

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير استراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

تكوين الموارد البشرية و اثرها على تحسين اداء الافراد
في المؤسسات الخدماتية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -

تحت تأطير الاستاذ :

- قوديح جمال

مقدمة من طرف الطالبة:

- طيبي لطيفة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	تفالي بن يونس	أستاذ دكتور	جامعة مستغانم
مقررا	قوديح جمال	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	دحمان احمد	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث، والذي ألهمنا العزيمة لإتمام هذا

المشوار الدراسي.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ قوديح جمال على قبوله إدارة هذا المشروع

الخاص بالتخرج، وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

الموقرة، على قبولهم تصحيح هذه المذكرة.

دون أن ننسى تقديم الشكر الجزيل لكل من ساهم في إثراء هذا البحث من قريب أو من

بعيد.

إهداء

إلى أسرتي الكريمة التي دعمتني دائماً خلال مساري الدراسي وفي كل محطات حياتي

إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا بكل عطاء علمهم وخبرتهم لصنع الأجيال القادمة

إلى كل الزملاء الذين تشاركنا معهم البحث والعلم طيلة سنوات

إلى كل الأصدقاء الذين ساندونا دوماً

إلى كل من سيقراً هذه المذكرة ويعتمده كمرجع في البحوث القادمة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	اهداء
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة عامة
	الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين و ادارة الموارد البشرية
01	تمهيد
02	المبحث الاول : مدخل لادارة الموارد البشرية
02	المطلب الاول : مفهوم الموارد البشرية
03	المطلب الثاني : تعريف ادارة الموارد البشرية اهمية و الاهداف
06	المطلب الثالث : وظائف ادارة الموارد البشرية
07	المبحث الثاني : ماهية التكوين
07	المطلب الاول : مفهوم التكوين
10	المطلب الثاني : مبادئ و خصائص التكوين
13	المطلب الثالث : اهمية واهداف التكوين
16	المبحث الثالث : اساليب ،أنواع ، مراحل ، شروط نجاح التكوين
16	المطلب الاول : اساليب و انواع التكوين
22	المطلب الثاني : مراحل العملية التكوينية
27	المطلب الثالث : شروط نجاح العملية التكوينية
	الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد
30	تمهيد
31	المبحث الاول : ماهية اداء الافراد
31	المطلب الاول : مفهوم الاداء وعناصره
33	المطلب الثاني : العلاقة بين الاداء ، الكفاءة ، الفعالية
35	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الاداء
37	المبحث الثاني : سياسات تحسين اداء الافراد

37	المطلب الاول : سياسة التكوين و التدريب
40	المطلب الثاني : سياسة الاجور
40	المطلب الثالث : سياسة تقييم الاداء
45	المبحث الثالث : التكوين ودوره في تحسين اداء الافراد
45	المطلب الاول : اجراءات تحسين الاداء
46	المطلب الثاني : طرق تحسين الاداء
46	المطلب الثالث : دور التكوين في تحسن الاداء
	الفصل الثالث : واقع تاثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم
52	المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
52	المطلب الاول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
54	المطلب الثاني : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم
55	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم
59	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
59	المطلب الاول : مجتمع وعينة الدراسة
60	المطلب الثاني : مجال الدراسة
60	المطلب الثالث : ادوات جمع و تحليل البيانات
62	المبحث الثالث : تحليل البيانات و استخلاص النتائج
62	المطلب الاول : التحليل الاحصائي للبيانات
75	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
77	الاقتراحات والتوصيات
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة عامة
81	المصادر و المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	رقم الشكل	الصفحة
01	يوضح مكونات نظام عملية التكوين	09
02	يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين و المنظمة	14
03	يوضح اصناف الاهداف التكوينية	15
04	يوضح انواع التكوين	21
05	يوضح مراحل عملية التكوين	26
06	يوضح الاداء من منظور الكفاءة و الفعالية	33
07	يوضح خطوات الاستقطاب	45
08	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	53
09	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم	56

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الجنس	01
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العمر .	02
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي .	03
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي .	04
64	يوضح تلقي أفراد العينة لدورات تكوينية .	05
64	: يوضح نوع التكوين التي استفادت منه أفراد العينة	06
65	يوضح ضرورة أن تجري المؤسسة استقصاء لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية.	07
65	يوضح مدى استفادة من الدورات التكوينية في تقوية الرغبة والدافعية للعمل .	08
66	يوضح مساعدة البرامج التكوينية في تغيير السلوك	09
66	يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة.	10
66	يمثل في إذ ما كان العامل يطبق ما تعلمه من التكوين في مجال عمله .	11
67	يوضح انعكاس المعارف المتحصل عليها من خلال الدورات التكوينية على الأداء.	12
67	يوضح الأسلوب الذي تطبقه المؤسسة في عرض البرنامج التكويني عند تكوين	13
67	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على التكوين.	14

68	يوضح رأي المبحوثين حول أفضلية مكان تلقيهم التكوين	15
69	يوضح في إذا ما كان التكوين في المؤسسة هو محور التغيير التكنولوجي	16
69	يوضح مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	17
	يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين.	18
70	يوضح تقييم أداء العامل لعمله بعد تلقيه التكوين	19
71	يوضح مدى دراية العامل بأهداف التكوين الذي شارك فيه.	20
71	يوضح مدى مساهمة التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية	21
72	يوضح مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة.	22
73	يوضح مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع.	23



مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر الموارد البشرية العنصر الاساسي في عملية التنمية الاقتصادية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات ، خاصة مع إدراكهم ان إستقطاب و توظيف العقول البشرية، و احتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والابداعية و في الوقت الحالي لا يمثل ضمانا كافيا من أجل تحقيق فاعلية الاداء في ظل محيط يتسم بالتقلبات والمفاجآت ، بل لابد من تطويرها والرفع من أدائها باستمرار وهذا لن يتأتى إلا من خلال ممارسة التكوين ممارسة علمية.

فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الاداري لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو أحد الوسائل التي تستخدمها الادارات من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين الارتقاء به وبالتالي ازدهار ونمو المنظمة واستمراريتها. فالمنظمات تهدف من خلال تكوين عاملها إلى سد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلبا على أدائها وبالتالي يكون التكوين ضروريا في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها نقص

في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك يتم من خلال عملية تقييم الاداء التي تعتبر من العمليات المهمة و الادوات الاساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الادارية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة والانتاجية ، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لاعمالهم و اتخاذ كافة الاجراءات اللازمة .

والتكوين في الوقت الحالي لا يقتصر على تنمية القدرات البشرية في التحكم لوظيفة ما، بل أداة لعقلنة وتسيير الموارد البشرية، حيث يمثل أهمية في سيورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره عنصرا فعالا في المنظمة للارتقاء بالأداء، كما يعتبر ضرورة أساسية لبناء كفاءة الافراد ومعالجة مشاكلهم الوظيفية وتطوير قدراتهم المختلفة حتى يستطيعوا التكيف مع مختلف المستجدات المتسارعة. و اذا كانت أهمية تحسين أداء المورد البشري بارز وواضح ولا مناص له ، فأهمية الوسيلة المستعملة لتحقيقه لا تقل أهمية عنه ، لذا تلجأ معظم المؤسسات إلى انتهاج التكوين كاستراتيجية لتنمية المورد البشري ورفع أدائه ، و شرط نجاح هذه الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة هو إدارتها بفعالية عن طريق السير الجيد للعملية التكوينية بطرق مدروسة ومنهجية.

الإشكالية الرئيسية:

بغية الإلمام بهذا الموضوع والخوض فيه بصفة أكثر تفصيلا ستحاول ل طرح الإشكالية التالية:

• مامدى تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد في المنظمة؟

الاسئلة الفرعية:

إنطلاقا من الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماذا يقصد بعملية التكوين ؟
2. هل يستفيد العامل من الدورات التكوينية ؟
3. هل يحسن التكوين في نوعية الخدمات المقدمة ؟

مقدمة عامة

-فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1. التكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير مآديه من مهارات و معارف وخبرات.
2. يستفيد العامل من الدورات التكوينية من خلال اكتساب المعارف العلمية و المهارات السلوكية التي تساعدهم في اداء واجباتهم اليومية .
3. يحسن التكوين في نوعية الخدمات المقدمة .

- اهمية الدراسة :

بما ان تكوين الموارد البشرية من اكثر المواضيع التي تلاقي اهتماما كبيرا في العديد من الميادين و العلوم فاننا نرى ان هذه الدراسة تكتسي اهمية معتبرة موضحة في النقاط التالية:

1. تسليط الضوء على وظيفة التكوين باعتباره ركيزة أساسية في رفع أداء الموارد البشرية لمساهمتها في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
2. مساهمة التكوين للعاملين في تنفيذ مهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.
3. التكوين أمر ضروري لتطور المؤسسة ورفع عجلة التنمية إذا تم استعماله بطريقة جيدة حيث تظهر نتائجه على المورد البشري والمؤسسة معا.

اهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى اداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم .
2. اظهار أن المورد البشري هو أصل استراتيجي من أصول المؤسسة والمحرك الأساس لباقي مواردها .
3. التأكيد على أهمية التكوين ودوره في رفع مؤهلات المورد البشري.
4. الكشف عن واقع الموارد البشرية في المؤسسات والإسراتيجيات المعتمدة فيها.

اسباب اختيار الموضوع :

الأسباب التي أدت إلى اختيارنا للموضوع الراهن يمكن تلخيصها فيما يلي:
أسباب ذاتية:

1. اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتني الشخصية في الإطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة مديرية اتصالات الجزائر فرع مستغانم .
2. قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

اسباب موضوعية :

1. إن التكوين يلعب دورا مهما وأساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهاراتهم والعاملين وقد راثهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة.
2. محاولة التعرف على اثر التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إدارية.

مقدمة عامة

3. ضعف الاهتمام بتطوير وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.
4. محاولة التعرف على تكوين العاملين بمؤسسة مديرية اتصالات الجزائر وذلك لمسايرة التغيرات و التطورات ومدى تأثير عملية التكوين على أدائهم الوظيفي.

المنهج المتبع :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جميع المعلومات و اعتماد على ماجاء به المفكرون و الباحثون وهذا في الجانب النظري وبهدف دراسة هذه المعلومات و جراء مقابلات مع رؤساء الاقسام المعنية بالتكوين للوصول الى اثبات اثر التكوين على تحسين اداء الافراد فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي .

صعوبات البحث

- 1-نقص الدراجع فيما يخص الإشكالية بحيث أن معظم البحوث والكتابات تتحدث عن التدريب ويعتبر التكوين رابط للتدريب ومزيج لو أي أنهما مرتبطان أي لذما تقريبا نفس الفعالية والهدف.
- 2- شح المعلومات المقدمة من طرف ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص التكوين بالمؤسسة.
- 3- كثرة المراجع الحديثة ادى الى تعدد وجهات النظر بين الباحثين و تعدد الرؤى بالنسبة لموضوع واحد .

هيكل البحث:

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة، وبغية التأكد من تحقق أو عد تحقق الفرضيات تمت هيكلة الدراسة على نحو تقسيمها إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: جاء بعنوان مفاهيم اساسية حول التكوين و ادارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني: جاء بعنوان دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد
الفصل الثالث: جاء بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم .

الفصل الاول
مفاهيم اساسية حول التكوين
وإدارة الموارد البشرية

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية .

تمهيد

تعتبر عملية التكوين من أهم مقومات ادارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات والتي ستشارك في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات في الحاضر والمستقبل والصعوبات والمعوقات التي لها صلة بالفرد والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

لقد أصبح الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة فنجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكئين ، ومن الضروري أن تقوم بتصميم برامج لتوجيه وتكوين الموظفين من أجل تطوير كفاءاتهم باستمرار.

ولقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين ، كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها فهي وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة ، وحتى يؤدي الموارد البشرية وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

المبحث الاول : مدخل لادارة الموارد البشرية .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الادارات الموجودة في المنظمة وكيف لا وهي المسؤولة عن إدارة وتنظيم الموارد البشرية الذي يعمل بها، حيث إنها تعتبر المحرك الديناميكي في المنظمة ككل، فمن خلالها يتم تزويد المنظمة بالأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية والتي من خلالها يتم إنجاز العمل وتحقيق الاهداف المطلوبة، وهناك العديد من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وهي استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تصنيف وتحليل الوظائف، وتقييم الاداء الخاص بالموارد البشرية، تصميم الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة، إعداد الانظمة الخاصة بتحديد سلم الرواتب والاجور، والمكافآت والترقية، التخطيط والتنظيم للموارد البشرية ، وبالتالي فإن هذه الادارة مسؤولة بشكل مباشر عن الموارد البشرية من بداية إشغال الوظيفة إلى مرحلة ما بعد الانتهاء من العمل.

المطلب الاول : مفهوم الموارد البشرية وخصائصها .

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الاساسية ، التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الاداء ، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تعرف الموارد البشرية على انها مجمع الافراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين , ويختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم , خبرتهم و سلوكهم, اتجاهاتهم , طموحاتهم , كما يختلفون في وظائفهم , مستوياتهم الادارية وفي مساراتهم الوظيفية كما تعرف على انها مجموعات الافراد المشاركة في رسم الاهداف و السياسات و النشاطات و انجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات .¹

إن مصطلح الموارد البشرية يشمل جميع السكان في المجتمع، الذي يمكن إعدادهم ، للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي .

ويشير هذا المفهوم إلى أن الانسان يعد موردا اقتصاديا، أما ذلك الجزء المعد فعلا للمساهمة في عملية الانتاج ، فهو الذي يعد من قبيل عوامل الانتاج ، وبالطبع فنن الجزء الذي يساهم في العملية الإنتاجية، هو الذي يعتبر بمثابة مدخلات ، وعلى ذلك فان الاطفال الذي تقل اعمارهم عن سن معينة ، ولا يسمح لهم بدخول قانون العمل، وكذلك الطلبة الذين لم ينهوا بعد مراحل تعليمهم المختلفة ، ليسوا أعضاء في القوى العاملة ، ولكنهم يشكلون جزءا من الموارد البشرية ، ولا يمكن اعتبارهم من عوامل الانتاج، الا بعد إعدادهم للمشاركة والمساهمة في العملية الإنتاجية، أما الجزء من الموارد الذي يشترك فعلا في الانتاج ، فهو الذي يعد من قبيل المدخلات²

¹ علي غربي , تنمية الموارد البشرية , دار الهدى للطباعة والنشر , ب طرب س , الجزائر ,ص35.
² هشام مصطفى الجمل , دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الاسلامي والنظام المالي الوضعي, دراسة مقارنة, 2006 ,ص

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

لذلك فان الموارد البشرية هم جميع الافراد الذين يعيشون في بلد ما ، بينما تعني القوى العاملة ، الفئة من سكان البلد القادرة على العمل والرغبة فيه ، وبهذا المعنى فإن القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية ، والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل ، وتتوافر لديهم القدرة على العمل ، إلى جانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

وتأسيسا على ما تقدم فإن الموارد البشرية هي " تلك الجموع من الافراد الموجودين في المنظمة، والتي تعمل على تحقيق الاعمال المسندة إليها عن طريق خبراتها وقدراتها ومهاراتها الفنية والعملية المكتسبة .

المطلب الثاني : تعريف ادارة الموارد البشرية اهمية و الاهداف .

تختلف وجهات نظر المفكرين وعلماء الاقتصاد في تعريفهم لادارة الموارد البشرية و ذلك حسب توجهاتهم و التطورات الاقتصادية و التكنولوجية , وفي مايلي نستعرض بعض التعريفات :

ادارة الموارد البشرية هي مفهوم علمي واسع للادارات البشرية المختصة بادارة الموظفين و بادارة شؤون الموظفين و العاملينوالافراد كما أنها تسعى الى تنشيط الاهداف و المهارات الاجتماعية و الاسرية والتنظيمية و الادارية والانسانية . يعرف فرانش ادارة الموارد البشرية بانها " عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة³

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم من أهم الموارد ، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل.⁴

عرف وليام سيكولا " W SIKUIA " ادارة الافراد بانها استخدام القوى العاطلة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط ال وى العاملة للمؤسسة ، الاختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية ، التعويض و المزايا ، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين⁵.

كما تعني بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و على توفيرها بالكميات و الكفاءات المحددة ، والاستفادة من هذه الثروة البشرية بأقصى كفاءة ممكنة. من ناحية أخرى GLUECK.W إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم ،التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ،البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها.

-ويذكر كل من MINER.J و MINER.M أن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف ,تخطيط القوى العاملة، تقييم الأداء العاملين ،الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، إدارة مرتبات والأجور، الخدمات الصحية والاجتماعية العلاقات الصناعية والاتصالات⁶.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي-ادارة الموارد البشرية - دار الهدى للطباعة و النشر ص 37.

⁴ حسن بلوط إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، لبنان ، 202 ، ص 18.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي -إدارة الأفراد كلية التجارة -جامعة الاسكندرية-الطبعة الاولى 2001 ص 162

⁶ احمد سيد مصطفى ،ادارة الموارد البشرية :الادارة العصرية لراس المال الفكري،(القاهرة/مصر، دون ذكر دار النشر 2004

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية هي جزء من الادارة ككل يعني تهتم بشؤون الافراد العاملين من حيث التاهيل التدريب , تطوير الكفاءات و كذلك وصف اعماله و من جهة اخرى جذب و استقطاب وتنمية الافراد الذين يمتلكون المواهب اللازمة للمنظمة لكي تتنافس في بيئة متغيرة , وادارة الموارد البشرية هي الادارة او جزء من ادارة المنظمة التي من مهامها البحث عن الافراد و تخطيط الاحتياجات البشرية . ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل او نظام للمرتبات و الاجور .

كما تعرف بأنها" :حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي و زيادة فرصة التعليم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباتهم و أهداف المؤسسة معا.⁷

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

-كما تعرف باختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.⁸

وبناء على التعريفات السابقة يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية هي الادارة التي تختص بتسيير شؤون الافراد في المنظمة بغية وضع الفرد في المكان المناسب وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

اهمية ادارة الموارد البشرية .

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على
- صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة وللمؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات:
- الخدمات -إعداد وتهيئة الأفراد العاملين -إعداد البرامج التدريبية -إدارة الأجور و لحوافز...
 - ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و لوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات .ويدخل في هذا توفير المزايا و لحوافز المادية و لمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية و لجماعية.
 - تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهد و الابتكار و تهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.

⁷ كامل بربر، " إدارة الدوارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط 01

2000، ص 01

⁸ مطبوعة

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

اهداف ادارة الموارد البشرية :

تسعى ادارة الموارد البشرية لتحقيق معدل عالي من الكفاءة في اداء الموظفين في المؤسسة من خلال الاهتمام بالوصول الى الاهداف التالية :

الهدف الاساسي لادارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية بالكم والكفاءة من اجل تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها و اهداف العاملين و المجتمع بكفاءة و فاعلية .

الاهداف التنظيمية : وهي ان تؤدي ادارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الادارات الاخرى وتقديم النصح و الارشاد فيما يتعلق بشؤون الافراد .

الاهداف الوظيفية : وهي القيام بالوظائف الاستشارية و التنفيذية الخاصة بالمنظمة المتعلقة بالافراد العاملين فيها و منها:

- ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها و تطويرها

- ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

- المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل و ذلك عن طريق توفير نظام تعويضات كامل .

الاهداف الانسانية : وهي الاهداف الخاصة بالافراد العاملين حيث تسعى ادارة الموارد البشرية لاشباع رغبات و حاجات العاملين و من هذه الاهداف :

- اتاحة فرص تقد الافراد في مجال عملهم من خلال نهيتهم و اتاحة ظروف عمل منشطة

- توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية و حمايتها من الاخطار بما يتماشى مع كرامة الانسان .

- توفير ظروف جيدة للعمل .

الاهداف الاجتماعية : وهي تحقيق اهداف المجتمع من تشغيل للافراد حسب قدراتهم و بما يتناسب مع القوانين و التشريعات الخاصة بالعمال و حمايتهم من الاخطار و من هذه الاهداف:

- رفع مستويات المعيشة .

- مساعدة الافراد في اختيار انسب الوظائف .

- توفير الحماية و المحافظة على قوة العمل في المجتمع .

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين و ادارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : وظائف ادارة الموارد البشرية .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

كما يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى مايلي :⁹

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

1 - تحليل العمل : تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و تصميم الوظيفة بشكل مناسب ،وتحديد مواصفات من يشغلها .

2 - تخطيط القوى العاملة : تعني تحديد احتياج المنظمة من انواع و اعداد العاملين و يتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين و تحديد ماهو معروض ومتاح منها و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة في المنظمة .

3 - تصميم هيكل الاجور: و تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الاهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد اجراها كما تهتم الوظيفة بادارة سلمية لنظام الاجور ،حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الاهمية المختلفة للوظائف المختلفة .

4 - تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للاداء المتميز و يمكن تحفيز العاملين على ادائهم الفردي أو الجماعي ، الحوافز الفردية و الجماعية ، و ايضا هناك حوافز على اساس اداء المنظمة ككل .

5 - تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين : تهتم المنظمة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية و اجتماعية و قانونية ، وقد يمتد الى الاسكان و المواصلات و غيرها .

6 - تقديم الاداء : تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا مايقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ، و بغرض التعرف على أوجه القصور في الاداء .

7- التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة و على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الاساليب و الطرق المناسبة و تقييم فعالية هذا التدريب .

،أحمد ماهر⁹ ،" ادارة الموارد البشرية " ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2001،ص31.29

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

8 - **تخطيط المسار الوظيفي**: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يخص النقل، الترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:
إضافة إلى الوظائف الرئيسية هناك وظائف أخرى مساعدة متمثلة في:

1- **العلاقات مع النقابات**: وهي تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

2 - **أمن وسلامة العاملين**: تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3 - **ساعات وجداول العمل**: تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

المبحث الاول : ماهية التكوين .

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

المطلب الاول : مفهوم التكوين .

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون former ذات المصدر اللاتيني former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation ولا بد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي.
ومن اهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء المل ،أو تنمية وتطوير مالمديه من مهارات و معرف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لإداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹⁰

في حين يرى معظم المختصين " أن التكوين والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف "

زكي محمد هاشم ،ادارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت 1989, ص 10¹⁰

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

ويذكر في هذا التعريف ان التكوين هو عملية تعلم ، اي نقل الخبرة على مستوى الموارد البشرية ، بهدف التوفيق بين السلوك الفعلي و السلوك الذي تتوقعه المؤسسة لتحقيق اهدافها

كما يعرف احمد النجار التكوين على انه تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات و المهارات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما وهو التطور المنطقي لمهارات و خبرات و تصرفات الافراد ليصبحوا صالحين للقيام بوظائفهم و تحقيق الارتقاء فيها .

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه " :تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"¹¹

أما آخر فيعرفه بأنه " :عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"¹².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول : التكوين هو وسيلة لتنمية قدرات الافراد العاملين ومهاراتهم وتحسين معارفهم وقدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المنظمة.

بمعنى أن التكوين هو نظام من الفاعلين، الب ارمج، والأدوات، التي تعمل على إحداث تغيير في البيئة المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل، حيث تتمثل مكونات هذا النظام فيما يلي¹³ :

أ - المدخلات : تتمثل في عدة أشكال منها :معلومات عن الأف ا رد الذين سيتم تكوينهم، طاقاتهم، رغباتهم، اتجاهاتهم، أنماط سلوكهم...إلخ.

ب -العمليات :وتعبر عن جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تكوينية.

ج -المخرجات :تتمثل في النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال العمليات التكوينية، وتظهر بشكل تعي ارت سلوكية وتحسينات في الأداء وتحقيق مستويات أفضل للإنتاجية.

د -تغذية عكسية :معلومات مرتدة للنشاطات التكوينية من أجل تحسين وزيادة فعاليتها باستمرار. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

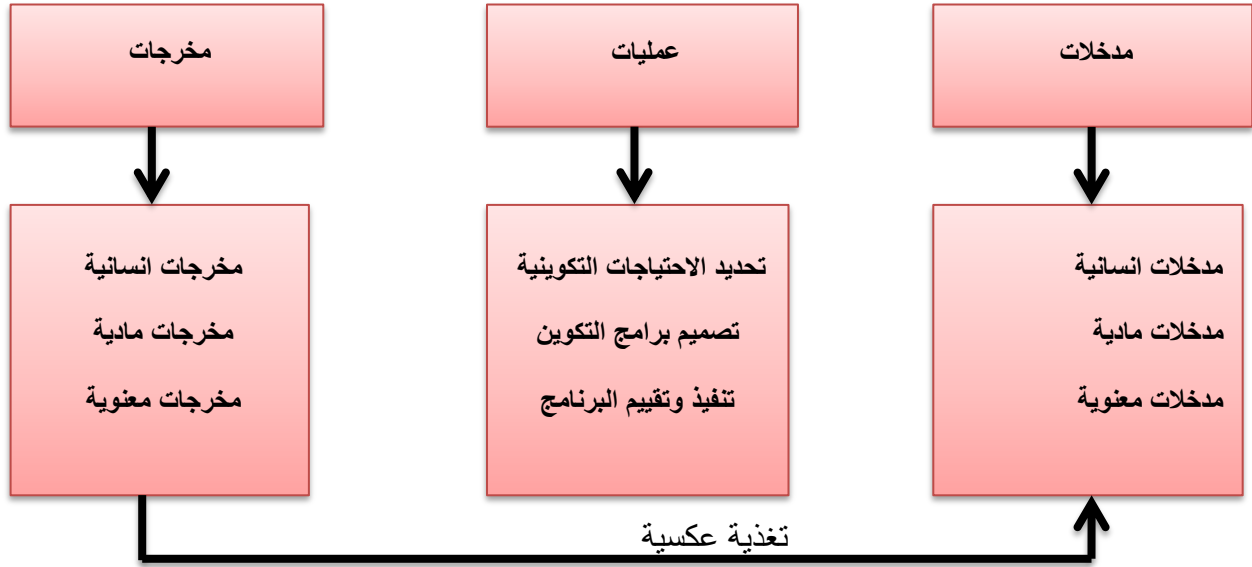
¹¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر، 2007 ،ص 453

¹² محمد جمال مرعي،التدريب والتنمية،عالم الكتب،القاهرة، 1993 ،ص36

¹³ - نسيمه مرزوق، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (LMD) ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2013 ، ص 02 :

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

الشكل رقم (01) مكونات نظام عملية التكوين.



المصدر : نسيمه مرزوق ، المرجع السابق ، ص 17.

بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين :

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

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

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

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

التعليم : يعبر مع التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد. **التدريب :** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديدا أو قديما.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية .

المطلب الثاني : مبادئ وخصائص التكوين .

الفرع الاول : مبادئ التكوين .

من أهم هذه المبادئ: 14

1. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:

حيث انه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل) فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتران بأهمية التكوين ويمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.

2 - المكافئة أو التعزيز :

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز، أي استثارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يك ون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو على شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافئة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، ويعبر عن آثاره للجماعة، وكذلك للمتكون .

3 - 2 ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :

لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها . إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء، وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني.

4 - 2 الانتقال من الكليات للجزئيات : هناك طريقتان للتعلم هما:

الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية، ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءا جزءا.

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.

5-2 ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برنامج التكوين بحيث تتلاءم و

14 عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2002، ط1، ص348-349.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

6-2 ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة :

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات و الظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

الفرع الثاني : خصائص التكوين.

للتكوين عدة خصائص نذكر منها:

1 - التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.¹⁵ فالتكوين وسيلة لاكتساب المهارات و القدرات لتحسين المعارف والسلوكيات و القدرات الفكرية و الاداء لوظائف الفرد الحالية والمستقبلية وهي تهدف الى احداث تغيرات على سلوكيات العمال تماشياً مع توجهات و سياسات المؤسسة و هي نشاط ملازم للفرد منذ تعيينه حتى نهاية مساره الوظيفي.

2 - التكوين عملية إدارية:

ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح منبني هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها، وكذا السياسات وواقعيتها.
- توازن مختلف الخطط والبرامج.
- يجب توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمر.

3 - التكوين نظام متكامل:

التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:¹⁶
أ- **التكامل في مدخلات التكوين** : أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف ، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

¹⁵ خيرى خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 8991 ، ص ص 99-99.

¹⁶ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 1997 ، ص ص 357—358 .

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

ب - **التكامل فلي الأنشطة التكوينية** : وهي الاجي اراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية ، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الإحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونين والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

ج - **التكامل في نتائج التكوين** : يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية ، او همال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، او غفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

4 - النظرة المستقبلية :

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

5 - التكوين نشاط متغير ومتجدد :

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتنير أيضا نظم وسياسات الشركات و تتعدل أهدافها و استراتيجياتها.

6 - التكوين عملية شاملة :

أي أنه يشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة(الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية، والتنفيذية)، كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين و ادارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : أهمية وأهداف التكوين.

الفرع الاول : أهمية التكوين.

ان للتكوين أهمية كبيرة جدا، وترتكز الأهمية الأساسية للتكوين من خلال أهميته بالنسبة للمؤسسة والفرد و المجتمع و نذكر مايلي :

بالنسبة للمؤسسة:

- تطوير الانتاج والنهوض به كما ونوعا، فالتكوين يجب أن يتبعه تحسين نوعية المنتجات والرفع من كميتها .
- المساهمة في إنفتاح المؤسسة على العامل الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- التقليل من الحوادث التي يكون سببها في الغالب عدم كفاءة الافراد العاملين أو عجزهم أكثر مما هو عيب في الاجهزة أو ظروف العمل.
- المساعدة في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- المساهمة في ربط أهداف الافراد العاملين بأهداف المؤسسة.

بالنسبة للفرد:

- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها .
- يساعد الافراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل .
- تطوير الدافعية (التحفيز) للاداء .
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الافراد .
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من اعمال .
- يقلل من الاخطار المهنية على الافراد العاملين .

بالنسبة للمنظمة:17

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي .
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة.
- يحسن العلاقات بالإطارات ومروسيهم؛ ويساعد على التطور التنظيمي .
- يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق.
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية .
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل .

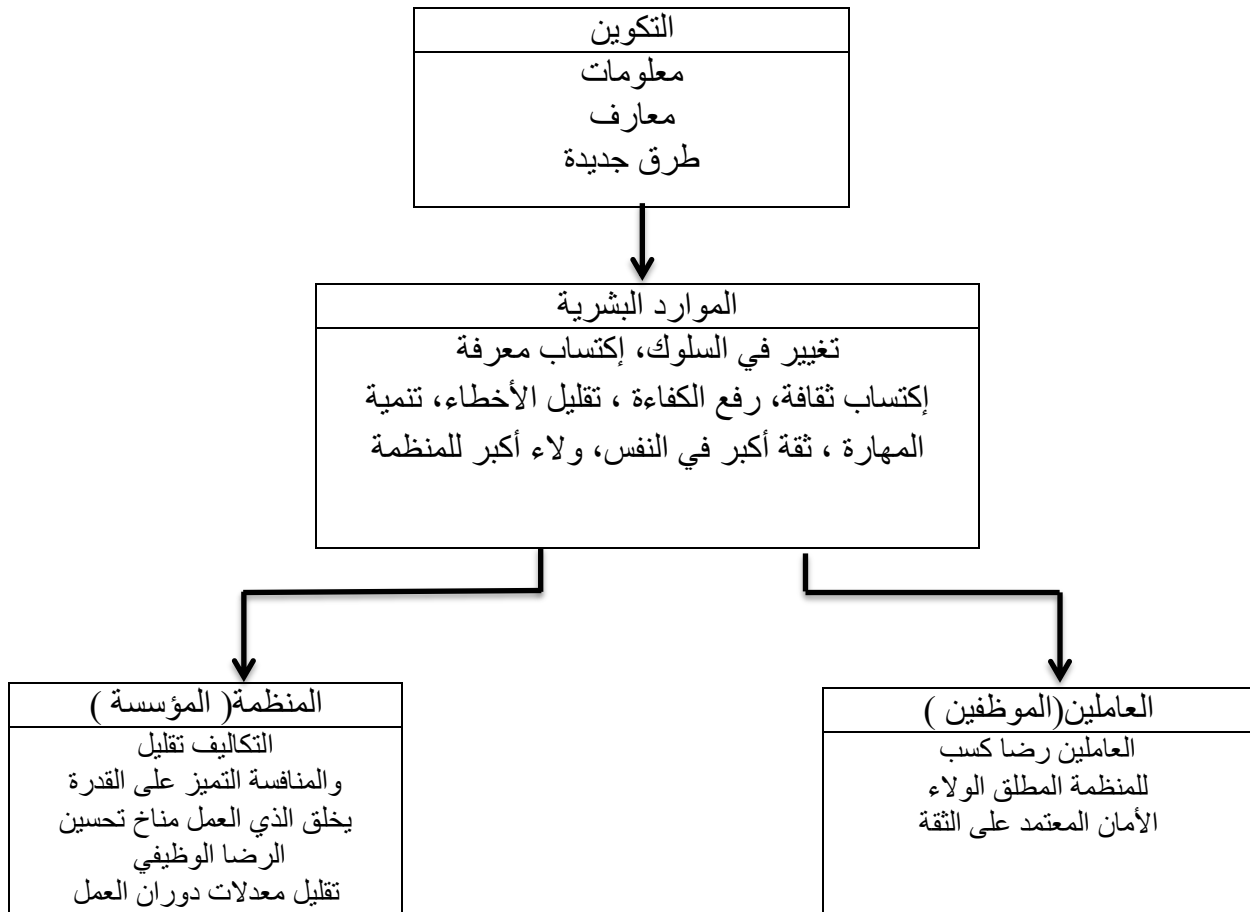
¹⁷ Werther, Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada, mc graw-hill, 1985, P. 259.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسIRON .
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال.
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل.
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة.
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة¹⁸:

الشكل رقم (02) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر: حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2004 ، ص 104

¹⁸ حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2004 ، ص 104

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

وحسب الشكل (02) نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة .حيث تتمثل أهميته في كسب رضا الموظفين وخلق لديهم روح الولاء لمؤسساتهم وثقتهم بها.

الفرع الثاني : أهداف التكوين .

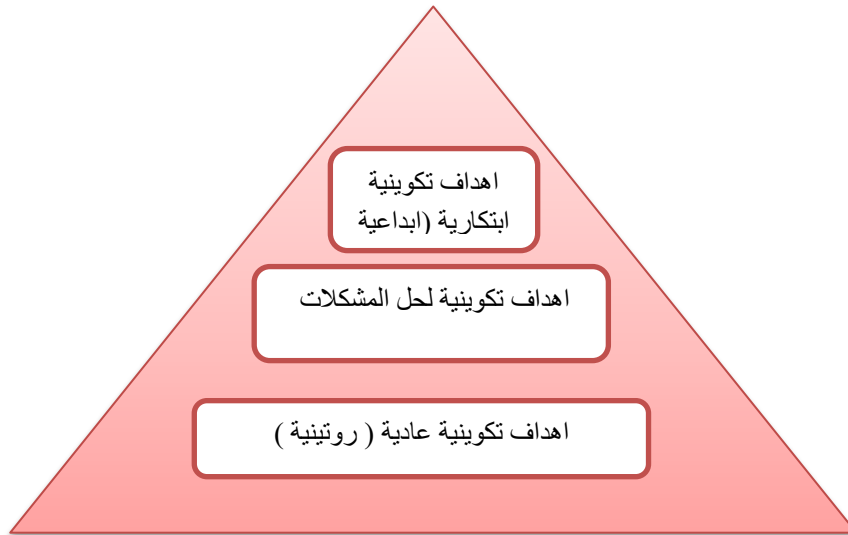
يمكن تصنيفها الى ثلاث مجموعات وهي: ¹⁹

1 - أهداف تكوينية عادية (روتينية): تعني الاهداف التكوينية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى التكوين الى تحقيقها و التي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين الى اخر .ويضم هذا النوع من التكوين (التكوين التوجيهي أو التمهيدي) حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمؤسسة التي سيعملون بها .

2 - أهداف تكوينية لحل المشكلات: تتجه هذه الاهداف نحو ايجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (عمال التنظيم) في المؤسسة و محاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الاداء ويتم ذلك عن طريق اعداد وتكوين عمال قادرين على التعامل مع المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها.

3 - أهداف تكوينية ابتكارية (ابداعية): تعتبر الاهداف التكوينية الابداعية أعلى مستويات المهام التكوينية ، حيث تضيف أنواعا من السلوك والاساليب الجديدة لتحسين نوعية الانتاج و تخفيف تكاليف التكوين . وتختص الاهداف الابداعية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (ابداعية) ترفع بمستوى الاداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل اليها .

شكل رقم (03) اصناف الاهداف التكوينية .



المصدر : من اعداد الطالبة .

¹⁹ علي السلمي وساطع ارسلان , تحديد الاحتياجات التكوينية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية 1974 ، ص 16- 20 .

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين و ادارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : أساليب ، انواع ، مراحل ، شروط نجاح التكوين .

تعتمد الأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين الافراد واعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين مع مراعاة شروط نجاح التكوين و مراحلها .

المطلب الاول : اساليب وانواع التكوين .

الفرع الاول : اساليب التكوين .

يمكن تصنيف أساليب التكوين إلى مجموعتين :التكوين في الموقع الوظيفي، والتكوين خارج نطاق العمل.

I. - **التكوين في الموقع الوظيفي:** يعتبر التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشارا حتى يومنا هذا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمل، الأمر الذي يزيد من فعالية التدريب، ومن بين أكثر هذه الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب ما يلي²⁰:

1- طريقة ممارسة المهنة:

تنطوي هذه الطريقة على إعداد المتدرب لمهنة معينة قبل دخوله إلى عالم العمل هذه الفترة قد تتراوح بين (2 — 5) سنة بسحب نوع المهنة ومتطلبات تعلمها، وفي أغلب الأحيان يدفع للمتدرب أجر خلال فترة التدريب أقل من الأجور المدفوعة للعاملين في نفس المهنة.

2 - طريقة التعليم الوظيفي:

تعد هذه الطريقة جزءا من التدريب الصناعي، وتتضمن ثلاث خطوات هي:

- إلحاق المتدرب في برنامج تدريبي حول متطلبات وإجراءات العمل.
- تقديم محاضرات نظرية حول نظام وضوابط العمل والظروف التي يؤدي فيها؛ إضافة إلى معلومات تتعلق بالمهام الرئيسية والثانوية.
- تهيئة الفرصة للمتدرب لتجريب وممارسة العمل فعليا لنقل المعارف النظرية إلى الواقع العملي.

3- التناوب الوظيفي:

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر؛ إذ يصحب عملية النقل تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف، ويساعد المنظمة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في قلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

4 - التدريب في بيئة مماثلة للعمل:

²⁰ -خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 14- 15 .

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

هذا النوع من التدريب يستلزم تهيئة مكان مجهز لما هو موجود في مكان العمل الأصلي ، أي نماذج من المكائن والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

5 - التلمذة الصناعية:

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلمًا نظريًا وعمليًا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع.

التدريب خارج نطاق العمل:

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها ، من مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، لا كن المشكلة أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاية كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يأتي:

1- المحاضرات:

من أكثر التدريب الخارجي شيوعا ومن أقدم الطرق ، وبالإمكان أن تكون هذه الطريقة مفيدة وناجحة ، إلا أن أهم نقد يوجه إليها أنها لا تمنح الدراسة فرصة التعبير أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة.

2- الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين والمشاركين أنفسهم، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة.

3- دراسة الحالات:

تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا والوسطى، إذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات.

والحالة عبارة عن وصف مختصر بالكلمات والأرقام لوضع إداري معين مستمد غالبا من مواقف الحياة الواقعية، وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة، أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك.

4تمثيل الدور:

يتشابه تمثيل الأدوار إلى حد كبير مع دراسة الحالة لكنه يختلف عنها في درجة التأثير والمعيشة، وتقوم هذه الطريقة على أساس افتراض موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب إعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به.

5المباريات الإدارية:

تشير طريقة المباريات الإدارية إلى استخدام موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كل فرد من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الوقت.

6الوسائل السمعية والبصرية:

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو، الدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل: السبورة، الأفلام، آلات عرض الشرائح، ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي باستخدامه جنبا إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين و ادارة الموارد البشرية

إضافة إلى الطرق السابقة، فإن التغييرات البيئية المتمثلة في تغييرات التكنولوجيا والمنافسة ومتطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا الزبون قد أوجدت : الحاجة إلى طرق تدريبية معاصرة، ومن أهمها مايلي :

1- تكوين الفريق:

بدأت المنظمات الحديثة تدرك بأن زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجيهات الإدارية والفعالية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها، إذ أن التوجيهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فردي ، ، ويتم هذا التكوين من خلال الخطوات التالية:

- تكوين أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو للأعضاء الآخرين في الفريق.
- تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.
- إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح، أي اكتساب أعضاء الفريق مهارة حل الصراعات.
- اكتساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

2- التكوين الإبداعي:

بدأت المنظمات الكبرى تأخذ بنمط التدريب الذي يستند على افتراض وتعلم الإبداع بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة. ومن الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني، حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن العصف الذهني يساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة، يتطلب التدريب الإبداعي إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، إضافة إلى تعزيز ودعم الأفكار الجديدة والتي قد تبدو غريبة.

3تدريب الأزمات:

إن تدريب الأزمات يركز على تجنب ومنع حصولها، وكيفية مواجهتها من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية والجلسات، وبناء فريق عمل، إضافة إلى برامج الطوارئ الذي تعتمد عليها المنظمات لمواجهة أية أزمة طبيعية أو غير طبيعية.

4خدمات الزبون:

أصبح للزبون أهمية كبرى لدى المنظمات المعاصرة، فخدمته هي احد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات لاسيما في ظل الجودة الشاملة، والبرنامج التدريبي الخاص بخدمات الزبون ينطوي على عرض أفلام عن كيفية خدمة الزبون وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة؛ إضافة إلى إتاحة الفرصة إلى العاملين للتعامل المباشر مع الزبائن.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

الفرع الثاني : انواع التكوين .

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة، وكل الأنواع المذكورة لاحقا هي مترابطة فيما بينها، إذ يمكن أن يجمع التكوين بين العديد من الأنواع والأهداف، كأن يتم التكوين بغرض تجديد المهارات والمعارف مع التكوين بغرض النقل والتحويل إلى وظيفة أخرى تحتاج مهارات ومعارف خاصة بها، ونفس الشيء بالنسبة لتحويل العامل أو ترقيته إلى منصب إداري، حيث يتطلب تكوينه إداريا²¹.

2- 1 حسب مرحلة التوظيف:

تختلف أنواع التكوين حسب طبيعة نشاط وعمل المؤسسة وفقا لمرحل، حيث تنقسم كل مرحلة إلى:

2-1-1 توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

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

2-1-2 التكوين أثناء العمل :

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينما تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي المتكويين ، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكويننا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

2-1-3 التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

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

2-1-4 التكوين بغرض الترقية أو النقل:

تعدّ الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر، عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في

²¹ أحمد ماهر، " إدارة الدوارد البشرية"، مركز التنمية، الإسكندرية، 1995، ص 319 .

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة إدارية، هذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

2-2 حسب نوع الوظيفة

2-2-1 التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل... الخ.

وبنالك نوع آخر من التكوين المهني والفني المتمثل في التلمذة الصناعية وفيه تقوم بعض الشركات والنقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد، يحصلون غالبا على شهادة فنية وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2-2-2 التكوين التخصصي :

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

2-2-3 التكوين الإداري:-

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، اتخاذ القرارات، والتوصية، القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

2-3 حسب المكان:

2-3-1 التكوين داخل المؤسسة :

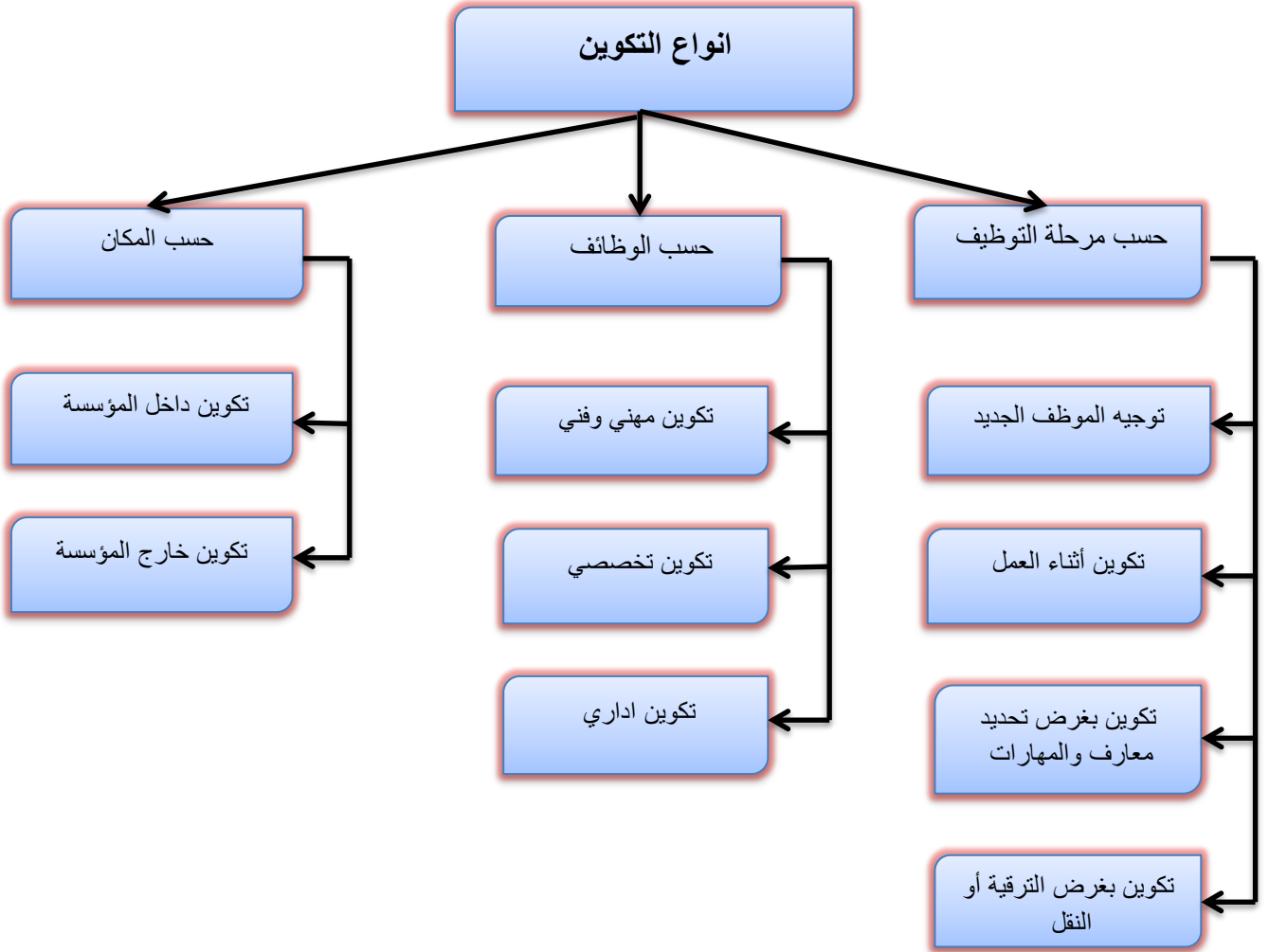
قد ترغب المؤسسة بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة بتكوين الأفراد، كما يساهمون في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى " بالتكوين في موقع العمل " وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

2-3-2 التكوين خارج المؤسسة :

بعض الشركات تفضل أن تنتقل برامجها التكوينية إلى خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهدة خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية وهذا النوع لو مظهرين هما: مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين، بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل: الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

الشكل (04) مخطط انواع التكوين .



المصدر : من اعداد الطالبة .

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين و ادارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : مراحل العملية التكوينية .

المرحلة الاولى : تحديد الاحتياجات التكوينية.

1- مفهوم الاحتياجات التكوينية:

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية الى تشخيص سليم لاسباب المشكلات التي يعاني منها المنظمة ويعاني منها الافراد ونقصد بها الفجوة بين مستوى الاداء الحالي و مستوى الاداء المستهدف للفرد .

القصور في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي

ويرجع القصور في الاداء لسببين هو الذي يحدد الحاجة الى التدريب في حين ان السبب الاخر لا يحدد الحاجة للتكوين ولتوضيح ذلك نسوق فيمايلي هذين السببين :

1- لايعرف او لايفهم الافراد طريقة الاداء المطلوبة ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات ويعتبر هؤلاء الافراد بحاجة للتكوين.

2 - هناك ما يعوق الافراد بالرغم من معرفتهم بطريقة الاداء المطلوبة من تنفيذ العمل و يسمى ها القصور بقصور في امكانات الاداء و يرجع هذا لاسباب منها مثلا:

- سوء تصميم الوظائف .
- عدم توافر الامكانيات.
- سوء ظروف العمل.
- عدم كفاية أنظمة الحوافز و غيرها.

وهذا القصور لا يعالج بالتكوين و انما يتلافى أو السيطرة على الاسباب المؤدية اليه.

ويؤكد ديفيد أوسبورن David Osborne أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء .

2-أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية

تتعدد وتتنوع أهداف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، وفيما يلي أهم هذه الأهداف:

2-1 اكتشاف ماهية مستوى الأداء الحالي:

ومن خلال تحديد مستوى السلوك (الأداء) الحالي، يمكننا قياس التغيير بمرور الزمن بمعنى أن تحديد الاحتياجات سوف يوفر لنا مقاييس لما قبل التكوين و التي يمكن مقارنتها بمقاييس ما بعد التكوين.

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

2-2-2 تقرير أسباب الأداء الحالي:22

و ذلك لاكتشاف أسباب الأداء الحالي للأفراد المراد تكوينهم، و القوى التي تدعم سلوكهم وكذا القيود و المحددات التي تمنعهم من تحقيق أداء أفضل، و القوة النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء البشري، سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، وما الذي يمكن عمله لتدعيم العوامل الإيجابية وتقليل العوامل السلبية.

2-3 اكتشاف من هم المتكويين:

من اجل معرفة السلوكيات الأولوية التي جلبوها معهم إلى الوظيفة و نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، و نقاط الضعف والعيوب لديهم، واكتشاف مدى شيوع نقاط القوة ونقاط الضعف، و أوجه التشابه أو الاختلاف في مجتمع المتكويين، و ضرورة تقسيمهم أم لا إلى مجموعات فرعية بما يكفل التعامل مع الاختلافات و الفروق الفردية.

2-4 تقدير المناخ التنظيمي التي يعمل فيه المتكويين:

لمعرفة إذا ستدعم وتعمل على نمو و ازدهار السلوك المطلوب تحقيقه من خلال التكوين أم أنها ستتسبب في موت ذلك السلوك و القضاء عليه، و معرفة ما يمكن عمله لتحسين المناخ وكيفية إعداد المتكويين بشكل يساعد على الاحتفاظ بمناخ تنظيمي مدعم ومشجع.

2-5 وضع الأهداف السلوكية واتخاذ القرارات:

بحيث تكون تلك الأهداف قابلة للقياس و الملاحظة و أن تكون هناك أهداف أداء محددة يمكن لكل متكون تحقيقها كنتيجة للتكوين، وبما يؤدي إلى تحقيق و الإبقاء على السلوكيات المرغوبة. أما القرارات فهي تلك المتعلقة بطول و نطاق وشكل وصيغة و موقع وتكلفة وتكرار... الخ التكوين.

المرحلة الثانية : تصميم البرامج التكوينية .

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الاهداف المطلوبة من سياسة التكوين فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الاولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات ، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الاساليب التكوينية .

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها :

- تفاصيل عن المتكويين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،... الخ.

22 عبد الرحمن توفيق ، الاصول و المبادئ العلمية للتكوين ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 ، ص308

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

- موضوع التكوين ، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها أو لمنطق المنتهج في تتابع عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين
- تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الادارة ، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني .
- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لاثارة دوافع الافراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها .
- بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الاساليب التكوينية .

المرحلة الثالثة : تنفيذ برامج التكوين

- إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عوامل منها: قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين، نوع ومحتوى البرنامج، بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة...إلخ، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو مجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية²³ .
- وفي هذه المرحلة يجب:

- أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التكوين.
 - ينبغي تحديد المجموعات المستهدفة.
 - يجب تحديد الاحتياجات التكوينية أي الجزيئات التي تتطلب بعض التكوين.
 - ينبغي أن يتم اتخاذ القرار رت بشأن عميلة التكوين.
 - ينبغي حساب التكاليف والعوائد المحتملة
- من جهة أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التكوين سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تكوينهم وعلى أهداف عملية التكوين، فعلى سبيل المثال في حالة ما إذا كان التكوين من أجل تحقيق اغراض تتعلق بتعريف العاملين الجدد بالعمل، فمن المتوقع أن تتألف عملية التكوين من برنامج داخلي يشتمل على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أشخاص عاملين آخرين، أما على الجانب الآخر، فمن المحتمل أن يشتمل برنامج تطوير الإدارة على فت ارت من الخبرة المخططة، هذا

²³ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ص 48 .

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

بالإضافة إلى حضور بعض الدورات التكوينية الخارجية أو الدورات التعليمية²⁴.

المرحلة الرابعة : تقييم البرامج التكوينية .

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الاخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين. وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد ، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدره الافراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الوضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الافراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الاهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي :

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استثمارات معلومات التقييم البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية .

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق .

- مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات .

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والاسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الاساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه .

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين .

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الاداء السابق واللاحق نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون (ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني فارتقاء الاداء)أو السلوك (اللاحق عن الاداء) أو السلوك (السابق) يعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه .

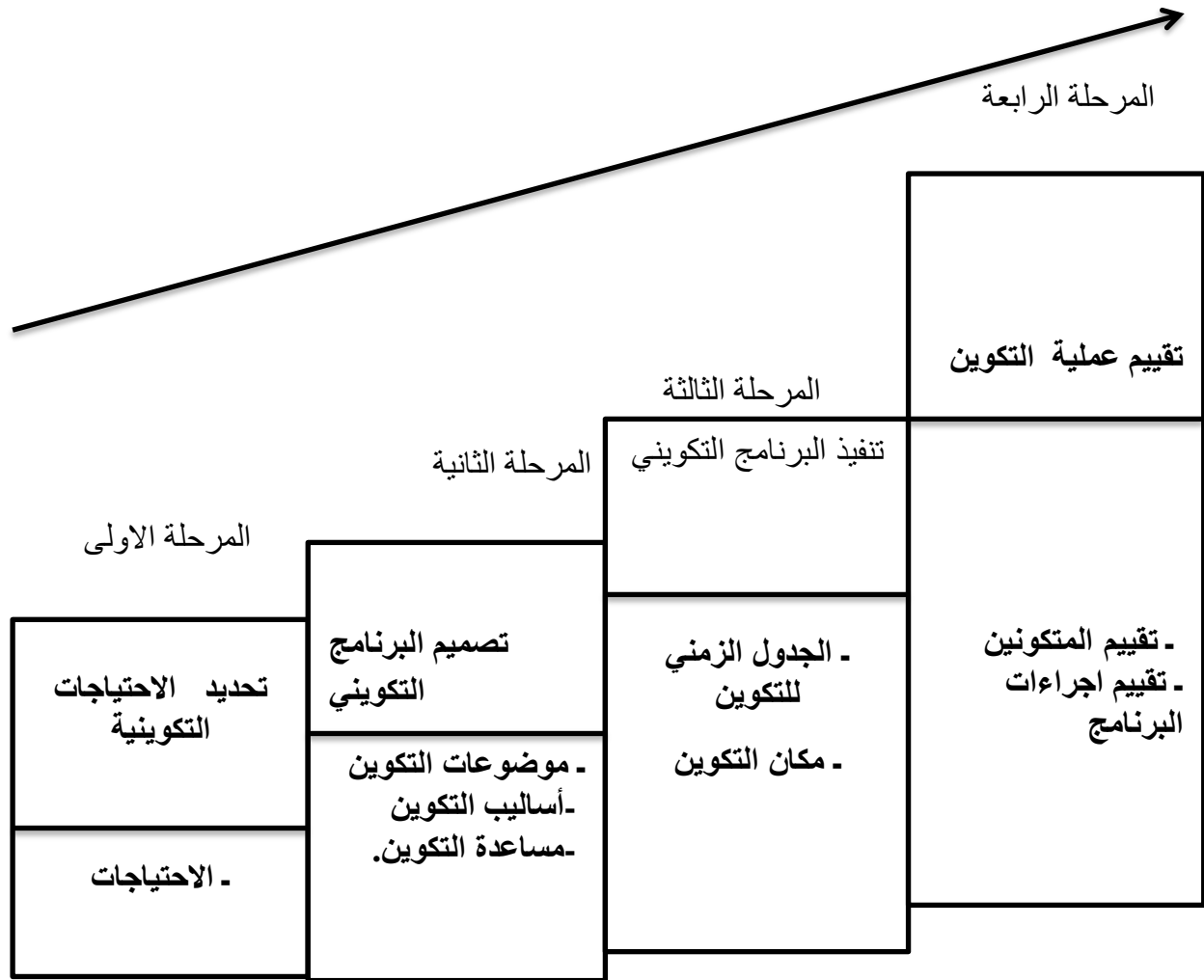
²⁴ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006 ، ص

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين و ادارة الموارد البشرية

- العوائد الاجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل .

نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرنامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكولين ، ومدى فعاليته والاثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكولين.

الشكل رقم (05) : مراحل عملية التكوين.



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 20

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التكوين وادارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : شروط نجاح التكوين .

- تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد برامج التكوين والإشراف عليه وتنفيذه وتقييم نتائجه. فالجهة المسؤولة قد تكون ممثلة في الرئيس أو المشرف المباشر، أو قد تكون الجهة المسؤولة لجنة مكونة من داخل المنظمة أو قد تكون ممثلة من خارجها، وقد تكون ممثلة في لجنة متخصصة في التكوين كمعهد متخصص أو في هيئات استشارية لها خبرة في مجال التكوين.
- اختيار الخبراء والمحاضرين(المكونين)الذين يقومون بعملية التكوين، لقد أثبتت التجارب العلمية أن حسن اختيار القدرات العلمية والعملية والفنية لهؤلاء الخبراء يساهم إلى حد كبير في تحقيق أكبر عائد للمنظمة في برامج التكوين، ويتعين أن يكون المكون متخصصا في موضوع التكوين ومادته.
- اختيار المتكويين وتحديد المهارات والخبرات والقدرات المطلوب تطويرها مهم جدا في عملية تحديد أنماط احتياج التكوين ولذلك فإن اختيار المتكويين الذين يحتاجون فعلا للتكوين طبقا للدراسات التحليلية التي تجربها الإدارات المختلفة من وقت لآخر مهم جدا، كما أنه بلا شك يتعين أن يكون المتكون راغبا ومستعدا للاشتراك في الدورة التدريبية من أجل نجاح برامج التكوين.

خلاصة الفصل

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية.

فالتكوين هو إستراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثاً، لكنه يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنه ليس مقتصرًا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا، فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثاني

دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

تمهيد

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها ، لذلك إهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على السواء، فالمنظمات تسعى دوماً للإرتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وكذلك معالجة الضعف وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

المبحث الاول : ماهية اداء الافراد.

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيًا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالمورد البشري يلعب دورا حيويا في كافة المستويات، ولتحديد مفهوم هذا الأخير ينبغي إعطاء بعض المفاهيم الخاصة به.

المطلب الاول : مفهوم الاداء ومحدداته .

المفهوم اللغوي.

مصطلح الأداء لغوي مستمد من اللغة الإنجليزية « **to perform** » و الذي اشتق بدوره من اللغة الفرنسية « **parformer** » والذي يعني تنفيذ مهمة أو تادية العمل²⁵. ولقد هتم العديد من الباحثين (Drucker.P, Lorrino.Ph) من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل الى اجماع حول مفهوم محدد له ، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الاداء كمصطلح فني و ذلك بسبب تعدد اهداف واتجاهات الباحثين و الاهداف المسطرة ، فمنهم من يميل الى الجانب الكمي ، وبالتالي وسائل تحليله تكون في اغلبها تقنية ، ومنهم من يميل الى الجانب التنظيمي فلا تكتفي بالتعبير عن الاداء بمجرد نسب و ارقام .

المفهوم الاصطلاحي.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين و الممارسين في مجال ادارة الاعمال حول وجود اتفاق على تعريف موحد للاداء، فمنهم من يركز على الناحية السلوكية و منهم من يركز على الناحية التنظيمية، ومنهم من يركز على الناحية الاستراتيجية.

إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"²⁶

وكما يعرف **أحمد سيد مصطفى** الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية "²⁷ ، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تادية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل ... ، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.²⁸

²⁵ Ecosip, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Editions Harmattan, Paris, 1999, p18

²⁶ Jean Louis Viarguesle, **guide du manager d équipe**, Edition organisation Paris, 2001,P :74.

²⁷ أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر(الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص11 .

²⁸ عبد الملوك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية" ، في :مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص88

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

عناصر الأداء:

يتألف الأداء من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي²⁹ :

نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.32

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

²⁹ أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008 ، غير منشورة ص 34 .

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

المطلب الثاني : العلاقة بين الاداء ، الكفاءة ، الفعالية .

يربط الباحثون الأداء بعدة مفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف² المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة³⁰.

هناك من ينظر للأداء على انه محصلة التفاعل بين الفعالية والكفاءة والذين يعرفان كما يلي:

-الفعالية: هي "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".³¹

-الكفاءة: هي "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو تكلفة

(الموارد والوسائل)، و بقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين³² المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة.

وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة ..، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الوارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي

تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول .. يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة .. بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية، والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

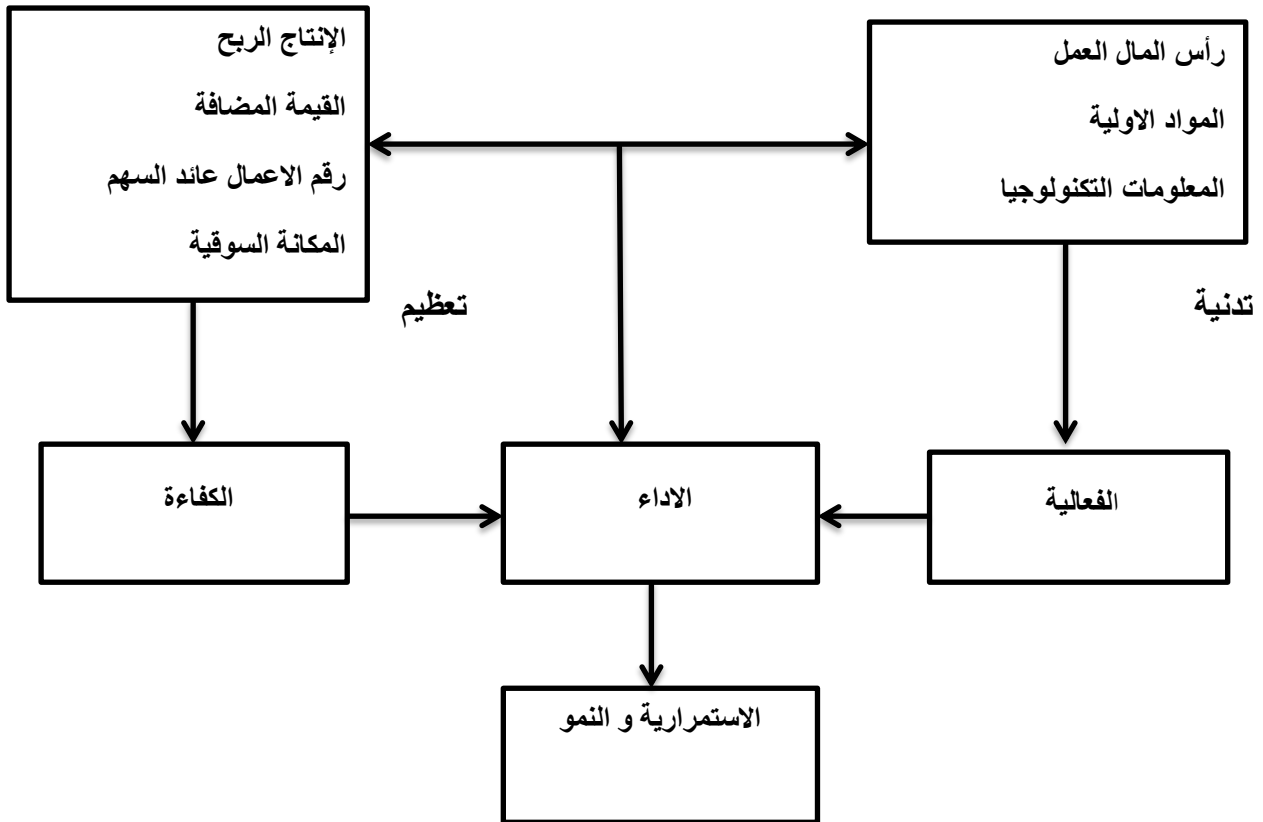
³⁰ احمد صقر عاشور، ، إدارة القوى العاملة، : الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983 ، ص 87 .

³¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 ، ص 26.

³² . Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, éd Economica , Paris, 1994, P 14

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

الشكل (06) الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 88.

الفصل الثاني: دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الاداء .

ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى :

العوامل الفنية: وتشمل العناصر التالية :

نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال

نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات

-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له

- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها .

- التناسب بني طاقتي التخزين و الانتاج في المؤسسة.

-أساليب وطرق العمل.

حيث أن هذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الافراد فكلما توفرت مثال تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الاداء فيها .

العوامل الانسانية: وهي العوامل المتعلقة بالافراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضا وتضم :

-التركيبية البشرية من حيث الجنس والسن حيث كلنا ضمت المؤسسة عمال صغر السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الانجاز .

- التوافق بني مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة

مستوى تاهيل الافراد والمقدرة على العمل

-الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الانسانية)

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث إلى وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الاداء ومن أهم مكوناته :

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الاداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والوامر من الادارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

-**الاتصالات :** من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من اجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والادارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية

نطاق الاشراف : إن فاعلية الاشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الاداء الوظيفي لدى الافراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي هبا العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في أن واحد

36 طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتيني ، تقليدي أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار ، فالعمل الروتيني يقود الى احداث الملل و الاهمال و عدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الابداع وشعور الفرد بان عمله ليس بذي أهمية –

الظروف المادية: هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الاضاءة، التهوية، فترات الراحة التدفئة، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة

-التحفيز وذلك من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الاهداف وكذلك من مختلف الحوافز المادية كالمكافئات والترقية... الخ

- **التدريب :** من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة .

وبالإضافة أيضا الحجم العمل والتاخر في القيام بالعمال التي من شأنهما أن يخفضا من مستوى الاداء

- **التكنولوجيا المستخدمة:** نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الانظمة والمعدات أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الافراد العاملين

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

المبحث الثاني : سياسات تحسين اداء الافراد.

تمهيد

تمثل عملية تحسين أداء الموارد البشرية تحدياً كبيراً بالنسبة للمنظمات الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق نتائج أفضل باستمرار بالاعتماد على مواردها البشرية، فهي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء. وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

المطلب الاول : سياسة التدريب و التكوين .

1 - تخطيط الموارد البشرية :

نستطيع تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يلي :

هو وسيلة لضمان حصول المؤسسة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفايات محددة وبأعداد معينة.

تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة فيها.

2 - الاستقطاب والاختيار :

بعد أن تنتهي الشركات والمؤسسات من عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي الاستقطاب والبحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المستويات الإدارية المختلفة. وللوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة يتطلب البحث الدقيق في المصادر الممكن الحصول من خلالها على هذه الأيدي العاملة، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لآخرى باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما أن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنشأة وظروفها وإمكاناتها، وأيضاً ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

يمكن تعريف الاستقطاب أنه " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغله³³

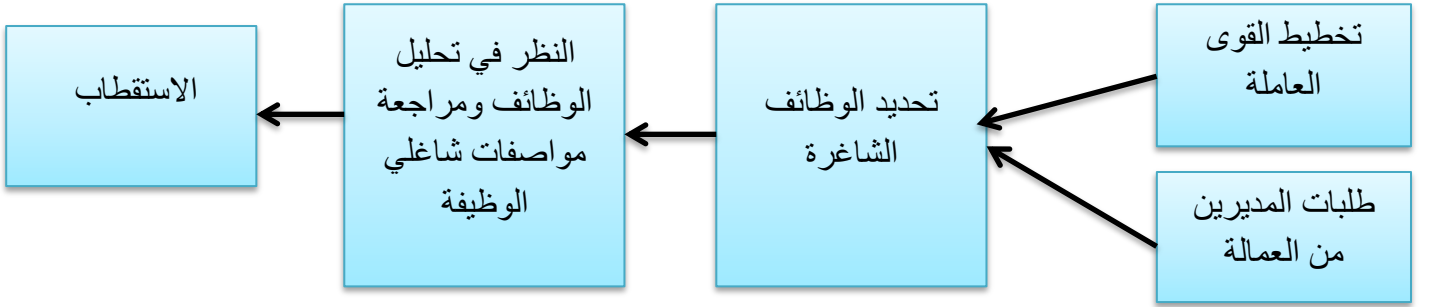
خطوات عملية الاستقطاب: تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

- 1. تخطيط القوى العاملة :** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة .
- 2 . طلبات المديرين من العمالة :** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية ، و القدرات و المهارات .
- 3 . تحديد الوظائف الشاغرة :** بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
- 4 - النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل و عدد سنوات الخبرة و نوعها.
- 5 . الاستقطاب :** و هو بداية العملية لجذب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الانشطة

³³ أحمد، ماهر ، ادارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص141.

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

الشكل (07): خطوات الاستقطاب



الاختيار :يمكن تعريف الاختيار " بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر.

ويعرف أيضاً:" بأنها رحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه فرصة يمكن لكلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازاها ليتعرف كل منهما على الآخر ويجب ألا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفياً"

التدريب : إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وفتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من

خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد، والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكيته من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على

أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا

المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية.

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

المطلب الثاني : سياسة التحفيز .

تعرف سياسة التحفيز على انها المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تتحقق أهداف المؤسسة.

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر فتم وضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

المطلب الثالث : سياسة تقييم الاداء .

تجد المؤسسة أنه من المفيد تلخيص مستوى أداء العامل من وقت لآخر، لأن هذا يساعد على مقارنة أداء هذا العامل بأداء العاملين الآخرين وتحديد مدى تطوره مع مرور الوقت، كما يساعد على تحديد العاملين الذين يتطور أداءهم أو ذوي الأداء المرتفع. في سياق متطلبات تقييم الأداء الرسمي، التقييم يعني تقدير أداء العامل أو فريق العمل مقارنة بالمعايير والعناصر الموجودة في خطة الأداء، وتقديره في شكل التقييم الموجز النهائي للأداء، وهذا الأخير يتحدد حسب برامج تقييم المؤسسة، ويرتكز على العمل المنفذ خلال الفترة الكلية للتقييم، كما أن محتواه يؤثر على العديد من الإجراءات الأخرى المتعلقة بالعاملين، كمنح زيادات في الأجور والاستفادة من برامج التدريب.

الفرع الاول : تعريف تقييم الاداء .

من بين التعاريف المقدمة لتقييم أداء ، هي:
" عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد مدى كفاءتهم في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم"³⁴
يُعرف كذلك بأنه: " عملية منهجية ورسمية، يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالأداء، ومراقبتها وقياسها وتسجيلها وتطويرها"³⁵

³⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية (عمان) (الأردن) دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011 صفحة 147

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

يُعرف أيضا بأنه: "عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، ولتحديد كيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلا، كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي"³⁶ يتبين من خلال هذه التعاريف أنه:

-يجب التفرقة ما بين عدة مصطلحات عادة ما تُستخدم كمرادفات لمصطلح تقييم أداء العاملين، وهي : القياس، التقدير والتقويم. فالقياس يعني إعطاء قيمة لأداء العامل باستخدام رموز أو أرقام، والتي تُعبر عن كمية أو مقدار الأداء، وذلك في ضوء المعلومات التي يتم ميعها بأدوات القياس، والتي يُعد بناؤها وتطويرها من مهام عملية القياس. أما التقييم فيعني أنه بعد توفير معلومات حول قيمة الأداء، يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة والتي تُثل أداء العامل، بالنسبة لأداء زملاء أو بالنسبة لمعايير محددة. أما التقويم فيشير إلى إصدار الحكم مع تضمين ذلك بقرار يتم اتخاذه بشأن مستوى الأداء المحدد للعامل، كإخضاع العامل لدورة تدريبية، أو منحه ترقية، أو تسريحه، أي أن التقويم يشير إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء.

ومنه يتبين أن العملية التكاملية لتقييم أداء العاملين يجب أن تتضمن كل من القياس و التقدير والتقويم. أي يجب أن تنطوي على مهمة تحديد مستوى الأداء (القياس)، مقارنة بالمعايير الموضوعية (التقدير)، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتعزيزه أو تحسينه أو تطويره (التقويم).

من خلال عملية تقييم الأداء يتم تشخيص الجوانب السلبية (نقاط الضعف) والجوانب الإيجابية (نقاط القوة) المتعلقة بانجاز معدلات الأداء المستهدفة، فعملية تقييم الأداء ليست عملية سلبية، تهتم فقط بتحديد جوانب القصور في الأداء، كما يراها العديد من المسيرين والعاملين، وهذا ما يجعل المسيرين لا يحبذون منحها والعاملون لا يرغبون في تلقيها، بل إن عملية تقييم الأداء عملية إيجابية، تنتج عنها العديد من المزايا، والتي تتمثل في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، حتى أنها تهدف كذلك إلى اكتشاف الكفاءات الكامنة لدى العاملين من أجل تطويرها واستغلالها مستقبلا.

الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة .

أ / الطرق التقليدية :

أ-1 -طريقة الصفات أو السمات³⁷ :

³⁵ Tapamoy DEB, **Performance appraisal and management: Concepts, Antecedents and Implications** (New Delhi (India): EXCEL BOOKS, 2008) p. 19.

³⁶ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق (عمان (الأردن): دار جرير للنشر والتوزيع، 2013 صفحة 119-120.

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

ويتم وفقا لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل .

- إعطاء كل عنصر من العناصر الني وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها .

- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء .

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي :

90 - 100 ممتاز

80 - 89 جيد جدا

79 - 70 جيد

60 - 69 متوسط

50 - 59 مقبول

49 فأقل ضعيف

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا. بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أن يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية و العدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية و المحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.

أ - 2 - طريقة مقياس المعيار المختلط :

وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعنية ، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من) ، (مساوية لـ) ، (أقل من) ، وفيما يلي مثلا لهذه الطريقة :

37 خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن ط 4، 2011 ، ص ص 154-155.

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل معيار من المعايير التالية : يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد عند تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط المقدرة).
-يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وكثيرا ما تكون معالجاته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعيف القيادة).

-الموظف سريع التعاون مع زملائه، ومن المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون)
- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة)

- من أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة³⁸.

أ. 3 - طريقة الترتيب:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب رؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم " 1 " ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة .

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن لترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع³⁹ .

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي ، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجباري

- الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم 1 والأدنى كفاءة في رقم 12 ،ويستبعد الإسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 والأسوأ في القائمة أمام رقم 11.

ثم يتم تكرار العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم 3 والرقم 10 ،ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة.

³⁸ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 158.

³⁹ -أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004، ص ص 58-59 .

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا، ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات ، أو يتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة.

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول و الثاني أقل أو كبير كثيرا من الفرق بين الخامس والسادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد⁴⁰.

الترتيب وفق المقارنة الثنائية :

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداءا للعمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم 2 كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات.

-**التوزيع الإجباري والاختياري :** وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود) فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة.

ب / الطرق الحديثة:

ب- 1 - طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة:

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي. إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها⁴¹.

⁴⁰ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة

، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر ، ص109.

⁴¹ -سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص 150.

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء الافراد

ب- 2 - قائمة مراجعة: هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد و/ أو سماته؛ تطالب المدير أن يؤشر بـ " نعم " أو " لا على كل سؤال . هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء ، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح و تحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره.

استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم 2 التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية⁴².

ب- 3 - طريقة الإدارة بالأهداف: ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي :

- يشترك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة .
- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس .
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها .
- يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد العقبات.

-يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه . بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه . ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة.

- تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتا طويلا بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة⁴³.

42 سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،الأردن، ط 3 ، 2007، ص ص 407 - 408 .
43 أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، دط ، 2004 ص 67.

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

المبحث الثالث : التكوين و دوره في تحسين الاداء .

المطلب الاول : اجراءات تحسين الاداء .

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

أولاً : تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المادية إلى إنخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافي، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية الماثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف ونوعية التدريب وظروف العمل... إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض في الأداء.

*نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الفجوة في الأداء ومسبباتها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء العاملين الفعلي قبل إختيار وسيلة المعالجة.

ثانياً : خطة عمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل اللائمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة واستشاريين واختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والأراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وازالة مشكلات الأداء.

نستنتج أن الخطوة الثانية تتمثل في إختيار وسيلة معالجة للتقليل من هذه المشكلات وذلك بالتعاون بين إدارة والعاملين من جهة واستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

ثالثاً : الإتصالات المباشرة:

إن اتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى اتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

*نستنتج ان الخطوة الثالثة في عملية تحسين الأداء تتمثل في مهارة اتصال بين المشرفين والعاملين.

المطلب الثاني : طرق تحسين الاداء .

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي 44 :

1-تحسين الموظف: يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائماً إلى

44 المنتدى العربي دارة الموارد البشرية ، طرق تحسين الاداء <https://hrdiscussion.com>

الفصل الثاني : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد

تحسين أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها واعتارف بأنه ليس هناك فرد كامل.

- التركيز على ما يرغب الفرد وما يبدى ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تادي إلى قيادة الأداء الممتاي من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدون بها بشكل جيد.

- الربط بين الأهداف الشخصية ، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع إهتمامات وأهداف الموظف واستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

*من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لا بد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين إهتماماته وأهدافه.

2-تحسين الوظيفة: ياكذ أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك بزيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وازالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

*نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لا بد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3-تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تادي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن إهتمام المشرف بالا اتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.

*نلاحظ أيضاً بيئة العمل تلعب دوراً في تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

يلعب التكوين دوراً أساسياً في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات ، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين ، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي إستمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

1 - علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية: عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي :

- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

- الانجازات التي يحققها ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمنية.
- أسلوب العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والخدمات والأجهزة التي يستعملها .
- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في انجاز أعمال الفريق.
- طرق التحسين والتطوير والتي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الاداء وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصيا أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التكوين، ومن ثم فرض التقدم والتقنية المفتوحة أمام جميع الموظفين.

2 - أثر التكوين على أداء الموارد البشرية⁴⁵:

-رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

-تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

-توعية العاملين بأهمية التدريب واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

من الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء لذلك زاد الاهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو " المنظمة عالية الأداء " أو المنظمة الموجهة بالأداء وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما يتمثل فيما يلي :

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

-يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

-يتم استخدام التكوين في إطار كونه في حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

⁴⁵ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مرجع سابق، ص ص

خلاصة الفصل

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية ادارة الموارد البشرية ، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات ، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل إستثمارها ، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهاراتهم اتصال في جميع المستويات .

الفصل الثالث
واقع تأثير تكوين الموارد
البشرية على اداء الافراد
بمؤسسة اتصالات الجزائر
- مستغانم -

الفصل الثالث : واقع تاثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد في مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم

تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية للموضوع تكوين الموارد البشرية واثرها على تحسين الاداء في المؤسسات الخدمائية في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل وإستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي، ومحاولة معرفة مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحسين تحسين الاداء ولمعالجة هذا الموضوع وقع إختيارنا على مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم.

إنطلاقا من هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث : تحليل البيانات و استخلاص النتائج

الفصل الثالث: واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم. المطلب الاول نشأة وتعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم .

1- تقديم مجمع اتصالات الجزائر:

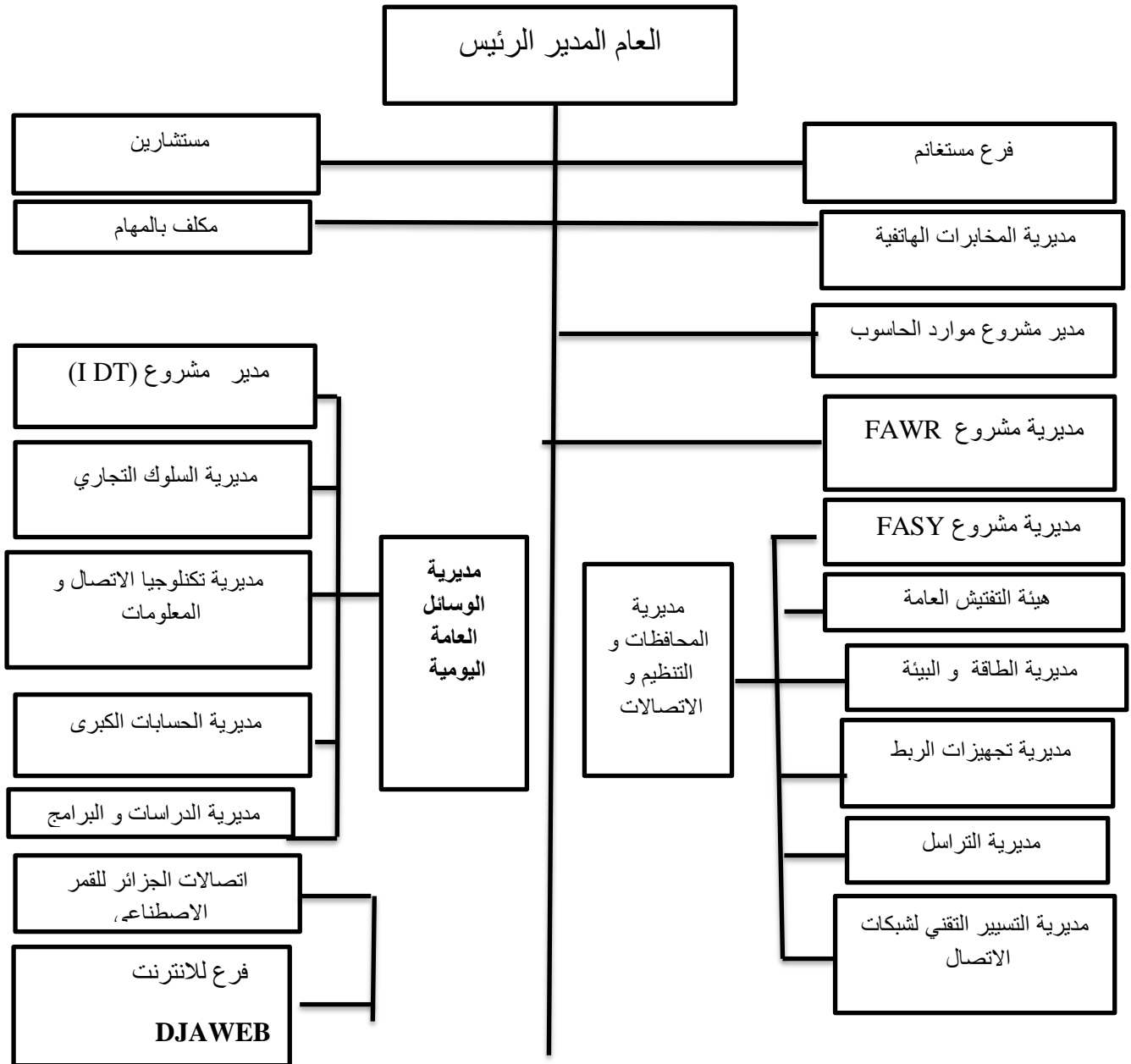
بموجب تغير التوجه الاقتصادي للجزائر باشرت الدولة بمجموعة من الإصلاحات مست أغلبية المؤسسات الوطنية لمواكبة النهج الجدي د ومثال على ذلك الإصلاحات العميقة في قطاع البريد والمواصلات منذ 1999 والذي تجسدت في سن القطاع في سنة 2000 لإنهاء إحتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات وكرست دورها بين نشاطي التنظيم والإستغلال ، وتسير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ومالي ا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " والثانية متمثلة في " إتصالات الجزائر " شركة إتصالات الجزائر نشأة إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 وبدأت نشاطها إنطلاقا من 6 جانفي 2002 ، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02 - 04 المتعلق بتوزيع الموظفين ووأملاك إدارة البريد والمواصلات ، وهي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال إفتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم ، ثم رفع راس مال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم يبلغ 10000000 سهم تعمل في قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية ، تغطي كل التراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار المحمدية الحراش العاصمة وعمر المؤسسة محدد قانونا بتسع وتسعين سنة.

2 - بطاقة التقنية للمؤسسة إتصالات الجزائر

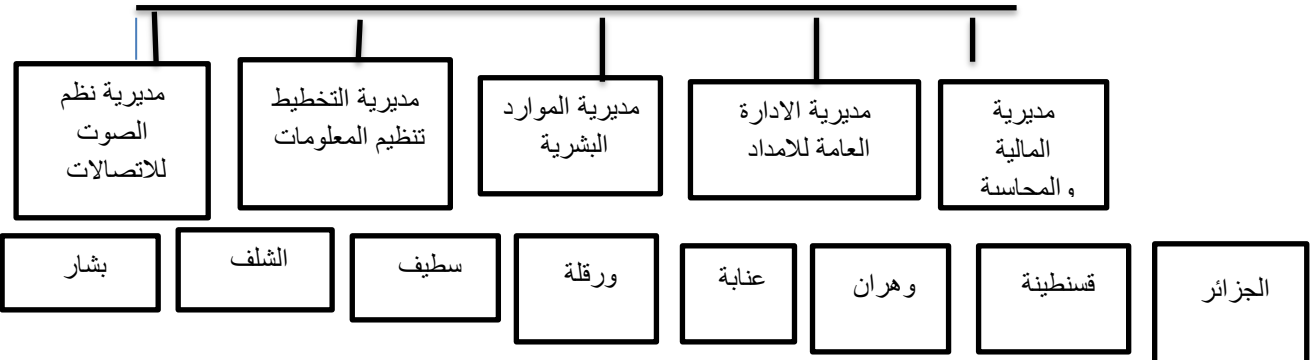
- رقم السجل التجاري : رقم 02 ب0018083
- التعريف الجبائي 000216299033049 :
- البند الضريبي 16293838021 :
- رقم التعريف الإحصائي 000216290656936 .
- رقم الهاتف 82.38.38 (21) (213) .
- الفاكس 82.38.39 (21) (213) .
- موقع الإنترنت : -www.algeriatelecom.dz-

3- الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر:

إن دراسة الحالة التي قمنا بها تجسدت في مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم" ، لكن قبل أن نتطرق على الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، سوف نورد الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر حسب الشكل الموالي : الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية ولائية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر



المطلب الثاني :تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر" فرع مستغانم"

مؤسسة اتصالات الجزائر" فرع مستغانم "وحدة تابعة للمديرية الإقليمية بوهرا ن تعمل على توفير أفضل الخدمات لزبائنها من خلال جملة من الاستراتيجيات والبرامج التي تنطلق من محيط المؤسسة الداخلي ويتطابق مع رغبات وحاجت زبائنها، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يؤطر مهام وصالحيات كل فرد داخلها.

1 - ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر" فرع مستغانم"

مهامها محصورة بموه القانون 03/2000 الراجع لنظام الاساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة، هذه الوحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر بوهرا ن، حيث تسهر على إدارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها بالولاية طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياس ، انجازي تقي، اقتصادي واجتماعي لتبقى دائما الرائد في ميدانها، نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

2 - مهام وأهداف الشركة :طبقا للمرسوم 03 /2000 فإن الوحدة العملية للاتصالات الجزائر مستغانم متعددة المهام أهمها ما يلي:

- القيام بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات.
- دراسة وتحقيق وصيانة شبكة اتصالات الجزائر.
- رسم برنامج الاستغلال والصيانة والسهر على تطبيقها.
- احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
- إعداد الميزانية الزمنية الشهرية والسنوية.
- تسيير الشبكة وتلبية حاجيات المواطنين.
- منح الاشتراكات للزبائن بيع الخطوط الهاتفية.
- تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة الهاتفية ومتابعة تحصيلات القطاع.
- وبحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها:
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال الأكبر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص، حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم مشترك 51.1000.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية والاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام .

تموين خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة معطيات عديدة والإعلام السمعي البصري.

- تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.
- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة والزيادة في التنافس في خدمات الاتصال في الميدان.

3 - التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر

في سنة 2006 - 2007 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية مستغانم بمنح الفرصة للتكوين ل 190 عامل ، اما في سنة 2007 ، 2008 تم تكوين 510 عامل .

تنص المادة 39 على :

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

يلزم العامل بمتابعة دروس واطوار نشاطات التكوين او تجديد المعارف ، ان كل رفض بدون سبب لمتابعة التكوين المنتظم بهدف اكتساب تاهيل ضروري للتحطم في المنصب و تحسين المستوى او تجديد المعارف ، يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه القانون ، ولاحكام النظام الداخلي الحالي .

عن نفس المادة 39:

الزام العامل اذا تم تعيينه و الذي تسمح مؤهلاته وكفاءاته بذلك ، بالمساهمة بصفة فعالة في نشاطات التكوين و تحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة .

4 برنامج التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر :

1 - تضع مؤسسة اتصالات الجزائر في الاطار المحدد مايلى : اجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدراتهم و امكاناتهم و كذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات و التي تتطلب التطور المتوقع للتقنيات والمهن .

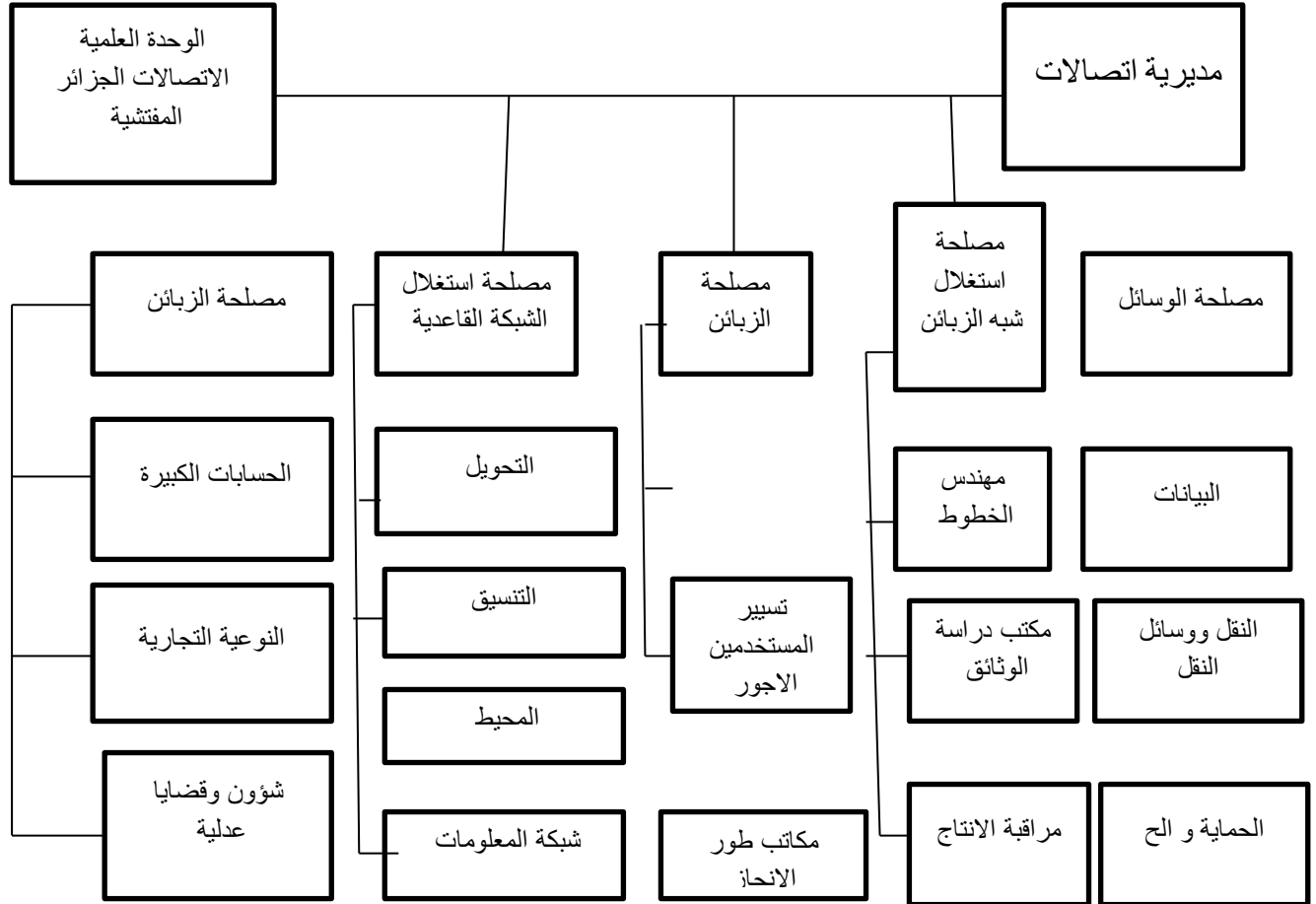
2 - الدمج بعد التكوين حتما في عملية اختيار استثماراتها .

3 - تضع المؤسسة كذلك كفيات لتقديم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين .

4 - من اجل اشتراك الترتيب السلمي في مجموع المخططات انجاح التكوين تكون الحاجيات في التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط مدى السنين عديدة و مع برمجة سنوية و يتم اعداده في مستوى الوحدات العمالية القاعدية ثم اثناء في المستوى المركزي ، و عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 ومن القانون رقم 90- 11 وبعدها تقديمه للدراسة لمجلس الادارة من اجل المصادقة عليه.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم"
الشكل 02 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم ,

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم



وفيما يلي عرض لمختل المصالح المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم":

مصلحة المستخدمين: كون القسم الرئيسي ويعد ركيزة المؤسسة بحرم أن يحدد الوظائف، يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنايم والتخطيط.

-تسيير المستخدمين: حيث يقوم ب:

-تطبيق القوانين والمواد المتعلقة بالمستخدمين.

-توقعات واستيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين والتكاليف المالية المناسبة.

-تقديم الملفات المفتكية العمل.

-تحضير هدرول التقدم في السلم الوظيفي.

-دراسات الطلبات وتحضير قوائم المرشحين لجدول القدم في الرتبة.

-إنكاء ملفات المناص عليا.

-التحضير والتحقيق في حالة الأجور

تحضير ملفات التكوين.

الأجور:

-تحضير ملفات الموظفين.

-تعديل الأجور بعد كل عملية.

➤ مصلحة الوسائل:

-البيانات: هذا المكتب مكلف ب:

-توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أشسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح.

-النقل ووسائل النقل: هذا المكتب مكلف ب:

-القيام بتجهيز المؤسسة بالسيارات الخاصة تحت خدمتها.

-شراء البنزين وقطع الغيار والصيانة بصفة عامة.

-الحماية والأمن: هذا المكتب مسؤول عن توفير الحماية والأمن وذل من خلال:

-توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.

-توفير حراس للتناوب عن العمل.

➤ مصلحة استغلال شبكة الزبائن: يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى ثلاثة رؤساء.

-مكتب هندسة الخطوط.

-كثبت مراقبة الإنتاج.

- مكتب الدراسات

-مهندس الخطوط: هذا المكتب مختص ب:

-تنبيت الكبرة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة.

-يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير وربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة.

-يقوم بربط خط ADSL من أهل ربط الأنترنيت

➤ مكتب دراسة الوثائق: يقوم ب:

-دراسة الطلبات المسجلة.

-مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات وكل العمليات التي تتم في إطار الشبكة المعلومات

GAIA .

➤ مراقبة الإنتاج:

-تصليح هل الشبكات الحضرية.

-تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أهل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة -السهر على

المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.

➤ مصلحة استغلال الشبكة القاعدية: يتكون المكتب من:

-رئيس المصلحة بالإضافة إلى رئيس مركتب (2) (3) ورؤساء مراكز.

-تشرف على 52 مركز هاتفي (مراكز الإرسال)

-تتكفل بصيانة المنشآت التقنية.

التنسيق:

-أعمال تقنية : توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.

-دراسة تقنية للشبكة القاعدية(الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية الوطنية العالمية.)

-من المهام نذكر :تسيير المراكز الهاتفية والصيانة.
التحويل :ربط مختلف المراكز (المحلية الجهوية الدولية)حيث يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة

خطوط جاهزة، وتكون العملية كالآتي :من مكتب التنسيق commutation إلى مركز التحويل transmission ثم إلى الوكالة التجارية actel التي تقوم بتقديم الخدمة (بيع المنتج).
➤ مصلحة الزبائن:

-**الحسابات الكبيرة** :يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون (الشركات، المؤسسات)وتسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير)التي تكون على عاتقها.
-**النوعية التجارية** :مرت النوعية التجارية بنظام محلي يسمى GAYA ، يتكفل المكتب ب:
-تحسين خدمات المصلحة.

التعامل المباشر مع الزبون (المستهلك) في حالة احتجاجاته المقدمة والإجابة عن كل مراسلاته حسب طلباته.

-حساب إيرادات المؤسسة من خلال فواتير الهاتف وبذلك يستطيع تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى.

-تحديد وضعية الإدارات في كل شهرين نسبيا.

-إحصاء وضعية الإدارات نقديا كل شهر.

-مسؤول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط.

-إعادة دراسة الفواتير التي تعود إلى المكتب في الخطأ حيث يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة يتم تحويلها إلى الوكالة التجارية.

-تقوم اتصالات الجزائر بالدفع عن طريق المحطة الجهوية الناشئة لولاية وهران مقابل الخدمة التي تحصل عليها من طرف بريد الجزائر الذي يسدي لها خدمة باستعمال الزبائن.

-في حالة تغيير الزبون لمحل السكني يقوم المكتب بدوره الوسيط لتحويل فواتير.

-القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط يتم التعرف على كل الزبائن والعمليات في أقصر وقت ممكن.

يقوم المكتب بتحديد وضعية متابعة الاحتياجات (عدد الاحتياجات، عدد الزبائن الذين لديهم رضا عن الخدمات).

-مسؤول عن المراسلات التي تابعها بريد الجزائر.

-**قضايا وشؤون عدلية** :متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة، حيث يعرض الشركة للاهتمامات من بعض الزبائن واحتياجات باطلة فيحالون إلى متابعة الأغلبية هنا في مستغانم أحيلوا إلى القضاء جراء الاستهلاك المفرط والتداعي بعدمه وكذا تعرضهم لمنعهم في القيام بإنجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة...إلخ.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة .

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة , وموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث الطريق والمنهج الذي يسلكه لمعالجة إشكالية على أرض الواقع .

والمقصود بمناهج البحث العلمي تلك القواعد و الأنظمة العامة التي تم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية . وبناءا عليه فإنه يمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين والذين يمكن أن يتبعوا مناهج علمية مختلفة .

وبشكل عام يمكن تعريف المنهج العلمي بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة .

المطلب الاول : مجتمع و عينة الدراسة .

يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة عندما يصعب عليه أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع العينات العشوائية والذي يمثل وحدات أفراد المجتمع الأصلي وتعرف العينة ذلك بانها مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها .

إذا تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وحسب موضوع البحث الذي نحن بصدد إنجازه تحت عنوان تكوين الموارد البشرية و اثرها على تحسين الاداء ، ونظرا لعدم قدرتنا على استجواب كل المستخدمين لجأنا إلى استعمال طريقة العينة العشوائية، بحيث تم اختيار ممثلين عن كل فئة ممثلة عن كل فئات المكون للمجتمع الكلي، و عليه فقط تم اختيار عددا من أفراد ، لذلك لم يتم توزيع أفراد العينة بالتساوي مع فئات المجتمع، والغرض من استعمال هذه الطريقة هو الحصول على بيانات دقيقة عن كل فئة من فئات مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا في بحثنا هذا من كل مختلف فئات المستخدمين المنتمين إلى مختلف الأسلاك المهنية لمتواجدة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم ، هذه الفئات تتشارك أثناء عملها في خدمة الزبائن وتقديم أحسن الخدمات

لقد قمنا باختيار عينة ب 50 فرد موظف من بين 1378 مجموع الموظفين (المجتمع الكلي للدراسة) حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة ب 50 استثمارة تم استرجاع 43 استثمارة و تم استبعاد 2 استثمارة غير صالحة للمعالجة بقي العدد الصافي 41 استثمارة صالحة للمعالجة من الموظفين و هو حجم العينة المدروسة اي نسبة استجابة %82 و هي نسبة مقبولة

المطلب الثاني : مجال الدراسة.

تمثل مجالات الدراسة الميدانية الحدود التي جرت في إطارها هذه الأخيرة و تتمثل في:
المجال الزمني : فقد قمنا بدراسة ميدانية لمدة 15 يوم من 03 / 2022 / 15 إلى غاية 31/ 03/2022 .
المجال المكاني : الدراسة الميدانية كانت مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.

المطلب الثالث : أدوات جمع و تحليل البيانات

أدوات جمع البيانات : يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الوقائع والنتائج, إلا أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدارسة , فقد يتطلب موضوع ما الملاحظة كأداة أساسية وقد يتطلب أحر المقابلة .
وبالنسبة لبحثنا ولجمع البيانات اللازمة للدارسة فإننا لجأنا إلى التقنيات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث اعتمدنا على : الملاحظة كأداة مساعدة ، المقابلة , استمارة الاستبيان.

أولا :الملاحظة

تعرف على أنها "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة , وتعتمد على الحواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظه وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات"⁴⁶

وتستخدم هذه الأداة كثيرا من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية

. وتحاول هذه الدراسة تحقيق أهدافها والإجابة على التساؤلات التي أثيرت في الإشكالية من خلال المنهج الوصفي , حيث تعتمد الدراسة على دراسة تكوين الموارد البشرية واثرها على تحسين الاداء كما تعتمد دراستنا على الأسلوب الإحصائي البسيط وذلك بترجمة المعطيات المتحصل عليها من الميدان إلى أرقام يمكن التعليق عليها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المتوخاة , لذلك فإننا نستخدم عدة أساليب و أدوات لتحقيق هذا الهدف . ومن خلال جولتنا الاستطلاعية استعنا بالملاحظة عند قيامنا بمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بمؤسسة الاتصالات الجزائر بمستغانم والتأكد من أسئلة الاستمارة يجب عليها بطلاقة أو بعد تخمين أو تجنب الإجابة وذلك لكي نتفادى طرحها في الاستبيان الذي سيوجه للمبحوثين الدراسة فيما بعد , وكذلك اعتمادنا على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع تكوين الموارد البشرية واثرها على

⁴⁶ فضيل دليو واخرون ، اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، (سلسلة العلوم الاجتماعية) ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 1999، ص.189.

تحسين الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم بعد تكوين ,تمت هذه المقابلات بطريقة فردية و أحيانا في شكل مناقشات جماعية مع عدد الموظفين ,وقد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي وغير مقننة وليست رسمية .

ثانيا : المقابلة

لقد استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة الأبعاد الميدانية، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها، والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لهم دراية بمجال البحث، ويمارسون عليه نوع من التأثير، ولقد احتلت أداة المقابلة الحرة في هذا البحث مركزا هاما، لما لها من أهمية في تحديد والتوفيق بين الطموحات هذه الدراسة والمعطيات الميدانية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع عدد من المستخدمين و المسؤول عن تكوين الموارد البشرية في المؤسسة .

ثالثا : الإستبيان

"إن الاستبيان وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات .وهو تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث . بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها ,ويجب أن تكون العينة ممثلة لكافة الطبقات أو الطبقة التي يراد بحثها والقاعدة يجب أن تكون لكل عينة في "المجتمع " فرصة الاختيار .دون أن يكون هناك تعبير أو تواطؤ لشخص دون الآخر .أو لطبقة دون الأخرى وبقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله وهذا يؤدي إلى الوصول إلى تعميمات جيدة 47 ."

كما تعرف على أنها : " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ,ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ,أو ترسل إلى المبحوثين . " وبناءا على ذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى مجتمع البحث.48

استخدمنا في دراستنا استمارة مكونة من جزأين:

المحور الاول: عبارة عن مجموعة من الاسئلة يصل عددها إلى 05 اسئلة و تشمل البيانات الشخصية والمتمثلة في:الجنس ، السن ، حسب المؤهل العلمي ، السنف الوظيفي ، سنوات الخبرة .
المحور الثاني : يخص تأثير البرامج التكوينية على نجاح مستوى أداء الافراد .
المحور الثالث : بيانات الخاصة للاساليب المطبقة في التكوين التي تزيد في تحسين الاداء

47 امين ساعتاني ، تبسيط كتابة البحث العلمي ، مركز السعودي للدراسات الاستراتيجية سعودية ، جدة ، 1991 ، ط 1 ص88 .
48 رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2008 ، ص

الفصل الثالث : واقع تاثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

المحور الرابع:التكوين وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة و المجتمع ومساهمة المهارات المكتسبة التكوين في زيادة الانتاجية و تحسين الاداء

أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات ، تم الإعتماد في تحليلها على ما يلي:

-عرض البيانات في جداول بسيطة.

-إستخدام التكرارات

-إستخدام النسب المئوية للتعرف على إستجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسب المئوية على النحو التالي:

التكرار /مجموع التكرارات $\times 100 =$ النسبة المئوية

المبحث الثالث : تحليل البيانات و استخلاص النتائج .

المطلب الاول : التحليل الاحصائي للبيانات .

المحور الاول : عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	51,22
انثى	20	78,46
المجموع	41	100

يتضح من الجدول أن النسب كانت متقاربة فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة حيث كان عدد الذكور 21 بنسبة 51,22 % ، أما عدد الإناث فكان 20 أنثى بنسبة 46,78% وهذه النسب تدل أن المؤسسة تقوم بتوظيف كلا من الجنسين، مما يدل على اندماج المؤسسة الجزائرية، حيث لا يوجد تمييز على أساس الجنس في الإدارة في توظيف المستخدمين.

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

الجدول رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العمر .

المتغير	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	8	19,51
من 30 الى 40 سنة	24	53,58
اكبر من 40 سنة	9	96,21
المجموع	41	100

من خلال الشكل الجدول (02) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة % 53, 58، تليها نسبة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة ب 9 أفراد بنسبة % 96,21، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة افراد بنسبة 19,51 %، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد الدراسة من الفئة الشابة.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي .

المتغير	التكرار	النسبة
ثانوي او اقل	2	88,4
ليسانس	13	71,31
مهندس	17	46,41
دراسات عليا	8	51,19
تكوين مؤهل	1	44,2

حيث تم تقسيم أفراد العينة إلى خمس مجموعات على أساس المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن الغالبية كانت لحاملي شهادة مهندس ب 17 مهندس بنسبة % 41، 46 من أفراد عينة الدراسة وهو ما يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة، ثم تليه فئة حاملي شهادة الليسانس ب 13 فرد ونسبة بلغت 31,71 ثم المستخدمين ذو المستوى العالي والدراسات العليا كالدكتوراه والماجستير والمدارس العليا بمجموع 8 أفراد بنسبة بلغت 51,19 % وتمثل الأفراد أصحاب الكفاءات والمهارات العالية بالمديرية، يليها الأفراد ذو مستوى ثانوي أو أقل بتعداد بلغ 2 أفراد ونسبة في حدود % 4,4 ثم أصحاب التكوين المؤهل بفرد

واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم
واحد ، وعليه نستنتج أنه هناك قدرات بشرية متنوعة .

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي .

المتغير	التكرار	النسبة
اطار سامي	16	39,02
اطار	18	90,43
عون متحكم	4	76,9
عون تنفيذ	3	32,7
المجموع	41	100

يوضح الجدول أعلاه الوظائف الحالية للعمال في المؤسسة، ومن خلال الجدول يظهر بأن 18 مفردة بنسب 43,90 تمثل اطار و 16 مفردة بنسبة 39,02% تمثل إطار سامي، تليها 4 مفردة بنسبة 9,76% تمثل عون متحكم، الذين يجمعون بين المهام الإدارية، والمهام الفنية في مؤسسة اتصالات الجزائر ثم اعوان تنفيذ بنسبة 32,7 .

الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

المتغير	التكرار	النسبة
اقل من 3 سنوات	6	63,14
من 3 الى 5 سنوات	10	39,24
اكثر من 5 سنوات	25	97,60
المجموع	41	100

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فنلاحظ أن غالبية الموارد البشرية المنتمية إلى عينة الدراسة تتمتع بخبرة وظيفية تفوق 5 سنوات بنسبة 60,97% تليها الافراد اصحاب الخبرة من 3 الى 5 سنوات بنسبة 24,39% وفي حين نجد أقل نسبة 14,63% لفئة اقل من 3 سنوات خبرة وهي فئة قليلة مقارنة بالفئات الأخرى.

المحور الثاني : يخص تأثير البرامج التكوينية على نجاح مستوى أداء الافراد .

الجدول رقم(01) : يوضح تلقي أفراد العينة لدورات تكوينية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	36	80,87
لا	5	20,12
المجموع	41	100

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

يوضح الجدول أعلاه تلقي أفراد العينة لدورات تكوينية ومن خلال الجدول يظهر بأن 36 مفردة بنسبة 80,87% أنهم تلقوا دورات تكوينية منذ توليهم المنصب الحالي وذلك لمعالجة القصور والضعف لدى العمال, بينما 05 مفردات وبنسبة 12,20% أنهم لا يتلقون دورات تكوينية منذ توليهم منصبهم.

جدول رقم 02 : يوضح نوع التكوين التي استفادت منه أفراد العينة

نوع التكوين	التكرار	النسبة
تكوين اداري	20	78,48
تكوين تخصصي	18	90,43
تكوين مهني	3	32,7
المجموع	41	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من تكوين إداري تمثل أعلى نسبة والتي تقدر ب 78,48% تليها التكوين التخصصي بنسبة 90,43% على الرغم أن التكوين التخصصي يؤدي بالعامل إلى السيطرة والتحكم أكثر في مجال اختصاصه، في حين أن المبحوثين استفادوا من تكوين مهني بنسبة

32,7% وهذا يدل على أنه بإمكان المؤسسة اختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها ، وأن استخدام أي نوع من الأنواع يعتمد على الاهداف المطلوب الوصول إليها.

الجدول رقم 03 يوضح ضرورة أن تجري المؤسسة استقصاء لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	33	48,80
لا	8	52,19
المجموع	41	100

الجدول يوضح لنا أن 33 مفردة بنسبة 48,80% ترى أنه من الضروري أن تجري المؤسسة استقصاء لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية وهذا ما يوضحه جدول رقم 3 (بحيث أجمع العمال بأن المؤسسة تهتم دائما بالبحث عن جوانب النقص في أداء عمالها قصد معالجتها من خلال الدورات التكوينية , أما البقية أي 8 مفردات بنسبة 52,19% ترى أنه ليس من ضروري إجراء عملية استقصاء قبل دمجهم في دورات تكوينية.

الفصل الثالث :واقع تاثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

الجدول رقم 04 : يوضح مدى استفادة من الدورات التكوينية في تقوية الرغبة والدافعية للعمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	100
لا	0	0
المجموع	41	100

توضح نتائج الجدول أن 41مفردة بنسبة % 100 بدون استثناء لهم ردود إيجابية عن السؤال والذي يتعلق بارتفاع الروح المعنوية وزيادة الدافعية للعمل نتيجة مشاركتهم في الدورات التكوينية داخل المؤسسة أو خارجها، وانعكاسه على أداء العامل مما أدى إلى رفع روح المعنوية وهذا في حد ذاته يعتبر هدف من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من أجل تطوير قدرات الموظفين وسلوكهم ومنه تحسين أدائهم "وفي هذا الصدد نجد أن" للتكوين أثر كبير على معنويات العاملين, إذ يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله, وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة وعمله"

جدول رقم 05 : يوضح مساعدة البرامج التكوينية في تغيير السلوك

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	34	93,82
لا	7	07,17
المجموع	41	

لقد صرح 93,82% من أفراد العينة أنهم استشعروا تغيير جد ايجابي بعد تلقيمهم للدورات التكوينية مما سهل عليهم أداء مهامهم اليومية بكل سالسة و في وقت اقل من ذي قبل و هذا ما يشعرهم بالرضى الوظيفي و الولاء أكثر للمؤسسة، أما نسب 07,17% لم يشعروا بتغيير في مناصبهم بعد الدورة التكوينية وفي هذا الساق نجد أن المؤسسة قد حققت إيجابياتها الاستقرار الوظيفي و هذا ما ينعكس بالايجاب على مردودية المؤسسة.

جدول رقم 06 : يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	100
لا	0	0
المجموع	41	100

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

جدول رقم 07: يمثل في إذ ما كان العامل يطبق ما تعلمه من التكوين في مجال عمله .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	12,95
لا	2	88,4
المجموع	41	100

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أغلب المبحوثين ويمثلون 39 مفردة بنسبة 12,95 % يطبقون ما تعلموه من الدورات التكوينية لتطوير قدراتهم وهذا راجع إلى طبيعة عملهم التي تفرض عليهم تطبيق ما تعلموه من الدورات التكوينية في حين أن 2 مفردات بنسبة 88,4% تصرح بأنها لا تطبق ما تعلمته من عملية التكوين وهذه النسبة رغم قلتها إلا انه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بها وتحديد أين يكمن الخلل.

الجدول رقم 08 : يوضح انعكاس المعارف المتحصل عليها من خلال الدورات التكوينية على الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
صعب	0	0
سهل	38	68,92
لا علاقة بالتكوين	0	0
لا اري	3	32,7
المجموع	41	100

نلاحظ في الجدول التالي أن 38 مفردة بنسبة 68,92 % ترى أنه بمجرد تلقيهم الدورات التكوينية أصبح أدائهم سهل في تادية مهامهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعنى بتكوين عمالها جيدا وتقديم محتوى تكويني يساعدهم في تنمية قدراتهم. أما 3 مفردات وتمثل بنسبة 32,7% ترى أنها لا ترى إذا كان ما تحصلت عليه في فترات التكوينية ساهم فعلا في تحسين أداءها ولاحظنا هذه الإجابة عند المبحوثين من لا تتعد أقدميتهم في المؤسسة 5 سنوات وقد نرجع هذا إلى أنه حدثت تقلدهم لمناصبهم يجعلهم مشوشين قليلا في معرفة قدراتهم في أداء وظائفهم.

المحور الثالث : بيانات الخاصة للأساليب المطبقة في التكوين التي تزيد في تحسين الاداء

الجدول رقم (1) يوضح الأسلوب الذي تطبقه المؤسسة في عرض البرنامج التكويني عند تكوين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
التكوين النظري	6	63,14
التكوين التطبيقي	35	37,85
المجموع	41	100

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

ومن خلال الجدول أعلاه نرى أن 35 مفردة وذلك بنسبة 37,85% يؤكدون بأن الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة هو التكوين التطبيقي وهذا بطبيعة الأمر راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على التقنيات وكذا الجانب التكنولوجي. أما 6 مفردات بنسبة 63,14% أجابت بأنها تلقت التكوين النظري وقد نرجعه إلى طبيعة أعمالهم التي لا تتعدى في إعداد التقارير أو المراسلات الإدارية.

الجدول رقم 02: يوضح مدى اعتماد المؤسسة على التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة	في حالة الاجابة بنعم الكيفية التياالمؤسسة في التكوين	التكرار	النسبة
نعم	32	05,78	عن طريق المشرفين المباشرين	8	51,19
			التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة	20	78,48
			تستعين بخبراء من خارج المؤسسة	0	0
			التكوين عن طريق المركز التابعة	4	76,9
لا	9	95,21	المجموع	32	05,78
المجموع	41	100			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه 32 مفردة بنسبة 05,78% من مجموع المبحوثين ترى بأن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها بطريقة مستمرة وعندما سألنا ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في تكوين عمالها فلقد أجاب 20 مفردة بالنسبة 78,48 أنه يكون ذلك عن متخصصين من داخل المؤسسة وذلك لان المكون يكون اكثر تفهما للاحتياجات التكوينية , أما 8 مفردة و بنسبة 51,19% فلقد تلقت تكوينها عن طريق مشرفين مباشرين. و 4 مفردات و بنسبة 76,9 أنه يكون ذلك عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم 03 : يوضح راي المبحوثين حول أفضلية مكان تلقيهم التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة		التكرار	النسبة
خارج المؤسسة	23	01,56	الشعور بحاجة لتغيير جو العمل	14	15,34
			الظروف الفيزيائية غير الملائمة	9	95,21
داخل المؤسسة	18	90,43	المجموع	36	100
المجموع	41	100			

ومن خلال الجدول نلاحظ بأن 23 مفردة وبنسبة 01,56% أنهم يفضلون تلقي تكوينهم خارج المؤسسة ويرجع أفضلية التكوين خارج المؤسسة لأنهم بحاجة لتغيير جو العمل خارج المؤسسة ونرجع ذلك بأن العامل دوما يحتاج إلى التغيير لزيادة رغبته في العمل وكسر الروتين الممل وهذا ما أدلت به 14 مفردة بنسبة % 15,34 أما البقية أي نسبة 95,21% ترى أنها تفضل التكوين الخارجي بسبب الظروف الفيزيائية الغير ملائمة وقد أجاب بعض المبحوثين بأن رغبتهم في تلقي التكوين خارج المؤسسة للاستفادة من مهارات الآخرين والخروج عن ضغط العمل والوقوف عن نقاط أخرى قد تكون مهمة للغاية وهذا ما يوضح لنا بأن احتكاك العمال فيما بينهم يساهم حتما في تبادل المعلومات وينمي الاتجاهات الجديدة لديهم. أما من يفضلون تلقي تكوينهم داخل المؤسسة وهي 18 مفردة وقد كانت نسبتهم 90,43% فقد نرجع أسبابها إلا أنهم لا يفضلون التنقل إلى خارج المؤسسة (خارج الولاية) بسبب التزامات عائلية أو ربما تدخل فيها هذه النسبة فئة الإناث وبسبب طبيعة جنسها وتدخل المجتمع والعائلة، تفضل الأنثى عدم التنقل خارج المؤسسة

الجدول رقم 04 يوضح في إذا ما كان التكوين في المؤسسة هو محور التغيير التكنولوجي

الاحتمالات	التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم هل	التكرار	النسبة
نعم	36	80,87	التغيير لكون هو التكنولوجي الأول المحدد لتطور المؤسسة	5	20,12
			لمحاولة مسايرة إتقان بعض البرمجيات المتعلقة بالوظيفة	26	40,63
			التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة تتغير باستمرار	5	20,12
لا	5	20,12	المجموع	36	7,87
المجموع	41	100			

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

يتضح من الجدول أعلاه أن 36 مفردة بنسبة 80،87% ترى بأن محور التكوين في المؤسسة هو التغيير التكنولوجي وقد نرجع هذه النسبة إلى أن الدورات التكوينية تعتمد على محتوى التكنولوجي الذي تعتمده المؤسسة في نشاطها في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا " بنعم " تمثلت أغلبية إجابتهم على النحو التالي أنه لمحاولة مسايرة إتقان بعض البرمجيات المتعلقة بالوظيفة ويمثل ذلك 26 مفردة و بنسبة 40،63% وقد نفسر هذا بطبيعة الحال إلى تمركز نشاط المؤسسة على هذه التقنية. أما 5 مفردات بنسبة 20،12% كانت الإجابة ترى أن محور التكوين كان بسبب أن التكنولوجيا مهمة لتطور المؤسسة والمحدد الرئيسي لنجاحها. وفي الأخير نستطيع القول بأن الإجابات كانت كلها تصب في محور التكنولوجي. أما 5 مفردات و بنسبة 20،12% ترى أن محور تكوينها لم يكن بسبب التغيير التكنولوجي ونرجع السبب مثلما ذكرنا سابقا إلى طبيعة أعمالهم التي لا تتطلب استخدام التكنولوجيا

الجدول رقم 05: يوضح مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	100
لا	0	0
المجموع	41	100

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن 100% من المبحوثين كانت إجابتهم أن التكوين يحسن من نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في حين انه لات يوجد من يعارض هذا الرأي ومن خلال هذا يمكن تفسير هذه النتيجة بان كل المبحوثين لهم رأي معتدل بخصوص تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق التكوين ,ويمكن إرجاع ذلك بالعودة إلى النتائج المتحصل عليها في بداية هذا المحور حيث يؤدي تحقيق الموظف ألى هدافه الشخصية والمهنية في اغلب الحالات إلى العمل بإرادة وعزيمة لتحسين نوعية الخدمات وبالتالي تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال إشباع الموظف بحاجاته.

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

المحور الرابع:التكوين وعلاقته بتحقيق اهداف المؤسسة و المجتمع ومساهمة المهارات المكتسبة التكوين في زيادة الانتاجية و تحسين الاداء

الجدول 01: يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	37,85
لا	6	63,14
المجموع	41	100

يبين الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة والمقدرة ب 37,85 % من الأف ا رد المبحوثين صرحوا بأن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائهم من خلال زيادة المهارات والمعارف ، في حين نجد نسبة 63,14 % من الأف ا رد المبحوثين صرحوا أن التكوين لايساهم في تحسين أدائهم ، ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية على أن التكوين يحسن أداء السرد مما ينعكس على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأقل تكلسة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

الجدول رقم 02 يوضح تقييم اداء العامل لعمله بعد تلقيه التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
زدت ثققتك بقدر ارتك المهنية	12	27,29
إنخفضت نسبة أخطائك المهنية	15	58,36
زادت كفاءتك في العمل	8	51,19
زدت درجة رضاك عن العمل	2	88,4
زادت الانتاجية و الرغبة في العمل	3	32,7
قللت من جهدك المبذول في أداء المهام	1	44,2
المجموع	41	100

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن 15 مفردة بنسبة 58,36% تقر بأنه بعد تلقيها للتكوين لاحظت بأنه أثناء أداءها لمهامها إنخفضت نسبة أخطائها المهنية وقد نرجع ذلك الى طريق التكوين والتعليم المتبعة والتالي تزيد درجة وعي العامل بإجراءات وطرق العمل الصحيحة وذلك من خلال إرشاد الأفراد وتوجيههم فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الخاصة بالعمل، وأما 12 مفردة بنسبة 27,29% ترى بأن التكوين ساعدهم في زيادة الثقة بقدراتهم المهنية وهذا يرجع بالإيجاب على أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل لأن المشاركة في الدورات التكوينية تلقن الأفراد العاملين مجموع من المعارف النظرية والتقنية ذات العلاقة المباشرة بالعمل الذي يزاولونه بمؤسسة كما تزيد درجة وعيهم بالمخاطر المهنية التي يمكن أن تواجههم خلال العمل ونرى 8 مفردات بنسبة 51,19% زادت الكفاءة في العمل بعد تلقي التكوين، في حين نجد 1 مفردة بنسبة 44,2% ترى بأنها وبعد التكوين قللت من جهدها الزائد والوقت الضائع في أداء المهام، أما البقية والتي تمثل 2 مفردات بنسبة 88,4% ترى انه زادت درجة رضائهم عن عملهم 3 مفردات بنسبة 7,32% زادت الانتاجية و الرغبة في العمل .

الجدول رقم 03 : يوضح مدى دراية العامل بأهداف التكوين الذي شارك فيه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	12,95
لا	2	88,4
المجموع	41	100

ومن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول نجد أن 39 مفردة بنسبة قدرت ب 12,95% على دراية بأهداف وبرامج التكوين التي شاركت فيها وهذا شيء إيجابي بحيث كل ما وضحت الأهداف بالتالي وضحت الغاية منه % , وبذلك نستطيع القول أن عمال مؤسسة الاتصالات الجزائر فرع مستغانم يعون جيدا الهدف من تكوينهم، أما 2 مفردات بنسبة 88,4% فا ترى بأنها لا تعرف أهداف البرامج التكوينية التي شاركت فيها.

الجدول رقم 04 : يوضح مدى مساهمة التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية

الاحتمالات	التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي هذا إلى:	التكرار	النسبة
نعم	37	24,90	اكتساب تقنيات تكنولوجية حديثة	30	08,81
			اكتساب كفاءات إنسانية أي التحكم في العلاقات الزملاء	0	0
			اكتساب كفاءات و معارف	7	92,18
لا	4	76,9	المجموع	37	100
المجموع	41	100			

ومن خلال الجدول أعلاه نرى أن الدورات التكوينية التي تلقاها العمال مجمل محتواها غني بالمعارف النظرية والتطبيقية والتي أجاب 37 مفردة بنسبة 24,90% بنعم وعند طرحنا الى ما يؤدي هذا الاكتساب فأجاب 30 مفردة بنسبة 08,81 % بأنه يمكنهم من اكتساب تقنيات تكنولوجية حديثة أي التمكن من الأعمال التقنية وقد نرجع سبب هذه النسبة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على التقنيات التكنولوجية والإعلام الآلي والبرمجيات في مجال الاتصال فبطبيعة الأمر يكون محتوى التكوين أو أهدافه تتمحور حول هذه التقنية.

في حين نجد البقية والتي تمثل 4 مفردات وذلك بنسبة 76,9 % ترى بأن التكوين الذي تلقوه لم يكسبهم معارف نظرية والتطبيقية.

جدول 05 : يوضح مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	100
لا	0	00
المجموع	41	100

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن 100% من المبحوثين كانت إجابتهم أن التكوين يحسن من نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في حين انه لا يوجد من يعارض هذا ال أري ومن خلال هذا يمكن تفسير هذه النتيجة بان كل المبحوثين لهم أري معتدل بخصوص تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق التكوين , حيث يؤدي تحقيق الموظف لأهدافه الشخصية والمهنية في اغلب الحالات إلى العمل بإ رادة وعزيمة لتحسين نوعية الخدمات وبالتالي تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال إشباع الموظف بحاجاته.

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

جدول رقم 06 : يوضح مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	37,85
لا	6	63,14
المجموع	41	100

يوضح الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة وصلت 37,85% يرون أن التكوين يساهم في استقرار المؤسسة، بينما يرى الأقلية المبحوثين بنسبة مقدرة ب 63,14 % عكس ما يراه زملائهم في الحالة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية نظرا لشعور المتكويين بالرضا اتجاه مشاركتهم في التكوينية وعلى مختلف الفوائد المادية والمعنوية والمهنية الناجمة عن هذه الدور، كل هذه الأسباب تجعل من الموظف المتكوي في حالة الارتياح النفسي والاستقرار داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي تحقيق المؤسسة مزيدا من التطور والتقدم.

جدول 07: يوضح مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	12,95
لا	2	88,4
المجموع	41	100

يشير الجدول أن معظم أفراد المجتمع البحث لهم نظرة موافقة فيما يتعلق بتكوين الموظف ودوره في تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع بنسبة مساوية 12,95% أما المحايدون فهم يقدر بنسبة 88,4% ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة للمبحوثين في الفئة الأولى أن التكوين للمؤسسة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع والمساهمة في تطوير وتنمية المجتمع وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة أنجزت واجباتها وحسنت صورتها وحققت أهدافها.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج .

انطلاقا من الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن التكوين يعتبر وسيلة لتحسين و رفع أداء الموارد البشرية و وجود قناعة لدى الموظفين بأن للتكوين له دور مهم في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم و انه يساعد في حل المشاكل التي تواجههم.
- أن التكوين يساعد العاملين في إكتساب معلومات و معارف جديدة و تزويدهم بالأساليب الجديدة و صقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة و فعالية.
- يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى الموظف.
- يؤدي التكوين إلى تنمية روح الابتكار و الإبداع لدى الموظف.
- يعتبر التكوين خيا را استراتيجيا لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل و مواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق جديدة و كذلك القدرة على تقديم أكثر في فترة زمنية قصيرة.
- البرامج التكوينية تلعب دور في تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

للتكوين دور مهم و كبير في تنمية القدرات الإبداعية و المهارات السلوكية و ذلك من خلال البرامج التكوينية في ذلك التي تساعدهم على التفكير بطرق مختلفة و للعمل على تقديم و طرح أفكار جديدة، كذلك تطوير قدراتهم في توقع حل مشكلات العمل التي تواجههم.

من خلال هذه النتائج يمكننا القول بأن لتكوين الموارد البشرية اثر كبير في تحسين أداء الموارد البشرية حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تصميم البرامج التكوينية التي هدفها إكساب العامل مهارات و قدرات عالية لمواجهة التحديات التكنولوجية الجديدة و انطلاقا من هذه النتائج تم التوصل إلى اختبار الفرضيات

• الفرضية الأولى صحيحة " يستفيد العامل من الدورات التكوينية "

يستفيد العامل من الدورات التكوينية من خلال اكتساب المزيد من المعلومات و المعارف العلمية و

المهارات السلوكية التي تساعدهم في أداء واجباتهم اليومية

ويكسب العامل الثقة بالنفس مما يجعله راض عن عمله و يشعر بالمسؤولية اتجاه عمله و هذا ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية و الزيادة في مستوى التعاون و المبادرة بين العمال .

• الفرضية الثانية صحيحة " تكوين الموارد البشرية يؤدي الى تطوير الكفاءات و اكتساب مهارات

جديدة "

يسمح تكوين الموارد البشرية بالحصول على اتجاهات و افكار جديدة و زيادة الرصيد المعرفي و العلمي التي تمكنه على رسم مخطط عملي لاي مهمة قبل تنفيذها و ابي صعوبة تصادفه اثناء ممارسة مهامه اليومية ، اضافة الى ان مشاركة العامل في العملية التكوينية

تسمح له بالاحتكاك مع موظفين اخرين لتبادل الاراء و مناقشة مختلف القضايا التي تتعلق بالمؤسسة و القدرة على تقديم افكار جديدة لتطوير العمل .

• **الفرضية الثالثة صحيحة** "يحسن التكوين في نوعية الخدمات المقدمة "

لتكوين يحسن من خدمات المؤسسة مما يعمل على تحسين العلاقة بين المؤسسة و عملائها فهو يساعد على إمداد الموظف بالمهارات والمعلومات الجديدة حيث أنه يجعل الموظف على علم بكل المستجدات والتطورات في مجاله، مما يجعله أكثر إماماً بمتطلبات وظيفته وأكثر خبرة يغرس في العامل روح الإلتقان وحب العمل وتقديره لمؤسسته ولمكان عمله وسعيه إلى التميز فيه.

الاقتراحات و التوصيات

- اقتراح التمديد في فترات تكوين العمال مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف.
- اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام.
- إقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا أي داخل وخارج المؤسسة.
- توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.
- إعادة النظر في سياسة اختيار الأفراد للالتحاق بالدورات التكوينية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع والبحث عن البرامج التكوينية المناسبة للموظفين في مراكز التكوين المختلفة.
- ضرورة تناسب تخصص الموظف المراد تكوينه مع محتوى البرامج التكوينية حتى يتجاوب المتكون مع المادة المقررة من معارف ومهارات للرفع من مستوى أدائه.
- اشراك الإدارة للعاملين في اختيار نوع التكوين الموجه لهم حسب مؤهلاتهم وقد ارتهم الوظيفية.
- زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية .
- العمل على تنويع البرامج التكوينية .
- السعي إلى جعل العملية التكوينية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- تعميم عملية التكوين على كل العاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم.
- تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للعاملين داخل المؤسسة وذلك بالاستعانة بمتخصصين مهارة في هذا المجال

الفصل الثالث : واقع تأثير تكوين الموارد البشرية على اداء الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

- مراعاة تخصص العاملين اثناء تنظيم الدورات التكوينية، حتى يتمكن المكون من أداء مهامه بفاعلية ويستجيب المكون لمحتوى البرامج التكوينية من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث وتحسين المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الكفاءة المهنية بالشكل المطلوب.
- التمديد في فترات تكوين العاملين مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل.
- استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.
- تحسين ظروف العمل من اجل الزيادة في الاداء.

خلاصة الفصل

إستخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين اثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم ، من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة على حد سواء، إذ تبين لنا أنه أي مؤسسة إقتصادية كانت أو خدمتية ، عامة أو خاصة تحتم عليها ضرورة وضع مصلحة التكوين للموارد البشرية ، وذلك للحصول على أداء أفضل ونتائج جيدة وعمال مؤهلين ، هذا عندما تكون أهداف العمال تتوافق مع أهداف المؤسسة ، مع مراعاة هذه الأخيرة متطلبات عمالها وتلبية رغباتهم .

الخاتمة العامة

يعتبر التكوين الأداة الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل مواكبة التطورات ومسايرة التغييرات في القرن الحالي وأصبح فيه المورد البشري مفتاحا للنجاح ووسيلة للتنافسية في محيط يتسم بعدم التأكد والتغيير المستمر فالموارد البشرية هي المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها ومن واجب المسؤولين الاهتمام والتركيز على العنصر البشري واكتشاف جوانب القوة والضعف لديه حتى لا تقل حاجته باعتبار أن هناك علاقة بين التغيير في قدرة وإمكانيات الموارد البشرية والتكوين. ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية مهاراتهم الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التكوينية.

وفي الدراسة الحالية نجد أن للتكوين اثرا فعالا في تطوير المؤسسة إداريا وفنيا وإنتاجيا وقد برز دور التكوين في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة نموها وتضخم أعمالها وتعقد أساليبها الإدارية فهو يعمل على خلق الاستمرار في بيئة العمل ولهذا فان التكوين أثر كبير في تطوير المنظمة من حيث مساعدتها على التجديد والابتكار. وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له اثر في تحقيق فعالية أداء العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع مستغانم حيث إن هذه الأخيرة تعتمد على التكوين الموارد البشرية للعمال باعتباره إستراتيجية يتم من خلالها توكب التطورات التكنولوجية، ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة عامة و الافراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائه.

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب :

- 1 - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، : الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983 .
- 2 - احمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية :الإدارة العصرية لراس المال الفكري،(القاهرة/مصر، دون ذكر دار النشر 2004 .
أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر2001.
- 3 - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004 .
- 4 - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، : الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983 .
- 5 - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي :بين النظرية والتطبيق (عمان (الأردن :)دار جرير للنشر والتوزيع ، 2013 .
- 6 - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006 .
- 7 - حسن بلوط إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، .
- 8- حمزوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2004 .
- 9 - خيرى خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر.
- 10 - زكي محمد هاشم ،إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت 1998.
- 11 - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن ط 4، 2011 .
- 12 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2006 .
- 13 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،الأردن، ط 3، 2007 .
- 14 - صلاح الدين عبد الباقي -إدارة الأفراد كلية التجارة -جامعة الاسكندرية-الطبعة الاولى 2001 .
- 15 - صلاح الدين محمد عبد الباقي -إدارة الموارد البشرية - دار الهدى للطباعة و النشر .

- 16 - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر .
- 17 - علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، ب طرب س ، الجزائر .
- 18 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر، 2002، دط.
- 19 - عبد الرحمن توفيق ، الاصول و المبادئ العلمية للتكوين ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 .
- 20 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة 1997 .
- 21 - علي السلمي وساطع ارسلان ، تحديد الاحتياجات التكوينية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية 1974 .
- 22 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية (عمان (الأردن) دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- 23 - كامل بربر، " إدارة الدوارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، ط 01, 2000 .
- 24 - محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993 .
- 25 - هشام مصطفى الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الاسلامي والنظام المالي الوضعي، دراسة مقارنة، 2006 ، ص 175 .

2. المجالات :

- 1- عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية" ، في مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر .

3. المذكرات :

- 1 - أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008 ، غير منشورة.
- 2 - خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 .
- 3 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .

4 - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

5 - نسيمة مرزوق، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (LMD) ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2013.

4 - مراجع اجنبية :

Werther,Devis, Lee-gosselin, la gestion des ressources humaines, Canada, mc graw-hill,1985.

Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999.

Jean Louis Viarguesle, guide du manager d équipe, Edition organisation Paris, 2001.