

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

الشعبة : علوم اقتصادية

أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب – مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة :

. بلهادف رحمة

مقدمة من طرف الطالبين :

- تنغيري خديجة
- بغدادي بن داحة عبد الهادي

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ محاضرة ب	عتيق عائشة	الرئيس
جامعة مستغانم	أستاذ محاضرة ب	بلهادف رحمة	مشرف و مقرر
جامعة مستغانم	أستاذ محاضرة ب	تمار خديجة	مناقش

السنة الجامعية: 2019 – 2020

كلمة الشكر

الحمد لله و الشكر لله قبل و من بعد :

نحمده و نشكره على عونہ و توفيقه لنا لإتمام هذا البحث و الصلاة

والسلام على رسوله محمد صلى الله عليه و سلم.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة بلهادف رحمة و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و ارشاداته طيلة عملنا في إعداد هذه المذكرة كما نتوجه بالشكر إلى عمال المديرية الولائية للضرائب.

و إلى كل من ساهم في تسهيل جميع المعلومات الخاصة بهذه المذكرة. و

إلى الذين ساعدونا على انجاز هذه المذكرة.

و في الأخير إلى من شجعنا على إتمام هذه الدراسة راجين من الله عزوجل

أن تحوي الفائدة المرجوة منها.

و الله ولي التوفيق.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين اللذان سهرا على
تربيتي و على توفير الراحة لي من أجل طلب العلم.
إلى إخوتي و أخواتي و إلى كل أفراد عائلتي و إلى كل أساتذتي و خاصة
الأستاذة المؤطرة بلهادف رحمة.

إلى كافة الزملاء و الأصدقاء و إلى من قريب أو من بعيد في انجاز هذا
العمل.

تنغيري خديجة

الإهداء

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة الماء من هذا العلم
الواسع، فالعلم لا يتم إلا بالعمل ان العلم كالشجرة و العمل به كالشجرة
فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها و تقديمها في أحلى طبق إلى
التي حملتني وهنا على وهن، وقاست و تأملت لألمي، إلى من رعنتي بعطفها و
حنانها و سمعت طرب الليل من أجلي، إلى اول كلمة نطقت بها شففتني أمي
الحبيبة إلى الذي عمل و كد وجد ففاس ثم غلب حتى وصلت إلى هدي هذا
المصباح الذي لا يبخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالا
اعتز بها في حياتي والدي العزي إلى كل أساتذتي و خاصة الأستاذة المؤطرة
بلهادف رحمة .

بغدادى بن داحة عبد الهادى

الملخص :

كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، يكتسي التكوين أهمية كبرى، فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تثمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف و بناء على ذلك، فالتكوين يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية و الثقافية، في سبيل تحقيق مستوى الأداء الاقتصادي و الاجتماعي المطلوب، تحتل المؤسسة مكانة مركزية، و ذلك من خلال تحقيقها الأهداف. و للقيام بذلك يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تكوين الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة و كذلك لتحسين مناخ العمل.

الكلمات المفتاحية : التكوين، إدارة التكوين، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة.

Résume :

Dans une entreprise ou une organisation ;la formation représente un outil de gestion des ressources humaine d'une très grande importance ; il s'agit à la fois d'une instrument de constitution et de valorisation du capitale humain ;et d'une facteur d'adaptabilité de premier plan.de ce fait ;la formation permet à l'entreprise de faire face aux changement «économiques ; technologiques ;organisationnel et socioculturels.

En quête de la performance économique et sociale ;l'entreprise occupe une place centrale ;car elle doit réaliser les différents objectifs qui lui sont confies(objectifs économiques ;sociales ;etc.).pour ce faire ; l'entreprise peut s'appuyer sur la formation en tant qu'outil de gestion efficace et instrument d'améliorations du climat du travail.

Des lors ;il devient nécessaire de faire en sorte que les objectifs de l'entreprise et ceux de la formation aillent dans le même sens ;et de s'assurer de l'efficacité du système de formation et de ses programmes.

Mots clés : formation ; gestion des ressources humaines ; entreprise.

فهرس المحتويات

	كلمة الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	المقدمة العامة
05	الفصل الأول: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
05	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
05	المطلب الأول: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية
08	المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية
09	المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية
10	المطلب الرابع: سياسات تسيير الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
24	المبحث الثالث: الإطار العام لتقييم الأداء
25	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: فوائد عملية التقييم
27	المطلب الرابع: طرق عملية التقييم
39	الفصل الثاني: الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية
39	المبحث الأول: عموميات حول التكوين

39	المطلب الأول: مفهوم التكوين
40	المطلب الثاني: أهداف التكوين
43	المطلب الثالث: أهمية التكوين
45	المبحث الثاني: إجراءات و أساليب و أنواع التكوين
45	المطلب الأول: إجراءات التكوين
45	المطلب الثاني: أساليب التكوين
46	المطلب الثالث: أنواع التكوين
51	المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج
51	المطلب الأول: الحاجة للتكوين
58	المطلب الثاني: تصميم برامج التكوين
61	المطلب الثالث: متابعة برامج التكوين
66	الفصل الثالث: تكوين الموارد البشرية حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم
66	المبحث الأول: لمحة عن مديرية الضرائب
66	المطلب الأول: التعريف بإدارة الضرائب و مصالحتها
66	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
72	المطلب الثالث: بطاقة فنية عن المؤسسة
75	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بأثر التكوين على الموارد البشرية في المؤسسة
75	المطلب الأول: مكونات الاستبيان
76	المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة.
98	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	المقارنة الثنائية	01/01
30	طريقة التوزيع الاجباري	01/02
76	تحليل نتائج الاستمارة حسب الجنس	03/03
77	تحليل نتائج الاستمارة حسب العمر	03/04
78	المستوى التعليمي	03/05
80	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم و مهاراتهم	03/06
81	تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتكوين العاملين على تطوير أدائه	03/07
79	التوزيع حسب الخبرة	03/08
82	تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الاداري و تنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم	03/09
83	تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة	03/10
84	أداء العاملين بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة	03/11
85	تأدية العاملين المهام الوظيفية في الوقت المحدد	03/12
86	مساهمة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الابداع	03/13
87	رغبة العاملين في التغيير و التطوير	03/14
88	اعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية	03/15
89	برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل	03/16
90	التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية	03/17
91	خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل	03/18
96	اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية	03/19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	وظائف إدارة الموارد البشرية	01/01
34	خطوات التطوير و التقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم	01/02
54	العلاج بالتكوين	02/03
57	نظام التكوين	02/04
58	خطوات تصميم برنامج التكوين	02/05
64	خطوات التكوين	03/06
73	هيكل تنظيمي للمديرية العامة للضرائب	03/07
74	هيكل مديرية الضرائب لولاية مستغانم	03/08
77	التوزيع حسب الجنس	03/09
78	التوزيع حسب السن	03/10
79	التوزيع حسب التعليمي	03/11
80	التوزيع حسب الخبرة	03/12
81	تقييم مدى تشجيع الإدارة للعاملين على تطوير أفكارهم	03/13
82	تقييم مدى تقديم برامج لتكوين المؤسسة	03/14
83	تقييم مدى تفعيل الاتصال الإداري	03/15
84	تقييم مدى دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة	03/16
85	تقييم تأدية الأعمال للعمال بكفاءة و فعالية مطلوبة	03/17
86	تقييم تأدية العمال المهام في الوقت المحدد	03/18
	مساهمة اتصال العمال مع بعضهم في العمل على الابداع	03/19
88	مساهمة العمال في التغيير و التطوير	03/20
	تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية	03/21
90	تقييم تأثير برامج التكوين على المساعدة على الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل	03/22
91	تقييم مساهمة التكوين الجيد في تحقيق الكفاءات المهنية	03/23
92	تقييم تأثير خبرة المكون في تحسين أداء التكوين	03/24
96	اختيار المكونين الأكفاء لتغطية الدورات التكوينية	03/25

المقدمة العامة

المقدمة :

لقد انعكس التطور الهائل في مجال الاختراعات العلمية و التكنولوجيا و الذي يطلق عليه بثورة المعلومات و الاتصالات بالإضافة إلى المتغيرات العالمية السياسية و الاقتصادية المتلاحقة على أسلوب أداء المنظمات الإدارية و المؤسسات الإنتاجية (سلعة أو خدمة) لأنشطتها كما أدت الزيادة حدة المنافسة العالمية لتلك المنظمات و أضحى العنصر البشري الكفاء و المدرب و المؤهل لاستعاب هذه التطورات و المتغيرات و السبب الرئيسي و الأساسي في وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الانسان و الوسيلة الأساسية و الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه.

فالمنظمات وجدت لخدمة الانسان من خلال الانسان فربما هناك اتفاق شامل اليوم على العنصر البشري و هو العنصر الرئيسي في عمليات الانتاج و الخدمات و هو أعلى الموارد التي تحتاج إليها الادارة و هو العنصر الذكي و المفكر و هو الوسيلة و الغاية في العملية الانتاجية و الخدمية و أكثر من هذا فهو جوهر المنظمة و قلبها و احساسها.

ان تطور العناية بالعنصر البشري جعله يتغير من مرحلة إلى أخرى فيما يخص المسميات التي تطلق على العاملين في الهيئة العامة العاملة و العمال إلى الموظفين و القوى العاملة إلى رأس المال البشري بلغة الاقتصاديين و الأصول البشرية بلغة المحاسبين و رأس المال الذكي المعرفي بلغة الاداريين.

و موضوع التكوين يعتبر من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الوقت الحاضر و ذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية و تطوير الأداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسة.

فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات أي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما يهدف الزيادة الانتاجية له و للجهة التي يعمل بها.

فالمتوقع أن يحتل نشاط التكوين المهني دورا كبيرا في تأهيل اليد العاملة و تكييفها مع مناصب العمل و البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية؟

و لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور المورد البشري في المؤسسة؟
- هل العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب عنصرا بشريا مكونا؟
- كيف يتم تكوين الموارد البشرية؟

الفرضيات : من أجل معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تكوين العنصر البشري ضرورة ملحة من أجل مسانيرة تطورات المحيط و التكيف معه.
- يهدف التكوين إلى تحقيق الاهداف الاجتماعية و تحسين مناخ العمل.
- تكمل أهمية أداء العاملين في الاستعادة من أخطاءهم في العمل و تجنبها في المستقبل.

أهمية البحث :

- تكمن أهمية البحث في توضيح أثر التكوين على أداء الموارد البشرية.
- تعزيز البحوث حول أهمية المورد البشري.

أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة إلى :

- اظهار أن المورد البشري هو أصل إستراتيجي من أصول المؤسسة و المحرك الأساسي لباقي مواردها و الموجه الأول لأدائها.
- التأكيد على أهمية التكوين و دوره في رفع مؤهلات المورد البشري.
- الكشف عن واقع الموارد البشرية في المؤسسات و الإستراتيجيات المعتمدة فيها.
- اظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين في المؤسسات من خلال الدراسة الميدانية.

منهج وأدوات البحث :

من أجل الوصول إلى هدف البحث و لكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي لدراسة موضوع أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، و لتدعيم مختلف جوانب الموضوع سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة في الكتب، مذكرات دكتوراه و ماجستر.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: المديرية الولائية للضرائب.
- الحدود الزمانية: قمنا بالتريص على مستوى المديرية الولائية للضرائب خلال الفترة الممتدة من 2020/02/12 إلى 2020/03/11 بالاعتماد على إعداد استبانة و توزيعها على عمال المؤسسة.

دوافع اختيار الموضوع : من بين العوامل التي ساهمت في اهتمامنا و اختيار هذا الموضوع منها:

- يعتبر الموضوع من بين المواضيع التي تدخل في صميم تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات.
- الايمان بأن ضعف أداء الموارد البشرية بسبب غياب التسيير الفعال لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و اسهامها الهائل في التنمية الشاملة و النهوض بالاقتصاد الوطني.

الدراسات السابقة :

1.دراسة عمار بن عيشي 2006/2005 دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة.

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى ابراز موضوعي تقييم الأداء و التدريب في المؤسسات بالاضافة إلى ربط التدريب والبر امج التدريبية بنتائج نظم تقييم الاداء لضمان تنافسيتها في السوق، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 236 عامل، ولقد قام الباحث ببناء استبيان، وكانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى و تجرى كل شهر وهي مخصصة لمنع العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الافراد العاملين، أو لتقييم مدى اكساب الافراد لمهارات إضافية، وكذلك ينظر الافراد العاملين بالمؤسسة على تقييم الأفراد على أنه مهم، ونعتقد ان سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره و اتصافه بالعمومية.

2.دراسة(شامي، 2010): المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة"بومرداس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ على الوظيفي للعاملين و أيضا السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وكانت عينة الدراسة مكونة من

38 موظف في المكتبة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها حيث تبثت صحة الفرضية الأولى أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

3.دراسة(دياب الجنيدي،2010):تقنيات الاتصال الاداري ودورها في تطوير الاداء الوظيفي،دراسة حالة على الادارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الاداري وتطوير الاداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى(مديري C.B.A) في ثماني وزارات خدمية رئيسية حيث بلغ مجموع عدد المديرين 612 مديرا ومديرة، وبلغ مجموع أفراد الدراسة 184 مديرا ومديرة، وبلغ مجموع استبيانات الصالحة والمثلة لعينة الدراسة الاحصائية 175 استبيانة، قد تمثلت نتائج الدراسة في أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الاداري الشفوية والكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الغدارة كانت بدرجة مرتفعة، الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الاداري الالكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الغدارة كانت بدرجة متوسطة.

4.دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمو ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، من إعداد الباحث عمر بلخير جواد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، تهدف هذه الرسالة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية، 2009/2008 التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2013 تهدف هذه الدراسة إلى دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة.

هيكل البحث: لإجابة على الإشكالية وكذا الأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

الفصل الأول: يتحدث عن عموميات حول الموارد البشرية و هو بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية، الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الموارد البشرية من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية، ثم المبحث الثاني يتضمن مدخل لإدارة الموارد البشرية أما المبحث الثالث يتضمن الإطار العام لتقييم الأداء.

الفصل الثاني: خصصناه لمفاهيم حول التكوين و الذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية، الأول تطرقنا فيه إلى عموميات حول التكوين، ثم المبحث الثاني اجراءات و أساليب و أنواع التكوين، ثم المبحث الثالث خصصناه لتحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج.

الفصل الثالث: يتضمن الدراسة التطبيقية التي أجريت في المديرية الولائية للضرائب، حيث قمنا بالتعرف عليها و من ثم عرض الاستبيان و تحليل نتائجه.

الفصل الأول

الإطار النظري

لأداء الموارد البشرية

تمهيد :

عندما نتحدث عن العنصر البشري فإننا لا نقصد بذلك الجهد الذي يقوم به الفرد أو المطلوب القيام به من أجل الوصول إلى الأهداف و الحصول على أكبر مردودية فحسب، و إنما نتحدث عن تجديد الأمثل للموارد البشرية، و ذلك لتمكن المؤسسة و الإدارات من دخول العصر الجديد المصحوب بتغيرات متعددة الاتجاهات و لتمكن من الاستمرار في ظل المنافسة الوطنية و العالمية الشرسة، فمع التطور التكنولوجي و الاقتصادي العالمي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل الحديث وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وفرضها التطور التقني الدائم والمتسارع في المعلومات والاتصالات وما خلفه من انفجار معرفي شامل في الاختصاصات والعلوم والمفاهيم، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية و تفعيل الخبرات والقدرة البشرية بشكل مستمر ونوعي وعلى هذا فإن أهم ما تهدف إليه المؤسسة هو تحسين نوعية هذه الموارد البشرية وذلك عن طريق التنمية والاستثمار في هذه الموارد نفسها.

المبحث الأول : ماهية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم التي يتم من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة من خلال المجهودات المقدمة من طرفه.

المطلب الأول : التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

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

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

1- عامل المال :

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

التمويل هي المحور الأساسي لإقامة المصانع وبالتالي فالأهمية الأساسية في بداية مراحل التطور الصناعي أعطيت لعامل المال⁽¹⁾.

2- عامل الموارد والآلات :

تميز التطور التاريخي للصناعة أيضا بظهور عامل ثاني وهو الآلة، فالاختراعات والاستكشافات الآلية التي ظهرت في القرنين السابع عشر والثامن عشر أدت إلى تزايد أهمية العنصر الهندسي في الانتاج وأصبح المهندسون والممولون يحتلون مراكز السيادة ويسيطرون على شؤون الصناعة، ومع نهاية القرن الثامن عشر أصبحت العلوم التكنولوجية تشق طريقها بكل عزم وثبات، وبعد أن ساعدتها مبادئ الإدارة العلمية لرائدها "فريدريك تايلور"، وكان من نتيجة ذلك أن أصبحت الرأسمالية التجارية تحت المكنة الثانية، ومما زاد من أهمية العلوم الفنية ودعمها ظهور الطلب المتزايد على المنتجات والسلع الضرورية اللازمة لإشباع حاجات وتلبية العدد المتزايد للسكان فأهمية الآلات في الصناعة إذن جاءت بعد أهمية الموارد المالية وهذا يعني أن الوظيفة الإنتاجية أصبحت تستحوذ على اهتمام رجال الصناعة في هذه المرحلة.

3- عامل التوزيع :

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

(1) عبد الفتاح بوخمغم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 14، 15.

4- العامل البشري:

رغم أن الاهتمام الفعلي بالعنصر البشري لم يبدأ إلا بعد الأزمة الاقتصادية وبداية أربعينات القرن الماضي، فإن الضغوط على أرباب العمل من قبل العمال بدأت مع تطور الحركات النقابية العمالية التي بدأت تظهر وتطورت مع الانعكاسات السلبية للثورة الصناعية على الأجراء، حيث ارتبطت هذه الأخيرة بسوء ظروف العمل مثل ساعات عمل طويلة، الضوضاء والمخاطر، إضافة إلى سوء العلاقة بين المشرفين والعمال، فهذه العوامل وغيرها أدت إلى ضرورة تحسين العمل، الأمر الذي أدى إلى ظهور النقابات العالمية لتطالب بحقوق العمال وتتفاوض باسمهم مع أرباب العمل فيما يتعلق بمطالبهم من أجور وساعات العمل وخدمات اجتماعية.

وبظهور حركة الإدارة العلمية على يد رائدها "فريدريك تايلور" والتي من مبادئها، تصميم الاعمال وفقا لقواعد دراسات الوقت والحركة والاختيار المناسب وتكوين العاملين وإعطاء الأجور المحفزة، وبدأ الاهتمام بالعنصر البشري في الصناعة ولكن وفقا لما يخدم مصالح أرباب العمل، وبظهور حركة العلاقة الإنسانية تم التأكيد على أن:

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

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

إن هذا التطور أدى إلى ظهور وظيفة على مستوى منظمات الأعمال تتولى تسيير الإجراء ومصطلح الموارد البشرية الذي أصبح شائع الاستخدام اليوم من قبل الباحثين والممارسين هو تطور لمصطلح وظيفة الأفراد الذي بدأ استخدامه بعد الحرب العالمية الثانية وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الإدارة لديه دور أساسي في حياة

المنظمات، وأصبح تسيير الموارد البشرية إذن والمشاكل المتعلقة بهم جزءاً من وظيفة المنظمات إلى جانب الوظيفة المالية والفنية.

وبالتالي فدور وظيفة الموارد البشرية اليوم يعني تحرير قوة الابداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الاداء وما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية⁽¹⁾.

المطلب الثاني : ما هي الموارد البشرية

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

(1) عبد الفتاح بوخمخم، نفس المرجع السابق، ص18، 17.

المطلب الثالث : الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

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

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

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

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

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

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

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

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

9-تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه⁽¹⁾.

المطلب الرابع: سياسات تسيير الموارد البشرية .

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

- 1) سياسة التوظيف: تركز على الاختيار بين مستويات وطرق التوظيف مصادر القوة العاملة التي يعتمد عليها، هل يتم التعيين من داخل المنظمة باللجوء إلى الترقية والنقل أو من سوق العمل الخارجية على أساس الشهادات العلمية أو الاختبارات الشفوية أو الكتابية أو على أساس الخبرة، وهل يكون التعيين دائم أو مؤقت وتحت الاختبار وما هي مكانة الأجانب والشباب و النساء في سياسات التوظيف؟
- 2) سياسات المكافآت: و تعتمد على عملية الاختيار من بين الأساليب دفع الأجور والحوافز، هل تعتمد سياسة الاجر الثابت أو المتغير أو يتم اعتماد الأسلوبين معا و هل يتبع أسلوب المشاركة في الأرباح و ما دور الامتيازات الاجتماعية و المكافآت غير المباشرة، و هل تطبق المنظمة سياسة التمليك للأجراء بموجب الأسهم؟
- 3) سياسة السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل: و تعتمد على تحديد أساليب العمل البديلة وحجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض، و المتغيرات التي تشكل محيط العمل و التي يمكن للمنظمة التأثير عليها مثل الوقت و فترات الراحة و الظروف الفيزيائية للعمل و التكوين بهدف ضمان الأمن.
- 4) سياسة التكوين: تقدير الأهمية المعطاة للتكوين من خلال ميزانية التكوين و تعيين الأفراد و الفئات المستفيدة من التكوين و الأساليب التي يمكن أن تستخدم و الفترة التي يستغرقها وتأثير التكوين على الترقيات... إلخ.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1999، ص 29، 30.

- (5) سياسات العلاقات المهنية: تركز سياسات العلاقات المهنية على دور مفهوم الشركاء الاجتماعيين و على تحديد المجال الذي يشمل التفاوض و الوسائل التي تستخدم في ذلك.
- (6) سياسة الخدمات الاجتماعية: تطور مفهوم الخدمات الاجتماعية في الفكر الإداري حيث أصبح حجم نفقات الخدمات الاجتماعية يشكل نسبة مهمة في كتلة الأجور لذا يجب تحديد سياسة خدمات اجتماعية ملائمة وتشمل سياسة الخدمات الاجتماعية الميزانية المخصصة لهذا الغرض وفئة المستفيدين وكيفية الاستفادة...إلخ.
- (7) سياسة الاتصالات: تعيين الشكل المادي للاتصالات في المنظمة. اتصالات شفوية أو اتصالات كتابية أو الجمع بين الأسلوبين وتحديد ما إذا كانت الاتصالات تتم بشكل مباشر أو بواسطة أفراد بين الموظفين و مدى السماح بالاتصالات المباشرة وبالإدارة العليا وسياسات الموارد البشرية متداخلة ومتراطة مع بعضها، لذا يجب أن تدرج وتندسق في خطة اجتماعية شاملة.

المبحث الثاني : مدخل لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات نظرا لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المنظمة، ألا وهو المورد البشري، فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم كان لزاما على المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد و تتكيف معها. ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياساتها و ممارسات جيدة⁽¹⁾.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المؤسسة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا لها.

- يعرف فرانش FRENCH إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة⁽²⁾.

- كما يعرفها FLIPPO, E بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

(1) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010/2011، ص 13.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 16 .

-كذلك تعرف على أنها: الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات او نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد و من واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة⁽¹⁾.

-كذلك تعرف على أنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه⁽²⁾.

-من خلال ما سبق يمك تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى تدريب عاملها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم وتقييم أدائهم من خلال الإنجازات المحققة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية مقابل هذه الإنجازات من أجل حفزهم على العمل وزيادة الإنتاجية، كما تقوم برسم السياسات والبرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري، وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفير واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره.

من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين، وبالتالي فأهميتها بالنسبة للمؤسسات تكمن في⁽³⁾:

1. كونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

(1) حسن ابراهيم بلوط، غدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص18.

(2) أكثم عب المجيد الصرايرة و رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4، الأردن، 2010، ص 502.

(3) أكثم عبد المجيد الصرايرة و رويدة خلف الغريب، مرجع سابق، ص502.

2. أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
3. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عم طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
4. يمكن معالجة الخطأ في ممارسة إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
5. تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
6. النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

- إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والكبيرة والخاصة والعامّة هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المؤسسة.
- فإدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها: ⁽¹⁾
1. الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
 2. تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاستفادة من جهودهم، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية وبشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل.
 3. كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المؤسسة على المنافسة.

(1) أكثم عبد المجيد الصرايرة و رويدة خلف الغريب، مرجع سابق، ص 502.

4. توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.⁽¹⁾

5. توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل جهود ممكنة.

6. تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.

7. إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف متكاملة تتمثل في :

أولاً: وظيفة التخطيط للموارد البشرية: تعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:⁽²⁾

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

- إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع الوظائف.

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة موزعة على مختلف الإدارات.⁽³⁾

(1) جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 29.

(2) صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2014، ص 14.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 123.

-التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل والترقية والتدريب.

-يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق. كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير،...إلخ.

ثانياً: وظيفة استقطاب الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله في سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما:

1) الاستقطاب الداخلي: حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد المحليين الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط ان تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعالة وجيد.

2) الاستقطاب الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

(1) صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 29.

ثالثاً: وظيفة الاختيار والتعيين: الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق الإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار (المقابلة، طلب التوظيف، الاختبارات، الفحوصات الطبية... إلخ).

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

يلاحظ أن إصدار التعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلاً يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام و في بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، وهذا في كثير من المؤسسات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل. وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة يخضع العمال إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة.⁽¹⁾

رابعاً: وظيفة تنمية الموارد البشرية: وهذا من خلال:

(1) التدريب: يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلاله يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى مستمرة حتى يكون قادرين على مجرات التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا استثمار مستقبلي وليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً. يعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. وحتى يؤدي برنامج التدريب ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرنامج العملية التدريبية وذلك حسب الإمكانيات المتاحة فقد تكون عملية التدريب داخل مكان العمل أو خارجه وذلك بالاستعانة على مصادر خارجية، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التدريب من داخل المؤسسة أو خارجها.

(1) صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 16.

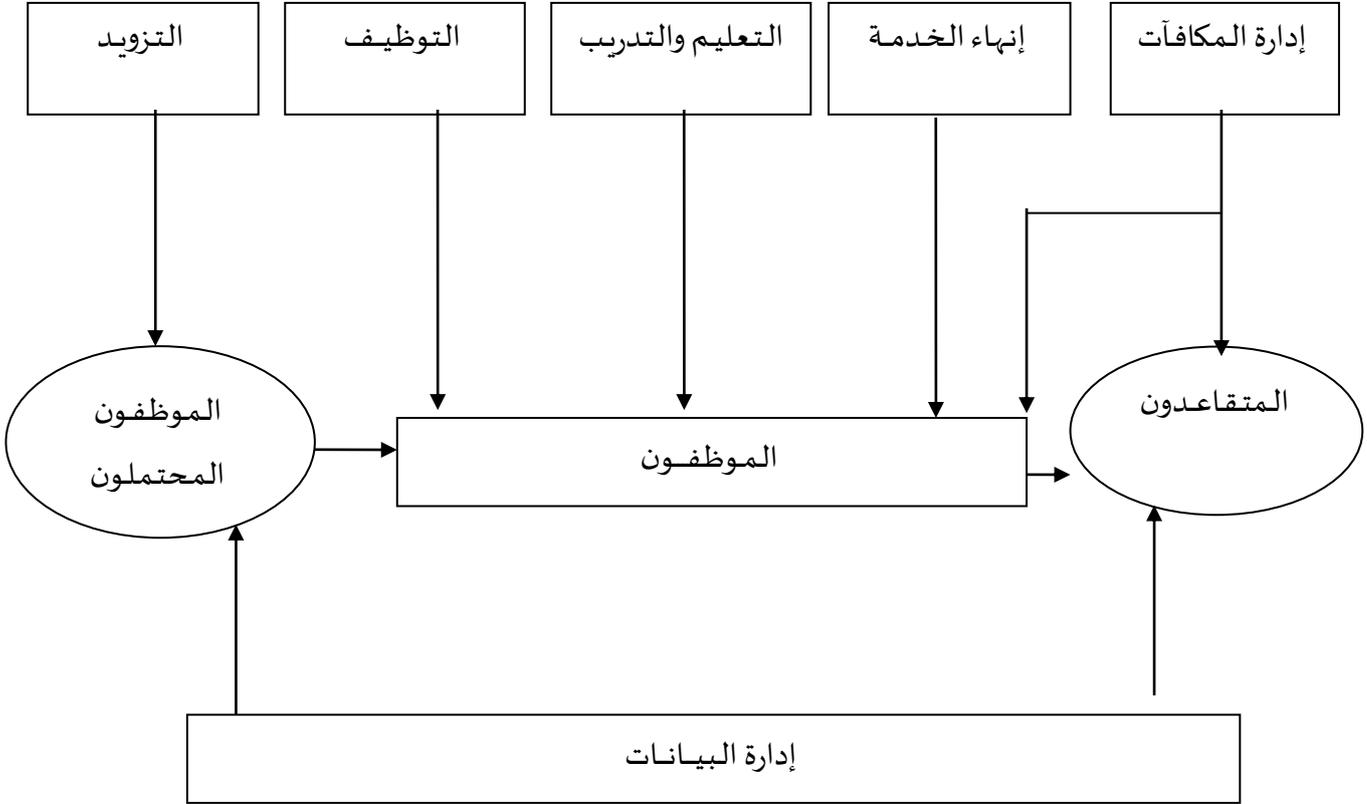
تقييم الأداء : وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا ب: (1)

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
 - يبرر المنح والعلاوات.
 - يبين لذا العامل الذي يجب تدريبه، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى، أو الذي يستغنى عنه.
 - يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
 - يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.
- خامسا:المحافظة على الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان إلزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.
- إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والسياسة التحفيزية التي يضعها المسئول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم،وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها.
- إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمر سهل لأنها تنطوي على عوامل مادية و معنوية فربما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية-الجزائر-نحو البلدان المتقدمة كان ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات.

(1)صالح عبد الفتاح،مرجع سابق،ص16.

و الشكل التالي يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم 1: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة، 2003، ص 341.

(1) صالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 103.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

لقد حدثت الكثير من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغييرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المؤسسة من جهة أخرى.

سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات: (1)

أولاً: زيادة الإعتمادات على التكنولوجيا الحديثة:

لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحساسبات الآلية تشكل قيда على الإدارة، حيث تؤدي التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات.

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الاستغناء على بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجه العمالة لتلائم و تتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

ثانياً: التغييرات في تركيب القوى العاملة.

لقد لوحظ ان تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصة الحكومية، ومن التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء والمشاركات في قوة العمل يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقمن بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص (وهو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال.

كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات الرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل، الولادة، الرضاعة. و على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب، لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر. (1)

ثالثاً: 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 البيانات 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.

(1) صالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 104.

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.

رابعاً: تغير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

لو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، كذلك قبولاً مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء والانتاجية و من أمثل هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغير و التجديد، انخفاض دافع الانجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير و حل المشكلات، و تفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف و قوة تأثير العلاقات الانسانية و الصفات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية، حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قدرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت.

خامساً: العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العمل 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 عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

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

سادساً: 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:

1/ ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين و يجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات و القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.

2/ 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، وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية المتجددة.

سابعا: التشريعات واللوائح 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 والتعيين، الأجور و المرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب و الحوافز، التأمينات الاجتماعية والخدمات 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 لنا أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته و تعقیده و ذلك يتطلب المزيد من التخصص 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 و العلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر و هناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا منها:

1. تزايد نمو و إعداد الموظفين المتخصصين.
2. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم و رقابة الأداء بفعالية.
3. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية و الربحية.
4. زيادة حجم المنشآت و تعقد علاقات العمل.
5. تزايد عدد الوظائف الذهنية مع التناقص في الاعمال اليدوية.
6. الحاجة المتزايدة إلى تنمية و تطوير قدرات العاملين، و يتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية و استمرارية.

المبحث الثالث : الإطار العام لتقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية و الوظيفة بين العاملين و لرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته و من أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة.

إن تقييم الأداء الذي تدعوا له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عددا من التعاريف التي توضح مفهوم تقييم الأداء نذكر من بينها:

التعريف الأول: يعرف (الكيسي) تقييم الأداء على أنه "العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و استنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين مقارنته بأدائهم السابق و بأداء أقرانهم أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".

التعريف الثاني: كما عرف (علاقي) تقييم الأداء بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب نه و النتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة لتقييم"⁽¹⁾.

التعريف الثالث: يعرف أيضا على أنه "تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه، و عندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة و صحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، و لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية"⁽²⁾.

-التعريف الرابع: تقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا.⁽³⁾

(1) عبد الله حمد محمد الجسامي، مرجع سابق، ص 108.

(2) زاوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 208.

(3) مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004، ص 328.

المطلب الثاني : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

باستطاعتنا تفهم أهمية أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام و على العاملين بشكل خاص كالتالي:

تمكين المؤسسة بتقييم المشرفين و المدراء و مدى فعاليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.

ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار (Yardstick or cviterion) للأعمال.

تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.

أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية و قياسية محددة.

أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة لدى صلاحيتها.⁽¹⁾

(1) بوطورة أكرم، تأثير تكوين الموارد البشرية على الوظيفي داخل المؤسسة، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص 7.

المطلب الثالث: فوائد عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تنحصر أهم فوائد تقييم الأداء فيما يلي:⁽¹⁾

1. رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.
2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم و أدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، و أن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسؤولياتهم تجاه العمل و يبذلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.
4. الرقابة على الرؤساء: يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية، من خلال تحليل نتائج و مراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، و مدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.
5. استمرار الرقابة و الإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص للتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.
6. تقييم سياسات الاختيار و التدريب: تعد عملية تقييم الأداء اختبارا للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين و تدريبهم و ترقيتهم بما يشير إليه مستوى الأداء.

المطلب الرابع: طرق عملية التقييم

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في لإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء و لكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، و البعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري. كل طرق و إجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزايا و لها عيوبها، و بعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

(1) حمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة

المطلب الرابع: طرق عملية التقييم

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في لإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملون التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء و لكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، و البعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري. كل طرق و إجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزايا و لها عيوبها، و بعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

و طرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة.

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية و استخدامها كمعايير و مؤشرات مالية إلى جانب إهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، و مختلف الصفات الشخصية، و تركز على الأداء الجماعي.⁽¹⁾

أولاً: الطرق التقليدية

1. طريقة الترتيب البسيط

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوء، و غالباً ما يتم ذلك مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

➤ مزايا هذه الطريقة

➤ سهولة التطبيق

➤ التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة.

(1) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، المسيلة، 2005/2006، ص 27.

عيوب هذه الطريقة

- أن شخصية القائم بعملية التقييم و طريقة تفكيره و احتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف و القصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2. طريقة المقارنة بين العاملين

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، و يكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \times \left(\frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right)$$

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم: سعد، علي، محمد، صلاح.

فإن المقارنات تكون: سعد/علي، سعد/محمد، سعد/صلاح، علي/محمد، علي/صلاح، محمد/صلاح

عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، و لقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل و ذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل، و بناء عليه يمكن التوصل إلى الشكل رقم (1)، و الذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين)، و يظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، و هو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى و أن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكراراته تكرارين، و أن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو صلاح.

جدول رقم (1): يوضح نتيجة المقارنة الثنائية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
سعد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
صلاح	-	4

➤ مزايا هذه الطريقة

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو إتبعنا أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

➤ عيوب الطريقة:

مع بساطة و سهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنة كبيرا.

لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، و يكاد يكون الغرض منها هو إخبار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار و التحسن. الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

3. طريقة التوزيع الإحصائي

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، و عادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات التقييم بين ضعيف و أقل من المتوسط، و متوسط و أعلى من المتوسط، و جيد.

تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20% من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

و يعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع على اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، و يقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

و من المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من إستياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.

الجدول رقم (2) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الاجباري في تقييم 10 موظفين.

الجدول رقم (2): يوضح طريقة التوزيع الإجباري

ضعيف 10%	أقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	أعلى من المتوسط 20%	جيد 10%
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

❖ مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء
- سرعة التقييم
- لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان.

- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية.

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

4. طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات (الأداء المرضي، الأداء غير مرضي، الأداء المتميز)

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي.⁽¹⁾

- كما و أنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات و من الممكن تعديل طريقة التدرج و تكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة المئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً:

-10% من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض.

-20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل متوسط.

-40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

-20% من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

-10% من الافراد الذين أدائهم في الدرجة العالية.

إن هذا التعديل و التكييف يساعد المقيم على الفصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض و غالباً ما تكون هذه التأثيرات مستديمة و مؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير

(1) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 90.

الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين، و في هذه الحالة يكون احتمال إنتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلاً، كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى و العدالة في التقييم.

ثانياً: الطرق الحديثة

1. مقياس التدرج على أساس سلوكي

يرتبط هذا المقياس و يأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني و المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، و يتم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للصفات، و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

❖ مزايا هذه الطريقة

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، و كذلك ملائمتها للفرد العامل من حيث ربطها بأدائه الفعلي بالأداء المطلوب.
- زيادة الموضوعية و الصدق لهذا المقياس.
- تقليل الصراعات بين أفراد حول نتائج التقييم.
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة و بالتالي تساعد في تحديد الإحتياجات التكوينية للأفراد العاملين.

❖ عيوب هذه الطريقة

- ارتفاع التكلفة و الوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس و تنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة نظراً لكلفتها العالية.

- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية و الثبات في نتائجها.

2. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

تم تطوير هذه المقياس للقياس على عيوب الطريقة السابقة، و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، و برتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد و من ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

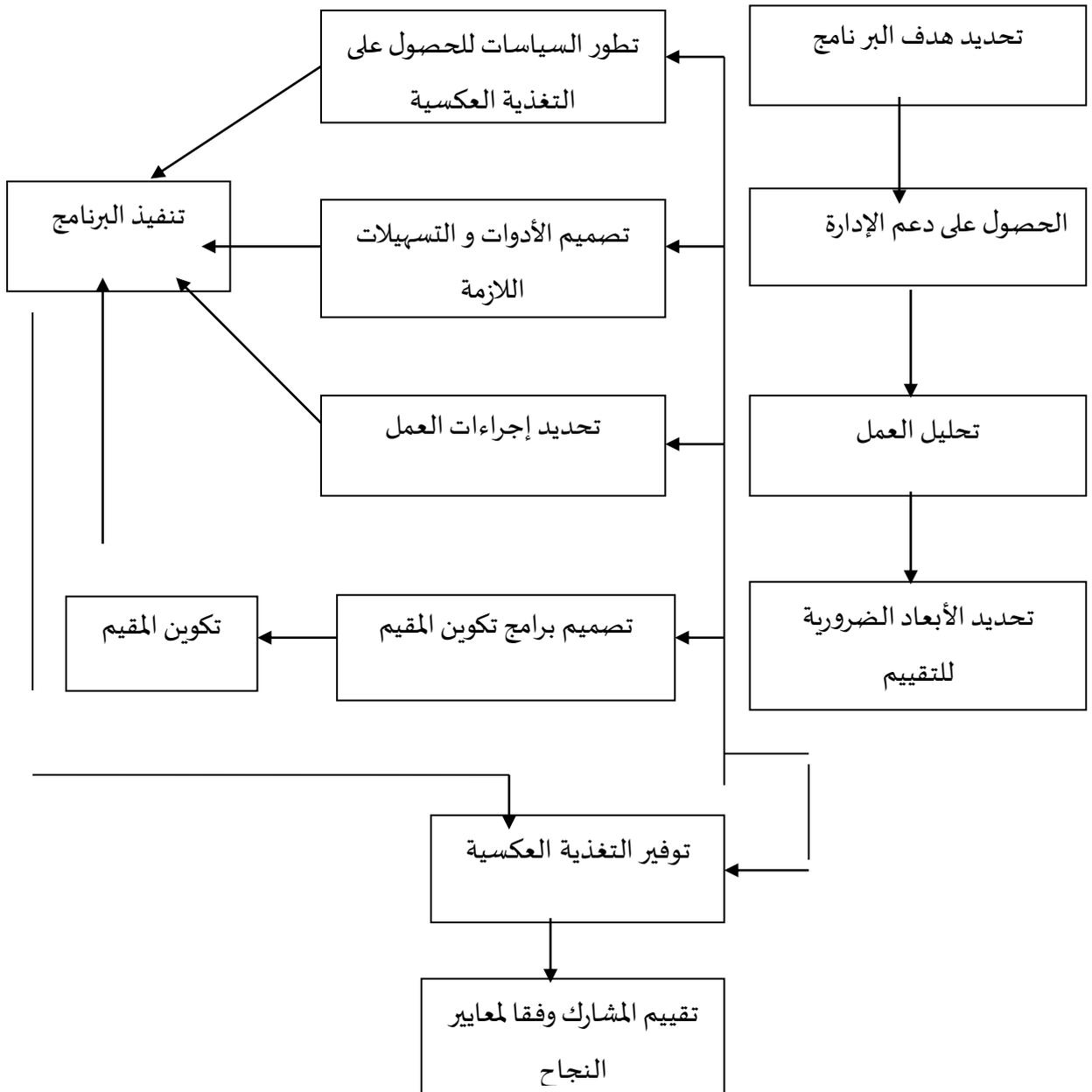
و تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة مراقبة و متابعة الأفراد العاملين، بينما في السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين.

3. طريقة مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الانسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف امستويات الإدارية، و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية في الإدارة العليا، قد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أ واجهة الضغوط و صراعات العمل، و بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

الشكل التالي يوضح خطوات التطوير و التقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.

الشكل رقم (2): يوضح خطوات التطوير و التقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم



المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص 267.

❖ مزايا هذه الطريقة

و تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية. توفر معلومات مؤكدة و محددة، و يمكنها المساعدة تصميم خطط تنمية إدارية فردية. كما تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين العاملين.

❖ عيوب هذه الطريقة

- كلفة عالية.

- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

4. طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء و تقيمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية و المسطرة من قبل المؤسسة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا.

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات و هي كالآتي: (1)

1 تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها، و التي سيتم قياس الأداء و تقييمه على أساسها، و يتم هذا بالاتفاق بين الرئيس و المرؤوسين.

2 أثناء تنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، و متابعة تحقيق النتائج.

3 في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت و ذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، و تحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين، و زيادة تحفيز الأفراد على العمل.

من أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، و بصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

❖ المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوس في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية عمل

الفرد.

(1) عمار بن عيسى، مرجع سابق، ص 41.

❖ يضع الفرد نفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

❖ موافقة الأطراف المعنية (الرئيس و المرؤوس) على معايير القياس و تقييم الأداء.

يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس و المرؤوس بين الحين و الآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، و في أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

في ظل هذه الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية.

ترتكز عملية التقييم على الانجازات المحققة لا على السمات و المميزات الشخصية.

❖ مزايا هذه الطريقة

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الاداء الفعلي و المحدد بشكل كمي.

- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، و ما هي إمكاناتهم.

- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

❖ عيوب هذه الطريقة

- من الصعب مقارنة مستوى الاداء أفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل و عندما تكون النشاطات و الفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.

خلاصة الفصل :

إن الموارد البشرية أمر هام و ضروري لما لها من أهمية قصوى فهي الثروة الحقيقية و الرئيسية للأمم و العنصر البشري لما لديه من قدرة على التجديد و الابداع و الاختراع و التطوير يمكن أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية و إلا يجعلها عائقا نحو النمو و التقدم عن طريق الاستغلال الافضل ان لم نقل الامثل لطاقات المجتمع العلمية و الانتاجية فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية و الاستثمارات المتاحة، ثم ان هذه الموارد الطبيعية و الأموال المتوفرة الدولة رغم أهميتها و ضرورتها الكبرى لا يستغنى أبدا عن العنصر البشري الكفاء و الفعال و المدرب و المعد اعدادا جيدا مبينا على أسس علمية دقيقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لتكوين

الموارد البشرية

تمهيد

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الانسانية و النفسية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لتطوير و تنمية المؤسسة من جهة أخرى.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية، و عليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه و مبادئه و أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

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

1. المفاهيم و التعاريف المتعلقة بالتكوين

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.⁽¹⁾

كما يعرف على انه العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين و مهاراتهم. رفع مستوى قيامهم بمهامهم و أدائهم لوظائفهم الحالية و كذا لغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.⁽²⁾

كما يعرفه "LANFER" بأنه حق لكل العمال و يخص أكثر تطورهم و ترقيتهم الاجتماعية و التكوين قبل كل شيء و هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني.⁽³⁾

أما سيكولي "SEKIOLI": يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات و الوسائل و الطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم و موافقهم و كذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.⁽⁴⁾

(1) زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 225.

(2) إسماعيل قبرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 88.

(3) Wearther J.R la gestion des ressources humaines ;canada ;1990 ;p 108.

(4) عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2008، ص 308.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريفا شاملا للتكوين: فهو يعتبر نشاط مخطط مستمر و منظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات لغرض تنمية معارفهم و رفع مهاراتهم و اكسابهم اتجاهات ايجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركز التكوين على احداث تغيير في سلوك الأفراد و الجماعات، بما يحقق تحسين الأداء و زيادة الانتاجية.

2. مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث و الدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ أهمها: (1)

- التكوين جزء من التنمية الادارية و وسيلة من وسائلها.
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التكوين عملية شاملة.
- التكوين عملية مستمرة.
- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
- التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية.
- التكوين ينبغي أن يراعي مبدأي الكفاية و الفعالية.
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.
- التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية و البحوث الإدارية.

المطلب الثاني: أهداف التكوين

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس

(1) عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 18، 19.

لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، و تساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة و ترتيب خطواتها و تحديد تفاصيلها⁽¹⁾. و يمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

الفرع الأول: الأهداف الإدارية

- (1) تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- (2) تحقيق المرونة و الاستقرار 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، و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية.

الفرع الثاني: الأهداف الفنية

- (1) تخفيض تكاليف صيانة الآلات و اصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات لأن تكون العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
- (2) 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.
- (3) التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم و المواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.
- (4) المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي.

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية

- (1) زيادة الكفاءة الانتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج، و انخفاض التكاليف و هذا يعني زيادة الكفاءة الانتاجية.

(1) نفس المرجع، ص 22.

(2) ارتفاع الربح: مع ارتفاع الانتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد بذلك ربح المؤسسة.

(3) زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الانتاج و انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

(4) 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⁽¹⁾

- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه
- إعداده لأعمال فنية أصعب و أدق
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل
- فهم و تطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابيا على سلوكه و كذا تصرفاته نحو المؤسسة.

(1) جنيفر جوي، ترجمة احمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ص 141.

المطلب الثالث: أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع الزيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة و يتم تعلمها بسرعة و بسهولة 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، و التي كانت من نتائجها زيادة تعقد و تطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات.⁽¹⁾

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة، و أصبحت عملية التغير في مسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا. و أهمية التكوين تتمثل فيما يلي:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم و النوع: 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 عجزهم فهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل.
- تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه و الإشراف القريب (أو المباشرة لا يستفد وقت و مواهب هذا الإشراف بل من شأنه أن يضغط على مشاعر الرؤوس).
- و من الأفضل أن يتوخى المسؤولين السرعة و الفعالية في إعداد برنامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين و الإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.
- زيادة الاستقرار و المرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره و مرونة و ذلك بالاستمرار في ممارسة عملية استبدال، أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها و المنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضاهم عن أعمالهم و هذا بدوره يتطلب التكوين.

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر 1984، ص 493.

– 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 و المهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة و بقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية.

و للتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة و العاملين و المجتمع على حد سواء.

المبحث الثاني : إجراءات وأساليب وأنواع التكوين

تتعدد الإجراءات و الأساليب التي تتخذها مؤسسة من أجل تكوين أفرادها و إعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة و ذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين

المطلب الأول : إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات و هي: ⁽¹⁾

1. إعداد المكون و تأهيله: يجب أن يكون مؤهلا و قادرا على القيام بتكوين الأفراد
2. إعداد و تهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين و الوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات خلال فترة التكوين.
3. استعراض أسلوب أدائه: و هذا عن طريق التوضيح و الشرح و البيان العلمي
4. إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، و إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العلمي.
5. المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سلمية، و حتى يكون التكوين فعال و يفرز أثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

المطلب الثاني : أساليب التكوين

تحدد المنظمة الأسلوب الذي تستخدمه في التكوين، و يرتبط ذلك بطبيعة و أهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل، و من أهم هذه الأساليب ما يلي: ⁽²⁾

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 105، 106.

(2) عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438.

- محاضرات: هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل و الإجراءات و غيرها، لعدد من التكوين.
- دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب، و اختيار أسلوب العلاج، و لهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.
- تقمص الأدوار: أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.
- المحاكاة: طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين في مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة و التعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتكون في مكان متشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي و يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.
- الندوة (ورشة العمل): وسيلة للتكوين و التطوير و هي تهتم باندماج معارف و قدرات تحليل العمال و لا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، و هي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، و حينما 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 و درجة توافر المهارات فيه، و شكل مؤسسات التكوين و طبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.⁽¹⁾

و يختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف و حسب نوع الوظيفة و حسب المكان، و هذا ما يبين أن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 1995، ص 319.

أولاً: حسب مرحلة التوظيف (1)

1 - توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد يؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه و توجهاته النفسية لسنوات مقبلة و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

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

2 - التكوين أثناء العمل

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

3 - تكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات و معارف الأفراد تقليدية و عند إدخال أساليب عمل و تكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، و على سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و كذا حفظ الوثائق. يحتاج مسئولو هذه الأعمال إلى المعارف و المهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

(1) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ مرجع سابق، ص 128.

4 - التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو يتنقل إليها، و هذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف، و يمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في الترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تكويني عن المعارف و المهارات الادارية و الاشرافية.

4 - التكوين للتهيئة للمعاش

في المنظمات الراقية و المتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش و بدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طريق للاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

ثانيا: حسب نوع الوظيفة:

1 - التكوين المهني و الفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلها الكهربائي، التجارة، الصيانة، التشغيل... إلخ، مثل التلمذة الصناعية «APTENTICE SHIP»، نوعا من التكوين المهني و الفني، و فيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، و يتحصلون على شهادة فنية و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

(1) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ مرجع سابق، ص 129، 130.

2 - التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، و تشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الانتاج، وغيرها، و المعارف و المهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

3 - التكوين الاداري

يتضمن المعارف و المهارات الادارية و الاشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا و الوسطى و كذا العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرارات و التوصية و القيادة و التحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.

ثالثا: حسب المكان⁽¹⁾

1. التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة و بالتالي علمها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمين في تصميم البرامج و الاشراف على تنفيذها.

و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي و هو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" و في هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، أو الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

و يمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل و منه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع و الحقيقة.

2. التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية،

(1) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 130، 131.

و هذا النوع له مظهرين هما

- أ- مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تظمن على جدية التكوين فيها و أن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيمها بعملية التقييم .
- ب- برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج

كل فرد في المنظمة بحاجة للتكوين لمواجهة أي موقف يتصدى له، ويعتبر التكوين من أولياء المنظمة لما له من أهمية في تطوير مكتسبات العامل داخل المنظمة.

المطلب الأول: الحاجة للتكوين

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، و من ثم تعيينهم حالياً، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بالمهام الوظيفية و المهنية بدرجة عالية الكفاءة و القدرة على الإنتاج.

أولاً: مفهوم الاحتياجات التكوينية⁽¹⁾

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، و بالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلاً في المؤسسة و بين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، و هذا الفرق بين الواقع و المفروض يشير إلى نوع و كمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة و حسن أداء العاملين، و الارتقاء بمعلوماتهم و مهاراتهم و تحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية و هي الكفاية الإنتاجية.

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية⁽²⁾

التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة و المبرر الوحيد للإنفاق على التكوين و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة و فعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، و هذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

و لقد 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

(1) عبد الرحمان توفيق: العملية التدريبية، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994، ص 93.

(2) نفس المرجع، 1994، ص 118.

البرامج و الأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون و الرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.⁽¹⁾

ولهذا فإن الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط و تنسيق أي عمل تكويني.

ثالثا: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

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

1/ تحليل التنظيم⁽²⁾

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية و إدارية مثل أهداف المؤسسة أو وظائفها و اختصاصاتها و سياستها و كفاءتها و مواردها البشرية، و ذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين و نوع التكوين الذي يلزمها، و فيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل.

- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة: تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف التي ترشد الأفراد إلى العمل و توجه مجهوداتهم، و تستعل في قياس نتائجهم، و يتوقف إلى نجاح المؤسسة في البلوغ و تحقيق أهداف الرئيسة غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما ذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف و كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة و الخاصة بالتكوين.
- تحلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة و دراسة الإدارات و الوحدات التي يتكون منها الهيكل، و توزيع السلطة و المسؤولية، و درجة التركيز على التعويض في السلطة و نطاق الإشراف و مدى تناسبه مع قدرات الأفراد و طبيعية الأعمال التي يؤديونها، و قنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، و طرق انسياب المعلومات و مدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات و استلامها و مناطق اختناقها و أسباب تعطلها.
- تحليل سياسات المؤسسة و لوائحها: و تتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد و اللوائح و التعليمات التي تسنها المؤسسة، و درجة وضوحها و شمولها، و كذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها.

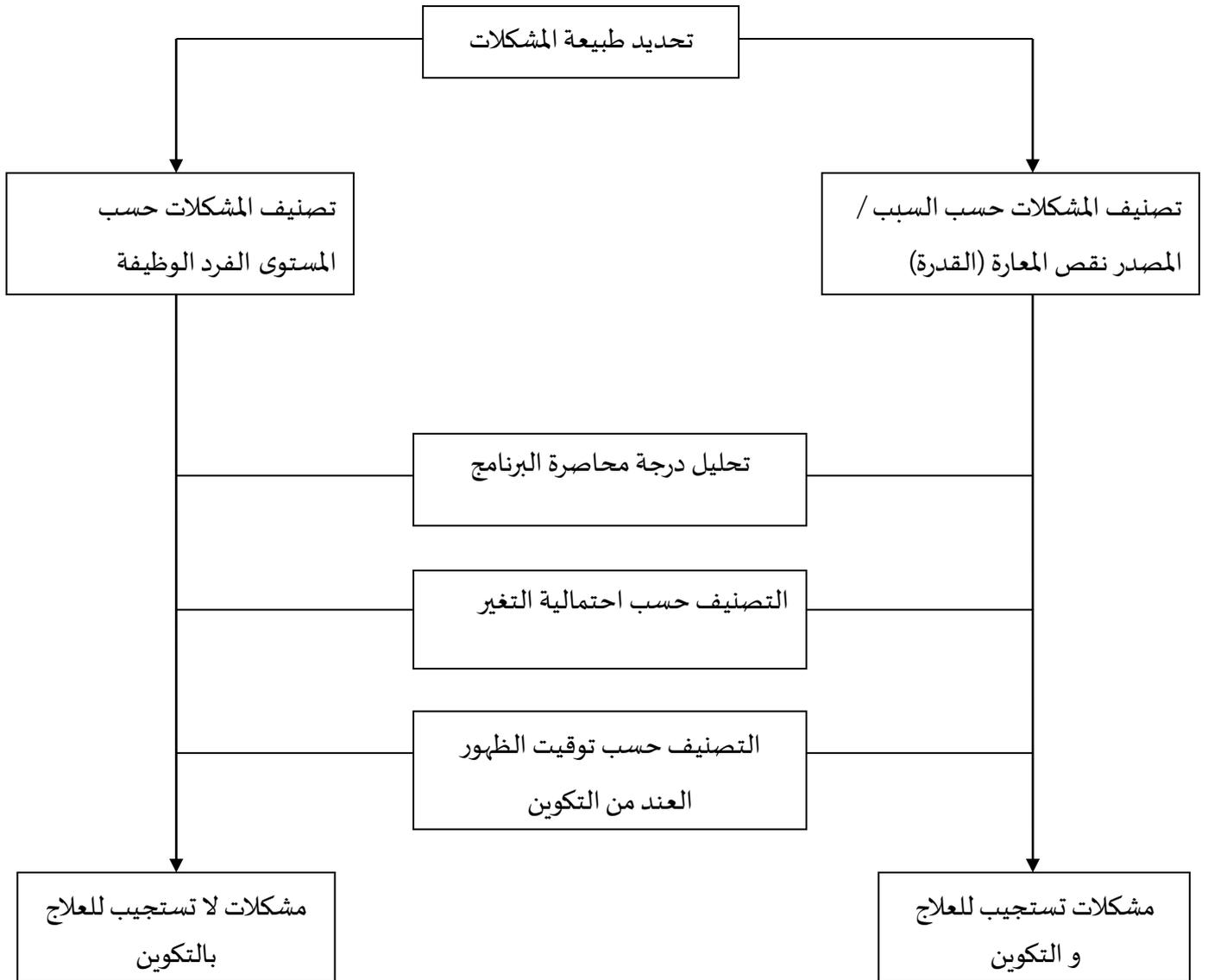
(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 200، ص 30.

(2) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، د ط، 1997.

- دراسة تركيبية القوى العاملة للمؤسسة: هنا يدرس المخطط للموارد البشرية و يفحصها من حيث العدد و الجنس، العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها و كذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة و تقلبها و كذلك العمالة المتوفرة، و ذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة و تقرير نوع التكوين المطلوب، و ما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.⁽¹⁾
 - تحليل و تعديل معدلات الكفاءة: يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل و مواطن ضعف الإنتاجية و المتمثلة في تكلفة العمل و المواد وجودة السلعة و معدلات تشغيل الآلات و تكلفة توزيع السلعة، و المرفوض أو المعاد من الانتاج و معدل العائد و دوران العمل و الحوادث و شكاوى المستهلكين و تتطلب هذه المؤشرات تحليلا دقيقا و مقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات و الأقسام المختلفة لمعرفة مواطن الضعف و الخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، و التي قد يكون التكوين واحدا منها.
 - تحليل المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد و هذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في تحديد الاحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم و أهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون و الثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، و يمكن تنمية الروح المعنوية و تطوير اتجاهات الأفراد و تعديلها عن طريق التكوين.
 - دراسة التطور و التغيرات في نشاط المؤسسة و حجم العمل بها: يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة و كذلك المجالات التي تنوي دخولها و التغيرات الفنية و التنظيمية التي تنوي إجرائها، و يظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا و الأوجه التي يجب تغييرها فيها، و من ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير.
- يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي و الإداري للمؤسسة، و التي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- و يتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل و قد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة و يحدد موقعها على الهيكل التنظيمي و يتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 36.

الشكل رقم (03) يمثل العلاج بالتكوين



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مرجع سابق، ص 119.

2/ تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل و الذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون، و يتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفية نفسها،

و تبنيها أبعادها و اختصاصاتها و علاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة و واجباتها و مسؤولياتها و ظروف المحيطية بها، و الشروط و المؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح و تحليل 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.

و لتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة: من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، و تشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء و المهام التي تتكون منها الوظيفة و تعتمد المعلومات المجمعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم بها في هذه الوظيفة.⁽¹⁾
- الأداء الفعلي للوظيفة: يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة و أعبائها و المشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية و نتيجة هذه الطريقة يحقق قدا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الظروف و الاحتياجات التكوينية لها، و نوع التكوين الملائم بها.
- المشاهدة: هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، و يسجل ملاحظة بالنسبة للأجزاء الرئيسية و الفرعية للوظيفة و الأدوات المستخدمة فيها، و كذلك بالنسبة للعادات الحسنة و السيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله و مدى حماسه أو ثفانية في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، و درجة استمراره فيها، و انقطاعه عنها و اسباب ذلك.
- المقابلة: يقوم بهام سؤال التكوين أو المدير المباشر، و خبير خارجي و لكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، و يثير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة و النقاط و يناقشه بدقة و عمق حتى يجمع البيانات الكافية و تتعلق هذه النقاط بحجم العمل تتلخص في المعلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة و نوع التكوين الملائم لمقابلتها.
- الاستقصاءات: يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها، أعباءه، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها و التسهيلات اللازمة لها، و يتطلب من الرؤساء التعقيب عن إجابيات المرؤوس عن هذه الأسئلة، و يعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من

(1) عبد الكريم درويش، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة 01 أبريل 1972، ص43.

الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسهم، و من ثم اكتشاف مواطن الضعف في أدائهم، و التي يحتاج إلى تكوين، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين و مساعدتهم في تنفيذه و إنجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الاحتياجات التكوينية لمرؤوسهم.

- قوائم الاحتياجات: يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، و الاحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.
- المفكرة اليومية للعلم: يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال و المهام التي يقوم بها يوميا و ذلك لمدة معينة مثل: عدد الأسابيع، الشهر، و يمكن أن تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات و التفضيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.
- آراء الخبراء: تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف، و غالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة و التكامل في البيانات المتوفرة.
- تحليل الدوريات و البحوث العلمية و الميدانية: أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الاحتياجات التكوينية لها.

3/تحليل الفرد

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء وظيفته، و تحديد مدى نجاحه في أدائها، و تحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة و أداء وظائف أخرى جديدة، و حتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب و هي:

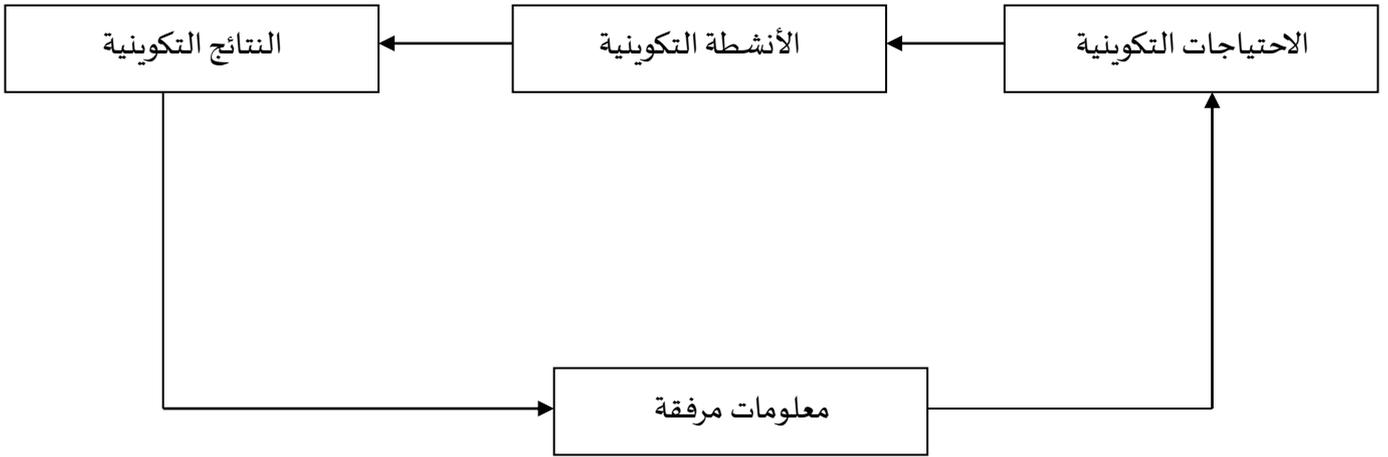
- المواصفات الوظيفية: هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم و تخصصاتهم و خبراتهم و وظائفهم التي يشغلونها و الأعباء التي يؤدونها و الأدوات و الاقسام التي يتبعونها.
- الخصائص الشخصية: هنا يصنف الأفراد حسب الجنس و السن و بعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم و التكوين و الرغبة فيه، و مقدار الطموح و الدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.

▪ الجوانب السلوكية: ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه و مستويات تحصيلية و انجازاته و مدى تفاعله مع الآخرين، و نوع علاقته مع الرؤساء و الزملاء و الأهداف الشخصية و مدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

و تستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين و التي توجد في إدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.⁽¹⁾

و تعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين، و الذي يوضح و يصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام.

شكل (04): يمثل نظام التكوين

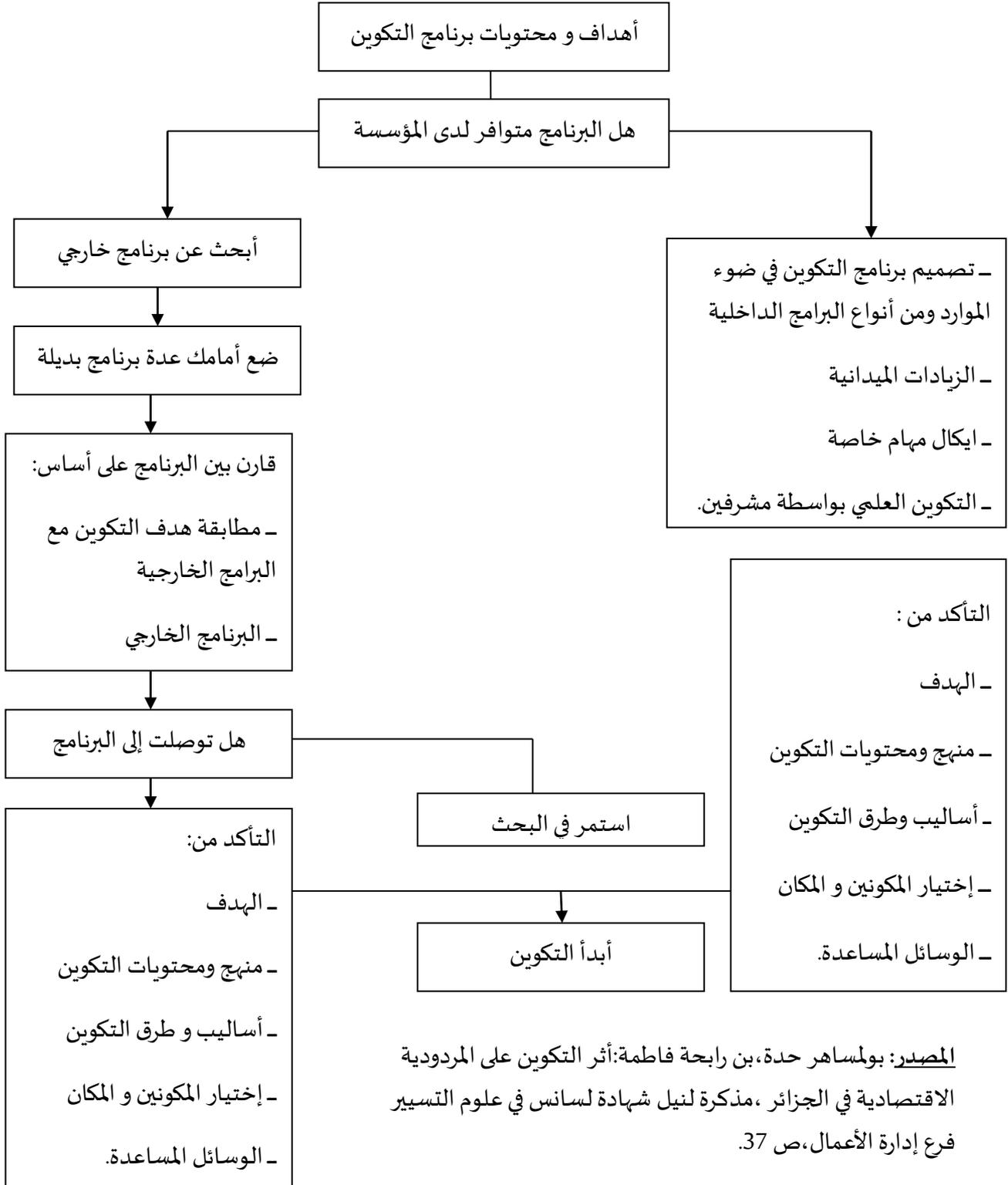


المصدر: مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مدخل كمي، الأردن، 1998، ص 162.

(1) علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 203، ص 48.

المطلب الثاني : تصميم برنامج التكوين

شكل رقم (05) خطوات تصميم برنامج التكوين



و يمكن تفسير الشكل عبر ما يلي:

يحدد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة و يتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، و أيضا تحديد المكونين و أخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.

الفرع الأول: وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين، و العناوين الأساسية لحلقات الدراسة و البحث، و المكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، و تاريخ و مواعيد هذه الحلقات، و أسماء المكونين لكل حلقة.

و يتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين و ذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، و يستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لإستذكار و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين و في بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين و يحوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري و متى تعطى لهم أمثلة؟

و كيف تدار الأسئلة؟ و كيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ و ما هي التمارين؟ و كيف يتم تكوين جماعات للمناقشة و حل المشاكل و غيرها؟

الفرع الثاني: اختيار طرق و تقنيات التكوين

لا بد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد و اختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه و ليس 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 بشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي: (1)

- عدد الأفراد المتكونين

- المكونون المتاحون و ذلك من حيث مؤهلاتهم و خبراتهم

- المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين

- نوعية التكوين

- ظروف و إمكانيات المنشأة

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 112.

الفرع الثالث: معايير اختيار المتكويين

فما يساعد على ضمان فعالية و نجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيعثون إلى البرامج التكوينية و تعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، و مجال الخبرة و المؤهل و السن و التخصص الوظيفي و المستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي، و مدى إجابة لغة معينة أو أكثر.⁽¹⁾

الفرع الرابع: معايير اختيار المتكويين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتكويين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة، و تغير اتجاهاتهم و سلوكهم، و تكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد، و بواسطة طرق و تقنيات تكوينية محددة أيضا، و لذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلمات و تكوين المهارات، و بالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكويين، و نقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، و يتوقف اختيار المكون على ما يلي:

- طرق و أساليب التكوين المستعملة.
- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين.
- نوعية المتكويين.
- نوعية المتكويين.

وهناك أربعة أنواع من المتكويين:

1/المكون المحاضر:

و يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات، و يكون فيها هو المتحدث الأساسي.

2/المكون القائد

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادتها لمؤتمر أو مناقشته.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار الفكر العربي، مصر، ص 270.

3/المكون التطبيقي

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

4/المكون النفسي

يقصد به شخص الذي لديه خبرة و معرفة بالعلوم السلوكية، و كيفية تعديل السلوك و بوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون و أهمها:

- - الشخصية القوية
- - المرونة و الصبر
- - الثقة بالنفس
- - الخبرة. (1)

المطلب الثالث: متابعة برنامج التكوين

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة، و يتم إعداد خطة للمتابعة و تهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا سليما في طريق المحددة لها و أن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، و تعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم، و تتضمن متابعة المكونات و المكونات، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية و أماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج و البرامج و اكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، و بهذا يمكن تدعيمها و تطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المكون لاستيفاء البيانات الواردة بها و تشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية:

- بيانات أولية عن التكوين.
- نواحي الضعف و الكفاءة التي ظهرت في سلوك المكون بعد التكوين.
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المكون بعد تكوينه.

(1) علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 53.

و عليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:

- تسيير التكوين.
- جدول القيادة.
- تكلفة التكوين.
- تقييم برامج التكوين.

أولاً: تسيير التكوين

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية:

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين
- تسيير الأفراد تحت التكوين
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين.

ثانياً: 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 ما يلي: ⁽¹⁾

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين و مقارنة 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.

(1) عبد الفتاح بوخنغن، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى الجزائر، 2011، ص 80.

ثالثاً: 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 بالبرامج التكوينية.
 - 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 في:
1. وسائل التعليم: تعني الوثائق و المستندات و المحاضرات المنشورة و على الأقل المطبوعة التي توضع في التصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم و مراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.
 2. الوثائق التثقيفية: وهي غالباً ما تكون بتصريف المكون ولإستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقيته لمتكونين و بالطريقة التي يصيغها هو، و تتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

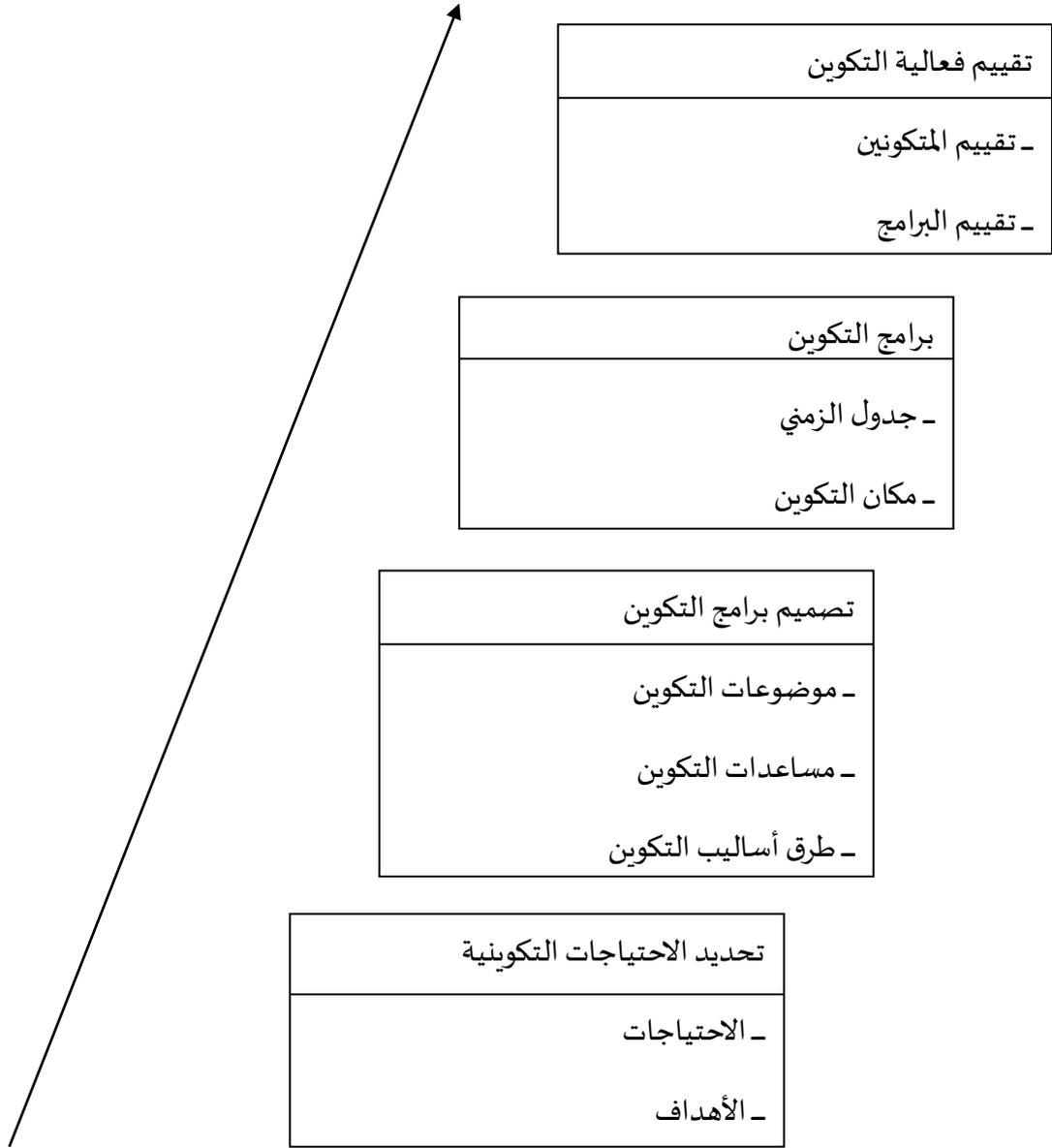
الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة ... إلخ.

رابعاً: تقييم برنامج التكوين

و يتمثل فيما يلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية و الكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته و مهاراته لأداء العمل المطلوب منه أولاً.
- متابعة العمل الذي قام به المكون، و ذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف يمكن تلخيص خطوات التكوين في الشكل التالي:

الشكل (06) خطوات التكوين



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة

الثانية، الاسكندرية، 1995، ص 38.

خلاصة الفصل:

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق أهداف لتكوين جيد و سليم من خلال تطور مختلف الشروط و المراكز المستقبلية و كذا التكاليف المختلفة، و التي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه و قدراته من جهة، و على المؤسسة من خلال التطور وزيادة الانتاجية من جهة أخرى.

فانخفاض أداء الفرد و الكفاءة الانتاجية يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الفرد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الانتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

الفصل الثالث

تكوين الموارد البشرية

حالة المديرية الولائية للضرائب

مستغانم

المبحث الأول :لمحة عن مديرية الضرائب

المطلب الأول:التعريف بإدارة الضرائب و مصالحتها

تعتبر مديرية العامة للضرائب الإدارة المركزية و تلعب دور الوسيط بين الوزارة المالية و المديرية الجهوية و المديرية الولائية، مهمتها تنفيذ برنامج الحكومة في مجال الضريبي كما تقوم بتجميع المعلومات المحاسبية و الجبائية و تقوم بوضع الإحصائيات و دراستها بالإضافة إلى ضبط كل المداخل المتحصل عليها و توزيعها على القطاعات كالبديية،الولاية و الدولة.⁽¹⁾

و بدورها المديرية العامة للضرائب تنقسم إلى عدة مديريات جهوية للضرائب على المستوى الوطني.

المديرية الجهوية للضرائب:

يوجد في الجزائر (09) مديريات جهوية مهمتها جمع المعلومات الجبائية وتوزيعها و القيام بالإحصائيات و متابعة المديرية الولائية فيما يخص التحصيل الضريبي، كما تقوم بإعطاء شروحات حول التشريع الجبائي و القيام ببرمجة فترات تكوينية للموظفين.

إن المديرية الولائية للضرائب لولاية مستغانم تابعة إقليميا للمديرية الجهوية للضرائب لولاية شلف.

المديرية الولائية للضرائب:

هي عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تهتم بالتحصيل و جباية مختلفة الضرائب و الرسوم وهي بذلك تلعب دور الوسيط بين المكلفين و الدولة،تقوم بالإحصائيات إلى المديرية العامة للضرائب و المديرية الجهوية، كما تقوم بتسيير المستخدمين وتكوينهم،تشرف على مراكز الضرائب و المراكز الجوارية و المفتشيات التابعة لها إقليميا.

المطلب الثاني : نشاط المؤسسة

توجد على المستوى الوطني 54 مديرية ولائية

مديرية الضرائب لولاية مستغانم توجد في دار المالية التي تقع في حي زغلول إلى جانب كل مديرية أملاك الدولة و مديرية المحافظة العقارية.

(1) اعتماد على وثائق المؤسسة.

تشرف على مايلي: (1)

- مركز الضرائب الوحيد المتواجد بطريق وهران
- مركز الضرائب الجوي بخروبة تيجديث
- مركز الضرائب الجوي بعين تادلس
- مركز الضرائب الجوي بسيدي علي
- مفتشية الضرائب و قباضة بحاسي ماماش
- مفتشية الضرائب و قباضة بعين نويصي
- مفتشية الضرائب و قباضة بماسري
- مفتشية الضرائب و قباضة ببوقيرات
- مفتشية الضرائب و قباضة بعشعاشة.

وتتكون دار المالية من أربعة طوابق:

الطابق الأول: ويضم المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية و بدورها تتضمن ثلاثة مكاتب وهي:

1. مكتب المنازعات الجبائية

2. مكتب المنازعات الإدارية

3. مكتب التبليغ و التنفيذ.

الطابق الثاني: ويتضمن مديرتين و هما:

المديرية الأولى: وهي الفرعية للتحصيل تتضمن ثلاث مكاتب:

1. مكتب التحصيل

2. مكتب التصفيات

3. مكتب البلديات.

(1) اعتماد على وثائق المؤسسة.

المديرية الثانية : وهي المديرية الفرعية للعمليات الجبائية وتتضمن ثلاث مكاتب:

1.مكتب الجداول

2.مكتب الإحصائيات

3.مكتب التنظيم و النشاط و العلاقات العمومية.

الطابق الثالث: ويتضمن المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية حيث تحتوي هذه الأخيرة على ثلاث مكاتب:

1.مكتب البحث و الإعلام الآلي

2.مكتب البطاقات والتحريرات الجبائية

3.مكتب التحقيقات الجبائية.

الطابق الرابع:و يحتوي على مكتب المدير الولائي إلى جانب المديرية الفرعية للوسائل التي تتكون من أربعة مكاتب:

1.مكتب الموظفين والتكوين

2.مكتب الميزانية

3.مكتب الوسائل

4.مكتب الأرشفة.

من خلال الشكل نلاحظ أن المديرية الولائية للضرائب تتفرع إلى مديريات فرعية، وكل مديرية فرعية تتكون من ثلاث مكاتب و يمكن توضيحها كما يلي: ⁽¹⁾

أ.المديرية الفرعية للرقابة الجبائية: تتكون من ثلاث مكاتب:

1.مكتب البحث عم المعلومات الجبائية: يقوم بما يلي

-إعداد بطاقات خاصة بالجماعات المحلية و المؤسسات

-برمجة التدخلات التي ستجري من طرف اللجان

-تقسيم أنشطة مكتب مفتشات في هذا المجال وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.

2.مكتب التحقيقات ومراقبة التسيير:و يقوم بالوظائف التالية:

-احداث و تسيير البطاقات الخاصة بالمؤسسات و الأشخاص الطبيعيين.

-برمجة ومراقبة التحقيق و السهر عند إجراء هذا الفرق لتدخلاتها على احترام التشريع وحقوق المكلفين بالضريبة.

3.مكتب البطاقات والمقارنة:ويقوم بالوظائف التالية:

-تسيير البطاقات و مساعدة مفتشيات الضرائب

-حفظ العقود بجميع أنواع الخاضعة بإجراءات التحصيل

-استقبال المعلومات المنصوص عليها من طرف المكتب و المصالح المكلفة بالبحث.

-تنظيم استغلال جداول الزبائن وسندات التسليم والوثائق الأخرى.

-تقديم كل الاقتراحات الإلزامية إلى تحسين حفظ المعلومات واستغلالها.

ب.المديرية الفرعية للتحصيل تتكون من :

1.مكتب مراقبة التحصيل:

-مراقبة وضعية تحصيل الموارد الجبائية للضرائب والغرامات والعقوبات المالية.

-متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة وفحص وضعية المكلفين بالضريبة المتأخرين ودفع مستحقات الجبائية.

2.مكتب التصفية يقوم بالوظائف التالية

-مراقبة عملية التكفل لسندات التحصيل وسندات الادارات المتعلقة بالديون أو محاصيل غير جبائية.

-مراقبة محاضر الجرد المالي من طرف تحصيل أو محصلي الضرائب عند إقبال السنوي.

3. مكتب التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية: يقوم ب:

-مراقبة الميزانيات الأولية و الاضافية والترخيص بفتح الاعتمادات المتخصصة للبلديات والمؤسسات العمومية.

-مراقبة تنفيذ الارادات المقررة في ميزانيات البلديات والمؤسسات العمومية.

ت. المديرية الفرعية للمنازعات: تتكون من

1. مكتب المنازعات الإدارية والقضائية:

-تلقي الطعون المشكلة ضد قرارات المديرية الولائية في مجال المنازعات وعرضها على لجنة المنازعات المختصة.

-تأسيس الطعون الخاصة بالاستئناف أمام الهيئة القضائية المختصة ضد القرارات و الأحكام التي ليست في مصالح الإدارة الجبائية الصادرة عن الفرق الإداري و المحاكم الإدارية التي تفصل في المسائل الجبائية.

2. مكتب المنازعات الجبائية:

-تلقي الدراسة والبحث على الطلبيات الإلزامية للإعفاء أو التخفيض في الضرائب التي سلمت لمفتشيات الضرائب عند التحقيق أو محاسبة الأسعار وتقويمات التسجيل.

-تلي الدراسة والبحث على الطلبيات إلزامية إلى استعادة الضرائب أو رسوم الحقوق المدفوعة مقدما سواء كان على أثر صحيح أو نفع مسبق أو اقتطاع من المصدر.

3. مكتب التبليغات و الاوامر:

-تبليغ المكلفين بالضرائب و المصالح المعنية بالقرارات الصادرة عن المدير الولائي في مجال المنازعات و كذا القرارات الصادرة في مجال الطعن.

-مراقبة و تأشير الالغاء و التخفيض التي تسلمها مفتشيات الضرائب في مجال الرسوم على رقم الأعمال والضرائب الغير مباشرة.

-اعداد و تبليغ جدول الإحصائيات الدورية المعلقة بمعالجة قضايا المنازعات إلى المكاتب المعنية.

ث. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية تكون من:

1. مكتب الاعلام والتنظيم

- توزيع التعليمات و المناشر المذكورة الواردة من الادارة المركزية والمديريات الجهوية وملتعلقة بتطبيق التشريع.

- متابعة ومراقبة تنفيذ و انجاز برنامج عمل المفتشات فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية و الإحصاء الدوري.

- استقبال و اعلام و توجيه الجمهور و اعطاء المعلومات الخاصة بالتشريع و التنظيم الجبائي للمكلفين بالضريبة.

2. مكتب الإحصاء:

- إعداد إبلاغ الجماعات المحلية و الهيئات المعينة بالمعلومات الجبائية الضرورية لتحضير ميزانيتهما.

- استلام المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوفاء والتحصيل المقدم من طرف الهياكل الأخرى للمديرية الجهوية.

هـ. مكتب الإدارات و المصفوفات يكلف هذا المكتب بما يلي:

- المحافظة على دفاتر مسح الأراضي.

- استلام و ترتيب الجداول العامة.

- اعداد وتسليم النسخ الثانية من الانذارات.

ج. المديرية الفرعية للوسائل و المستخدمين: تتكون من:

1. مكتب المستخدمين: يقوم بالمهام التالية:

- تسيير الموظفين و متابعة مهمتهم.

- تنظيم و استدعاء الاجتماعات و تولي أمانة اللجان المتساوية الأعضاء الخاصة بالموظفين.

- المساهمة في تنظيم الشؤون الخاصة بضبط تعداد الموظفين التي يتم اتخاذها بالتنسيق مع الهياكل المعنية بالمديريات الجهوية.

2. مكتب الميزانية:

- القيام بعملية التنظيم و تصفية الأمر بصرف النفقات الخاصة بمديرية الضرائب.

- تقسيم احتياجات مصالح المديرية الولائية للضرائب فيما يخص اعتمادات الميزانية و اعداد تقرير شامل حول استهلاك الاعتمادات.

3. مكتب الوسائل يقوم بما يلي:

- المساهمة في عملية ضبط و تحسين المطبوعات.

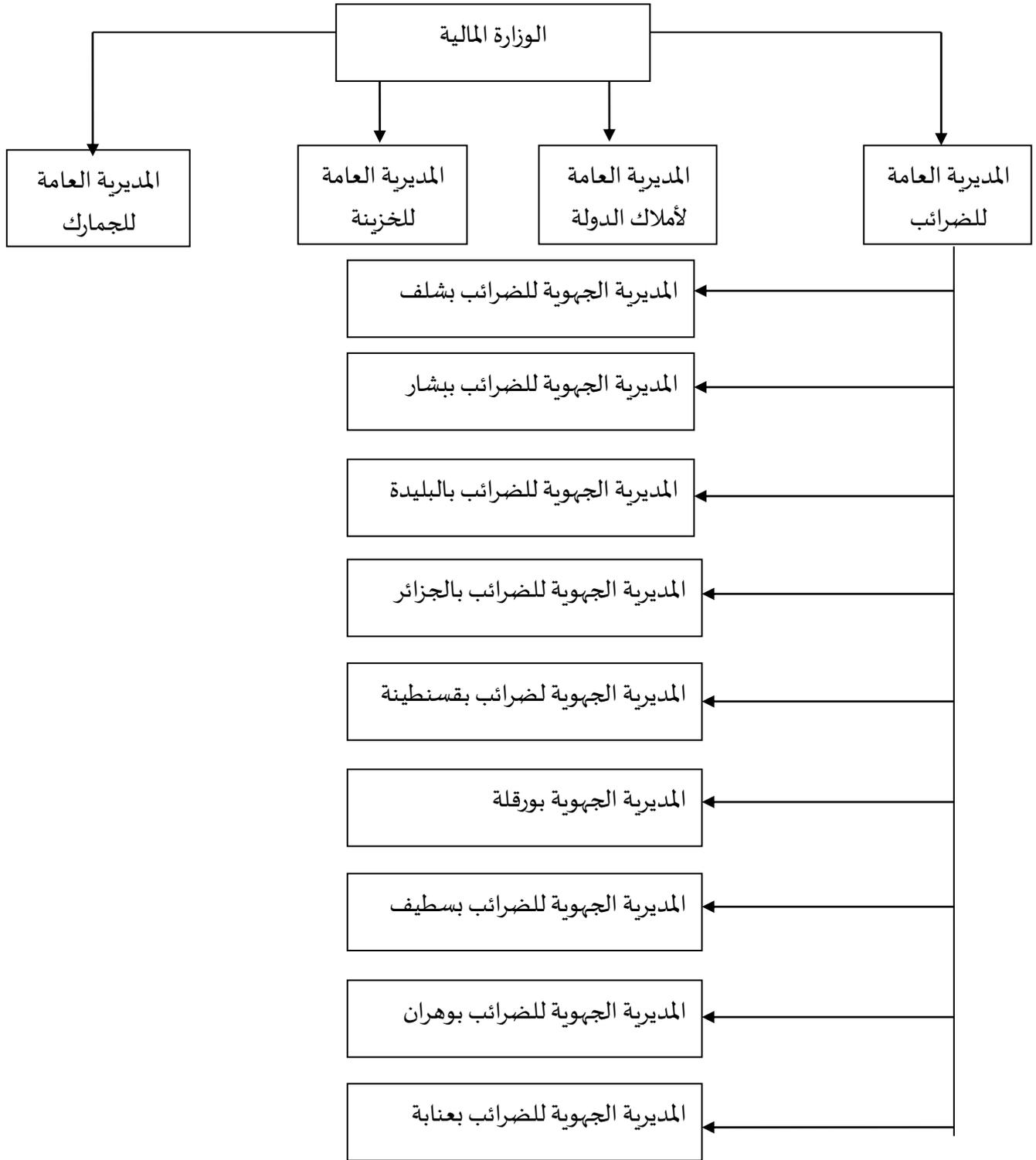
- تنظيم و تمويل و تسيير مخزون المطبوعات.

المساهمة في تنفيذ التدابير المختلفة لضمان أمن الموظفين والهياكل والعتاد و التجهيزات وإعادة تقرير دوري في هذا الشأن.

مصالح المؤسسة:

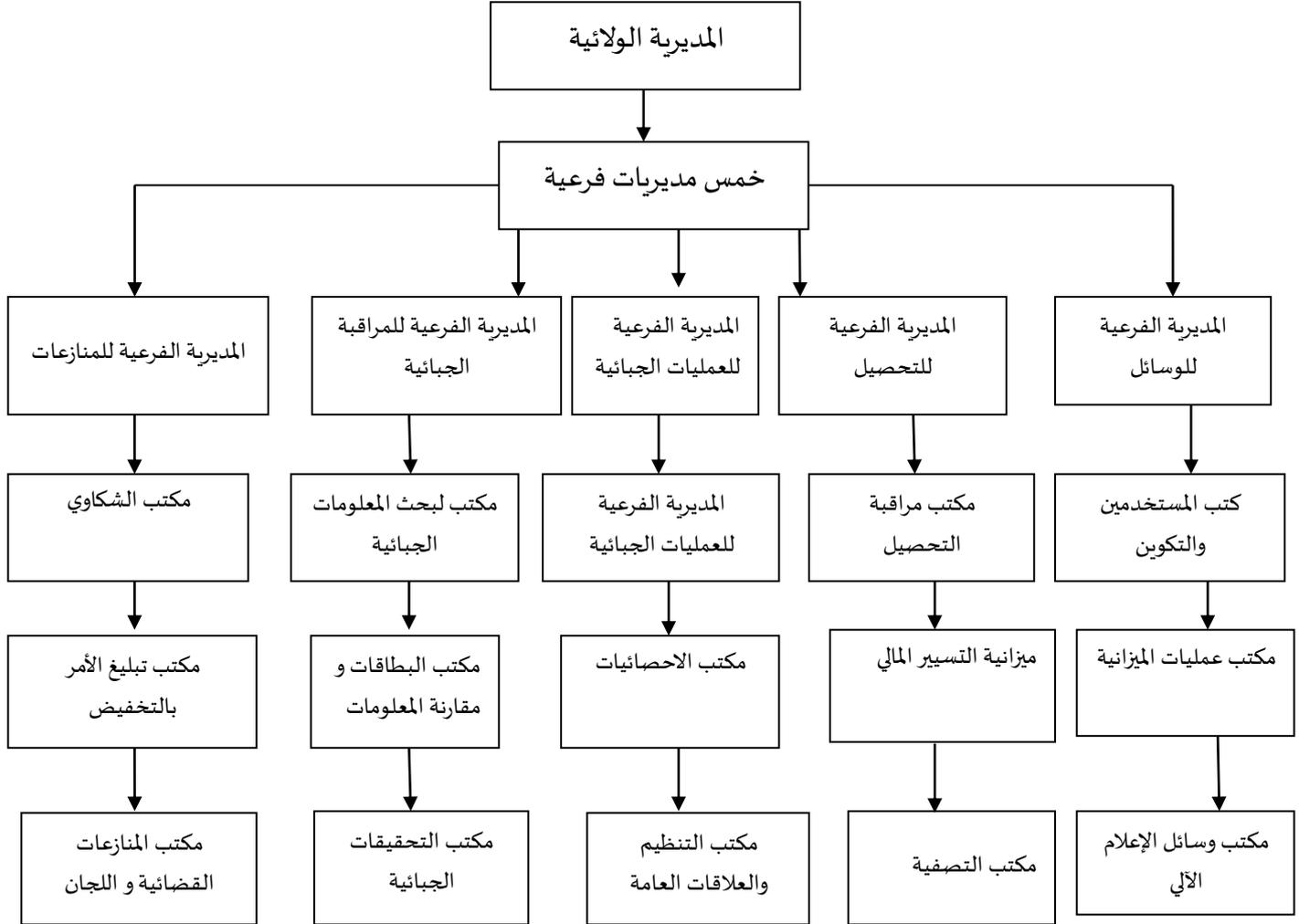
سنقدم لكم بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية للضرائب لولاية مستغانم و عن طريق الشكل الموالي رقم (01-01) تحت تسمية هيكل تنظيمي للمديرية العامة للضرائب.

شكل رقم (07): هيكل تنظيمي للمديرية العامة للضرائب.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المديرية للضرائب.

شكل رقم (08): هيكل مديرية الضرائب لولاية مستغانم



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على معطيات المديرية للضرائب

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بأثار التكوين على الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: مكونات الاستبيان

باعتبار الاستبيان وسيلة مستعملة لجمع المعلومات و أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات فقد تم جمع هذه البيانات عن طريق وضع الاستمارة، وتكون هذه الأسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقاً من أهداف معينة و انطلاقاً من الجانب النظري للدراسة.

و لهذا تم تصميم الاستبيان باللغة العربية من خلال طرح جزأين، يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن العاملين أما الجزء الثاني يتناول معلومات خاصة بتكوين الموارد البشرية، و لقد شمل أربع محاور:

المحور الأول: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

المحور الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية

المحور الرابع: تصميم الدورات التكوينية و اختيار المكونين.

ولقد وزعت هذه الاستمارة على أفراد العينة واعية جمعها لتخضع لعملية التفرغ و هذا لحساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل فقرة ليتم تحليل النتائج، وذلك بعد تدوينها في جدول و كذا اعطاء تفسيرات لهذه النتائج.

عينة الدراسة: تم تقديم واستلام الاستمارات باستخدام طريقة التوزيع و الجمع غير المباشر فقد استعنت ببعض العمال لتوزيع و جمع الاستمارات.

مجالات البحث:

المجال البشري: اشتمل هذا البحث على مجموعة من الموظفين و المقدر ب 50 موظف بمديرية الضرائب لولاية مستغانم، و اشتمل كل أصناف العمال من ذكور و إناث و حديثي التوظيف أو الذين لديهم خبرات سابقة.

الفصل الثالث أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية "المديرية العمومية للضرائب"

المجال المكاني: أقيم هذا البحث بولاية مستغانم و بالضبط في مديرية الضرائب.

المجال الزمني: تم توزيع 50 استمارة بتاريخ 2020/02/12 و تم استرجاع 35 استمارة في 2020/03/11 ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها.

المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة

تحليل نتائج الاستمارة بالجزء الأول حول معلومات عامة جاءت النتائج كما يلي :

الجزء الأول: معلومات شخصية.

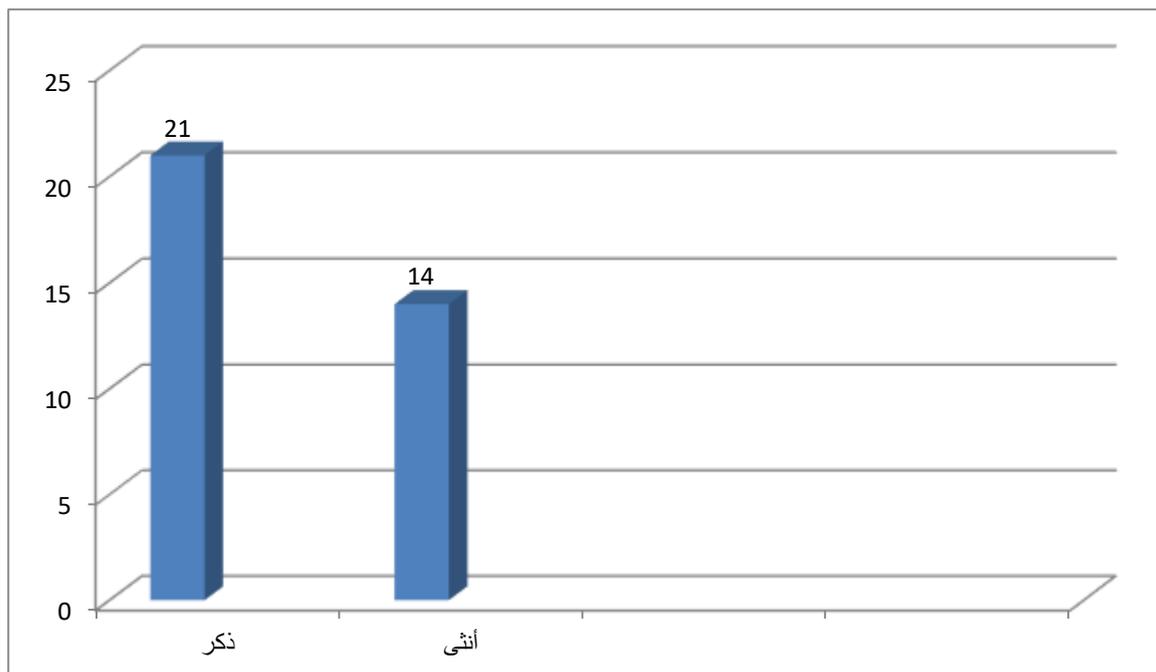
جدول رقم 03: الجنس

البيانات	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	21	14	35
النسبة	60%	40%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 60% أما للإناث 40% و ذلك لأن المؤسسة ذات موقع استراتيجي يساعد الجميع بما فهم الإناث في العمل و ذلك لأن أعمالهم الإدارة و التقييم و الإشراف على الأعمال مما جعل نسبة الإناث لا تقل عن نسبة الذكور بنسبة كبيرة.

شكل رقم (09): التوزيع حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان

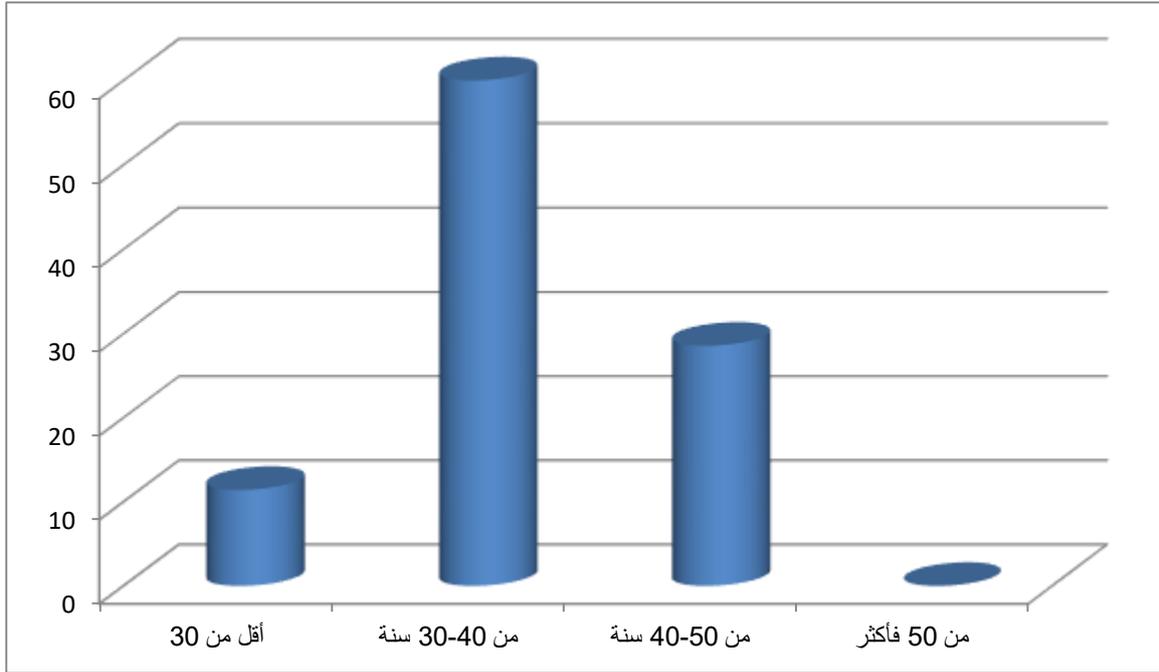
جدول رقم (04): العمر

المجموع	من 50 فأكثر	من 40-50 سنة	من 30-40 سنة	أقل من 30	البيانات
35	0	10	21	4	التكرار
%100	0	28.57	60	11.42	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية الشابة بلغت 60% هذا على أن المؤسسة تعتمد في نشاطاتها على الفئات النشيطة و خاصة التي لها خبرة أما الفئات الأخرى فبلغت 28.75% حيث أنه معظمهم سوف يحالون إلى التقاعد.

شكل رقم (10): التوزيع حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان

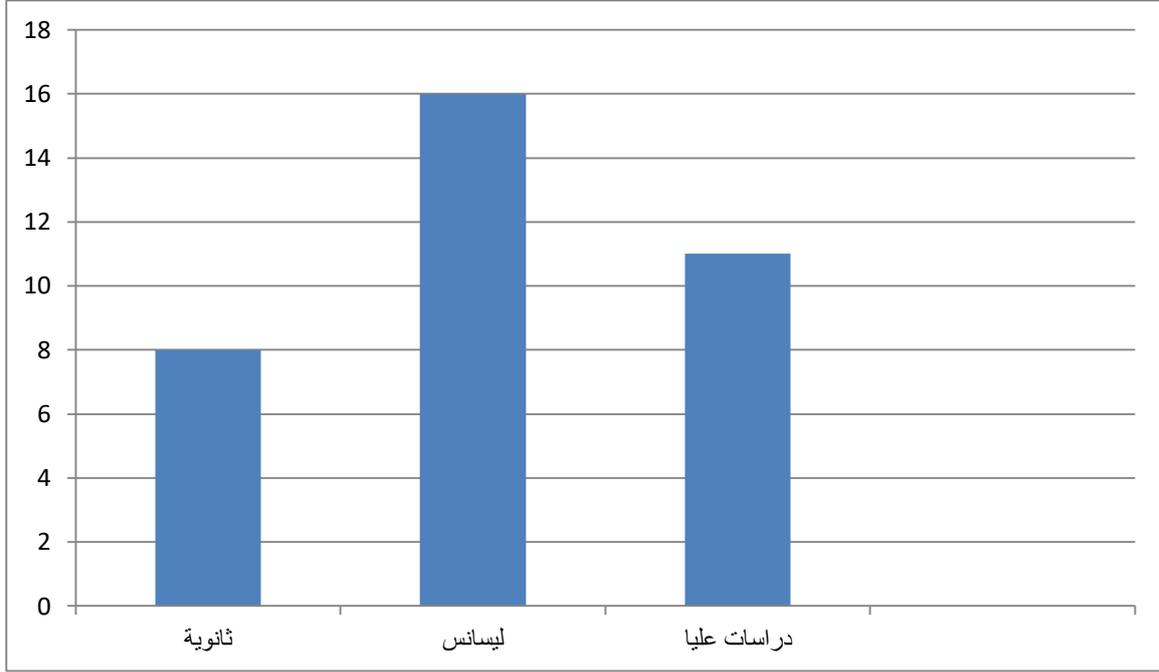
جدول رقم (05): المستوى التعليمي

دراسات عليا	ليسانس	ثانوية	البيانات التكرار
11	16	8	
31.42	45.71	22.85	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة للقيام بنشاطها مزجت بين جميع المستويات و نرى أن أغلبية العمال متحصلين على ليسانس بنسبة 45.71% و نسبة 31.42% دراسات عليا و كذا نسبة لا تقل عنهم بكثير للمستوى الثانوي هذا لأن نشاط المؤسسة بحاجة إلى الموارد البشرية الذي هو محور تحقيق هدف المؤسسة.

شكل رقم (11): التوزيع حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان

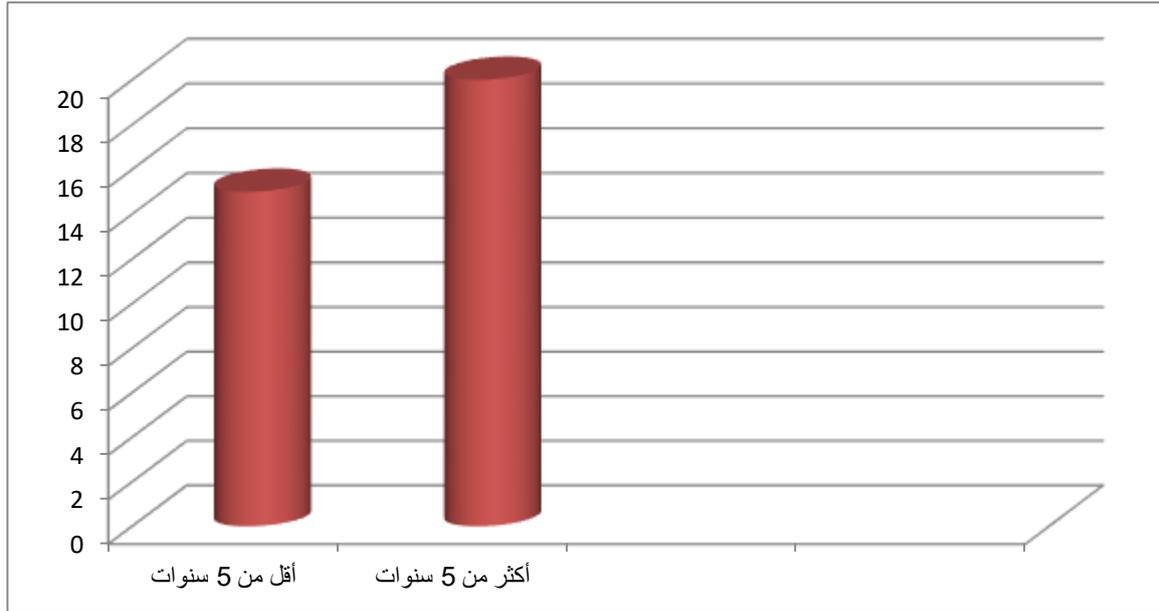
جدول رقم (06): الخبرة

أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات	البيانات
15	20	التكرار
42.85	57.14	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان

نلاحظ في الجدول أن الخبرة لهذه المؤسسة بلغت أكثر من 5 سنوات لاعتمادها على برنامج توظيف دوري إضافة إلى برامج التكوين الخاصة بالموظفين، وذلك لاستغلال جميع القدرات المهنية للعمال حيث بلغت النسبة 57.14% للعمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات.

شكل رقم (12): توزيع حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان.

الجزء الثاني: معلومات متعلقة بالموضوع.

1. المحور الأول: استراتيجية المديرية

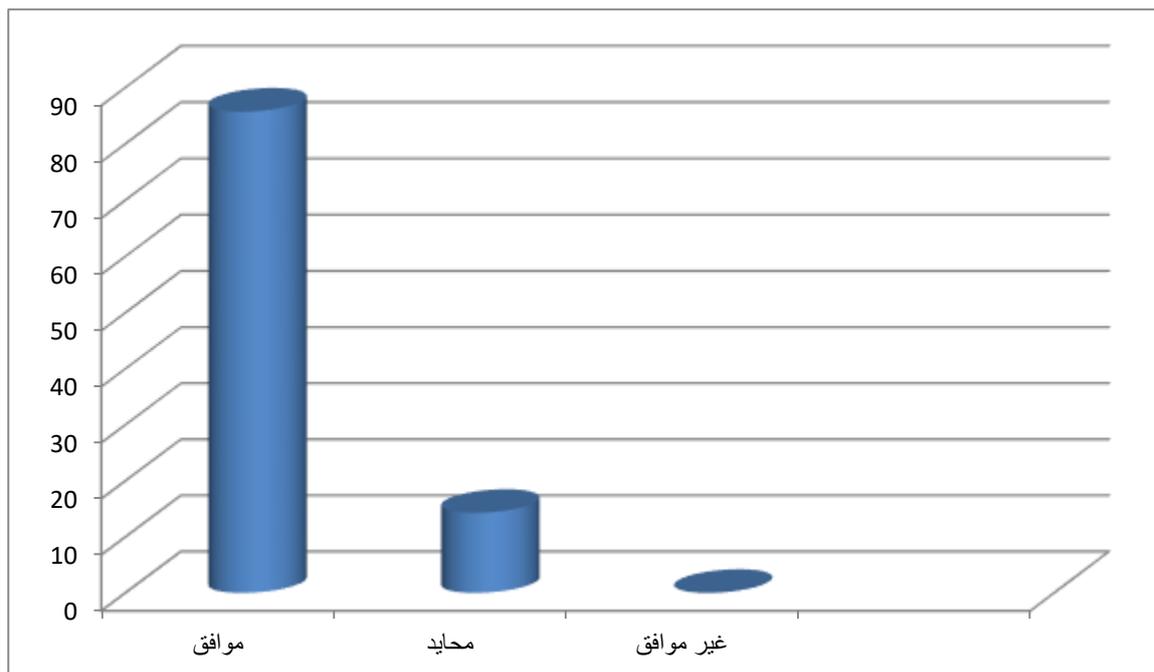
جدول رقم (07): تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم و خبراتهم و مهاراتهم.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	5	0	35
النسبة	85.71	14.28	0	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تطوير أفكار و مهارات العاملين، و ذلك لتزويد المؤسسة بقوى بشرية فعالة، و ذلك بنسبة 93.33% و يكون ذلك من خلال عملها على وضع برامج تكوينية مختلفة لتنمية القدرات في المؤسسة أما نسبة 6.67% عبارة عن رأي الفئة القليلة من العمال الذين لهم رأي محايد.

شكل رقم (13): تقييم مدى تشجيع الإدارة للعاملين على تطوير أفكارهم



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان

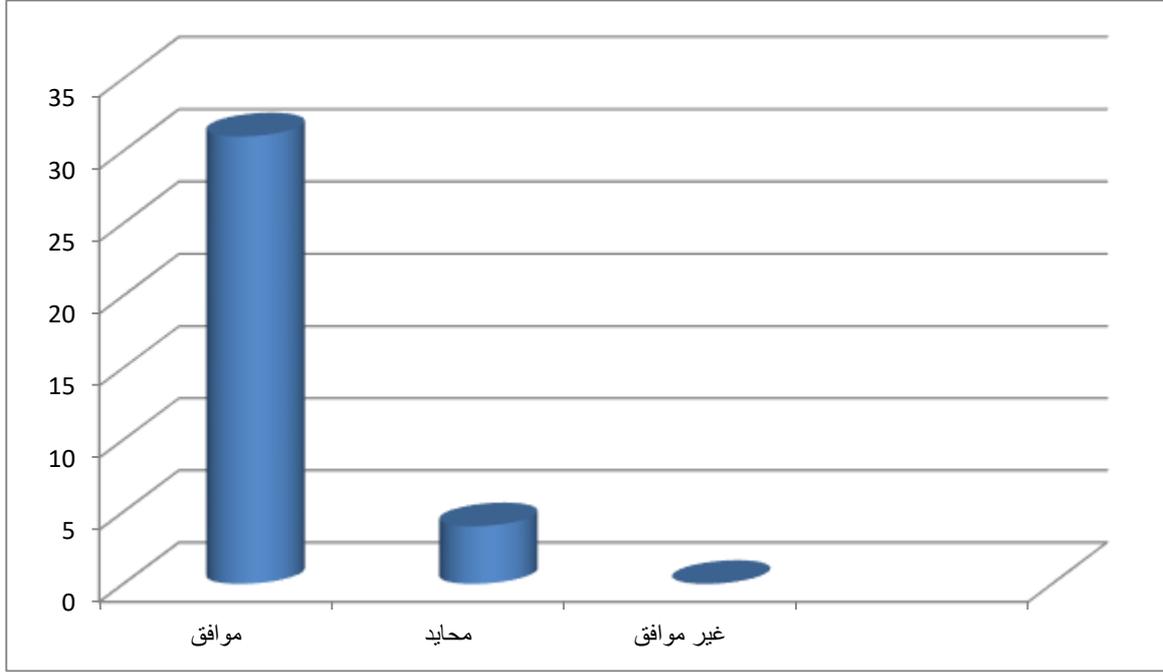
جدول رقم (08): تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتكوين العامل على تطوير أدائه.

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات التكرار
35	0	4	31	
%100	0	11.42	88.57	النسبة

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمارس أنشطة التكوين بغرض رفع كفاءة و تطوير أداء العاملين بنسبة 88.57% و ذلك وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة من أجل الزيادة في القوى العاملة و القضاء على النقص في الأداء.

شكل رقم (14): تقييم مدى تقديم برامج لتكوين المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان.

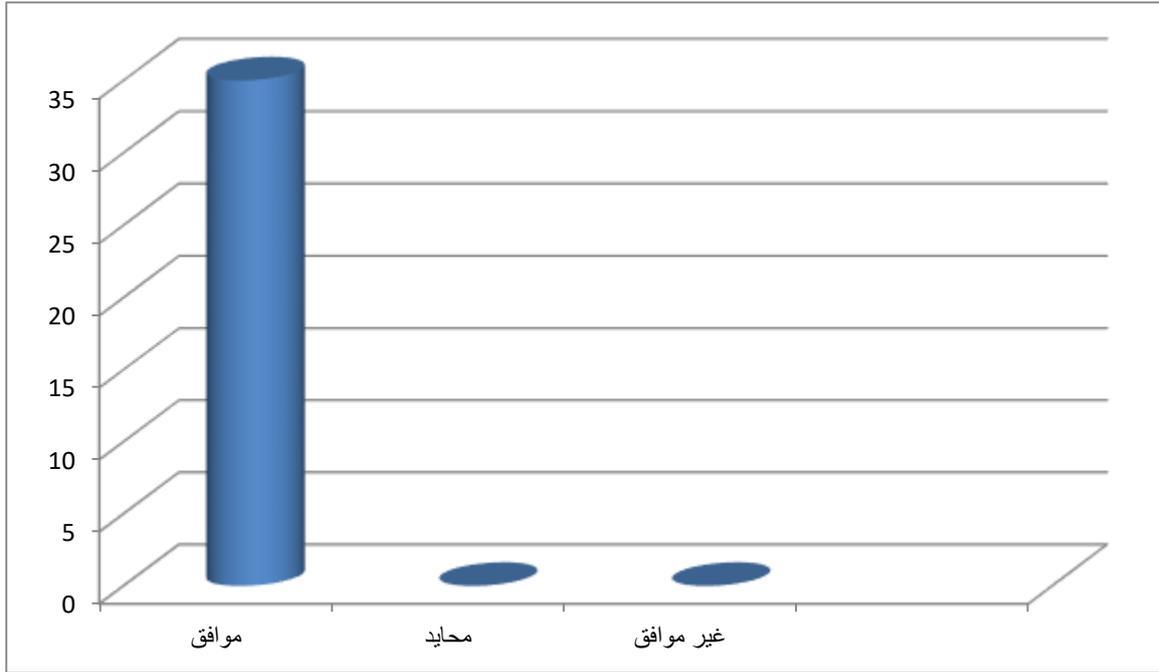
جدول رقم (09): تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الإداري و تنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	35	0	0	35
النسبة	100	10	0	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الاستبيان.

نلاحظ أن الإدارة تعمل على تفعيل الاتصال و توسيع أساليب بين الموظفين حيث بلغت النسبة 100%.

شكل رقم (15): تقييم مدى تفعيل الاتصال الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

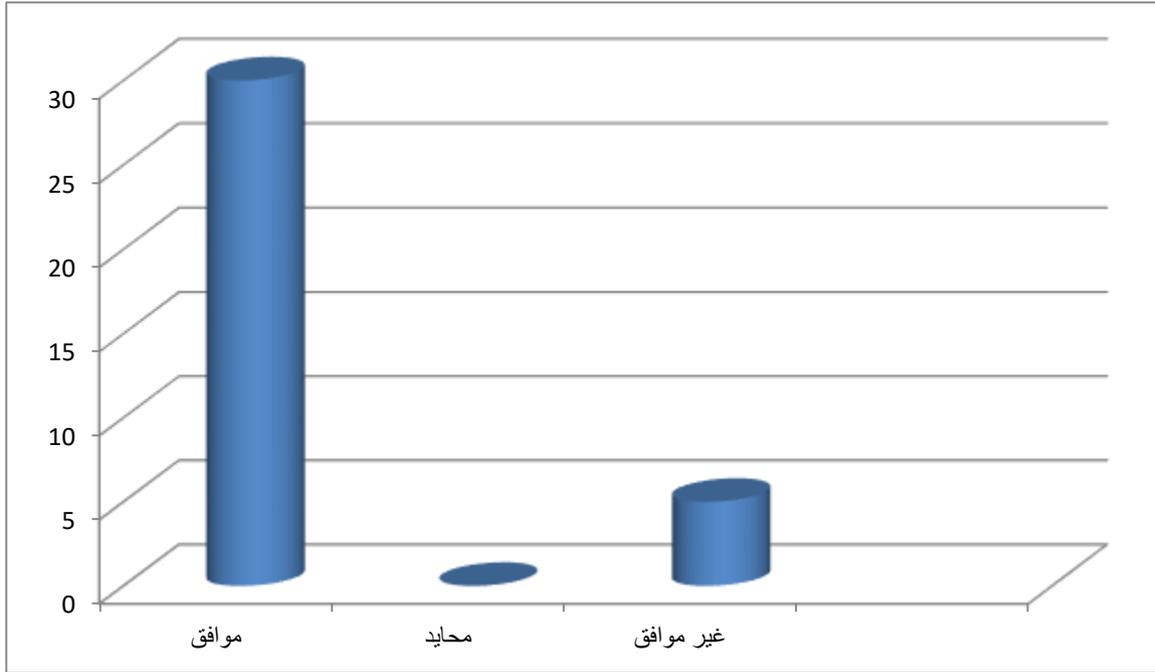
جدول رقم (10): تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات
35	5	0	30	التكرار
%100	14.28	0	85.71	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن من أعمال الإدارة دمج الأهداف المسطرة و التعرف على المهام فبلغت النسبة 85.71% من الذين يوافقون على هذه الفكرة إذ أنه من المستحيل أن يكون هدف العمال عكس هدف المؤسسة، غير أنه البعض الآخر يرى العكس بنسبة 14.28% و ذلك بأن الإدارة تضع قوانين و العمال يقومون بالتطبيق فقط.

شكل رقم (16): تقييم مدى دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

2. المحور الثاني: أداء اموارد البشرية

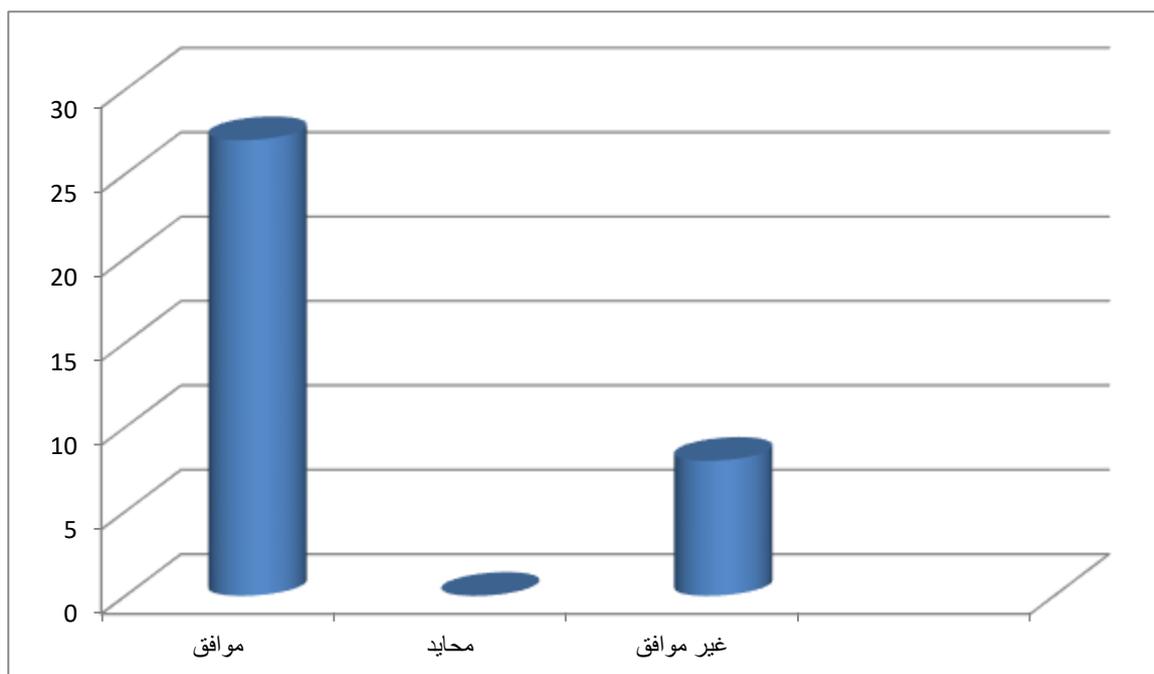
جدول رقم (11): يقوم العاملين بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	27	0	8	35
النسبة	77.14	0	22.85	%100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن العمال يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة و ذلك بنسبة 77.14% إلا أنه يرى البعض آخر عكس ذلك بنسبة 22.85%.

شكل رقم (17): تقييم تأدية الأعمال للعمال بكفاءة و الفعالية المطلوبة.



المصدر: من اعداد الطلاب اعتمادا على الاستبيان.

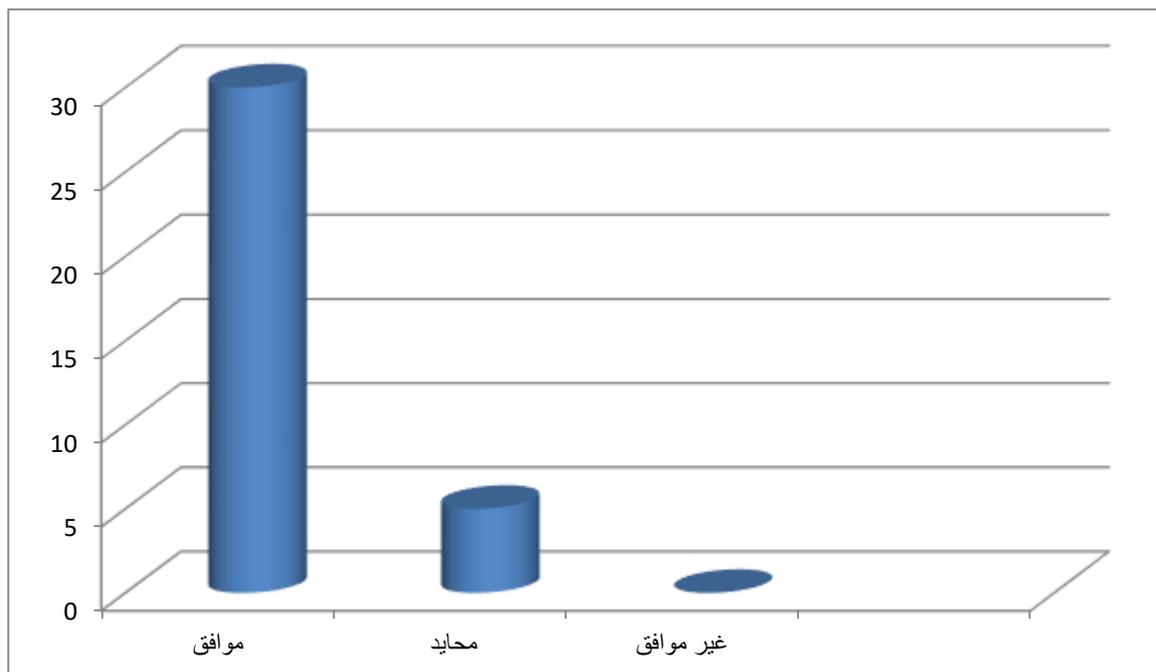
جدول رقم (12): يؤدي العاملين المهام الوظيفية في الوقت المحدد.

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات
35	0	5	30	التكرار
%100	0	14.28	85.71	النسبة

المصدر: من اعداد الطلاب اعتمادا على الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن تأدية العاملين مهامهم الوظيفية يكون في الوقت المحدد وذلك بنسبة 85.71% و النسبة 14.28% هي الفئة المحايدة و التي لم يبدو برأيهم.

شكل رقم (18): تقييم تأدية العمال المهام في الوقت المحدد



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

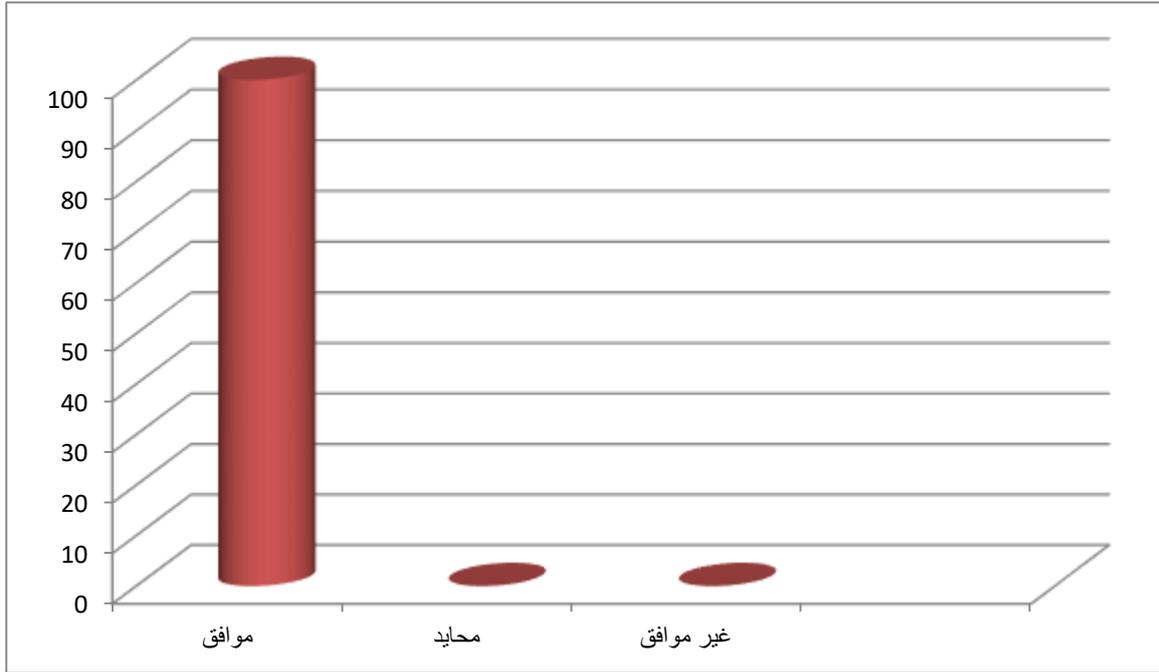
جدول رقم (13): يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الابداع.

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات
35	0	0	35	التكرار
%100	0	0	100	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن اتصال العاملين مع بعضهم في العمل يولد الابداع بنسبة 100% و ذلك يسهل التنظيم الداخلي بين العمال و الادارة.

شكل رقم (19): مساهمة اتصال العمال مع بعضهم في العمل على الابداع.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

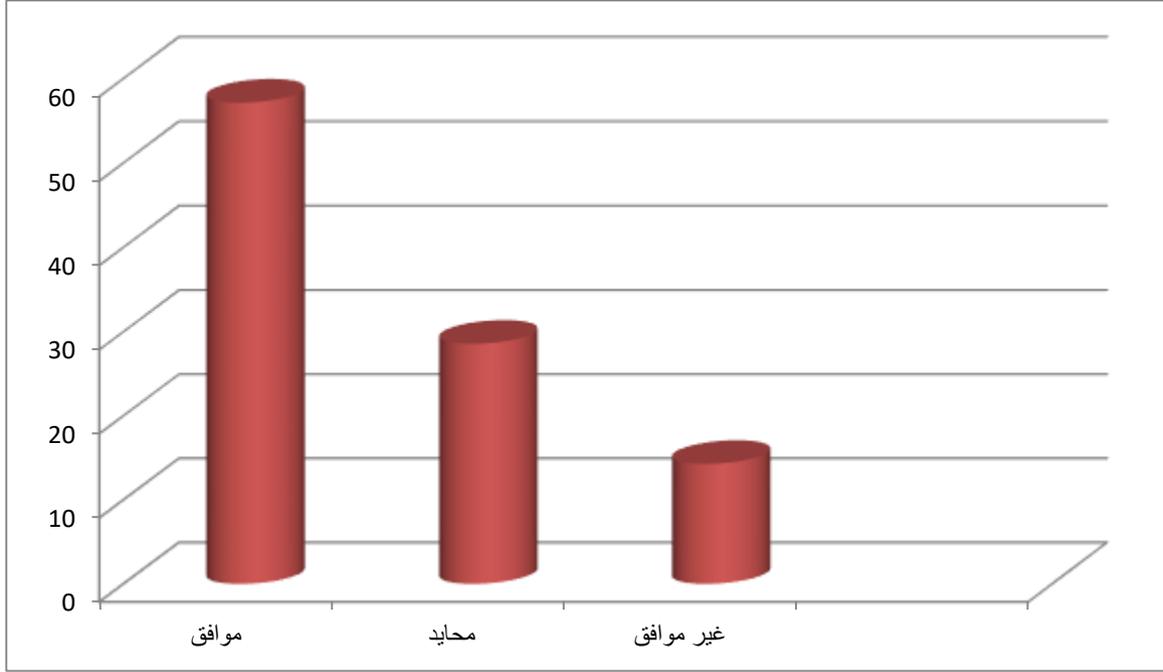
جدول رقم (14): لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير.

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات التكرار
35	5	10	20	
%100	14.28	28.57	57.14	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير و ذلك بنسبة 57.14% فيما يرى النص الآخر العكس.

شكل رقم (20): مدى مساهمة العمال في التغيير و التطوير.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

3. المحور الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية.

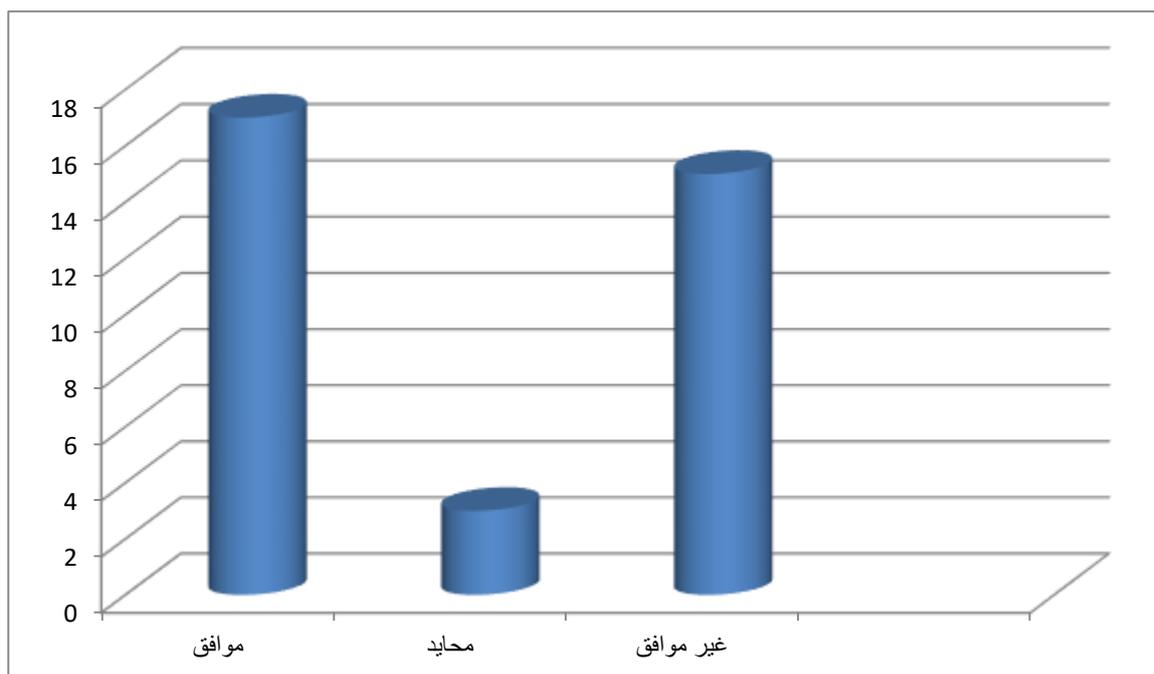
جدول رقم (15): يتم اعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	17	3	15	35
النسبة	48.57	8.57	42.85	%100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

من خلال الجدول تبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل و ذلك بنسبة 48.57% إلا أنه يرى بعض العمال أنه ليس بالضرورة يتم تحديدها على حسب احتياجات العمل.

شكل رقم (21):تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

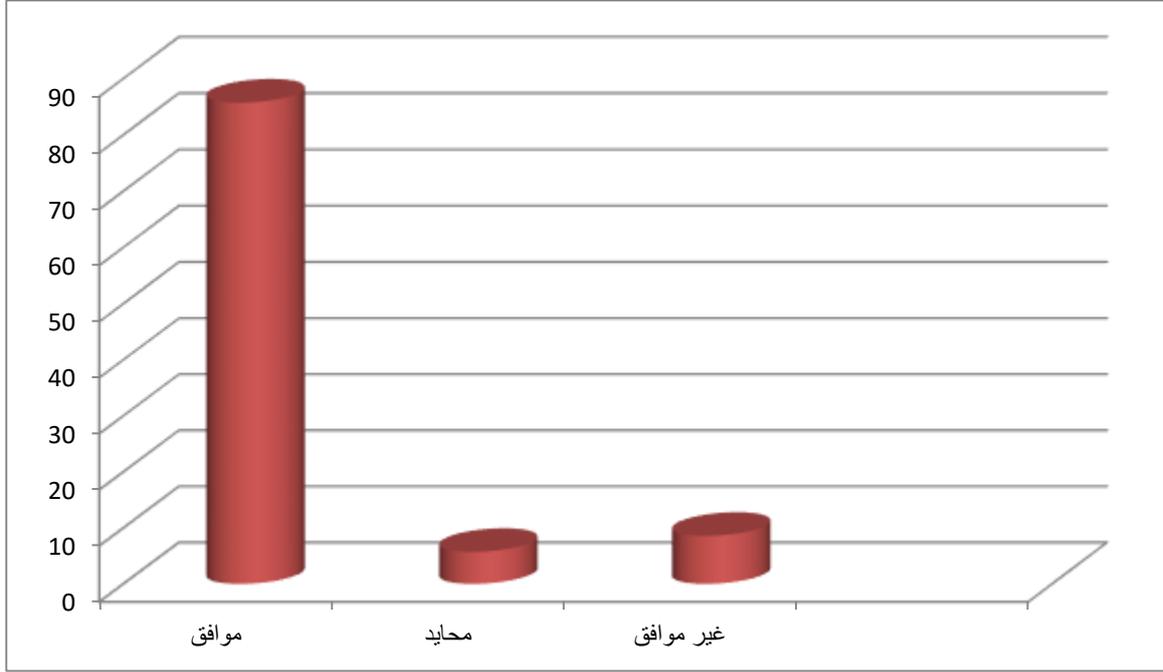
جدول رقم (16): برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات التكرار
35	3	2	30	
%100	8.57	5.71	85.71	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل، حيث بلغت النسبة 85.71% و الدليل على ذلك زيادة الأداء الوظيفي، إلا أن البعض الآخر من العمال يرى أن الاطلاع على ما هو جديد في العمل هو مجرد إجراء إداري روتيني يدخل ضمن تطبيق السياسة الإدارية التي تبنتها المؤسسة من قبل.

شكل رقم (22):تقييم تأثير برامج التكوين على المساعدة للإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

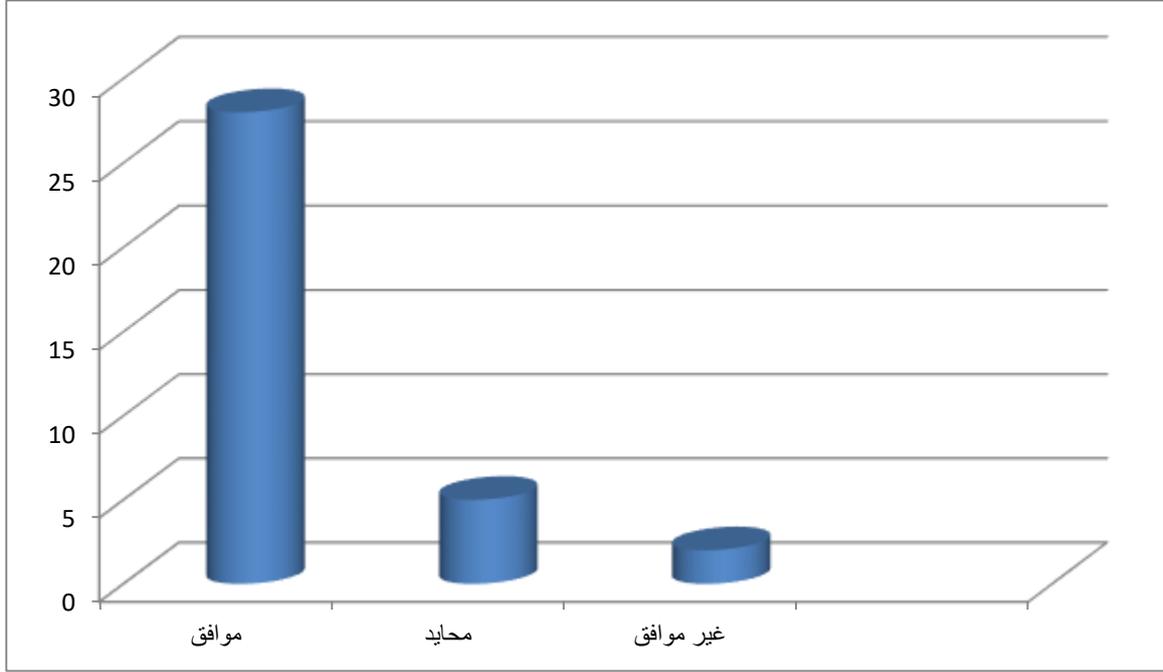
جدول رقم (17):التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية.

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات
35	2	5	28	التكرار
%100	5.71	14.28	80	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

يبين من خلال الجدول أن التكوين الجيد دور في تحقيق الكفاءة المهنية حيث بلغت النسبة 80 % لأن التكوين يساهم في تنمية المهارات، و بالتالي الكفاءة.

شكل رقم (23): تقييم مساهمة التكوين الجيد في تحقيق الكفاءات المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

4. المحور الرابع: تصميم الدورات التكوينية و اختيار المكونين.

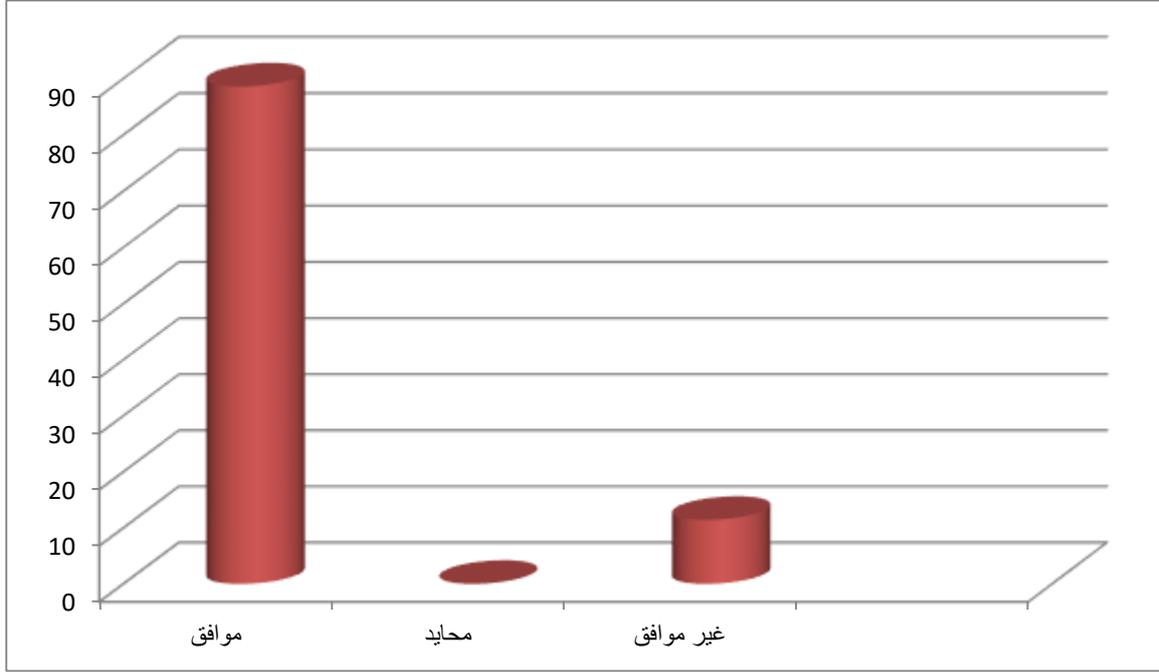
جدول رقم (18): تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكونين نحو أداء أفضل.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	31	0	4	35
النسبة	88.57	0	11.42	%100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن المكون تأثير على أداء أفضل وذلك بنسبة 90%.

شكل رقم (24):تقييم تأثير خبرة المكون في تحسين أداء التكوين.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

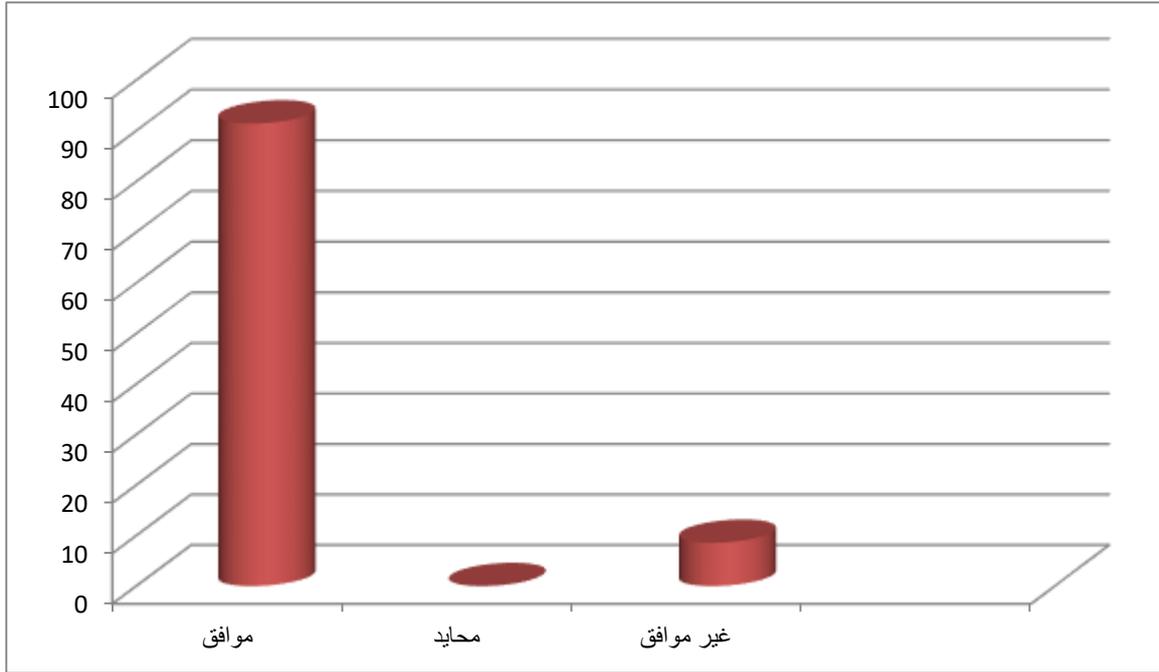
جدول رقم (19):يتم اختيار المكونين الاكفاء من ذوي المؤهلات الاكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات
35	3	0	32	التكرار
%100	8.57	0	91.42	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن اختيار المكونين من ذوي المؤهلات الاكاديمية المناسبة بنسبة 90% و ذلك لتأثيرهم على أداء المتكون وكذا لاستفادة المكون من الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل.

شكل رقم (25):اختيار المكونين الاكفاء لتغطية الدورات التكوينية.



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير

الاستبيان

الأخ الفاضل.....،الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته.....،

الاستبيان المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري، و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات.

نظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فان نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بحيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الأسئلة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

و نضمن لكل موظف و عامل سرية المعلومات و الملاحظات و استخدامها لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام.

الطالبين : تنغيري خديجة / بغدادي بن داحة عبد الهادي

السنة الجامعية : 2019 / 2020

الفصل الثالث أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية "المديرية العمومية للضرائب"

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم على التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعمال، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد.

الرجاء وضع علامة x في الخانة التي ترونها مناسبة

الأنثى		ذكر		الجنس
من 50 سنة فأكثر	من 40-50 سنة	من 30-40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر :
دراسات عليا	مهندس	ليسانس	ثانوي	المستوى التعليمي :
أكثر من 5 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة :

الفصل الثالث أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية "المديرية العمومية للضرائب"

القسم الثاني : محاور الاستبيان

ما يلي مجموعة من الفقرات و أمام كل فقرة خمس درجات للإجابة

الرجاء وضع علامة x في الخانة التي ترونها مناسبة

الرقم	العبارات	درجة السلم		
		نعم	لا	لا يبدي رأيه
01	هل تشجع الإدارة العاملين على تطوير أفكارهم؟			
02	هل تمارس الإدارة أنشطة التكوين؟			
03	تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال بين الموظفين			
04	تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة			
05	هل العمال يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة؟			
06	هل يؤدي العاملين المهام الوظيفية في الوقت المحدد؟			
07	هل يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الابداع؟			
08	هل لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير؟			
09	هل يتم اعداد البرامج لتكوينية حسب متطلبات العمل؟			
10	هل برنامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل؟			
11	هل التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية؟			
12	هل تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل؟			
13	هل يتم اختيار المكونين الأكفاء لتغطية الدورات التكوينية؟			

الخاتمة العامة

الخاتمة:

من خلال هذا البحث حاولنا إعطاء نظرة حول دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة و هذا لما له أهمية في التسيير الفعال لهذه الأخيرة، و عليه إشكالية الموضوع تم تحقيقها بواسطة دراستين فقد خصصنا الدراسة الأولى للنظري و الثانية للجانب التطبيقي فالجزء النظري احتوى على التكوين و علاقته في تحسين أداء الموارد البشرية.

و لذلك نقول أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية لما يحققه من نتائج ايجابية للمؤسسة و الأفراد خصوصا في ظل بيئة متغيرة، فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم و تطور حتى لا يصبح الفرد أداة معرقله للتنمية.

و بالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه و ضمان استمرارية نموه و تطويره يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته و إعادة النظر في الطرق الحالية و المنتهجة في التكوين أي أن تكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد و لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره عنصرا فعال و حساس، و على مؤسسات اليوم أن تهتم به و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس عوامل الانتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الانتاجية اليوم، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيا الجديدة، و بالتالي تقوم بتأهيلهم و هذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الانتاجية و تحسين نوعية منتوجاتها.

و عليه المؤسسات التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس، و هذا من خلال عملية تقييم أدائهم و معرفة مستوى أداء الفرد، و عليه يمكننا الخروج ببعض النتائج و التوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع.

جملة النتائج نذكر منها:

- ❖ العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات لذلك يجب العمل على تطويره كي تستفيد منه بقدر ما يمكن.
- ❖ البرامج التكوينية فضاء للتعلم و تحسين القدرات و تنميتها و اكتساب الخبرات و توجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.
- ❖ البرامج التكوينية تؤدي إلى ترشيد القرارات الادارية و توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- ❖ التكوين يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الحديثة للتسيير.
- ❖ تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل.

❖ تكوين الموارد البشرية شرط لازم لاستمرار أي مؤسسة.

أما في الدراسة التطبيقية توصلت إلى النتائج التالية:

- ❖ ادارة الضرائب تولي أهمية كبيرة للتكوين و هي تعمل جاهدة على تصميم برامج تكوينية باستمرار من أجل اكساب العمال مهارات و تجديد معلوماتهم.
- ❖ التكوين بالمؤسسة أمر ضروري و بصفة ملزمة.
- ❖ التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء للتكوين.
- ❖ التكوين عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.

التوصيات:

- ❖ يجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية
- ❖ تشجيع عملية التكوين داخل المؤسسة
- ❖ تخصيص ميزانية مالية للتكوين و المتابعة المستمرة للأفراد.
- ❖ على المديرية الولائية للضرائب الاهتمام أكثر بالتكوين لجميع العمال دون استثناء.

أفاق الدراسة:

- ❖ البرنامج التكويني و علاقته بكفاءة الأفراد.
- ❖ التكوين الميداني و دوره في تحسين المورد البشري.

قائمة المراجع :

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1999.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، الاسكندرية، 1995.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر، دار الفكر العربي، مصر.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 1984.
- اسماعيل قبرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007.
- عمر وصف عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان، 2005.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003 .
- عبد الباري ابراهيم، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- عبد الكريم درويش، النظرة إلى التدريب، مجلة الإدارة القاهرة، 10 أفريل 1972.
- عبد الفتاح بو خمخم، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية، دار الطباعة و النشر و التوزيع، 2011.
- حسن ابراهيم بلوط، غدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية لبنان، 2002.
- جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في الاقتصاد و البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2014.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر الاسكندرية، 2002.
- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، 2004.

قائمة المراجع

- بوطورة أكرم، تأثير تكوين الموارد البشرية على الوظيفي داخل المؤسسة، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 22/21 فيفري 2012.
- جينفر جوي، ترجمة أحمد اصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية.
- محمود عبد الرحمن، ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية، بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية، المسيلة، 2006، 2007.
- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- أكرم عبد المجيد، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدار الأعمال، المجلة 06 العدد 04، الأردن 2010.