

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. خوني رباح

إعداد الطالبة:

زلال يمينة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ﴿قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَاداً لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفَدَ

الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَداً﴾

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿الْعُلَمَاءُ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ

وَإِنَّمَا الْعُلَمَاءُ لَمْ يُورَثُوا مَالاً وَإِنَّمَا وَرِثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ

بِحِظٍّ وَافِرٍ﴾

صدق رسول الله

أهداء

أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته أتممت

هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى:

رحل من لم يعيش معي هذه اللحظات المنتظرة أبي الحنون رحمه الله وأسكنه
فسيح جناته.

من تعبت لأجلي حتى أصل إلى ما أنا عليه، أهديها وأفديها بعمرى
أمى الحنونة

إلى سندي فى الحياة أختى الأعزاء

الوردى وزوجته، جمال وزوجته، عبد العزيز، إسماعيل، حسين

الكتاكت الصغار: فارس، شمس الدين، آدم، دعاء

إلى جميع الأهل صغيرا وكبيرا وإلى أقرب الناس إلى قلبى

إلى رفقة الدرب والمشوار صديقتى زملائى الكرام

بالأخص إيمان-هدى-حفصية - وجميع الزميلات

وإلى كل من ساعدنى فى إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العقل

وهدانا سبيل العلم والمعرفي وبعد:

أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف:

خوني رابح

على كل ما قدمته لي من مساعدة والنصائح طوال إنجاز المذكرة

كما أقدم بالشكر والتقدير إلى السيد فاتح بوشافية الذين قدم لي العون الكبير والجهد السيد
وتسهل لي مجريات عملي.

وبالغ الشكر وفائق التقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة

الذين لم ييخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم لي

وإلى جميع زملائي دفعة 2012/2013

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية.
	الإهداء.
	شكر وتقدير.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	الملخص باللغة العربية.
	الملخص باللغة الأجنبية.
أ	مقدمة عامة.
ب	إشكالية الدراسة.
ب	أهمية الدراسة.
ج	أهداف الدراسة.
ج	فرضيات الدراسة.
د	نموذج الدراسة.
د	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.
و	حدود الدراسة.
ز	الدراسات السابقة.
الإطار النظري.	
الفصل الأول: الإطار النظرية لأداء الموارد البشرية.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.
5	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.
6	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.
10	المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.
14	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.

14	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.
16	المطلب الثاني: عناصر الأداء.
17	المطلب الثالث: محددات الأداء.
18	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية وأهمية قياسه.
20	المبحث الثالث: الأداء العام لتقييم الأداء
20	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.
21	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.
22	المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.
23	المطلب الرابع: فوائد عملية تقييم الأداء
24	المبحث الرابع: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية وأهم لطرقه
38	المطلب الأول: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: طرق عملية تقييم أداء الموارد البشرية
39	الفصل الثاني: تكوين الموارد البشرية.
45	تمهيد.
47	المبحث الأول: عموميات حول التكوين.
49	المطلب الرابع: أنواع التكوين.
53	المبحث الثاني: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.
53	المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التكوينية.
59	المطلب الثاني: اختيار المكونين.
61	المطلب الثالث: تصميم الدورات التكوينية.
65	المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التكوينية.
68	المطلب الخامس: تقييم برامج التكوين.
73	خلاصة.
الفصل الثالث: علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	
73	تمهيد.
74	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
74	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
83	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

86	المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
88	المطلب الرابع: المشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
93	المبحث الثاني: علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
94	المطلب الأول: أهمية التكوين بالنسبة للفرد.
94	المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع.
95	المطلب الثالث: علاقة التكوين بتحسين أداء الموارد البشرية.
96	خلاصة.
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
98	تمهيد
99	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
99	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
100	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
100	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
101	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
101	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
102	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
104	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
105	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
105	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
110	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
117	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
123	خلاصة

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	وظائف إدارة الموارد البشرية.	1
18	يوضح محددات الأداء الوظيفي.	2
19	العوامل البيئية المؤثرة التي تؤثر على الأداء.	3
24	يوضح عملية تقييم الأداء الموارد البشرية.	4
32	يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.	5
42	مجالات التكوين بالنسبة للفرد.	6
56	يوضح تحديد الحاجة للتكوين.	7
106	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	8
107	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	9
109	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
110	يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	11

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	يوضح نتيجة المقارنة الثنائية.	1
28	يوضح طريقة التوزيع الإجمالي.	2
41	مقارنة بين التكوين والتعليم.	3
58	يوضح بعض الأمثلة التي تدل على وجود إحتياج تكويني.	4
83	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الإتحاد الأوروبي لسنة 2003.	5
84	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	6
85	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	7
86	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.	8
87	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	9
101	يوضح توزيع عبارات محور تكوين الموارد البشرية	10
102	يوضح توزيع عبارات محور أداء الموارد البشرية	11
102	درجات مقياس ليكرت الخماسي	12
103	يوضح معاملات الثبات والصدق لمحاول الإستهانة	13
105	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	14
107	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	15
108	توزيع عينة الدراسة متغير المستوى التعليمي	16
109	توزيع عينة الدراسة متغير سنوات الخبرة	17
111	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح	18
112	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية	19
115	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية	20
117	يوضح نتائج إختبار (T) على تكوين الموارد البشرية	21
118	يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين تحديد الإحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية	22

119	يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين إختبار المكونين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي	23
120	يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين تصميم الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي	24
121	يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي	25
122	يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي	26

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم إستبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة طهراوي، وللتحقق من فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالطرق الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري معامل كرونباخ ألفا وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية .

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية.

من أهم توصيات الدراسة:

✓ على المؤسسة أن تعمل على تشجيع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء.

✓ على مؤسسة طهراوي أن تعمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها.

✓ الاستفادة من التطور في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أفضل.

مقدمة عامة

في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التي تواجهها المؤسسات عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة اليوم والتي من أبرزها شدة المنافسة بين المؤسسات، وحدث التطورات التكنولوجية الهائلة وسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وغيرها من التغيرات التي تتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتخاذ كم هائل ومتنوع من القرارات لمسايرته ومن ثم تحقيق أهدافها.

فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسات كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فالاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج.

فتعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة.

فمن خلال تقييم أداء العاملين الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل و الطرق يتم الكشف على النقائص الموجودة سواء على مستوى المنصب، أو على مستوى الفرد نفسه، و للتخلص منها تلجأ الإدارة إلى سياسة التكوين و ذلك من أجل التأقلم مع التغير الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل .

فالتكوين يعتبر استثمارا يكون عائد ه على الفرد المكون من خلال اكتسابه لمهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته.

فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية و المختصين من أجل التكوين و التي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها و ذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد و أدائهم و كذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها .

مقدمة عامة

أولاً: إشكالية البحث

نظراً للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسة وإدراك أهميته في تضيق الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف، فيظهر التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

انطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي أمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

(1) كيف يتم تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التكوينية في مؤسسة هراوي؟

(2) كيف يتم تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية في مؤسسة طهراوي؟

(3) ما هو واقع التكوين في مؤسسة طهراوي؟

ثانياً: أهمية البحث

التكوين هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، فهذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق في وقت قصير ، فيعمل الفرد على تحديث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة من خلال إخضاع هالبرامج تكوين تكون مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء.

مقدمة عامة

ثالثا: أهداف البحث

يتمثل هدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي.
- ✓ تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.
- ✓ دراسة وتحليل وقياس أثر النشاط التكويني في أداء العاملين بمؤسسة طهراوي.
- ✓ تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التكوينية التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعا.

رابعا : فرضيات البحث

و على ضوء الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين (العوامل المستقلة مجتمعة) وأداء الموارد البشرية؟

وتتفرع منها أربع فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة

طهراوي؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة

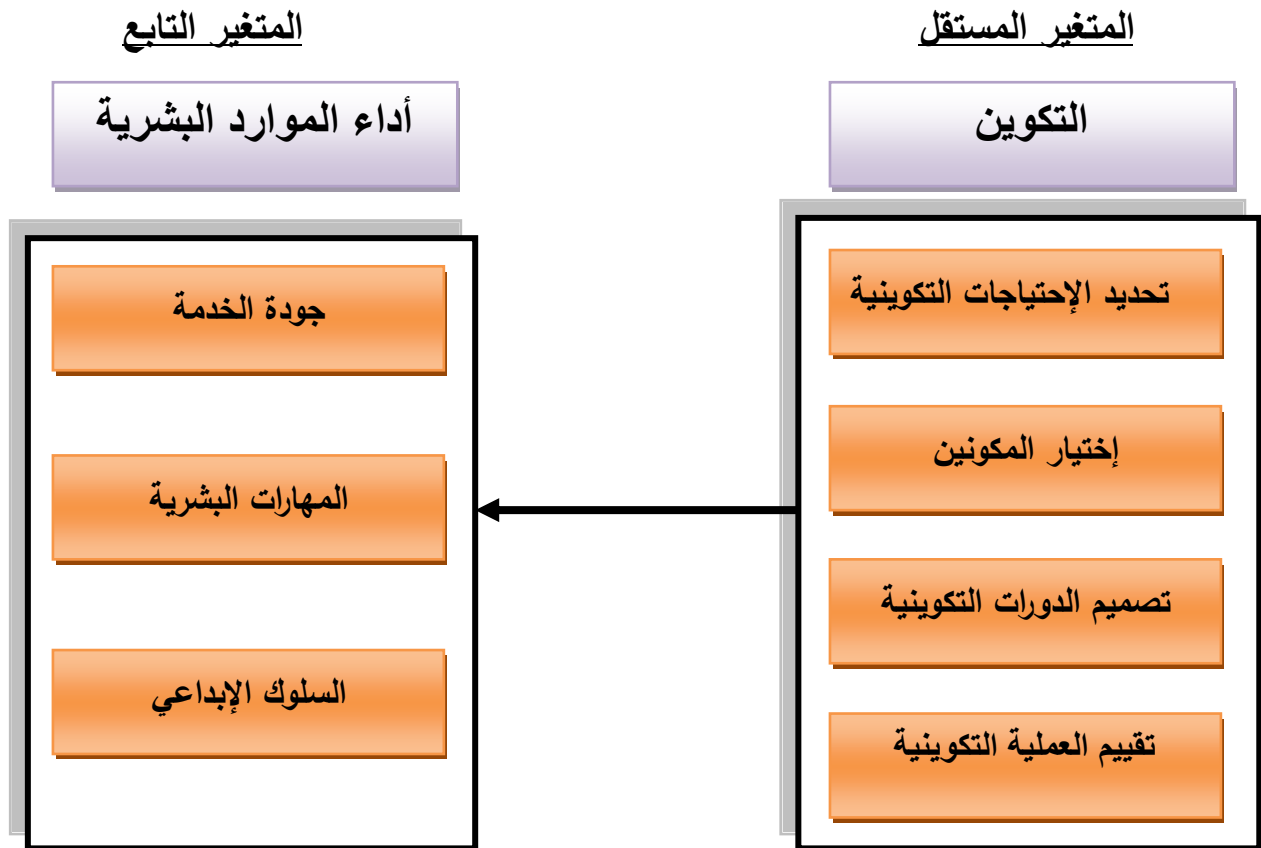
طهراوي؟

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة

طهراوي؟

مقدمة عامة

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



خامسا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1. **تكوين الموارد البشرية:** هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها، وتم قياسه من خلال تحديد الإحتياجات التكوينية، إختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية.

مقدمة عامة

✚ **تحديد الاحتياجات التكوينية:** بذل الجهد المنظم للوصول إلى معرفة ماهية التكوين المطلوب

لإكساب الفرد القدرة أو المهارة المعنية، ويتضمن الجهد القيام بالدراسة والتحليل الذي يقود

لمعرفة القدرة المطلوب توفيرها لدى العاملين في المؤسسة لإنجاز العمل الذي يتطلب أدائه توفر تلك القدرة.

✚ **المكونون:** هم الأشخاص الذين يقومون بنقل المعرفة وإكساب المهارات للمكونين.

✚ **الدورات التكوينية:** هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى

تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها وإتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.

✚ **تقييم العملية التكوينية:** هي عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها مع ما يجب أن يتم وفقا

للتخطيط المعد مسبقا لإكتشاف نقاط الضعف والقوة في الدورات التكوينية.

2. **أداء الموارد البشرية:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي

يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وقد تم قياسه من خلال جودة الخدمة، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي.

✚ **جودة الخدمة:** تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في

تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة

لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم

وممارساتهم مع المكونون.

✚ **المهارات البشرية:** هو مصطلح يستخدم في غدارة الموارد البشرية لوصف قدرة الفرد على

العمل بشكل جيد، وأيضا قدرته على اكتساب مهارات جديدة لإنجاز المهام المطلوبة في

الوظيفة.

مقدمة عامة

🚩 **السلوك الإبداعي:** سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج او خدمات جديدة، يبدأ من إدراك الموقف والإهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة وتجريب البديل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة.

سادسا: حدود الدراسة

من اجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** قد شملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين ومدى تأثيره بأبعاده

المتمثلة في (تحديد الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية) على أداء الموارد البشرية .

2. **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على أحد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وهي مؤسسة طهراوي - بسكرة- .

3. **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2013/5/14 إلى غاية 2013/5/20.

4. **الحدود البشرية:** لقد شملت هذه الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة طهراوي بمختلف المستويات التنظيمية.

مقدمة عامة

سابعاً: الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية، وذلك من أجل إثراء موضوع الدراسة، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

1. الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية، وذلك من أجل إثراء موضوع الدراسة، التي نذكر من بينها:

❖ الدراسات العربية

❖ أولاً: الدراسات الخاصة بأداء الموارد البشرية

1. دراسة عمار بن عيشي 2006/2005: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة

حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -.

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

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

" أحمد بوقرة " بومرداس.

مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الوظيفي للعاملين وأيضاً السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وكانت عينة الدراسة مكونة من 38 موظف في المكتبة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها حيث ثبتت صحة الفرضية الأولى أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.

3. دراسة (دياب الجنيدي، 2010): تقنيات الإتصال الإداري ودورها في تطوير الاداء الوظيفي،

دراسة حالة على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري وتطوير الأداء الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى (مديري C.B.A) في ثماني وزارات خدمية رئيسية حيث بلغ مجموع عدد المديرين (612) مديراً ومديرة، وبلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (184) مديراً ومديرة، وبلغ مجموع الإستبانات الصالحة والممثلة لعينة الدراسة الإحصائية (175) إستبانة، قد تمثلت نتائج الدراسة في أن الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الشفوية والكتابية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الغدارة كانت بدرجة مرتفعة، الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكترونية في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديري تلك الغدارة كانت بدرجة متوسطة.

4. دراسة (العربي عطية، 2012): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في

الأجهزة الحكومية المحلية دراسة حالة جامعة ورقلة (الجزائر).

مقدمة عامة

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية والبالغ عددها (61) موظف وموظفة في جامعة ورقلة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير في هذه الأداة، كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و (حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط العمل).

5. دراسة (زياد مفيد القاضي، 2012): علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء

العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من (88) مفردة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$)، كذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين ونظم التعويضات والتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

6. دراسة (محمد النسور، 2012): دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع

المصرفي الأردني.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من (381) عاملا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي،

حيث بلغت قيمة " α " (52.029) حيث تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيم والمعتقدات التنظيمية

مقدمة عامة

في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة T (4.296)، ووجود اثر ذو دلالة

إحصائية للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث بلغت قيمة T

(3.563)، وجميع القيم السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

ثانياً: دراسات حول تكوين الموارد البشرية

1. دراسة (عبد العزيز نعمان، 2008): علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في الإدارة

الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة

بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التكوينية من حيث (تحديد الاحتياجات

التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من

الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة

الدراسة وهي القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العاملون المساعدون ومدير العموم ومن في حكمهم والبالغ

عددهم 70 موظفاً وموظفة ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) في جامعة تعز والبالغ

170 موظفاً وموظفة، وقد اقتصرَت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التكوينية، وكانت نتائج الدراسة

كما يلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة والتركيز على الأساليب

التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.

- أظهرت الدراسة أن أسلوب إختيار المتكونين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة

لإختيار المتكونين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في إختيار المتكونين مما ينعكس بالسلب

على العملية التكوينية.

مقدمة عامة

2. دراسة (صلاح شيخ ديب وآخرون، 2009): قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين دراسة

ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة

البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التكوينية المناسبة في تحسين أداء

العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأكدت الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتأثيرها حيث نجد احتمال

الدلالة الإحصائية أسئلة الفرضية الثانية 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05 حيث أكدت الدراسة أن

نسبة 63% من العاملين أنه يمكن تنفيذ البرامج التكوينية من قبل المنفذين.

- كذلك تؤكد الدراسة على وجود فروق ذات دلالة جوهرية بين كفاءة برامج التكوين (التدريب) وتطوير

وتحسين أداء العاملين، حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية لأسئلة الفرضية الثالثة 0,000 أقل من

مستوى الدلالة 0,05 ونقبل بالفرضية التي أكدت الدراسة حيث إن نسبة 52,1% من العاملين

موافقون بشدة على أن البرامج التكوينية تتيح الفرص لتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين

المتكويين، وهذا يشير إلى دور البرامج التكوينية في تعزيز روح التعاون مما يدعم شعور العاملين

بالرضا.

مقدمة عامة

❖ الدراسات الأجنبية

1. دراسة (abang azlan mohamad ، 2009):

human resousse pratices and organizatioal performance intivies as modertor

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على ممارسات الموارد البشرية على شركات التصنيع في ماليزيا، وأضا التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات على الوظيفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 85 شركة شارك ساراواك في ماليزيا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن كلا من التدريب وتكنولوجيا المعلومات لها أثر إيجابي على ومباشر على الأداؤ الوظيفي، كذلك الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية.

2. دراسة (shazad ، 2008) impact of hr pratices on perceived performance of university teachers in pakistan

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء العاملين في الجامعات الباكستانية، وكانت عينة الدراسة مكونة من 12 جامعة غطت 94 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بحيث وجد أن هنال علاقة إيجابية واضحة لثلاث من الممارسات إدارة المارد البشرية على أداء العاملين وهذه الممارسات هي التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء.

3. دراسة (anastasia a katou ، 2008): measiring the impaact of HRM on

organisational performance

مقدمة عامة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في اليونان، بحيث تم جمع البيانات من 178 منظمة في اليونان باستخدام الإستبيان، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية، أن هناك علاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، والحوافز).

تقديم :

تحتل الموارد البشرية مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مريح للغاية، وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمراً مشروعاً، لهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية.

فسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني فكان بعنوان ماهية أداء المورد البشري أما المبحث الثالث الذي سنتناول فيه مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية وأهم الطرق

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

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

المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية

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

الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

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

- يعرف فرانش **FRENCH** إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".⁽²⁾

- كما يعرفها **FLIPPO, E** بأنها " تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

⁽¹⁾ راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010/ 2011 ، ص13.

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

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

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

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

الفرع الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

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

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

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

⁽¹⁾حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18.
⁽²⁾ أكتف عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد4، الأردن، 2010، ص 502.
⁽³⁾ أكتف عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب، مرجع سابق، ص 502 .

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

المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة والخاصة والعامه هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المؤسسة .

فإدارة الموارد البشرية تساهم بكل وظائفها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:⁽¹⁾

1. الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين .

2. تنمية الأفراد و تحسين مهاراتهم و قدراتهم من أجل الاستفادة من جهودهم ، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية و بشكل موضوعي لتشجيع الاستمرار في العمل .

3. كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة للموارد

البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المؤسسة على المنافسة.

(1) أكثم عبد الحميد الصرايرة ورويدة خلف الغريب ، مرجع سابق ، ص 502 .

4. توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر

مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة. (1)

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

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

7. إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و لوائحه و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم .

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

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

أولاً: وظيفة التخطيط للموارد البشرية : تعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، وتهدف إلى

تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث: (2)

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

- إعداد الأفراد اللازمين من كل أنواع للوظائف المطلوبة .

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية .

تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو

التخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة موزعة على مختلف الإدارات (3)

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

(2) صالح عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ، ص 14 .

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

إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على : (1)

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

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

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

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

(1) **الاستقطاب الداخلي:** حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد المحليين

الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد.

(2) **الاستقطاب الخارجي:** تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة

لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

(1) صالح عبد الفاتح ، مرجع سابق ، ص 29.

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

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

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

رابعا : وظيفة تنمية الموارد البشرية: و هذا من خلال :

(1) التدريب : يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلال ه يتم تأهيل ورفع

قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجرات التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقدم، لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التدريب في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقا.

يعرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم " .

(1) صالح عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 16 .

و حتى يوثق برنامج التدريب ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية ومنهجية، وهذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرنامج العملية التدريبية وذلك حسب الإمكانيات المتاحة فقد تكون عملية التدريب داخل مكان العمل أو خارجه وذلك بالاستعانة على مصادر خارجية، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التدريب من داخل المؤسسة أو خارجه.

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

➤ معرفة الفرد الذي يستحق الترقية .

➤ يبرر المنح و العلاوات .

➤ يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى، أو الذي يستغنى عنه.

➤ يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

➤ يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها .

خامسا : المحافظة على الموارد البشرية : تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد

ضمان إلزام الأفراد بأهداف التنظيم ، و ذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة .

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل

تحقيق الأهداف المسطرة و السياسة التحفيزية التي يضعها المسئول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية

نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم ، وقد تختلف الحوافز في

طبيعتها و شكلها .

إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي على عوامل مادية و معنوية فربما السبب

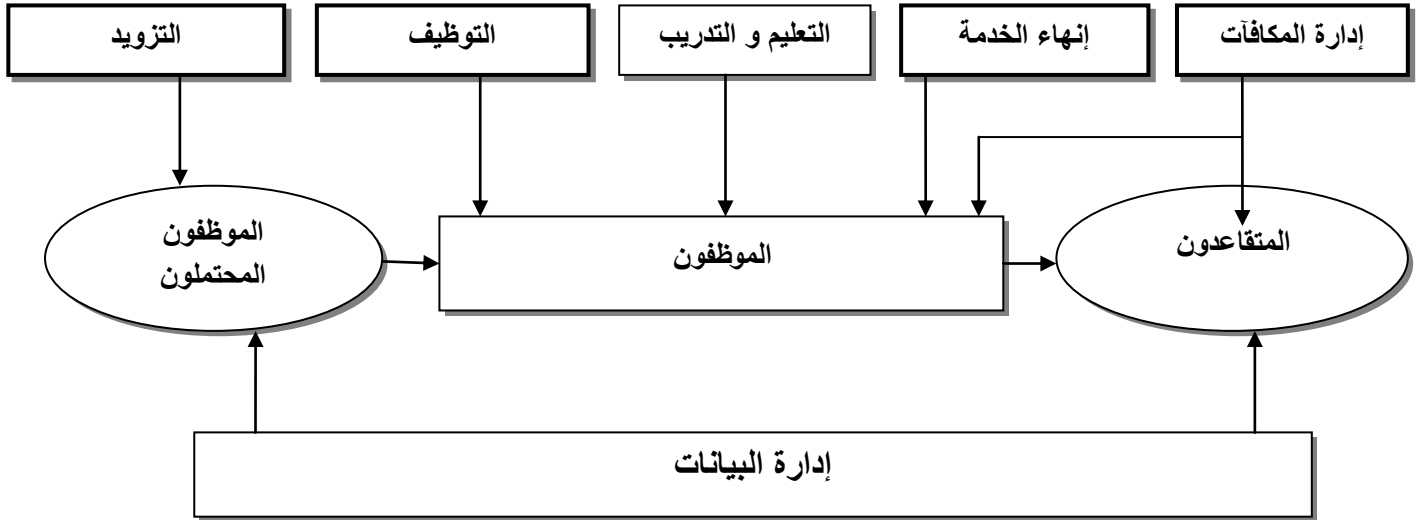
الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية - الجزائر - نحو البلدان المتقدمة كان ورائها غياب سياسة

واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات .

(1) صالح عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 18 .

و الشكل التالي يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية :

الشكل رقم (1) : وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص

.341

المطلب الرابع : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

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

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

أولا : زيادة الإعتمادات على التكنولوجيا الحديثة

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

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

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

ثانيا : التغيرات في تركيب القوى العاملة

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

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

ثالثا : نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي .

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 .

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

رابعاً : تغير القيم و الاتجاهات

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

لو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وقوة تأثير العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية.

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

خامساً : العائد و التعويض المادي للعاملين

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

عدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

الفرع السادس: زيادة حجم القوى العاملة

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

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

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

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

سابعاً : 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 وأخيراً التقاعد و الاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات 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 :

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

المبحث الثاني : ماهية أداء المورد البشري

لقي أداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لتوضيح هذا المفهوم.

تعددت التعريفات للأداء نذكر منها:

- **التعريف الأول:** يعرف الأداء على أنه " هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته"⁽¹⁾

- **التعريف الثاني:** يعرف أيضا على أن " هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " ⁽²⁾

- **التعريف الثالث:** يعرف الأداء بأنه "النتاج الذي يحققه الفرد عند قيامه باي عمل من الأعمال "

- **التعريف الرابع:** كذلك يعرف على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة" ⁽³⁾

- **التعريف الخامس:** وهو كذلك " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".⁽⁴⁾

- **التعريف السادس:** ويعرف أيضا على أنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".⁽⁵⁾

(1) أنور أبو موسى ويحي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2012/2011، ص 30.

(2) ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 44.

(3) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 93.

(4) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 64.

(5) عبد الفتاح خليفات وشرين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010، ص 606.

على الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:⁽¹⁾

- (1) **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- (2) **الوظيفة:** وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- (3) **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء.

المطلب الثاني: عناصر الأداء

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وتتمثل عناصر الأداء في:⁽²⁾

- (1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- (2) **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- (3) **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
- (4) **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في:

(1) عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011، ص 106.

(2) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

(1) **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

(2) **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

(3) **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الاداء الفعال (العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

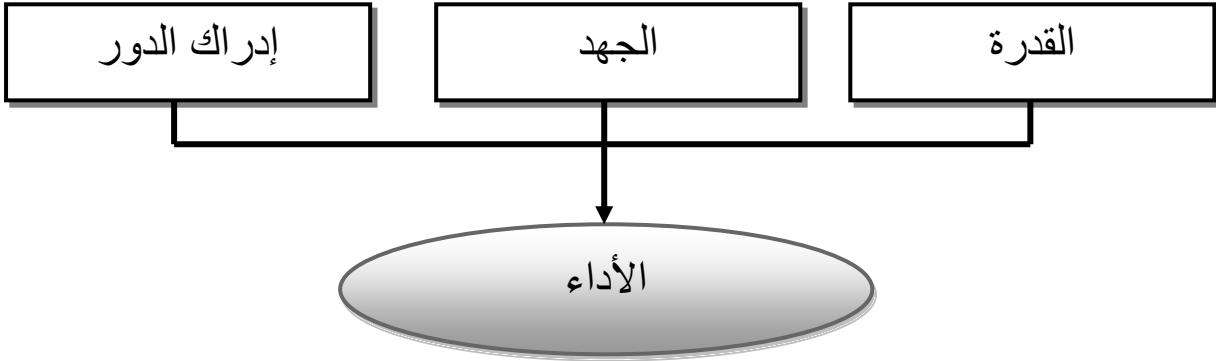
(1) الجهد

(2) القدرات

(3) إدراك الدور (المهام)

يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

الشكل رقم (2): يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المحددات السابقة

المطلب الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية وأهمية قياسه

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل.

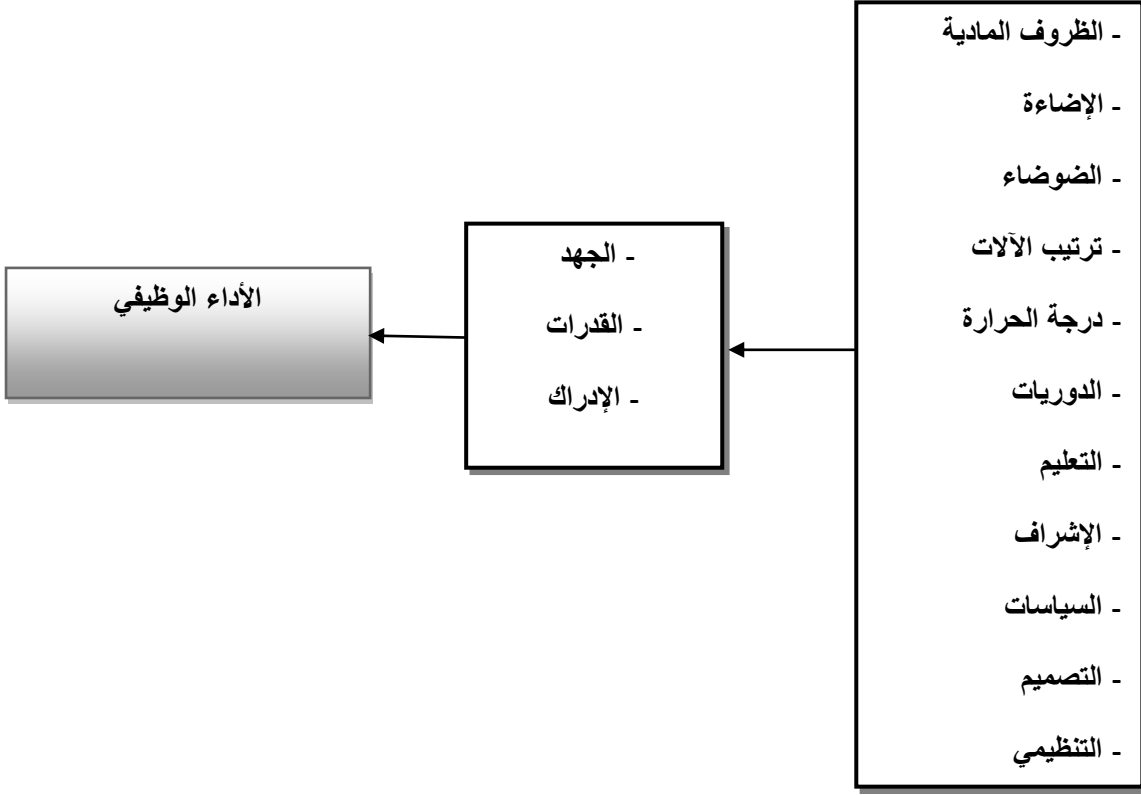
الفرع الأول: العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية

تتمثل العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في:

الشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي:⁽¹⁾

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 36.

شكل رقم (3) يوضح: العوامل البيئية المؤثرة التي تؤثر على الأداء



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 36.

الفرع الثاني: أهمية قياس أداء العنصر البشري

يمكن بيان أهمية قياس أداء الموارد البشرية من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن

تلخيصها بما يلي:

➤ **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من

وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

➤ **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في

تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم توجيهاتهم.

➤ إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة

للعاملين، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور

العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

المبحث الثالث: الإطار العام لتقييم الأداء

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق

العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين و لرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدلرة شؤون

الموظفين خاصة.

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

المكان المناسب.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

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

- **التعريف الأول:** يعرف (الكبيسي) تقييم الأداء على أنه " العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها

جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا

للعاملين مقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن

يتحقق".

- **التعريف الثاني:** كما عرف (علاقي) تقييم الأداء بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام

الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة

التقييم". (1)

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

- **التعريف الثالث:** يعرف أيضا على أنه "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية".⁽¹⁾

- **التعريف الرابع:** تقييم الأداء هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا".⁽²⁾

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

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

- تمكين المؤسسة بتقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار (yardstek or cviterion) للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة.

(1) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 208
 (2) مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004، ص 328.

➤ أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير

المتبعة لدى صلاحيتها.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على مدى مستوى كل فرد، وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد

الاحتياجات التكوينية اللازمة، وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات من

يحتاج لذلك من العاملين، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس علمية وموضوعية، فضلا

عن تحقيق الأهداف الفرعية التالية:⁽²⁾

➤ إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في

إصدار الأحكام.

➤ المساعدة في الحكم على المدى إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

➤ وسيلة إسترجاعية توضح المطلوب من العاملين وفق معايير محددة.

➤ تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.

➤ اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء، لدعم نواحي القوة، وعلاج أوجه الضعف.

➤ البحث عن الوسائل العلمية لتحسين الأداء.

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

(2) عبد المجيد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

المطلب الرابع: فوائد عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتخصر أهم فوائد تقييم الأداء فيما يلي:⁽¹⁾

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

(1) حمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 58.

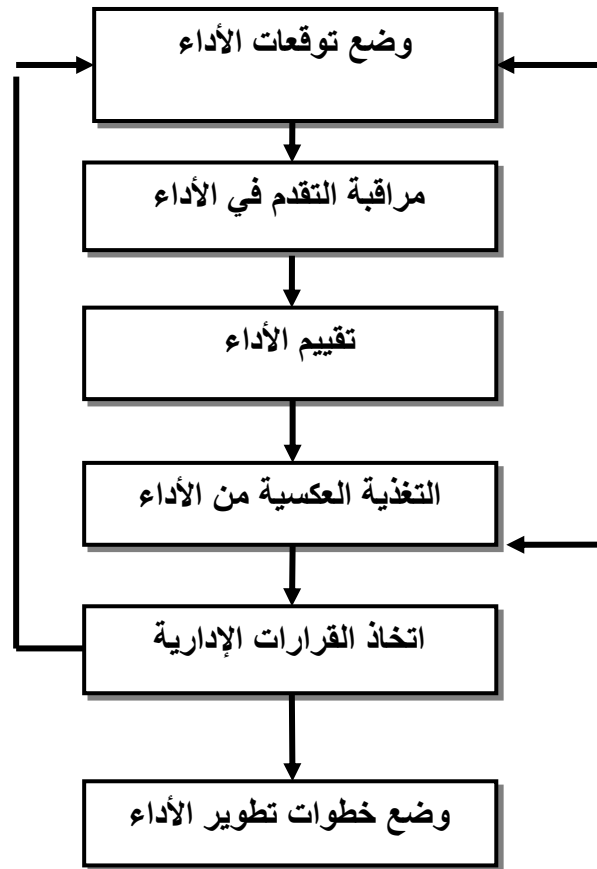
المبحث الرابع: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية وأهم الطرق

تمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية من بين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية وأيضاً إلى أهم طرق هذه العملية.

المطلب الأول: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تتشدها المؤسسة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (4): يوضح عملية تقييم الأداء الموارد البشرية



المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في إدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملون التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية وإستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب إهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.⁽¹⁾

أولاً: الطرق التقليدية**1. طريقة الترتيب البسيط**

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

➤ مزايا هذه الطريقة

- سهولة التطبيق .

- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

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

➤ عيوب هذه الطريقة

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

2. طريقة المقارنة بين العاملين

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

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

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

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

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

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت

الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل، وبناءً عليه يمكن التوصل إلى الشكل رقم

()، والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين)، ويظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على

أكبر عدد مرات تفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكرارته

تكرارين، وأن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو صلاح.

جدول رقم (1): يوضح نتيجة المقارنة الثنائية

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

❖ مزايا هذه الطريقة:

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

❖ عيوب الطريقة:

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إخبار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار والتحسين.

الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

3. طريقة التوزيع الإجباري

وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

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

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى (ضعيف).

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

- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

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

- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

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

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

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

الجدول رقم(2): يوضح طريقة التوزيع الإجمالي

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

❖ مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.

- سرعة التقييم.

- لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

❖ عيوب هذه الطريقة

- نقص الموضوعية بسبب الإعتماد الكلي على الرأي الشخصي للتقييم.

- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان.

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

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

4. طريقة التدرج

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات (الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز).
توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي.⁽¹⁾

- كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً:

- 10% من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض.

- 20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل متوسط.

- 40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

- 20% من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

- 10% من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العالية.

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على الفصل الأفراد إلى مجموعات وفقاً لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالباً ما تكون هذه التأثيرات مستديمة

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

ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالباً ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين، وفي هذه الحالة يكون احتمال إنتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلاً، كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم.

ثانياً: الطرق الحديثة

1. مقياس التدرج على أساس سلوكي

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى إمتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

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

مزايا هذه الطريقة

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

❖ عيوب هذه الطريقة

- ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.
- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

2. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

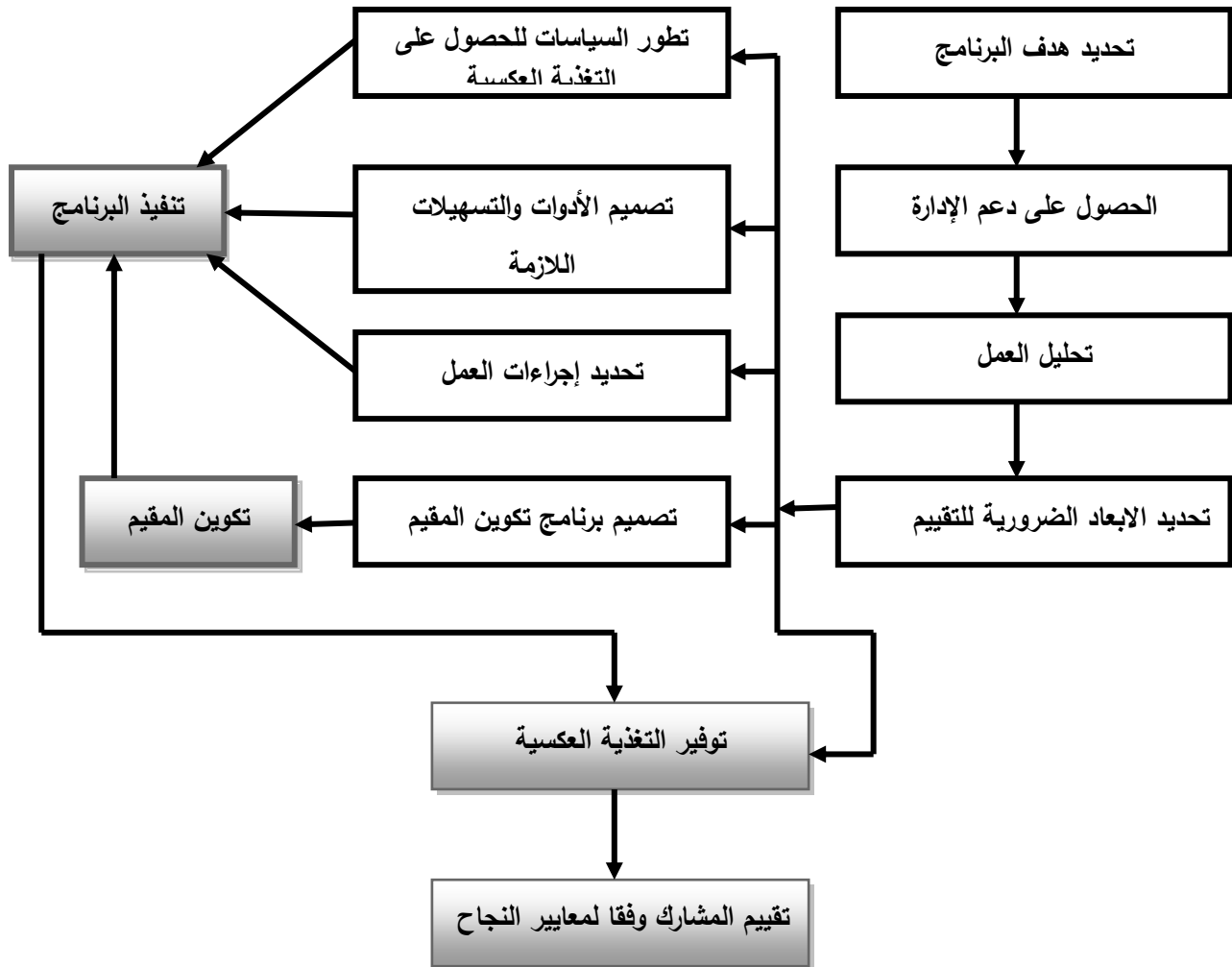
تم تطوير هذه المقياس للقياس على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد او متغير يحتوي على مواقف متعددة. وتتميز هذه الطريقة بانها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

3. طريقة مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية في الإدارة العليا، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكات بعض المهام أو مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

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

الشكل رقم(5): يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم



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

❖ مزايا هذه الطريقة

- وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- توفر معلومات مؤكدة ومحددة، ويمكنها المساعدة تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- كما تتميز بالإعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين العاملين.

❖ عيوب هذه الطريقة

- كلفة عالية.

- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

4. طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا.

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:⁽¹⁾

1 - تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2 - أثناء تنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3 - في نهاية المدة المنفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما إتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الافراد على العمل. من اهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
 - يضع الفرد نفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
 - موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس)، على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

(1) عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 41.

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

ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

❖ مزايا هذه الطريقة

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

❖ عيوب هذه الطريقة

- من الصعب مقارنة مستوى الأداء أفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.

المطلب الثالث: طرق تحسين أداء الموارد البشرية

يحدد haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء تتمثل في (تحسين الموقف، أو العامل، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف).⁽¹⁾

الفرع الأول: تحسين العامل

يرى haynes بأن تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى، وفي هذا الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة التي نذكر من بينها:

أولاً: الوسيلة الأولى

⁽¹⁾ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1424 هجري، ص 52.

تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتمييزها.

ثانياً: الوسيلة الثانية

تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤديوا الأعمال التي يرغبون بها، وهذا يعني إيجاد التوافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

ثالثاً: الوسيلة الثالثة

الربط مع الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني أن تقنع المؤسسة العامل بأن تحسين أدائه إنما يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية.

الفرع الثاني: تحسين الوظيفة

يؤكد HAYNES أن التغيير في مهام الوظيفة سيفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في مستوى الأداء، بحيث أنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة لهم أو إذا كانت تفوق مهارات العامل أو أنها تضم مهاماً غير مناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة ما هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، ويضيف أيضاً أنه بعد تحديد مهام الوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير مهارات وصلاحيات مناسبة لدى العاملين لهذه المهام، ويضيف أيضاً أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة (تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العامل والمنتج النهائي) وإثراء الوظيفة (زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل)، ويضيف أيضاً هاينز زيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف أو إزالة الملل، ويعطي هذا الأسلوب

بالإضافة إلى ذلك منفعة للعامل وهي التدريب المتبادل بين العاملين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها هاينز أيضا لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو لجان أو مجموعات معينة وتوفير الطرق اللازمة للمساهمة في حل المشاكل.

الفرع الثالث: تحسين الموقف

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات والأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، ويضيف هاينز أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصصلحة العامل، بالإضافة على إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون (الموظفون)، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فغن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف أو العامل، ومن الأمور التي يجب مراعاتها والتي لها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر.

تمهيد

يحتل التكوين الصدارة في أولويات المؤسسات عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، وأقر المسؤولون فيها أهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها التكوين تشكل جزءاً رئيسياً في ميزانية المؤسسة.

لقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول التكوين أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة، وسنتناول في هذا المبحث بعض التعاريف للتكوين ومبادئه وأيضاً أهميته وأهدافه، خطواته وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ التكوين

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين و ذلك بتعدد رؤى الباحثين المهتمين بمجالاته المختلفة، وكل منها تناوله من زاوية تختلف عن الأخرى، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- يعرف التكوين من الناحية اللغوية على أنه " التشكيل بمعنى إحداث سلسلة مستمرة من التغيرات والتعديلات وفق نهج معين أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقاً، فالتكوين يؤدي إلى اكتساب الفرد أنماطاً فكرية معنوية أو أشكالاً أدائية و وظيفية ".⁽¹⁾
- أما من الناحية الاصطلاحية فيعرف التكوين على أنه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ".⁽²⁾
- كذلك يعرف التكوين على انه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وان يطر أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل ".⁽³⁾

(1) زين الدين مصمودي ، عوامل التكوين و علاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس ، رسالة دكتوراه، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة، 1997- 1998 ، ص 17 .
(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى 21، الدار الجامعية، 2003، ص 332.
(3) خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد، عمان، 1999، ص 202.

- كذلك التكوين هو " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".⁽¹⁾

يتضح من كل مفاهيم التكوين أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالباً في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين " نشاط مخطط مستمر ومنظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات يتعين تنمية معارفهم ورفع مهاراتهم وإكسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات، بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ".
بعد تناولنا إلى مجموعة مختلفة من التعريفات للتكوين سنحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين وهذه المصطلحات هي:⁽²⁾

1. **التعليم:** ويقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.
 2. **التطوير:** هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.
- فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوين.

قد يرى البعض أن التمييز بين التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما.
بحيث أن التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، فمثلاً القيام بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقبال... الخ ، وتعتبر هذه

⁽¹⁾ جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2008/2009، ص 25.

⁽²⁾ بلقاسم سلاطينة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 98.

الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضا تحليلها ببسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها.

فالتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. والجدول التالي يبين مقارنة بين التكوين والتعليم:

الجدول رقم (3): مقارنة بين التكوين والتعليم

التعليم	التكوين	بيان
دراسة عامة	دراسة متخصصة	المعنى اللفظي
عملية تزويد حصيلة معينة من العلم والمعرفة	عملية تزويد بالمعرفة والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات	التعريف
الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الهدف
موضوع التعليم	الفرد نفسه	محور الاهتمام
تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع	تفاعل المتكون	الأسلوب
إدارة المدرسة، الجامعة	إدارة التكوين	الجهة المتخصصة
معلومات أوسع استعداد أكثر	أداة أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	النتائج

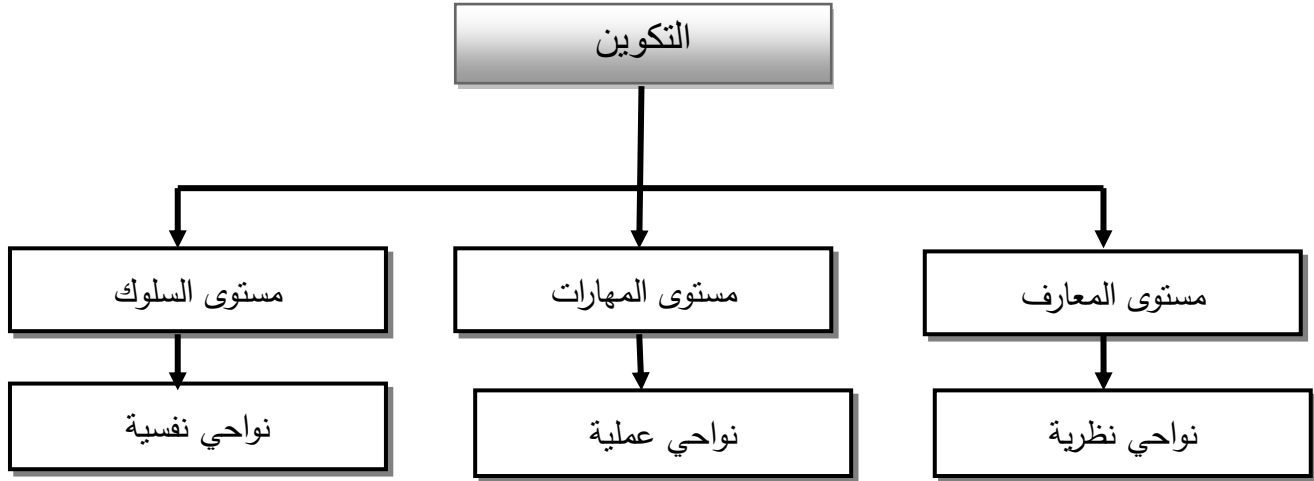
المصدر: جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة،

2009/2008، ص 30.

كما توضحه تلك المفاهيم أن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي: مستوى المعارف والمعلومات، مستوى المهارات والقدرات، مستوى السلوك والاتجاهات

الشكل التالي يوضح مجالات التكوين بالنسبة للفرد:

الشكل رقم (6): مجالات التكوين بالنسبة للفرد



المصدر: جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 29.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

هناك عددا من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس أو المبادئ ما يلي:⁽¹⁾

أولاً: التكوين نشاط مستمر

والقصد هنا ان التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلاً بديلاً يمكن الإدارة من أن تبحث عن بدائل أخرى له، ولكن التكوين نشاط ضروري ومستمر، ملازم للتطور الوظيفي للفرد وشامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يعد استثماراً في الأداء لذا يجب أن يتوقف عند حد معين، فإن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

⁽¹⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 218.

ثانيا: التكوين نظام متكامل

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما انه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، ويمكن إيضاح التكامل في التكوين كما يلي:

1. التكامل بين المكونات الأساسية للتكوين: وهي كما يلي:

- الأفراد المطلوب تكوينهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة

2. التكامل في الأنشطة التكوينية: وهي كمايلي:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية الإدارية
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم
- تحديد الاحتياجات التكوينية
- تصميم البرامج التكوينية
- تنفيذ البرامج التكوينية
- تقييم ومتابعة النشاط التكويني

3. التكوين نشاط متغير ومتجدد (غير جامد):

ويقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن تم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، الوظائف التي يشغلها

المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.

4. التكوين نشاط إداري وفني:

فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوافر الموارد المادية البشرية، وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، وكذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

5. التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية ومنها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين، والأساس الصلب للتكوين الفعال هو اختيار السليم للعاملين.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.
- توفر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وإشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى، ومن هنا يبرز التكوين في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي، ومن تم يدركونه على

انه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة، وبذلك يتحقق للتكوين الجدية ويقبل عليه

المتكويين بقناعة

6. التكوين عملية منظمة ومحددة:

إن العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يجب أن

يكون التكوين استثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجها الفرد لأداء عمل

ما، كما أن التكوين ليس نشاطا مفتوحا بلا حدود، فهو لا ينبع من فراغ ولا يتجه على فراغ وإنما هناك

علاقة وثيقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، والمناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمؤسسات في العصر الحديث، لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة

الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في

مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى،

سننتقل إلى الأهمية التي يتجلى بها التكوين وأيضا إلى الأهداف التي يسعى إليها.

الفرع الاول: أهمية التكوين

تتجلى أهمية التكوين في يلي:

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.
- تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى الكفاءة وفعالية الأفراد.
- يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الأفراد وطاقتهم وخبراتهم.
- توحيد وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

الفرع الثاني: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح،

لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم

النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

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

لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها.

ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:

(1) **رفع الكفاءة الإنتاجية :** و ذلك من خلال مجموعة من الوسائل لعل من أهمها : زيادة الإنتاج، تخفيض

التكاليف، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من

الموارد المتاحة في الآلات و المواد. (1)

(2) **يجب أن يخلق و يحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادرا على أداء واجباته**

والالتزام بمسؤولياته. (2)

(3) **يجب أن يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين و يطور اتجاهاتهم وذلك من خلال :**

➤ إمدادهم أولا بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة و سياساتها و مراحل تنفيذ الأعمال.

➤ تسهيل وسائل الاتصال سواء أكان من أعلى أم من أسفل إلى أعلى (الهابط أم الصاعد)، بطريقة

تحافظ على أهداف و سياسات و أعمال المؤسسة.

(1) نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002، ص 68.

(2) علي غربي، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 15.

مما سبق يمكننا القول أن نشاط التكوين يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله. ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات لفرد، وذلك بتوفير فرص لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

المطلب الثالث: خطوات التكوين

تحتوي وظيفة التكوين على ثلاث قرارات رئيسية :

1. تحديد الحاجة إلى التكوين.

2. اختيار و تصميم وسيلة التكوين المناسبة.

3. تقييم برامج التكوين.

أولاً: تحديد الحاجة إلى التكوين:

إن تحديد الحاجة إلى التكوين هي الأساس في تقرير من العاملين في المؤسسة هو في حاجة إلى تكوين، وتتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية:

1) **مؤشرات الأداء التنظيمي:** حيث أن نشاط التكوين ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية

الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء

التنظيمي، و التي حصرها في مجموعتين من المؤشرات:

• **مؤشرات كفاءة الإنجاز:** على سبيل المثال معدلات الإنتاجية الربحية، تكلفة المواد ، استغلال

الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع...الخ.

• **مؤشرات استثمار الموارد البشرية:** وتدخل ضمن هذه المجموعة على سبيل المثال إحتياجات

الموارد البشرية واحتياجات التكوين المنبثقة منها والمبنية على دراسة قوة المؤسسة من حيث

تكوينها وحركتها من وإلى الأعمال المختلفة.

(2) مؤشرات أداء العاملين: إن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي لوحدها لتقرير بأن التكوين هو

الوسيلة لتحقيق ذلك، إذ أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما

تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع... الخ.

لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء

التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة، ويقضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

• **مقاييس فاعلية الأداء للأفراد:** حيث أن دراسة مثل هذه اتجاهات تبرز جوانب القوة والضعف

في أداء الأفراد، وأيضا التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة.

• **مكونات ومتطلبات الأداء:** حيث تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي

يحتويها الأداء، وأيضا تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو

بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر. (1)

(3) **مؤشرات احتياج الأفراد للتكوين:** تعتبر من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، بحيث يتم فيها تحديد

الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وأيضا مجالات تلك التنمية. وفي هذه الخطوة يتم قياس

استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل.

وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

• **جوانب الأداء التي بها نقص:** لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى

التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية

المحددة للأداء.

(1) ناصري شمس الدين، إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2008، ص 10.

- جوانب الأداء التي بها نقص: لكل فرد يملك القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الإستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات. عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الإستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الأفراد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

المطلب الرابع: أنواع التكوين

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التكوين، فهناك العديد من أنواع التكوين التي تمثل الإختيارات المتاحة أمام المؤسسة .

فالمؤسسة تستطيع أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (درجة توافر المهارات فيه) وشكل مؤسسات التكوين، طبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل. (1)

الفرع الأول: التكوين خلال المسار المهني

أولاً: توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال: الترحيب بالقدامين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع ، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المهمة، وغيرها من الطرق.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 459.

أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي:

- (1) معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، الخريطة التنظيمية له.
- (2) ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- (3) ملابس العمل.
- (4) طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التلفون وآلات التصوير.
- (5) الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاقتطاعات.
- (6) الإجازات العادية والمرضية و الطارئة وإجراءاتها.
- (7) السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- (8) موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- (9) التأمينات الاجتماعية والمعاشات...إلخ.

ثانيا: التكوين أثناء العمل

تقوم بعض المؤسسات في بعض الأحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، بحيث يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتدربين، ويزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الامر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ولكن يعاب على هذا التكوين على ضمان على أن هذا التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

ثالثا: التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تدخل نظم معلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال إلى معارف مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعاً: التكوين بغرض الترقية والنقل

وتعني بالترقية والنقل على أن يكون هناك احتمال كبير اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها الفرد والمعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق بين مطلوب في التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، فمثلاً تقوم الشركة بترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إلحاق العامل ببرنامج التكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامساً: التكوين التهيئة المعاش

في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، بحيث يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

الفرع الثاني: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

أولاً: التكوين المهني

يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، الميكانيكا والصيانة، والتشغيل واللحام وغيرها.

تمثل التلمذة apprenticeship نوعاً من التكوين المهني والفني، وتقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالباً على شهادات فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية، وغالباً تتعهد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم).

ثانياً: التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز على

الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة و التخطيط لها ومتابعتها وإتخاذ القرار فيها.

ثالثاً: التكوين الإداري

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وإتخاذ القرار، وتوجيه ورقابة، وتحفيز إدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

الفرع الثالث: أنواع التكوين حسب مكانها

أولاً: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخلها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

هناك نوع آخر من التكوين الداخلي، هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل (**training on the job**) وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على القيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقد مكنه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

يمتاز هذا النوع من بتماثل وتشابه ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الوقع والعمل.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل أو جزء من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، وربما الخارج الدولة.

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

1. شركات التكوين الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و المؤسسات الخاصة.

2. البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف و الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.⁽¹⁾

المبحث الثاني: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها

تلجأ كثيرا من المؤسسات إلى تصميم برامج التكوين، وتخصيص موارد مالية عالية لها وذلك بسبب إع

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

تمثل عملية تحديد الإحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية، فعملية تحديد الإحتياجات التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية، إلى جانب وضع الحلول المناسبة لذلك.

الفرع الأول: مفهوم الإحتياجات التكوينية

توجد عدة تعاريف " للحاجة التكوينية " نذكر منها:

- **التعريف الأول:** تعرف الإحتياجات التكوينية على أنها " معلومات او اتجاهات أو مهارات أو

قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تتميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو

لأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التنقلات إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب

إعدادا ملائما لمواجهتها".

- **التعريف الثاني:** كذلك تعرف على أنها " مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات

وخبرات وآراء وسلوك واتجاهات الفرد، لجعله لائقا لأداء عمله بكفاءة وفعالية عالية.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 460.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية أهم عنصر من عناصر العملية التكوينية والتي لا تقوم نجاح وفعالية العملية التكوينية إلا بها، فأى خلل أو نقص يحدث في هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة إلى باقي خطوات التكوين، وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في النقاط التالية:

(1) تعد الحلقة الأولى الأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية، فهي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني.

(2) تعد العامل المؤثر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

(3) تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الإتجاه السليم الصحيح.

(4) تعمل على مسابرة التغيرات المتوقعة في المؤسسة، سواء كانت تغيرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها، او تغيير في طبيعة العمل أو تغير في نوعية الأفراد العاملين.

(5) تعد محور الإرتكاز الذي تستند إليه الخطط التكوينية، فالبدء الفعلية لأي برنامج تكويني لا يمكن

تنفيذها إلا بوجود إحتياجات تكوينية محددة ترسم لنظام التكوين، ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التكوينية ومستلزماتها.

الفرع الثالث: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو المهارات والذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين: أولهما على مستوى الفرد، ثانيهما على مستوى المؤسسة ككل.

أولاً: تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد

يؤدي القصور في المعلومات إلى تحديد حاجة الفرد للتكوين، ويرجع هذا القصور إلى الأسباب التالية:⁽¹⁾

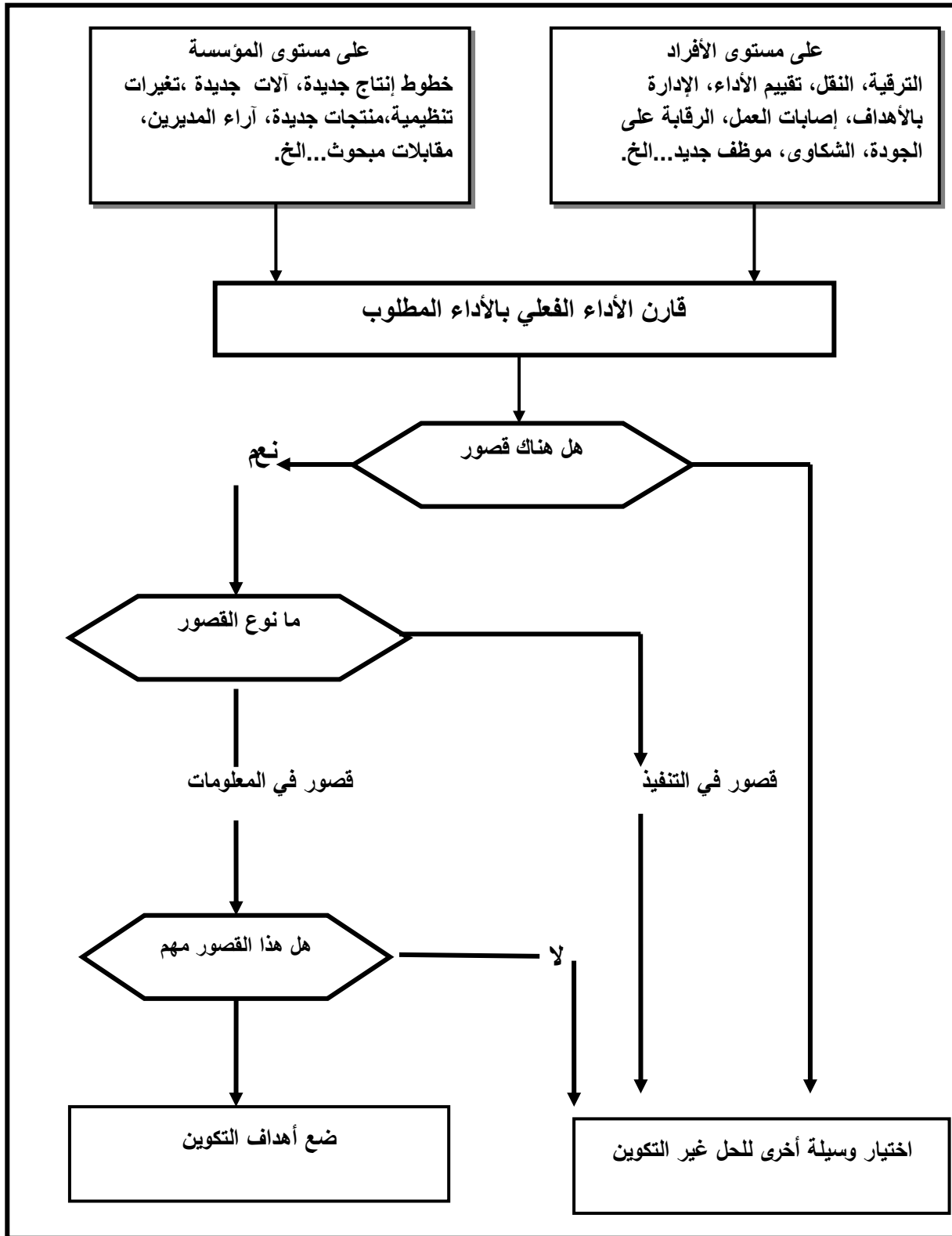
1. الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.

2. النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة (القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة).

⁽¹⁾ ناصر شمس الدين، مرجع سابق، ص ص 19/18.

3. **تقييم الأداء:** يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم) وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.
 4. **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي:** عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي يمكن التعرف على ما كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
 5. **الإدارة والأهداف:** يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
 6. **الحوادث:** إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.
 7. **الرقابة على الجودة:** إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تكوينهم.
 8. **الشكاوى:** إذا كان سبب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تكوينهم.
 9. **القيام بالمهام الخاصة:** إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة، وجب تكوينه.
 10. **التناوب الوظيفي:** إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تكوينهم على هذه الأعمال.
- الشكل التالي يوضح أساليب تحديد الإحتياجات التكوينية .

الشكل رقم (7): يوضح تحديد الحاجة للتكوين



المصدر: ناصري شمس الدين، إستراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة لنيل شهادة الدراسات العليا

المتخصصة في التسيير العمومي جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2008، ص 20.

ثانيا: تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المؤسسة

يمكن أن هناك قصور في المعلومات الأفراد وفي مهاراتهم، وبالتالي الحاجة للتكوينهم، وذلك إلى الأسباب على

مستوى المشروع أو المؤسسة. ومن أمثلة هذه الأسباب نذكر:

- إنشاء وحدات جديدة

- إضافة منتجات جديدة

- استخدام آلات ومعدات جديدة.

- الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديدة.

ويقوم أخصائي التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة والمقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين، وتدرج الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، والمشاكل المترتبة على أن من هذه الأسباب وأساليب السيطرة على هذه المشاكل، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين وأيضا التعرف على محتوى برنامج التكوين.

كما نرى أن تحديد الحاجة التكوينية على مستوى الفرد والمؤسسة، هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين والتنفيذيين، وتشمل هذه الدراسة ما يلي:

(1) دراسة التنظيم: أي دراسة الإدارات والأقسام، وما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها، وحجمها،

وما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة، وبالتالي فذا يدل على الحاجة للتكوين.

(2) دراسة عمليات وأنشطة المؤسسة: أي دراسة الوضع الحالي والمرتبب فيما يمس خطوط الإنتاج،

والمنتجات والآلات، والعمليات الإنتاجية، والمعايير والمواصفات والجودة، ووحدات الإنتاج والتكنولوجيا.

وأي تغيير في هذه الأمور يشير إلى إحتياج تكويني.

(3) دراسة الأفراد: أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى مناسبة معارف مهارات وخبرات الأفراد الحالية

وبين ما تحتاجه الوظيفة، هذا مؤشر كاف للإحتياجات التكوينية.

الجدول رقم(4): يوضح بعض الأمثلة التي تدل على وجود إحتياج تكويني:

الظواهر الدالة على وجود إحتياج تكويني	تحليل المعلومات المتوفرة
<ul style="list-style-type: none"> - وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المكونين - وجود معدات وأجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها. 	الإمكانيات المادية
<ul style="list-style-type: none"> - بطء الإجراءات وتعقدها - إنخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة - إشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل الذي يمكن لفرد واحد أن يؤديه. 	النظم والإجراءات
<ul style="list-style-type: none"> - إستحداث وظائف جديدة - تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف 	التنظيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح الاهداف وعدم إقناع العاملين بها - تناقض القرارات في موضوعات متشابهة - الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية - تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة 	الأهداف والسياسات
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة أنواع الخدمات والإحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين - توقع الالتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل 	تطور النشاط
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات - كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات - إرتفاع معدلات شكاوى العملاء 	ممارسة الوظائف الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> - اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف - اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين - عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع 	الأفراد

متطلبات الوظيفة	
- ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد	

المطلب الثاني: اختيار المكونين

من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التكوينية هي وجود المكون الذي يمتلك الكفاءة والخبرة والذي يعهد إليه تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أن أي قصور في قدرات وإمكانات أداء المكون يمثل هدرا كبيرا وتضييعا للمال والجهد مما ينعكس سلبا على فعالية التكوين وأن دور المكون يتمثل في نقل ما خطط له إلى واقع التنفيذ، فالمكون هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف وإكساب المهارات للمكونين، لذا فإن المكون تتوافر فيه العديد من المهارات والمعارف اللازمة والتي نذكر من بينها:

أولاً: القدرات التعليمية والتكوينية: أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع

الاتصال بين المتكون والمكون، حيث يكفل المكون وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمكونين الأمر الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها.

ثانياً: المهارات الاجتماعية: أن يتصف المكون بأن يكون اجتماعيا وفاعلا عند الاختلاط بالناس ولديه القدرة على تكوين علاقات إنسانية طيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض إليه المتكونين من صعوبات أثناء التكوين.

ثالثاً: المهارات القيادية: فالمكون هو القائد للمكونين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتكونين.

رابعاً: المرونة: أي القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب أي أن لا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

خامساً: القدرة على التفكير الإيجابي: أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه حتى يكون قادراً على بث روح الابتكار لدى المتكونين.

إن المكون يمثل أهم عامل في نجاح خطة التكوين حيث أنه أهم محور في توصيل رسالة التكوين، فعن طريقه يتم نقل وتوصيل هذه الرسالة لذا فهو يمثل أداة التغيير والذي من خلاله يعمل على إضافة وتغيير مفاهيم الآخرين (المتكونين) من حيث إتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكياتهم

من الأدوار الأساسية التي يقوم بها المكون نذكر:

- أن يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومة ورسالة التكوين وتفاعله مع المشاركين في العملية التكوينية.
- أن تكون لديه القدرة على إكساب المتكونين المهارات والمعارف والفتجاهات اللازمة لتحقيق فعاليات العملية التكوينية في الواقع العملي أي أن يركز على مساعدة المتكونين على تطبيق ما تم إكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التكويني ونقل أثر التكوين إلى الواقع العملي.
- أن تكون لديه القدرة على تفعيل الحوار والمناقشة مع المجموعات التكوينية وإيصالهم إلى بأن التكوين مهم في عملهم ويؤدي إلى التحسن في الأداء وان يعمل على تفعيل الموقف التكويني وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءة إلى المتكونين.
- فالتكوين يمثل الرابطة الأساسية بين محتوى وفعاليات البرنامج من ناحية والمستفيد من البرنامج من الناحية الأخرى ولذا فلا بد أن تسعى الإدارة دائما للتأكد من قدراته مستواه ولذا فإن عملية اختيار المتكونين يجب أن تخضع لمعايير اختيار محددة ومستندة على أساس من الخبرة والإطلاع التي تتماشى مع متطلبات الاحتياج التكويني المطلوب إشباعه من قبل الإدارة المعنية في إنجاز أعمالها بكفاءة من قبل الموظف او المتكون لرفع قدراته وإمكاناته في الوصول إلى إنجاز المهام المناطة به في أكمل وجه ضمن المستوى المطلوب.

هناك مجموعات يمكن أن يتم اختيار المتكونين منها وهي:

1. الاختصاصيون: في مختلف الحقول المطلوبة مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس.

2. الخبراء: الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة تنظيمية وسلوكية وغيرها.
3. أساتذة الجامعات من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تغطي موضوعات الدورات التكوينية المطلوبة.
4. المدربون الممارسون: حيث يمتاز هؤلاء بالخبرة العملية فيستطيعون ان يعرضوا على المتكويين خبراتهم ويناقشوهم في مشكلاتهم ويتبادلون معهم وجهات النظر في حلها.
5. أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة: التي يعمل بها المتكويين حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخططه بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الطرفين لتبادل الآراء والأفكار بشأن مشكلاتهم في المؤسسة.
6. المسؤولون في جهاز معين: له صلة بأعمال المتكويين كوزارة المالية التي يقوم بعقد دورات تكوينية في برنامج النظام المحاسبي الحكومي.
7. الزائرون من الخارج: والذين قد يكونوا خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التكوين حيث يمتاز هؤلاء بإمداد المتكويين بوجهة نظر مقارنة مع بلدان مختلفة.

المطلب الثالث: تصميم الدورات التكوينية

يلي تحديد الحاجة للتكوين لتصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني وتحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد مساعدات التكوين وتحديد المكونات والمتكويين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين.⁽¹⁾

أولا: تحديد أهداف البرنامج التكويني: يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 339.

للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الاهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالأهداف التالية:

1. تنمية معلومات المتكون بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
2. اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية او التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
3. تطوير سلوكيات المتكون واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
4. إمداد المتكون بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
5. تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.⁽¹⁾

تتصف الأهداف بما يلي:

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والإتجاهات.
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات.
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
- أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.⁽²⁾

ثانيا: محتوى الأهداف: إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

1. المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.
2. الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
3. أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.
4. يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التكويني.

⁽¹⁾ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 236.
⁽²⁾ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2003، ص ص 58/57.

ثالثاً: أساليب التكوين: هناك العديد من الأساليب التكوينية التي تهدف إلى تزويد المتكون بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1. المحاضرات: أسلوب قليل الكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية أيضاً، إن نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف فقط على نوعية المحاضر أو المدرب، وإنما على عدد الأفراد في الفصل، ذلك العدد الذي لا يجوز أن يتجاوز 10، إذا أريد للمتكونين فعلاً أن يندمجوا في العملية وتتاح لكل منهم الفرصة الكافية لذلك، يحتاج هذا الأسلوب إلى توفير المطبوعات ووسائل الإيضاح وجعلها في متناول الجميع.
2. المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث: وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتكونين في العملية التكوينية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة، وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هي عبارة عن إجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، كما أن هناك أسلوب متفقا عليه في إدارة الحوار، وتستخدم هذه الأساليب عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية التي تحتمل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار مثل: العلاقات الإنسانية، والعلاقات العامة، والسياسات الإدارية وما إلى ذلك.
- تتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتكون بمفاهيم ومعاني متطورة وإحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية.
3. التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتكونين موضحا لهم طريقة وإجراءات الاداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية، أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.
4. تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا

تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة

تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.⁽¹⁾

5. أسلوب الحساسية: يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك وبموجبه تنظم

لقاءات دورية بين المتكونين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتكونين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- فهم وإدراك سلوك الآخرين.
- تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة.
- فهم السلوك الشخصي والثغرات الموجودة مما يساعد على تعديله للأفضل.
- تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية معهم.

يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته، وصعوبة تقييم نتائجه للاستفادة منه.

6. المناقشات: يقوم المتكونون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في الموضوعات محددة، كان تعرض

حالة، أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها، ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالأعداد لها والمهارة في إدارتها كما

يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا.

رابعا: المساعدات التكوينية: تلعب مساعدات أو معينات التكوين دورا أساسيا، وذلك في جعل هذا التكوين مثيرا

ومرنا، ومتحركا وممتعا، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية ، والتي تخدم المكون في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات.

⁽¹⁾ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 224.

خامسا: ميزانية التكوين: يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، ويؤثر هذا في إتخاذ قرار البدء ف التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتكون. (1)

أنواع التكاليف: يمكن تقسيم التكاليف إلى نفقات استشارية ونفقات تشغيلية

➤ **النفقات الإستشارية:** وهي تكاليف للمدى الطويل مثل تكلفة الأراضي لمبنى ومركز التكوين بالمؤسسة وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التكوين وتجهيزات الفندقة جزئيا أو كليا.

➤ **النفقات التشغيلية:** وتشمل التكاليف التالية:

مكافأة المكونين، وإنجاز قاعات التكوين، تكلفة الضيافة (المشروبات والمأكولات)، أجور السفر للمتكونين والأجور والميزانيات الإضافية للمكونين،...إلخ.

المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التكوينية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسالمة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
- التأكد من تهيئة المكونين في المكان والوقت المحدد.
- توفير مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية.
- إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
- التعرف على خبرات وتطلعات المكونين.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 348.

➤ دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب وتقدير المكون على جهوده المبذولة.

تنفيذ برنامج التكوين يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التكوين والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

1. **الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن،

وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الرحلات والتسجيل والاختبارات وحفل الختام.

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف على طول فترة التكوين على طبيعة مستوى المتكويين.

2. **مكان التكوين:** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا

تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة، أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج التكويني،

ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة

للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

أيضا يمتاز هذا التكوين أنه فعال نسبيا من حيث التكلفة إذا كان المشروع يشمل عدد كبير من الموظفين،

وأن احتياجات المشروع ومستويات المهارة المستهدفة تفيد في إيجاد لغة مشتركة وتوفير فهم لجميع

الأشخاص المشتركين.

يعاب على التكوين الداخلي محدودية الخبرات والمهارات التي تنتقل إلى المتكويين كونها خبرات ومهارات

في غالبيتها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

✚ قد يكون تنفيذ البرنامج التكويني خارجيا في مراكز التكوين المتخصصة وهو ما يعرف بالتكوين الخارجي

ويمتاز هذا التكوين بتوافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التكوين الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من

المتكويين من مؤسسات مختلفة في مكان تكوين واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم

الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

بصفة عامة فإن إختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان أساسيان هما:

- مدى توافر إمكانيات التكوين لدى المؤسسة من حيث المكونين ووسائل التكوين كذلك توافر قاعات مناسبة للتكوين وميزانية كافية للتكوين وغيرها.
- مدى توافر أجهزة تكوين خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتكوين بهذه المراكز من حيث المكونين وإمكانيات ووسائل وأساليب التكوين المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على برامج التكوينية.

3. المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التكوين أو

إخصائي التكوين أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين، التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين، توفير المساعدات التكوينية والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والإلزام به، وأخذ حضور وغياب المتكويين وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

عوامل نجاح البرنامج التكويني⁽¹⁾

أولا: زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد: ويتم ذلك عن طريق:

- ✓ تصميم البرنامج التكويني حسب الحاجة الفعلية للأفراد
- ✓ أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين
- ✓ وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز
- ✓ تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتكويين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

⁽¹⁾ علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص ص 63/62.

ثانياً: زيادة الفاعلية من خلال المكون: يجب توفر الشروط التالية بالمكون:

- ✓ توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتكوينه
 - ✓ توفر الإدراك والتحمس لدى المكون لإحتياجات المتكون ورغبته
 - ✓ توفر المكافآت والحوافز المادية المناسبة
 - ✓ تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته
 - ✓ توفر الحماس والرغبة لديه
 - ✓ قدرته على مواجهة الآخرين
 - ✓ توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتكونين
- ثالثاً: زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التكويني:** أن يركز البرنامج التكويني على الأمور التالية:

- ✓ ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتكونين
- ✓ تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء المطلوب
- ✓ تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتكونين
- ✓ خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية
- ✓ اختيار طرق تكوينية متنوعة قدر الإمكان

المطلب الخامس: تقييم برامج التكوين

يعتبر التقييم جزءاً مهماً لعملية التكوين، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المكونين الذين نفذوا البرامج التكوينية.

الفرع الأول: طرق ومتابعة تقييم البرامج التكوينية

تنقسم هذه الطريقة إلى:

✚ الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التكوين

✚ الطرق الكمية في متابعة وتقييم التكوين

أولاً: طرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية الوصفية

1. تقييم البرامج التكوينية

(أ) تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ: هذا يعني ضرورة التأكد من أمرين: إحتواء البرنامج التكويني

على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتكويين بها، والتأكد من تصميم

البرنامج التكويني وأساليب التكوين المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع وإحتواء

المادة التكوينية للتحقق من تلبية المنهج التكويني لمتطلبات الحاجة التكوينية التي صمم لها أو لأجلها

البرنامج.

(ب) تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ: وهي إلى جانب توفر متطلبات التكوين ومكانه فهي:

- أن تتأكد من أن نسب الحضور للمتكويين في البرنامج التكويني تقارب 100%

- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في

المناقشة وإبداء الرأي والإجابة عن الأسئلة.

(ج) تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ: وهي عملية تقييم المتكويين، وهنا لا بد من الإشارة إلى

إستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعاً لتقييم التكوين بعد

تنفيذه.

2. متابعة وتقييم المكونين

تمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التكوينية فلا تهتم أدوات التكوين، ولن ينفذ كثيراً اختيار

المكون وإعداده لمهمته بل مواصلة متابعته لتطويره، ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن

يكون المكون حسن المظهر والسلوك عادلا وموضوعيا في تصحيح الاختبارات للمتكونين، ملما بالتعامل الإنساني مع المتكونين، عارفا بطرق التكوين وطرق إيصال أفكاره للآخرين.

3. متابعة وتقييم المتكونين: علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التكوين بمراقبة وتسجيل نواحي

القصور، كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتكوين، ورغبتهم في التكوين، ومتابعة نشاطات البرنامج وانتظامهم في الدوام ومناقشتهم البناءة، فإن هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التكويني وهي: ردود فعل المشتركين في برنامج التكوين، التعلم، سلوك الفرد في العمل.

ثانيا: الطرق الكمية

تتمثل هذه الطرق في متابعة وتقييم التكوين في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تكوينية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الامثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن .

1. عناصر تقييم نتائج التكوين: تقييم البرامج التكوينية من خلال أربعة مجالات وهي:⁽¹⁾

- ردود الأفعال

- التعلم

- السلوك

- النتائج

➡ ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج):

يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرنامج وعن موضوعات متعددة مثل:

✓ مستوى البرنامج

✓ هيكل وشكل البرنامج

⁽¹⁾ راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 177/175.

✓ اساليب الشرح

✓ قدرات ونمط المحاضر

✓ جودة البيئة التعليمية

✚ **التعلم:** يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتكون للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعلم

المهارات فإن استعراض المتكونين لمهاراتهم في قاعات الدراسات يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة

تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية، يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد

✚ **السلوك:** تم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم

أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم.

لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم السلوك وتتمثل في:

- تقييم أداء الفرد قبل وبعد التكوين خاصة في التكوين في مجال العمل.

- إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التكوين، لربط التغيرات ببرنامج التكوين.

- إجراء التقييم بعد التكوين بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتكون قد مارس فعلا ما

تعلمه.

✚ **النتائج:** يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:

- تخفيض معدل دوران العمل

- تخفيض التكاليف

- زيادة كمية وجودة الإنتاج

الفرع الثاني: الهدف من تقييم التكوين

➤ إعطاء الفرصة للمتكون من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التكوين

➤ السماح للمتكون بالتعبير عن وجهةه على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي

➤ تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة

➤ الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف لتفاديها

➤ التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تُلبي الاحتياجات التكوينية

الفرع الثالث: صعوبات تقييم التكوين

- أن كثيرا من البرامج التكوينية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال.

- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتكوين.

- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التكويني، هل السبب البرنامج أو المادة العلمية أو المكونون أو المتكونين، أو ظروف المؤسسة.

- قلة الاهتمام لدى المؤسسة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التكوين خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المؤسسة.

خلاصة:

حولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التكوين، بدءا بالتعاريف التي رايناها هامة ومفيدة عن التكوين وخلصنا

إلى أن التكوين هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات وخبرات

الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، بعد ذلك قمنا بتقديم بعض المصطلحات التي رأينا أنها

من الضرورة بمكان تحديد مفهومها وهذا لإزالة الخلط بينها وبين مصطلح التكوين (التعليم، التطوير).

بعد هذا تطرقنا إلى أهم المبادئ الخاصة بالتكوين والقاضية بأن التكوين نشاط مستمر، متغير ومتجدد، وأن التكوين نظام متكامل.

انتقلنا بعد ذلك إلى أهمية التكوين وأيضاً إلى أهدافه التي من بينها تنمية المعارف والمهارات وأيضاً تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، وكذلك تطرقنا إلى خطوات التكوين وأنواعه، بعد هذا إلى تحديد الاحتياجات التكوينية واختيار المكونين، تنفيذ البرنامج التكويني.

تمهيد

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن باهتمام متزايد من قبل السياسيين والاقتصاديين اعترافا بما تلعبه من إسهامات في تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية، فهي تمثل النواة الحقيقية والمرتكز الإستراتيجي لقطاع الأعمال والمال للدول عامة دون استثناء، ذلك لكونها منطلقا أساسيا لزيادة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى نظرا لما توفره من فرص عديدة للعمل، فضلا عن كونها تشكل ميدانا لتطوير المهارات والفنيات وفتح مجالا واسعا أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، وهو ما يخفف الضغط على القطاع العام.

لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث سنتناول في المبحث الأول إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال صعوبات تعريفها ومعاييرها وأيضا سنتطرق إلى الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات وكذلك إلى أهميتها و المشاكل والتحديات التي تواجهها، أما المبحث الثاني سنستعرض علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور حاسم في توسيع النشاط الاقتصادي وتنوعه في كثير من البلدان باختلاف درجة النمو فيه، وفي تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، فهي تمثل الغالبية الساحقة من الطاقات الاقتصادية في معظم البلدان سواء من حيث عدد المؤسسات أو من حيث العمالة .

سننطلق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضا إلى الخصائص التي تتسم بها هذه المؤسسات وكذلك إلى أهميتها والمشاكل والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن صعوبة تحديد تعريف موحد يتفق عليه الأطراف والجهات المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرجع إلى الاختلاف الكبير في طبيعة النظرة التي يتبناها كل طرف في تحديد دور هذه المؤسسات، وسبل النهوض بها وترقيتها، وكذا اختلاف المكان ومجال النشاط.

الفرع الأول : صعوبات تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن محاولة تحديد تعريف جامع وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعترضه عدة صعوبات، ومن بين هذه الصعوبات هناك ثلاث عوامل تتمثل في: (1)

أولا : العوامل الاقتصادية : تتضمن في:

(1) **اختلاف مستويات النمو :** يتمثل هذا الاختلاف في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول واختلاف

مستويات النمو، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الو.م.أ أو ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر أو سوريا أو السنغال مثلا، كما إن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى، فما يمكن أن نسميها بالمؤسسة الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة ،

(1) خوني رابح و رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها الأيتراك للنشر التوزيع، مصر، 2008، ص 16 .

يؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية ويعكس التفاوت في المستوى التطور الاقتصادي.

(2) **تنوع الأنشطة الاقتصادية :** إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، ويمكن أن تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات الاقتصادية إلى (صناعية، تجارية، زراعية، خدمية) ، وتختلف أيضا تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر لاختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال، أما على المستوى التنظيمي فالمؤسسات الصناعية و لأجل التحكم في أنشطتها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة، لكن المؤسسات التجارية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات وتوحد جهة إصدارها وهذا ما يفسر صعوبة تحديد التعريف.(1)

(3) **اختلاف فروع النشاط الاقتصادي :** يختلف النشاط الاقتصادي وتتعدد فروعها، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة بالتجزئة وتجارة الجملة، وأيضا على مستوى الإمداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، والنشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة، تختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعها وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار.

ثانيا : العوامل التقنية

يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر ، بينما عندما

(1) خوني رابح و رقية حساني ، مرجع سابق ، ص ص 17/16 .

تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

ثالثا : العوامل السياسية

تتمثل في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه وترقيته ودعمه وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات و الاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع .

الفرع الثاني : معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد اتفاق حول مقصود المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة وهناك تعاريف متعددة تعتمد على معايير مختلفة في التعريف ، ضمنها ما يعتمد على حجم العمالة ، حجم الأموال المستخدمة ، حصة المؤسسة من السوق و طبيعة الملكية و المسؤولية... الخ⁽¹⁾ لذلك وقع شبه إجماع علم بين الكتاب و المؤسسات و مراكز البحوث الحكومية و البنوك و مختلف الدوائر المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاحتكام إلى مجموعة من المعايير و المؤشرات لوضع إيضاح الحدود الفاصلة بينها و بين مختلف المؤسسات الأخرى ، و تتمثل في المعايير الكمية و المعايير النوعية .

أولا : المعايير الكمية

بموجب هذا المعيار يتم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لمجموعة من المؤشرات الكمية القابلة للقياس ، سواء اتخذت شكلا نقديا كقيمة المبيعات ، القيمة المضافة و قيمة الأصول الثابتة أو كميّا كعدد العمال ، كمية المبيعات أو حجم الإنتاج و تتمثل في :

(1) خوني رابح و رقية حساني ، مرجع سابق ، ص 18

(1) معيار عدد العمال " حجم العمالة "

تعتمد بعض الدول في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على حجم العمالة لأنه يعتبر أحد

المعايير الكمية المهمة للترقية بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة من أكثر المعايير شيوعا و يتميز هذا المعيار بما يلي⁽¹⁾ :

- البساطة و سهولة المقارنة بين المشروعات و الدول .
- الثبات النسبي حيث لا يتأثر بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة التضخم و الإنكماش .
- توافر البيانات الى حد كبير و سهولة الحصول عليها من المشروعات و اصحاب الأعمال .

(2) معيار رقم الأعمال

حيث يستعمل هذا المعيار لقياس مستوى نشاط المشروع وقدرته التنافسية، بحيث يستعمل هذا المقياس في الولايات المتحدة الأمريكية بصورة كبيرة و أوروبا كذلك، إذ تتصف المؤسسات التي يبلغ رقم أعمالها أقل من مليون دولار ضمن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وانه لا يعبر بصورة صادقة أو دقيقة عن أداء المؤسسة إذ في حالة ارتفاع الأسعار فسيضمن أن رقم المبيعات هذه الأخيرة قد إرتفع غير انه في الواقع ناتج عن إرتفاع أسعار المبيعات .

(3) معيار رأس المال

يعتبر رأس المال عنصرا حاكما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بالتكوين الرأسمالي الثابت للمؤسسة ، أو في ما يتعلق بالآلات و المعدات الإنتاجية المستخدمة ، لذا يعد رأس المال من المعايير الأساسية لتمييز و تحديد حجم المؤسسة .

فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز عن غيرها من المؤسسات بإستخدام إستثمارات محدودة و رأس مال محدود في أغلب الأحيان .

(1) نذير عبد الرزاق و قراري أحمد الصغير، إعادة منهج التفكير لدى مالكي المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، 2004 ، ص 55 .

ثانيا : المعايير النوعية

إن استخدام المعايير الكمية بمفردها لا يكفي لتحديد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا لإختلاف درجات النمو بين الدول ، و إختلاف مستويات التكنولوجيا المستخدمة، فقد تكون المؤسسة صغيرة من حيث نسبة العمالة فيها و كبيرة في موجوداتها و مبيعاتها و العكس صحيح .

من هنا كان من اللازم إدراج جملة من المعايير النوعية لتقديم تعريف أكثر دقة و ملائمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قد قام البروفيسور BOTON في تقريره حول تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثلاثة معايير رئيسية لتحديد مفهومها و هي الإستقلالية في التسيير ، نمط الملكية و الحصة السوقية .

1. الإستقلالية : و نعني بها إستقلالية المؤسسة في الإدارة و العمل و أن يكون المالك هو المدير و المسير دون تدخل جهات خارجية ، وأن ينفرد بإتخاذ كل القرارات و تحمّل كل المسؤوليات كاملة في ما يخص إلتزامات المؤسسة تجاه الغير . (1)

2. الملكية : تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكون أغلبيتها تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات الأموال ، كما أن معظمها فردية أو عائلية ، يلعب مالكيها دور المدير و المنظم و صاحب إتخاذ القرار الوحيد .

3. الحصة السوقية : تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها مؤسسات محلية النشاط في أغلب الأحيان ، و بحصة سوقية صغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي في نفس النشاط . (2)

الفرع الثالث : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ظهر مصطلح " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات التي يصعب تقديم صورة واحدة لها ، و هذا راجع لإختلاف السياسات و التوجهات و المستوى الإقتصادي و الإجتماعي للدول ، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه الدول من أهم التنظيمات المعتمد

(1) كاسر نصر المنصور و شوقي ناجي ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار حامد للنشر ، الأردن، 2000 ، ص 42.

(2) عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في الاعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 199 .

عليها في التنمية الاقتصادية و الإجتماعية ، لما تتميز به من ديناميكية و مرونة . فإذا كانت الدول قد إعتمدت دوما على المؤسسات الضخمة ، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبقى دائما القلب النابض للتغيرات الناتجة و المتجهة دوما نحو إقتصاد السوق .

نورد هنا بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبعض الدول و المنظمات :

أولا : تعريف الإتحاد الأوروبي

يعتبر الإتحاد الأوروبي من أهم التكتلات الإقتصادية الإقليمية التي بادرت بمحاولة لوضع تعريف موحد و معترف به إقليميا من طرف دول الأعضاء ، و هو يعتمد على عدد العمال ، رقم الأعمال ، مجموع الميزانية السنوية و الشكل القانوني لها ، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (5) : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الإتحاد الأوروبي لسنة 2003

مقياس الإستقلالية	مجموع الميزانية السنوية (بالمليون أورو€)	أو	رقم الأعمال السنوي (المليون أورو€)	عدد العمال	المعيار الحجم
مؤسسة تمتاز بالإستقلالية في التسيير	$2 \geq$		$2 \geq$	$10 >$	مؤسسة مصغرة
	$10 \geq$		$10 \geq$	$50 >$	مؤسسة صغيرة
	$43 \geq$		$50 \geq$	$250 >$	مؤسسة متوسطة

المصدر: شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الإقتصادية و علوم التسيير و التجارة ، جامعة سطيف، 2010/2009، ص 143 .

ثانيا : تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يصنف البنك الدولي المؤسسات كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (6) : تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المعيار الحجم	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دولار أمريكي)	إجمالي الأصول (دولار أمريكي)
مؤسسة مصغرة	10 >	100.000 >	100.000 >
مؤسسة صغيرة	50 >	3 مليون >	3 مليون >
مؤسسة متوسطة	300 >	15 مليون >	15 مليون >

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على : لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و

تنميتها ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتراه (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2004/2003، ص 11.

ثالثا : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 99% من جميع المؤسسات في اليابان، وتشغل 70% من

مجموع العاملين في اليابان، ويتم تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يوضحه الجدول التالي (1):

(1) رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة بسكرة،

2009/2008 ، ص 17.

جدول رقم (7) : تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

القطاع	عدد العاملين	رأس المال (مليون ين)
الصناعة و أشغال البناء و النقل	300 عامل أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	100 عامل أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل

المصدر: شاوي صباح ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و التجارة ، جامعة سطيف ، 2010/2009 ، ص 145 .

رابعا : تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قانون الولايات المتحدة الأمريكية بأنها تلك المؤسسات " التي تكون مستقلة في الملكية و الإدارة و لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه " و يتم تحديد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف إدارة الأعمال الصغيرة ، التي تعتمد على معيار رأس المال وحجم العمالة و ذلك حسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ، و الجدول التالي يوضح ذلك :⁽²⁾

(2) رحمانى سناء ، مرجع سابق ، 26 .

جدول رقم (8) : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية

المعيار المعتمد	القطاع
أقل من 500 عامل	الصناعات التحويلية و التعدين
أقل من 100 عامل	تجارة الجملة
أقل من 6 ملايين دولار من الإيرادات السنوية	تجارة التجزئة و الخدمات و الصناعات
أقل من 28.5 مليون دولار من الإيرادات السنوية	البناء و الصناعات الثقيلة
أقل من 12 مليون دولار	المقاوله
أقل من 075 ملايين دولار من الإيرادات السنوية	الصناعات الزراعية

المصدر : رحمانى سناء ، الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2009/2008 ، ص 26.

خامسا : تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عام 2007 عتبة 400000 مؤسسة ، و ذلك بأغلبية المؤسسات المصغرة للقطاع الخاص مع بروز أكثر من 30000 مؤسسة صغيرة و متوسطة جديدة سجلت خلال السنة الأخيرة بسرعة انتشار وصلت إلى معدل نمو سنوي يقدر ب 40% و توفر هذه المؤسسات 1064983 منصب عمل .

جدول رقم (9) : تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال (دج)	مجموع الميزانية السنوي
مؤسسة مصغرة	1-9	أقل من 20 مليون	أقل 10 مليون -دج-
مؤسسة صغيرة	10-49	أقل من 200 مليون	أقل 100 مليون -دج-
مؤسسة متوسطة	50-250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون -دج-

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المواد (5-6-7) القانون 2001/12/1 ، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة خصائص ما يؤهلها لأن تلعب دورا مهما في عملية التنمية ، وتتمثل هذه السمات في :

أولا : سهولة الانتشار و التأسيس : تتميز المشروعات الصغيرة و المتوسطة بصغر حجم رأس مالها و سهولة إنشائها ، إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها بما فيها دراسات الجدوى ، كما أنها تتميز بسهولة تنفيذ المباني و تركيب خطوط الإنتاج من مكائن و معدات و انخفاض إجراءات تكوينها و انخفاض المصروفات الإدارية و سهولة تصميم هياكلها التنظيمية .

ثانيا : ازدياد فرص العمل الجديدة : التي توفرها المشروعات الصغيرة و المتوسطة بالمقارنة بالمشروعات الكبيرة ، حيث تشير كافة الدراسات بالدول المتقدمة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المشروعات الصغيرة في التوظيف ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توفر الشركات التي يعمل بها أقل من 100 موظف حوالي 80% من فرص العمل الجديدة في شركات القطاع الخدمي ، و في المملكة المتحدة تمثل المشروعات الصغيرة أقل من

20 عاملا بنسبة 36% من إجمالي عدد العاملين ، و في اليابان توظف المشروعات الصغيرة و المتوسطة اقل من 500 عامل بنسبة 74% من جملة العمالة الصناعية . (1)

ثالثا : مرونة الإدارة : إن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة ، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء ، و أيضا ببساطة الهيكل التنظيمي و مركزية القرارات ، إلا أن الأمر يرجع إلى خبرة صاحب المؤسسة و تقديره للمواقف ، فهذه المؤسسات أكثر قدرة على تقبل التغيير و تبني سياسات جديدة على عكس المؤسسات الكبيرة . (2)

رابعا : بساطة الهيكل التنظيمي : حيث أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة الهيكل التنظيمي مما يجعلها ترتبط بجانب اجتماعي هام لارتباطه بالعائلة ، فيسمح ذلك بالدمج بين الجانبين الاقتصادي و الاجتماعي . (3)

(1) هيا جميل بشارت ، التمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة ، دار النفائس ، الأردن ، 2008 ، ص ص 31/30 .
 (2) توفيق عبد الرحيم يوسف حسن ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، دار الصفاء ، 2002 ، ص 24 .
 (3) عبد الرحمان يسري أحمد ، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 27 .

خامسا : قلة التدرج الوظيفي : حيث تمتاز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقلة التدرج الوظيفي نظرا لعدم

تغير عدد عمالها مما يساعد على سرعة و سهولة اتخاذ القرارات فيها و انتقال المعلومات بين مختلف

المستويات في المؤسسة .⁽¹⁾

سادسا : استغلال الطاقة الإنتاجية : تمتاز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإستغلال الطاقة الإنتاجية

لإمكانية السيطرة و التحكم في عناصر الإنتاج و توفير مستلزماته و عدم تعقيد العملية الإنتاجية ، و بالتالي

رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق أقصى ربح ممكن ، و هذا ما يصاحبه بالطبع سرعة دوران رأس المال العامل و

قصر دورة الإنتاج .⁽²⁾

سابعا : المرونة العالية و التكيف مع التغيرات : إن هذه المؤسسات لديها القدرة على التأقلم بشكل اكبر من

المؤسسات الكبيرة ، حيث إنها تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية و المرونة في مجال الإنتاج من حيث الكم

و النوع و برامج التسويق مما يجعلها أسرع استجابة لحاجات السوق .

ثامنا : الإعتماد على السوق المحلي : غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على إتصال وثيق مع

المجتمع المحلي ، حيث تأخذ هذه المؤسسات من المجتمع المحلي موقعا لعملياتها الإنتاجية ، إذ إن المالك و

العاملين ينتمون لنفس هذا المجتمع ، و هذا بدوره يؤدي إلى إكتساب المؤسسة خبرة كبيرة في معرفة سلوك و

أذواق المستهلكين و سبل إشباع حاجاتهم و حجم الطلب الحالي و المستقبلي على منتجاتهم .⁽³⁾

تاسعا : اختلاف أنماط الملكية : يغلب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نمط الملكية الفردية أو العائلية أو

شركات الأشخاص ، و هو النمط الذي يناسب المدخرات الصغيرة التي تتواجد لدى أصحاب القدرات و المهارات

التنظيمية و إدارة متميزة .

(1) منال طلعة محمود ، التنمية و المجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 306.

(2) هيا جميل بشارات ، مرجع سابق ، ص ص 33-34 .

(3) هيا جميل بشارات ، مرجع سابق ، ص ص 35-36 .

المطلب الثالث : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ترجع أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية، ونذكر أهمها في:⁽¹⁾

أولاً: توفير مناصب العمل

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إتاحة فرص عمل كثيرة وتتمثل أهم الأسباب التي جعلت من هذه المؤسسات أكثر استقطاباً لليد العاملة في أنها مؤسسات كثيفة العمالة حيث تتميز بصغر رأس المال إلى متاح مما يجعلها تعتمد على استخدام فنون إنتاجية كثيفة العمل هذا فضلا عن نقص الخبرة الإدارية والتنظيمية والمهارة الفنية لدى مستخدميها مما يجعلها تجلب زيادة الكثافة الرأسمالية كما أنها تقبل توظيف الأشخاص الذين لم يتلقوا التكوين والتدريب الذي يؤهلهم للعمل في المؤسسات الكبيرة.

ثانياً: دعم المؤسسات الكبيرة

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة حيث تزودها بالعمالة التي اكتسبت الخبرة في المؤسسات الصغيرة لتنتقل إلى المؤسسات الكبيرة باعتبارها تقدم أجور أعلى ومزايا اجتماعية أفضل، بالمقابل تحقق المؤسسات الكبيرة انخفاضا في تكاليف الإنتاج من خلال التعاقد مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنتاج جزء من المنتج النهائي خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تتم بدرجة عالية من الكفاءة والتحكم في الجانب التكنولوجي.

ثالثاً: المساهمة في التوزيع العادل للدخل

في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية واحدة يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة، وهذا النمط في توزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية.

(1) عبد الحميد محمد الشورابي، إدارة المخاطر الإنتاجية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 112.

رابعاً: التخفيف من المشكلات الاجتماعية

ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً وفقراً وبذلك توجد علاقة للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر والتآخي بصرف النظر عن الدين واللون والجنس.

خامساً: تقديم منتجات وخدمات جديدة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر الأفكار الجديدة والابتكارات الحديثة حيث تقوم بإنتاج السلع والخدمات المبتكرة ويمثل الإبداع جانباً من إدارة المؤسسات، والملاحظ أن كثيراً من السلع والخدمات ظهرت وتبلورت وأنتجت داخل المؤسسات وهذا يرجع إلى معرفتها لاحتياجات زبائنها بدقة ومحاولة تقديم الجديد ومواكبة التجديد.

سادساً: تحقيق التطور الاقتصادي

يشهد الاقتصاد العالمي ظهور مرحلة جديدة من الاقتصادي المؤسس على التكنولوجيات الجديدة مثل قطاع المعلومات، الاتصالات،... الخ، وهذه القطاعات هي سمة الاقتصاد الجديد وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محركاً لهذا النمو الاقتصادي نظراً لإعطائها أهمية قصوى لتكنولوجيا المستقبل والاهتمام بها وجعلها في دائرة تخصصها وسر نجاحها وبذلك فهي تساهم بوجه واضحة في تحقيق التطور الاقتصادي.

سابعاً: ترقية الصادرات

أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وتحقيق العجز في ميزان المدفوعات، بحيث ساهمت في إحداث فائض في ميزان المدفوعات لبعض الدول، وتمكن الصناعات الصغيرة أن تساهم بفعالية في تنمية الصادرات للعديد من المنتجات وذلك من خلال العمل على تطوير الصناعات الصغيرة الحديثة التي تمد السوق المحلية بالسلع الاستهلاكية

لتصبح صناعات تصديرية وذلك بتقديم التوجيهات للمؤسسات الصغيرة فما يتصل بوسائل الإنتاج مع توفير المساعدة الفنية والإدارة الاقتصادية اللازمة.

المطلب الرابع: المشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مشاكل وتحديات لمواكبة هذا العصر الذي يتسم التغير المستمر، سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المشاكل والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات.

الفرع الأول: الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض المشاكل والصعوبات التي تحد من قدرتها على العمل ومساهمتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وتتمثل أبرز المشاكل والصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات في:⁽¹⁾

أولاً: الصعوبات والمشاكل التمويلية

يواجه صغار المستثمرين صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم لاستثماراتهم بالحجم المناسب والشروط المسيرة عند التأسيس أو توسيع مشروعاتهم، وإذا توفرت المصادر التمويل فإن الفوائد التي يتحملها المستثمر تكون عالية، إضافة إلى صرامة الضمانات وتعدد إجراءاتها.

على الرغم من أن موجودات الثابتة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد أساساً على الإمكانيات الذاتية، فغن هذه المؤسسات أخذت تلجأ وبشكل متزايد مؤخراً بفعل الأزمة الاقتصادية أو بفعل الحاجة إلى التطور والتحديث وغير ذلك، إلى مصادر تمويلية خارجية وقد أدى ذلك إلى ارتفاع حاد فديون المؤسسات مما ضاعف الأخطار والتهديدات عليها، وعموماً يمكن اختصار المشكلات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في:

- مشاكل تتعلق بالحصول على تكلفة الاستثمارية للمشروع.
- مشاكل متعلقة بتمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو السريع للمشروع.
- مشاكل تتعلق بالضمانات الكبيرة التي تطلبها الجهات المانحة للائتمان، فضلاً عن عبء الفوائد.

(1) عيسى بن ناصر، حصان الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 18، 2010، ص ص 58/57.

تتشرط البنوك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من القروض ضمانات تتجاوز قيمتها نسبة 150% من قيمة القروض.

ثانيا: المشكلات والصعوبات الإدارية: تتمثل في:

(1) إجراءات التأسيس: يتعرض المستثمرون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة

وطويلة تصل أحيانا إلى انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشروع بسبب بعض القوانين و الأنظمة

المطبقة التي لا تراعي ظروف المستثمر الصغير وتواضع إمكانيته ومستوى خبرته وصعوبة الحصول على الترخيص اللازم.

(2) غياب التنسيق: ويكون غياب التنسيق بين الجهات العاملة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(3) مشاكل محاسبية: حيث غالبا ما يكون صاحب المشروع الصغير غير ملم بالقواعد والغجراءات

المحاسبية، مما يسبب له مشاكل مع الجهات السيادية مثل مصلحة الضرائب.

(4) عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية: في الدولة كالسجلات التجارية والصناعة

مما يؤدي إلى طول الوقت لإنجاز معاملاتها.

(5) ضعف المعلومات والإحصاءات لدى المؤسسات: خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة وشروط السلع

المنتجة ولوائح العمل والمنافسات الاجتماعية وغير ذلك من البيانات والإحصاءات اللازمة لتسيير

أعمالها على الوجه المستهدف.

ثالثا: المشاكل والصعوبات التسويقية

تعتبر المشاكل التسويقية من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وتختلف هذه

الصعوبات باختلاف نوع المشأة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتتمثل الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات

في هذا المجال بما يلي:

- (1) انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات، وعدم دعم المنتج الوطني بالدرجة الكافية.
- (2) تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد أو المحاكاة أو لاعتماده على استخدام هذه السلع الأجنبية مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.
- (3) عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسة المزاحمة لتوفر منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.
- (4) اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، أو البيع للتجار التجزئة الصغار، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية لهذه المنشآت وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة.
- تتمثل المشاكل التسويقية أيضا في:

- مشاكل تتعلق بكيفية تعريف منتجات المشروعات وفتح الأسواق أمامها من تدني المهارات التسويقية والترويجية لأصحابها.
- عدم الحرص على جودة المنتجات.
- غياب الأجهزة والشركات في مجال التسويق.
- عدم استغلال القدرات التصديرية: فلما تهتم الجهات المتخصصة في تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من استغلال قدراتها التصديرية بحيث ينصب الدعم على المؤسسات الكبيرة من خلال الحوافز والخدمات فيما تترك هذه المشروعات لتحل مشكلاتها بمبادراتها الذاتية.

رابعاً: المشاكل الفنية

تتمثل هذه المشاكل في:

- 1) **صعوبة الحصول على مداخلات الإنتاج المادية:** سواء الأولية أو الوسطية أو الأجزاء والمكونات، مما يجعلها غير قادرة على تطعيم منتجات بتلك المدخلات التي ترفع من مستوى مواصفاتها النوعية، تجعلها أكثر قبولاً أو قدرة على المنافسة، وربما أحد الأسباب الرئيسية، عدم انتظام هذه المشروعات في تنظيماً تعاونية تسهل لها إمكانية الحصول على احتياجاتها من المدخلات المستوردة بشروط ميسرة.
- 2) **صعوبة الحصول المعلومات والتكنولوجيا وصعوبة التطوير والتحديث التكنولوجي:** تواجه هذه المشروعات مشاكل حقيقية في التحديث وفي مواكبة التطورات التكنولوجية بسبب نقص المعلومات عن هذا التطور من جهة وغياب جهات متخصصة يمكن اللجوء إليها في تقديم الدعم والمشورة الفنية أو في تبني برامج متخصصة لهذا الغرض.
- 3) **المعدلات الإنتاجية:** تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبة الحصول على لمعدلات الإنتاجية الحديثة بسبب ضعف التمويل والدعم اللازم لها.
- 4) **عدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المشروعات:** وهو ما يتمثل بالعمالة والتشغيل بحيث تعاني هذه المشروعات من مشكلات الضعف في المستوى الفني للعمالة والنقص في المهارات والخبرات المطلوبة لإدارة عمليات الإنتاج والتسويق فهذه المشروعات ليس لديها القدرة والإمكانيات اللازمة لاستقطاب المهارات العالية والعناصر المدربة تدريباً جيداً.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من قرن العشرين إلى فرض الدول إعادة هيكلة اقتصادياتها ما يتلاءم مع هذه التغيرات وخاصة في المجال التكنولوجي والاتصال والمنافسة، والتي أصبح لزاما عليها التكيف مع تحديات القرن الجديد من اجل البقاء والاستمرارية.⁽¹⁾

أولاً: ثورة المعلومات: أو ما يطلق بالثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة.

والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات وتشجيع الاندماج بين الشركات الصغيرة في محاولة لها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، والتي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير لتحقيق ما يطلق عليه بوفرات الحجم، ومن ثمة تخفيض التكلفة وزيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.

ثانياً: التطور التكنولوجي

لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الثالثة.

كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالمية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

⁽¹⁾ برودي نعيمة، التحيات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية ، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 18/17 أبريل 2006،

ثالثا: التطور التكنولوجي: لقد أدى التقدم الفني في مجال الإتصالات والمواصلات، وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا، وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده وفي نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية أو من خلال شبكات الأنترنت.

رابعا: عالمية التجارة: سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995، والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية، وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار...

خامسا: الجودة: حيث التوحيد القياسي مثل ISO يعتبر بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية ما يجعل من الأعضاء في منظمة التجارة الدولية إلى منع دخول تجارة المنتجات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض في ذلك مع موثيقها خاصة بعد اندماج بلادنا في البرنامج الأوروبي لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأفاقها نحو المستقبل.

المبحث الثاني: علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير إتجاهاتهم بهدف تطوير ادائه بما يحقق أهداف المؤسسة. سنتطرق في هذا المبحث إلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد وللمؤسسة، وأيضا إلى تبيان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: أهمية التكوين بالنسبة للفرد

تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للفرد من خلال: (1)

- ✚ إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- ✚ إكساب الفرد لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤولياتهم أكبر في العمل.
- ✚ زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.
- ✚ يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- ✚ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- ✚ يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- ✚ يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.

المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- ✚ تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- ✚ إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- ✚ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- ✚ تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- ✚ يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- ✚ يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.

(1) إبراهيمي عبد الله وآخرون، دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري

✚ ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال.

✚ يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.

المطلب الثالث: علاقة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر التكوين النشاط الذي توليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسات في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات بإختبار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.⁽¹⁾

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

✚ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

✚ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

✚ تنمية شعور العاملين بالإنتماء والولاء للمؤسسة.

✚ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

✚ توعية العاملين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات

العمل.

(1) علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص ص 10/9.

خلاصة:

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات التي أستحوذت على جميع الإهتمام من قبل الدول وذلك لما يكتسيه هذا القطاع من أهمية إقتصادية وإجتماعية، فقد تناولنا في هذا الفصل التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الخصائص التي تتسم بها هذه المؤسسات، وإلى أهميتها وأهم المشاكل والتحديات التي تواجهها، وكذلك تم التطرق إلى علاقة التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والتوسطة.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى تقديم نظرة عامة حول التكوين ومختلف أبعاده وأداء الموارد البشرية من مختلف مؤشراتته والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بأثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا إسقاط هذه الدراسة على أحد المؤسسات الصغيرة والمتوسط الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة وإستنتاج النتائج، قمنا بإتباع المنهج الوصفي وكذلك المنهج التحليلي وذلك من أجل جمع وتحليل بيانات الدراسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع طهراوي - بسكرة- بجميع مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، وسطى، وإدارة دنيا)، وقد قدر عددهم حسب الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة (٤) عامل في جميع المستويات الإدارية.

ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل من جميع المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى ، الدنيا) ، أسترد منها (60) إستبانة ، بحيث تم ضياع (11) استبانة، أما (9) استمارات المتبقية استبعدت وذلك لعدم مطابقتها لشروط تتيح لنا إمكانية الحصول على البيانات المرغوبة.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

اعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما:

أولاً: المصادر الأولية: اعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية من مؤسسة طهراوي.

ثانيا: المصادر الثانوية: تتمثل هذه المصادر في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

ثالثاً: اداة الدراسة: تم إعداد إستبانة حول " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة" لمجمع طهراوي، وتكونت الإستبانة من قسمين رئيسيين هما :

1. القسم الأول: يتمثل في المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجوب وهي على النحو التالي: (

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب)

2. القسم الثاني: فقد تمثل في محاور الدراسة، بحيث تتكون الإستبانة من (32) عبارة موزعة على

جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: (أداة قياس التكوين): تضمن محور تكوين الموارد البشرية أربعة إبعاد هي (تحديد

الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، ويتكون هذا

الجزء في مجمله من 21 عبارة، والجدول التالي يوضح توزيع عبارات محور تكوين الموارد البشرية:

البعد	مجال العبارة
تحديد الاحتياجات التكوينية	من 1 إلى 5
اختيار المكونين	من 6 إلى 10
تصميم الدورات التكوينية	من 11 إلى 15
تقييم العملية التكوينية	من 16 إلى 21

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على الإستبانة

الجزء الثاني (أداة قياس أداء الموارد البشرية) : تضمن محور أداء الموارد البشرية ثلاث أبعاد وهي جودة

الخدمة، المهارات البشرية، والسلوك الإبداعي، ويتكون هذا الجزء في مجمله من (11) عبارة ، و يوضح الجدول

التالي توزيع عبارات محور أداء الموارد البشرية.

البعد	مجال العبارة
جودة الخدمة	من 22 إلى 25
المهارات البشرية	من 26 إلى 28

السلوك الإبداعي

من 29 إلى 32

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على الإستبانة

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12) درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق عبارات الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين: صدق المحتوى، صدق المحك وهذا الأخير سيتم توضيحه مع معاملات الثبات.

1 - صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "محمد خيضر بسكرة"، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (01)، وقد استجبنا إلى آراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية، وهي موضحة في الملحق رقم (02).

2 - معاملات الثبات والصدق (المحك): يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، في حين معامل الصدق تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (III - 10).

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث وصف عين الدراسة بالإضافة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
68,33	41	ذكر
31,67	19	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

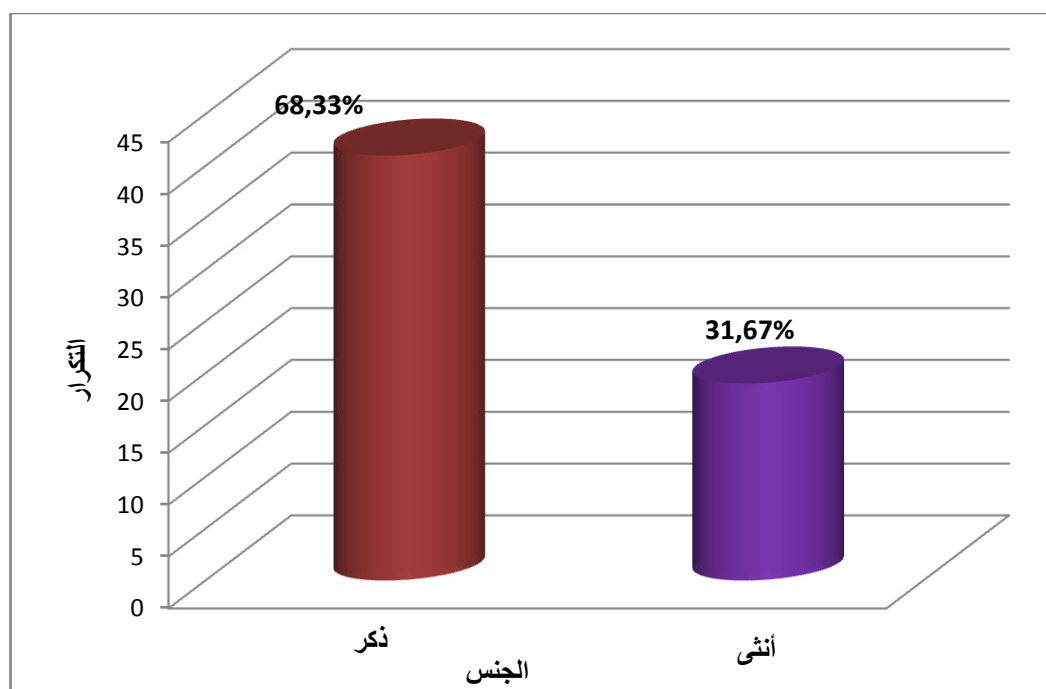
يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) إلى أن غالبية أفراد العينة كانت ذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (68,33%)

من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (31,67%) من مجموع أفراد عينة الدراسة،

وبالتالي هذا يعكس واقع القوى البشرية في مؤسسة طهراوي.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (5): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير الجنس

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

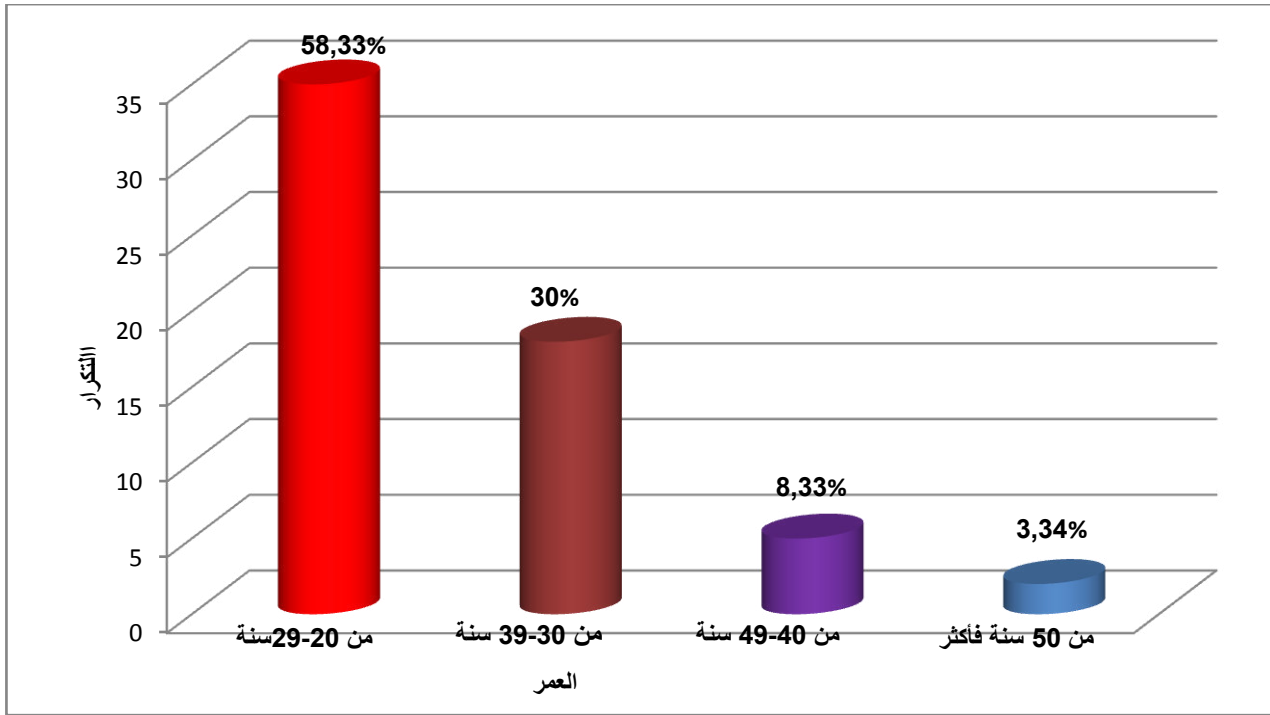
النسبة المئوية %	التكرار	العمر
58,33	35	من 20-29 سنة
30	18	من 30-39 سنة
8,33	5	من 40-49 سنة
3,34	2	من 50 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (من 20-29 سنة) وذلك بنسبة 58,34% وعدد أفرادها هو 35، أما نسبة 30% فهي تمثل أعمار الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30-39 سنة) وتمثل عدد أفرادها هو 18، أما الفئة (40-49 سنة) فتتمثل نسبتها 8,3% وعدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو

5، أما الفئة (من 50 سنة فما أكثر) كان عدد أفرادها هو 2 أي بنسبة 3,33%، وبالتالي يمكن القول بأن هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل الجهود وإنجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم (6): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير العمر

ثالثا: توزيع عينة الدراسة متغير المستوى التعليمي: الجدول التالي يوضح هذا

الجدول رقم(16):: توزيع عينة الدراسة متغير المستوى التعليمي

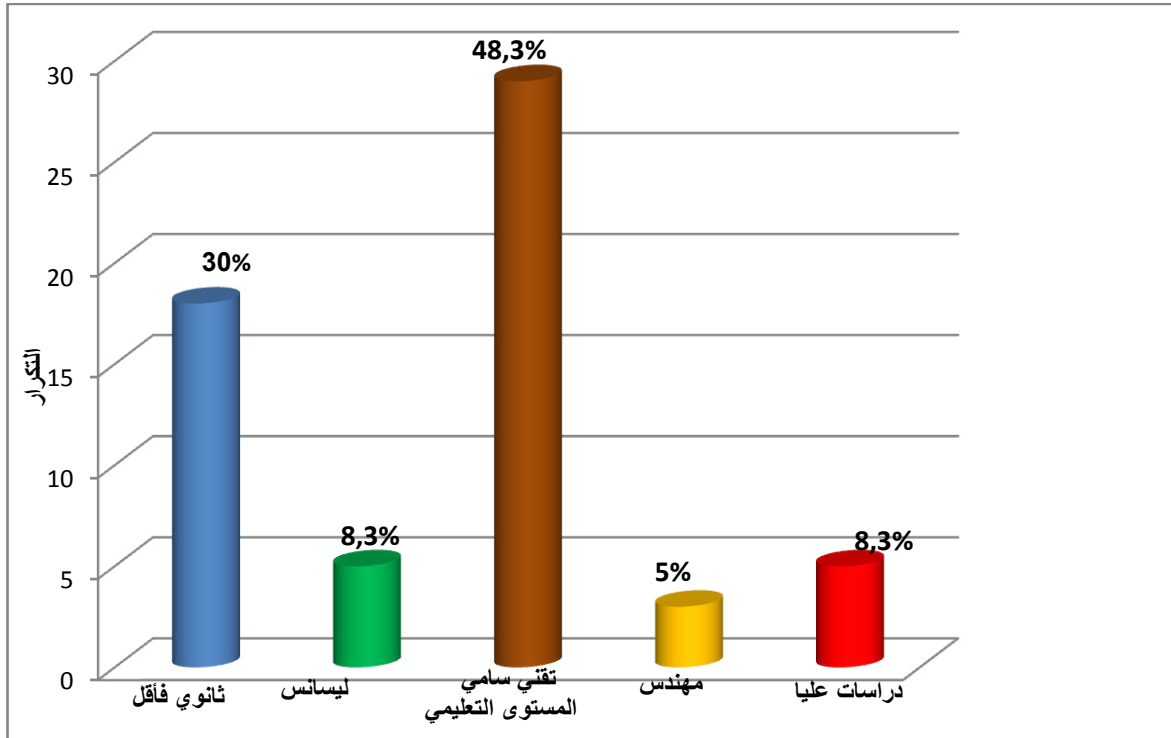
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
30	18	ثانوي فأقل
8,3	5	ليسانس
48,3	29	تقني سامي
5	3	مهندس
8,3	5	دراسات عليا

المجموع	60	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل تمثل في 18 فردا من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 30%، أما الأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس فيتمثلون في 5 أفراد من مجموع أفراد العينة أي بنسبة 8,3%، كذلك الأفراد الذين تحصلوا على شهادة تقني سامي بلغ عددهم 29 أفراد من مجموع أفراد عينة الدراسة وكانت النسبة المئوية لهاته الفئة هي 48,3%، أما الأفراد الذين لديهم شهادة مهندس كان عدد أفرادها هو 3 من مجموع أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 5%، أما الأفراد الذين تحصلوا على دراسات عليا فقد تمثل عددهم 5 أفراد من مجموع أفراد العينة المدروسة، أي من خلال هذه النتائج نلاحظ أنها تعكس الواقع للمؤهلات العلمية في مؤسسة طهراوي.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي الشكل رقم (7): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي

رابعا: توزيع عينة الدراسة متغير سنوات الخبرة: الجدول التالي يوضح هذا:

الجدول رقم(17):: توزيع عينة الدراسة متغير سنوات الخبرة

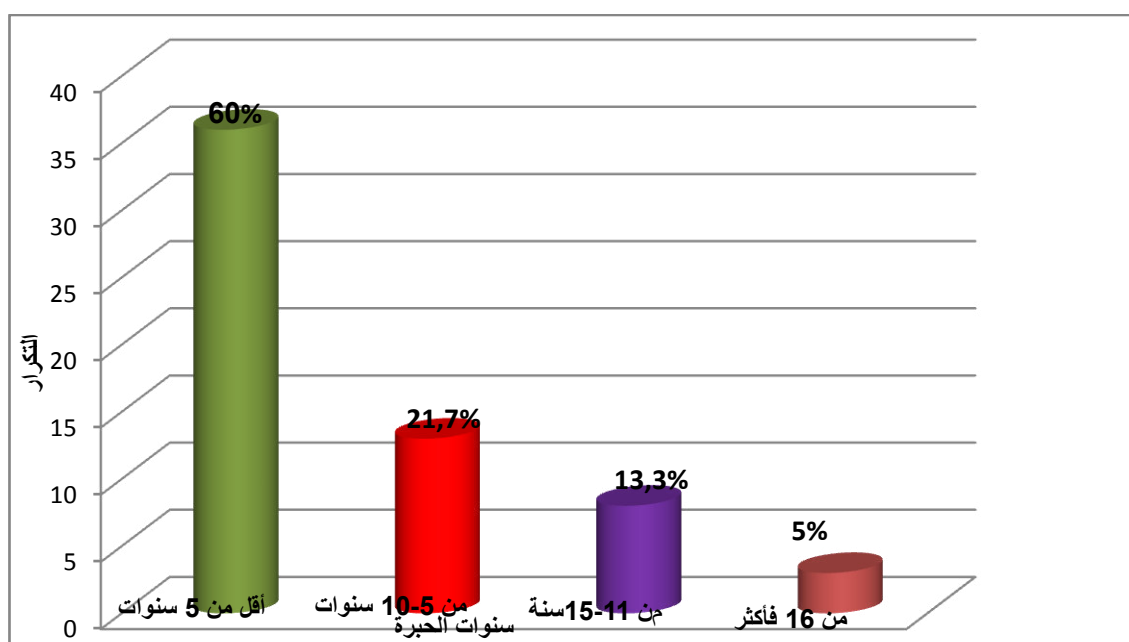
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	36	60
من 5-10 سنوات	13	21.7
من 11-15 سنة	8	13.3
من 16 سنة فأكثر	3	5
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم () أن سنوات الخبرة توزعت على أفراد عينة الدراسة كآآتي :

الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) بنسبة (60%) وكان العدد (36) فرد ، والفئة الثانية (5 - 10 سنوات) بنسبة (21.7%) وكان العدد (16) ، بينما الفئة الثالثة (11 - 15 سنة) فكان عدد الأفراد (8) أي بنسبة (13.3%) والفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) كان العدد (3) أي بنسبة (5%). وهذا راجع إلى توسع النشاط الإنتاجي للمؤسسة مما يتطلب زيادة عدد العمال بها.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة الشكل رقم (8): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

سنتناول من خلاله اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و تحليل محاور الاستبانة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بحيث يتم اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا و من اجل التحقق من ذلك تم احتساب

قيمة معامل الالتواء «Skewness» ومعامل التفرطح «Kurtosis» للمتغيرات المستقلة، وتشير بعض

الدراسات إلى أن قيمة معامل الإلتواء تتراوح بين [3و-3] ومعامل التفرطح بين [7 و -7] بينما تشير دراسات

أخرى إلى أن معامل الإلتواء تتراوح قيمته بين [1و-1] ومعامل التفرطح بين [3و-3]، و يظهر الجدول () أن

قيمة معامل الالتواء اقل من الواحد ومعامل التفرطح أقل من 3 مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً

طبيعياً و يعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول (17) نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
تحديد الاحتياجات التكوينية	-0,912	-0,381
اختيار المكونين	-1,203	1,068
تصميم الدورات التكوينية	-0,933	0,393
تقييم العملية التكوينية	-1,092	1,932
تكوين الموارد البشرية	-1,074	0,980
أداء الموارد البشرية	-1,263	1,559

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ثانياً: تحليل محاور الإستبانة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الإستبانة وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام

الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات

أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين تكوين الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية.

أولاً: تحليل فقرات القسم الأول: تكوين الموارد البشرية

الجدول رقم (18) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
3	مرتفعة	1,06	3,89	تحديد الاحتياجات التكوينية						
1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.	3	7	0	25	25	4,03	1,16	مرتفعة	
2	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة بالمؤسسة	2	8	0	32	18	3,93	1,07	مرتفعة	
3	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل.	0	0	1	38	21	4,33	0,51	مرتفعة جدا	
4	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة .	1	8	3	32	16	3,90	1,00	مرتفعة	
5	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.	3	10	2	29	16	3,75	1,17	مرتفعة	
2	مرتفعة	0,85	3,92	إختيار المكونين						
6	المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجيين	10	1	23	0	26	3,90	1,42	مرتفعة	
7	توفير المكونين من خارج يزيد من خبرات المكونين.	3	1	0	35	21	4,17	0,92	مرتفعة	

8	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمكونين نحو أداء أفضل.	3	0	1	42	14	4,07	0,84	مرتفعة
9	المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية.	0	2	7	41	10	3,98	0,65	مرتفعة
10	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.	2	1	5	43	9	3,93	0,73	مرتفعة
1	تصميم الدورات التكوينية	4,13	0,65	مرتفعة					
11	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.	2	0	0	33	25	4,32	0,79	مرتفعة جدا
12	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.	2	0	2	37	19	4,18	0,79	مرتفعة
13	الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة .	1	1	8	35	15	4,03	0,78	مرتفعة
14	يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.	1	1	4	41	13	4,07	0,71	مرتفعة
15	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	2	4	4	35	15	3,95	0,94	مرتفعة
4	تقييم العملية التكوينية	3,87	0,76	مرتفعة					
16	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعد.	6	6	6	34	8	3,53	1,15	مرتفعة
17	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين.	3	3	7	36	11	3,82	0,96	مرتفعة
18	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.	1	1	8	36	14	4,02	0,77	مرتفعة
19	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية.	3	3	3	34	17	3,98	1,00	مرتفعة
20	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية.	3	3	2	35	17	4,00	0,99	مرتفعة
21	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للمؤسسة.	1	3	3	29	24	4,20	0,87	مرتفعة
	تكوين الموارد البشرية	4,12	0,71	مرتفعة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

1. **تحديد الإحتياجات التكوينية:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن هذا البعد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لهذا البعد من قبل عينة الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3,89)، أما الانحراف المعياري فكان (1,06)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وأيضا نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,75 و 4,33) كذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,51 و 1,16) هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها التكوينية حسب احتياجات العمل وذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك.

2. **اختيار المكونين:** من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن بعد إختيار المكونين جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3,92) بانحراف معياري (0,85)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,90 و 4,17) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,73 و 1,42) هذا يدل على أن الإدارة تراعي في اختيارها للمكونين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة مما ينعكس إيجابا على المتكونين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة.

3. **تصميم الدورات التكوينية:** فمن خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (4,13) بانحراف معياري (0,65)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ، من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,95 و 4,32) وتراوحت

الانحرافات المعيارية مابين (0,71 و 0,94) هذا يدل على أن الإدارة تقوم بتصميم الدورات التكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل والعمل على التجديد في نوعية الدورات التكوينية ومتابعة التطورات الحديثة لمواكبة الأساليب الحديثة والتطوير في أساليب العمل.

4. **تقييم العملية التكوينية:** فمن خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3,53) بانحراف معياري (0,76)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ، من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3,53 و 4,20) وتراوحت الانحرافات المعيارية مابين (0,77 و 1,15) هذا يدل على مدى اهتمام الإدارة بالعملية التكوينية وذلك لما لها اثر واضح على طبيعة العمل والذي يمكن أن ينعكس على أداء الأفراد العاملين.

الجدول رقم (19) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
							4,10	0,75	مرتفعة	3
	جودة الخدمة									
22	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	5	0	5	26	24	4,07	1,11	مرتفعة	2
23	يؤدي العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	6	1	6	25	22	3,93	1,20	مرتفعة	3

3	مرتفعة جدا	0,95	3,93	14	36	5	2	3	24	يبدل العاملين الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
1	مرتفعة	0,74	4,13	17	37	4	1	1	25	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.
2	مرتفعة	0,58	4,16	المهارات البشرية						
2	مرتفعة	0,88	4,15	22	30	4	3	1	26	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين.
3	مرتفعة جدا	0,74	4,08	16	36	5	3	0	27	لدى العاملين المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.
1	مرتفعة	0,71	4,17	17	39	2	1	1	28	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.
1	مرتفعة	0,54	4,46	السلوك الإبداعي						
2	مرتفعة	0,61	4,38	26	32	1	1	0	29	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع .
4	مرتفعة	0,86	4,37	32	22	3	2	1	30	يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع.
2	مرتفعة	0,82	4,38	31	25	1	2	1	31	لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.
1	مرتفعة جدا	0,59	4,53	34	0	25	1	0	32	تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.
	مرتفعة جدا	0,63	4,30	أداء الموارد البشرية بشكل عام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

1. جودة الخدمة: يلاحظ من الجدول رقم (19) أن جودة الخدمة جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية

النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4,10) وانحرافا معياريا (0,75)، ووفقا لمقياس الدراسة

فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على

عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

ما بين (3,93 و 4,13) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0,74 و 1,11) مما يدل أن

المؤسسة توفر للعاملين فيها الوسائل اللازمة من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفق معايير جودة.

2. المهارات البشرية: يلاحظ من الجدول رقم (19) أن بعد المهارات البشرية جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4,46) وانحرافا معياريا (0,58)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,08 و 4,17) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0,71 و 0,88) مما يدل أن العاملين بالمؤسسة تتوفر فيهم المهارات والقدرات الكافية من أجل تأدية المهام المطلوبة.

3. السلوك الإبداعي: يلاحظ من الجدول رقم (19) أن بعد السلوك الإبداعي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4,16) وانحرافا معياريا (0,54)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,37 و 4,53) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0,59 و 0,86) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تأدية المهام وتمنح لهم الحوافز والمكافآت من أجل تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

✚ إختبار الفرضية الرئيسية

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين بابعاده مجتمعة (تحديد الإحتياجات التكوينية، إختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية) وأداء الموارد البشرية؟

ولاختبار هذه الفرضية استخدمت الطالبة اختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد

أثر بين التكوين واداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار (T) على تكوين الموارد البشرية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
التكوين	4,12	0,715	12,093	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد

البشرية وذلك لأن قيم T المحسوبة البالغة (12,093) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (4,12)

الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0,715) وقيم الدلالة الإحصائية كانت

أ من حيث بلغت (0,000) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية وتم استخدام اختبار T لاختبار كل

فرضية فرعية على حدة كما يلي:

• الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء

الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي؟

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الطالبة اختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر

بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين

تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
تحديد الإحتياجات التكوينية	3,89	1,066	6,479	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (6,479) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (3,89) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (1,066) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الإحتياجات التكوينية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة ($0,05 \geq 0$).

• الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين اختيار المكونين وأداء الموارد

البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $0,05 \geq 0$ ؟

للإجابة عن هذه الفرضية تم إستخراج معامل الانحراف المعياري وقيمة المتوسط الحسابي بإختبار T والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22) يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر

بين إختيار المكونين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
إختيار المكونين	3,92	0,859	8,261	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (8,261) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (3,92) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0,859) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإختبار المكونين على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة ($0,05 \geq 0$).

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية وأداء

الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $0,05 \geq 0$ ؟

للإجابة عن هذه الفرضية تم إستخراج معامل الإنحراف المعياري وقيمة المتوسط الحسابي بإختبار T والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23) يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر

بين تصميم الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي

المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
تصميم الدورات التكوينية	4,13	0,657	13,371	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (13,371) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (4,13) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0,657) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الدورات التكوينية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq 0)$.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $0,05 \geq 0$ ؟

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الانحراف المعياري وقيمة المتوسط الحسابي بإختبار T والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24) يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر

بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
تقييم العملية التكوينية	3,87	0,769	8,724	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (8,724) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (3,87) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0,769) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم العملية التكوينية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند

مستوى دلالة ($0,05 \geq 0$).

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى تقديم نظرة عامة حول التكوين ومختلف أبعاده وأداء الموارد البشرية من مختلف مؤشراتته والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بأثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولنا إسقاط هذه الدراسة على أحد المؤسسات الصغيرة والمتوسط الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على مجمع طهراوي، حيث سنوضح في البداية التعريف بهذه المؤسسة وكذا نشاطها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر مجمع طهراوي إستثمار خاص، فهي من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة قدره 81000000 دينار جزائري، ويقع مقرها الإجتماعي ب 08 نهج حكيم سعدان بسكرة ولها فروع عبر ولايات الوطن، تأسست سنة 1988 ولمن البداية الفعلية لهذه المؤسسة كانت سنة 1998/12/19 وهي مؤسسة جزائرية ، ويعود سبب إختيار هذا الموقع مقر للمؤسسة إلى عدة خصائص أهمها:

☞ منطقة مشهورة بالنشاطات الصناعية والزراعية.

☞ قربها لمواقع أو فروعها المتعددة في مناطق الولاية.

☞ الموقع الإستراتيجي الذي يمكنها من تسويق منتجاتها إلى مختلف مناطق الوطن.

ويتأسس المؤسسة السيد محمد طهراوي والذي يشغل منصب مدير عام لهذه المؤسسة.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة

يقدر عدد عمال هذه المؤسسة بـ 300 عامل موزعين على مختلف المصالح.

وتعمل المؤسسة في التجارة المتعددة، إستيراد وتصدير وبيع بالجملة ونصف الجملة التجزئة، لكل أنواع المواد الغذائية العامة استيراد وتصدير وبيع ومعالجة وتكليف وتغليف وتخزين الخضر والفاكهة والتمور، الحليب بمشتقاته، الحنة، وكل أنواع الأغذية الزراعية.

بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم استيراد وتصدير وبيع الآلات الزراعية بما في ذلك الآلات المتنقلة وكل آلات النقل كالسيارات والشاحنات، بالإضافة إلى أدوات السقي والمحركات وآلات الضخ وآلات الأشغال العمومية، إستيراد وتصدير وبيع جميع أنواع المياه المعدنية والغازية والمشروبات بكل أنواعها ماعدا الكحولية...الخ.

بالإضافة إلى ذلك بالمؤسسة لها نقاط بيع عديدة عبر انحاء الوطن منها: الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، ورقلة، سطيف.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستنتاج النتائج، قمنا بإتباع المنهج الوصفي وكذلك المنهج التحليلي وذلك من أجل جمع وتحليل بيانات الدراسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب .

المطلب الأول: منهج الدراسة

بحيث سيتم التحقق من الاهداف الموضوعية لهذه الدراسة وإختبار صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي الذي سيتم إتباعه من خلال الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من التكوين وأداء الموارد البشرية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمنهج التحليلي الذي سيتم إتباعه عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة بإستخدام الإستبانة.

أولاً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع طهراوي - بسكرة- بجميع مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا، وسطى، وإدارة دنيا)، وقد قدر عددهم حسب الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة (300) عامل في جميع المستويات الإدارية وفي جميع فروعها.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل من جميع المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى ، الدنيا) ، أسترد منها (60) إستبانة ، بحيث تم ضياع (11) إستبانة، أما (9) استمارات المتبقية استبعدت وذلك لعدم مطابقتها لشروط نتيج لنا إمكانية الحصول على البيانات المرغوبة.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

اعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما:

أولاً: المصادر الأولية: اعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية من مؤسسة طهراوي.

ثانياً: المصادر الثانوية: تتمثل هذه المصادر في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

ثالثاً: اداة الدراسة: تم إعداد إستبانة حول " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" لمجمع طهراوي، وتكونت الإستبانة من قسمين رئيسيين هما :

1. القسم الأول: يتمثل في المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجوب وهي على النحو التالي:

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.)

2. القسم الثاني: فقد تمثل في محاور الدراسة، بحيث تتكون الإستبانة من (32) عبارة موزعة على

جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: (أداة قياس التكوين): تضمن محور تكوين الموارد البشرية أربعة أبعاد هي (تحديد

الاحتياجات التكوينية، اختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، ويتكون هذا

الجزء في مجمله من 21 عبارة، والجدول التالي يوضح توزيع عبارات محور تكوين الموارد البشرية:

الجدول رقم(10): يوضح توزيع عبارات محور تكوين الموارد البشرية

البعـد	مجال العبارة
تحديد الاحتياجات التكوينية	من 1 إلى 5
اختيار المكونين	من 6 إلى 10
تصميم الدورات التكوينية	من 11 إلى 15
تقييم العملية التكوينية	من 16 إلى 21

الجزء الثاني (أداة قياس أداء الموارد البشرية) : تضمن محور أداء الموارد البشرية ثلاث أبعاد وهي جودة

الخدمة، المهارات البشرية، والسلوك الإبداعي، ويتكون هذا الجزء في مجمله من (11) عبارة ، و يوضح الجدول

التالي توزيع عبارات محور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع عبارات محور أداء الموارد البشرية

البعـد	مجال العبارة
جودة الخدمة	من 22 إلى 25
المهارات البشرية	من 26 إلى 28
السلوك الإبداعي	من 29 إلى 32

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول(12).

الجدول (12) درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق عبارات الاستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة لما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين : صدق المحتوى، صدق المحك وهذا الأخير سيتم توضيحه مع معاملات الثبات.

1 - صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "محمد خيضر بسكرة"، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (01)، وقد استجبنا إلى آراء المحكمين وقمنا بلجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية، وهي موضحة في الملحق رقم (02).

2 - معاملات الثبات والصدق (المحك): يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، في حين معامل الصدق تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (13).

جدول رقم(13): يوضح معاملات الثبات والصدق لمحاور الإستبانة

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تحديد الاحتياجات التكوينية	من 1 إلى 5	0.847	0.920
اختيار المكونين	من 6 إلى 10	0.614	0.738
تصميم الدورات التكوينية	من 11 إلى 15	0,656	0.809
تقييم العملية التكوينية	من 16 إلى 21	0.724	0.850
تكوين الموارد البشرية	من 1 إلى 21	0.743	0.861
أداء الموارد البشرية	من 22 إلى 32	0.812	0.901
الإجمالي	من 1 إلى 32	0.822	0.906

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) أن قيمة معامل " ألفا كرونباخ" لمختلف المحاور تتراوح بين

"0.614 و 0.847" وهي قيمة مرتفعة، في حين كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

"0.822" وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة ، أما معامل الصدق قيمته

مرتفعة حيث تراوحت بين 0.738 و0.929 لمختلف محاور الإستبانة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن

قيمة هذا المعامل بالنسبة لأجمالي المحاور كان 0.906 فهي قيمة مرتفعة. وعليه يمكننا القول أن هذه الإستبانة

تتميز بالصدق وتعد بذلك صالحة للتطبيق وانها تقيس أهداف البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة

الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض هذه الدراسة :

1 -مقاييس الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه ، باستخدام النسب

المئوية والتكرارات . وأستخدم كذلك لتحليل إجابة المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستبانة الدراسة

وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية .

2- إختبار T للعينات المستقلة Independent samples T- Test : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات

دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى الإبداع لديهم تعزى لإختلاف عامل (الجنس) .

3- إختبار معامل الإلتواء skewness: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .

4- تحليل الإعتمادية Reliability: للتأكد من مدى ثبات أداة القياس بالإعتماد على معامل كرونباخ ألفا .

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث وصف عينة الدراسة بالإضافة إلى إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
68,33	41	ذكر
31,67	19	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

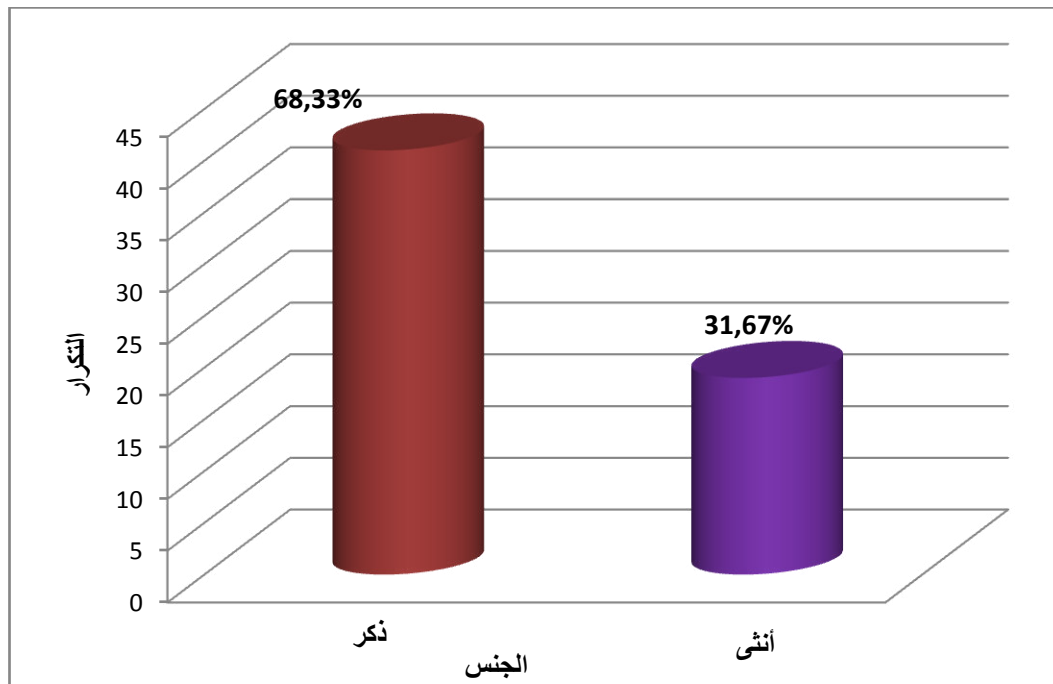
ويلاحظ من خلال الجدول رقم(13) إلى أن غالبية أفراد العينة كانت ذكور، حيث بلغت نسبة الذكور

(68,33%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (31,67%) من مجموع أفراد عينة

الدراسة، وبالتالي هذا يعكس واقع القوى البشرية في مؤسسة طهراوي.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (8): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير الجنس

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
58,33	35	من 20-29 سنة
30	18	من 30-39 سنة
8,33	5	من 40-49 سنة
3,34	2	من 50 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

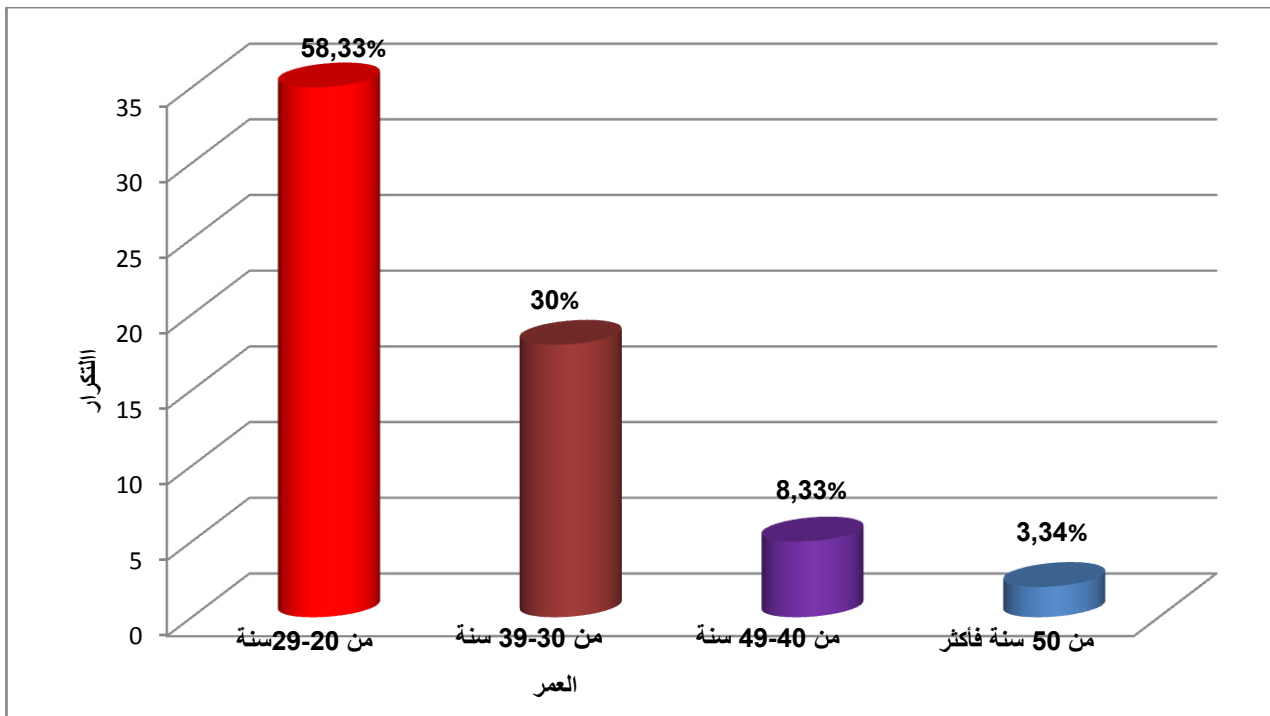
نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (من 20-29 سنة) وذلك بنسبة 58,34%

وعدد أفرادها هو 35، أما نسبة 30% فهي تمثل أعمار الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30-39 سنة) وتمثل

عدد أفرادها هو 18، أما الفئة (40-49 سنة) فتتمثل نسبتها 8,3% وعدد أفرادها من مجموع أفراد العينة هو

5، أما الفئة (من 50 سنة فما أكثر) كان عدد أفرادها هو 2 أي بنسبة 3,33%، وبالتالي يمكن القول بأن هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل الجهود وإنجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم (9): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير العمر

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة متغير المستوى التعليمي: الجدول التالي يوضح هذا

الجدول رقم(16): توزيع عينة الدراسة متغير المستوى التعليمي

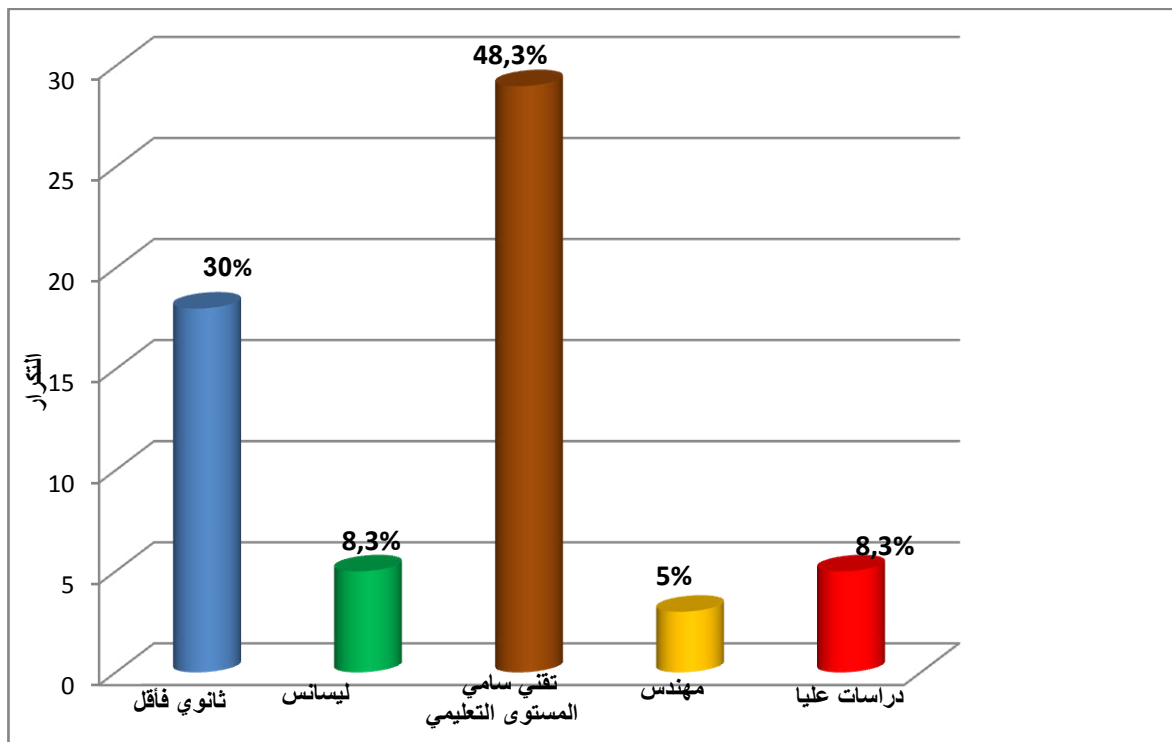
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
30	18	ثانوي فأقل
8,3	5	ليسانس
48,3	29	تقني سامي
5	3	مهندس
8,3	5	دراسات عليا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل تمثل في 18 فردا من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 30%، أما الأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس فيتمثلون في 5 أفراد من مجموع أفراد العينة أي بنسبة 8,3%، كذلك الأفراد الذين تحصلوا على شهادة تقني سامي بلغ عددهم 29 أفراد من مجموع أفراد العينة الدراسة وكانت النسبة المئوية لهاته الفئة هي 48,3%، أما الأفراد الذين لديهم شهادة مهندس كان عدد أفرادها هو 3 من مجموع أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 5%، أما الأفراد الذين تحصلوا على دراسات عليا فقد تمثل عددهم 5 أفراد من مجموع أفراد العينة المدروسة، أي من خلال هذه النتائج نلاحظ أنها تعكس الواقع للمؤهلات العلمية في مؤسسة طهراوي.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (10): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي

رابعا: توزيع عينة الدراسة متغير سنوات الخبرة: الجدول التالي يوضح هذا:

الجدول رقم(17): توزيع عينة الدراسة متغير سنوات الخبرة

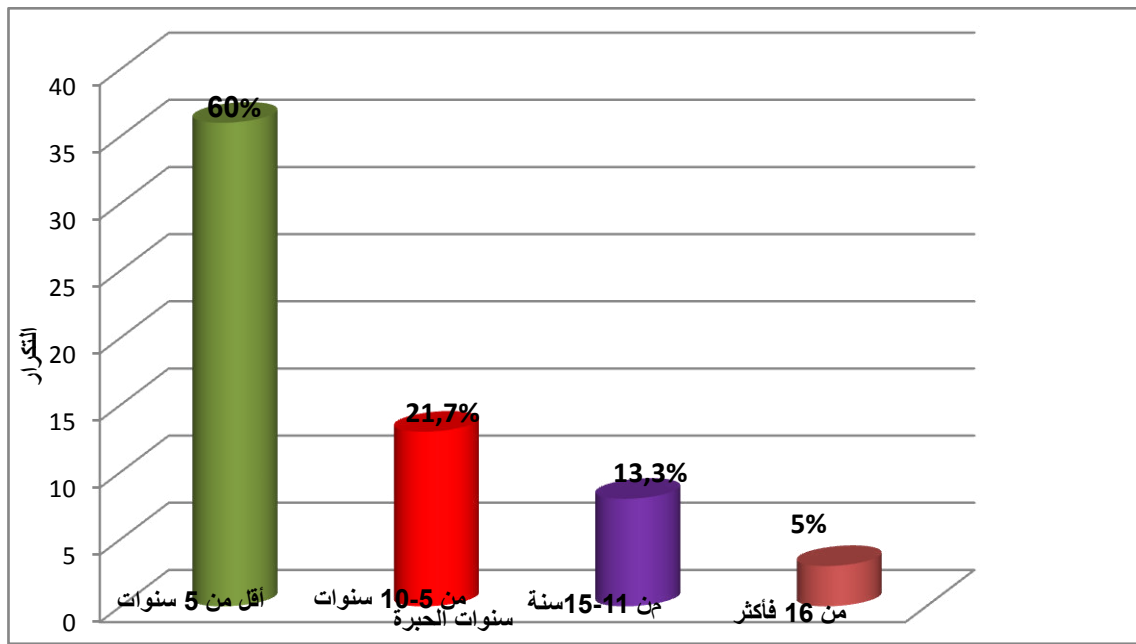
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	36	60
من 5-10 سنوات	13	21.7
من 11-15 سنة	8	13.3
من 16 سنة فأكثر	3	5
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن سنوات الخبرة توزعت على أفراد عينة الدراسة كالاتي :

الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) بنسبة (60%) وكان العدد (36) فرد ، والفئة الثانية (5 - 10 سنوات) بنسبة (21.7%) وكان العدد (16) ، بينما الفئة الثالثة (11 - 15 سنة) فكان عدد الأفراد (8) أي بنسبة (13.3%) والفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) كان العدد (3) أي بنسبة (5%). وهذا راجع إلى توسع النشاط الإنتاجي للمؤسسة مما يتطلب زيادة عدد العمال بها.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة الشكل رقم (11): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

سنتناول من خلاله اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و تحليل محاور الاستبانة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بحيث يتم اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا و من اجل التحقق من ذلك تم احتساب

قيمة معامل الالتواء «Skewness» ومعامل التفرطح «Kurtosis» للمتغيرات المستقلة، وتشير بعض

الدراسات إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح بين [3و-3] ومعامل التفرطح بين [7 و -7] بينما تشير دراسات

أخرى إلى أن معامل الالتواء تتراوح قيمته بين [1و-1] ومعامل التفرطح بين [3و-3]، و يظهر الجدول () أن

قيمة معامل الالتواء اقل من الواحد ومعامل التفرطح أقل من 3 مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً و يعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول (18) نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
تحديد الاحتياجات التكوينية	-0,912	-0,381
اختيار المكونين	-1,203	1,068
تصميم الدورات التكوينية	-0,933	0,393
تقييم العملية التكوينية	-1,092	1,932
تكوين الموارد البشرية	-1,074	0,980
أداء الموارد البشرية	-1,263	1,559

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ثانياً: تحليل محاور الإستبانة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل محاور الإستبانة وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين تكوين الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية.

أولاً: تحليل فقرات القسم الأول: تكوين الموارد البشرية

الجدول رقم (18) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تكوين الموارد البشرية

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات					الدرجة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
3	مرتفعة	1,06	3,89	تحديد الاحتياجات التكوينية					

2	مرتفعة	1,16	4,03	25	25	0	7	3	1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
3	مرتفعة	1,07	3,93	18	32	0	8	2	2	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة بالمؤسسة
1	مرتفعة جدا	0,51	4,33	21	38	1	0	0	3	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل.
4	مرتفعة	1,00	3,90	16	32	3	8	1	4	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة .
5	مرتفعة	1,17	3,75	16	29	2	10	3	5	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.
2	مرتفعة	0,85	3,92	إختيار المكونين						
5	مرتفعة	1,42	3,90	26	0	23	1	10	6	المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجيين
1	مرتفعة	0,92	4,17	21	35	0	1	3	7	توفير المكونين من خارج يزيد من خبرات المتكونين.
2	مرتفعة	0,84	4,07	14	42	1	0	3	8	يؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكونين نحو أداء أفضل.
3	مرتفعة	0,65	3,98	10	41	7	2	0	9	المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية.
4	مرتفعة	0,73	3,93	9	43	5	1	2	10	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.
1	مرتفعة	0,65	4,13	تصميم الدورات التكوينية						
1	مرتفعة جدا	0,79	4,32	25	33	0	0	2	11	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.
2	مرتفعة	0,79	4,18	19	37	2	0	2	12	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.
4	مرتفعة	0,78	4,03	15	35	8	1	1	13	الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة .
3	مرتفعة	0,71	4,07	13	41	4	1	1	14	يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.
5	مرتفعة	0,94	3,95	15	35	4	4	2	15	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات

التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.										
4	مرتفعة	0,76	3,87	تقييم العملية التكوينية						
5	مرتفعة	1,15	3,53	8	34	6	6	6	16	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعد.
4	مرتفعة	0,96	3,82	11	36	7	3	3	17	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكويين.
1	مرتفعة	0,77	4,02	14	36	8	1	1	18	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.
3	مرتفعة	1,00	3,98	17	34	3	3	3	19	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية.
2	مرتفعة	0,99	4,00	17	35	2	3	3	20	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية.
	مرتفعة	0,87	4,20	24	29	3	3	1	21	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للمؤسسة.
	مرتفعة	0,71	4,12	تكوين الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

- 1. تحديد الإحتياجات التكوينية:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن هذا البعد جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لهذا البعد من قبل عينة الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3,89)، أما الانحراف المعياري فكان (1,06)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وأيضا نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,75 و 4,33) كذلك تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,51 و 1,16) هذا يعني أن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها التكوينية حسب إحتياجات العمل وذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك.
- 2. إختيار المكونين:** من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن بعد إختيار المكونين جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3,92) بانحراف معياري (0,85)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة

كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,90 و 4.17) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,73 و 1,42) هذا يدل على أن الإدارة تراعي في اختيارها للمكونين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة مما ينعكس إيجاباً على المتكونين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة.

3. تصميم الدورات التكوينية: فمن خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (4,13) بانحراف معياري (0,65)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ، من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جداً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,95 و 4,32) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,71 و 0,94) هذا يدل على أن الإدارة تقوم بتصميم الدورات التكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل والعمل على التجديد في نوعية الدورات التكوينية ومتابعة التطورات الحديثة لمواكبة الأساليب الحديثة والتطوير في أساليب العمل.

4. تقييم العملية التكوينية: فمن خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد (3,53) بانحراف معياري (0,76)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ، من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,53 و 4,20) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,77 و 1,15) هذا يدل على مدى اهتمام الإدارة بالعملية التكوينية وذلك لما لها اثر واضح على طبيعة العمل والذي يمكن أن ينعكس على أداء الأفراد العاملين.

الجدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات محور أداء الموارد البشرية .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
3	مرتفعة	0,75	4,10	جودة الخدمة						
22	يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	5	0	5	26	24	4,07	1,11	مرتفعة	2
23	يؤدي العاملین المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	6	1	6	25	22	3,93	1,20	مرتفعة	3
24	يبدل العاملین الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	3	2	3	36	14	3,93	0,95	مرتفعة جدا	3
25	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.	1	1	1	37	17	4,13	0,74	مرتفعة	1
2	المهارات البشرية	4,16	0,58	مرتفعة						
26	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملین.	1	3	4	30	22	4,15	0,88	مرتفعة	2
27	لدى العاملین المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	0	3	5	36	16	4,08	0,74	مرتفعة جدا	3
28	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.	1	1	2	39	17	4,17	0,71	مرتفعة	1
1	السلوك الإبداعي	4,46	0,54	مرتفعة						
29	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع .	0	1	1	32	26	4,38	0,61	مرتفعة	2
30	يساهم اتصال العاملین مع بعضهم في العمل على الإبداع.	1	2	3	22	32	4,37	0,86	مرتفعة	4
31	لدى العاملین الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	1	2	1	25	31	4,38	0,82	مرتفعة	2

1	مرتفعة جدا	0,59	4,53	34	0	25	1	0	تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	32
	مرتفعة جدا	0,63	4,30	أداء الموارد البشرية بشكل عام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

1. جودة الخدمة: يلاحظ من الجدول رقم (19) أن جودة الخدمة جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية

النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4,10) وانحرافا معياريا (0,75)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,93 و 4,13) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0,74 و 1,11) مما يدل أن المؤسسة توفر للعاملين فيها الوسائل اللازمة من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفق معايير جودة.

2. المهارات البشرية: يلاحظ من الجدول رقم (19) أن بعد المهارات البشرية جاء بالمرتبة الثانية من حيث

الأهمية النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4,46) وانحرافا معياريا (0,58)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4,08 و 4,17) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0,71 و 0,88) مما يدل أن العاملين بالمؤسسة تتوفر فيهم المهارات والقدرات الكافية من أجل تأدية المهام المطلوبة.

3. السلوك الإبداعي: يلاحظ من الجدول رقم (19) أن بعد السلوك الإبداعي جاء بالمرتبة الثالثة من حيث

الأهمية النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (4,16) وانحرافا معياريا (0,54)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية ما بين (4,37 و 4,53) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0,59 و 0,86) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تأدية المهام وتمنح لهم الحوافز والمكافآت من أجل تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

✚ إختبار الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين بأبعاده مجتمعة (تحديد الإحتياجات التكوينية، إختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية) وأداء الموارد البشرية؟
ولإختبار هذه الفرضية استخدمت الطالبة إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين التكوين واداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21): يوضح نتائج إختبار (T) على تكوين الموارد البشرية

المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
التكوين	4,12	0,715	12,093	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية وذلك لأن قيم T المحسوبة البالغة (12,093) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (4,12) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0,715) وقيم الدلالة الإحصائية كانت ا من حيث بلغت (0,000) لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي"

لغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية وتم استخدام اختبار T لاختبار كل فرضية فرعية على حدة كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي؟

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الطالبة اختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين تحديد الإحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر بين

تحديد الإحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
تحديد الإحتياجات التكوينية	3,89	1,066	6,479	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (6,479) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (3,89) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (1,066) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التكوينية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ ؟

للإجابة عن هذه الفرضية تم إستخراج معامل الإنحراف المعياري وقيمة المتوسط الحسابي بإختبار T والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23) يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر

بين إختيار المكونين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي

المتغير	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
إختيار المكونين	3,92	0,859	8,261	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (8,261) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (3,92) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0,859) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإختيار المكونين على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية وأداء

الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ ؟

للإجابة عن هذه الفرضية تم إستخراج معامل الإنحراف المعياري وقيمة المتوسط الحسابي بإختبار T والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24) يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر

بين تصميم الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
تصميم الدورات التكوينية	4,13	0,657	13,371	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (13,371) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (4,13)

الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0,657) وقيم الدلالة الإحصائية قد

بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الدورات التكوينية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي

عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

• الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد

البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ ؟

للإجابة عن هذه الفرضية تم إستخراج معامل الانحراف المعياري وقيمة المتوسط الحسابي بإختبار T

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25) يوضح نتائج إختبار (T) (independent sample T-Test) لإيجاد أثر

بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
تقييم العملية التكوينية	3,87	0,769	8,724	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول يتضح قيم T المحسوبة البالغة (8,724) كانت كبيرة، والوسط الحسابي البالغ (3,87) الذي درجة الموافقة هي مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0,769) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05 فهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم العملية التكوينية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إستمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت الإستمارة قسمين بحيث أن القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو مخصص لمحاور الإستبانة، بحيث تضمن المحور الأول على تكوين الموارد البشرية والذي إشتمل على أبعاده وهي تحديد الإحتياجات التكوينية، إختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية، أما المحور الثاني فقد إشتمل على أداء الموارد البشرية وتضمن أبعاده وهي جودة الخدمة، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقمنا بتحليل عبارات الإستمارة بالإعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة التي من بينها التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وغيرها من الأدوات المختلفة.

ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن هناك تأثير للتكوين من خلال أبعاده على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي، وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية.

قائمة المحكمين:

الوظيفة	اسم المحكم	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.	قريشي محمد	1
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.	أقطي جوهرة	2
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.	داسي وهيبة	3
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.	ترغيني صباح	4
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة.	صولح سماح	5

الملحق رقم 2

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير

قسم علوم التسيير LMD

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية

الإستبانة

الأخ الفاضل ... ، الأخت الفاضلة ... ،

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ... ،

الإستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : " أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية .

نظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نرجو أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورة و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

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

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام

الطالبة : زكلال يمينة الأستاذ المشرف: د. خوني رابح

السنة الجامعية: 2012-2013

القسم الأول: البيانات الشخصية

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

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة .

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) العمر: من 29-20 سنة من 30-39 سنة

من 49-40 سنة من 50 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي : ثانوي تقني سامي مهندس دراسات عليا ليسانس

(4) سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات

من 11-15 سنة من 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الاول: تكوين الموارد البشرية

مايلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة.
الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة.

الرقم	العبارات	درجات السلم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية

1	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.					
2	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.					
3	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة.					
4	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل.					
5	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة .					
6	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة.					

ثانياً: اختيار المتكويين

7	المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للاحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجيين .					
8	توفير المكونين من خارج يزيد من خبرات المتكويين .					
9	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتكويين نحو أداء أفضل .					

					المكونون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية.	10
					يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية.	11

ثالثا: تصميم الدورات التكوينية

					يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة.	12
					الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها بتصورك في إدارتك.	13
					التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.	14
					الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.	15
					يتم تصميم الدورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.	16
					هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.	17

خامسا: تقييم العملية التكوينية

					يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعد.	18
					يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد انتهاء التكوين.	19
					يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال انعكاسها على أداء المتكونين.	20
					تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة.	21
					يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية.	22
					يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية.	23
					تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة .	24

القسم الثالث: أداء الموارد البشرية

أولاً: جودة الخدمة

					22	يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
					23	يؤدي العاملین المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					24	يبذل العاملین الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.
					25	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقاً للخطط والبرامج المعتمدة.

ثانياً: المهارات البشرية

					26	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين.
					27	لدى العاملین المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.
					28	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.

ثالثاً: السلوك الإبداعي

					29	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع .
					30	يساهم اتصال العاملین مع بعضهم في العمل على الإبداع.
					31	لدى العاملین الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير .
					32	تشجع المؤسسة العاملین من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.