



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



## عنوان المذكرة

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية  
دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة سونطراك

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي

تحت إشراف الأستاذ:

بن زيدان ياسين

من إعداد الطالب:

بوطية بن قلاوز قادة

### أعضاء اللجنة المناقشة

- |        |               |                           |
|--------|---------------|---------------------------|
| رئيسا  | أستاذ مساعد أ | - أ. بن يمينة كمال        |
| مشرفا  | أستاذ مساعد أ | - أ. بن زيدان ياسين       |
| مناقشا | أستاذ مساعد ب | - أ. الشارف بن عطية سفيان |

السنة الجامعية: 2016/2015

## الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الإهداءات

التشكرات

المقدمة العامة ..... أ

### الفصل التمهيدي حول إدارة الموارد البشرية

01 ..... مقدمة

02 ..... المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

02.....المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

04.....المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

05.....المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

07 ..... المبحث الثاني: دور و أهمية إدارة الموارد البشرية

07 .....المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية

08 .....المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

09 ..... المبحث الثالث: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

و التحديات التي تواجهها

10 .....المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

12 .....المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

13 .....المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

18 .....خلاصة

### الفصل الثاني: عموميات حول التكوين

19 .....مقدمة

20 ..... المبحث الأول: ماهية التكوين

20 .....المطلب الأول: مفهوم التكوين

23 .....المطلب الثاني: مبادئ التكوين

24 .....المطلب الثالث: أهداف التكوين

27 ..... المبحث الثاني: إجراءات و أساليب و أنواع التكوين

27	المطلب الأول: إجراءات التكوين .....
27	المطلب الثاني: أساليب التكوين .....
31	المطلب الثالث: أنواع التكوين .....
35	المبحث الثالث: خطوات التكوين .....
35	المطلب الأول: الحاجة للتكوين .....
45	المطلب الثاني: تصميم برامج التكوين .....
49	المطلب الثالث: متابعة برامج التكوين .....
53	خلاصة .....

### الفصل الثاني: مكانة التكوين في تنمية الموارد البشرية.

54	مقدمة .....
55	المبحث الأول: التكوين بالنسبة للفرد و المؤسسة .....
55	المطلب الأول: بالنسبة للفرد .....
65	المطلب الثاني: بالنسبة للمؤسسة .....
66	المبحث الثاني: أهمية التكوين .....
68	المطلب الأول: بالنسبة للمؤسسة .....
68	المطلب الثاني: بالنسبة للعامل .....
69	المطلب الثالث: بالنسبة للمجتمع .....
69	المبحث الثالث: تقييم التكوين .....
70	المطلب الأول: تحديد طبيعة و تكاليف التقييم .....
71	المطلب الثاني: أهداف و مراحل التقييم .....
80	المطلب الثالث: أهمية التقييم و الصعوبات التي تواجهه .....
82	خلاصة .....

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (دراسة حالة تطبيقية في معمل تكرير البترول ( سونطراك)

83	مقدمة .....
84	المبحث الأول: تقديم مؤسسة تكرير البترول ،مصفاة أريزو (Raffinerie) .....
84	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتقديم أهم جوانبها .....
87	المطلب الثاني: المناطق المعالجة .....

92.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمصفاة.....
99.....	المبحث الثاني: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.....
99.....	المطلب الأول: أسس التكوين.....
101 .....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين في الشركة .....
110 .....	خلاصة.....
111 .....	الخاتمة العامة.....
114 .....	قائمة المراجع .....

الملاحق.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	يمثل العلاج بالتدريب	01 – 01
44	يمثل نظام التكوين	02 – 01
45	خطوات تصميم برنامج التكوين	03 – 01
52	خطوات التكوين	03 – 02
92	الهيكل التنظيمي للمصفاة	01 – 03
93	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	02 – 03
107	عدد المتكويين حسب المكان	03 – 03

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
107	التكوين حسب المكان	01 – 03
109	تطور تكلفة التكوين	02 – 03

قائمة الملاحق:

الملحق	رقم البيان
الحاجة للتكوين	01
بطاقة التقييم الفوري	02
بطاقة التقييم البعدي	03
بطاقة التحليل	04
عقد المكون	05

## إهداء

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

« طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك عز وجل قوله فيهما:

« واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »،

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

أهدي هذا العمل إلى زوجتي العزيزة و ابني المدلل عبد الحق و الى اخواتي: بن ذهبية و

مراد و الأهل والأقارب ، الأصدقاء والزملاء بدون استثناء.

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

## كلمة شكر و تقدير

أحمد الله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع، ونتقدم بالشكر  
الجزيل إلى كل من ساهم ولو بالقدر القليل في إثراء مذكرتنا ، وكما نتقدم بأجل  
مبارك الشكر الأستاذ المشرفه "بن زيدان ياسين" الذي ساعدنا كثيرا كما لا ننسى  
عمال مصفاة أرزيو وعلى رأسهم أخونا المطر " مولاي لحسن"  
وإلى كل من قام بتدعيمى ومساعدتي وتشجيعي على المواصلة في المشوار  
الدراسي.

إليكم جميعا أقول بارك الله فيكم وجزاكم عن كل خير.

مقدمة عامة

لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة و امتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية و لغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار و نجاح المؤسسة، بل هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار و النجاح أولها الموارد البشرية و ثانيها الموارد المالية و المادية و ثالثها التنظيم. إذ يجب مراعاة هذا الترتيب، فالمورد البشري الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة و ذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة.

ففي ظل الاقتصاد الاشتراكي اعتقد مسيرون أن نقطة البداية في المؤسسة هي رأس المال المادي، ولكن مع دخولنا في اقتصاد السوق تبين أن رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يعمل على تديره بأحسن الطرق و ضرورة الاهتمام و التركيز أكثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية. فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد و المميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه و الاهتمام به، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط و تنظيم سليم للموارد و الطاقات البشرية، فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن و نظام في آن واحد، يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معالم و قواعد يقوم عليها، أما عن كونه فن فهذا لاعتماده على المهارة و الابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية و أسلوب علمي محكم.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة و للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم و التكوين لهذه الموارد.

طرح الإشكالية:

لقد أصبحت المؤسسات تهتم بعناصرها البشرية من حيث تكوينها و الاهتمام بها، كيف يؤثر التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور و أهمية العنصر البشري على مستوى الإدارة؟
- ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى الإدارة؟
- ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف الإدارة في تقييم أداء أفرادها؟

### فرضيات البحث:

بعد تجميع المعلومات التي يعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمنا بصياغة عدد من الفرضيات و هي:

- العنصر البشري يعتبر عنصر أساسي في التنمية.
- إن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم و منه تخفيض معدل حوادث العمل.
- يساهم التكوين في توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرة الإدارة التنافسية.

### أهمية و أهداف البحث:

- أهمية البحث تكمن في تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية و التركيز على وظيفة التكوين و عرضها بصفة مبسطة و سهلة.
- إدراك الكثير من الدول أن النجاح في تحقيق أهداف أي جهود تنموية، خصوصاً في ظل محدودية الموارد البشرية و المالية لبعضها، مرتبط بمدى القدرة على إحداث التغييرات .

أما أهداف البحث فتكمن في:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- إظهار فعالية و أثر التكوين.
- إظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين.
- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين و تأهيل الأفراد و هذا بتحقيق النتائج في كل دورة.

## أسباب اختيار البحث:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث للتوغل في مصادر المعرفة و خلفيات موضوعه، فقد كانت لنا عدة دوافع وجهتنا لدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية أملتها الرغبة الشخصية فكانت منها دوافع ذاتية ، و أخرى موضوعية نوجزها فيما يلي :

- فضول في الخوض كل ماهو جديد و حيوي من مجالات المعرفة ولإسهام في الرؤية التصورية لهذا الموضوع.
- محاولة معرفة أهمية التكوين و أثره في رفع أداء الأفراد.
- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد و المؤسسة.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

## المنهج المتبع:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي فيما يخص الفصول النظرية، و دراسة حالة فيما يخص الفصل التطبيقي و الذي كان على شركة سونطراك'مصفاة أرزيو' نموذجاً له.

و للإجابة على الإشكالية و الأسئلة المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المقترحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول.فصل تمهيدي و فصلين منها نظرية و فصل تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل التمهيدي الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية فأعطينا صورة عامة و شاملة فيما يخص هذه الإدارة مشيرين بذلك إلى الماهية و الدور و الأهمية و الوظائف و الأهداف و التحديات التي تواجهها.

أما في الفصل الأول بإعطاء لمحة حول التكوين فتطرقتنا فيه إلى الماهية، الإجراءات، و الأساليب، و الأنواع، و الخطوات.

و في الفصل الثاني تطرقنا إلى مكانة التكون و أهميته ثم قمنا بتقييم التكوين.

و في الفصل الثالث تناولنا دراسة حالة معمل تكرير البترول و مدى اهتمامه بجانب التكوين.

### تمهيد :

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري.

و بزيادة المعرفة و التطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لازما على الإدارة الاستجابة لحاجات و متطلبات الأفراد العاملين لديهم و تكييفهم في العمل و ليأخذوا دورهم في إدارة و توجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال و المؤثر في العمل و الإنتاجية.

و عند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى ، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة

و من خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف ، التطور التاريخي ، النشأة ، الوظائف و الأهداف ، ثم بيان أهميتها و دورها .

## المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

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

## المطلب الأول : تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

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

عرف وليام سيكولا " W\_SIKULA " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة ، الاختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية ، التعويض و المرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين<sup>1</sup> . كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و العمل على توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة ، و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>2</sup> .

و تعرف أيضاً : إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة<sup>3</sup> .

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و العملية و الاستمرارية

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي-إدارة الأفراد-كلية التجارة-جامعة الإسكندرية-الطبعة الأولى 2001 ص16

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاوش-إدارة الموارد البشرية-الجامعة الأردنية 1996.ص27

<sup>3</sup> - أحمد منصور-المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة-وكالة المطبوعات.الكويت 1997.ص10

فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. و يدخل في كل هذا كل من توفير المزايا و الحوافز المادية و الأدبية و المعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

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

فيما يرى " بيغروس BIGROS" و " ميرس MYRES " بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم ، و الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية<sup>1</sup>.

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

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

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي - مرجع سابق ص 17

### المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

يعتبر علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة إذا ما قورن مع بقية العلوم البشرية الأخرى، فقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان مع بداية القرن التاسع عشر من خلال ظهور إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية و صمود المؤسسات أمام العراقيل، و كانت الدراسات بريادة "فريدريك تايلور" في 1911 و بعده "فايول" .

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

و يرجع الفضل إلى ميلاد و تواجد إدارة متخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من السلاح ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع و تقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية . و في عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير أن ظهور النزاعات و الاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و "فايول"، و قد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا إلى توفير المعلومات و كشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال و الرفع من روحهم المعنوية خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل، إضافة إلى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات و العراقيل الحاصلة: ارتفاع نسبة الغيابات و سرعة تغيير المناصب<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-Werther.J.R . la gestion des ressources humaines , canada ,1990,P57

### المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد ظهر الاحتياج إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية، و ذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال و العاملين في التعاقد، و ظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية و ظهور الآلات في مجتمعات العمل، و سنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول : الثورة الصناعية

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

#### الفرع الثاني: ظهور الحركات العمالية

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

#### الفرع الثالث: الإدارة العلمية

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

#### الفرع الرابع: ظهور علم النفس الصناعي

تلا هذه المرحلة اهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد، و الإصابات ، و أهم ما ركزوا

<sup>1</sup> - أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية-الإسكندرية.الدار الجامعية 1999 ص ص 35-36

عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به، و لقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية.

### الفرع الخامس: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

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

### الفرع السادس: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

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

### الفرع السابع: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

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

### الفرع الثامن: ظهور حركة العلوم السلوكية

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

### الفرع التاسع: تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات

قامت الكثير من الدول مع نهاية القرن العشرين بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال و

العاملين. و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها : الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات و صحة العاملين .

### المبحث الثاني: دور و أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها و بصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة و بالتخصصات و المؤهلات المتنوعة، و لذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم.

و يشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الاستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا : ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقنتع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إحراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-إدارة الموارد البشرية-دار وائل للنشر 2000 ص24

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى-إدارة الموارد البشرية-جامعة الزقازيق(بنها) القاهرة 2000 ص 21

أن تجد حلولاً لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات .

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

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

### المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أغلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهاد و الابتكار<sup>1</sup>.  
و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى-مرجع سابق- 2000 ص 25

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي-مرجع سابق- ص 24

أولاً: تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line\_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

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

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

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

خامساً: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

### المبحث الثالث: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الأنشطة و الوظائف التي تؤديها إدارة الأفراد متداخلة و مترابطة مع بعضها البعض، بحيث ينظر إليها بأنها وحدة واحدة متكاملة و هذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق فيما بينها لغرض بلوغ الأهداف المحددة، و يتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق هدفاً بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورية لأجل التمكن من أداء وظائف أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد. إدارة الموارد البشرية. مطبعة الإنتصار. طرابلس 1994 ص 46

### المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الأفراد بممارسة عدد كبير من الوظائف تتجلى فيما يلي<sup>1</sup>:

تخطيط الوظائف، توظيف الأفراد، توجيه الأفراد، تنظيم الأفراد، التنسيق مع الوظائف الأخرى، الرقابة على الأفراد، تقييم كفاءة الأفراد، متابعة الأفراد، تحسين أداء الأفراد، مراجعة وظائف الأفراد.

كما يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي<sup>2</sup>:

#### المجموعة الأولى:

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

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

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

**2. التدريب:** و من خلاله يمكن تنمية و تحسين القدرات و المهارات و الخبرات المتوافرة لدى العاملين ، مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل .

**3. تخطيط و تنفيذ برامج جيدة للأمن الصناعي و تهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، و التهوية، الحرارة المناسبة ... الخ، مما يساعد العاملين على الأداء، و رفع إنتاجاتهم، و المحافظة على سلامتهم ن أخطار الأعمال التي يؤديونها داخل أماكن العمل.**

<sup>1</sup> - فريد النجار. إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1998-1999 ص62

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية. كلية الاقتصاد. جامعة حلب 1991 ص 5 . 6 . 7

### المجموعة الثانية:

تهدف إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل، وإدخال السعادة إلى نفوس العاملين، ورفع روحهم المعنوية، و تشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية:

- وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية و المعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولية و على أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، و على رأس هذه الحوافز الأجر المناسب و العادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسباً للعاملين.
- المعاملة الحسنة للعاملين من خلال تنفيذ برنامج يخدم هذا الغرض و يساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل و الخاصة أيضا و توفير معاملة إنسانية لهم، و تجنب الاستخدام اللاإنساني لجهودهم، و توفير حرية التفكير و الرأي لهم، و المحافظة عليهم، و إقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم.
- تقدير جهود العاملين المبذولة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل، و ذلك باستخدام قياس الكفاءة.

### المجموعة الثالثة:

- و تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى و الثانية في تحقيق أهدافها و تشمل على الوظائف التالية:
- تخطيط القوى العاملة و تصميم و تحليل الأعمال ، حيث من خلالها يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب و البعيد. و تحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفات المحددة.
  - تقويم الوظائف، و بموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب و العادل لها.

- بحوث الأفراد و تهدف إلى القيام بدراسات سلوكية و غيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها و أداء عملها.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين و يتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية أهمها<sup>1</sup>:

- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم و التطوير المستمر.
  - تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
  - تهيئة مناخ مشجع لتكوين و إدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية و الخارجية .
  - مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في استمرارها(الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة، و الموردون).
  - التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام و التقييم و التحفيز المناسب .
  - إدارة قوة عمل متنوعة(السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية و الجماعية و ما تفرزه من اختلاف في توقعات و تطلعات العاملين و في الحاجات المطلوب إشباعها .
  - تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص و الشفافية.
  - كفاءة و تحسين الصحة العقلية و الجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين
- إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل وهي:
- تكوين قوة عمل متجانسة.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى -مرجع سابق- ص ص 48-49

- تكوين قوة عمل منتجة، فعالة و كفوءة.
- تكوين قوة عمل مستقرة ، منتظمة.
- تنمية قدرات و إمكانيات الموارد البشرية.
- تحقيق الإنتماء و الولاء من الموارد البشرية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

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

و سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات<sup>1</sup> :

### الفرع الأول: زيادة الإعتمادات على التكنولوجيات الحديثة

لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيادا على الإدارة، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجية الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء على بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتلائم و تتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي-مرجع سابق- ص 103

### الفرع الثاني: التغيرات في تركيب القوى العاملة

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

### الفرع الثالث: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي-مرجع سابق- ص 104

### الفرع الرابع: تغير القيم و الاتجاهات

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

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

### الفرع الخامس: العائد و التعويض المادي للعاملين

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

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

### الفرع السادس: زيادة حجم القوى العاملة

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

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

**الثانية:** لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة و المهارة و الإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين و مهاراتهم و قدراتهم الإدارية. كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، و ذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية المتجددة.

### الفرع السابع: التشريعات و اللوائح الحكومية

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار و التعيين، الأجور و المرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب و الحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين و أخيرا التقاعد و الاستغناء عن العاملين. من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته و تعقيده و ذلك يتطلب المزيد من التخصيص لذوي القدرات و المهارات، و بهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم، المهارة، التدريب، و لذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

و هناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا منها :

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

### خاتمة الفصل:

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

تمهيد:

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

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الميسرة نحو نجاحها وازدهارها.

وستتطرق لذلك من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث الأول ماهية التكوين وفي المبحث الثاني إجراءات وأساليب وأنواع التكوين وفي المبحث الثالث برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

## المبحث الأول: ماهية التكوين

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

## المطلب الأول : مفهوم التكوين

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

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر<sup>2</sup>.

كما يعرفه " LANFER " بأنه : حق لكل العمال ويخص أكثر تطورههم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني<sup>3</sup>

أما سيكولي "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> - زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية . جامعة الكويت 1989 ص 255

<sup>2</sup> - أحمد طاطار . الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر ص88

<sup>3</sup> - عمر سالم الرزق ، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين ، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989، ص8

كما يرى لوفر "LAUFER" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني<sup>1</sup>. انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

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

### تحديد المصطلحات<sup>2</sup>:

1 LAKANER SEKIOLI- gestion du personnel, des éditions d'organisation 3<sup>ème</sup> édition, canada -1990-p292-293

<sup>2</sup> -كمال طاطاي - دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير 2002 تاريخ الإطلاع 2006.02.20 موقع الانترنت

www.sarambité.com - ص 29،30.

- 1- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.
- 2- **إعادة التكوين:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.
- 3- **التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.
- ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.
- 4- **التعليم:** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.
- 5- **التدريب:** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديداً أو قديماً. و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد خيرى، علم النفس الصناعي و تطبيقاته المحلية، بيروت، 1980. ص452.

## المطلب الثاني: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ<sup>1</sup> يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

1. من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

2. ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

- استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.
- تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.
- واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية، ورفع مستوى المكونين.
- يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتمثل في مايلي:<sup>2</sup>
- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

<sup>1</sup> - محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، ص 312.310

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991، ص 260.262

- متابعة تقدم المتكون، فمهمة المتكون تكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.
- ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.
- ضرورة الممارسة العملية للمتكون ، لكي يكتسب المهارة والمعرفة ، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم ، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.
- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

### المطلب الثالث: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس<sup>1</sup>.

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة

<sup>1</sup> - كمال طاطاي مرجع سابق ص 34

لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

### الفرع الأول: الأهداف الإدارية

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين

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

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء

تعلق الأمر بأمط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على

توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن

تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

### الفرع الثاني: الأهداف الفنية

أولاً: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة

وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

ثانياً: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى

تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات .

ثالثاً: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن

العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

<sup>1</sup>-Jaques soyer, fonction 2<sup>ème</sup> formation 2<sup>ème</sup> édition les éditions d'organisation, paris 1996 P202

رابعاً: المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة،

مثل حالات التغيير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

### الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية

أولاً: زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج،

وخفض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية .

ثانياً: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وخفض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها

ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثاً: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وخفض

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

رابعاً: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه،

ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

و من أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي<sup>1</sup>:

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

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه وكذا

تصرفاته نحو المؤسسة.

<sup>1</sup> - عادل حسن - إدارة الأفراد في الصناعة - دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية ص ص 189-190 .

و من نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

### المطلب الأول: إجراءات التكوين

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

- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد
- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة ، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي
- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين ، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.
- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، و حتى يكون التكوين فعال و يفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات .

## المطلب الثاني : أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد<sup>1</sup> .

## الفرع الأول: التكوين العملي (COACHING)

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

## الفرع الثاني: تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING)

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

## الفرع الثالث: دراسة الحالات (COSESTUDIES)

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع ،حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملية.

<sup>1</sup> - كمال طاوي : مرجع سابق ص ص 56-58

### الفرع الرابع: البريد الوارد (INBASKET)

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

### الفرع الخامس: الوقائع الحرجة (CRITICAL INCIDENT)

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

### الفرع السادس: المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)

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

**الفرع السابع: المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)**

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

**الفرع الثامن: تكوين الحساسية (SENSITIVITY TRAINING)**

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

**الفرع التاسع: نمذجة السلوك (BEHAVIOR MODELING)**

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

**الفرع العاشر: العصف الذهني (BRAINSTORMING)**

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

## الفرع الحادي عشر: المكونون: (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني. فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية ، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه، والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين. وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

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

## المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها ، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط و التغيرات المرتقبة في التكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه ، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل<sup>1</sup> .

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

<sup>1</sup> - أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية . مركز التنمية المكزية، الإسكندرية، 1995، ص 319-368

## الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف

## أولاً: توجيه الموظف الجديد

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

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

## ثانياً: التكوين أثناء العمل

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

## ثالثاً: التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

يحتاج مسؤولو هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

#### رابعاً: التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف مثلاً، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إتحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

#### خامساً: التكوين للتهيئة للمعاش:

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

#### الفرع الثاني: حسب نوع الوظيفة<sup>1</sup>

##### أولاً: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارية ، الصيانة ، التشغيل ،... إلخ ، ومثل التلمذة الصناعية "APTENTICE SHIO" ، نوعاً من التكوين

<sup>1</sup> - العيشي بلعيد، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر دورة 2002 ، ص

المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن ، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ماتتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

### ثانيا: التكوين التخصصي

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

### ثالثا: التكوين الإداري

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

### الفرع الثالث: حسب المكان

#### أولا: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربيين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

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

### ثانيا: التكوين خارج المؤسسة

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

1. مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكسي الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على

أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

2. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في

الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية

في الجزائر العاصمة.

### المبحث الثالث: خطوات التكوين

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها،

كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب

الضعف، ومن ثم تعيينهم حاليا ، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيادة بالمهام الوظيفية

والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الانتاج.

## المطلب الأول: الحاجة للتكوين

## الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

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

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

## الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

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

ولقد أشار الكاتب "MICHAEL AND THAYES" إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.

و لهذا فإن الإحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط و تنسيق أي عمل تكويني<sup>1</sup> .

الفرع الثالث : المنهج القياسي لتحديد الاحتياجات

المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي

يكون فيها التكوين غير مجدي ،وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود

التكوينية والمعيار الذي على أساسه يمكن أن نجيب عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين<sup>2</sup>.

من سيدرب؟

على ماذا يتدرب؟

وأيين يتدرب؟

ومع من يتدرب؟

ومتى يتدرب؟

الفرع الرابع : طرق تحديد الإحتياجات التكوينية

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

تستخدمها المؤسسة وهي:

أولاً: تحليل التنظيم

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل : أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها

وسياستها وكفاءتها ومواردها البشرية ، وذلك لتحديد

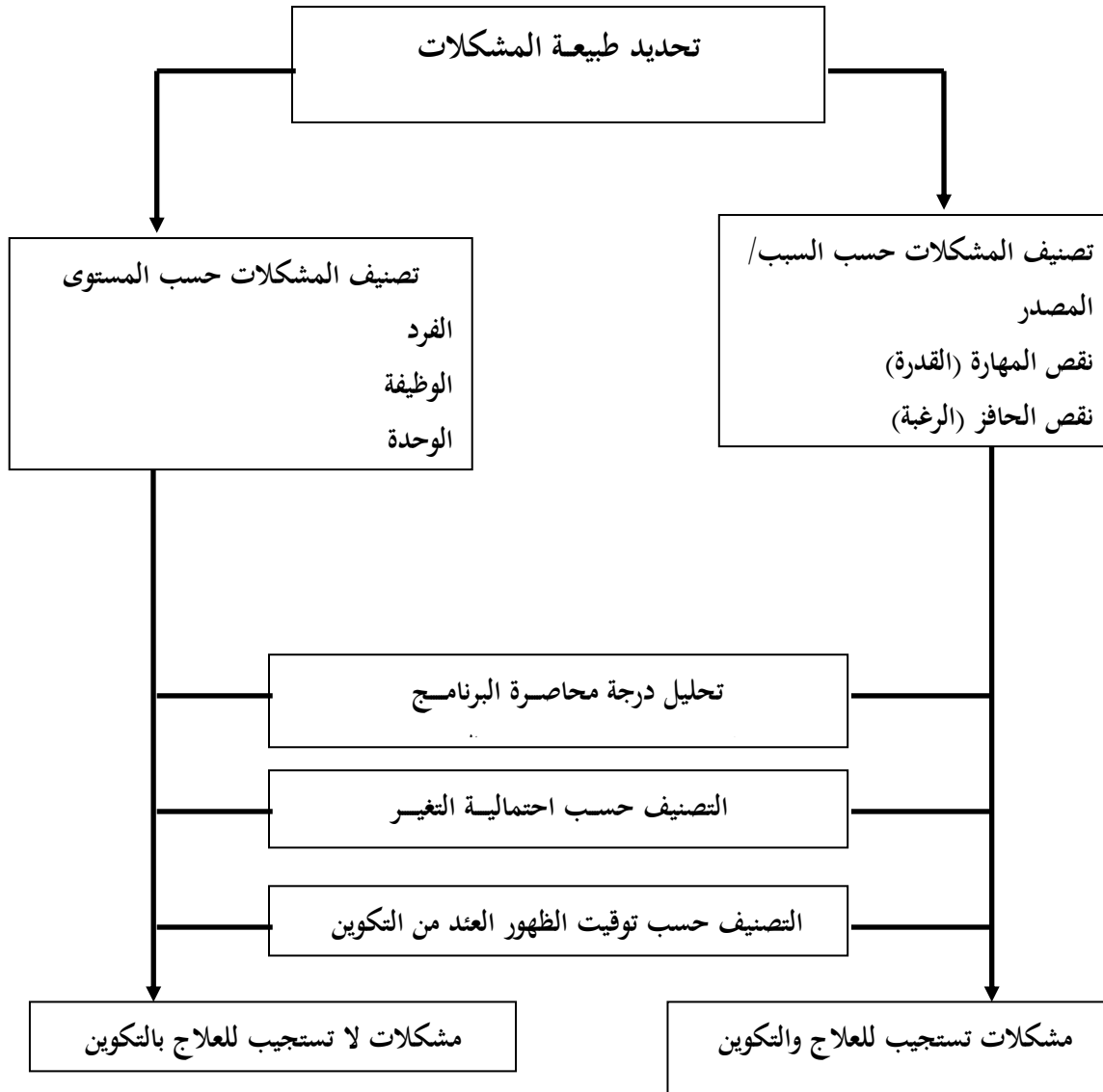
<sup>1</sup> - كمال طاطاي : مرجع سابق ص ص 47,48

<sup>2</sup> - د.عبد الرحمان توفيق -العملية التدريبية- موسوعة التكوين و الموارد البشرية ص118

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

التحليل:

الشكل (1-1) : يمثل العلاج بالتدريب



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

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

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

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

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

**5. تحليل وتعديل معدلات الكفاءة:** يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الانتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات

تشغيل لآلات وتكلفة توزيع السلعة ، والمرفوض أو المعاد من الانتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه المؤشرات تحليلا دقيقا ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة موطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك ، والتي قد يكون التكوين واحدا منها.

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

**7. دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها:** يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها، و يظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا و الأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغير

يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، و التي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الإحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابله.

## ثانيا: تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف، ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها

**1.مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة:** من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على إسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة، وتعتمد المعلومات المجمعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

**2.الأداء الفعلي للوظيفة:** يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها، ونوع التكوين الملائم بها.

**3.المشاهدة:** هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تفانيه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، ودرجة استمراره فيها، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

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

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

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

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

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

## 9. تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية: أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون

قد أجزتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الاحتياجات التكوينية لها.

**ثالثا: تحليل الفرد :** يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد

المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة، وحتى يمكن التوصل إلى هذه

النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

- **المواصفات الوظيفية:** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي

يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

- **الخصائص الشخصية:** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل

القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص

تجاه عمله.

- **الجوانب السلوكية:** ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه

ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء

وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في

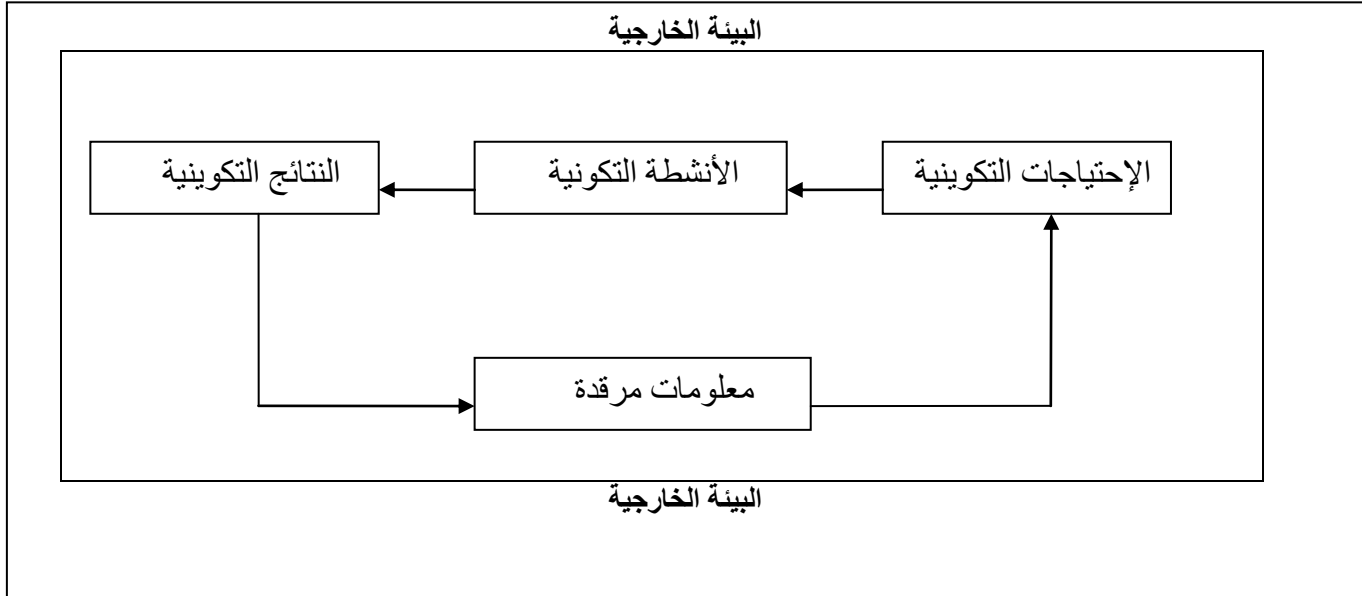
الإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا

لفكرة النظام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بن نوي بلقاسم، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال 2002، ص 47 - 48.

## الشكل (1-2) : يمثل نظام التكوين



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

الإحتياجات التكوينية: وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.

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

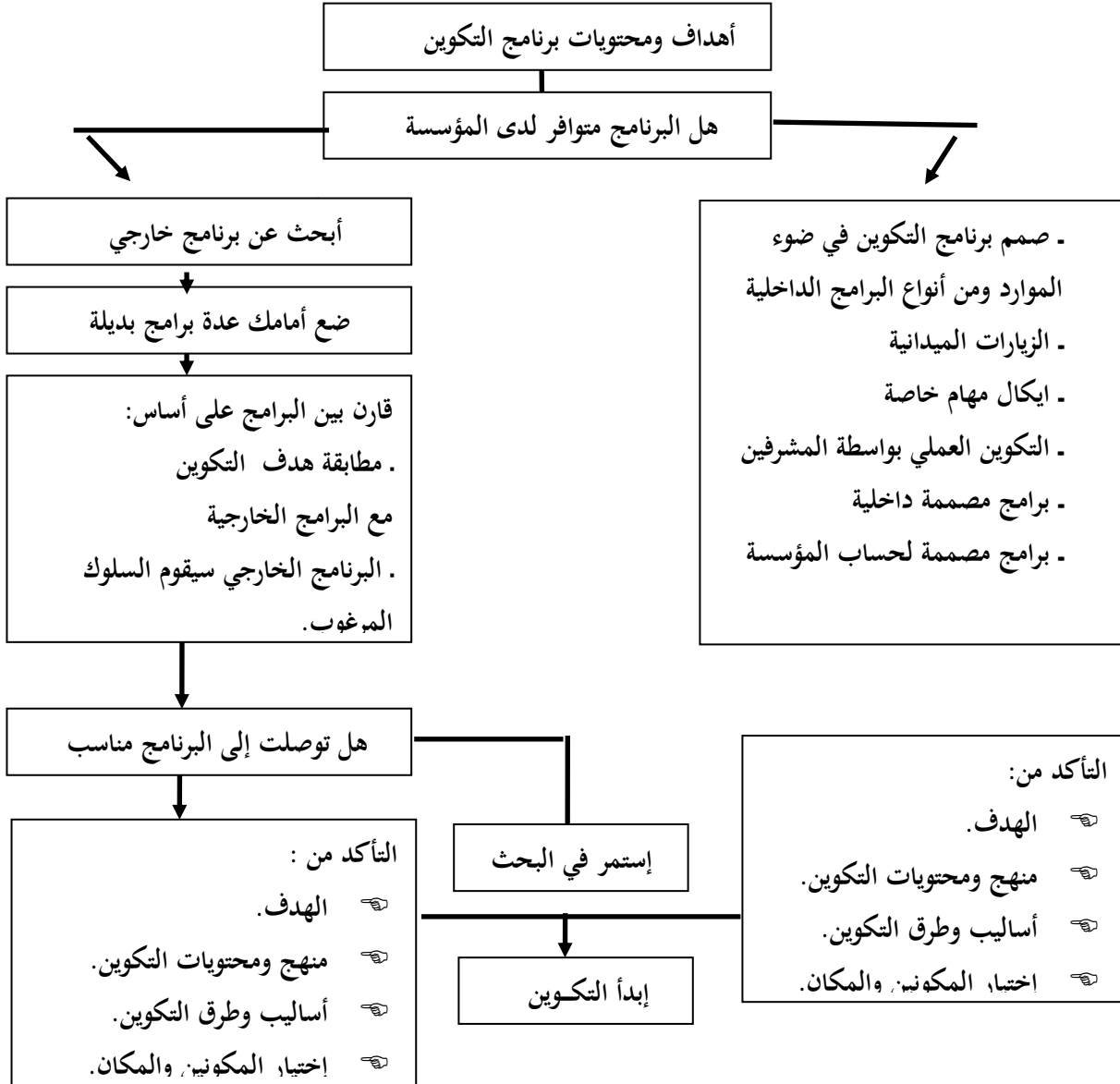
النتائج: والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكونين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

المعلومات المرتدة: وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف - مرجع سابق - ص 163

المطلب الثاني : تصميم برنامج التكوين

الشكل (1-3) خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر: بولساھر حدة، بن راجحة فاطمة، "أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر" مذكرة تخرج لنيل

شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ص 37 .

ويمكن تفسير الشكل عبر مايلي:

يلي تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضاً تحديد المكونات وأخيراً وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج خطة التكوين شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المكونات لكل حلقة. ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونات وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونات ويحوي إرشاداً لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها<sup>2</sup>؟

### الفرع الثاني: اختيار طرق وتقنيات التكوين

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو أثبت نجاحاً إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى - مرجع سابق - ص 336

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي. الإدارة: أصول و أسس و مفاهيم، عمان، الأردن، دار الزهراء 1995 بدون طبعة ص 248

أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها مايلي:

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

### الفرع الثالث: معايير اختيار المتكونين

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو إختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الإتصال<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: معايير اختيار المتكونين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وامدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في اطار برنامج محدد، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للتكوين اعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى - مرجع سابق - ص 270

الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي

يستطيع استشارة المتكويين ،ونقل

المعلومات إليهم بشكل صحيح ، ويتوقف اختيار المكون على مايلي:

- طرق واساليب التكوين المستعملة

- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين

- نوعية المتكويين

وهناك أربعة أنواع من المتكويين

**أولا : المكون المحاضر:**

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

الأساسي

**ثانيا: المكون القائد**

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

**ثالثا: المكون التطبيقي**

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من

المكويين يكون قادرا على تكوين مجموعات المتكويين بإستخدام طرق دراسة الحالات و المناقشات.

**رابعا: المكون النفسي**

ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية ،وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات

أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

- الشخصية القوية

- المرونة والصبر
- اللياقة والثقة بالنفس
- الخبرة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متابعة برنامج التكوين

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

- بيانات أولية عن التكوين
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه

وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:

- تسيير التكوين
- جدول القيادة
- تكلفة التكوين

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي - مرجع سابق - ص 250

- تقييم برامج التكوين<sup>1</sup>

### الفرع الأول : تسيير التكوين

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية

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

### الفرع الثاني: لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل، وهو عبارة عن تركيب من المعلومات

الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة مايلي:

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.

- التكاليف الإدارية للتكوين، كرواتب المكونين أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة

المتعلقة بقاعات التكوين... إلخ<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تكلفة التكوين

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

العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية

<sup>1</sup> جمال محمد برعي - مرجع سابق - ص 310

<sup>2</sup> أحمد صقرعاشور. إدارة القوى العاملة. مصر الاسكندرية. دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر 1984 - ص 493

- عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج
  - أماكن التكوين
  - عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني
- النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين ، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في: <sup>1</sup>
1. وسائل التعليم: تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم ومراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.
2. الوثائق التثقيفية: وهي غالبا ما تكون بتصرف المكون ولاستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقينه لمتكونيه وبالطريقة التي يصيغها هو ، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي: الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة... الخ

#### الفرع الرابع: تقييم برامج التكوين

ويتمثل فيما يلي:

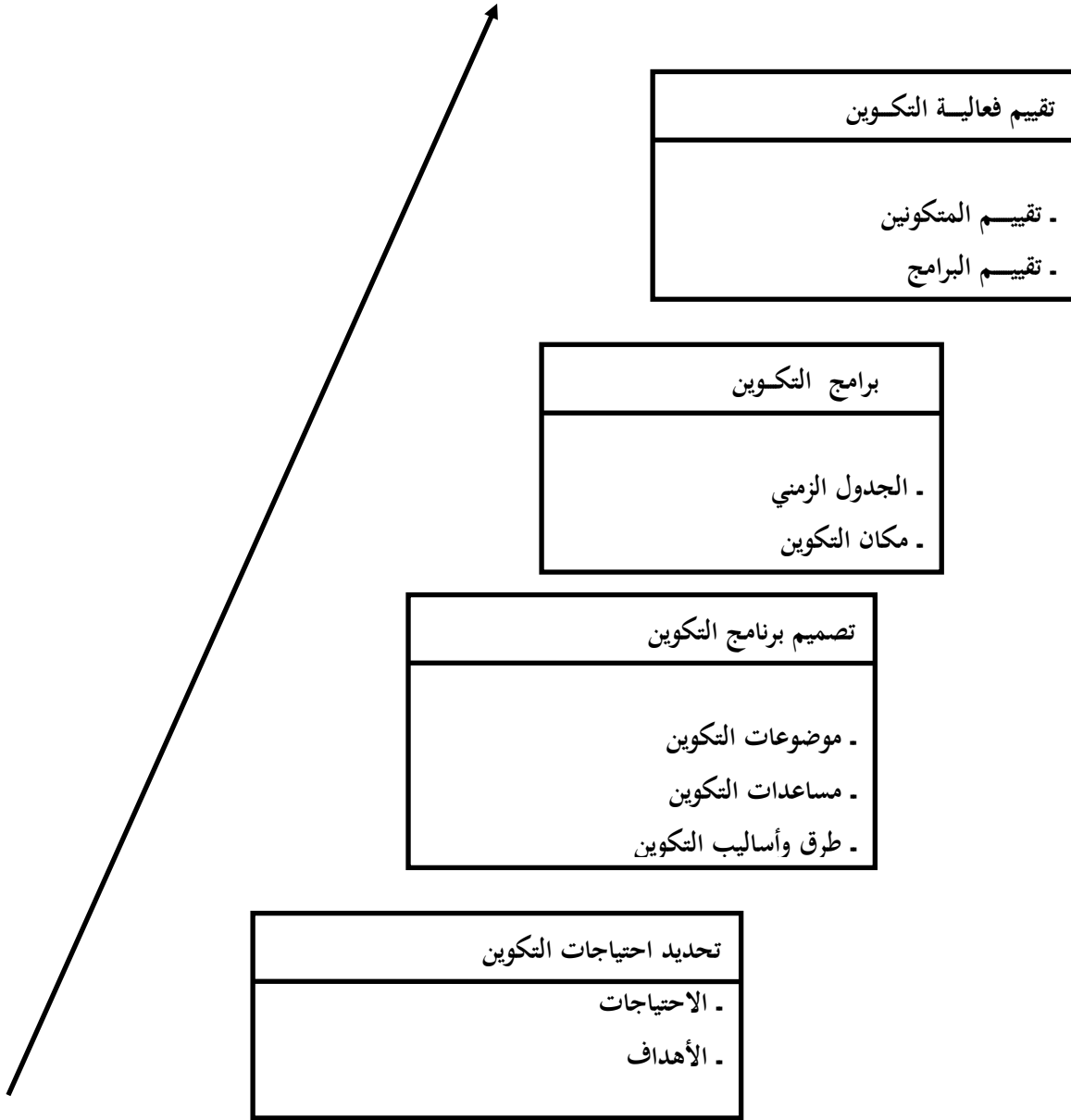
- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قبل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا
- متابعة العمل الذي قام به المكون ، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف <sup>2</sup>

يمكن تلخيص خطوات التكوين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - أحمد عامر راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت 1981 ص 200

<sup>2</sup> - أحمد صقرعاشور، مرجع سابق، ص 493

الشكل (1-4) خطوات التكوين



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 38

خلاصة الفصل:

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

تمهيد:

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

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

وسنوضح ذلك في ثلاث مباحث تعرضنا فيها لمكانة التكوين حيث يتعلق المبحث الأول بأثر التكوين على الفرد والمؤسسة أما المبحث الثاني يدرس أهمية التكوين وفي الأخير تطرقنا لتقييم التكوين في المبحث الثالث.

## المبحث الأول: التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة

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

### المطلب الأول: بالنسبة للفرد

#### الفرع الأول: تقييم الأداء الفردي

##### أولاً: تحسين السلوك الفردي<sup>1</sup>

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

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

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

قبل الأمور الأقل أهمية؟.

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

العمل بنجاح.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة.

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

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

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

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

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

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

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

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

➤ الحوافز الايجابية والسلبية<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

## ➤ الحوافز المادية وغير المادية:

● الحوافز المادية: كما ذكرنا سابقا فإن الحوافز المادية تتم بشكل أساسي في إشباع الحاجات الفيزيولوجية للإنسان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية، والبعض الآخر يسميها الحاجات الدنيا، باعتبارها أنها تقع في

<sup>1</sup> - د. صالح عودة ، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994 ص 312

أدنى سلم تدرج الحاجات ولا ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان ، فهي أيضا تتركز بإشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل ، الملبس والمسكن بالإضافة إلى الحاجات المتعلقة بالأمن والاستقرار الوظيفي، والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظروف العمل وغيرها

● **الحوافز غير المادية:** وهي حوافز تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية الحاجات العليا ضمن سلم تدرج الحاجات، فالإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إلى إشباع حاجات أخرى من الحاجات المتعلقة بالشعور والاعتزاز بالعمل وبالشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد<sup>1</sup>.

#### ➤ الحوافز الفردية الجماعية<sup>2</sup>:

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

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

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

#### ثالثا: الترقية

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

<sup>1</sup> - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق ص 323

<sup>2</sup> - د. راوية حسن، مرجع سابق ، ص ص 309-310

وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها:

### 1. الترقية على أساس الكفاءة<sup>1</sup>: يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم

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

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

### 2. الترقية على أساس الأقدمية:

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

- أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل ولكن بعد

ذلك يقل الارتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة

<sup>1</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 321

- أن هذا قد يكون موضوعاً أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحييز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلاف بين الإدارة والعاملين .
- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقدير وأهمية حيث يفضل الشخص الأكبر سناً للوظائف الأعلى
- إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب تنمية كفاية العاملين.

### 3. الكفاءة والأقدمية معا:

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

تهدف الترقية إلى خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى، زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، والتكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للمنشأة<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 324

فيقصد بالأجر أو الراتب الأساسي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله الذي يبذله في المنشأة وله وجهان<sup>1</sup>.

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

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

وهناك مصطلحات مرتبطة بالأجر كما يلي<sup>2</sup>.

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

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

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

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

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

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

يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

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

- الأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.

<sup>1</sup> د.عمر وصيفي عقيلي. مرجع سابق ص123

<sup>2</sup> د.أحمد ماهر. مرجع سابق. ص ص 186-187

• الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

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

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الفردي

**أولاً:** اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم، تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

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

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

**رابعاً:** اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة<sup>1</sup>

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

**سادساً:** يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. صالح عودة سعيد. مرجع سابق ص 324

<sup>2</sup> - د. مصطفى نجيب شاوش . مرجع سابق ص ص 88-89

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

**ثامناً:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم<sup>1</sup>

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

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

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

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

**الثالث عشر:** وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر... الخ. وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أيضاً أن كل العاملين يلقون

<sup>1</sup> - د. عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سابق، ص 169-170

معاملة واحدة دون تمييز أو تميز فرد على آخر كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي فرد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت.

### الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء الفردي

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

- التكوين
- الحوافز
- الترقية
- الأجور والمرتبات<sup>1</sup>
- والخاصية الأكثر أهمية لتقييم الأداء الفردي هي تعيين نوع السلوك أو الأداء الذي سوف يكون مطلوبا، ففي بداية العملية التكوينية تقوم بتحديد الحاجة للتكوين، وهذا يكون عن طريق تحديد فجوة الأداء والتي تعطي بالمعادلة التالية:

<sup>1</sup> - ابراهيم زوييدة بلحاج فايذة، تقييم أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996. ص ص 27-34

## المطلب الثاني: بالنسبة للمؤسسة

نستطيع القول بأن أثر التكوين على المؤسسة إنتاجية كانت أو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة، وتتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت مؤسسة هدفها الربح أما إذا كانت هدفها غير ربحي فتسعى للوصول إلى ما بنيت لأجله واكتشاف نقاط الضعف والقوة.

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

حيث إنتاجيتها، بحيث أن التكوين يعتبر من الأساليب الفعالة التي تملكها المؤسسة لرفع إنتاجيتها، ومن أهم الآثار التكوينية التي تساهم في رفع وزيادة الإنتاجية:

- 1- صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.
- 2- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية.
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
- 4- تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء.
- 5- تنمية عمل الفريق تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية. ومن أهم ما تستفيد منه المؤسسة من خلال تكوين الموظفين نجد:

- تحسين أداء الموظفين
- التخفيض من غيابات الموظفين
- التخفيض من حوادث العمل
- التكيف مع التطورات الحديثة داخليا وخارجيا

- تحسين الإنتاجية

- انخفاض في التكلفة الإنتاجية

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

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

### المبحث الثاني: أهمية التكوين

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

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة في المجتمعات، وأصبحت عملية التغيير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا<sup>1</sup>.

وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - بن رابحة فطيمة ، بولسامر حدة، مرجع سابق، ص21

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في

الإنتاجية

- تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو

عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين

هما : قصور في المهارة وقصور في الفكر أو الرأي.

- تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب (أو المباشر)

لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس.

ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه

العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا

الإشراف.

- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق

العمل على زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهذا يتطلب وجود عدد من

الأفراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال.

أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها

والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة

رضائهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين.

**رفع الروح المعنوية:** يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي

يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعاً أكثر للمنشأة ويقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه

<sup>1</sup> - محمد ماهر عليش. إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة. مصر. 1992. ص ص 360-363

الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعمالين والمجتمع على حد سواء تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### المطلب الأول: بالنسبة للمؤسسة

- تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الربح
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة
- تحسين معنويات العاملين.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العاملين سواء في النواحي السلوكية أو الفنية أو الإدارية ... إلخ.

- مساعدة العاملين التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعي الإنتاج وزيادة نوعيته.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات ، كما يساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات وبالتالي تقليل حالات التوتر لديهم.

- حل مشاكل المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرارات.

- تقوية العلاقة بين المدير والعاملين والتقليل من الإشراف والرقابة

#### المطلب الثاني: بالنسبة للعاملين

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار ، كما يزيد من قابلتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

<sup>1</sup> - بن نوي بلقاسم، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، 2002، ص 22.

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

### المطلب الثالث: بالنسبة للمجتمع

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

### المبحث الثالث: تقييم التكوين

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

## المطلب الأول: تحديد طبيعة وتكاليف التقييم

الفرع الأول: طبيعة التقييم<sup>1</sup>

يفيد التقييم في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرامج لأهدافه والوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تكوينية جديدة بحيث يتم تجنب حدوث مثل هذه المشكلات.

كما تفيد عملية التقييم في الكشف على مدى فعالية إدارات وأجهزة التكوين والقائمين على إدارتها مما قد يشجع في المستقبل على استمرار عمل هذه الأجهزة وتطوير القائمين بالعمل فيها، وقد يكون رد الفعل معاكسا في حالة فشل مثل هذه الأجهزة بصفة عامة يوجد عدد من الأساليب الشائعة لتقييم التكوين يعتمد على جمع آراء المشتركين في التكوين وكثيرا ما تكون هذه الآراء مشجعة ويتم الاستفادة منها في تطوير الجهود التكوينية. وهناك مدخل آخر لتقييم الجهود التكوينية وهو الحصول على البيانات عن التغيرات في سلوك المتكويين رغم أن ذلك ليس بالأمر اليسير كذلك يمكن إتباع سياسة إجراء الاختيارات للمتكويين قبل وبعد حضور البرنامج التكويني وذلك لقياس مدى التغير الذي طرأ على معلوماتهم ومعارفهم ومدى استفادة المتكويين مما تعلمه في مجال التطبيق العلمي ومنه يمكن القول بأن تقييم التكوين يقوم على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتكويين وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التكويني بمعنى أن نجاح هذا البرنامج يجب أن يقاس في ضوء التغيرات السلوكية التي تحدث في الوظيفة أو العمل وهناك معايير أخرى للتقييم يمكن الاستناد إليها:

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

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

<sup>1</sup> - حسن باية أمين، " سياسة التكوين وأهميتها في تنمية كفاءة الموارد البشرية "، ص 44.

- 1- ضرورة وجود فلسفة تقررها الإدارة العليا وتوفير السبل لإنجاح التكوين.
- 2- من العناصر الأساسية لنجاح التكوين توافر الدافع لدى المتكويين لتنمية مهاراتهم.
- 3- ضرورة وجود وحدة متخصصة للتكوين داخل نطاق الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة.
- 4- ضرورة توافر مناخ جيد وملائم وسليم للعمل.
- 5- لضمان نتائج فعالة لبرنامج التكوين لا بد من استخدام طرق و أساليب مناسبة لظروف المؤسسة وظروف أفرادها المتكويين.
- 6- يجب أن ندرك أن حقيقة الاستجابة الناجحة في موقف معين تسبب حالة الرضا لدى المتكويين.
- 7- يجب دراسة احتياجات التكوين كعملية منظمة وعلى أن تخصص ميزانية محددة للتكوين بالمؤسسة وفقا لأولويات الاحتياجات التكوينية

### الفرع الثاني: تخمين أو تقدير ورقابة تكاليف التكوين

لكي تكون عملية التكوين مقبولة بشكل تام يتوجب أولا الاعتراف بما كوظيفة تقدم إسهاما ايجابيا لنجاح المؤسسة ضمن المحددات الكلفوية المفروضة عليها ولكي يتم تحقيق هذا الهدف. يجب أن تصبح فاعلية الكلفة جزءا حيويا.

- 1 - تكلفة خبراء ومستشاري التكوين.
- 2 - تكلفة إيجار مكان التكوين.
- 3 - تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التكويني.
- 4 - تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتكويين.
- 5 - تكاليف السفر الإقامة وغيرها للمتكويين والمكويين.
- 6 - الأجور والميزات الإضافية للمتكويين والمكويين.

7 - النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التكوين.

ويمكن حساب تكلفة التكوين للفرد الواحد على الوجه التالي:

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

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

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

ويمكن أيضا تحليل تكلفة التكوين حسب :

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

ويكون من المفيد مقارنة تكلفة التكوين عن سنوات سابقة مع تكلفة التكوين في مؤسسات أخرى مماثلة مع

المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

يشمل البرنامج حالة انفاق نقدي الآن، حيث أن المبلغ المصروف الآن يكون استثمار يراود منه تحسين الكفاءة

أو زيادة الأرباح فيما بعد.

والمطلوب من العملية التكوينية تحويل هذا القول إلى حقيقة.

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

### المطلب الثاني: أهداف ومراحل التقييم

#### الفرع الأول: مفهوم التقييم

إن فعالية التقييم لا تتحقق بحسن التصميم والتخطيط فقط، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني وتتأثر كذلك بإقناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين في ثلاث مجموعات من العوامل وهي<sup>1</sup>

1- الدافع الفردي على التكوين.

2- بيئة العمل.

3- العملية التكوينية.

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

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

يكتسب هذا النموذج قوة التنبؤ بدرجة فاعلية التكوين إذا ما استطاع التعرف على المقاييس المناسبة له، وبصفة عامة يمكن القول أنه إذا توفر الدافع الفردي على التكوين في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل جيدة وفي الوقت الذي تتم فيه العملية التكوينية بكفاءة، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فاعلية التكوين والعكس صحيح.

<sup>1</sup> - بن نوي بلقاسم. مرجع سابق ص54

يتم قياس فاعلية التكوين عن طريق التقييم ، ويعرف أنه عملية هادفة لقياس عملية فعالية وكفاءة الخطة التكوينية ، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها<sup>1</sup> .  
 ويعني بذلك:

- جمع البيانات و الاستفادة منها في عملية التخطيط العام.
- وضع الأسس العامة للتوجيه والتكوين في ضوء ما تسفر عنه الدراسات السابقة.
- دراسة نمو المكون في النواحي الوظيفة، والمهنية، ومستوى أدائه للتأكد من الأهداف التكوينية في المراحل التكوينية التي قد حققت.
- متابعة المشروعات الجديدة بأساليب محددة للكشف عن مدى صلاحيتها للتطبيق العملي واقتراح التعديلات التي تكفل تحقيق الغرض منها<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أهداف عملية التقييم

- تتمثل أهداف عملية التقييم في النقاط التالية<sup>3</sup>
- إعطاء دليل على فعالية التكوين استجابة لطلب المديرية العامة.
  - إعطاء دليل على فعالية التكوين يجعله شرعياً.
  - الإجابة على الفضول العلمي.
  - استعمال التقييم كتقنية بيداغوجية للتطور.
  - الحصول على التغذية العكسية للتصحيح البيداغوجي والمنهج التعليمي.
  - الحصول على تغذية عكسية لتشخيص هامش التطور.

<sup>1</sup> - حسين دوري. الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق. مطبعة القاهرة. ص 261

<sup>2</sup> - محمد جمال برعي. مرجع سابق. ص 448

<sup>3</sup> - علي محمد عبد الوهاب. التدريب و التطوير. مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات. معهد الإدارة العامة. الرياض 1981 . ص 158

إن الأهداف الثلاثة الأولى لا تتوافق مع البحث الحقيقي عن الفعالية الاقتصادية فمسؤول التكوين الموضوع في إحدى هذه الوضعية قد يتخلى عن التقييم لأنه يكلف ولا يعطي أي نتائج على المستوى الاقتصادي. بالنسبة للهدف الرابع فدلليل الفعالية غير مهم جدا ومن المعقول وضع طريقة تقييم معروفة كـ بعض الاستثمارات للأسئلة لغرض الآراء.

بالنسبة للهدف الخامس فإنه يطالب المكون باستثمار الوقت في البحث عن طريقة التقييم العلمي، هنا ترتفع التكلفة وفي الغالب يكون الاستثمار في حالة تكوين من النوع الثقيل، فيما يخص الهدف الأخير يحتاج الأمر إلى استثمار ضخم نظرا لأنه يشمل أهداف تكوين، والأهداف النهائية للمؤسسة. هذا الاستثمار يكون عندما يتعلق الأمر بنشاطات مكثفة ومتكررة من جانب ومن جانب آخر وجود رهان استراتيجي.

### الفرع الثالث: مراحل التقييم

يتم التقييم عادة في المراحل التالية:

أولا: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:

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

ويمكن أن يتم تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذه بواحد أو أكثر من الأساليب الآتية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب. مرجع سابق. ص 155

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

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

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

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

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

### ثانياً: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

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

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

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

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

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

استقصاءات المتكونين ، أي توزع عقب كل جلسة تكوينية قائمة استقصاء يذكر المكونين فيها ملاحظاتهم على سير هذه الجلسة ، ويمكن أيضا عقد مجموعة من الإختبارات والتمرينات على فترات دورية من انعقاد الجلسات التكوينية ، كما يمكن أن يجمع قدر هائل من الحقائق على سير العملية التكوينية ، وبالتالي تقييمها بشكل موضوعي<sup>1</sup> .

### ثالثا: التقييم بعد إنهاء البرنامج التكويني

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

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب. مرجع سابق. ص162.

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

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

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

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

**3- سلوك المتكونين:** إن تقييم سلوك المتكون بعد انتهاء التكوين أمر صعب ، ولكي يتم قياسه بشكل موضوعي وبدرجة من الدقة ، فمن الواجب التعرف على سلوك المتكون قبل بداية البرنامج ، وبعد نهايته ، ومقارنته في الحالتين ، ويمكن جمع هذه البيانات من عدة مصادر هي: المتكون نفسه ورؤساء ومرؤوسه وزملائه ، وتصبح

دراسة المتكونون بعد البرنامج التكويني ذات معنى إذا ما قورنت بسلوك مجموعة من المتكونين لم يحصلوا على نفس البرنامج، وذلك حتى يمكن إرجاع الفروع بدرجة كبيرة من الثقة إلى التكوين الذي حصلته المجموعة الأولى .

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

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

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

#### رابعا: متابعة درجة التكوين

قد يكون من المناسب بعد انتهاء التكوين بفترة معينة أن يعاد تقييم سلوك المتكون وأدائه في وظيفة ، ونقارن نتائج التكوين بتلك التي تم الحصول عليها بعد انتهاء البرنامج التكويني مباشرة ، وذلك حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التكوين بمرور الزمن ، ويتطلب الأمر هنا عناية كبيرة ، وتخطيط سليما للعناصر المراد قياسها .

وعلى هذا متابعة نتائج التكوين بعد انتهاء البرنامج التكويني بفترة زمنية معينة تعتبر ذات أهمية كبيرة للتعرف على الأثر الذي يتركه التكوين على المتكون ، من حيث سلوكه وأدائه الوظيفي .

## المطلب الثالث: أهمية التقييم و الصعوبات التي تواجهه

## الفرع الأول: أهمية التقييم

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

وكذلك فالتقييم يجعل من المؤسسة تنفادي نواحي الضعف، والاستفادة من نقاط القوة والتعرف على فرص النجاح ومعوقاته، وكذلك من خلال دراسة وتقييم النتائج السابقة<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه التقييم

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

## أولاً: تحديد الهدف

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

## ثانياً: قياس أثر التكوين

<sup>1</sup> حسين دوري. مرجع سابق. ص 261.

وهي ثاني صعوبة تواجه عملية تقييم التكوين، وهذا راجع إلى صعوبة قياس أثر التكوين، والتأكد من حقيقة الأهداف مع افتراض إمكانية تصميم البرنامج التكويني المناسب للأهداف السابق تحديدها، فإن التأكد من تحقق هذه الأهداف أمر صعب، فالبعد الزمني بين سريان العملية التكوينية وعملية تقييم أثارها يؤدي إلى احتمال تداخل عناصر أخرى فالصعوبة ترجع أساسا إلى عدم معرفة مصدر النتائج المحققة<sup>1</sup>.

### ثالثا: ظهور نتائج وأثر التكوين

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

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

<sup>1</sup> - زكي محمد هاشم. مرجع سابق. ص 183

### خلاصة الفصل

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

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

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

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

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

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لدور التكوين في تنمية الموارد و دراسة كيفية استخدامها وتأثيرها على نجاح المؤسسة سنحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا، و ذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى المؤسسات الوطنية " مؤسسة تكرير البترول أرزيو **raffinerie** و التي تعتبر الرائدة في الوطن و المتمثلة في تحويل البترول الخام الى مواد أو منتجات تامة حيث تقوم هذه الدراسة إلى التطرق إلى ثلاث مباحث حيث يتناول المبحث الأول تقديم بالمؤسسة وهذا بهدف التعرف على المؤسسة ، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى واقع التكوين في المؤسسة و دوره في تنمية الموارد البشرية المعلومات فيها،

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة تكرير البترول، مصفاة أرزيو (Raffinerie)

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة وأهم جوانبها، ونشاطاتها وأهم وحداتها وأهميتها، وهيكلها التنظيمي وشرحها حتى نصل في الأخير إلى تقديم دائرة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتقديم أهم جوانبها

يتضمن هذا المطلب على تعريف المؤسسة وأهم جوانبها التاريخية والقانونية، الجغرافية والبشرية.

#### 1- تعريف المؤسسة:

مؤسسة تكرير البترول - أرزيو - هي عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت رمز (RA1Z) الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام (المحلي والمستورد) إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة بها الداخلية والخارجية.

#### 2- أهم المصافي الموجودة على مستوى القطر الجزائري:

- RA1K : مصفاة سكيكدة : إذ تبلغ معالجتها للبتر ول الخام ب : 15 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر ب : 277 ألف طن/ السنة.
- RA1Z : مصفاة أرزيو قدرة معالجتها للبتر ول الخام 1.5 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر ب : 320 ألف طن/ السنة.
- RA1G : مصفاة الجزائر خاص فقط لمعالجة البترول الخام التي تبلغ قدرة المعالجة في 2.5 ملين طن
- RA1 AR : مصفاة حاسي مسعود تبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام حوالي 1.3 مليون طن/ السنة

وقد تم إنشاء هذه المصافي تنفيذا للإستراتيجية الشركة التي تهدف إلى الاندماج في نظام اقتصاد السوق

لكي تستجيب بصورة واقعية و فعلية لمقتضيات الظروف المحيطة بها، من خلال عصرنه التسيير وعملية التفتح على السوق الخارجي من الدخول في السوق العالمية.

### 3-أهم جوانب المؤسسة:

#### - الجانب التاريخي والقانوني:

بنيت مصفاة ارزبو في إطار المخطط الخماسي الأول 1970-1973 و لقد صممت لغرض معالجة :

- النفط الخام لحاسي مسعود
- النفط المستورد لانتاج الزيت
- تلبية الاحتياجات الأساسية من الوقود - الزيوت - الزيت للسوق الوطنية
- تصدير المنتجات الزائدة للنفط -الكبروزيت و الفيول
- وضع حجر الأساس في 19 جوان 1970 حيث تتربع مساحة هذه المؤسسة على مساحة 150 هكتار و بدأ انطلاق الوحدات في الإنتاج في شهر جويلية 1972 بوحدة المنافع و بعد فترة انطلقت الوحدات الأخرى للمصفاة بالعمل في شهر مارس 1973 و استلمت مؤقتا في 17 جوان 1973.
- ولتلبية طلب السوق من الزيت ، فان حجم الوحدات الإنتاجية من الزيت زاد من 65000 طن الى 120000 طن سنويا و الزيت المؤكسد من 5000 طن الى 20000 طن سنويا .
- و في سنة 1978 و نظرا للاحتياجات الهامة من الزيوت أنشئت مجموعة إنتاجية متكاملة لانتاج 120000 طن سنويا للزيوت و على أساسها انطلقت هذه المجموعة والتي تضم الوحدات التالية :
- المنافع.

- الزيوت القاعدية .
- البريفينات و الشموع .
- المزج و التكييف.
- إستلام و إرسال الزيوت القاعدية

مصنفات ارزيو تعالج : 3.6 مليون طن في السنة من البترول الخام الصحراوي و 280000 طن من الخام المشبع المستورد لانتاج الزيت .

- حجم مختلف الوحدات الإنتاجية هم كالتالي :

- البروبان 30000 طن
- البوتان 108000 طن
- البنزين الممتاز 360000 طن
- البنزين العادي 84000 طن
- النفط 720000 طن
- الكروزين 120000 طن
- المازوت 1560000 طن
- الفيول الخفيف 1080000 طن
- الفيول الثقيل 60000 طن
- الزيوت 72000 طن
- الشحوم 3600 طن
- البرافين 48000 طن

• زفت الطرق 144000 طن

• زفت المؤكسد 6000 طن

المطلب الثاني : المناطق المعالجة.

### 1- المنطقة (4):

يوجد فيها 3 وحدات: وحدة (11)، وحدة (12)، وحدة (13)

الوحدة (11) : وحدة التقطير الجوي:

إنها وحدة الأساسية على مستوى المركب لمعالجة البترول الخام الصحراوي: فالمنتجات المستخلصة على مستوى هذه

الوحدة هي كالتالي : . غاز البترول المميع

. النفط الثقيل .

. النفط الخفيفة

. الكير وزين و المازوت

فالنفط الخام المشبع و المستخلص من الوحدات التقطير الفراغي ينتج منه الزيوت القاعدية و الفائض يصدر على

أساس الفيول

الوحدة (12) : وحدة التهذيب الحفازي :

فالنفط الثقيلة لوحدة التقطير الجوي تعالج في هذه الوحدة لغرض إنتاج قاعدة برقم الاكتان العالي (المهذب) لغاز

البترول المميع والغز الغني الهيدروجين.

### الوحدة(13): وحدة معالجة الغازات:

فغاز البترول المميع المستخلص من وحدات التقطير الجوي والتهديب الحفازي تعالج في هذه الوحدة حيث تفصل إلى جين نقيين و هما:

. البروبان

. البيوتان

### 2- المنطقة (10):

### الوحدة (14): وحدة الوميذ الفراغي

فالخام المستورد و الاسفلت المسعاد من الوحدة إزالة لإسفلت بالبروبان يجزأ إلى مازوت فراغي وإلى منتج لزج و المحصل عليه من قاع العمود و الذي يعالج في فرغ النفط في الهواء للحصول على الزيت المسمى بزفت الطرق فخصيات هذا الزيت هما الصلابة و درجة اللينة أو عملية الإرسال تتم عن طريق الشاحنات او البواخر هناك خطوط مسخنة كهربائيا تصل المصفاة بالميناء.

### الوحدة(15): وحدة الزيت المؤكسد:

إن الزيت الممزوج بالمازوت يكون طاقة لهذه الوحدة أو بعبارة أخرى خلط الزيت بالمازوت و عن طريق الأكسدة المدفوعة بالهواء نحصل على الزيت المؤكسد و هذا الزيت يكيّف في أكياس بلاستيكية ذات سعة 25كلغ وفي البراميل ذات سعة 180 كلغ .

● تمتلك مصفاة أرزيو:

سلسلتان لإنتاج الزيوت القاعدية بمقدار: 50000طن/م سنويا

120000 طن/م سنويا

لكل واحة منهما : . وحدتان للتصنيع للمزج و تكييف الزيوت المصنعة

. وحدتان لإنتاج وتكييف الشحوم

. وحدتان للمعالجة قولبة البرافين

السلسلتان الإنتاجيتان للزيوت القاعدية تضم الوحدات التالية:

. التقطير الفراغي

. إزالة الإسفلت بالبروبان

. فصل العطريات بالفرفورال

. إزالة البرافين بالمنيل أتييل حلوان والطولين

. معالجة الزيوت بالهيدروجين عن طريق الحفاز

**3- المنطقتان (7) و (8):**

**وحدتي (21 و100):** وحدتي التقطير الفراغي:

يجزأ خام البترول لوحدة التقطير الجوي في وحدة التقطير الفراغي للحصول على منتجات نصف مصنعة :

. المازوت الفراغي

. مستقطرات سنبدل نصف لزج أو ن أ ه لزج ن أ ه 30

. بقايا

وحدتي (22 و200): وحدة إزالة الإسفلت بالوبان:

تعالج البقايا لوحدة التقطير الفراغي عن طريق المذيبات الانتقائية البر وبان حيث أن خاصيته تقضي الإسفلت فالمنتوج المحصل عليه يسمى الزيت الخالي من الإسفلت.

وحدتي (23 و300): وحدة السحب بالفيرفرال

يستعمل الفيرفرال كمذيب إنتقالي في إزالة العطريات النفشين و يقوم بتحسين رقم اللزوجة ل:

. ثلاث مستقطرات المحصل عليها في وحدة التقطير الفراغي

. والزيوت الخالي من الإسفلت المحصل عليه من وحدة إزالة الإسفلت بالبروبان

وحدتي (24 و400): وحدة إزالة البرافين من الزيوت وإزالة الزيوت من البرافين إن مزج المتيل الأتيل / الخلون

والتولين كمذيب إنتقائي لغرض :

. فصل البرافين الذي يمتلك درجة السليان العالية عن المكررات الأربعة لنحصل على أربعة زيوت خالية من البرافين

. سبدل

. نصف لزجة sae10

. لزجة sae 30

. الزيت الثقيل

فصل الزيت الموجود في البرافين و ذلك لتحسين تما سكهما و درجة إنصهار هذه الأخيرة .

(وحدتي 25 و500): وحدة معالجة الزيوت .

إن الزيوت الأربعة الخالية البرافين تعالج با لتناوب بواسطة الهيدروجين في مفاعل يحتوي على حفاز مركبا أساسا من و الكو بالت و المليدان و تحسن هذه المعالجة :

اللون

الإستقرار الحراري

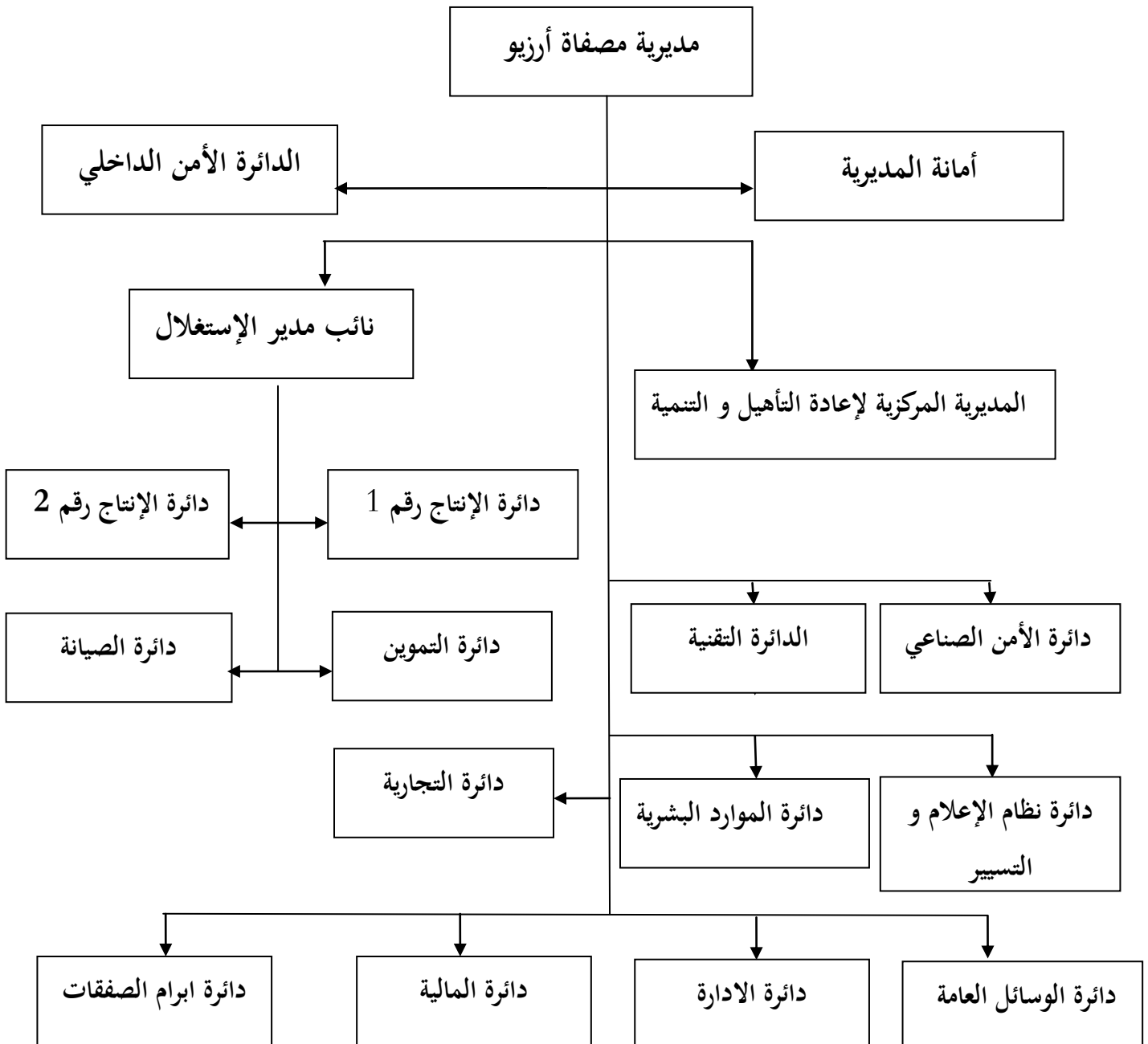
مقاومة الأكسدة للزيوت الأربعة المصنعة المحصل عليها.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمصفاة

1-الهيكل التنظيمي للمصفاة .

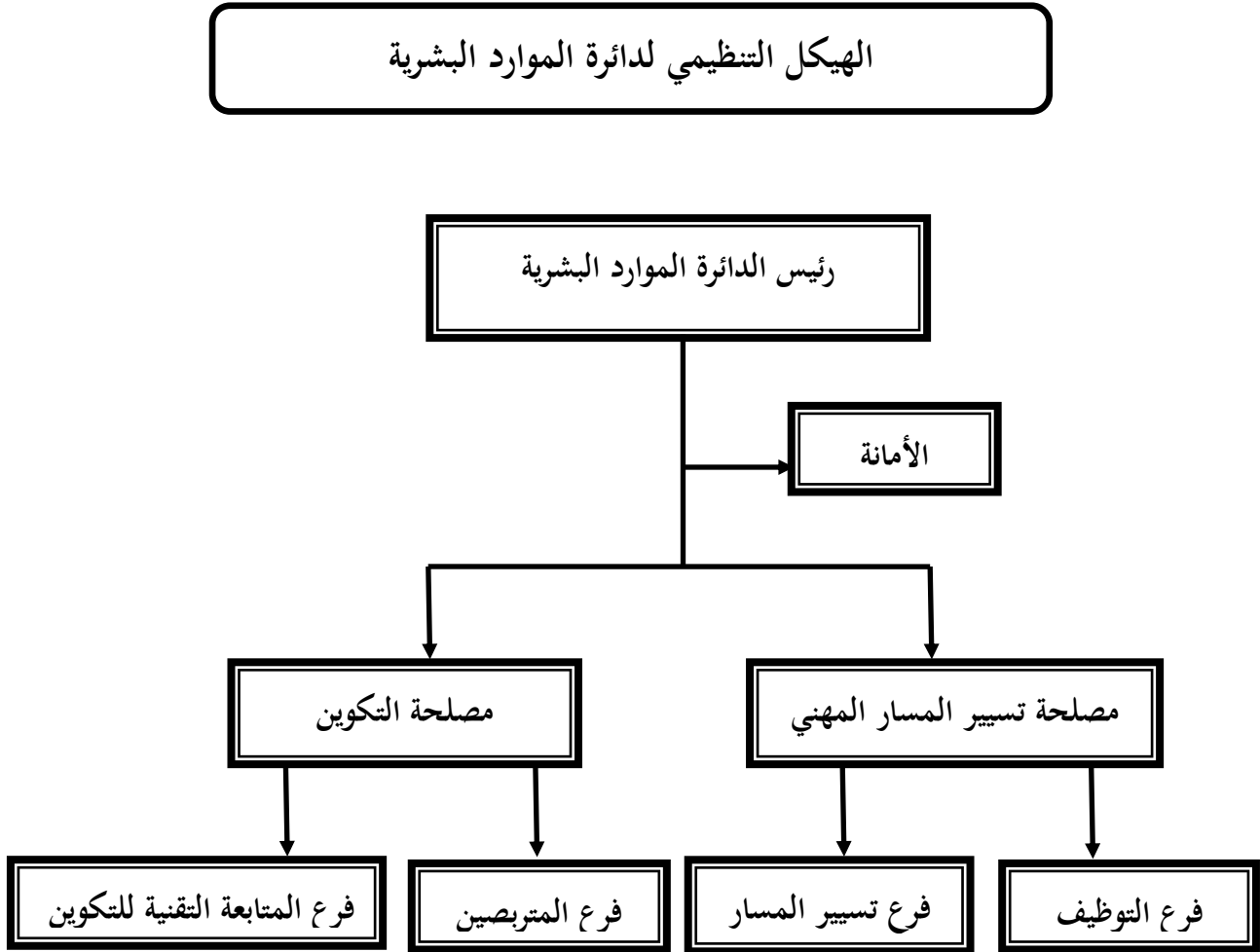
الشكل (3-1) : الهيكل التنظيمي للمصفاة

الهيكل التنظيمي لمصفاة أرزيو ( مركب تكرير البترول)



المصدر : دائرة الموارد البشرية لمصفاة أرزيو .

الشكل (3-2) : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



المصدر : دائرة الموارد البشرية لمصفاة آرزيو .

## 2- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

### 2-1- مديرية المؤسسة:

تعتبر أعلى المستويات القيادية في الشركة، مهمتها المحافظة على سلامة واستمرارية الشركة والسهر على التسيير الجيد للمركب. تكون قراراتها محصورة في يد المدير الذي يعمل على تحقيق مهام المديرية فيقوم بوضع الخطة العامة، التخطيط لمختلف البرامج، التنسيق بين دوائر المؤسسة، المصادقة على التقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة..

### 2-2- أمانة المديرية:

لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصالات وتوزيع قرارات المدير على مختلف الدوائر و المصالح، وتقوم بتنظيم عمل المدير كتسجيل المواعيد....

### 2-1- نائب مدير استغلال:

يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة وهو مسؤول عن الدوائر التالية:

- دائرة الإنتاج 1 : مهمتها معالجة البترول الخام وتجزئته إلى مشتقات ومواد جاهزة ترسل إلى دائرة الإنتاج ( 2)، ومواد نصف مجهزة ترسل إلى وحدات أخرى بالدائرة لتتحصل فيما بعد على مواد جاهزة ترسل بدورها إلى دائرة الإنتاج (2) وتتكون من: مصلحة التقطير الفراغي- مصلحة التهذيب - مصلحة العطور- مصلحة الزيت- مصلحة المرافق.
- دائرة الإنتاج ( 2 ): تتمثل مهمتها في استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية من دائرة الإنتاج ( 1 ) وتخزين ومزج المنتجات البترولية ثم شحنها وتسويقها فيما بعد وتحتوي على مصلحة التخزين والمزج- مصلحة الشحن.

- دائرة الصيانة :تعتبر المحرك الأساسي للمركب والقلب النابض له فتوقفها عن الضرر بالمؤسسة ككل فهي تسهر على المراقبة الدورية للآلات و الأجهزة، وهذا لضمان السير العادي للنشاط إنتاجي وتقليل من التكاليف وتحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح هي :مصلحة الميكانيك الصناعية-مصلحة الكهرباء الصناعية-مصلحة الآليات-مصلحة السباكة-مصلحة المناهج و التخطيط-مصلحة الإمدادات-مصلحة صيانة العتاد المتحرك.

## 2-2- دائرة التموين: تتحكم دائرة التموين في تزويد المؤسسة بمختلف المواد والتجهيزات الضرورية لضمان

السير الحسن لخطوط الإنتاج سواء كانت كيميائية أو مواد صيانة كالألات و قطع الغيار ، وتحتوي على:

- مصلحة المشتريات :مهمتها الرئيسة الاتصال بالممولين لشراء اللوازم والعتاد سواء من السوق المحلي أو الخارجي.

- مصلحة تسيير المخازن : تقوم هذه المصلحة بتوفير كل مستلزمات التخزين وتهيئة جميع الظروف من

حيث التنظيم و الترتيب ، الفرز والتمييز ،معالجة ظاهرة التضخم وانقطاع المخزون ، لهذا قسمت هذه

المصلحة الى ثلاثة فروع لتسهيل عملية التسيير : فرع الترميز، فرع التخزين، فرع المخزون.

## 2-3-المديرية المركزية لإعادة التأهيل والتنمية:

تسيير العديد من المشاريع فكل مشروع يسير من طرف مصلحة خاصة به وتهدف هذه المشاريع إلى تحسين نوعية المنتجات وتهيئة الوسائل.

## 2-5-الدائرة التقنية:

تتمثل مهمتها في تسيير المؤسسة تقنيا، حيث تتكفل بتتبع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال

اقتراح الطرق و الأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج ، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات المقاييس الواجب إتباعها ، وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة المخبر :وتتمثل مهمتها في قيام بالتحاليل للمنتجات الجاهزة وتقنين النوعية.
- مصلحة الدراسات :هدفها الحصول على منتجات ذات جودة فهي مكلفة بمراقبة نوعية المنتجات الجاهزة.
- مصلحة التفتيش :تتمثل مهمتها بفحص خزانات المنتجات الجاهزة و إصلاح العطب وصيانتها تفاديا للأخطار.

## 2-6-دائرة الأمن الصناعي:

تتمثل وظيفتها في السهر على أمن وسلامة المؤسسة وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية لحمايته وتتألف من:

- مصلحة التدخل :تعمل على التدخل في حالة الحرائق وحدوث الكوارث والحوادث.
- مصلحة الوقاية :تعمل على وقاية المؤسسة وتوفير المستلزمات لضمان عدم وقوع الحوادث.
- مصلحة الاستقبال:تعمل على ضمان عدم دخول أي فرد بدون إذن من طرف المؤسسة حرصا على سلامتها.

## 2-7-دائرة المالية:

تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية ،وتتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة وتسجيل كل التدفقات المالية والمادية للمؤسسة، ووضع الميزانية الختامية للمؤسسة وجدول الأرباح ، والقيام بالجرد الكامل للأموال التي في حوزة المؤسسة وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة التحليلية
- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة الميزانية.
- مصلحة محاسبة المواد.
- مصلحة الخزينة.
- مصلحة الشؤون القانونية.
- مصلحة التأمينات.
- 2-8- دائرة نظام الإعلام والتسيير:

وهي المسؤولة على تنظيم المؤسسة وتدفع معلومات بداخله وحفظ الوثائق و التخطيط للاتصالات وتتكون من:

- مصلحة التنظيم : وتعمل على تنظيم المؤسسة و التنسيق بين المهام و المناصب المتعلقة بكل كائن وتجميع المعلومات واعداد التقارير ورفعها إلى المستويات العليا.
- مصلحة الإعلام الآلي : وهي المسؤولة عن تأدية كل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة.
- مصلحة الأرشفة : وتعمل على حفظ الوثائق وتطوير البحث عن الوثائق وحفظها.
- خلية الاتصال : والمهام الموكلة لها محدودة ومن بينها إعداد جريدة المؤسسة لكونها حديثة النشأة

**2-9- الدائرة التجارية:** تعتبر هذه الدائرة العمود المحك للأوتار نشاط هذه المؤسسة، وهذا للدور

الحساس و الايجابي الذي تقوم به , فهي تعمل على تخطيط وبرمجة الإنتاج اليومي , الشهري , السنوي ,

كذا المبيعات ,وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المبيعات :تقوم بمراقبة التحقيق برنامج البيع.
- مصلحة الشحن :ترتكز مهمتها في مراقبة شحن المبيعات.

## 2-10- دائرة الإدارة:

يتمثل دورها في تسيير مستخدمي المؤسسة مثلا: الأجور والإعلانات الاجتماعية، التنشيط الرياضي وتتألف من:

- مصلحة الإدارة: وتوكل لها مهمة التسيير الإداري للعمال حيث تعطي الترقيات على أساس المخطط المناسب وحسب الأقدمية، ويتخذ ضد العمال العقوبات طبقا للتقارير المحددة من طرف المصالح المختلفة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تغطي النواحي الاجتماعية للعمال كمساعدات العلاج.

## 2-11- دائرة الوسائل العامة:

هذه الدائرة مكلفة بمتابعة الوسائل على مستوى المؤسسة وتزويد المصالح بمختلف الوسائل اللازمة وتتكون من:

- مصلحة السكن: مسؤولة عن التسيير المطعم الخاص بالمؤسسة.
- المصلحة العامة: تعمل على ضمان نقل العمال والبضائع وتنظيم مهامات خاصة بالمؤسسة والحرص على نظافة المؤسسة.
- مصلحة الاتصال و الطباعة: تهتم بالاتصالات الخاصة بمختلف النشاطات كالتلغراف والتلكس.

## 2-12- دائرة إبرام الصفقات:

تعمل هذه الدائرة على عقد الصفقات لشراء مختلف معدات المؤسسة ومستلزماته.

## 2-13- دائرة الموارد البشرية:

إن المهام الموكلة للموارد البشرية هي المشاركة في إعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط

التدريب والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال وتتكون من المصالح التالية:

• مصلحة التكوين: وتهدف إلى التكوين والتحسين المهني للعمال في إطار المخطط السنوي للموارد البشرية.

• مصلحة التسيير المهني: تهتم بتوظيف وتعيين العمال الأكفاء وذلك حسب الشهادات والكفاءات المهنية والخبرة

• مصلحة علاقات العمل: وتهدف إلى تحسين العلاقات بين العمال و المسؤولين أو العمال مع بعضهم وتقوم بتسوية النزاعات والخلافات القائمة بين العمال.

### المبحث الثاني: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

#### المطلب الأول: أسس التكوين:

#### 1- تتم عملية التكوين في الوحدة على عدة أسس منها:

أ- التكوين على أساس الترقية .

ب- التكوين على أساس الأقدمية كما تسمى كذلك بالرسالة قصد تذكير العمال القدماء.

ج - التكوين في حالة التوظيف الجدد

#### 2.1 - دور المديرين في الشركة:

إن دور المديرين يكمن في الإشراف الكلي على الذين هم في مرحلة التكوين وكذا إعطائهم ما يستلزم من خبرة وتقنيات وطرق تسهل عليهم العمل.

أما فيما يخص المديرين بصفة خاصة فهم ذوي خبرة ومهارة وأصحاب شهادات عليا تؤهلهم على التكوين العمال من بين مهامهم:

- اختيار المتر شح لمدة زمنية معينة.
- المراقبة المستمرة والدقيقة لمختلف الورشات.
- التصريح بجميع النتائج إلى رئيس الدائرة التكوين لغرض اتخاذ القرار المناسب و الأرجح.
- السهر على العمال وهذا في نطاق الانضباط داخل و خارج المؤسسة.

وفي إطار متطلبات بحثنا وإجراء مقابلة مع عدة إطارات احتوت على الأسئلة مفتوحة كانت على النحو التالي:

1- ماهي أهمية وأهداف التكوين في الشركة؟

2- ماهي أسس التكوين؟

3- دور المدربين في الشركة

4- كيف تتم سيرورة عملية التكوين؟

وقد تمت الإجابة على التساؤلات بصفة مختصرة وهي كالآتي:

### 1.1- أهمية التكوين:

تتضح أهمية التكوين في المؤسسات من عدة زوايا اهمها:

انّ التكوين هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية ومطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق اهدافها.

يساعد التكوين على تنمية قدرات ومهارات الافراد كما يساعد ايضا في بناء الكفاءات وتنمية الروح الجماعية في العمل كفريق. ويمكن ايضا ان تبرز اهميته واستمراريته من خلال ما يلي:

التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق والانتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الافراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها اساسا لتطوير عملهم.

التطورات الانتاجية والثورة التكنولوجية والعمولة ادت الى استنباط اساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية ادارية مختلفة .

التغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم ، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الانتاجي، والحاجة الى افراد متعددي المهارات، يجعل التكوين الصادق الى تعديل السلوك وتطويره امرا ضروريا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين في الشركة

### 2.1 - أهمية التكوين:

إن المؤسسة سونا طراك مصفاة أرزيو ترغب في إن يتميز وتنافس عن باقي المؤسسات في السوق، ولا يمكن إن يتحقق ذلك إلا من خلال التكوين وتبرز أهمية التكوين فيما يلي:

- زيادة المر دودية ووفرة الإنتاج.
- تحسين كفاءات العامل.
- الإطلاع على تكنولوجيات الجديدة قصد إتقان العمل وتخفيض التكاليف.
- التخفيض من حوادث العمل.

### 2.1 - أهداف التكوين:

- زيادة جودة المنتج يعكس مهارة الفرد، بارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف.
- فيمكن أن تزداد مبيعات مؤسسة سونطراك بالارتفاع رقم أعمالها مايزيد في ربح المؤسسة.
- تمكن العامل من إتمام مهامه على أحسن وجه ( وقت اقل وسرعة أكبر)
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة بين كل المستويات.

• زيادة القدرة التنافسية، حيث تستطيع مؤسسة سونا طراك أن ترفع من نصيبها في السوق بالتالي تحقق النمو والبقاء.

• التحكم في التقنيات الإنتاج و التكنولوجيا، والتفاعل مع التطورات الحديثة في المجالات الصناعية.

### 3.1-مراحل عملية التكوين في مصفاة أرزيو:

يقوم المسؤولون عن التكوين بالمؤسسة بإعداد برامج التكوين اللازمة للعاملين بالمؤسسة اذ ان الشكل الذي تتخذه برامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظرف المؤسسة الا انه يمكن القول بصفة عادية بان اعداد برامج التكوين وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل وهي:

• المرحلة الاولى: جمع وتحليل المعلومات.

• المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التكوينية.

• المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التكوينية.

• المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التكوينية.

• المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التكوينية.

المرحلة 1: وذلك تقوم المؤسسة بتحديد فائدة العملية التكوينية و ما تحتاجه المؤسسة

المرحلة 2: وضع احتياجات للعملية التكوينية و تتخذ 3 نقاط :

• احتياجات المؤسسة

• احتياجات الوظيفة

• احتياجات الافراد

### المرحلة 3:

و تضم ثلاث مراحل أخرى:

- تصميم البرامج التكوينية
- تحديد مراكز و مدة التكوين
- تحديد طرق التكوين

المرحلة 4: و يتم في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتجسيد برنامجها التكويني المصادق عليه من طرف شركة الأم

سوناطراك

المرحلة 5: يتم في هذه المرحلة تقييم التكوين الذي يقوم بموجب قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي

أحدثه التكوين ، ويمكن التعرف على ذلك عن طريق التغذية العكسية لهذه العملية

- ردود أفعال المتدربين
- سلوك المتدربين في العمل
- النتائج على مستوى المؤسسة

#### **4.1 - طرق التكوين:**

هناك العديد من الاساليب التكوينية التي تهدف الى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، وتأخذ هذه الاساليب صورا متعددة منها ما يختص بالتكوين الفردي ، واخرى بالتكوين الجماعي.

#### التكوين الفردي:

ويعني تدريب كل موظف على حدة ، ويتم هذا النوع من التكوين بطرق اهمها ما يلي:

- التكوين اثناء العمل.

- نقل الوظائف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى.
- تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى.

### التكوين الجماعي :

ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا وفي اوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز التكوين بالمؤسسة أو في مركز تدريب خارج المؤسسة وعادة ما يعفى الافراد خلال فترة التكوين من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التكوين على افادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة جهودهم في مكان واحد اثناء فترة التكوين ومن اهم طرق التكوين الجماعي ما يلي:

### المحاضرات:

وتعتمد المحاضرات في المؤسسة على قيام مدرب بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في ومواجهة المتدربين وتستخدم هذه الطريقة ان كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب اسلوب معين في عرض المعلومات .

### المؤتمرات:

المؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الاعضاء لدراسة موضوع معين له اهميته لكافة الاعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة في المؤسسة لتدريب رجال الادارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات للأعضاء.

### دراسة الحالات : case studies

يعرض المدرب حسب هذا الاسلوب حالة معينة عبارة عن موقف او مشكلة او قضية محددة على مجموعة من المتدربين وبطلب منهم مناقشتها وتحليلها والتواصل الى حل بشأنه. ويعتبر هذا الاسلوب تدريبا ذهنيا للمتدربين حيث يشاركون في عملية تبادل وجهات نظرهم آراءهم ، ذهنيا للمتدربين

حيث يشاركوا في عملية تبادل وجهات نظرهم وآرائهم ، بهدف الوصول الى بدائل لحل المشكلة ثم اختيار البديل الافضل.

### تمثيل الادوار: Role playin

يتضمن هذا الاسلوب تكون موافق عملية وواقعية يقوم فيها عدد من المتدربين بتكوين فرق حسب عدد الاشخاص الذين تحتاجهم الحالة وحسب توجيه المدرب يطلب من الذين يمثل سلوك حقيقي في موقف مصطنع كما لو كان يعيشه في الحياة الفعلية.

ويهدف تمثيل الادوار بالدرجة الاولى الى تحسين المهارات الاتصالية والعلاقات الانسانية من خلال تفهم الفرد التصرفات وتصرفات الاخرين والتعرف على اعضائه التي وقع فيها اثناء ادائه للدور المطلوب تمثيله عن طريق تقييم الاخرين.

### الندوات او حلقات البحث: seminars

وفقا لهذا الاسلوب تعين المؤسسة مجموعة من المتخصصين في موضوع معين محدد سلفا، حيث يقوم كل مشترك بطرق جانب معين من الموضوع امام مجموعة من الافراد، الذين تتاح امام كل منهم فرصة مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الافكار التي تطرح في الندوة، لذلك يشارك في الندوة عادة اعضاء ممن يكون لديهم خبرات واسعة في مجال موضوع الندوة، وتمتاز الندوات بانها تساعد المتدربين على استخدام اساليب ومبادئ البحث العلمي مما يمكنهم من توسيع عدة معارفهم وكذلك فان هذا الاسلوب يسمح بالدراسة المتعمقة لموضوع الندوة والوصول الى توصيات متفق عليها في نهاية الندوة، الا ان الندوة لا توفر عادة لكل عنصر الوقت الكافي ليناقد آرائه بالتفصيل في نطاق الوقت المحدد

## نمذجة السلوك Behavior Modeling:

وتتبع المؤسسة هذا الأسلوب الذي يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعرض الدارسين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف للدارسين أو مشرف المباشر ذو نفوذ وثقة عالية. ويطلب الدارسين ان يقوموا بتقليد الاداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الارشادات والتوجيهات والمحفزات حتي يضمن قيام الدارس بنفس الاداء النموذجي . ويصاحب هذا الاسلوب استخدام الافلام او شريط الفيديو في عرض الاداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الاداء. ومع تكرار عرض الفيلم وطلب المشرف من الدارس ان يتذكر محتويات الفيلم ، وان يقوم بتقليد الاداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها وايضا نقلها للممارسة الفعلية.

### 1.2- تحليل حاجيات التكوين في سوناطراك مصفاة أرزيو :

الاحتياجات التكوينية هي الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة ، و بين المفروض أنه يحدث في الظروف الحالية والمستقبلية ، هذا الفرق يشير الى نوع و كمية الاحتياج التكويني ، و تجمع هذه المرحلة التوجيهات الاستراتيجية قبل اعداد المخطط التوقعي فقد تنوع احتياجات التكوين و يمكن تحديدها في:

#### 1.1.2- الحاجة للتكوين قبل التوظيف :

وذلك قبل التوظيف قصد معرفة المنصب الذي سيعمل فيه و كذلك المؤسسة.

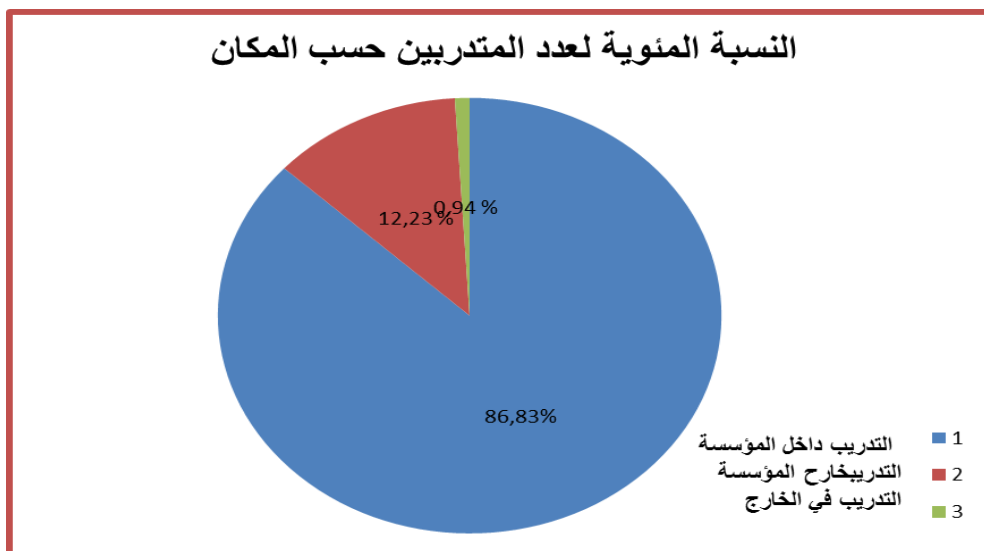
#### 2.2.2 - الحاجة للتكوين بعد التوظيف :

• إعادة التأهيل (recyclage)

• اللغة

- تجديد المعلومات .

الشكل (3-3): عدد المتكويين حسب المكان



المصدر : مصلحة التكوين لمصفاة آرزيو

و في مايلي جدول يتم من خلال عرض لعدد المتدربين في المؤسسة و خارجها لثلاث سنوات :

الجدول رقم (3-1): التكوين حسب المكان

النسب	المجموع	2014	2013	2012	البيانات
86.83	2137	732	700	705	التدريب داخل المؤسسة
12.23	.301	103	98	100	التدريب خارج المؤسسة
0.94	23	6	7	10	التدريب في الخارج
100	2461	841	805	815	المجموع

المصدر: وثائق رسمية من شركة سونطراك .

عند المقارنة بين النسب المتحصل عليها من الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تركز على التكوين داخل المؤسسة تركيزاً تاماً، فالأرقام تشير إلى أن ما يعادل حوالي 86,83% من إجمالي عدد الأفراد الدربة خلال 3 سنوات قد تم تدريبهم في المؤسسة بينما تشكل النسبة المدربة خارج المؤسسة 12,23% ، أما عندما يتعلق الأمر بالتكوين خارج الوطن فإننا نجد أنه يكاد ينعدم ويرجع السبب إلى:

تحمل المؤسسة تكاليف باهضة عند إرسال الأفراد إلى خارج الوطن.

عدم الانضباط الذي تم ملاحظته على بعض الأفراد أثناء الفترة تدريبهم في الخارج بحيث يرى هؤلاء إنهم يقومون برحلة بهدف الاستماع غير مبالين بذلك بالهدف الذي أتوا من اجله.

عدم الاستفادة من التكوينات التي يقوم بها الأفراد المدربون في الخارج على ارض المؤسسة، ذلك لان التقنيات التي تدبوا عليها غير موجودة ، وبالتالي هم مطالبون بالعمل بالأساليب القديمة، التي هي لديهم وهو ما يؤدي إلى ضياع الجهد المبذول والنفقات التي تمت.

لهذا انتهجت المؤسسة نهجاً جديداً في التكوين إذ تغيرت الفكرة من إرسال الأفراد إلى الخارج إلى تدريبهم في مراكز تابعة للمؤسسة مستضيفين بذلك خبراء ومختصين من الخارج لكي يقوموا بعملية التكوين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تقليل النفقات واستغلال الوقت أحسن استغلالاً.

نلاحظ من خلال الجدول التالي تطور تكلفة التكوين حيث نجد تكلفة في 2012 أكثر من 2013 و هذا راجع الى نسبة المتكويين في الخرج أكثر من السنة التي تليها. وفي سنة 2014 نجد ارتفاع في التكلفة و ذلك لارتفاع عدد المتكويين.

الجدول رقم (3-2): تطور تكلفة التكوين

2014	2013	2012	السنوات
64487.00	61000.50	62000.75	التكلفة الاجمالية للتكوين

الوحدة : كيلو دينار

المصدر : وثائق رسمية من مصفاة أرزيو.

## خاتمة الفصل :

بعد دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع التكوين و أثره في تنمية الموارد البشرية ، تبين لنا أن التكوين وسيلة يتم من خلالها اكساب لأفراد العاملين للمعارف و الافكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال واستخدام نفس المسائل بطرق اكثر كفاءة كما يعتبر التكوين نشاطا استراتيجيا أو وسيلة في يد المؤسسة ان احسنت استغلالها تكون الدعامة الاساسية في تنمية المؤسسة و تحسين مردوديتها ، و التكوين لا يكون وسيلة فعالة ان لم يكن هناك تخطيط جيد و تحديد الاحتياجات الفعلية التي سيعالجها، ثم المتابعة بصورة مستمرة و متسلسلة ،ظهرت هذه الاستراتيجيات في المؤسسة (استراتيجيات التكوين) عندما توسعت و تعقدت العلاقات بين المؤسسة و العالم الخارجي.

كما هو الحال في مؤسسة سوناطراك مصفاة أرزيو ، فهي تولي اهتماما كبيرا بنشاط التكوين ، فمع تعقد المحيط و تشابك العلاقات و زيادة ارتباطات مؤسسة سوناطراك ، في الوقت الاخير ، جعلت من التكوين عملية مستمرة و حيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة ، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد ، و حتى تتعاضم فرص النجاح و الاندماج و التفاعل البيئي داخل المؤسسة ، ان التكوين هو تسيير بجد ذاته ، و هذا ما يسهل عملية الادارة داخل المؤسسة ، فهو يسد الفجوة الحالية و المستقبلية للعامل ، وهو استثمار حقيقي ذو مردودية ، و ما يزيد من اهميته ظهور و استحداث مهن و وظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة ، و التطور المتسارع للتكنولوجيا المستخدمة ، و الحاجة إلى الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط و تفادي المخاطر.

بعد دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها وظيفة الموارد البشرية و وظيفة التكوين، و بعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج منها:

أن للتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات و وظيفة الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي الحاجيات من اليد العاملة بصفة و التي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، و كما له علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل.

كما أن للتكوين علاقة برفع مستوى العامل و كنتيجة ترفع رتبته و أجره، و للتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا و وقتا، و للتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف.

و نجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه و تطوير معلوماته و تكيفه مع التحولات و التغييرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم و النمو الديناميكي للمؤسسة، و هذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل في الدول، و إدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال و ليس تكلفة يجب تدنيته و أن التكوين استثمار منتج و ليس جامد.

### I- الاستنتاجات:

استنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي :

1. بما أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فإنه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعد في العمل.
2. يتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة.
3. عملية تقييم كفاءة وفعالية التكوين تعد عملية مركبة و معقدة فمتى أوليت بالأهمية أسفرت على نتائج معتبرة.
4. يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لأن دقة و تسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة.
5. تخصيص مكتب يهتم بالتكوين و كذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بها.
6. الاهتمام بإدراج دورات تكوينية تساعد الموظفين لمواكبة النقص في الأداء الوظيفي.

## II- التوصيات:

و لنجاح المعمل في تطبيق البرامج التكوينية نقترح بعض التوصيات:

1. إجراء دراسات الاحتياجات التكوينية في المعمل و ترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تكوينية .
2. يستلزم التفكير في ربط التكوين بتحفيز الموظفين كتعويض نتائج التكوين بالترقية و تعويضات مرتبطة بالرتبة.
3. توفير البيئة التكوينية الملائمة لتنفيذ البرنامج داخل الشركة.
4. وضع عقود قانونية مع المتكونين لدى الشركة كي يضمن بقائهم في القطاع، و عدم استغلال تلك المهارات المكتسبة للمصلحة الخاصة.

III- آفاق الدراسة:

و على ضوء ما سبق من خلال دراستنا التطبيقية، و نظرا للتكاليف الضخمة المخصصة للدورات التكوينية

يمكن اقتراح مواضيع للمناقشة حول:

- دراسة و تحليل تكاليف التكوين و مردوديتها على المؤسسة.

- كفاءة و فعالية البرنامج التدريبي في المؤسسة.

وفي الختام نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في النقاط المذكورة سابقا ، كما نرجو أن نكون قد

وفقنا و لو جزئيا في معالجة هذا الموضوع و الإمام بمختلف جوانبه الأساسية ، و الله الموفق و الهادي إلى سواء

السبيل .

## قائمة المراجع: باللغة العربية:

- ☞ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق - بنها. القاهرة 2000.
- ☞ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية المركزية. الإسكندرية 1995.
- ☞ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، - الإسكندرية - الدار الجامعية 1999.
- ☞ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن 21. جامعة بنها - كلية التجارة 2000.
- ☞ أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، مصر، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر عام 1984.
- ☞ أحمد طاطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر. بدون سنة نشر.
- ☞ أحمد عامر راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر. بيروت 1981.
- ☞ أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات. الكويت 1997.
- ☞ حسين دوري، "الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، مطبعة القاهرة. بدون سنة نشر.
- ☞ زكي محمد هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت 1989.
- ☞ زهير ثابت، "كيف يقيم أداء الشركات و العاملين"، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21. دار قباء للنشر و التوزيع. القاهرة 2001.
- ☞ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر 2000.
- ☞ صالح عود سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الانتصار. طرابلس 1994.
- ☞ د. صالح عودة، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة. ليبيا 1994.

- ☞ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001.
- ☞ عادل حسن، "إدارة الأفراد في الصناعة"، دار الطباعات المصرية الإسكندرية 1971.
- ☞ عبد الحكيم خزامي، "تنمية مهارات مسؤولي التدريب"، ايتراك للطباعة و النشر - القاهرة 2001.
- ☞ عبد الرحمان توفيق، "العملية التدريبية. موسوعة التكوين"، و التنمية البشرية.
- ☞ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، بيروت 1991.
- ☞ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة 1995.
- ☞ علي محمد عبد الوهاب، "التدريب و التطوير"، مدخل علمي لفعالية الأفراد. و المنظمات. معهد الإدارة العامة. الرياض 1981.
- ☞ عمر سالم الرزق، "برنامج العملية التدريبية لتدريب المتدربين"، منشورات المعهد القومي - الإدارة - طرابلس 1989.
- ☞ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب 1991.
- ☞ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة، أصول و أسس و مفاهيم"، عمان، الأردن، دار الزهراء 1997.
- ☞ فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة 1998 - 1999.
- ☞ محمد جمال مرعي، "التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة الحديثة. بدون سنة نشر.
- ☞ محمد خيرى، "علم النفس الصناعي، و تطبيقاته المحلية"، بيروت 1980.
- ☞ محمد ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة. مصر 1992.
- ☞ مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية 1996.
- ☞ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، مدخل كمي، الأردن 1998.

## المذكرات:

✍️ ابراهيم زويدة، بلحاج فايزة، "تقييم أداء الفرد في المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 1996.

✍️ العيشي بلعيد، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002.

✍️ بن نوي بلقاسم، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002.

✍️ بولمسامر حدة، بن رابحة فاطمة، "أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال 1998.

✍️ حسن باية أمين، "سياسة التكوين و أهميتها في تنمية كفاءة الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال 1998.

✍️ كمال طايطاي، "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير 2002

### باللغة الأجنبية

### بالفرنسية

\* André petit. Purant belanger. Jean lois bergero : G.R.H une approche globale et integrée. 3<sup>ème</sup> impression 1984 . Paris.

\* Jacque soyer. Fonction formation 2<sup>ème</sup> édition. Les éditions d'organisation. Paris 1996.

\* LAKANDERS SEKIOLI : gestion des personnel, des éditions d'organisation 3<sup>ème</sup> éditions . canada 1990.

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

موقع الانترنت

[www.sarambite.com](http://www.sarambite.com)