايلي:

يلي تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين (أحمد سيد مصطفى - ص 336)

الفرع الأول: وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المكونات لكل حلقة.

ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو

الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟ (عمر وصفي عقيلي . 1995 , ص 248)

الفرع الثاني: اختيار طرق وتقنيات التكوين

لا بد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحا إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، و أكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها مايلي:

- عدد الأفراد المتكونين
- المكونات المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم
- المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين
- نوعية المتكونين
- ظروف وإمكانيات المنشأة

الفرع الثالث: معايير اختيار المتكونين

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو إختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر ، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الإتصال(أحمد سيد مصطفى - ص 270)

الفرع الرابع: معايير اختيار المتكونين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين و امدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في اطار برنامج محدد، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا ، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير

على مدى سلامة القرار الذي اتخذته بالنسبة للتكوين اعضاء التكوين ، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكويين ، ونقل

المعلومات إليهم بشكل صحيح ، ويتوقف اختيار المكون على مايلي:

- طرق واساليب التكوين المستعملة
- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين
- نوعية المتكويين

وهناك أربعة أنواع من المتكويين

أولا : المكون المحاضر:

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات ، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي

ثانيا: المكون القائد

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة.

ثالثا: المكون التطبيقي

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المتكويين يكون قادرا على تكوين مجموعات المتكويين بإستخدام طرق دراسة الحالات و المناقشات.

رابعا: المكون النفسي

ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية ،وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

- الشخصية القوية
- المرونة والصبر
- اللياقة والثقة بالنفس
- الخبرة (عمر وصفي عقيلي - ص 250)

المطلب الثالث: متابعة برنامج التكوين

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيراً سليماً في الطرق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم، وتتضمن متابعة المتكويين و المتكويين، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحياناً بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دورياً للجنة التي يعمل بها المتكويين لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية:

- بيانات أولية عن التكوين
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكويين بعد التكوين
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكويين بعد تكوينه
- وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:
 - تسيير التكوين
 - جدول القيادة
 - تكلفة التكوين

تقييم برامج التكوين (جمال محمد برعي - ص 310)

الفرع الأول : تسيير التكوين

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية

- اعلام الأفراد بخصائص التكوين
- تسيير الأفراد تحت التكوين
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين

الفرع الثاني: لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل، وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة مايلي:

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
- التكاليف الإدارية للتكوين، كرواتب المكونين أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين.... إلخ (أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة. مصر 1999 - ص 493)

الفرع الثالث: تكلفة التكوين

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية
 - عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج
 - أماكن التكوين
 - عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني
- النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في: (أحمد عامر راشد، 1981، ص 200)

1. وسائل التعليم: تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكولين كمادة لمطالعتهم ومراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.

2. الوثائق التثقيفية: وهي غالبا ما تكون بتصرف المكون ولإستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقينه لمكونيه وبالطريقة التي يصيغها هو، وتتمثل هذه الوسائل فيمايلي: الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة... إلخ

الفرع الرابع: تقييم برامج التكوين ويتمثل فيمايلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قبل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا
- متابعة العمل الذي قام به المكون ، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف (أحمدصقر عاشور,ص493)

يمكن تلخيص خطوات التكوين في الشكل التالي:

الشكل (4-1) خطوات التكوين



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص38

خلاصة الفصل:

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية. فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر أن علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

تمهيد :

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري. و بزيادة المعرفة و التطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لازما على الإدارة الاستجابة لحاجات و متطلبات الأفراد العاملين لدمجهم و تكييفهم في العمل و ليأخذوا دورهم في إدارة و توجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال و المؤثر في العمل و الإنتاجية. و عند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى ، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة و من خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف ، التطور التاريخي ، النشأة ، الوظائف و الأهداف ، ثم بيان أهميتها و دورها .

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين ، و قد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية ، و لكن بعد الثورة الصناعية و حدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين و المؤلفين ، و في ما يلي البعض من هذه التعاريف :

عرف وليام سيكولا " W_SIKULA " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة ، الاختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية ، التعويض و المرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين(صلاح الدين عبد الباقي- 2001 ص16) .

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و العمل على توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة ، و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة(مصطفى نجيب شاوش- 1996.ص27)

و تعرف أيضا : إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة(أحمد منصور- 1997.ص10)

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و العملية و الاستمرارية فيه، و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. و

يدخل في كل هذا كل من توفير المزايا و الحوافز المادية و الأدبية و المعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

كما تعرف مارتين.ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم . و هي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين .

فيما يرى " بيقروس BIGROS" و " ميرس MYRES " بأن إدارة الأفراد هي عبارة

عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم ، و الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية (صلاح

الدين عبد الباقي -2001 ص 17)

و كمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب(المواصفات العلمية ...)
- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي و العملي).
- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).
- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

يعتبر علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة إذا ما قورن مع بقية العلوم البشرية الأخرى، فقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان مع بداية القرن التاسع عشر من خلال ظهور إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية و

صمود المؤسسات أمام العراقيل، و كانت الدراسات بريادة "فريديريك تايلور" في 1911 و بعده "فايول" .

لقد أضحي من الضرورة الملحة على الدول المساهمة في وضع برنامج ينظم العلاقة الموجودة بين المؤسسة و العمال و ذلك بإصدار قوانين واضحة في هذا المجال، ضف إلى ذلك فقد عمد أخصائيو علم الاجتماع الصناعي إلى القيام بتجارب و أبحاث لدراسة الجانب النفسي للعامل كان لابد من إنشاء إدارة تسهر على تسيير شؤون العاملين و الهدف منها تحقيق الاندماج بين الأفراد و الإدارة .

و يرجع الفضل إلى ميلاد و تواجد إدارة متخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من السلاح ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع و تقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية . و في عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير أن ظهور

النزاعات و الاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و "فايول"، و قد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا إلى توفير المعلومات و كشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال و الرفع من روحهم المعنوية خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل، إضافة إلى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات و العراقيل الحاصلة: ارتفاع نسبة الغيابات و سرعة تغيير المناصب⁴(werther.J.r,1990,p57)

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد ظهر الاحتياج إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية، و ذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال و العاملين في التعاقد، و ظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية و ظهور الآلات في مجتمعات العمل، و سنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية(أحمد ماهر – 1999 ص 35-36)

الفرع الأول : الثورة الصناعية

أهم ما كان يميز هذه الفترة ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا على العمال ، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل مثلا (ساعات عمل طويلة...)، إضافة إلى ذلك ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا إلى العاملين، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تحسين ظروفهم.

الفرع الثاني: ظهور الحركات العمالية

نظرا للمساوى التي ظهرت في المرحلة الأولى، كان على العمال مواجهة أصحاب الأعمال، و تجلى ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات و نقابات عمالية تطالب بحقوقهم.

الفرع الثالث: الإدارة العلمية

حاول "فريدريك تايلور fredrick_taylor" أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال و ذلك من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة و الوقت و الاختيار المناسب للعاملين، و تدريبهم ، و إعطائهم أجورا حافزة .

الفرع الرابع: ظهور علم النفس الصناعي

تلا هذه المرحلة اهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد، و الإصابات ، و أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به، و لقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية.

الفرع الخامس: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل و أيضا بالاهتمام بالعاملين، و النمط الإشرافي عليهم، و الخدمات المقدمة إليهم.

الفرع السادس: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

و كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، و علم النفس الصناعي، و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة.(الخدمة المدنية)، و كان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الأجور.

الفرع السابع: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب ، الأجور، خدمات العاملين....

الفرع الثامن: ظهور حركة العلوم السلوكية

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن العشرين و التي كان تأثيرها على تطوير ممارسات الأفراد لمواكبة التطور في العلوم السلوكية و من أمثلتها تخطيط المسار الوظيفي، إثراء الوظائف، و مراكز التقييم الإدارية.

الفرع التاسع: تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات

قامت الكثير من الدول مع نهاية القرن العشرين بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال و العاملين. و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها : الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات و صحة العاملين .

المبحث الثاني: دور و أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها و بصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة و بالتخصصات و المؤهلات المتنوعة، و لذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية(سهيلة محمد عباس، علي حسين علي- 2000 ص24)

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم. و يشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الاستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا : ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم و لا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين

يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولاً لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات (أحمد سيد مصطفى- 2000 ص 21).

و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية (المدير و مساعده) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامة تصميم و تنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم و هذه الاستراتيجيات و يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي نذكر منها:

- البعد الاستراتيجي للمورد البشري .
- البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.
- الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.
- استثمار في رأس المال البشري.
- توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهاد و الابتكار (أحمد سيد مصطفى- 2000 ص 25)

و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية⁵.

أولاً: تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب

المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانياً: تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخرات.

ثالثاً: تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة.

رابعاً: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات ...

خامساً: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.(سهيلة محمدعباس,علي حسين علي,ص24)

المبحث الثالث: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الأنشطة و الوظائف التي تؤديها إدارة الأفراد متداخلة و مترابطة مع بعضها البعض، بحيث ينظر إليها بأنها وحدة واحدة متكاملة و هذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق فيما بينها لغرض بلوغ الأهداف المحددة، و يتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق هدفاً بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورية لأجل التمكن من أداء وظائف أخرى (صالح عودة سعيد. 1994 ص 46)

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الأفراد بممارسة عدد كبير من الوظائف تتجلى فيما يلي:

تخطيط الوظائف، توظيف الأفراد، توجيه الأفراد، تنظيم الأفراد، التنسيق مع الوظائف الأخرى، الرقابة على الأفراد، تقييم كفاءة الأفراد، متابعة الأفراد، تحسين أداء الأفراد، مراجعة وظائف الأفراد (فريد النجار. 1998-1999 ص62)

كما يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الأولى:

و تهدف إلى تحقيق و زيادة المقدره على الأداء، و تشمل الوظائف التالية:

1. الاستقطاب والاختيار: و يتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات

التي تحتاجها الوظيفة و العمل ، و ذلك ليجرى تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه ، فمن المعروف أن تحقيق الفرد النجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكانياته في أدائه لعمله، مما يدخل السعادة إلى نفسه و يرفع من روحه المعنوية.

2. التدريب: و من خلاله يمكن تنمية و تحسين القدرات و المهارات و الخبرات المتوافرة

لدى العاملين ، مما يزيد من انتاجيتهم في العمل .

3. تخطيط و تنفيذ برامج جيدة للأمن الصناعي و تهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان

العمل كالإضاءة الجيدة، و التهوية، الحرارة المناسبة ... الخ، مما يساعد العاملين على

الأداء، و رفع انتاجاتهم، و المحافظة على سلامتهم ن أخطار الأعمال التي يؤديونها داخل

أماكن العمل. (عمر وصفي عقيلي. 1991 ص 5 . 6 . 7)

المجموعة الثانية:

تهدف إلى تحقيق و زيادة الرغبة في العمل، و إدخال السعادة إلى نفوس العاملين، و

رفع روحهم المعنوية، و تشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية:

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

• المعاملة الحسنة للعاملين من خلال تنفيذ برنامج يخدم هذا الغرض و يساعدهم في حل

مشاكلهم المتعلقة بالعمل و الخاصة أيضا و توفير معاملة إنسانية لهم، و تجنب

الاستخدام اللإنساني لجهودهم، و توفير حرية التفكير و الرأي لهم، و المحافظة عليهم، و إقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم.

- تقدير جهود العاملين المبذولة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل، و ذلك باستخدام قياس الكفاءة.

المجموعة الثالثة:

و تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى و الثانية في تحقيق أهدافها و تشمل على الوظائف التالية:

- تخطيط القوى العاملة و تصميم و تحليل الأعمال ، حيث من خلالها يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب و البعيد.و تحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفة المحددة.
- تقويم الوظائف، و بموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب و العادل لها.
- بحوث الأفراد و تهدف إلى القيام بدراسات سلوكية و غيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها و أداء عملها.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين و يتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية أهمها⁶:

- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم و التطوير المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- تهيئة مناخ مشجع لتكوين و إدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية و الخارجية .

- مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في استمرارها(الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة، و الموردون).
- التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام و التقييم و التحفيز المناسب .
- إدارة قوة عمل متنوعة(السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية و الجماعية و ما تفرزه من اختلاف في توقعات و تطلعات العاملين و في الحاجات المطلوب إشباعها .
- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص و الشفافية.
- كفاءة و تحسين الصحة العقلية و الجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل وهي:

- تكوين قوة عمل متجانسة
 - تكوين قوة عمل منتجة، فعالة و كفوءة.
 - تكوين قوة عمل مستقرة ، منتظمة.
 - تنمية قدرات و إمكانيات الموارد البشرية.
- تحقيق الإلتناء و الولاء من الموارد البشرية للمؤسسة. - (أحمد سيد مصطفى -2000ص

(48,49)

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، و قد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المؤسسة من ناحية أخرى. و سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات :

الفرع الأول: زيادة الإعتمادات على التكنولوجيات الحديثة

لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على الإدارة، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجية الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل

التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء على بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتلائم و تتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية . (صلاح الدين عبد الباقي- 2001-ص 103)

الفرع الثاني: التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية، و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص (و هو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال، كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانة و إجازات الحمل، الولادة، و الرضاعة. و على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.

الفرع الثالث: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية (صلاح الدين عبد الباقي- 2001-ص 104)

الفرع الرابع: تغير القيم و الاتجاهات

تلعب القيم و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. و لو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل و قد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء و الانتاجية و من أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغير و التجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير و حل المشكلات، و نقشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف و قوة تأثير العلاقات الانسانية و الصلات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قادرة على الإستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت .

الفرع الخامس: العائد و التعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى و عدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، و ضعف مستوى الأجور و عدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

و عدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، و أيضا عدم فعالية الحوافز السلبية و هذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين و تحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

الفرع السادس: زيادة حجم القوى العاملة

كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهاراتهم و هذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين:

الأولى: ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.

الثانية: لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة و المهارة و الإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين و مهاراتهم و قدراتهم الإدارية.

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، و ذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية المتجددة.

الفرع السابع: التشريعات و اللوائح الحكومية

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار و التعيين، الأجور و المرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب و الحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين و أخيرا التقاعد و الاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته و تعقيده و ذلك يتطلب المزيد من التخصيص لذوي القدرات و المهارات، و بهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم، المهارة،

- التدريب، و لذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.
- و هناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا منها :
- تزايد نمو و إعداد الموظفين المتخصصين.
 - عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم و رقابة الأداء بفعالية.
 - تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية و الربحية .
 - زيادة حجم المنشآت و تعقد علاقات العمل.
 - تزايد عدد الوظائف الذهنية مع التناقص في الأعمال اليدوية.
 - الحاجة المتزايدة إلى تنمية و تطوير قدرات العاملين، و يتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية و استمرارية.

خاتمة الفصل:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهدافها (المؤسسة) بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف و العلوم الحديثة نسبياً. عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس و المبادئ و الأهداف، حيث قديماً كان يعتبر الفرد كباقي الآلات و المعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تنميتها و مع مرور الوقت و بروز التطورات و التغيرات الاقتصادية و الفكرية التسييرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله و استثمار الأموال الباهضة في سبيل تنمية أدائه و كفاءته الإنتاجية.

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم خاصية التفاضل بين المؤسسات فتنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مستخدميها أكثر من قيمة تجهيزاتها، فكلية برنامج اليوم كلفة آلات، وإسهامات التجهيزات لا تبلغ إلا مردود دية ضئيلة أن لم تكن موضوعة ومضمونة ومكيفة ومصانة بقيادة وعمال على مستوى عال من الكفاءة، وأن يواكبوا كل تطور علمي، الآن كل تأخر قد يكون سببا في تأخر المؤسسة عن مثيلاتها، وبالتالي تفقد جزء مهم من حصتها في السوق فالتكوين كمتغيرة استراتيجية اكتسى أهمية خاصة لما ينتجه من آثار إيجابية على مستوى المؤسسة والمجتمع والفرد ككل، كما يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال والتكنولوجيا والثقافة إلخ .

كما يساعد كذلك على فعالية أداء المؤسسات وخاصة التي تبنت التكوين كإستراتيجية تنافسية، فقدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية ترجع إلى فلسفتها تجاه العنصر البشري، باعتباره من أهم الأصول في المؤسسة و العمل على الاستثمار بدرجة عالية في تكوين وتنمية الموارد البشرية.

وسنوضح ذلك في ثلاث مباحث تعرضنا فيها لمكانة التكوين حيث يتعلق المبحث الأول بأثر التكوين على الفرد

والمؤسسة أما المبحث الثاني يدرس أهمية التكوين وفي الأخير تطرقنا لتقييم التكوين في المبحث الثالث.

المبحث الأول: التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة

يهدف نظام تقييم الأداء بالنسبة للعاملين إلى خدمة الإدارة ومصالح المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى خدمة الأفراد ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من أدوات الرقابة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لمراقبة مختلف أنشطتها، الاختيار والتعيين والحوافز... إلخ.

المطلب الأول: بالنسبة للفرد الفرع الأول: تقييم الأداء الفردي

أولاً: تحسين السلوك الفردي⁷

على الرغم من أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه من السهل أيضاً تقييمها، فيساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للفرد و التخطيط للتقدم المستقبلي في العمل و عند تقييمنا للسلوك الفردي سوف نتطرق إلى الطرق التي يتبعها العمل في أداء عمله وعاداته في العمل وفيما يلي أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقسيمها.

1. التخطيط: يمثل القدرة على النظر إلى الأمام لوضع برنامج عمل ناجح

2. تحديد الأولويات: مهارات العامل التي في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة

قبل الأمور الأقل أهمية؟.

⁷ - زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة.

3. التفويض: قدرة الفرد على تحديد وتوزيع العمل على المرؤوسين المؤهلين وتفويضهم بالصلاحيات المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

4. حل المشكلات: مهارة الفرد في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة وجمع المعلومات المرتبطة بها وتوليد البدائل واختيار البديل الأنسب لأنسب حل.

5. اتخاذ القرارات: الاهتمام برغبة الفرد في الحكم على الأمور، واتخاذ إجراء إزائها، وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

6. القيادة: اهتمام الفرد بتوجيه الآخرين، وكذلك رغبة الآخرين في دعم وتقبل مجهوداته القيادية.

7. الاتصالات الشفهية: مهارات العامل في التعبير الشفوي عن الأفكار بوضوح مع الآخرين ، هل يحرص العامل على صدق ووضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟.

8. الاتصالات الكتابية: قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره بدقة ووضوح الخط وتنسيقه، وسلامة قواعد اللغة، وتركيب الجمل والدقة.

9. العلاقات الشخصية: الاهتمام بفعالية الفرد في التعامل مع الآخرين، هل الفرد حساس ويتجاوب مع مشاعر الآخرين؟

10. الرقابة: قيام بقياس التقدم في العمل وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة العمل.

ثانيا: الحوافز وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجيات الأفراد ذاتهم، وهي بدورها تنقسم إلى أنواع:

➤ الحوافز الايجابية والسلبية⁸

● **الإيجابية** وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجيات أخرى غير مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة بشكل فعلي مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأفراد أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسن معدلات أدائه أو في حالة دوام انتظامه.

● **السلبية**: هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حاليا.

مثل: التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام دوامه أو في حالة

عدم تحقيق مستويات الأداء المحددة أو التهديد بالفصل عن العمل أو تنزيل الفرد إلى وظيفة أدنى... الخ.

وتدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تضبطها منظمات الأعمال، بهدف رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين فيها وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية إلى تمادي بعض الأفراد العاملين في التقصير و تأثير مستويات أداء العاملين الجيدين سلبيا عندما يشعرون باندفاعهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة .

➤ الحوافز المادية وغير المادية:

● **الحوافز المادية:** كما ذكرنا سابقا فإن الحوافز المادية تهتم بشكل أساسي في إشباع الحاجات الفيزيولوجية للإنسان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية، والبعض الآخر يسميها الحاجات الدنيا، باعتبارها أنها تقع في أدنى سلم تدرج الحاجات ولا ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان ، فهي أيضا تتركز بإشباع الحاجات المتعلقة

⁸ - د. صالح عودة ، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994 ص 312

بالمأكل ، الملابس والمسكن بالإضافة إلى الحاجات المتعلقة بالأمن والاستقرار الوظيفي، والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظروف العمل وغيرها

● **الحوافز غير المادية:** وهي حوافز تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية الحاجات العليا ضمن سلم تدرج الحاجات، فالإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إلى إشباع حاجات أخرى من الحاجات المتعلقة بالشعور والاعتزاز بالعمل وبالشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد⁹.

➤ **الحوافز الفردية الجماعية¹⁰:**

● **الفردية:** ترتبط بالأداء الفردي للفرد فهو يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة.

● **الجماعية:** من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، فمن الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي، ومن ثم عمله يعتمد على عمل الآخرين.

ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

ثالثا: الترقية

تمثل الترقية حافز للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية.

وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها:

⁹ - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق ص 323

¹⁰ - د. راوية حسن، مرجع سابق، ص 309-310

1. الترقية على أساس الكفاءة¹¹: يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم

الحالية، ضمن المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهارته، هذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية إلا أن هناك كثير من الصعوبات للتطبيق ومن أهم هذه الصعوبات: عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف فنظام تقارير الأداء يشوبه كثير من العيوب مثل التحيز، عدم الموضوعية وغيرها ... الخ.

والاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عمله لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها، وعلى ذلك فمن المفضل الاعتماد على مقاييس إضافية إلى جانب الكفاءة الحالية للحكم على كفاءته ونجاحه في الوظيفة الأعلى ذات صلاحيات والمسؤوليات الأكبر ولكن ذلك يصعب تحقيقه، فقد لا يمكن التنبؤ بقدرات الشخص في المستقبل، فالقدرات ذاتها تتوقف على مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة وموضوعية وبشكل كمي.

2. الترقية على أساس الأقدمية:

تفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية، نظرا للعيوب والمشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة، ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنشأة بصفة عامة ويرجع أسباب تفضيل المنشآت لهذا إلى النواحي التالية:

- أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة
- أن هذا قد يكون موضوعا أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلاف بين الإدارة والعاملين .

11 - د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 321

• قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقدير وأهمية حيث يفضل الشخص

الأكبر سناً للوظائف الأعلى

• إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب تنمية كفاية العاملين.

3. الكفاءة والأقدمية معا:

قد تتبع المنشأة الأساسيين معا، معظم المنشأة تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية فهي تختار للترقية ألف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة، يفضل الشخص الأطول خدمة.

تهدف الترقية إلى خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى، زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، والتكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للمنشأة¹².

رابعاً: الأجور والمرتبات: الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمرتبات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه، إذا أن الأجور تعتبر من الحوافز المادية التي يسعى العاملون للحصول عليها، وذلك ببذل قصارى جهدهم. وسوف نتعرض إلى المصطلحات والتعاريف الخاصة بالأجر.

فيقصد بالأجر أو الراتب الأساسي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله الذي يبذله في المنشأة وله وجهان¹³.

الأول: يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية من الفرد.

¹² - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 324

¹³ د. عمر وصيفي عقيلي. مرجع سابق ص 123

والثاني: يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة.

وهناك مصطلحات مرتبطة بالأجر كما يلي¹⁴.

المرتّب: هو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهريا في الغالب.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا كما للأجور والمرتبات أهمية تتمثل في:

1. تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال و الإدارة.

2. الأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، فعلى مستوى الفرد تمثل الوسيلة

لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقاءه أو لشعوره بالأمان أو الاندماج

في العلاقات الاجتماعية باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها، أو كوسيلة

يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى المؤسسة فالأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية

- الأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

3- إن الأجر أو الراتب الأساسي العادل من العوامل الهامة التي لها تأثير .

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الفردي

أولا: اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب

وقدراتهم ومهاراتهم، تحقيقا لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

¹⁴ د. أحمد ماهر . مرجع سابق . ص ص 186-187

ثانيا:تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.

ثالثا:مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.

رابعا:اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة¹⁵

خامسا:يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذا أن المقيم يجب أن يعرف الكثير من يقيمه.

سادسا:يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة¹⁶

سابعا:يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ثامنا:يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم¹⁷

تاسعا:رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.

¹⁵ - د. صالح عودة سعيد. مرجع سابق ص 324

¹⁶ - د. مصطفى نجيب شاوش . مرجع سابق ص ص 88-89

¹⁷ - د. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سابق، ص 169-170

عاشرا: وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله، ومعرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.

الحادي عشر: تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.

الثاني عشر: إشعار الموظف بالمسؤولية، أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه الوظيفي موضع تقييم من قبل الإدارة ورؤسائه، وإن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل الذي يؤديه وسوف تجده يتفانى في بذل الجهود والطاقت التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة والرؤساء المباشرين

الثالث عشر: وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر... الخ. وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أيضا أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تمييز أو تمييز فرد على آخر كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي فرد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء الفردي

بالرغم من أن عملية التقييم تعتبر من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لفهم ما يجول بداخلها من ناحية عمل العمال، مهاراتهم الدقة في العمل وغيرها من التفاصيل التي تفيد المؤسسة، فإنها لا تقتصر على ذلك فقط بل تتعدى أهمية تقييم الأداء الفردي إلى التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة ومن خلال هذا تتمكن هذه الأخيرة من جمع معلومات مهمة تستطيع الإعتماد عليها في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية والتمكن من إنجاز مجموعة من السياسات والإجراءات (المذكورة سابقا) والمتشكلة في:

● التكوين

● الحوافز

● الترقية

● الأجور والمرتبات¹⁸

● والخاصية الأكثر أهمية لتقييم الأداء الفردي هي تعيين نوع السلوك أو الأداء الذي سوف يكون

مطلوبا، ففي بداية العملية التكوينية تقوم بتحديد الحاجة للتكوين، وهذا يكون عن طريق تحديد

فجوة الأداء والتي تعطي بالمعادلة التالية:

المطلب الثاني: بالنسبة للمؤسسة

نستطيع القول بأن أثر التكوين على المؤسسة إنتاجية كانت أو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي

تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة، وتتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة

إذا كانت مؤسسة هدفها الربح أما إذا كانت هدفها غير ربحي فتسعى للوصول إلى ما بنيت لأجله واكتشاف

نقاط الضعف والقوة.

والتالي نقول أن أهم الأسباب أو العوامل التي تساعد على ذلك هي التكوين

حيث إنتاجيتها، بحيث أن التكوين يعتبر من الأساليب الفعالة التي تملكها المؤسسة لرفع إنتاجياتها، ومن أهم

الآثار التكوينية التي تساهم في رفع وزيادة الإنتاجية:

¹⁸ - ابراهيم زوييدة بلحاج فايذة، تقييم أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996. ص ص 27-34

1-صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية،ومن أجل رفع مستوى أدائهم وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

2-زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية.

3-الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

4-تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء.

5-تنمية عمل الفريق تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية. ومن أهم ما تستفيد منه المؤسسة من خلال تكوين الموظفين نجد:

● تحسين أداء الموظفين

● التخفيض من غيابات الموظفين

● التخفيض من حوادث العمل

● التكيف مع التطورات الحديثة داخليا وخارجيا

● تحسين الإنتاجية

● انخفاض في التكلفة الإنتاجية

وبالتالي ما نستخلصه في الأخير بأن العلاقة بين التكوين والإنتاجية هي علاقة طردية بحيث كلما زاد تكوين العمال على أساليب وطرق ارتفعت الإنتاجية وتحسنت،وباعتبار أن التكوين استثمار موجه لتحقيق عائد محدد،وبصفته استثمار بشري، فإن الأمل أن يكون العائد متواصلا الذي هو الزيادة الإنتاجية.

كما أن هناك ربطا بين برامج التكوين وتحسين الأداء الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية بحيث أن المؤسسة بعد قيامها بعملية تقييم أداء أفرادها يساعدها على اكتشاف نقاط الضعف والقوة،وحرصا منها على تحسين أدائهم،ورفع مستوياتهم تقوم بإخضاعهم لبرامج تكوينية.

المبحث الثاني: أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع هذه التغيرات.

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة في المجتمعات، وأصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا¹⁹.

وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي²⁰:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية
- تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين هما : قصور في المهارة وقصور في الفكر أو الرأي.
- تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب (أو المباشر) لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس.

¹⁹ - بن رابحة فطيمة ، بولسامر حدة، مرجع سابق، ص21

²⁰ - محمد ماهر عليش. إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة. مصر. 1992. ص ص 360-363

ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.

. **زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع:** الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل على زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال.

أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضائهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين.

رفع الروح المعنوية: يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعاً أكثر للمنشأة ويقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة يقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء تتمثل فيما يلي²¹:

المطلب الأول: بالنسبة للمؤسسة

- تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الربح
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة
- تحسين معنويات العاملين.

²¹ - بن نوي بلقاسم، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، 2002، ص 22.

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العاملين سواء في النواحي السلوكية أو الفنية أو الإدارية ... إلخ.

- مساعدة العاملين التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعي الإنتاج وزيادة نوعيته.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات ، كما يساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات وبالتالي تقليل حالات التوتر لديهم.
- حل مشاكل المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرارات.
- تقوية العلاقة بين المدير والعاملين والتقليل من الإشراف والرقابة

المطلب الثاني: بالنسبة للعاملين

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار ، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية
- تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العاملين على الإنجاز و اكتساب الثقة بالنفس.
- تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وجعلها مكانا جيدا للعمل والحياة معا
- تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل.
- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة.
- زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- تحقق الملاءمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعاته، والفرد والمنشأة.

المطلب الثالث: بالنسبة للمجتمع

وتظهر في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة، أي لا يمكن أن تتوفر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي، وإنما نتيجة لدور المساهمات الكبيرة للتكوين المخطط وجهود المؤسسة نحو القيادات الإدارية.

المبحث الثالث: تقييم التكوين

يعتبر تقييم وتقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وحتى يتسنى لها من عملية التقييم قياس مدى فعالية الجهود التكوينية ومدى تحقيق البرامج للأهداف المسطرة والمتمثلة في: الغايات، أهداف التكوين والأهداف البيداغوجية ومن عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق عملية التكوين، أي التحقق من فعالية النظام.

المطلب الأول: تحديد طبيعة وتكاليف التقييم

الفرع الأول: طبيعة التقييم²²

يفيد التقييم في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرامج لأهدافه والوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تكوينية جديدة بحيث يتم تجنب حدوث مثل هذه المشكلات. كما تفيد عملية التقييم في الكشف على مدى فعالية إدارات وأجهزة التكوين والقائمين على إدارتها مما قد يشجع في المستقبل على استمرار عمل هذه الأجهزة وتطوير القائمين بالعمل فيها، وقد يكون رد الفعل معاكسا في حالة فشل مثل هذه الأجهزة بصفة عامة يوجد عدد من الأساليب الشائعة لتقييم التكوين يعتمد على جمع آراء المشتركين في التكوين وكثيرا ما تكون هذه الآراء مشجعة ويتم الاستفادة منها في تطوير الجهود التكوينية.

²² - حسن باية أمين، " سياسة التكوين وأهميتها في تنمية كفاءة الموارد البشرية "، ص 44.

وهناك مدخل آخر لتقويم الجهود التكوينية وهو الحصول على البيانات عن التغيرات في سلوك المتكويين رغم أن ذلك ليس بالأمر اليسير كذلك يمكن إتباع سياسة إجراء الاختيارات للمتكويين قبل وبعد حضور البرنامج التكويني وذلك لقياس مدى التغير الذي طرأ على معلوماتهم ومعارفهم ومدى استفادة المتكويين مما تعلمه في مجال التطبيق العلمي ومنه يمكن القول بأن تقويم التكوين يقوم على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتكويين وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التكويني بمعنى أن نجاح هذا البرنامج يجب أن يقاس في ضوء التغيرات السلوكية التي تحدث في الوظيفة أو العمل وهناك معايير أخرى للتقويم يمكن الاستناد إليها:

كمعدلات الإنتاج، معدلات الحوادث، معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل وغيرها من المعايير في الحكم على مدى فعالية البرنامج من خلال إجراء المقارنة بين المقاييس قبل وبعد إجراء تكويين.

ولإجراء عملية التقويم لنتائج البرنامج التكويني يجب التأكد من سلامة موقف المؤسسة من النقاط التالية:

- 1- ضرورة وجود فلسفة تقررها الإدارة العليا وتوفير السبل لإنجاح التكوين.
- 2- من العناصر الأساسية لنجاح التكوين توافر الدافع لدى المتكويين لتنمية مهاراتهم.
- 3- ضرورة وجود وحدة متخصصة للتكوين داخل نطاق الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة.
- 4- ضرورة توافر مناخ جيد وملائم وسليم للعمل.
- 5- لضمان نتائج فعالة لبرنامج التكوين لا بد من استخدام طرق وأساليب مناسبة لظروف المؤسسة وظروف أفرادها المتكويين.

6- يجب أن ندرك أن حقيقة الاستجابة الناجحة في موقف معين تسبب حالة الرضا لدى المتكويين.

7- يجب دراسة احتياجات التكوين كعملية منظمة وعلى أن تخصص ميزانية محددة للتكوين بالمؤسسة وفقا

لأولويات الاحتياجات التكوينية

الفرع الثاني: تخمين أو تقدير ورقابة تكاليف التكوين

لكي تكون عملية التكوين مقبولة بشكل تام يتوجب أولاً الاعتراف بها كوظيفة تقدم إسهاماً إيجابياً لنجاح المؤسسة ضمن المحددات الكلفوية المفروضة عليها ولكي يتم تحقيق هذا الهدف. يجب أن تصبح فاعلية الكلفة جزءاً حيوياً.

1 - تكلفة خبراء ومستشاري التكوين.

2 - تكلفة إيجار مكان التكوين.

3 - تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التكويني.

4 - تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتكونين.

5 - تكاليف السفر الإقامة وغيرها للمتكونين والمكونين.

6 - الأجور والميزات الإضافية للمتكونين والمكونين.

7 - النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التكوين.

ويمكن حساب تكلفة التكوين للفرد الواحد على الوجه التالي:

$$\text{تكلفة تكوين الفرد} = \frac{\text{إجمالي تكلفة التكوين}}{\text{عدد المتكونين}}$$

كذلك يمكن حساب تكلفة ساعة تكوين الفرد الواحد على الوجه التالي:

$$\text{تكلفة ساعة تكوين} = \frac{\text{اجمالي تكلفة التكوين}}{\text{عدد المتكونين} \times \text{عدد ساعات التكوين}}$$

ويمكن أيضا تحليل تكلفة التكوين حسب :

- المجموعات الوظيفية المتكونة.
- الإدارات والأقسام التي تم توفير برامج تكوينية للعاملين بها.
- مكان تنفيذ البرنامج أي حسب البرامج الداخلية والخارجية.

ويكون من المفيد مقارنة تكلفة التكوين عن سنوات سابقة مع تكلفة التكوين في مؤسسات أخرى مماثلة مع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

يشمل البرنامج حالة انفاق نقدي الآن ، حيث أن المبلغ المصروف الآن يكون استثمار يراود منه تحسين الكفاءة أو زيادة الأرباح فيما بعد.

والمطلوب من العملية التكوينية تحويل هذا القول إلى حقيقة.

فالتكوين مجرد التكوين أو لأغراض تحقيق أهداف مستعجلة وغير واضحة المعالم إنما ستعكس على كامل الوظيفة التكوينية بنتائج سلبية ويؤدي إلى استمرارية الفلسفة التي سيصبح بموجبها التكوين كما هو الحال مع الإعلان ،إنفاق بدون عائد وكموضوع يرتبط بالممارسة.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل التقييم

الفرع الأول: مفهوم التقييم

إن فعالية التقييم لا تتحقق بحسن التصميم والتخطيط فقط ، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني وتتأثر كذلك بإقناع المتكونين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين في

ثلاث مجموعات من العوامل وهي²³

1- الدافع الفردي على التكوين.

²³ - بن نوي بلقاسم. مرجع سابق ص54

2- بيئة العمل.

3- العملية التكوينية.

ويرى الكاتب "حنفي محمود سليمان" أن فعالية التكوين لا تتحدد فقط بالعوامل المشار إليها وإنما بطبيعة التفاعل بينهما ويمكن تصوير نموذج فعالية التكوين على النحو التالي:

فاعلية التكوين = الدافع الفردي على التكوين + بيئة العمل + العملية التكوينية.

يكتسب هذا النموذج قوة التنبؤ بدرجة فاعلية التكوين إذا ما استطاع التعرف على المقاييس المناسبة له، وبصفة عامة يمكن القول أنه إذا توفر الدافع الفردي على التكوين في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل جيدة وفي الوقت الذي تتم فيه العملية التكوينية بكفاءة، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فاعلية التكوين والعكس صحيح. يتم قياس فاعلية التكوين عن طريق التقييم، ويعرف أنه عملية هادفة لقياس عملية فعالية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها²⁴.

ويعني بذلك:

- جمع البيانات و الاستفادة منها في عملية التخطيط العام.
- وضع الأسس العامة للتوجيه والتكوين في ضوء ما تسفر عنه الدراسات السابقة.
- دراسة نمو المكون في النواحي الوظيفة، والمهنية، ومستوى أدائه للتأكد من الأهداف التكوينية في المراحل التكوينية التي قد حققت.

- متابعة المشروعات الجديدة بأساليب محددة للكشف عن مدى صلاحيتها للتطبيق العملي واقتراح التعديلات التي تكفل تحقيق الغرض منها²⁵.

الفرع الثاني : أهداف عملية التقييم

²⁴ - حسين دوري. الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق. مطبعة القاهرة. ص 261

²⁵ - محمد جمال برعي. مرجع سابق. ص 448

تتمثل أهداف عملية التقييم في النقاط التالية²⁶

- إعطاء دليل على فعالية التكوين استجابة لطلب المديرية العامة.

- إعطاء دليل على فعالية التكوين يجعله شرعياً.

- الإجابة على الفضول العلمي.

- استعمال التقييم كتقنية بيداغوجية للتطور.

- الحصول على التغذية العكسية للتصحيح البيداغوجي والمنهج التعليمي.

الحصول على تغذية عكسية لتشخيص هامش التطور.

إن الأهداف الثلاثة الأولى لا تتوافق مع البحث الحقيقي عن الفعالية الاقتصادية فمسؤول التكوين الموضوع في

إحدى هذه الوضعية قد يتخلى عن التقييم لأنه يكلف ولا يعطي أي نتائج على المستوى الاقتصادي.

بالنسبة للهدف الرابع فدليل الفعالية غير مهم جداً ومن المعقول وضع طريقة تقييم معروفة كبعض الاستثمارات

للأسئلة لغرض الآراء.

بالنسبة للهدف الخامس فإنه يطالب المكون باستثمار الوقت في البحث عن طريقة التقييم العلمي، هنا ترتفع

التكلفة وفي الغالب يكون الاستثمار في حالة تكوين من النوع الثقيل، فيما يخص الهدف الأخير يحتاج الأمر إلى

استثمار ضخم نظراً لأنه يشمل أهداف تكوين، والأهداف النهائية للمؤسسة.

هذا الاستثمار يكون عندما يتعلق الأمر بنشاطات مكثفة ومتكررة من جانب ومن جانب آخر وجود رهان

استراتيجي.

الفرع الثالث: مراحل التقييم

يتم التقييم عادة في المراحل التالية:

²⁶ - علي محمد عبد الوهاب. التدريب و التطوير.مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات. معهد الإدارة العامة.الرياض 1981 . ص 158

أولاً: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:

هذا التقييم ليس إلا نوعاً من مراجعة البرنامج الموضوع لتثبيت ملائمته لحاجات الدارسين فأى برنامج يعرف سابقاً أنه لا يمكن أن تحقق الأهداف من التكوين، لا يمكن أن نتفا جئ بأنه حققها فعلاً بعد تنفيذها، فهذه نظرية لا يمكن قبولها لأنه نوع من المراهنة على الجواب الخاسر.

ويمكن أن يتم تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذه بواحد أو أكثر من الأساليب الآتية²⁷.

1- استطلاع آراء المتكويين حول البرنامج التكويني من حيث الموضوعات التي يتضمنها وترتيبها، ودرجة تفصيلها أو اختصارها والمشكلات التي يعرضها وكذلك من حيث المواد والوسائل والأساليب التكوينية، وفترة التكوين ومكانه ومواعيد الجلسات، وذلك حتى يتوفر للبرنامج الإقبال الملائم من جانب المتكويين إذ يشعرون أنهم ساهموا في وضعه.

2- استطلاع آراء رؤساء المتكويين ومرؤوسيه في البرنامج التكويني، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يأخذ في حسبانها هذه الآراء لأهميتها وفائدتها، حيث أن الرؤساء والمرؤوسين يتعاملون مع المتكويين، ويعرفون النقاط الإيجابية والسلبية في معلوماتهم وأدائهم، ومن ثم يستطيعوا أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني .

3- إعطاء اختيار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين تكشف عن المعلومات والمهارات التي يجوزها المتكويين في الموضوعات التي يحتويها البرنامج التكويني وتفيد هذه الاختبارات في تقرير درجة التفصيل أو الاختصار في الموضوعات المدرجة بالبرنامج وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى شرح نظري، وتلك التي تستلزم التطبيق العملي واختيار الأسلوب التكويني الملائم وتقرير الوسائل التي يجب استخدامها في نقل الرسالة المطلوبة.

²⁷ - علي محمد عبد الوهاب. مرجع سابق. ص155

4- استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل (داخل المؤسسة أو خارجها) وكذلك البرامج المشابهة له أو المتعلقة به، والإطلاع على درجة نجاحها أو فشلها.

ويفيد هذا الاستعراض في التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين، وتلك التي عوقبت تحصيل النتائج حتى تعالج هذه الأخيرة وتستثمر الأولى.

ثانيا: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

يمكن في هذه المرحلة تقييم جوانب متنوعة في البرنامج التكويني فينصب تقييم أهداف البرنامج وتصميمه وسير العملية التكوينية والنتائج التي يحققها أولا بأول.

فيما يتعلق بالبرنامج التكويني المراد تحقيقه من سير الجلسات المتتابعة للبرنامج حسب الأهداف المقررة، فيتم التأكد من أن كل جلسة تحقق هدفها الفرعي في إطار الأهداف الكبيرة، وأن مجهودات المكونين توجه جميعا نحو هذه الأهداف التي خصص البرنامج لبلوغها، والاحتياجات التكوينية التي تم اكتشافها وكذلك نريد أن نتأكد من أن المتكونين المنضمين في البرنامج هم الأشخاص المناسبون .

وفيما يخص سير العملية التكوينية فإن الغرض من تقييمها هو التعرف على نجاح التكوين وذلك من جوانب عدة منها: تسلسل موضوعات التكوين وتكامل محتوياتها وشمولها ودرجة التفضيل فيها، واحتوائها على المعلومات النظرية التي يلزم إمداد المتكونين بها.

وأخيرا هناك تقييم النتائج التي يحققها البرنامج، ويشمل هذا التقييم المعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي استطاع البرنامج من خلال الجلسات التكوينية المتتابعة أن يزود بها المتكونين، أو يغيرها أو يطورها ويعدل فيها.

ويمكن أن يستخدم في تقييم البرنامج التكويني مجموعة من الطرق منها:

استقصاءات المتكونين، أي توزيع عقب كل جلسة تكوينية قائمة استقصاء يذكر المكونين فيها ملاحظاتهم على سير هذه الجلسة، ويمكن أيضا عقد مجموعة من الإختبارات والتمرينات على فترات دورية من انعقاد الجلسات

التكوينية ، كما يمكن أن يجمع قدر هائل من الحقائق على سير العملية التكوينية ، وبالتالي تقييمها بشكل موضوعي .²⁸

ثالثا: التقييم بعد إنهاء البرنامج التكويني

إن أول ما يتبادر إلى الذهن بعد أن ينتهي برنامج تكويني معين هو السؤال عن النتائج التي حققها هذا البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، وتنحصر نتائج التكوين في أربعة عناصر هي: رد الفعل عند المتكون ، المعلومات التي حصلها تغير السلوك ثم الأداء أو النتائج الفعلية في العمل وفيما يلي تفصيل ذلك:

1 . رد الفعل: يتم التعرف عليه من طرف قائمة الاستقصاء التي توزع على المتكونين في نهاية البرنامج التكويني ، وأحيانا في نهاية أجزاء أو مراحل معينة منها ، وتشمل هذه القائمة أسئلة عن شعور المتكونين اتجاه التكوين، ومقدار الفائدة التي يرون أنهم حصلوها ، وارتباط ما حصلوه بوظائفهم ، والاقتراحات التي يرونها مناسبة لتحسين التكوين وتطويره .

يتميز هذا العنصر من عناصر التقييم إلى جانب بساطته بقلّة تكاليفه، إمكانية الحصول منه على فكرة وافرة بشأن الأثر السريع الذي يتركه التكوين على المتكونين وأرائهم، وإلا أنه من جهة أخرى لا يكفي للدلالة على كفاءة البرنامج التكويني وفعاليتته ، فشعور المتكونين الإيجابي اتجاه التكوين .

لا يعني أنه حقق الأهداف المطلوبة منهم ، كما أن شعورهم السلبي لا يعني بالضرورة أنه فشل في تحقيق أهدافه . الملحوظ في الأغلب أن رد الفعل عن المتكونين اتجاه التكوين يتصف بالإيجابية إذا أن البرامج التكوينية وخاصة تلك التي تصمم جيدا تتضمن معلومات جديدة بالنسبة للمتكونين الأمر الذي يضيفي جوا من الاسترخاء والراحة النفسية فتكون النتيجة درجة عالية من الرضى

²⁸ علي مُجّد عبد الوهاب . مرجع سابق . ص 162 .

2- التعليم: هو قياس المعلومات التي يكتسبها المتكون نتيجة لانضمامه للبرنامج التكويني، وهذا في حد ذاته أمر صعب ويخضع لعدد من المؤثرات، ولكن لا بد من إجرائه وخاصة تلك البرامج التي تضع المعلومات المحصلة عدة أساليب أهمها: الاختيارات والمناقشات الفردية والجماعية، البحوث التي يكلف المتكونون بكتابتها التي يطلب منهم معالجتها وكذلك استقصاء الآراء.

3- سلوك المتكونين: إن تقييم سلوك المتكون بعد انتهاء التكوين أمر صعب، ولكي يتم قياسه بشكل موضوعي وبدرجة من الدقة، فمن الواجب التعرف على سلوك المتكون قبل بداية البرنامج، وبعد نهايته، ومقارنته في الحالتين، ويمكن جمع هذه البيانات من عدة مصادر هي: المتكون نفسه ورؤساءه ومرؤوسه وزملائه، وتصبح دراسة المتكونون بعد البرنامج التكويني ذات معنى إذا ما قورنت بسلوك مجموعة من المتكونين لم يحصلوا على نفس البرنامج، وذلك حتى يمكن إرجاع الفروع بدرجة كبيرة من الثقة إلى التكوين الذي حصلته المجموعة الأولى .

4- أداء المتكونين: إن الاختيار الحقيقي لفعالية التكوين هو أداء المتكون في وظيفته و الذي يتمثل في انتاجية المتكون و قدرته على بلوغ الأهداف المحددة للدور الذي يقوم به في المؤسسة، ومختلف النتائج التي تترتب على قيامه بهذا الدور.

ومع أن هذا العنصر يعتبر أهم مؤشر لنجاح التكوين، إلا أنه أصعب الأجزاء في قياسه وتتبعه وهناك طرق عديدة لقياس الأداء أهمها:

معدلات الإنتاجية بصورتها المختلفة من نسب المخرجات إلى المدخلات بنتائجها، ساعات العمل و معدات .
ونسب الفاقد والضياع من الوقت والجهد والمال، ومعدلات الغياب والتأخر والأخطاء.

رابعاً: متابعة درجة التكوين

قد يكون من المناسب بعد انتهاء التكوين بفترة معينة أن يعاد تقييم سلوك المتكون وأدائه في وظيفة، ونقارن نتائج التكوين بتلك التي تم الحصول عليها بعد انتهاء البرنامج التكويني مباشرة، وذلك حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التكوين بمرور الزمن، ويتطلب الأمر هنا عناية كبيرة، وتخطيط سليما للعناصر المراد قياسها. وعلى هذا متابعة نتائج التكوين بعد انتهاء البرنامج التكويني بفترة زمنية معينة تعتبر ذات أهمية كبيرة للتعرف على الأثر الذي يتركه التكوين على المتكون، من حيث سلوكه وأدائه الوظيفي.

المطلب الثالث: أهمية التقييم و الصعوبات التي تواجهه

الفرع الأول: أهمية التقييم

تظهر أهمية التقييم لنظام التكوين والحاجة إليه في كون التكوين وسيلة وليس غاية، وعليه إذا كانت المؤسسة تنفق الكثير من الوقت والمال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التكوينية، وعند تنفيذها فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين والتحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والبرامج والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهناك تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه

وكذلك فالتقييم يجعل من المؤسسة تتفادى نواحي الضعف، والاستفادة من نقاط القوة والتعرف على فرص النجاح ومعوقاته، وكذلك من خلال دراسة وتقييم النتائج السابقة²⁹.

الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه التقييم

هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه التقييم التكويني نلخصها فيما يلي:

أولاً: تحديد الهدف

إن أول صعوبة تعترض عملية التقييم تكمن في كيفية الوصول إلى التحديد الواضح والدقيق للهدف أو الأهداف التي يسعى إليها التكوين، وتشير الدراسات التي أجرتها الأمم المتحدة وقدمتها على شكل تقرير إلى صعوبة التقييم المتزايدة بسبب عدم تحديد تعريف دقيق محدد للأهداف التي يسعى إليها النشاط التكويني، ويمكن أن تكون درجة الصعوبة في التقييم بارزة وكبيرة خاصة إذا كان الهدف هو تنمية المهارات والاتجاهات .

ثانياً: قياس أثر التكوين

وهي ثاني صعوبة تواجه عملية تقييم التكوين، وهذا راجع إلى صعوبة قياس أثر التكوين، والتأكد من حقيقة الأهداف مع افتراض إمكانية تصميم البرنامج التكويني المناسب للأهداف السابق تحديدها، فإن التأكد من تحقق هذه الأهداف أمر صعب، فالبعد الزمني بين سريان العملية التكوينية وعملية تقييم أثارها يؤدي إلى احتمال تداخل عناصر أخرى فالصعوبة ترجع أساساً إلى عدم معرفة مصدر النتائج المحققة³⁰.

ثالثاً: ظهور نتائج وأثر التكوين

بالإضافة إلى صعوبة تحديد الأهداف، وصعوبة قياس أثر التكوين تظهر صعوبة أخرى لعملية تقييم التكوين بعد عودة المتكون لعمله مباشرة، والحقيقة أن هذه الآثار لا تظهر دفعة واحدة وهذا ما يجعل عملية القياس والتقييم لها أمر صعب. وهناك صعوبات أخرى تواجه تقييم النشاط التكويني يمكن تلخيصها فيما يلي:

²⁹ حسين دوري. مرجع سابق. ص 261.

³⁰ - زكي مجد هاشم. مرجع سابق. ص 183

- استخدام طرق محدودة لتقييم التكوين.
- صعوبة متابعة التقييم.
- الفروق الفردية واختلاف الأفراد في درجات الذكاء والقدرات العقلية والاستعدادات.
- الخوف من عملية التقييم ذاتها.
- عدم الاقتناع بأهمية تقييم التكوين وكذا عدم تحديد الاحتياجات التكوينية

خلاصة الفصل

عملية التكوين هي عملية مستمرة في حياة الفرد والمؤسسة ويتوقف تطور الفرد على تطور هذه الوظيفة الرئيسية في تسير الموارد البشرية ،حيث تمكنه من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه ،وهو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات محددة (سلوكية ،فنية ، ذهنية) مقابل احتياجات محددة حالية أو مستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. لقد أدركت المؤسسات في الوقت الحالي ومع التحولات الاقتصادية السريعة أن أفضل مجالات الاستثمار،هو تنمية الكفاءات المتوفرة لديها عن طريق عملية التكوين المستمرة ،لأن العائد من هذا الاستثمار يصل بلا شك إلى أعلى المستويات . وما نستخلصه من هذا الفصل هو أن:

● التكوين يكون من أجل سد الثغرات والفجوات في نقص الأداء وبالتالي تحسينه وأيضا التكوين من أجل تحسين الإنتاجية.

● أهمية التكوين تشمل عدة جوانب: اقتصادية، اجتماعية وإدارية.

فالاقتصادية تمثل في إثراء الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها، والاجتماعية تظهر في رقي الأفكار وتنوع المعلومات والمهارات، الإدارية تتمثل في تطوير أداء العاملين بكفاءة وفعالية

● التقييم عملية ضرورية ودائمة، وهذا حتى نستعمل كل التعليقات والانتقادات وجعل منها ركيزة لإعادة تنظيم عملية التكوين وظروف تنظيمية وأدائه.

الدراسة الاستطلاعية

تمهيد:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية مهمة جدا، يهدف الباحث من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ثم ضبطها ، و عزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية.

1-أهداف الدراسة: ومن هذه الأهداف:

-التأكد من صدق وثبات الاستبانة المطبقة في هذه الدراسة .

-حسن اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي .

-اكتساب خبرة التطبيق

2- المجال الجغرافي للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة فرتيال أرزيو

2- 1 - لمحة تاريخية للمؤسسة فرتيال:

قامت الدولة بخلق العديد من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي و الصناعي لتلبية حاجيات السوق بمختلف مواردها و للحد من البطالة .

فان الاهتمام بالقطاع الصناعي هو من الأولوية الكبرى للدولة نظرا لدوره الفعال الاقتصادي الوطني .

لذلك قمنا بإعداد دراسة حول مركب الامونيالك و الاسمدة الاترونية الذي يقع في المنطقة الصناعية ارزيو 40 كم غرب وهران و هو يغطي مساحة 52 هكتار و موقعه يتمركز على

ساحل البحر الأبيض المتوسط حيث يسمح له باستخدام هذا المورد بإنتاج الماء المقطر معدات التبريد و مكافحة الحرائق .

في 28\07\1966 قام الرئيس الراحل هواري بومدين بتدشينها على اسم اسمدال و هذا نظرا لتزايد الطلب على الأسمدة الاترونية في المستوى الوطني و من اجل ذلك قامت شركة سوناطراك بتوقيع عقدين .

1- مع شركة فرنسية 1971.

2- مع شركة نمساوية سنة 1977.

تضمن العقد أهم مشاريع إنجازه وحدتين لإنتاج أكسيد النترات ، و وحدتين لإنتاج نيترات الألمنيوم و كل مجمع تشكل مجمع امونياك .

و يعمل بموازات مع مصانع كان آخر اتفاقياتها عقد شراكة مع المجمع الاسباني في سنة 2005 و أصبحت تسمى بفرتيال.

تعد الشركة الوطنية للبحث ، الاستغلال ، التحويل ، النقل ، تجارة الموارد الهيدروكربونية و بيعها و شراءها على شكل سائل نشأت بمقتضى مرسوم 63-491 تعتبر العمود الفقري للاقتصاد الوطني فهي تحتل المرتبة 01 وطنيا و 10 عالميا بين شركات النفط.

3- أدوات القياس:

استبانته دور التكوين في تنمية الموارد البشرية : ولقد تم بناء هذه الاستبانته بإتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية.

الخطوة الثانية: في هذه الخطوة بالذات لم نعثر على مواضيع كاملة بخصوص دور التكوين في تنمية الموارد البشرية معا وعليه:

-تم صياغة بعض العبارات بطريقة ذاتية، انطلاقاً من أفكار نظرية، وزيارات ميدانية لعينة الدراسة بمؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو RA1Z، حيث احترست أن تكون صياغة الفقرات:

-شاملة للأهداف المراد قياسها.

-واضحة وبعيدة عن الغموض واللبس.

-سليمة لغوياً وسهلة وملائمة لمستوى العينة.

الخطوة الثالثة: تصنيف أبعاد الاستمارة وفق ثلاث أبعاد للتكوين مقابل بعد واحد لتنمية الموارد البشرية وهي: بعد البرامج التكوينية، والبعد الثاني نوع و أسلوب التكوين والبعد الثالث التخطيط للتكوين.

تقديم الإستبانه للمحكمين:

تم عرض الاستمارة على المحكم الأستاذ المشرف {بالرابع محمد} بجامعة وهران وطلب منه إعطاء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حولها، ومن أجل هذا وضعت العبارات في النسخة الموجهة للمحكم موضحة الأبعاد حتى يسمح بتقدير مدى صلاحية فقرات الاستمارة من حيث الصياغة وملائمتها للبعد المراد قياسه، واقتراح ما هو ملائم بديلاً للفقرات التي تحتاج لإعادة الصياغة أو التعديل، بحيث قدمت لي بعض الملاحظات والاقتراحات من طرف الأستاذ المحكم.

4-تجريب الأدوات على عينة استطلاعية: تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في (20) تم الاتصال بهم في مؤسسة فرتيال أرزيو .

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية: تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية بمايلي:

توزيع العينة حسب العمر الزمني:

الجدول رقم(01) يبين العمر الزمني للعينة

العدد	السن
9	بين 28/32
11	بين 33/46
2	بين 47/60

المجموع	22
---------	----

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (60/47 سنة) لدى الجنسين اقل من الفئتين العمريتين .

توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(02) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد
الذكور	14
الإناث	8
المجموع	22

توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم(03) يوضح المستوى الدراسي للعمال:

المستوى الدراسي	العدد
ثانوي	8
جامعي	14
المجموع	22

طريقة التصحيح وتفريغ الدرجات

جدول يبين توزيع العبارات بأرقامها على للأبعاد الستة للسلوك الديني في الإسلام، وطريقة التصحيح ووضع الدرجات على البنود.

الجدول رقم(04) يبين الفقرات المكونة لكل بعد وطريقة تفريغ وتصحيح الاستبانة

الأبعاد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
البرامج التكوينية	1-4-5-10-11-16-17-24-22	4	3	2	1
نوع و أسلوب التكوين	2-6-7-14-15-18-19	4	3	2	1

				26	
1	2	3	4	-21-20-13-12-9-8-3	التخطيط للتكوين
				25-23	
1	2	3	4	من 1 إلى 36	تنمية الموارد البشرية

الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات:

معامل بيرسون

ألفا كرومباخ

بحيث تمت معالجة البيانات باستعمال برنامج المعالجات الإحصائية Sps 20

5-صدق أدوات الدراسة: ومن خلال تجريب أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية، فقد

تم حساب الصدق وكذا الثبات، للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة.

صدق وثبات استبانة التكوين:

5-1-صدق الاتساق الداخلي لبعده البرامج التكوينية: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها،

ولقد تم اعتماد (معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في

الجدول التالي:

الجدول رقم(05) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعده البرامج التكوينية

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرات ببعدها
1	تعمل مؤسستنا على تكوين عمالها بطريقة مستمرة	**0.57
4	البرامج التكوينية التي تسطرها لنا المؤسسة ذات مستوى عالي	**0.74
5	البرامج التكوينية التي نأخذها تواكب التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.	**0.62
10	ساعدتني البرامج التكوينية في تعلم كيفية اقتصاد الوقت في	**0.60

	أداء مهامي.	
**0.65	سياسة إعداد البرامج التكوينية في المؤسسة تخدم تطلعاتي كفرد عامل بها.	11
*0.48	التكوين المستمر للعمال يساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.	16
**0.74	عالجت برامج التكوين التي تلقيتها الكثير من نواحي الضعف التي كنت أعاني منها.	17
**0.61	الوسائل المستخدمة في التكوين حديثة ومتطورة.	22
**0.63	ساعدتني البرامج التكوينية التي تلقيتها في توفير الجهد المبذول في أداء مهامي	24

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرات التالية:(24،22،17،11،10،5،4،1) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، أما الفقرة: (16) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05).
ثبات بعد البرامج التكوينية: ولقد تم حساب الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية، حيث أسفرت النتائج على مايلي:
الجدول رقم(06) يوضح معامل الثبات بعد البرامج التكوينية.

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد البرامج التكوينية	ألفا كرومباخ	0.81
	التجزئة النصفية	0.81

5-2- صدق وثبات بعد نوع وأسلوب التكوين:

الجدول رقم(07) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعده نوع وأسلوب التكوين.

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
2	التكوين داخل المؤسسة ساعدني كثيرا في تنمية مهاراتي	**0.76
6	استخدام أسلوب المحاضرة في البرنامج التكويني طور من	**0.75

قدراتي المعرفية		
7	ساعدني أسلوب الأداء الفعلي للعمل في تحسين قدراتي الأدائية	**0.62
14	ساعدني أسلوب التكوين بالإشراف في زيادة أدائي	**0.77
15	البرامج التي استخدمت فيها أكثر من أسلوب تكويني استفدنا فيها أكثر من البرامج التي اعتمدت على أسلوب واحد	**0.84
18	الأساليب العملية في أخذ البرامج التكوينية طورت من مهاراتنا الحركية	**0.87
19	تعمل المؤسسة على مراعاة الفروق الفردية بين العمال في أخذ البرامج التكوينية	**0.79
26	التكوين خارج المؤسسة في بيئة مشابهة لبيئة العمل هو أحسن طرق التكوين.	0.29

نلاحظ من خلال الجدول بأن كل فقرات البعد كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، ما عدا الفقرة رقم: (26) التي لم تكن دالة فتم حذفهم، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (7) فقرات تقيسه.

- ثبات بعد نوع وأسلوب التكوين: ولقد تم حساب الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية، حيث أسفرت النتائج على مايلي:

الجدول رقم(08) يوضح معامل الثبات بعد نوع وأسلوب التكوين

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد نوع وأسلوب التكوين	ألفا كرومباخ	0.86
	التجزئة النصفية	0.84

5-3- صدق وثبات بعد التخطيط للتكوين:

الجدول رقم(09) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد التخطيط للتكوين.

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعضها
3	تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على التنبؤ.	**0.71
8	تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على نتائج تقييم الأداء السنوية.	**0.75
9	تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على ملاحظات و تقارير مسؤولي المباشر	**0.66
12	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات الفرد.	**0.55
13	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات المؤسسة.	**0.77
20	كفاءة المشرفين على التكوين ساعدتني في فهم المادة العلمية الخاصة بالبرنامج التكويني.	**0.79
21	إحتكاكي بالمشرف أثناء التكوين أكسبني خبرة مهنية عالية المستوى.	**0.84
23	الأساليب التكوينية المستخدمة خلال التربصات التكوينية مناسبة لمؤهلاتي و قدراتي.	0.35
25	المدة المخصصة لتنفيذ البرنامج التكويني كافية مقارنة مع قدراتي الاستيعابية.	**0.79

نلاحظ من خلال الجدول بأن كل فقرات البعد كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، ما عدا الفقرة رقم: (23) التي لم تكن دالة فتم حذفهم، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (8) فقرات تقيسه.

ثبات بعد التخطيط للتكوين: ولقد تم حساب الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية، حيث أسفرت النتائج على مايلي:

الجدول رقم(10) يوضح معامل الثبات بعد التخطيط للتكوين.

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
---------	-----------------	--------------

0.85	ألفا كرومباخ	بعد التخطيط للتكوين
0.73	التجزئة النصفية	

5-4- صدق وثبات بعد تنمية الموارد البشرية:

الجدول رقم (11) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد تنمية الموارد البشرية.

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعضها
1	اشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي داخل المؤسسة.	**0.53
2	أشعر بالراحة النفسية في وظيفتي.الحالية.	**0.59
3	ثقتي بنفسي عالية لذا دائما أعتد على نفسي في أداء مهامي	*0.42
4	أتمتع دائما بدافعية و حماس لأداء مهامي.	0.40
5	أحرص على إتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.	*0.45
6	أطلع إلى تقلد السلطة في المستقبل.	0.33
7	أعمل على تحسين إتجاهاتي الايجابية نحو وظيفتي.	**0.60
8	أقوم بتطبيق الرقابة الذاتية على نفسي خلال أدائي لمهامي.	**0.61
9	أفتخر دائما بانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها.	**0.70
10	أقوم بأداء مهام وظيفتي بكل أمانة و إخلاص.	0.37
11	أتبع قواعدالوقاية من مخاطر العمل خلال اداء مهامي.	0.36
12	أبادر في القيام بالاعمال التي تخدم مصلحة المؤسسة.	*0.48
13	لدي القدرة على تحمل المسؤولية	0.38
14	أعمل على خلق جو المنافسة البناءة في فريق عملي.	*0.42
15	اقبل التحديات الجديدة التي يملئها علي رئيسي.	*0.48
16	أنسق مع زملائي في عملية اتخاذ القرارات.	0.22
17	أقوم بمساعدة زملائي في أداء مهامهم.	*0.50

18	أعمل على زيادة تماسك جماعة العمل.	*0.48
19	أتناقش مع زملائي في العمل حول عدة مسائل.	0.29
20	أقبل آراء و إقتراحات زملائي في العمل.	**0.63
21	أتمتع بإحترام و تقدير مديري المباشر في العمل.	0.35
22	إندمجت بسرعة في فريق عملي.	0.33
23	أعمل على تقديم مصلحة فريقي على مصلحتي الخاصة.	**0.57
24	أعمل على تنمية مهاراتي التواصلية مع زملائي.	0.37
25	أتمتع بعلاقة جيدة مع فريق عملي.	*0.44
26	أقوم بأداء مهامي في الوقت المحدد.	0.37
27	أعمل على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	**0.74
28	أنجز الأعمال التي أكلف بها بكفاءة عالية.	**0.67
29	دائما ما أشارك في وضع الأهداف داخل المؤسسة.	**0.66
30	أملك القدرة على مواجهة المواقف غير المتوقعة في العمل	*0.48
31	لدي القدرة على التنسيق في مع زملائي في أداء الأعمال.	**0.58
32	دائما ما أتطلع لقبول تحديات جديدة.	0.41
33	تشركني المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.	*0.46
34	أسعى إلى الإبداع في القيام بمهامي الموكلة إلي.	**0.59
35	أعمل على التكيف مع التغيرات الحاصلة في وظيفتي.	**0.64
36	أتحكم بشكل جيد في نشاطات و مهمات وظيفتي.	**0.70

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرات التالية (1،2،7،8،9،20،23،27،28،29،31)، كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، أما كل من الفقرات (34،35،36) فكانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ما عدا كل من الفقرات (4،6،10،11،13،16،19،21،22،24،26،32) التي لم تكن دالة فتم حذفهم، فأصبح البعد يحتوي على مجموع (24) فقرات تقيسه.

ثبات بعد تنمية الموارد البشرية: ولقد تم حساب الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية، حيث أسفرت النتائج على مايلي:
الجدول رقم(12) يوضح معامل الثبات بعد تنمية الموارد البشرية:

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد تنمية الموارد البشرية	ألفا كرومباخ	0.91
	التجزئة النصفية	0.76

بعد حساب كل من الصدق والثبات يتضح بأن معاملات الارتباط والثبات، جاء بدرجة معقولة ومقبولة إحصائياً، وعليه يمكن الاطمئنان على صحة استخدام الاستبانة في الدراسة الحالية، إلى حد معقول.

الجزء الثاني: الدراسة الأساسية

تمهيد:

بعد الانتهاء من إجراء الدراسة الاستطلاعية وتحقيق الأهداف المرجوة، بادرنا بإجراء الدراسة الأساسية من خلال تطبيق أدوات، ولتوضيح إجراءات الدراسة الأساسية، سوف يتم في هذا الجزء شرح طريقة اختيار العينة وخصائصها، ثم إعطاء وصفا دقيقا لأدوات الدراسة وكيفية التطبيق والتصحيح.

1- طريقة اختيار العينة الأساسية وخصائصها:

يتمثل المجتمع الذي اتخذناه مجالاً بشرياً لدراستنا من عمال وعاملات مديرية الموارد البشرية بمؤسسة فرتيال ارزيو
-ولقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية عرضية عن طريق توزيع الاستبانة على العمال من مختلف مصالح مديرية الموارد البشرية
منهج الدراسة:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي الاستدلالي لتحليل معطيات الدراسة إحصائياً، باعتبار أنه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

تتميز عينة الدراسة الأساسية بمايلي:

أ-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول (13) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

العدد	الجنس
41	ذكور
22	إناث
63	المجموع

توزيع العينة حسب العمر الزمني:

الجدول رقم(14) يبين توزيع العمر الزمني لعينة الدراسة الأساسية.

العدد	السن
17	بين 28/32
29	بين 33/46
17	بين 47/60
63	المجموع

توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم(15) يوضح المستوى الدراسي للعمال

المستوى الدراسي	العدد
ثانوي	26
جامعي	37
المجموع	63

2- أدوات الدراسة:

استبانة قياس التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

اعتبرنا استبانة الدراسة المطبقة في نسختها النهائية وبعد تجريبيها وقياس معامل ارتباط الفقرات بالبعد وقياس الصدق والثبات لكل بعد أداة لهذه الدراسة، حيث أصبح الاستبيان في صورته النهائية يحتوى على مجموع (48) فقرة تشكله وتقيسه في آن واحد، متكونة من الأبعاد الأساسية التالية:

بعد البرامج التكوينية: احتوى في شكله النهائي على مجموع (09) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه بنسبة معقولة جدا.

بعد نوع وأسلوب التكوين: احتوى في شكله النهائي على مجموع (07) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه

بعد التخطيط للتكوين: احتوى في شكله النهائي على مجموع (08) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه

بعد تنمية الموارد البشرية: احتوى في شكله النهائي على مجموع (24) فقرة تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه

3- تطبيق أدوات القياس:

3-1- تطبيق الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على العمال عن طريق توزيعها عليهم في مناصب عملهم وشرحها لهم وأنها تدرج ضمن البحث العلمي وإعطائهم الوقت الكافي للاطلاع عليها والإجابة على فقراتها بما يتناسب ووجهة نظرهم،

4-تفريغ أدوات الدراسة:

بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأساسية عمدنا إلى تصحيح المقاييس على النحو التالي:

-إعطاء درجات تراوحت بين (4 درجات إلى 1 درجة واحدة)، كما هو موضح في الجدول رقم(04).

5- الأساليب الإحصائية المستعملة :

تم استعمال معامل الارتباط بارسون ومعامل التحديد، بحيث تمت معالجة البيانات باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20).

الجزء الأول: عرض نتائج الدراسة:

1-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(16) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التكوين وتنمية الموارد البشرية

المتغير	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد (*)	مستوى الدلالة
التكوين	ن = 63	0.567**	32%	دال عند 0.01
تنمية الموارد البشرية				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية موجبة بمعامل قدره (0.56) عند

مستوى الدلالة (0.01) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال، حيث

قدرت نسبة التباين المفسر ب(32%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع

(تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير التكوين والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

(* معامل التحديد: ولتفسير قيم معامل الارتباط ينبغي تربيعها للحصول على معامل آخر يسمى معامل التحديد (Coefficient of Determination)، وهذا المعامل يحدد نسبة التباين المشترك بين المتغيرين، أي النسبة المئوية للتباين في درجات المتغير الأول التي تعزى إلى تباين درجات المتغير الثاني. (صلاح الدين محمود علام، 2011: 120).

1-2- عرض نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطيه بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم (17) يوضح قيمة معامل الارتباط بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية

المتغير	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد (*)	مستوى الدلالة
محتوى البرامج التكوينية	ن = 63	0.616**	37%	دال عند 0.01
تنمية الموارد البشرية				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية بمعامل قدره (0.61) عند مستوى الدلالة (0.01) بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (37%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى البرامج التكوينية والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

1-3- عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطيه بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(18) يوضح قيمة معامل الارتباط بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية

المتغير	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد (*)	مستوى الدلالة
نوع وأسلوب التكوين	ن = 63	0.536**	28%	دال عند 0.01
تنمية الموارد البشرية				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية بمعامل قدره (0.53) عند مستوى الدلالة (0.01) بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(28%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى البرامج التكوينية والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

1-4- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطيه بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال

مؤسسة فرتيال

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد،

حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(19) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية

المتغير	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد (*)	مستوى الدلالة
التخطيط للتكوين	ن = 63	0.485**	23%	دال عند 0.01
تنمية الموارد البشرية				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية بمعامل قدره (0.48) عند مستوى

الدلالة (0.01) بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال،

حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(23%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير

التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى البرامج التكوينية والنسبة الباقية

لمتغيرات أخرى.

الجزء الثاني: مناقشة الفرضيات

2-1- مناقشة الفرضية العامة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال ارزيو.

لقد دلت نتائج المعالجات الاحصائية على أن هناك علاقة طردية موجبة بمعامل قدره (0.56) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال ارزيو، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(32%) ومعنى ذلك أن متغير التكوين له دور فعالية كبيرة في تنمية الموارد البشرية ويمكن تفسير ذلك في بعض إسهامات التكوين في تنمية الموارد البشرية:

مساهمة التكوين في التقليل من حوادث العمل

المساهمة في تحسين أداء العمال

المساهمة في تنمية الجانب العلائقي للموارد البشرية

المساهمة في تنمية الرضى الوظيفي للموارد البشرية

التقليل من ظاهرة التسيب المهني في المؤسسة.

يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

وغيرها من اسهامات التكوين في تنمية الموارد البشرية بما يتطابق مع النتائج المحصل عليها والتي تدعم هذه النتائج.

2-2- مناقشة الفرضية الأولى:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على أن هناك علاقة ارتباطية بمعامل قدره (0.61) عند مستوى الدلالة (0.01) بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (37%) ومعنى ذلك أن محتوى البرامج التكوينية لها مساهمة ودور في تنمية الموارد البشرية، حيث يمكن تفسير ذلك بما مدى مساهمة محتوى البرامج التكوينية في معالجة نقائص الموارد البشرية وبلوغ الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتحفيز الموارد البشرية، وهذا ما يتضح أيضا من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، والتي خلصت إلى أنه ومن خلال معالجة الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي وبعد توزيع استمارة الاستبيان تبين أن لبرامج التكوين دور في تأهيل الكوادر البشرية من أجل الرقي بالمهنة وإتقان مختلف التكنولوجيات تماشيا مع عصر مجتمع المعلومات.لقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضرورة تبني مناهج و طرق علمية من أجل وضع البرامج التكوينية حتى تساعد على تحقيق الأهداف التي برمجت من أجلها

3-2- مناقشة الفرضية الثانية:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على أن هناك علاقة طردية بمعامل قدره (0.53) عند مستوى الدلالة (0.01) بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (28%) ومعنى ذلك أن لبعده نوع وأسلوب التكوين دور في تنمية الموارد البشرية بحيث يساهم نوع وأسلوب التكوين في تسهيل تلقين وصقل المهارات لدى الموارد البشرية وملائمة نوع وأسلوب التكوين لمحتوى العملية التكوينية، كما يساهم تنوع الأساليب المستعملة في التكوين في التقليل من الروتينية خلال عملية التكوين، يعطي تكافؤ في الفرص للمتكونين حيث يتم مراعاة الفروق الفردية للمتكونين.

وهذا ما يعطي دعم للنتيجة المتوصل إليها والتي تثبت وجود علاقة ارتباطية بين كل من نوع وأسلوب التكوين مع تنمية الموارد البشرية.

4-2- مناقشة الفرضية الثالثة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على وجود علاقة طردية بمعامل قدره (0.48) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة فرتيال، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (23%) ومعنى ذلك أن لعملية الإعداد

والتخطيط للتكوين من تحديد الاحتياجات والميزانيات وتحديد المواعيد والفئات المعنية بالتكوين، بالإضافة إلى وضع الأسس السليمة لتقدير الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المعنيين بالتكوين. وهذا ما يتوافق مع النتائج المحصل عليها والتي تبين علاقة التخطيط بتنمية الموارد البشرية.

خاتمة الدراسة:

من خلال هذا الفصل الذي يشمل عرض النتائج ومناقشتها، يكون بذلك قد وصل الباحث إلى الخطوة الأخيرة. بحيث خلصت الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحث، إلى أنه توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد التكوين و تنمية الموارد البشرية، وهذا ما ثبت من خلال نتائج الفرضية العامة للدراسة وباقي الفرضيات التي أثبتت ذلك. والتي تبين من خلالها وجود علاقة بين أبعاد التكوين والمتمثلة في البرامج التكوينية ونوع وأسلوب التكوين والتخطيط للتكوين مع تنمية الموارد البشرية.

الاقتراحات :

من خلال النتائج التي تمّ التوصل إليها من وراء هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من

الاقتراحات :

✓ ضرورة الاهتمام بموضوع التكوين لدى العامل الجزائري وفي المنظمات الجزائرية بهدف مواكبة التطور والعصرنة والبقاء في السوق والمنافسة الاقتصادية.

✓ ربط التكوين بالتحفيز لخلق الحيوية والمنافسة بين المتكويين وبلوغ الأهداف المسطرة.

✓ ضرورة إشراك العمال وأخصائيين في جميع مراحل العملية التكوينية بهدف ضمان النتائج المرجوة.

✓

آفاق الدراسة:

و على ضوء ما سبق من خلال دراستنا التطبيقية، و نظرا للتكاليف الضخمة المخصصة للدورات التكوينية يمكن اقتراح مواضيع للمناقشة حول:

-دراسة و تحليل تكاليف التكوين و مردوديتها على المؤسسة.

- التكوين وعلاقته بالأهداف العامة للمؤسسة.

جامعة وهران 02 محمد بن أحمد.

كلية العلوم الاجتماعية.

تخصص علم النفس العمل و التنظيم.

قسم علم النفس.

الموضوع:

إستمارة حول موضوع مذكرة ماستر بعنوان { دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في

مؤسسة فرتيال، ارزيو}.

الطالبة: سلاك زهرة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:
نضع هذه الاستمارة بين أيديكم والتي نهدف من ورائها إلى إتمام المجال التطبيقي للبحث العلمي لهذا الموضوع، لذا يرجى قراءة هذه الفقرات، واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة بالنسبة لكم .

وشكرا على تعاونكم.

أولا: بيانات أولية:

• السن:

- من 18-32 - من 33-46 - من 47-60

• الجنس:

ذكر انثى

• المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي تكوين خاص

• عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها:

- من 1 إلى 3 - من 4 إلى 7 - أكثر من 8

• الأقدمية: سنة.

ثانيا: التكوين:

الاستجابات				الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
				01) التكوين المستمر للعمال ساعدني في تطوير مهاراتي وقدراتي.
				02) تعتمد مؤسستي في تحديد الاحتياجات التكوينية على التنبؤ.
				03) البرامج التكوينية التي تسطرها لنا المؤسسة ذات مستوى عالي
				04) البرامج التكوينية التي نأخذها تواكب التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.
				05) استخدام أسلوب المحاضرة في البرنامج التكويني طور من قدراتي المعرفية.
				06) ساعدني أسلوب الأداء الفعلي للعمل في تحسين قدراتي الأدائية.

				07) تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على نتائج تقييم الأداء السنوية.
				08) تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على ملاحظات و تقارير مسؤولي المباشر.
				09) يتم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات الفرد.
				10) تم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات المؤسسة.
				11) ساعدني أسلوب التكوين بالإشراف في زيادة أدائي.
				12) البرامج التي استخدمت فيها أكثر من أسلوب تكويني استفدت فيها أكثر من البرامج التي اعتمدت على أسلوب واحد.
				13) عالجت برامج التكوين التي تلقيتها الكثير من نواحي الضعف التي كنا نعاني منها.
				14) تعمل المؤسسة على مراعاة الفروق الفردية بين العمال في أخذ البرامج التكوينية.
				15) احتكاكي بالمشرف أثناء التكوين أكسبني خبرة مهنية عالية المستوى.
				16) الوسائل المستخدمة في التكوين حديثة ومتطورة.
				17) الأساليب التكوينية المستخدمة خلال التبرصات التكوينية مناسبة لمؤهلاتي و قدراتي.
				18) المدة المخصصة لتنفيذ البرنامج التكويني كافية مقارنة مع قدراتي الاستيعابية.
				19) التكوين خارج المؤسسة في بيئة مشابهة لبيئة العمل هو أحسن طرق التكوين.

ثالثا: تنمية الموارد البشرية:

				الاستجابات	الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
				01) أشعر بالراحة النفسية في وظيفتي الحالية.	
				02) أتمتع دائما بدافعية و حماس لأداء مهامي.	
				03) أحرص على إتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.	
				04) أعمل على تحسين إتجاهاتي الايجابية نحو وظيفتي.	
				05) أقوم بتطبيق الرقابة الذاتية على نفسي خلال أدائي لمهامي.	
				06) أفتخر دائما بانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها.	
				07) أقوم بأداء مهام وظيفتي بكل أمانة و إخلاص.	

				08) أتبع قواعد الوقاية من مخاطر العمل خلال اداء مهامى.
				09) أبادر فى القيام بالاعمال التى تخدم مصلحة المؤسسة.
				10) لى القدرة على تحمل المسؤولية.
				11) أعمل على خلق جو المنافسة البناءة فى فرىق عملى.
				12) أقبى التحدىات الجدىة التى ىملها على رئىسى.
				13) أنسق مع زملائى فى عملية اتخاذ القرارات.
				14) أعمل على زىادة تماسك جماعة العمل.
				15) أتمتع بأحترام و تقدر مبرى المباشر فى العمل.
				16) إندمجت بسرعة فى فرىق عملى.
				17) اعمل على تنمية مهاراتى التواصلية مع زملائى.
				18) أتمتع بعلاقة جىة مع فرىق عملى.
				19) أقوم بأداء مهامى فى الوقت المحدد.
				20) أعمل على حل المشكلات التى تواجهنى فى العمل
				21) دائما ما أشارك فى وضع الأهداف داخل المؤسسة.
				22) أسعى إلى الإبداع فى القيام بمهامى الموكلة إلى.
				23) أعمل على التكيف مع التغيرات الحاصلة فى وظيفتى.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- ✍ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق- بنها. القاهرة 2000.
- ✍ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية المركزية. الإسكندرية 1995.
- ✍ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، - الإسكندرية - الدار الجامعية 1999.
- ✍ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن 21. جامعة بنها - كلية التجارة 2000.
- ✍ أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، مصر، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر عام 1984.
- ✍ أحمد طاطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر. بدون سنة نشر.
- ✍ أحمد عامر راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر. بيروت 1981.

- ☞ أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات. الكويت 1997.
- ☞ حسين دوري، "الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، مطبعة القاهرة. بدون سنة نشر.
- ☞ زكي مُجّد هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت 1989.
- ☞ زهير ثابت، "كيف يقيم أداء الشركات و العاملين"، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21. دار قباء للنشر و التوزيع. القاهرة 2001.
- ☞ سهيلة مُجّد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر 2000.
- ☞ صالح عود سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الانتصار. طرابلس 1994.
- ☞ د. صالح عودة، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة. ليبيا 1994.
- ☞ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001.
- ☞ عادل حسن، "إدارة الأفراد في الصناعة"، دار الطباعات المصرية الإسكندرية 1971.
- ☞ عبد الحكيم خزامي، "تنمية مهارات مسؤولي التدريب"، ايتراك للطباعة و النشر - القاهرة 2001.
- ☞ عبد الرحمان توفيق، "العملية التدريبية. موسوعة التكوين"، و التنمية البشرية.
- ☞ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، بيروت 1991.
- ☞ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة 1995.
- ☞ علي مُجّد عبد الوهاب، "التدريب و التطوير"، مدخل علمي لفعالية الأفراد. و المنظمات. معهد الإدارة العامة. الرياض 1981.
- ☞ عمر سالم الرزق، "برنامج العملية التدريبية لتدريب المتدربين"، منشورات المعهد القومي - الإدارة - طرابلس 1989.
- ☞ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب 1991.

- ☞ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة، أصول و أسس و مفاهيم"، عمان، الأردن، دار الزهراء 1997.
- ☞ فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة 1998 - 1999.
- ☞ مُجّد جمال مرعي، "التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة الحديثة. بدون سنة نشر.
- ☞ مُجّد خيرى، "علم النفس الصناعي، و تطبيقاته المحلية"، بيروت 1980.
- ☞ مُجّد ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة. مصر 1992.
- ☞ مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية 1996.
- ☞ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، مدخل كمي، الأردن 1998.

المذكرات:

- ☞ ابراهيم زويدة، بلحاج فايزة، "تقييم أداء الفرد في المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 1996.
- ☞ العيشي بلعيد، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002.
- ☞ بن نوي بلقاسم، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002.
- ☞ بولمسامر حدة، بن رابحة فاطمة، "أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال 1998.
- ☞ حسن باية أمين، "سياسة التكوين و أهميتها في تنمية كفاءة الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال 1998.
- ☞ كمال طايطاي، "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير 2002

باللغة الأجنبية

بالفرنسية

- * André petit. Purant belanger. Jean lois bergero : G.R.H une approche globale et intégrée. 3^{ème} impression 1984 . Paris.
- * Jacque soyer. Fonction formation 2^{ème} édition. Les éditions d'organisation. Paris 1996.
- * LAKANDERS SEKIOLI : gestion des personnel, des éditions d'organisation 3^{ème} éditions . canada 1990.

بالإنجليزية

Marsick vjet : wathinsmki informal and incidental in the work place london 1991.

موقع الانترنت

www.sarambite.com