



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

في شعبة: علوم التسيير

دور التكوين والتدريب في الرفع من أداء العاملين

دراسة حالة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

تحت إشراف الدكتور:

—حسين يحي

إعداد الطلبة :

—زرماني مفتاح

— ثوامرية عبد العزيز

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	ساعد محمد
مشرف ومقرر	أستاذ محاضر - أ -	حسين يحي
المناقش الأول	أستاذ محاضر - ب -	بوقادير ربيعة
المناقش الثاني	أستاذ محاضر - أ -	صافة محمد

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرهان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله الحمد والشكر لله عز وجل

الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذنا الفاضل د."حسين يحيى" على سعة صدره وعلى ما قدمه

لنا من توجيهه ونصح وارشاد، كما أحيى فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة فشكراً أستاذنا الكريم جزاك
الله كل الخير وجعلك الله نبراساً لطلبة العلم.

كما لا يفوتنا أن نشكر الأستاذ الدكتور شريف محمد الذي لم يبخل علينا

بالمعلومات والتوجيهات القيمة حفظه الله ورعاه

والشكر إلى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة قصر الشلالة على حسن تعاونهم

معنا وتوفيرهم لنا المعلومات التي أردناها في دراسة الحالة.

وفي الأخير نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ولم

يتسنى ذكر اسمه لكم جميعاً كل الشكر

وختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، انه ولي ذلك والقادر عليه.

إهداء

الحمد لله حمدا يليق بجلاله، على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع

" فاللهم انفعني بما علمتني، وعلمني ما ينفعني، وزدني علما " آمين

وعملا بقوله تعالى (ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا) أهدي ثمرة جهدنا هذا:

الى روح والدي وأخي رحمهما الله واسكنهم فسيح جنانه

الى من سقتني حنانا لا ينتهي وأعطتني الحب الدائم وربتني على الدين والأخلاق وبعثت فيا الشجاعة

وهيأتني بكل الوسائل والطرق لأصل الى ما أنا عليه أدامها الله تاجا على رأسي وأدامها وافر الصحة

وأطال الله في عمرها.

الى كل أفراد عائلتي وكل الأقارب وكل من يحمل لقب "زرماني" الى كل أصدقائي من قريب أو بعيد

فلهم كل الفضل

الى كل أساتذة علوم التسيير الى كل من أعطاني التوجيهات والإرشادات وكل طلبة علوم التسيير

إدارة أعمال وأشكر أساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان على نصحتهم وإرشادهم لي

والشكر موصول الى كل من أعانني بحرف أو كلمة فاسأل الله ان يوفقنا الى كل ما فيه الخير للبلاد

والعباد

واصلي واسلم على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم.

إهداء

الحمد لله حمدا يليق بجلاله، على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع

فاللهم علمنا ماينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما

ومصادقا لقوله تعالى (ووصينا الإنسان بوالديه حسنا)

يطيب لي أن أهدي ثمرة جهدنا هذا:

إلى الذي أدرك أنني ما وفقت في حياتي إلا بدعائه لي

إلى والدي الكريم، بارك الله لنا في عمره وبلغني رضاه

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها

إلى جنتي في الدنيا والآخرة أُمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى كل إخوتي وأخواتي ومن يحمل لقب ثوامة

إلى زملائي الطلبة وجميع أصدقائي

إلى الموظفين بجامعة ابن خلدون بتيارت.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين والتدريب في الرفع من أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، نسب التكرارات.

في الأخير يهدف التدريب والتكوين الى إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين والمساعدة على تحسين الانضباط والسلوك، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء العاملين وأداء العمل بدقة واتقان

الكلمات المفتاحية: تدريب، تكوين، أداء العاملين.

Abstruc

This study aimed to identify the role of training and formation the performance of employees in institutions where the application for neighborhood health in al shallala palace in this studay, we relied on the descriptive analytical method in collecting data, we relied on the statistical package for the social sciences programs to analyze the questionnaire data spss in the Excel spreadsheet program, to test the hypotheses we used the arithmetic mean, standard deviation, and frequency ratios.

Finally, training and formation aims to remove weaknesses and shortcomings in the performance of employees and help improve discipline and behavior

Keyword : Training, formation, employee performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية والأجنبية
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
02	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين	
09	تمهيد
11	المبحث الأول: دراسة عنصر التدريب
11	المطلب الأول: الإطار النظري للتدريب
20	المطلب الثاني: نظام التدريب وأنواعه
26	المبحث الثاني: نظرة عامة حول التكوين
26	المطلب الأول: الإطار النظري للتكوين
33	المطلب الثاني: طرق وإدارة عملية التكوين
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين	
42	تمهيد

43	المبحث الأول: الإطار النظري لأداء العنصر البشري
43	المطلب الأول: ماهية أداء العنصر البشري
47	المطلب الثاني: تقييم أداء العنصر البشري
60	المبحث الثاني: أثر التدريب والتكوين على أداء العاملين
60	المطلب الأول: أثر التدريب على أداء العاملين
64	المطلب الثاني: أثر التكوين على أداء العاملين
74	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
77	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
78	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
81	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
81	المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة حول التكوين والتدريب
94	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة حول أداء العاملين
96	خلاصة الفصل
98	خاتمة
103	قائمة المراجع
112	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم:	عنوان الجدول:	صفحة:
1 - 3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	81
2 - 3	توزيع أفراد العينة حسب السن	81
3 - 3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	82
4 - 3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
5 - 3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	83
6 - 3	توزيع أفراد العينة حسب المناصب المهنية	84
7 - 3	كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة.	85
8 - 3	مدة تكوين أفراد العينة	85
9 - 3	مكان إجراء التكوين لأفراد العينة	86
10 - 3	كفاية مدة التكوين	86
11 - 3	أهمية العملية التكوينية	87
12 - 3	مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة	88
13 - 3	مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك	88
14 - 3	توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة	89
15 - 3	قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة	89
16 - 3	قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية	90
17 - 3	مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين	90
18 - 3	استفادة المتدرب بعد إلتحاقه ببرامج التدريب في المؤسسة	91
19 - 3	نوع التدريب وعلاقته بمساعدة برامج التدريب على إتقان العمل	91

92	مكان تدريب أفراد العينة المدروسة	20-3
92	مدى تدريب العامل على التقنيات الجديدة التي تطبقها المؤسسة	21-3
93	مدى زيادة الكفاءة لدى المتدرب بعد عملية التدريب	22-3
93	علاقة تصميم البرامج التدريبية بحل مشكلات العمل	23-3
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والرتبة وإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء العاملين	24-3

قائمة الأشكال

17	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه.	1-1
17	تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب.	2-1
18	التدريب في رفع الكفاءة والفاعلية للمنشأة.	3-1
18	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.	4-1
40	مراحل العملية التكوينية	5_1
58	مراحل تقييم أداء العاملين	6-2
79	الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	7-3

مقدمة

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما ، دون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية وموضوعية تفرضها الدراسة العلمية، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها وطرح الأسئلة والفرضيات لنتقل بعد ذلك لتوضيح أسباب ومبررات إختيار الموضوع تم تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

شهد العالم خلال العقدين الماضيين مرحلة تطور سريعة ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية المؤهلة باعتبارها عنصرا هاما ومحورا رئيسيا في مواجهة تحديات هذا العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في شتى الميادين بعدما تأكد عدم جدوى إمتلاك الموارد المالية لوحدها، وأن بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة يتوقف على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم وهذا لا يكون إلا من خلال تكوينهم وتدريبهم وتطوير مساهمهم الوظيفي.

فالتكوين هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والأداء اللازم لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين.

كما ان التدريب يمثل اللبنة الأساسية من لبنات استمرارية المؤسسة والأفراد واستثمار المورد البشري عالي القيمة في تحسين الأداء وتغيير الاتجاهات والأنماط السلوكية لأداء الأعمال بالشكل المطلوب والحفاظ على المهارات الأساسية للموظف .

كما إن إدارة رأس المال البشري في المنظمات بدأت في رؤية الموظفين كموجودات ثمينة، من اجل رفع الكفاءة إزاء أعمالها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها ويتم ذلك عن طريق تنمية القدرات الإبداعية واكتساب عادات جديدة وتعزيز السلوك الحالي والمستقبلي، وتحسين أساليب التواصل بين العملاء والمشرفين والزلاء.

إن عملية تقييم أداء العاملين يعتبر المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأبجح أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقوة لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات التكوين والتدريب.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

-هل للتكوين و التدريب دور في رفع أداء العاملين ؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الفرعية التالية:

-هل يساهم التكوين والتدريب في الرفع من قدرات ومهارات العاملين ؟

-هل تساهم البرامج التكوينية في الرفع من أداء العاملين ؟

-هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية في الرفع من أداء العاملين ؟

- كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين ؟

الفرضيات

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

-للتكوين والتدريب دور في الرفع من أداء العاملين.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

-مساهمة التكوين في الرفع من قدرات ومهارات العاملين داخل المؤسسة.

-تساهم البرامج التكوينية والتدريبية في رفع أداء العاملين.

-للمكون دور في نجاح العملية التكوينية و الرفع من أداء العاملين.

- للتدريب أثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.

أسباب اختيار الموضوع تتمثل في:

أسباب ذاتية:

- الرغبة والميل للبحث في الموضوع التدريب والتكوين نظر لأهميته في المنظمات الأعمال
- محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسات بموضوعي التدريب والتكوين
- محاولة معرفة سر التدريب والتكوين عند رؤية مهارات بعض العمال داخل مجال معين (أداء عالي المستوى)

وأسباب أخرى موضوعية

- قابلية الموضوع للدراسة وأهمية الموضوع المعرفية وغايته العملية.
- معرفة كيف تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية والتكوينية.
- محاولة التعرف على دور التكوين والتدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إدارية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي:

- يعتبر التكوين والتدريب من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع وتحسين كفاءة أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم.
- التنمية الشخصية والوظيفية للعامل من خلال تكوينه وتدريبه.
- يعمل التكوين والتدريب على تحسين العلاقات بين العاملين وأرباب العمل.
- يساعد التكوين والتدريب على إتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر.
- تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراته وسلوكاته وجعله أكثر حيوية في أداء مهامه .

أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع في:

- التعرف على العلاقة بين التكوين والتدريب والأداء.
- محاولة إبراز دور وأهمية التكوين والتدريب بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين.
- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين والتدريب في الرفع من أداء العاملين.

- إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التكوين والتدريب في المؤسسة قيد الدراسة

الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لما توفر له الكثير من المعلومات ابتداءً من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم الصعوبات التي تعترضه والتي تمكن الباحث من الاستفادة منه في جميع مراحل البحث، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث.

كما سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي يتم الانطلاق منها في تكوين الخلفية النظرية عن موضوع البحث بهدف الاستفادة منه في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية إضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، بحيث ينصب اهتمامنا لتحديد العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة.

دراسات سابقة حول التدريب وعلاقته بتطوير الأداء

دراسة باسمه علي حسن أبو سليمان رسالة ماجستير بعنوان "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية مكتب الأنوار الإقليمي بغزة 1428/2007" تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه.

الوقوف على كيفية التعامل مع فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية من خلال تخطيطها تنفيذها وتقييمها بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف وقد لخصت الدراسة إلى ما يلي:

إن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة عن طريق تفاهم بين المدراء والموظفين كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى ضرورة تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب والارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي، والعمل على دراسة الصعوبات التي تقف أمام تحقيق التدريب وإيجاد الحلول المناسبة لذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر فيما يتعلق بأهداف التدريب

دراسة بوقطف محمود رسالة ماجستير بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية "علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، سنة 2013-2014 حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم واجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسيرة ومواكبة مختلف التطورات.

- **دراسة بلقاسم سلاطية** مذكرة ماجستير بعنوان " التكوين المهني و أثره على إنتاجية العامل " جامعة قسنطينة (1978/1979) أجريت هذه الدراسة بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة ، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية، وهي احدى أساليب المنهج الوصفي، ففي الجانب التطبيقي اعتمد على الملاحظة، المقابلة استمارة ، السجلات والوثائق في جمع البيانات، فقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب على إشكالية بحثية مفادها أن: هناك علاقة بين التكوين المهني و إنتاجية العامل

نتائج الدراسة: فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية العامة للدراسة .

- أن مشاركة العامل في إعداد تكوينه تجعله لا يفتقر بعزله عن العملية التكوينية، وكذلك تمنحه فرص أكبر لتقبل عملية التكوين المهني.

- هدف التكوين المهني ليس تحسين الإنتاج فقط بقدر ما هو تنمية القدرات الجسمية والفكرية للفرد وفقا للمعايير التي تحكم محيطه الخارجي.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على الوثائق والبيانات في الجانب التطبيقي لانشغال الموظفين بأداء مهامهم.
- تخوف بعض الموظفين من افصاح بالمعلومات نتيجة ظغوطات خاصة مسبقا.
- التماطل في إرجاع الاستبيان وعدم إرجاع بعض الاستثمارات وأخرى ملغية لعدم إكمال ملا الاستمارة وكذا العمل ألتناوي والتقليص في عدد العمال

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

والتكوين

تمهيد

انعكس التطور الهائل في مجال الإختراعات العلمية والتكنولوجية والذي يطلق عليه ثورة المعلومات والإتصالات، بالإضافة الى التغيرات العالمية السياسية والإقتصادية المتلاحقة على أسلوب وأداء المنظمات، كما أدت الى زيادة حدة المنافسة العالمية لتلك المنظمات، فأضحى العنصر البشري الكفاء والمدرب والمكون لإستيعاب هذه التطورات والتغيرات هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات والنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية، والطريقة المثلى لضمان المنافسة التي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة.

ويتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإنعاش ذاكرة القوى البشرية ومضاعفة وتراكم الخبرات وإضافة مهارات جديدة لمواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة في برامج وخطط وأهداف المنظمات بصفة عامة، لذلك زاد إدراك المنظمات لأهمية الحفاظ على العنصر البشري ذو المهارات والمعرفة المتميزة هذا وترجع الزيادة في أهمية الإستثمارات في الموارد البشرية الى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل حيث ستتحول من مهارات يدوية الى مهارات فكرية، الأمر الذي دعى المنظمات الى تبني وجهة نظر جديدة تتمثل أساسا في السعي وبشكل مستمر لتأهيل العنصر البشري.

حيث يلعب التدريب والتكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

لقد أصبح تكوين العاملين وتدريبهم ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والإرتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والإستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها ان تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الإحتياجات التكوينية والتدريبية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل.

حيث سنتطرق الى:

- الإطار النظري للتدريب والتكوين
- نظام التدريب وكيفية تنمية مهارات العاملين
- إدارة عملية التكوين

المبحث الأول: دراسة عنصر التدريب

لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها وخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والإقتصادية والثقافية إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية في ذلك وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد أيضا حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى ويكتشف طبيعة التطورات العالمية وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها وتطوير قدرته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطها، وأن يعمل على التجدد المستمر مع تجدداتها وتغيرها ويمثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعده على ذلك ويدعمه بالقدرة على التفكير .

المطلب الأول: الإطار النظري للتدريب:

أولا: مفاهيم أو تعاريف:

1- تعريف التدريب:

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال ، وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها والتي نراها مهمة: التدريب هو تمكين جميع الأفراد من اكتساب المعرفة لأثراء مهاراتهم الحالية أو تطوير مهارات جديدة بحيث يساهم في سد الفجوة بين المستوى الحالي للفرد والمستوى المطلوب .¹

التدريب هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.²

¹-pierre Back,Le management de projets de formation,édition De Boeck Université,Bruxelles,2007,p19.

¹ _رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 13.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

كما أيضا على أنه عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة وسلوك الفرد (المتدرب) الى عمله من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي الى تحسين أدائه، فالتدريب هو عملية إيصال معارف أو إكساب مهارات الى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة.¹

ويؤكد محمد عبد الفتاح الصيرفي على أن التدريب هو خبرة علمية وعملية ينقلها مدرب الى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو إكسابه مهارة معينة أو تعديل بعض نواحي السلوك والإتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه من أجل تحقيق نوع من التوافق والتكامل بين الفرد وعمله بما يحقق في النهاية الإستخدام الأمثل لقوة العمل .

أما رأفت عبد الفتاح فيقول إن جل التعاريف تدور حول فكرة أساسية مفادها :

أن التدريب عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة، المهارة، العلم، بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء إستراتيجية تلك المنظمات.²

فالتدريب بهذا المعنى يعطي أهمية لدور المهارة الممتزج بالخبرة والمعرفة لرفع الفرد والمؤسسة، وأيضا يعني مراعاة البعد القيمي والأخلاقي في ظل الوجود الإجتماعي والجماعي داخل منظمة وحدة العمل.

ويمكن تعريفه على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد والمجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك، من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على التعلم وإستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتها وحاجات المجتمع في المستقبل من الأعمال وحاجات العاملين للتنمية.³

¹ _ باسم الحميري، التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص13.

² _ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 13.

³ _ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص224.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى للتدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة.¹

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية إتجاهاتهم ومعلوماتهم وأرائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.²

من خلال التعاريف نستكشف الأفكار والمعاني التالية عن التدريب كما يلي:

- تتم تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم المنظم والمخطط لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين وفي التنظيمات، ومن ثم فإن فهم نظريات التعلم الحديثة من أولى مهام المدرب الفعال.
- يعود التدريب بالفائدة على الأفراد والجماعات الصغيرة والمنظمات والمجتمع، فيؤدي إلى تقوية الأواصر بين الجماعات الصغيرة وتفتح الإتصال بينها فترتفع بواسطته الفعالية في التنظيم والإنتاجية في المجتمع.
- التدريب جهد منظم يقوم على التخطيط وهو تخصص قرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية.
- التدريب ذو توجه علمي يركز على الأداء الحالي والمستقبلي فيحاول رفع مستواه.

بالإضافة إلى الأفكار السابقة يمكن القول أن التدريب هو :

- وسيلة لتنمية معارف ومهارات وقدرات الفرد الوظيفية .
- التدريب ضرورة سيكولوجية أو مطلب سيكولوجي نحو الإرتقاء بأداء وسلوك البشر خاصة القدرة على الإنجاز والإبداع والمنافسة، وبوصفه المدخل الشرعي نحو ملائمة وتعديل السلوك وتحقيق انسجام الفرد مع المتطلبات السيكولوجية للإحتياجات العمل.³

¹ _ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، طبعة ثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 163

² _ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، طبعة أولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 56

³ _ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 12-13.

2- أهمية التدريب

يمكن أن تبرز أهمية التدريب واستمرارته من خلال مايلي¹:

- 1- التطورات العلمية المتواصلة والإكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم
- 2- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة أدت الى إستنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل :
 - أ- أعمال البرمجة واستخدام الحاسب والأترنت .
 - ب- أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم السيبرنتك وتحليل النظم .
 - ت- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
 - ث- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحث والتدريب.
 - ج- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.
 - ح- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.
 - خ- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة، يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمي.
 - د- التغيير والإختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره امرا ضروريا على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.

أهمية التدريب:

أولا: بالنسبة للمنظمة:

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة العديد من الفوائد بالنسبة للمنظمة نذكر أهمها :

¹ _ نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2006 ص-ص 14-15 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكتساب الأفراد العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج
- يساعد التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى بعض العاملين نحو العمل والمنظمة .
- يؤدي الى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .
- يساهم في بناء قاعدة فعالة للإتصالات والإستشارات الداخلية الأمر الذي يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة .
- يفيد في تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة، فعن طريق التنميط يمكن أن تحقق المواثمة بين الفرد وعمله وبين الفرد ومنظمتة .¹

ثانيا - بالنسبة للأفراد العاملين : إن الفوائد التي يحققها التدريب للعاملين تتمثل فيما يلي :

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها .
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص للمبادرة والإبداع .
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما .
- يعتبر التدريب وسيلة حوارية، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف .
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة وتحقيق الرفاهية لدى العاملين .
- يزود التدريب العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم حتى تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة .²

ثانيا-أهداف ومبادئ التدريب

1-الأهداف :يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب

تبعاً لإحتياجاتهم التدريبية كالاتي:

- الإدارة العليا

¹ _ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 273.

² _ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003، ص 187.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

- الإدارة الوسطى

- الإدارة التنفيذية

ولأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث تختلف من مستوى إلى آخر حيث الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة والإدارة الوسطى مسؤوليتها إتخاذ القرارات التكتيكية أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة ذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام لذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية الى ثلاثة أنواع من الأهداف

1- الأهداف التدريبية الإبداعية والإبتكارية: وهي الأهداف الموجهة الى الإدارة العليا بحكم مسؤوليتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والإبتكار.

2- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة الى الإدارة الوسطى لمسؤوليتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل .

3- الأهداف التدريبية الإعتيادية المعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة الى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون الى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم¹.

وبصورة عامة يمكن أن نحدد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة بالآتي والاشكال (1 2 3 4) توضح ذلك

1- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

2- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً .

3- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الافراد .

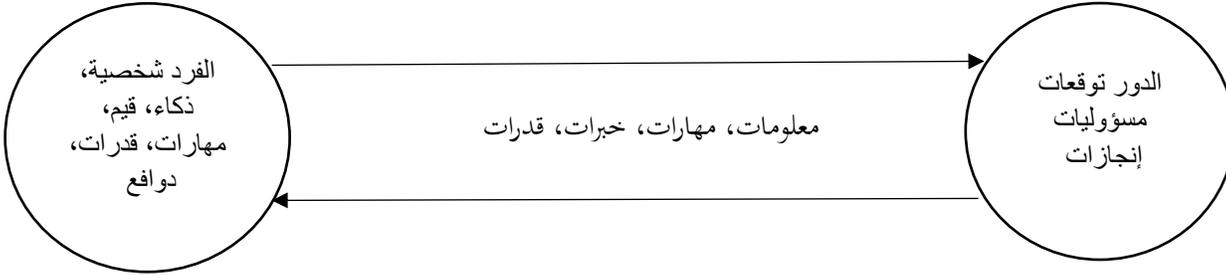
4- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة .

5- تحقيق أهداف الدولة .

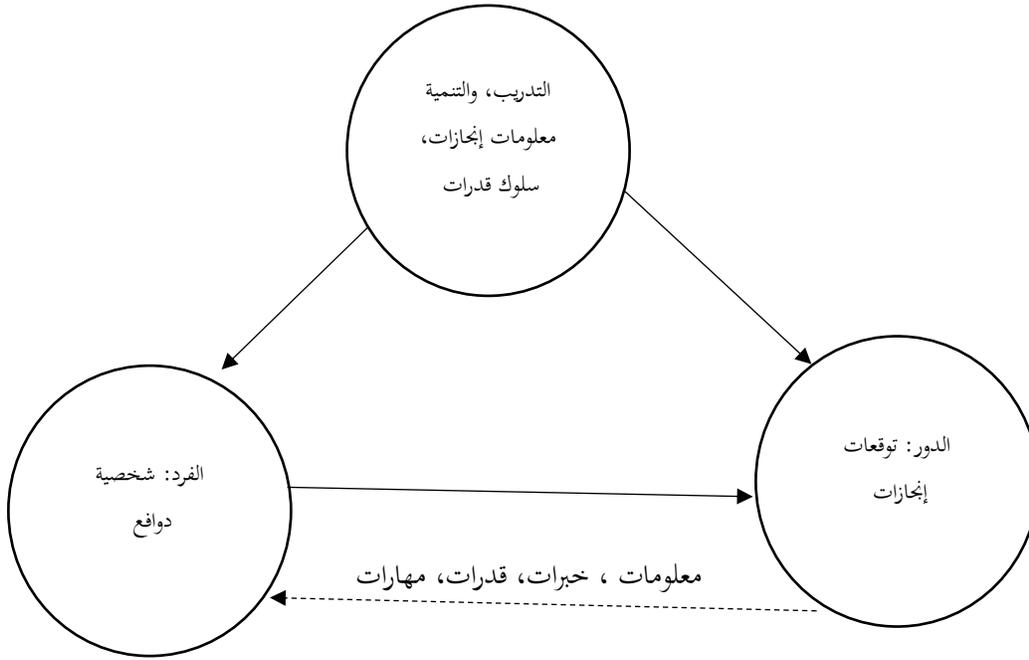
² - نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص-ص 15-16 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

شكل (1-1) التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه



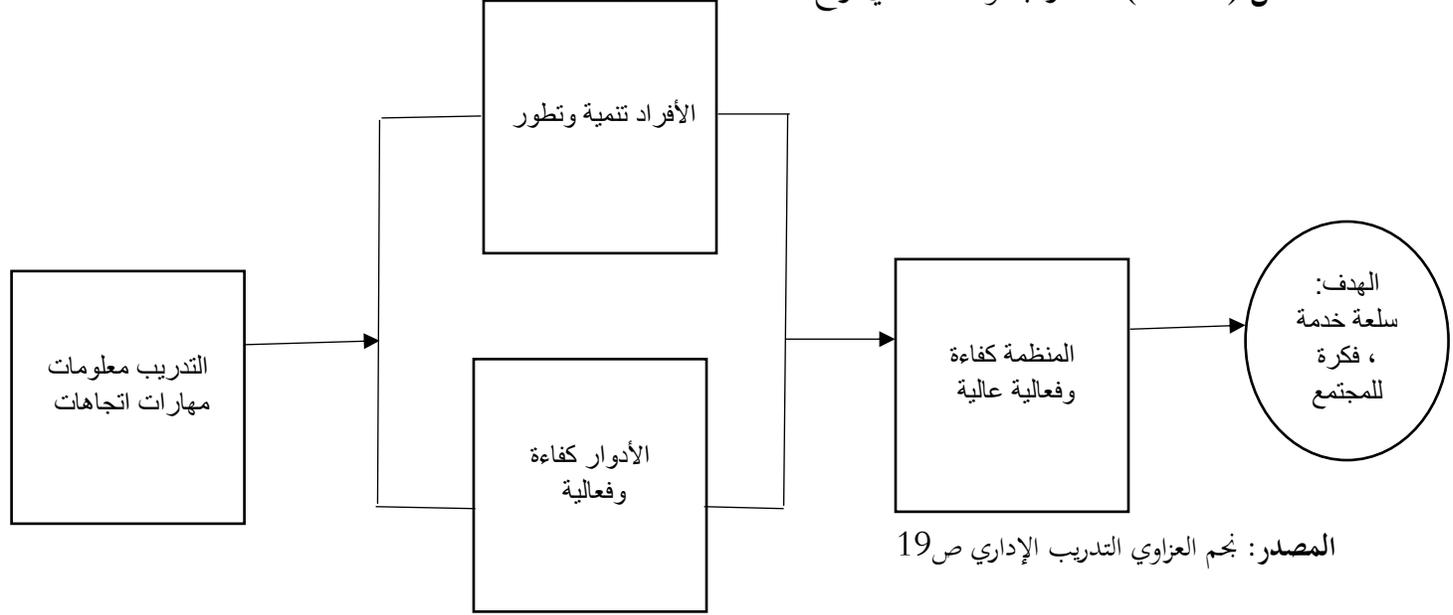
الشكل (1 - 2) تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب.



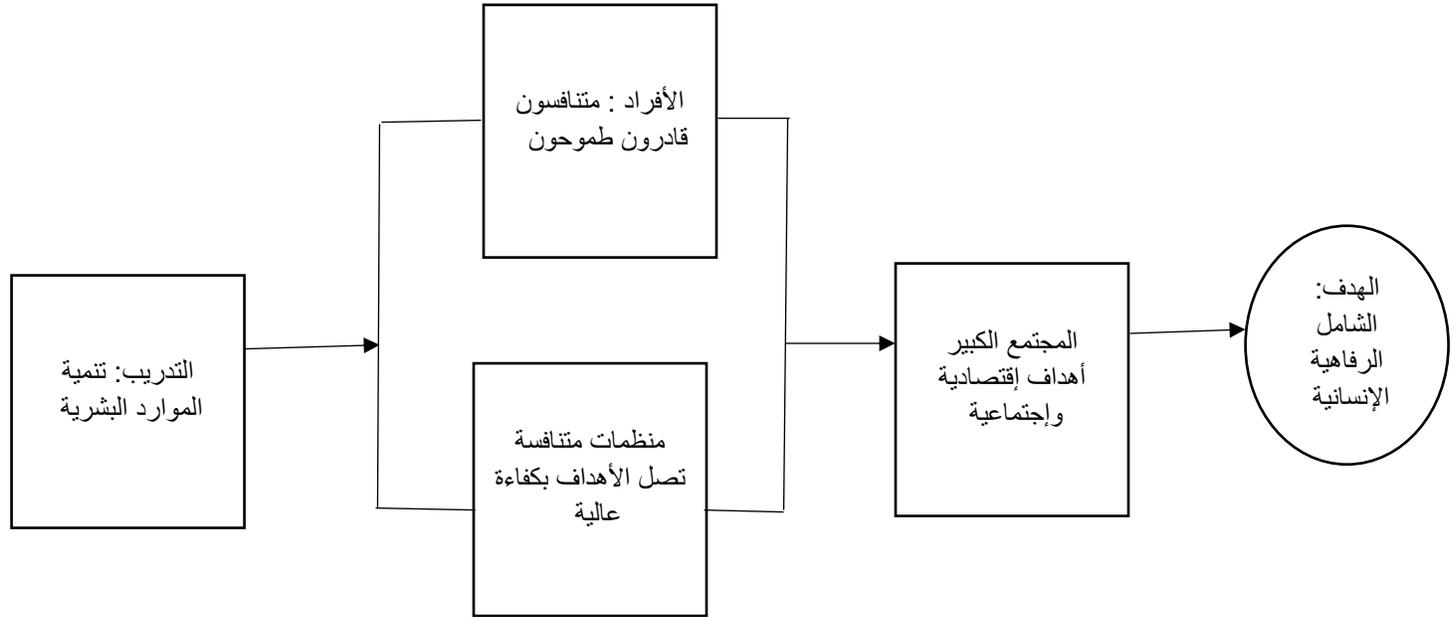
المصدر: الشكل(1)(2) نجم العزاوي، التدريب الإداري ص-ص17-19

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

الشكل (1 - 3): التدريب ومساهمته في رفع الكفاءة والفعالية للمنشأة .



الشكل (1 - 4): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة .



2- مبادئ التدريب:

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي:

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- 2- **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة¹.
- 4- **الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الإتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه الى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- **الإستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا اسراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات وبهذا فإنه يتوقع ان تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.
- 6- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا .
- 7- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.²

وهناك آخرون من حددوا المبادئ في الآتي: حيث تحدث الغامدي 1426هـ في مدونة الباقي عن مبادئ

التدريب وهي

¹ _ نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² _ نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص-ص 19-20.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

- 1-الهادفية: أن يكون له هدف محدد قابل للتطبيق.
- 2-الاستمرارية: أن يبدأ مع الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه.
- 3-الشمولية: أن يوجه التدريب إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.
- 4-التدرج: يبدأ بجل المشكلات السهلة ثم التدرج إلى ما هو أصعب.
- 5- مواكبة التطور: يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يناسب مستوياتهم الوظيفية الحالية والمتوقعة¹.

المطلب الثاني: نظام التدريب وأنواعه

1- نظام التدريب:

يطلق على مكونات العملية التدريبية بالمنظومة أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة وتتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقة تأثر مستمرة ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها وتتكون العملية التدريبية (المنظومة) من أربعة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية²

1/1 مدخلات التدريب Inputs

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الوظائف التي يشغلونها.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها.
- أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين بإتباعها.

¹ لغامدي، رحمة بنت محمد العيفان، الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي، مدونة الباقي جامعة أم القرى مكة الكاتب إبراهيم الخميس تاريخ النشر السبت 27 نوفمبر 2010. موقع www.baaqi.com. تاريخ الاطلاع 2022/3/3 وساعة الاطلاع 14:20

² مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 1430هـ/2009م، ص-ص 39-40.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين.
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها، وكذا نقاط القوة التي يتميز بها.

● إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

2/1 الأنشطة التدريبية أو العمليات **Activities**

وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية وتمثل في:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء.
- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية.
- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.
- تجهيز المساعدات التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه.

3/1 مخرجات التدريب **Outputs**

يسعى المتدرب عادة الى تحقيق ثلاث مخرجات أو نتائج هي¹:

أ- النتائج الاقتصادية:

- تحسين النتائج.
- خفض الوقت الضائع.

¹ _ مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية) مرجع سبق ذكره ص-ص 39-40.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

● تحسين جودة العمل.

● اختفاء شكاوي العملاء وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء.

ب- **النتائج السلوكية:** وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل، وسرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والإقناع لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالإنتماء.

ت- **النتائج البشرية:** وتتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

4/1 التغذية العكسية أو المرتدة Feedback:

يقصد بالتغذية العكسية أو المرتدة هي تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات، والتي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات.

بمعنى أنه عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب، تنساب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية العكسية أو المرتدة، ولتحقيق ذلك بشكل كفاء وفعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه البيانات وتصنف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها:¹

● تقارير المدربين.

● السجلات.

● الاستقصاءات.

● تقارير الملاحظة.

● الاحتياجات التدريبية.

¹ _مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية) مرجع سبق ذكره، ص-ص 40-41.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

وتعتبر هذه المعلومات حجر الزاوية في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وتصميم الخطط ووضع البرامج المطلوبة والمناسبة في المستقبل القريب والبعيد.¹

2-أنواع التدريب

هناك أنواع عديدة للتدريب، وعلى قسم أو إدارة التدريب بأي منظمة اختيار الفئة أو الفئات المناسبة من التدريب للعاملين بها، وذلك في ضوء عدة عوامل منها: أهداف التدريب، موضوعات التدريب، خصائص المتدربين، والإحتياجات التدريبية المطلوب إشباعها، وميزانية التدريب.²

ومن فئات التدريب نذكر:

- 1- التدريب الداخلي والتدريب الخارجي
- 2- التدريب قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة
- 3- التدريب الحرفي (اليدوي) والتدريب على الأنشطة والتدريب المهني
- 4- التدريب التصحيحي (تصحيح طريقة أداء الموظف/العامل) والتدريب التحويلي (مساعدة الموظف/العامل على تنمية قدراته، وكتمهيد لتدريبه على حرفة أو وظيفة أخرى أو إعداده للترقية لمنصب أعلى).
- والتدريب التقدمي Advancement Training (حيث التدريب على الأمور التي ستم الحاجة إليها في المستقبل كالتقنيات الحديثة).
- 5- التدريب على رأس العمل أو داخل العمل On the job training (تدريب الموظف/العامل في مكان عمله وفي أوقات عمله وبأدوات عمله).
- والتدريب خارج العمل Off the job training (والذي قد يكون داخليا في مركز التدريب بالمنظمة، أو خارجيا في إحدى مراكز التدريب الخارجية أو في إحدى الفنادق أو الكليات ...).
- 6- التدريب داخل الدولة والتدريب خارج الدولة.
- 7- التدريب الفردي والتدريب الجماعي.
- 8- التدريب الإداري والتدريب المحاسبي والتدريب الهندسي والتدريب الطبي والتدريب الأمني والتدريب على تكنولوجيا المعلومات...

¹ _ مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية) مرجع سابق، ص 41.

² _ مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، مرجع سابق، ص-ص32-33.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

وكنموذج على بعض هذه الفئات يمكن شرح هذه الأنواع كمثال:

هناك أنواع كثيرة من النظم والبرامج التدريبية التي يمكن الاختيار من بينها، كالتالي:

1- التدريب الذاتي:

حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية البصرية، التي توزع على المتدربين دون مزيد من المساندة التدريبية، على أن يتعلم المتدرب باستخدام هذه الوسائل في أوقات الفراغ أو بعد أوقات العمل.¹

يعيب هذا النوع من التدريب غياب العلاقة بين المدرب والمتدرب، وبالتالي فهو لا يصلح إلا في الحالات البسيطة جداً، التي ينعدم فيها هامش الخطأ

2- التدريب الداخلي:

يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من العاملين بالمنظمة ذوي الخبرة في الموضوعات محل التدريب. وهنا ينفق مدير التدريب جانباً كبيراً من وقته وجهده في تنظيم أوقات التدريب بحيث لا تتعارض مع أوقات المدربين، والذين عادة ما يكونون من الأشخاص المنتجين بالمنظمة بحيث يؤثر غيابهم بشدة على كفاءة عمل مواقعهم. لكن هذا النوع من التدريب لا يصلح إذا كان مجال التدريب يتسم ببعض الحساسية التنظيمية مثل (موضوعات الجودة وتقييم الأداء والتغيير والهيكلة التنظيمية....) بحيث الاستعانة بمدربين خارجيين هي الحل الأمثل.

3- المحاضرات العامة:

تقيم المؤسسات التدريبية والشركات الاستشارية الكثير من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد في أماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها. مع هذه النوعية يمكن لمدير التدريب أن يتأكد من درجة ملائمة موضوع المحاضرات، بوحدة من الطرق التالية:

¹ _ مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية) مرجع، سبق ذكره، ص 41.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

أ - استعراض محتويات المحاضرات، وذلك بطلبها من الشركة الاستشارية أو المؤسسة التدريبية.

ب - التأكد من درجة كفاءة المحاضرين والشركة القائمة بالتدريب، وذلك بناء على سمعة الشركة وتاريخها في هذا المجال.

ج - توصيات المتدربين السابقين وهو الإجراء الذي ينسأه العديد من مديري التدريب.

فبمجرد أن تعلن إحدى الشركات التدريبية عن برنامج تدريبي عليك بسؤال من حضرو هذا البرنامج في الدورات السابقة عن رأيهم وتوصياتهم¹.

د - تقييم أسعار المحاضرات والتسهيلات التي توفرها الشركة للمتدربين.

4- الاستعانة باستشاري خارجي:

تعرض عديد من الشركات الاستشارية والتدريبية تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية خاصة، بناء على احتياجات التدريب للمنظمة التي تعمل بها. يتميز هذا النوع من التدريب بارتفاع التكلفة، الأمر الذي يتطلب التأكد من درجة كفاءة الشركة الاستشارية بالطريقة السابقة، والتأكد من درجة كفاءة المدرب الذي سيتولى تقديم البرنامج التدريبي المطلوب.²

¹ - مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية مرجع سبق ذكره، ص32

² - مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية مرجع سابق ص-ص32-33.

المبحث الثاني: ماهية التكوين

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

المطلب الأول: الإطار النظري للتكوين

أولاً: الإطار المفاهيمي للتكوين

التكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لإرتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين للإرتقاء به وبالتالي إزدهار ونمو المنظمة واستمراريتها.

لقد تعددت التعاريف حول التكوين:

1- تعريف التكوين:

أ- التعريف اللغوي:

● تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع،

الإنشاء، الهيئة والشكل¹.

ب - التعريف الإصطلاحي:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

¹ _ قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 178 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

- عرفه الهتبي على أنه " : تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية ، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل¹.

يتضح من هذا التعريف أن التكوين يعمل على التغيير في مهارات الأفراد المعرفية والسلوكية حتى يتمكن من أداء عمله بشكل أفضل.

- كما عرفه عبد الباقي بانه " :نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم².

نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة لغرض إكساب الأفراد بالمعلومات والمهارات وبالتالي الزيادة في معدلات أدائهم.

-وهناك من يعرف التكوين على أنه " :عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة³.

يتبين من هذا التعريف إن التكوين عملية يكتسب من خلالها الفرد مجموعة من السلوكات والتصرفات ومتابعتها.

-ويعرفه فاتيهه ريمون (vatier raymand) على أنه " :مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة⁴.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التكوين يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال سواء الموكل لهم حالياً أو مستقبلاً بكل كفاءة وفاعلية.

¹ _ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ، طبعة ثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر 1975 ص 266.

² _ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية مصر 2001 ص 69

³ _ محمد عبد الفتاح الصرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، مصر، 2002 ، ص 02.

⁴ _ Raymand v. **Développement de l'entreprise et promotion des hommes** .entreprise moderne d'edition . paris. 1990.p 55.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

-أما ديفيد (DAVID J.C) فيعرفه على أنه " :لأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة هدفها إكتساب الأف ا رد بالمعارف والمهارات الجديدة لأداء الأعمال بكفاءة.

- كذلك يعرف التكوين بأنه " :عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله للإطلاع على وظيفة معينة ، و انجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله².
من خلال هذا التعريف نجد أن التكوين عملية تتميز بالشمولية والتعميد تهدف إلى تمكين الأفراد من إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

كما يعرف على أنه " :عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد ، مما يساعده على أداء الوظيفة، بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل إندماجهم في المنظمة ، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة³.

-يتضح من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة إنطلاقا من إستراتيجياتها التي تنتهجها من أجل الوصول إلى أهدافها بفاعلية.

2- أهمية التكوين وخصائصه

1- أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد و المجتمع، كما

¹ _ CHERRINGTON DAVIDS J ; **The management of humans resources** .4emeedition. englewood cliffs.new jersey. P88 .

² _حسن حلي، تدريب الموظف، الطبعة الثانية، منشورات كويدات، لبنان، بيروت، 1982 ، ص 25

³ _حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية قالمة، الجزائر، 2004 ، ص 99.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها: ¹

- تخفيض حوادث العمل : يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنى عنها.
- تخفيض معدلات دوران العمل : يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر في أداء

المهام و ذلك من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد و فقدان عمال لهم خبرة.

- زيادة الإنتاجية : فاكساب الفرد لمهارات و لمعارف جديدة تساعده في أداء مهامه في أقل وقت

ممكن

و بأقل تكلفة و بالتالي ينعكس هذا حتما على حجم الإنتاج و جودته و الذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل.

- الرفع من معنويات الأفراد : فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل بالتحكم في نشاطه المهني و هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه، كما يحقق له نوعا من الارتياح والاستقرار النفسي مما ينجم عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل.
- المرونة : فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات و التطورات الحاصلة في تقنيات العمل.

- تحسين سمعة المؤسسة : تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المؤسسة بجمهورها و كذا

الأطراف التي تتعامل معهم كالزبائن، الموردون،... الخ .

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاث جوانب أساسية هي:

1-الأهمية بالنسبة للمؤسسة :تظهر فيما يلي:

- تحسين ربحية المؤسسة من خلال تحسين نوعية وكمية منتجاتها، ووضعها التنافسي.

¹ - مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص-ص 4-5.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل

مستمر

ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة.

- يساهم في تخفيض تكاليف الانتاج العامة، وتحسين مستوى السلامة.

- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية¹.

- تحسين استخدام الموارد المتاحة، واستغلال الحالة التشغيلية للآلات والمعدات على أكمل وجه.

- يساعد في ربط أهداف الأف ارد العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة².

2- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل في:

- اكتساب الأفراد المتكويين للمهارات، المعلومات، المعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم لاسيما في

ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها بصورة مستمرة.

-تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكويين لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي

تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

-تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكويين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار، وغيرها من

الأساليب الهادفة للتطوير³.

-يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطور الوظيفي بسبب ما يكتسبه الفرد من كفاءات.

-يزرع لدى الفرد الثقة بالنفس، والإرادة القوية، لتثبيت شخصيته، ضمن بيئة العمل.

-يساهم في زيادة دخل الأفراد، ويحسن من مستوى المعيشي⁴.

¹ أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، طبعة أولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 163.

² إبراهيم عبد الله، حميدة مختار دور التكوين في تهيئة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري، 2005، ص 20.

³ - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 125.

⁴ أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، مرجع سابق، ص 168.

2- خصائص التكوين

للتكوين مجموعة من المميزات والخصائص، ووفقا لما تقدم من تعاريف للتكوين يمكن استخلاص

جملة من الخصائص نوردتها فيما يلي:

- التكوين من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط، الإحصاء، تحليل

البيانات وتقويمها، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المكون في نفوس المتكويين من الناحية العملية.

- إن حاجة المؤسسات للتكوين تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء، وتطوير المهام

التي تناط بالمؤسسات.

- التكوين يعتبر وسيلة وليست غاية.

- التكوين يعتبر استثمار هادفاً، وليس مصروفاً تحصله المؤسسات بدون مردود.

- التكوين لا يقتصر على إلقاء المحاضرات النظرية، وإنما يقترن بالتطبيق العملي.

- التكوين منظومة متكاملة، تتكون من مدخلات، عمليات، مخرجات، معلومات مرتدة¹.

- **نظام متكامل**: النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملًا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها.

علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك

تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا

المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.

- **التكوين نشاط رئيسي مستمر**: فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها،

ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات تشغيلها ثم تتجه

إلى اختيار الفرد و من ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.²

¹ - مبرك اسمهان دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - مبرك اسمهان دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مرجع سابق، ص 08.

1-أهداف للتكوين مجموعة من الأهداف يمكن اختصارها كما يلي :

- المساعدة على التأقلم مع وظائف جديدة عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة، وأقلمة المعارف المتوفرة لدى الأفراد مع هذه الأخيرة لتمكينهم من التحكم فيها.
- تغيير السلوك الخاص بالفرد، أو سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الانسانية.
- تمكين الأفراد من تحسين مردودهم.
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذه من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- يؤدي التكوين إلى ضمان السلامة للعمال من خلال تدني حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التكوين على استعمال الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين.
- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء¹.

2- مبادئ التكوين: تتمثل في

- 1 -دراسة الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في ضوء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأهدافها والبيانات المتحصل عليها.
- 2-تنظيم التكوين بالتعاون والتنسيق مع أصحاب العمل، وأن يقترن التكوين بمسؤوليات ومهام فعلية يتقلدها المتكون في مجال العمل بالقطاعات المستخدمة، حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات والمعارف المطلوب من المتكون اكتسابها عند انتهاء البرنامج التكويني ومباشرة العمل².

¹ _ اسماعيل حجازي، معلم سعادة تسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013 ، ص 49.

² _ أحمد مصطفى مخرجات التدريب وسوق العمل في الأقطار العربية، طبعة أولى، المركز العربي للتدريب المهني، طرابلس ليبيا، 2001

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

3- مراعاة الفروق الفردية للأفراد، واختلافهم من حيث البنية الجسمية والاستعدادات الفطرية للتعلم والاستيعاب واكتساب المعارف والمهارات المتضمنة في البرامج التكوينية.

4- اختيار المتكويين في ضوء مفردات البرنامج التكويني والمادة التعليمية من أهل الخبرة والاختصاص لمساعدة المتكويين على اكتساب مهارات التعليم الذاتي والبحث عن المعلومات واستفائها من مصادرها وتوظيف هذه المعلومات وتحليلها ونقدها وانتهاجها.

5- التدرج في العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل، حيث يتعلم الفرد ويتدرب على جزء من البرنامج ثم ينتقل إلى جزء آخر، وإذا كان العمل معقدا استوجب تجزئته إلى مراحل لكي يسهل استيعابه.

6- احتواء البرامج على الممارسة العملية لكي يكون التكوين مفيدا، ولكي تتحقق عملية اكتساب المعارف والمهارات الجديدة لا بد من الممارسة الفعلية ومحاولة تطبيق المهارت بشكل عملي بأماكن مخصصة لذلك تضم كافة الوسائل اللازمة ويفضل أن تكون هذه الأماكن مشابهة لمواقع العمل الحقيقية من حيث بيئة العمل والظروف المحيطة.

8- ضرورة ربط التكوين بتقديم حوافز للمتكويين، إذ أن توفر الحافز والرغبة للمتكون يجعله يستفيد من تكوينه ويتعلم برامجه بسرعة، خصوصا إذا كانت التكوينات تخضع لمعايير وشروط تجعل من المتفوق عاملا أساسيا للترشح للمراتب الأفضل¹.

المطلب الثاني: طرق وإدارة عملية التكوين

ان التكوين هو بمثابة نظام داخل المؤسسة ولذا لا بد من اتباع وسائل وطرق لإدارته وتوجيه العمال داخل الشركة وتكوينه بما يتماشى مع أهداف الشركة.

أولا: طرق وأساليب التكوين

من الطرق الشائعة في التكوين مايلي:

¹ - أحمد مصطفى مخرجات التدريب وسوق العمل في الأقطار العربية، مرجع سبق ذكره، ص 52 .

1- التكوين في موقع العمل:

هذه الطريقة التكوينية من أكثر الطرق شيوعاً، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي ويقوم المسؤول أو المشرف المباشر بممارسة مهمة التكوين والتوجيه وفق خطوات محددة من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك، وهو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ومن سلبيات هذه الطريقة انخفاض انتاجية المتدرب أثناء فترة التكوين كما أن المشرف المباشر يكرس جزءاً من وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمكون يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار، وربما قد تتضمن هذه الممارسة بعض الأخطاء والإجراءات التي لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية¹.

2- التناوب الوظيفي:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر ومن عمل إلى آخر، إذ يصاحب عملية النقل هذه التدريب وتوجيه على عمل الجديد المنقول إليه. يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

3- التكوين في بيئة مماثلة للعمل:

يتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من الآلات والتكنولوجيات التي يستخدمها العامل في العمل، إضافة إلى هذه الطرق السابقة، فإن المتغيرات البيئية المتمثلة بالمتغيرات التكنولوجية والمنافسة ومتطلبات الابداع والتحديات الخاصة برضا الزبائن، قد أوجدت الحاجة إلى طرق تدريبية معاصرة، وقد يحتاج التدريب في هذه الحالة إلى خروج المتربين أو المستهدفين من مكان العمل إلى هذه الأماكن المجهزة قصد اكتسابهم المهارات التي يتطلبها العمل².

¹ رأفت عبد الفتاح سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية مرجع سابق، ص 64.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

بالإضافة إلى أن هناك أساليب وطرق أخرى ويعد تنوع وتعدد الأساليب التكوينية في الغالب إلى اعتبارات التالية:

- التعدد والتنوع في موضوعات التكوين وأهدافه وموارده.
- الاختلاف والتنوع في نوعية المتكونين ومستوياتهم الفكرية.
- اختلاف العوامل والظروف المتعلقة بالزمان أو المكان أو الادوات... إلخ المتعلقة بالعملية التكوينية.
- الاختلاف والتنوع بين المتكونين من حيث مستويات تحصيلهم وتأهيلهم المعرفي أو المهاري، وذلك حسب درجاتهم العلمية أو بحسب ما تعرضوا له من تكوين وتطوير سابق، أو بحسب إطلاعهم وثقافتهم أو بحسب تنوع المواقف التي تعرضوا إليها¹.
- وزيادة على ما ذكر من الطرق أو الأساليب نذكر أيضا:

4-أسلوب المحاضرة: وهو من أقدم الأساليب التكوينية، ولا يزال يستخدم إلى يومنا هذا ويمكن القول أنه

الأسلوب الأكاديمي أو ما يعرف بالطريقة التقليدية الأكثر شيوعا لنقل المعلومات والآراء والأفكار بطريقة رسمية، لمجموعة كبيرة من المتكونين وفي وقت قليل، وبأقل تكلفة أو تعقيد أو تجهيز، لذلك يجب أن يتم عن طريق شخص مؤهل تتوفر فيه العديد من الصفات منها:

- حسن الإلقاء والقدرة على جذب الاهتمام
- التشجيع على المشاركة والقدرة على التحكم في الوقت، لذلك فإن هذا الأسلوب مناسب أكثر الأشخاص الذين يتعلمون عن طريق الاستماع أكثر من القراءة².
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن المحاضرة تستند إلى شروط خمسة وهي:

1-الإعداد المسبق للمحاضرة: بهدف التعرف على المستوى المعرفي للمكونين لتحديد محتوى المحاضرة

ومستواها.

2-التدرج: ويعني الانتقال من السهل إلى المعقد إلى الأكثر تعقيدا.

3-إثارة الاهتمام والقدرة على إثارة تساؤلات في أثناء المحاضرة.

4-المناقشة واطاحة الفرصة للمستمعين لإبداء الآراء وتحليل والنقد لمحتوى المحاضرة.

² نادر أحمد أبو شيخة إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، طبعة أولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010 ص 446.

¹ نجم العزاوي جودة التدريب ومتطلبات المواصفات الدولية، طبعة أولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2019 ص 144.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

5-التقويم والمتابعة: وذلك باستخدام الاختبارات التي تساعد على التعرف على مدى تحقق الأهداف المحددة والبحث عن المشاكل التي تحول دون ذلك¹.

5-أسلوب دراسة الحالة: تستخدم هذه الطريقة لاكساب المتكولين مهارات تحليلية حيث يواجه المتكول مواقف عملية تتطلب منه تحليلها، واتخاذ القرار المناسب، واختيار أسلوب العلاج الملائم، والحل المناسب للمواقف المختلفة التي تتضمن مشكلة معينة يعيشها المتكولون فعلا، ويقوم المكون من خلال إدارته للمناقشة وتحليل الآراء والحلول بإعطاء كل متكون التوجيهات اللازمة، وتتم منهجية دراسة الحالة ومناقشتها عبر عدة خطوات:
-قراءة سريعة وأولية للحالة.

-التعرف على موضوع وطبيعة الشخصيات فيها أو المشكلات التي تتضمنها.

-تحليل عام للمعلومات المسجلة بهدف رفع تصور نهائي للحالة.

-مناقشة الحالة².

ويمكن القول أن أسلوب دراسة الحالة يقوم بتنمية أنماط متنوعة من المعارف والمهارات التي من أهمها:

-المعارف والمهارات التحليلية: وتتمثل في متابعة الحالة وتحليلها، وربط الأسباب بالمسببات.

-المعارف والمهارات التطبيقية: وذلك بتطبيق المنهجية العلمية في تحديد وتحليل المشكلات وصنع

القرارات اللازمة لها.

-المهارات الابداعية التي تمكن من الوصول إلى حلول ابداعية.

-المعارف والمهارات الاتصالية: وذلك عن طريق الأساليب التي يتم تقديم الحالة بها والتي تتطلب مهارات

اتصالية من قبل المشاركين ككل.

-المعارف والمهارات المتعلقة بالقيم الشخصية وتنميتها: خاصة إذا كانت الحالات محل الدراسة تتضمن

مشكلات ذات طبيعة قيمة، حيث يجد المتكول نفسه يساند أو يعارض قيما معينة³.

¹ _ نادر أحمد أبو شيخة إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية مرجع سبق ذكره، ص 447.

² _ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 448.

³ _ عبد المعطي محمد عساف التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن طبعة أولى 2010 ص 71.

ثانيا: إدارة عملية التكوين

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات والتدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، فلا شيء يخضع للصدفة إذ لابد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل والمتمثلة فيما يلي:

1-تحديد الحاجات التكوينية:

وهي تعبر عن تحديد الأف ارد المطلوب تكوينهم، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1-1تحديد الاحتياجات حسب التنظيم:

بواسطة التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على الكثير من المشاكل التنظيمية فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي وبذلك فنقطة بدء تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في معرفة النقاط الفعالة للمؤسسة القابلة للاستمرار أو نقاط الضعف في التنظيم ومدى احتياج هذه النقاط إلى التكوين.

2-1تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة:

تتمثل في توفير المعلومات لكل وظيفة من حيث نقاط القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلى التكوين وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية ويتناول تحليل الوظيفة دراسة وصفية للوظيفة وامكانية تنميتها وتطويرها.

3-1تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد:

تتمثل في دراسة الفرد من حيث قدراته وأدائه ومؤهلاته واحتياجاته وسلوكه الوظيفي ومدى تأقلمه مع الوظيفة، وقدرته على الاتصال والتفاهم مع الآخرين، ومن الضروري عند تحليل أداء الفرد التعرف على أهدافه وعمما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع اهداف المؤسسة¹.

2- تخطيط البرامج التكوينية:

تتمثل في عملية تحويل الاحتياجات التكوينية إلى برامج منظمة تشمل مواضيع وأساليب التكوين والمدة الزمنية بهدف اختيار أفضل الطرق للحصول على المهارات المطلوبة، حيث تقوم الإدارة بإعداد البرامج التكوينية لإعطاء الفرص للموظف لاكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات المتعلقة بالوظيفة.

¹ _جمال الدين محمد المرسي إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، طبعة ثانية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 2003 ، ص - ص 343 - 344.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

تتضمن عملية التخطيط البرامج التكوينية العناصر التالية:

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها: فالأهداف هي نتائج مقررة مسبقا توضح المرغوب إحداثه من التغيرات في اداء الفرد واتجاهاته.

2- وضع المنهج التكويني الذي سوف يغطيه البرنامج التكويني والمدة الزمنية له، ويقصد بالبرنامج¹

التكويني المواضيع التي سيتم التدريب عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية.

3- اختيار أسلوب وطرق التكوين المناسبة من محاضرات، ندوات، حلقات البحث، التطبيق العملي.

4- تحديد ميزانية التكوين حيث تهدف هذه العملية إلى معرفة التكاليف التقديرية لبرامج التكوين، وهذا

يؤثر في تعديل محتوى البرامج بالشكل الذي يسمح باقتصاد التكاليف، والمؤسسة مجبرة على المحافظة

على التوازن بين نفقات قصيرة الأجل واستراتيجية التكوين المتبعة.

5- تحديد المؤسسة التكوينية، ذلك أن نجاح العملية التكوينية يتوقف على مدى سلامة القرار المتخذ

تشكيله هيئة التكوين، فكلما أحسنت الإدارة في اختيار المكونين كلما أدى ذلك إلى أن يكون التكوين أكثر

فعالية وأقرب إلى النجاح.

2- تنفيذ برامج التكوين:

3-1 إعداد جدول زمني لبرامج التكوين: يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في

كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الاختبارات، بحيث يجب ان يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف

المهارات والمعارف التكوينية².

3-2 إعداد وتجهيز مكان التكوين: يتم إعداد وتجهيز أماكن التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز التكوين

سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل .

¹ _ محفوظ أحمد جودة تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر سنة 2001، ص 52.

² _ محفوظ أحمد جودة تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 52.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

3-3 متابعة المكونين والمتكونين: يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ أول يوم يبدأ فيه إلى نهايته من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين ومدى فعالية هاته الطرق المتبعة. وكذا مدى كفاءة المكون في تحسين أداء أو تزويد الفرد المتكون، وكذا مراقبة المتكون من خلال اهتمامه بالتكوين والمعلومات المستفادة من خلاله¹.

4-تقييم ومتابعة برامج التكوين:

تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات ومهارات المتكونين حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة

- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له.

- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أولاً.

- متابعة العمل الذي قام به المكون، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف.

هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها:

- ردود أفعال المتكونين

- التعلم الذي اكتسبه المتكون

- سلوك المتكون في العمل

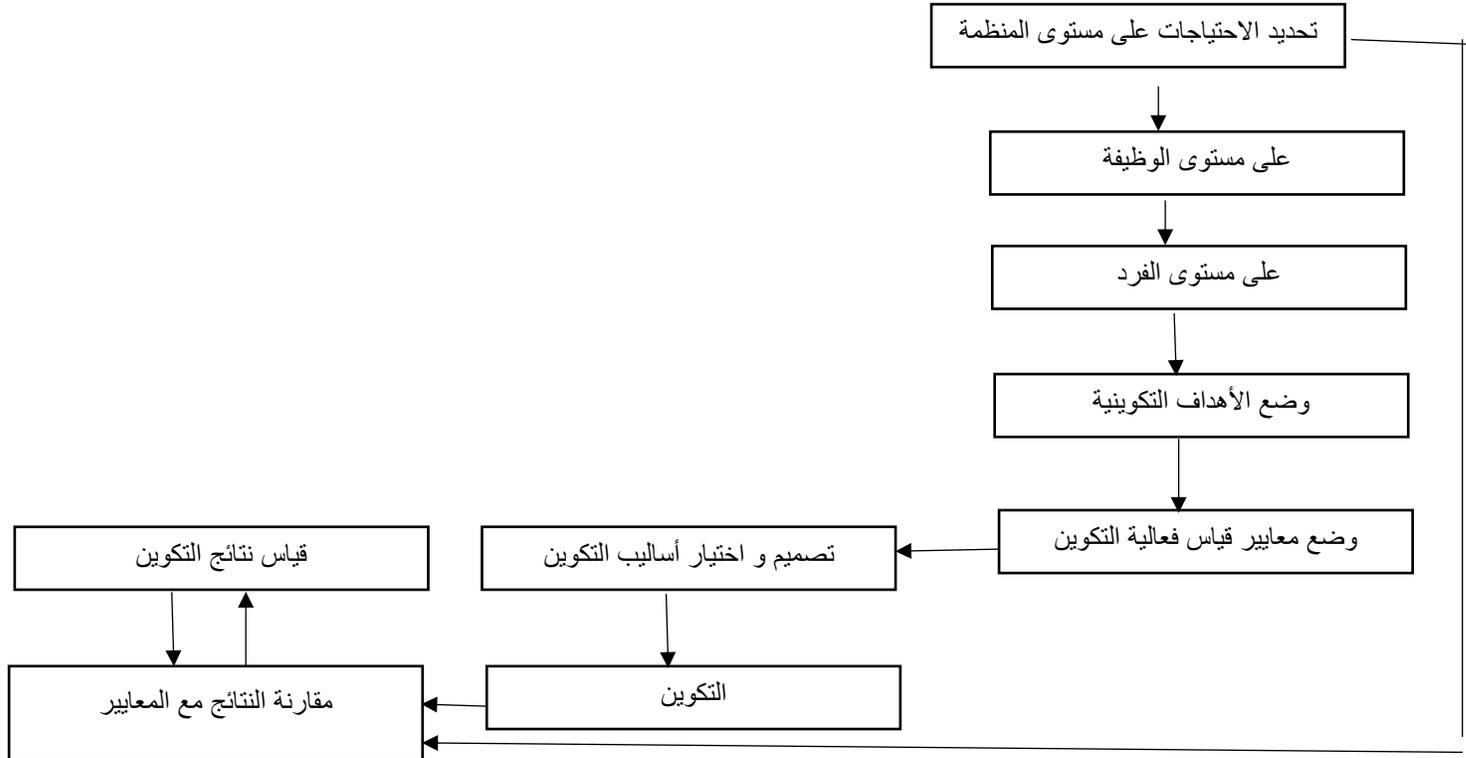
- النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل.²

² صلاح محمد عبد الباقي الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، طبعة ثانية، الإسكندرية، مصر، ، 2001 ، ص 203.

¹ عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، طبعة ثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2009 ص 135 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والتكوين

الشكل (1-5): يمثل مراحل العملية التكوينية



المصدر: عادل حروش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،

بغداد، عراق طبعة ثالثة، 2009 ص 135

خلاصة الفصل

يعتبر التكوين والتدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين والتدريب تضمن للمؤسسات تحقيق غايتها، وكسب أحسن أداء لعمالها، فمننا في هذا الفصل بدراسة التكوين والتدريب الذين يهتمون بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، والرفع من مستوى أداء المؤسسة ومردوديتها الإنتاجية ولهذا على المؤسسة أن تقوم بتوفير كل الوسائل والجهود لنجاح هذين العنصرين.

ولهذا ما يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات لا بد أن تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة، وتوفير أحسن الوسائل والظروف، فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق أداء ناجح وفعال.

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه"؛ من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل الثاني إلى مفهوم الأداء و محدداته وتقييمه والعوامل المؤثرة فيه. وعلاقته مع التكوين والتدريب .

الفصل الثاني

أساسيات حول أداء العاملين

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى بإهتمام كبير من طرف المنظمات، خاصة مع إدراكهم ان إستقطاب وتوظيف العقول البشرية، وإحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية في الوقت الحالي لا يمثل ضمانا كافيا من أجل تحقيق فاعلية الأداء في ظل محيط يتسم بالتقلبات، بل لابد من تطويرها والرفع من أدائها بإستمرار.

الأداء العنصر البشري من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري، وهو العامل الأكثر إسهاما في إستمرار تحقيق أهداف المنظمات وبقائها، ولذلك تركز المنظمات جهودها للإرتقاء بمستوى أداء العاملين فيها، وتخصص الميزانية الكافية لإيجاد السبل الكفيلة برفع مستوى الأداء الوظيفي.

إن عملية تقييم الأداء مهمة لجميع المستويات الإدارية في المنظمة حيث أنها وسيلة يتعرف من خلالها الفرد على نقاط الضعف والقوة في أدائه خاصة عند إعلان نتائج التقييم.

للتدريب أثر على أداء العاملين ، حيث تبين أنه نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمة و يتساوى مع التكوين حيث يسعى إلى رفع أداء العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة التي تنعكس على رفع أدائهم ومواجهة مختلف التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى :

- الإطار النظري لأداء العنصر البشري

- تقييم أداء العنصر البشري

- أثر التدريب والتكوين على أداء العنصر البشري.

المبحث الأول: الإطار النظري لأداء العنصر البشري

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

أولاً) مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته:

1) أ. المفهوم اللغوي:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance المأخوذة من كلمة performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى¹.

ب. المفهوم لإصطلاحي :

يشير أداء العنصر البشري إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"²

يعرف كذلك بأنه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"³

ج. الأداء بين الكفاءة والفعالية :

يربط الباحثون أحيانا الأداء بالمعنى الإقتصادي في استخدام الموارد ، وبالتالي يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة ومنه⁴:

- الكفاءة: يقصد بها مدى تحقيق الأهداف ، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.

¹ _Dictionnaire Larousse de la langue francaise.p 766.2001.

² _راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000،ص215.

³ _عبد المالك مزهور، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الأول ،الجزائر ، نوفمبر 2001، ص86.

⁴ _عبد المالك مزهور، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مرجع سابق، ص 87.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

- **الفعالية:** يقصد بها القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، والتي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.

2) عناصر أداء العنصر البشري: يوجد للأداء أربعة عناصر تتمثل في

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

ب) **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

د) **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

3) محددات أداء العنصر البشري :

تعتبر من المواضيع التي جذبت إنتباه الكثير من الباحثين لمعرفة العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي¹:

- **الدافعية الفردية:** بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

- **بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم الإدارة، القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

- **القدرة على أداء العمل:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

¹ _ عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، طبعة الأولى، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص51.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

ثانياً) أهمية الأداء والعوامل المؤثرة عليه:

1) أهمية أداء العاملين:

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة¹.

2) العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين مايلي²:

أ) غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب) عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء

¹ - فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص-ص: 43-44.

² - محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص 276.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

الموظفين لشعورهم بانهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج) إختلاف مستويات أداء العاملين: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين ، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

د) مشكلة الرضى الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضى الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس، والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

ر) التسبب الإداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة¹.

¹ _محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص276.

المطلب الثاني: تقييم أداءالعنصر البشري:

أولاً) مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه ومسؤولية التقييم

1) مفهوم تقييم أداءالعنصر البشري:

يعرف تقييم أداء العنصر البشري على أنه عملية قياس مستوى الأداء الذي تم إنجازه بالمقارنة مع الأهداف المستهدفة كما وكيفاً، وفيما يلي سوف نعرض بعض التعاريف:

حيث يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والإستغناء عنهم"¹

ويعرف أيضاً على أنه "الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها"²

وهناك من يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية دورية هدفها هو قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد ومخطط له مسبقاً"³

كما يمكن حصر مفهوم تقييم أداء العاملين في عمليتين أساسيتين هما⁴:

أ) قياس الأداء الفعلي.

ب) الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة نتائج هذا الأداء مع المعايير المطلوبة لتقدير نجاح الفرد في ادائه لعمله وإمكانية التقدم في المستقبل

¹ _ عبد الباري إبراهيم ذرة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،الأردن، 2008، ص259.

² _ محمد البرادعي البيهوني، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأثرناك للطباعة والنشر، عمان، 2006، ص206.

³ _ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ،عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ،عمان ،2007، ص102.

⁴ _ الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003، ص:376.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

2- أهمية تقييم أداء العنصر البشري :

تكمن عملية تقييم أداء العاملين بما يلي¹:

. رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المنظمة .

. زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة .

. إختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.

. تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.

. تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.

. الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.

. تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب إستقطابها .

. تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الإستغناء عنه إذا

كانت إنتاجيته متدنية .

. الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة

إلى ذلك .

. إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبتائج تقييم الموظفين.

3- أهداف تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد

البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات، المنظمة، المدراء

والعاملون وهي كما يلي²:

¹ _مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2014، ص128.

² _محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ص-271-270.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

أ) أهداف تقييم أداء العنصر البشري على مستوى المنظمة: وتشمل عدة أهداف¹ :

- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب) أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: وتتمثل فيما يلي:

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

- الإرتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج) أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: وتتمثل في :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

4- مسؤولية تقييم أداء العنصر البشري:

تشير المسؤولية إلى المهام والواجبات والتي يلتزم بأدائها وهنا تتوزع هذه المهام والواجبات التقويمية، بين وحدة الموارد البشرية وبين المديرين المباشرين للعاملين في وحدات الأداء²:

¹ _محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين مرجع سبق ذكره ص-ص : 270-271.

² _محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص-ص: 279-280.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

أ) وحدة الموارد البشرية: تتولى وحدة الموارد البشرية تصميم أنظمة تقويم الأداء سواء بالإشراف بالأنظمة العالمية المتعارف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين.

أو من جهات أعلى، ثم تعريف المديرين المباشرين بها، وتدريبهم على التفاعل معها، وتوزيع أدوات القياس عليهم للإلهام، ثم تجميعها منهم، وتفريغها، وتحليلها، وإستخلاص النتائج، المفضية إلى القرارات البشرية.

ب) المديرين: يقوم المديرين في الوحدات سواء التنفيذية أو الإستشارية طالما هم يتعاملون مباشرة مع العاملين، بإعداد المقاييس التقويمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج، وتسليم هذه التقارير إلى وحدة الموارد البشرية وبعد إعتمادها، يتولى المديرين بلاغ العاملين بنتائج هذا التقويم، حتى يتم ممارسة فعاليات الموارد البشرية.

ثانيا) معايير وطرق التقييم ومراحله ومعوقاته

1) معايير تقييم أداء العنصر البشري:

إختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير تصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تنقسم إلى جانبين أساسيين هما¹:

أ) موضوعي: ويعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في الآتي:

- المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

- كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الإعتبار ظروف العمل المتاحة .

- جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية.

¹ _محمد الصبري ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ،مصر، 2006، ص:210.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

(ب) سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل :

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين .
- درجة الإعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة .
- الحرص على الآلات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والإنصراف.
- إستغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.
- السلوك الشخصي ويقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الإعتبار عند التقييم.

2) طرق تقييم أداء العنصر البشري :

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء على مجموعتين الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية¹.

أ) طرق التقييم التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم، ومن هذه الطرق طريقة

¹ _سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:247 .

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

التدرج وطريقة الترتيب البسيط ، طريقة المقارنة بين العاملين، وطريقة التوزيع الإجمالي، وادناه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق¹:

أ. **طريقة التدرج البياني**: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على الصفات وخصائص مثل كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الخصائص².

رغم بساطة وسهولة طريقة التدرج البياني إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها³.

أ) احتمال وأن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص.

ب) أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره وإتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ج) وهناك مؤثرات كبيرة قد تجعل من عملية تقييم الأداء غير موضوعية على سبيل المثال مركز الشخص موضوع التقييم إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون .

أ. **طريقة الترتيب**: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في ما يلي⁴:

¹ _ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

² _ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، ص-ص: 249-250.

³ _ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 90.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص: 61.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

أ) أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.

ب) أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص.

ج) أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها مازالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

أ3) طريقة المقارنة بين العاملين: يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية¹.

ن(ن-1)/2 حيث ن هو عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتيجة تقريبا في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم².

ومن عيوب هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولتها أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا ويعاب عليها أيضا أنها لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو إختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الإختيار والتعيين³.

¹ _مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص92.

² _علي سلمين إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص374

³ _مهدي حسن زوبلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين للنشر، عمان، 1995، ص374.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

4.أ) طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقوم بكتابة إسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات (فئات)، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض، وفرز وتصنيف هذه المجموعات (فئات)، وإعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كما يلي¹:

المجموعة (الفئة) الأولى: ممتاز تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثانية: جيد جدا تمثل 30% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثالثة: جيد تمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الرابعة: مقبول تمثل 30% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الخامسة: ضعيف تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء وسرعة التقييم، ولا تتطلب وقتا كبيرا في التقييم².

ومن عيوبها صعوبة إستخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الإعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

ب) الطرق التقييم الحديثة:

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى العملية الإدارية في المؤسسة واهتمام الإدارة وثقتها بالعاملين، ومن بين هذه الطرق نجد³:

1- الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على أساس ميل العاملين إلى معرفة وإدراك ما هو مطلوب منهم، وما ينبغي القيام به، كذلك الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ورغبة العاملين أيضا في الوقوف على مستويات أدائهم، إلا أن هذه الطريقة تعاني من مشاكل تتمثل في أنها تعبر عن قياس الفرد

¹ عطاء الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنحوق، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص-ص: 257-258.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص93.

³ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص-ص: 208-209.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

العامل في عمله الحالي أي أنها عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاحه في أعمال أخرى، إضافة إلى عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع العمال حيث أنها تتطلب قدرة كبيرة من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

2-قوائم السلوك المتدرجة : تتمثل هذه الطريقة في أن القائم بالقياس يقوم درجة إمتلاك الفرد العامل لصفة معينة كالكفاءة او الفاعلية، ونجد كمثال على ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة الإدعاءات على النحو التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← متميز

ونجد أنه من مشاكل هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضعية في عملية التقييم.

3)طريقة الملاحظة السلوكية : تسمح هذه الطريقة بالتعرف على تصرفات العاملين وسلوكاتهم أثناء العمل ومراقبة إن كانت تلك السلوكات تتكرر لديهم أم لا، وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي إكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار هذه السلوكيات.

4)أسلوب الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة: ويتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحديد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم إستخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، وهذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين بالمؤسسة، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل وكفاءته إلا أنها تتطلب وقتاً ومجهوداً كبيرين لتجميع كل البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التقييم¹.

¹ - خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:204.

3) مراحل تقييم أداء العنصر البشري:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال¹:

أولاً: وضع توقعات الأداء.

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ثانياً: مرحلة مراقبة التقدم:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الإنحرافات مستقبلا.

ثالثاً: تقييم الأداء.

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة، والتعرف على مستويات الأداء، والتي يمكن الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

¹ _خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 204-205.

رابعاً: التغذية العكسية.

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير والتغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل، أي استعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

خامساً: إتخاذ القرارات الإدارية .

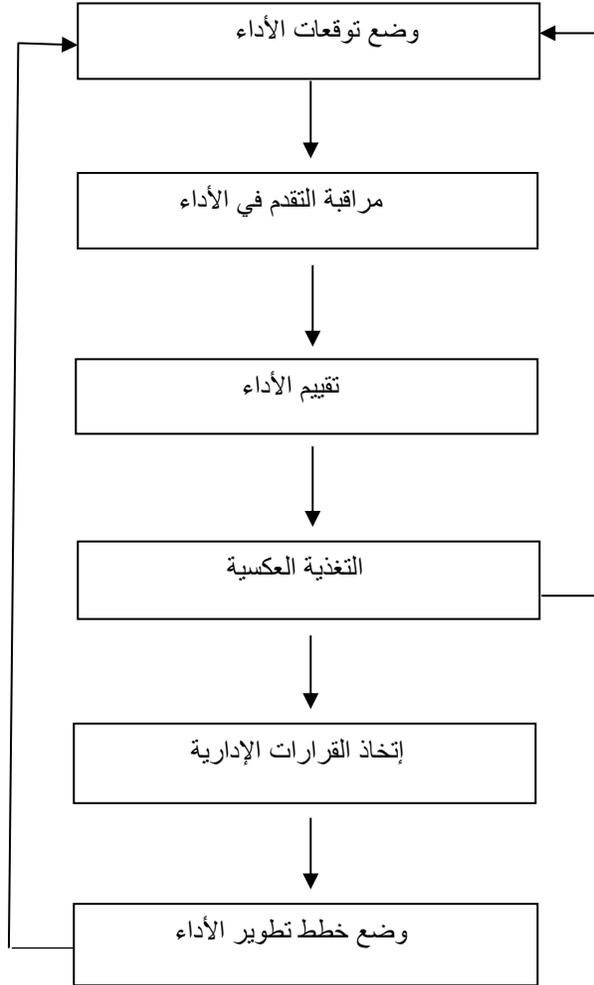
القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة فمنها ما يرتبط بالترقية، ومنها ما يرتبط بالفصل والتعيين وغيرها .

سادساً: وضع تطوير الأداء.

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم، والشكل التالي يوضح مراحل تقويم الأداء¹:

¹ _خالد الهيبي، إدارة الوارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص206.

الشكل (6): يوضح مراحل تقييم أداء العاملين.



المصدر: خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، 2005، ص 206.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

4- معوقات ومشاكل تقييم أداء العنصر البشري:

طالما أن تقييم العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها¹:

- يعتمد تقييم أداء العنصر البشري بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية يجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.

- توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب تعريضهم للخضوع للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.

- تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المقيم وعدم الإقناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.

- توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه غالباً الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.

- توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذوو الأداء الجيد، وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.. غالباً ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لإرتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

¹ _عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص-ص: 371-373.

المبحث الثاني : أثر التدريب والتكوين على أداءالعنصر البشري

المطلب الأول: أثر التدريب على أداء العنصر البشري

يهدف التدريب أساسا لرفع وتحسين أداء العاملين، وذلك بتحسين مهارات ومعارف العاملين بالإضافة إلى الكفاءة مما يؤدي إلى خلق الإبداع و تحقيق الجودة الشاملة .

وسوف نقوم في هذا المطلب بتبيان أثر التدريب على أداء العاملين من خلال

-أثر التدريب على معارف ومهارات العاملين

-أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين

-أثر التدريب في تحقيق الإبداع

-أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

أولاً)أثر التدريب على معارف ومهارات ورفع كفاءة العنصر البشري

1)أثر التدريب على معارف ومهارات العاملين :تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كالتقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية،فضلا على أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعارف كما يمكننا أن نكشف أكثر أهمية التدريب بالنسبة للتنمية وهي¹:

أ) يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عامليها الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهمات والعمليات الموكلة إليهم ومن ثمة الحصول على النتائج المرغوبة .

ب) يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعمال وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم على إستخدام الآلات والتحكم فيها وإستعمالها من طرف العمال المتدربين .

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث عدد 6، جامعة الجزائر، 2008، ص-

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

د) تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان إستقرار ومرونة المؤسسات الإقتصادية وهذا بإعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة¹

فالتدريب يقود إلى رفع الأداء مما يؤدي إلى قدرة المؤسسات على الإستمرار

والبقاء رغم التغيرات في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفوضة من بيئتها.

2) أثر التدريب في رفع كفاءة العنصر البشري: إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال المعلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الإتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية ، كما أن التدريب يستهدف أيضا إكتساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل ،لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة تقوم بشكل مستمر بتعديل إستراتيجيتها الحالية وتبني إستراتيجيات جديدة ،وذلك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وهذا التغيير يؤثر على إستراتيجيات الوظيفة لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب .

حيث يعتبر الفرد هو أصل إستثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية حيث تؤدي إستراتيجية الموارد البشرية بالنسبة للتدريب دورا هاما في تحديد إحتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وعليه تكمن أهمية التدريب في رفع وتحسين كفاءة العاملين من خلال :

1) زيادة الإنتاجية والأداء من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بالمنظمة.

2) خلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويساهم في إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

¹ _ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مرجع سبق ذكره، 2008، ص-ص: 12 - 13

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

3) توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية¹.

4) تنمية قدرات المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفؤ والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الأهداف.

5) - تعديل وتغيير القيم والإتجاهات التي يجب تعديلها بما يتصف مع منظومة القيم التي تم التوصل إليها

6) - تعزيز القيم والإتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ومنه نجد التدريب كوظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال تحسين الكفاءات البشرية.

3) أثر التدريب في تحقيق الإبداع لدى العنصر البشري :

يلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة ويسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والإعتراف بمساهمة الآخرين والإهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة² والأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية عديدة ومتنوعة نذكر منها:

أسلوب العصف الذهني :

طريقة تدريب جماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من مجموعة يتراوح عددها بين 16 و 12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلات معينة .

¹ -علي ميا، ري عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية، دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 03، سوريا، 2014، ص-ص 193-195.

² -علي ميا، ري عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية مرجع سابق، ص-ص:193-195.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

العصف الذهني يتضمن التصدي للمشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحرك الحر للأفكار وإطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعية، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية وهي:¹

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد الجلسة

- عدم وضع قيود على الأفكار إلى ما بعد الجلسة لأن وضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها حيث يمكن للفرد إستعمال أفكار الآخرين كأساس لإكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .

- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعية الأفكار، كلما زاد عدد الأفكار كان أفضل

4) أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للعاملين ، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب وتعليم الموظفين حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا ، كنتيجة لإقناعهم بأن الموارد البشرية والكفاءات العالية تعد أصولاً إتراتيكية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.

إن ثمة إجماع متزايد نحو التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة بإعتباره أحد دعائم الإستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات العالية ، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء².

إن التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية لمرحلة إبتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة ، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتميز

¹ -صورية زائل، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014، ص-ص: 66-67.

¹ -العربي عبيدات ، استراتيكية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، برج بوعريش ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، قسم العلوم التجارية ، FMBAG، مسيلة، الجزائر، 2007، ص:57.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

مهاراته وقدراته وإنتاجاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية ،بهدف إكتساب المعرفة ومهارات لأداء العمل بإستخدام طرق وأساليب أفضل.

وتتجلى أهمية التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة في:

-ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد

-تجنب الأخطاء وتقليل العيوب

-إدراك المسؤوليات في إطار الإنتماء للمؤسسة

-تقليل الحاجة للإشراف

-زيادة الإستقرار والمرونة في عمل المؤسسة

المطلب الثاني: أثر التكوين على أداء العنصر البشري

يكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة¹.

أولاً)أثر التكوين على سرعة وكمية أداء العنصر البشري

1)أثر التكوين على سرعة أداء العنصر البشري

يعد الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الادارة المختلفة، فالوقت الفعال نصف الادارة وهو يعد من أغلى الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاءة وهو بعد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للمستفادة منه بشكل فعال في المستقبل وقد أصبحت إدارة الوقت أحد أهم المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد وتقييم النجاح الإداري وفاعلية إدارته في الاداء أو تقديم الخدمة بشكل أفضل لمواجهة هذه التحديات،

¹ - زكي عبد المعطي أبويزادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد الثامن ،العدد الأول ، الأردن ،2012، ص -ص:168 - 177.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

وبذلك فإن تبني تلك الأساليب وتطبيقها بشكل تكاملي وهادف نحو تحقيق أهداف المؤسسة الذي يعتبر المطلب الرئيسي لهذه الاخيرة الا انها في نهاية المطاف سوف تقيم كفاءتها وفاعلية أدائها النهائي من خلال أثرها على أداء عمالها¹.

إلا أن مفهوم إدارة الوقت يختلف باختلاف العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مؤسسة الى اخر

ويعد سلوك العامل تجاه الوقت سلوكا مكتسبا من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديه عن مفهوم الوقت وقيمته وأهميته، إذ أن الوقت مورد نادر يختلف عن الموارد الإنتاجية الأخرى في كونه لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو توفيره أو مضاعفته، ولذلك من المفروض أن يستغل بشكل فعال وذلك لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، وكما يقول بيتر دراكر " إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر " .

إن العديد من الأفراد داخل التنظيم يشكون من ضيق الوقت ذلك لأن الساعات الرسمية غير كافية لأداء الأعمال الموكلة إليهم، ففي بعض الأحيان يقضون أوقات طويلة متوقفين عن العمل لسبب أو لآخر، وبالتالي تتراكم الأعمال بسبب عدم إنجازها في وقتها المخطط أو المحدد فنجدهم يسارعون في إنجاز هذه الأعمال على حساب الجودة والمواصفات والتكاليف، ويرجع أسباب عدم كفاءة استخدام الوقت في المؤسسة إلى عدم كفاءة العملية الإدارية والتي نعني بها ضعف القدرة والمهارة والمعرفة لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، أو إلى سوء استخدام الناتج عن عدم وضع الفرد المناسب في الوظائف التي تناسب قدراتهم وامكانياتهم، أو يكون أيضا بسبب انخفاض العملية التكوينية أو انعدامها وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر إلى العمالة القادرة على إنجاز العمل في الوقت المطلوب².

ومنه فالمؤسسة تسعى إلى البحث عن سبل استغلاله بشكل فعال وتقليل الوقت الضائع هدرًا دون أي فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع انتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد، فالمؤسسات اليوم تبحث عن العمال

¹ - زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره، ص -ص: 168 - 177.

² - إلياس بوجعادة ، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث السنة الثانية الماجستير إقتصاد وتسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955 الجزائر 2006، ص - ص: 87-88

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

الأكفاء والذين من خلال تكوينهم على كيفية القيام بالمهام والأنشطة المختلفة ذات الصلة بالعمل في أثناء ساعات الدوام وكذا الإستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق الغاية المنشودة¹.

حيث تهدف الكثير من البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة إلى خفض الوقت المخصص للمشاركين في تنفيذ العمل أو مهمة ما، فتوفير الوقت أمر هام جدا لأن وقت العمل يساوي مال في صورة أجور، مرتبات أو أرباح تدفع مباشرة للعامل، وهناك فوائد عديدة تنتج عن ادخار الوقت تتمثل أهمها فيما يلي²:

(أ) **الأجور والمرتبات**: تأتي أكثر في الوقت من تخفيض تكلفة العمالة في أداء العمل، حيث يتم حساب ذلك بضرب ساعات العمل التي يتم توفيرها في تكلفة العمالة في الساعة الواحدة، بحيث نستطيع حساب قيمة العمل بالوحدات النقدية خلال ساعة من الوقت.

(ب) **تخفيض مدة التمرين على العمل**: تساعد برامج التكوين أيضا على تخفيض مدة التمرين بالنسبة للعامل الجدد، إذ أن كل شخص جديد مهما كانت خدمته وثقافته يحتاج إلى فترة لإلمام بظروف الوظيفة التي التحق بها، ويعتمد على هذا العامل إما على نفسه أو على الإرشادات والتوجيهات والمعلومات التي تعطى له من قبل المؤسسة، ولا شك أن هذه المعلومات والإرشادات إن وجدت تقلل من هذه المدة وتساعد على القيام بعمله على الوجه المطلوب وبأسرع ما يمكن.

ذلك أن تكوين العامل واكسابه المهارة والخبرة اللازمة للعمل، يعنى الرئيس من مسؤولية متابعة أعماله باستمرار، كذلك يقلل من عدد الوظائف اللازمة للإشراف³.

إذن إن إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المدبرون في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتحسين الإنتاجية، ولقد أظهرت دراسات عدة أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي وبكفاءته سواء على الصعيد

¹ - زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 177

² - بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2007، ص: 57.

³ - بلال كرامش، أثر التدريب على أداء في المؤسسة، مرجع سابق، ص: 02.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

الفردى أم على الصعید المؤسسى، فالإدارة الفعالة للوقت تمكن العامل من تحسین مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه، و من المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد على الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول إلى أعلى مستويات لأداء الوظیفی، لذلك فمن الضروري تنظيم الوقت وحسن استثماره لتجديد قوى العامل وحثه على إتقان العمل وحسن أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته¹.

2- أثر التكوين على كمية أداء العنصر البشري :

يعتبر المورد البشري(العاملین) من بين العوامل الأساسية المؤثرة على كمية الأداء الذي يحققه كل من الفرد والمؤسسة، حيث تحتاج كل مؤسسة إلى قدرات ومهارات وتعاون كل عضو بها على حدی، وبالتالي فإن توفير العوامل المادية في المؤسسة تؤثر على كمية.

الأداء المقدم من قبل الأفراد، إلا أنه يبقى غير كاف من أجل تحسین أداء المورد البشري، حيث لابد من إعطاء الإهتمام الكبير لعاملی القدرة والرغبة في العمل من أجل القيام بالأداء المحدد له.

ومنه إذا كان قصور الفرد من جانب القدرة فإنه من بين الوسائل المستعملة في هذه الحالة هي التكوين حيث يساعد على تأهيل الفرد العامل واكسابه المؤهلات العلمية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معارفه ومهاراته وهو ما ينعكس على سلوكه في أداء عمله، حيث نجد أن تكوين المورد البشري أمر مهم خاصة للفرد الذي تتقدم معارفه أو عند إدخال أساليب عمل جديدة، حيث تقوم المؤسسة باختيار أسلوب التكوين المناسب الذي يحتاجه هؤلاء الأفراد والذي يضمن لهم اكتساب المعارف والمهارات والإتجاهات التي تمكنهم من أداء عملهم².

وباعتبار أن التكوين يؤثر على قدرات ومهارات الأفراد، فهو يؤدي إلى تحسین أدائهم وتمكينهم من إنجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية.

¹ _راوية تيسير غزوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012، ص: 40.

² _الربيع بوعريوة ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر، 2007، ص: 87.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

ومنه فكمية إنتاج العامل ترتفع بزيادة حجم التكوين، ويمكن قياس العائد من التكوين من خلال إنتاجية بافتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة كما يلي:

الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين = إنتاجية الفرد بعد التكوين - إنتاجية الفرد قبل التكوين.

يكون من السهل حساب الأثر والعائد من التكوين من خلال التغير في الإنتاجية بحيث يكفي حسابها قبل القيام بعملية التكوين وبعدها ثم نلاحظ الفرق والتغير من خلال حساب الفرق بينهما، حيث يعطي هذا المقياس دلالة واضحة على مدى نجاعة وملائمة التكوين، بحيث إذا كان هذا المقياس إيجابياً فذلك دلالة على أن التكوين ملائم وساعد في تحسين الأداء وإذا كان العكس فهو سلبي، وليكون أكثر دلالة يتم حساب أثره على معدل نمو الإنتاجية وذلك كما يلي:

الزيادة في الإنتاجية نتيجة التكوين

معدل الإرتفاع في الإنتاجية =

الإنتاجية قبل التكوين

يقيس هذا المقياس معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد نتيجة التكوين، وبذلك فهو يقيس أثر التكوين على الإنتاجية بحيث يمكن استعماله في قياس فعالية البرنامج التكويني وانعكاسه على الأداء¹.

ومنه فزيادة كمية الأداء بالإعتماد على العاملين لا يتم إلا بجعل الأفراد يبذلون جهداً أكبر، ذلك أن الإنتاجية تعتبر مدخل لتحفيز وتمكين الفرد من العمل حتى يصبحوا أكثر فاعلية، فلنزيد المؤسسة في كمية الأداء المقدم لا بد أن تكون هناك رغبة حقيقية لدى الأفراد، وأن تكون لديهم القدرات اللازمة لذلك. ومنه تعتبر كمية الأداء مؤشر هام بالنسبة للمؤسسة والذي يعبر عن كفاءة مواردها البشرية وتعكس كمية الأداء الذي يقدمه الفرد العامل في عمله، وتتأثر كمية أداءه بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية، وتتمثل العوامل على

¹ _ الهاشمي بجاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009، ص: 120

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

المستوى الفردي في متغيرين رئيسيين هما القدرات والاتجاهات، وتسيطر المؤسسة بدرجة كبيرة على العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد في العمل من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية ومن أهمها برامج التكوين التي تساهم في تحسين قدرة الفرد على أداء عمله¹.

ثانيا: أثر التكوين على جودة وكفاءة أداء العنصر البشري

1) أثر التكوين على جودة أداء العنصر البشري: تسعى المؤسسات اليوم إلى تحسين جودة منتجاتها ذلك لما تحققه من مزايا كإخفاض التكاليف نظرا لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل والإستغلال الأفضل للخامات والوقت وكنتيجة لهذا تتحسن الإنتاجية، كما أن الجودة العالية تؤدي إلى الإستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق مع فرض أسعارها الأمر الذي يؤدي الى زيادة أرباحها ويمكنها من البقاء والإستمرار.

إن الجودة بمفهومها البسيط تحمل كل معنى يريده لها العميل، و فقط بفهم معنى الجودة بالنسبة لعميلك يمكنك إيجاد سبل لتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها، ونقول عن السلع والخدمات أنها ذات جودة في حالة ما إذا كان يمكن الإعتماد عليها والثقة بها للإنجاز الوظائف التي صممت لاجلها، فالجودة هي انخفاض نسبة العيوب أو التلف وإعادة العمل، وهي انخفاض معدلات الفشل وانخفاض شكاوي المستهلكين، والجودة هي تحسين الأداء، وبذلك فإنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تعبر عن درجة وفاء منتج معين لاحتياجات ورغبات الزبائن.

إن من أبرز سمات المؤسسات المعاصرة قدرتها على استيعاب وتكريس مفهوم الجودة، حيث أن الإهتمام بالجودة لم يعد مقصورا على العناية بصنع السلع. والتأكد من صلاحيتها للإستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوما شامل للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو أي مؤسسة، ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لإستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة، كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في لإنتاج

¹ _مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004، ص: 46

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي لمواصلة الإستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة، هذه الأخيرة التي تساهم إيجابا في أرباح المؤسسة¹.

ومنه فالمؤسسات اليوم تعتمد على عمالها باعتبارهم مصدرا لإعطاء اقتراحات التحسين في كل من التصميم أو الإنتاج أو طرق التصنيع، وتعتبر حلقات الجودة واحدة من صور الإستجابة لإقتراحات التطوير، وهذا ما يزيد من إحساس الأفراد بانتمائهم للمؤسسة وأنهم جزء حيوي منها.

إن تحسين الجودة من أهم وأكثر الأهداف التي تسعى برامج تكوين العاملين إلى تطويرها، بحيث تتغلب على انخفاض المهارات الموجودة في العاملين التي تنعكس في انخفاض جودة ومستوى المنتج، أو في الزيادة الواضحة في معدلات الأخطاء في العمل وذلك من خلال:

أ) **تقليل الفاقد أو العادم:** إن التكلفة لأكثر وضوحا والتي تعكس مستوى الجودة الرديئة تتمثل في العيوب الناتجة عن الأخطاء، مثل المنتجات المعيبة والمواد الخام التالفة، فجميعها ناتجة عن رداءة الجودة، وكلها عبارة عن تكلفة. ولذلك تخصص برامج التكوين لإكساب العامل الجديد منذ التحاقه بعادات معينة في العمل من شأنها أن تساعد على استخدام الموارد بشكل يضمن تخفيض التالف إلى أقل قدر ممكن وذلك من خلال تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الأفراد أثناء العمل مما يترك أثر إيجابي على الجودة في المنتج.

ب) **إعادة العمل:** كثيرا من أخطاء العمل تكون مكلفة نتيجة إلى إعادة العمل بهدف تصحيح هذه الأخطاء، ولهذا فإن التكوين يعمل على تخفيض أخطاء العمل، بحيث أنه يؤدي إلى إكساب الفرد العامل الطريقة الصحيحة لإنجاز عمله، وهذا من شأنه أن يقلل من هذه الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها أثناء قيامه بعمله مما يترك أثر إيجابي على جودة المنتج².

¹ _إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، استمارة بحث، السنة الثانية ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006، ص -ص: 86- 84

² _ بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

هؤلاء الأفراد على التزام بمبادئ الجودة وذلك بعقد برامج تكوينية يستفيد فيها الأفراد المشاركون في هذه البرامج بتعلم أساليب الرقابة على الجودة، حيث يكون الهدف من عملية التكوين تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد واكتساب العمال المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات، ونشير إلى أن برنامج تحسين الجودة ليس هدف في حد ذاته ولكنه وسيلة مستمرة ومنتظمة لأداء العمال

بمستوى عال من الجودة لتحقيق أداء المؤسسة ككل كما لا ننسى عملية التحفيز من خلال التشجيع الدائم للعمال وذلك بإشباع حاجاتهم التي لا تكون بالضرورة حاجات مادية بقدر ما تكون حاجات غير مادية كأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير المشرفين لما يبذلونه من جهد¹.

2) أثر التكوين على كفاءة أداء العنصر البشري

يعد المورد البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المؤسسات، فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها الداخلية والخارجية والمصدر الرئيسي لفاعليتها، نظراً لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات ومهارت تتلائم مع طبيعة العمال وفقاً لخصوصية المؤسسات في تقديم منتجاتها وخدماتها والوصول لتحقيق غاياتها وأهدافها².

والأداء هو عبارة عن جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية لإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ التوجيهات، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي، أما من الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه واستعداده إلى إتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته.

ومن خلال هذا المنظور فالأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، فالقدرة على لإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي يكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموعة آرائه واتجاهاته وسلوكاته.

¹ - إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 85

² - بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، العراق، 2008، ص: 153.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

وباعتبار الكفاءة تعبر عن الإستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل ويعظم العائد إلى أكبر درجة ممكنة، ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين¹.

أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل².

كما يمكن القول أن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنح له القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح لاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب³.

إن الكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد، فقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي يحتل فيها التكوين والتدريب مكان الريادة⁴.

ومنه يمكن القول أن كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى إنجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيده.

ولغرض إظهار الإمكانيات والطاقات البدنية والفكرية لهذا العنصر يتعين على المؤسسات الإهتمام بشكل كبير ومناسب بهذا الأخير وتطوير هذه القابليات والإمكانيات والمهارات عن طريق إعداد برامج تكوينية متخصصة لكل مجال من مجالات العمل، ذلك أن العامل المكون والمستفيد من عملية التكوين سوف يكتسب

¹ _ صالح خالص، تقييم كفاءة الإداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي- الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، ص-ص: 387-388.

² _ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2000، ص: 331 .

³ _ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2006، ص: 224 .

⁴ _ رشيد مناصرة، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 194

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

خلالها مهارات ومعارف جديدة بالإضافة إلى المزايا المادية والمعنوية وحصوله على فرص أكبر بمجال عمله إلى أكثر من مستوى إداري.

المورد البشري أي العامل بما يملك من قدرات ومهارات ورغبة في العمل هي عناصر حاسمة لتحقيق الكفاءة في أداءه، وذلك باعتباره مركز اهتمام كافة المؤسسات، ولمواجهة التحدي ومسايرة التغيرات الحاصلة وتعميم الثقافات المهنية الجديدة لا بد للمؤسسة أن تقوم بتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلال منحهم فرصا للتكوين وتحسين مستواهم العلمي

مما يؤهلهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة عالية، باعتبار أن التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعارف والمهارات التي تحدد إنجازاتهم في العمل ويكسبهم الثقة بالنفس ما يسمح لهم من القيام بعملهم دون إشراف أو توجيه مما ينعكس على سلوكهم¹.

فعلاقة التكوين بكفاءة الأداء لا تقتصر فقط على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة يمكن تصنيف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله، ويصبحون قادرين على أداء الوظيفة والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، والذي يظهر من خلال:

- الإحساس بالرضا لدى العاملين.
- تقوية العلاقات بين العاملين من خلال تفعيل الإتصال.
- تخفيض حوادث العمل.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية تعاون الأفراد مع الرؤساء من خلال المشاركة.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل... الخ.

¹ _بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية، العدد الحادي والسبعون، بغداد، العراق، 2008، ص- ص: 167-153.

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

ومنه فكفاءة الأداء تتحقق من خلال معرفة الفرد كيف يؤدي وظيفته بطريقة فعالة وعلى الوجه المطلوب في بيئة العمل، كما أن امتلاك المعرفة النظرية والعلمية شرط ضروري لنجاح الفرد والمؤسسة، ذلك أنه عندما يصبح جميع العاملين بالمؤسسة يتقنون عملهم بشكل جيد ويؤدونه بالشكل المطلوب

خلاصة الفصل:

ما يمكن أن يستخلص مما تقدم أن الأداء يعتبر من المفاهيم التي نالت قدرا كبيرا من الإهتمام والتحليل من طرف مختلف الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم وعلى اعتبار أن الأداء هو الأساس الذي بواسطته يتم الحكم على فعالية الأفراد في المنظمة الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تعتمد استراتيجيات محددة لبحث أداء المورد البشري والعمل على تقييمه وبحث السبل الكفيلة لتطويره، وأمام تعدد طرق تقييم الأداء التي تمنح للمنظمة إمكانية المفاضلة بين مختلف الطرق سواء التقليدية منها أو الحديثة والعمل على اختيار الأنسب منها لتقدير وتقرير مكان القوة وتدعيمها وكذا تقدير نقاط الضعف في أداء المورد البشري والعمل على معالجتها وتجاوزها، فالفهم السليم للمورد البشري وتحديد احتياجاته يمكن من استغلال طاقاته بالشكل المرغوب والأسلوب المطلوب لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة وهو ما يمكن في النهاية من تجاوز الصعوبات والمشكلات في الأداء أي سد الفجوة في الأداء.

الفصل الثالث: دراسة حالة

بالمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية بقصر الشلالة

تمهيد

في ضوء العناصر التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية سنحاول إسقاطها على الفصل التطبيقي من خلال دراسة ميدانية تتناول المنهجية التي إستخدمناها في دراسة المتغيرات الأساسية من خلال التعريف بالسياق الميداني للبحث كما سيتناول هذا الفصل عرضا للبيانات التي تم جمعها طيلة فترة الدراسة والمتحصل عليها من توزيع الاستمارة على عينة الدراسة الميدانية ونحاول بعد ذلك وباستخدام الأساليب الإحصائية الوصول الى اختبار فرضيات البحث وعرض اهم ما توصلت اليه الدراسة الميدانية من نتائج بخصوص التدريب والتكوين ودورها في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. سنقوم بدراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة وشرح المخطط ودوره في تفعيل أداء المورد البشري من خلال العمليات الأساسية التي يتضمنها والتي قد تؤثر في الأداء.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

نقوم في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية التي تمت فيها الدراسة الميدانية والتي من خلالها يمكننا الوصول الى أجوبة للتساؤلات المطروحة سابقا.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

عرفت المؤسسة سابقا بالقطاع الصحي قصر الشلالة وحاليا تعرف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وهذا ناتج لتطبيق قانون إعادة هيكلة القطاع الصحي وتحويله الى مؤسسة عمومية للصحة الجوارية ذات طابع إداري وخدماتي تلعب دورا هاما في الحياة الإجتماعية وفقا للمرسوم التنفيذي رقم: 140/07 الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 33 بتاريخ 03 جمادى الأولى عام 1928 هـ الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم.

1- تنص المادة: 08 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 على: تتمثل مهام المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المرضى
- العلاج الجاري
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان والتكفل على الخصوص بما يلي:
 - المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة
 - المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية

2- مهام الموارد البشرية في المؤسسة

تتم بحياة الموظف (منذ دخوله اول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ 32 سنة)

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

ومن جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا: تنصيب العمال والإحتفاظ بملفاتهم وتمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:

- 1- محضر تنصيب: فيه السنة واليوم والشهر واسم الموظف وصنف الوظيفة مع امضاء المدير والشخص المعني
- 2- مقرر التعيين: يضم قرار تعيين الموظف مع امضاء المدير العام
- 3- تكوين الملف الخاص بالموظف والإحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية
- 4- التكفل برتبة العميل: وتكون حسب الدرجة والصنف حيث أن الدرجة والصنف (1-12) حاليا والدرجة (1-10) قديمة.
- 5- وضع التكفل بأجور العمال حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات وليس المهنة في حد ذاتها ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف اليه أجر المهارة (حسب الدرجة)
- 6- تتكفل بالاعطال الاستثنائية أو المرضية
- 7- تتكفل بوضع ملفات للتقاعد

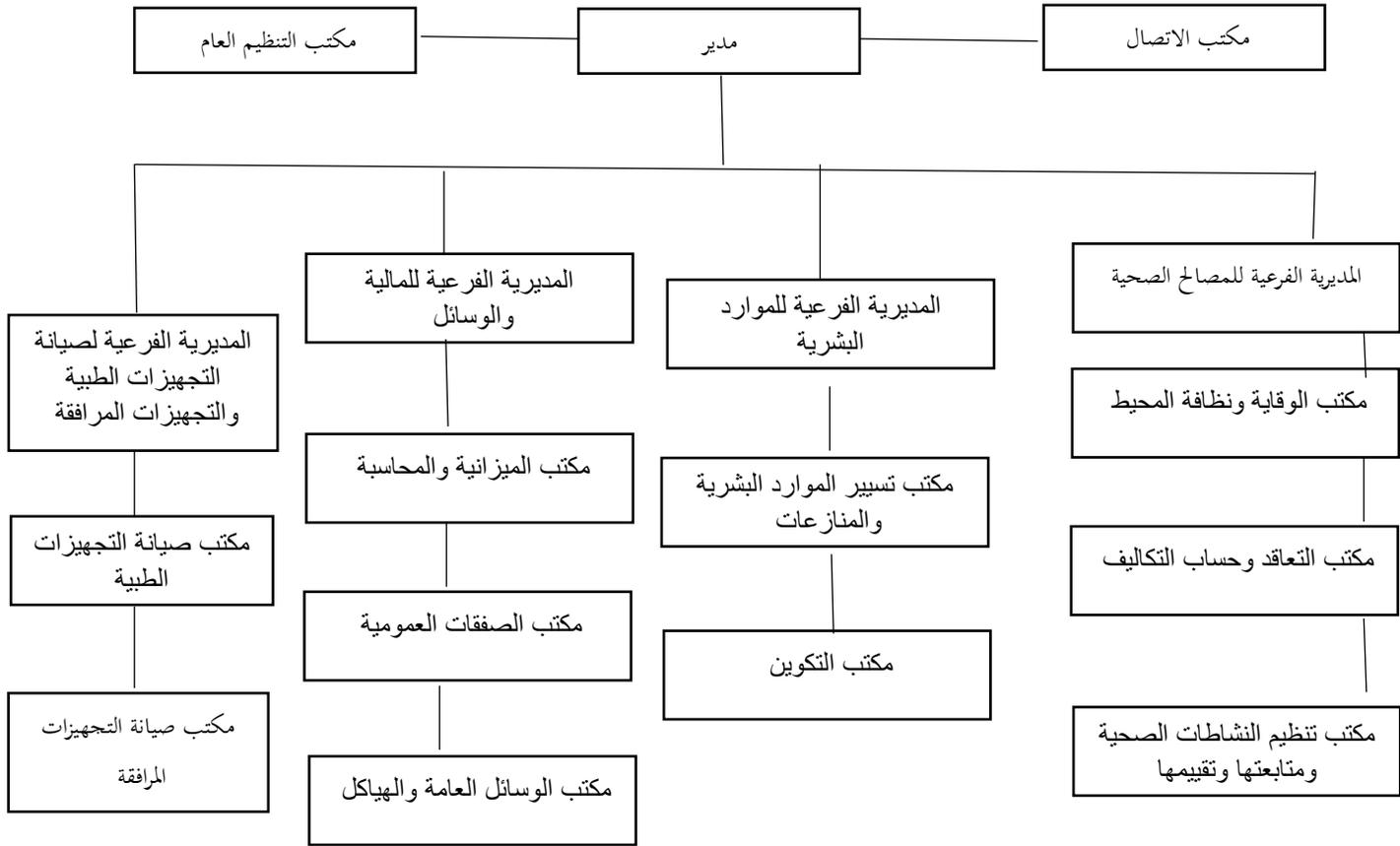
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لدائرة قصر الشلالة

يشرف على التنظيم الداخلي للمؤسسة للصحة الجوارية بقصر الشلالة:

- مدير
 - أربعة نواب:
 - الموارد البشرية
 - المالية والوسائل العامة
 - المصالح الصحية
 - صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة
- ويعينون طبقا لقرار من الوزير المكلف بالصحة والشكل التالي يوضح التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

الشكل رقم (3 - 7): يمثل الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - قصر الشلالة -



- حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 20 ديسمبر 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي

للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

المصدر: من طرف المؤسسة العمومية للصحة بقصر الشلالة بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،

العدد 15 ، قرار مشترك مؤرخ في: 03 محرم 1431 هـ الموافق ل 20 ديسمبر 2009 م يحدد التنظيم الداخلي

للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

لقد عرف التنظيم للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في السنوات الأخيرة في ظل تغيير إسم الوزارة من وزارة الصحة والسكان الى وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات وذلك حسب المعطيات الجديدة والمختلفة الاقتصادية والاجتماعية الخ.

ومن القطاع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحيث ان التنظيمات الجديدة منحصرة في القوانين التي ستصدر لاحقا كما تتميز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتنظيم تقني وإداري يسهل في المهام المتمثلة في التكفل بصحة المواطن بالتالي التكفل بالصحة العمومية.

هيكل الدراسة: حيث قسمنا مذكرتنا الى ثلاثة فصول

الفصل الأول: الاطار النظري للتدريب والتكوين

الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العنصر البشري

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية من 02 فيفري الى غاية 02 مارس 2022.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة ولاية تيارت.

الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين التكوين والتدريب

كمتغير مستقل ورفع من أداء العاملين كمتغير تابع.

منهج المتبع والأدوات المستخدمة :

المنهج: تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

أدوات وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على تقنية أساسية هي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية

لجمع المعلومات وتحليل البيانات باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة حول التكوين والتدريب

تحليل وتفسير بيانات الدراسة

1- القسم الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	54%
انثى	23	46%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال مؤسسة الصحة الجوارية بقصر الشلالة ذكور حيث نسبتهم قدرت

54% وهي نسبة جد كبيرة في حين كانت نسبة الإناث 46% وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي

تتطلب الجهد العضلي خاصة عمال التنفيذ.

جدول رقم 02 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	7	14%
من 31 الى 40 سنة	22	44%
من 41 الى 50 سنة	12	24%
من 51 سنة فاكتر	9	18%
المجموع	50	100%

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن أعمار افراد العينة تركزت عند الفئة (من 31-40 سنة) وذلك بنسبة 44 % وعدد أفرادها 22 ، أما نسبة 24 % فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) وعدد أفرادها 12 أما الفئة العمرية التي يتراوح سنها أكثر من 51 سنة فقد قدر عدد أفرادها 9 بنسبة 18% وتأتي الفئة العمرية (من 20 الى 30 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة 14% وعدد افرادها يقدر ب 7 عمال ويمكن تفسير تركز العاملين في الفئة الثانية على أن مهام الوظيفة يتطلب الخبرة والمهارة لدى الأفراد العاملين.

الجدول رقم 03 يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	19	38%
متزوج	27	54%
مطلق	2	4%
الرمال	2	4%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال أرقام الجدول (03) اختلاف في الحالة العائلية لموظفي المؤسسة، فقد لاحظنا أن أكبر نسبة كانت المتزوجين قدرت ب 54 % حيث يكون فيها الاستقرار المادي والحصول على دخل لا بأس به يسمح للفرد بتكوين وانشاء أسرة والعيش في حياة كريمة، في حين ان نسبة 19 % تمثل فئة العزوية وهذا راجع إلى اختلاف وتباين الظروف والأسباب التي لا تؤدي بهم إلى الزواج، في حين أن نسبة المطلقين والأرامل كانت أضعف النسب حيث تمثل 4 % نسبة المطلقين ونسبة 4% نسبة الأرامل.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

الجدول رقم 04 يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	1	2%
متوسط	1	2%
ثانوي	16	32%
جامعي	32	64%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن معظم عمال المؤسسة ذوي المستوى العلمي جامعي و ثانوي حيث قدرت نسبة الجامعي ب 64 % وفي مقابل نسبة المستوى الثانوي 32 % في حين أن نسبة 2% من العمال متحصلين على شهادة التعليم الابتدائي و المتوسط وهي متساوية ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى علمي .

- حاجة المؤسسة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في العمل .

- المؤسسة توظف عمال جامعيين في مناصب محددة كإطارات والإدارة وتوظف عمال ذو مستوى ثانوي ومتوسط في قسم الانتاج الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي لأن العمل فيه يعتمد على البرامج التكوينية و التدريبية التي تساعد على ممارسة العمل بسهولة.

الجدول رقم 05 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	13	26%
من 5 الى 10 سنوات	18	36%
من 10 الى 15 سنة	7	14%
من 15 سنة فأكثر	12	24%
المجموع	50	100%

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي قدرت ب 36 % هم الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات، وهذا دليل على استقطاب المؤسسة المستمر للعمال الجدد تعويضا للمتقاعدين أو الذين غادروا المؤسسة لأسباب أخرى وتقاربها نسبة 26 % التي تمثل المبحوثين الذين لديهم اقل من 5 سنوات هذا دليل على ان اغلب عمال المؤسسة هم من فئة الشباب وهذا ما لاحظناه من خلال سن المبحوثين.

أما المبحوثين الذين لديهم من 10 إلى 15 سنة من الخبرة فكانت نسبتهم ضعيفة تقدر ب 14 % ونسبة المبحوثين الذين لديهم اقدمية أكثر من 15 سنة أيضا ضعيفة وتقدر ب 24% من عمال المؤسسة وذلك ناتج عن نقص حوافز مادية ومعنوية للعمال، وكذا العمل على تقديم ووضع وانشاء كل ما من شأنه أن يضمن سلامة عمال الشركة كل هذا ساهم في عدم بقاء العمال في المؤسسة، معنى ذلك ان إدارة المؤسسة لم توفر جميع الظروف المادية والمعنوية المحفزة على بقاء العمال في المؤسسة.

الجدول رقم 06 يمثل توزيع أفراد العينة حسب المناصب المهنية

المنصب المهني	التكرار	النسبة المئوية
عون تحكم	13	26%
عون تنفيذ	11	22%
اطار	26	52%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال أرقام الجدول 06 ان الفئة التي تمثل أكبر نسبة هي فئة عمال إطارات والتي تقدر نسبتها ب 52% وتليها فئة عمال التحكم بنسبة 26 % ثم الفئة التي تمثل أصغر نسبة هي فئة التنفيذ تقدر ب 22% ، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة بما انها مؤسسة صحية خدماتية فتحتاج إلى عمال إطارات مسيرين يعملون داخل الإدارات وأعاون تحكم مما تتطلب عقل مدير.

القسم الثاني : بيانات خاصة بعملية التكوين والتدريب ودوره في رفع أداء العاملين

1_ محور التكوين والتدريب

أ-بيانات خاصة بعملية التكوين ودوره في الرفع من أداء العاملين

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

جدول رقم 07 يوضح كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تعيين مباشر	20	40%
مسابقة	30	60%
معارف شخصية	00	00%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أعلاه ان أكبر نسبة من أفراد العينة تم إلتحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة والمقدرة ب **60%** في حين نجد نسبة التي تليها والمقدرة ب **40%** تمثل أفراد العينة الذين تم تعيينهم مباشرة، ونلاحظ ان نسبة المعارف الشخصية معدومة ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على الشفافية في تعيين موظفيها أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها مباشرة فهذا راجع إلى أنه في السابق كانت الحاجة إلى اليد العاملة دون اللجوء الى المسابقة.

جدول رقم 08 يوضح مدة تكوين أفراد العينة

مدة التكوين	التكرار	النسبة المئوية
قصيرة المدى من 03-06 اشهر	19	38%
متوسطة المدى من 06_عامين	25	50%
طويلة المدى عامين فما فوق	6	12%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم **08** أن أعلى نسبة والمقدرة ب **50%** تمثل فئة المبحوثين الذين إستفادوا من العملية التكوينية في مدة متوسطة المدى من 06 الى عامين وعددهم 25 أي نصف عدد العينة في حين تقدر نسبة **38%** من المبحوثين الذين استفادوا في مدة قصيرة الاجل من 03 الى 06 اشهر حيث بلغ عددهم 19 بالمقارنة مع نسب المبحوثين الذين إستفادوا من التكوين في المدة طويلة المدى من ستين فاكثر بلغت نسبتهم **12%** وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تلجأ إلى هذا النوع من التكوين بهدف تغطية إحتياجات تكوينية عاجلة وسريعة كذلك لأنه أقل تكلفة من حيث الجهد والمال وعدم شعور التكونين بالملل .

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

جدول رقم 09 يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	مكان إجراء التكوين
46%	23	داخل المؤسسة
34%	17	خارج المؤسسة
20%	10	معا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول اعلاه 09 نلاحظ ان معظم العمال في المؤسسة كان نوع التكوين الذي استفادوا منه داخل المؤسسة وهو ما كانت نسبته أعلى نسبة والتي تقدر ب 46 % ويرجع ذلك إلى:

-تقليل تكاليف التكوين نظرا لأن التكوين الخارجي تكون كلفته أكبر من التكوين الداخلي.

-رغبة معظم العمال في التكوين الداخلي وعدم رغبتهم في الابتعاد عن مكان إقامتهم

-ريح الوقت والتكلفة بالنسبة للمؤسسة من خلال إبقاء العامل يعمل داخل المؤسسة.

وفي المقابل توجد نسبة 34% من المبحوثين تلقوا التكوين الخارجي ومعنى ذلك ان المؤسسة تعتمد على تكوين عمالها أثناء الوظيفة تكوينا داخليا أو خارجيا للتأكد على ضرورة قيام كل عامل بالمهام والأدوار المطلوبة منه.

كما نلاحظ من الجدول أن هناك من استفاد من تكوين داخلي وخارجي في نفس الوقت.

الجدول رقم 10 يوضح كفاية مدة التكوين

النسبة	تكرار	سبب عدم الكفاية	النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
			74%	37	نعم
15,4%	2	عدم وضوح البرنامج تكويني	26%	13	لا
53,8%	7	عدم ملائمة ظروف العمل			
30,8%	4	نقص خبرة المتكونين			
100%	13	المجموع	100%	50	المجموع

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

يشير الجدول رقم 10 إلى أن فئة المبحوثين الذين أجابوا ب " نعم " فيما يتعلق بكفاية مدة التكوين في تحقيق أهدافه والمتمثلة في إكتساب المهارات والمعارف تمثل أكبر نسبة وهي 74 % وعدد افرادها 37 مقارنة بنسبة فئة المبحوثين الذين أجابوا ب " لا " والتي تقدر ب 26 % وعدد أفرادها 13 ، وقد أرجعها أغلبهم إلى عدم ملائمة ظروف العمل وذلك بنسبة 53,8 % تليها نقص خبرة المكونين وذلك بنسبة، 30,8 % بينما نجد بنسبة 15,4 % تمثل عدم وضوح البرنامج التكويني.

الجدول رقم 11 يوضح أهمية العملية التكوينية

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أداء العمل بدقة واثقان	13	26%
تعديل السلوك	2	4%
إضافة مهارات ومعارف جديدة	25	50%
تجنب الأخطاء	9	18%
المجموع	50	100%

تشير نتائج الجدول رقم (11) أن أفراد المجتمع المدروس الذين إستفادوا من العملية التكوينية قد اضافت لهم مهارات ومعارف جديدة وذلك بنسبة 50% أصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكل دقة واثقان وذلك بنسبة في حين ترى الفئة الثانية من أفراد العينة الذين استفادوا من العملية التكوينية أصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بدقة واثقان وذلك بنسبة 26% بينما ترى الفئة الثالثة والرابعة أن التكوين ساهم في تجنب الأخطاء بنسبة 18% وتغيير في السلوك بنسبة 4 % ، وهذا يدل على أن التكوين له دور مهم في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

ب- دور برامج التكوين على نجاح العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم 12 يوضح مساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

تشير نتائج الجدول رقم 12 المتعلقة بمساهمة البرامج التكوينية في إكساب مهارات ومعارف جديدة أن نسبة أفراد الباحثين والمقدرة بـ 86% يرون ان البرامج التكوينية تساهم في زيادة إكتساب الحصييلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء، مقارنة بنسبة الباحثين الذي كانت إجابتهم بـ " لا " والمقدرة بـ 14% مما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة المكونة لا تتماشى مع الإحتياجات التكوينية وقد يعود ذلك إلى أن عملية تقييم الإحتياج التكويني من طرف المؤسسة لم تكن محددة بصورة دقيقة.

جدول رقم 13 يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

يشير الجدول رقم 13 أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة بـ 82% يرون ان البرامج التكوينية ساعدت في تغيير سلوكياتهم ، في حين أن نسبة 18% من أفراد المجتمع المدروس ترى عكس الفئة الأولى ، وهذا يدل على أن البرامج التكوينية المتبعة لها أثر فعال على رفع أداء العاملين من خلال التغيير في سلوكياتهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

جدول رقم 14 يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والتي تقدر بـ 90% ترى أن البرامج التكوينية التي تلقوها تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه حيث ساهمت في إكسابهم مهارات ومعارف مما أدى إلى تحسين أدائهم مقارنة بالفئة الثانية التي ترى عكس الفئة الأولى وذلك بنسبة 10% وهذا قد يدل على أن أفراد هذه الفئة تجد صعوبة في فهم واستيعاب البرامج التكوينية التي يتلقونها بشكل جيد.

د - دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين اداء العاملين

جدول رقم 15 يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	26	52%
متوسطة	22	44%
ضعيفة	2	4%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم 15 تقارب في إجابات أفراد المجتمع المدروس بين الفئة الأولى والثانية ، حيث نجد أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 52% يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة جيدة تليها النسبة 44% من أفراد المجتمع المدروس الذين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات متوسطة أما نسبة 2% من الباحثين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات ضعيفة، وهذا يدل على أن المكون له خبرة في مجال التكوين.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

جدول رقم 16 يوضح قيام المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم 16 أن معظم أفراد العينة المدروسة يتفقون على أن المكون يقوم بشرح وتوضيح الأهداف التكوينية وذلك بنسبة 84 % ، بينما نجد نسبة 16 % من أفراد العينة ترى عكس ذلك ، ويمكن تفسير ذلك أن للمكون الخبرة الكافية في مجال التكوين التي تجعله يعمل على تقديم الغاية من العملية التكوينية وتوضيح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء المتكويين.

جدول رقم 17 يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكويين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم 17 والمتعلق بمراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكويين أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة بـ 74 % كانت إجابته بـ "نعم" ، بالمقابل نجد أن نسبة 26 % من أفراد العينة يرون أن المكون لا يراعي الفروق الفردية للمتكويين ، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر مكونين أكفاء ومعددين إعدادا تربويا مناسباً مما يؤدي إلى عدم القدرة على فهم نفسية المتكويين.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

2- بيانات خاصة بعملية التدريب ودوره في الرفع من أداء العاملين

3- جدول رقم 18 يوضح استفادة المتدرب بعد التحاقه ببرنامج التدريب في المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بنسبة كبيرة الذين تمحورت إجاباتهم بـ "نعم" وقد بلغ عددهم 39 فردا بنسبة مئوية بلغت 78% ، على أنهم استفادوا من برامج تدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ "لا" والبالغ عددهم 11 فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 22% لم يستفيدوا من برامج تدريبية بعد التحاقهم بمؤسستهم.

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن اغلبية الموظفين استفادو من دورات تدريبية متخصصة، ساهمت في صقل مهاراتهم الفنية ومن هذا الطرح تبرز أهمية التدريب في صقل مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم الفنية ، وهذا من شأنه أن يساهم في فاعلية أداء العاملين.

جدول رقم 19 يبين العلاقة بين نوع التدريب وعلاقته بمساعدة برامج التدريب على إتقان العمل أكثر

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	نوع التدريب	تكرار	النسبة
نعم	38	76%	دورة تدريبية	17	44,7%
			تربص ميداني	21	55,3%
لا	12	24%			
المجموع		100%	المجموع	38	100%

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 76% تلقو تربص ميداني ودورة تدريبية مما أدى إلى إتقان العمل في المؤسسة بين أن ما نسبته 24% لم يتلقو تربص ميداني ولا يتقنون العمل، وفي مقابل انا من تلقو تربص ميداني اعلى نسبة بـ 53,3% وقدرت نسبة دورة تدريبية بـ 44,7% ويرجع السبب في

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

ذلك الى طبيعة الأعمال التي يمارسونها في مكان عملهم وطبيعة الأنشطة الموكلة اليهم من طرف المشرفين داخل المنظمة.

جدول رقم 20 يمثل مكان تدريب افراد العينة المدروسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	22	44%
خارج المؤسسة	28	56%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول 20 إن أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 56% بأنهم تلقوا تدريب

خارج المؤسسة بينما نسبة 44% تلقوا تدريب داخل المؤسسة.

من ذلك نستنتج إن أغلبية الموظفين استفادوا من التدريب خارج المؤسسة وهذا ما تعتمد عليه المؤسسة من اجل تحضير العامل جيدا للقيام بعمله داخل المؤسسة و الإمام أكثر بمجال العمال والفهم الجيد والاستيعاب للإعمال المنوطة خارج المؤسسة وذلك من اجل الترقية أو التكوين قصير المدى ومن اجل اكتساب مهارات تساعد في مهام الإشراف وتحسين نوعية الخدمة المقدمة أو التدريب على الوظائف الجديدة.

جدول رقم 21 يمثل مدى تدريب العامل على التقنيات الجديدة التي تطبقها المؤسسة

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

يشير الجدول 21 الى ان معظم افراد العينة المقدره بنسبة 74% تم تدريبهم على التقنيات الجديدة وذلك ناتج لخبرتهم في اكتشاف الأشياء الجديدة اما الفئة التي تمثل نسبتها 26% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالفئة الأولى يقرون على انهم لم يتدربوا على الأشياء الجديدة نظرا لطبيعة سلوكهم واتقائهم للعمل

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

جدول 22 يوضح ما مدى زيادة الكفاءة لدى المتدرب بعد عملية التدريبية

الكفاءة المطلوبة	التكرار	النسبة المئوية
مقبول	22	44%
متوسط	19	38%
جيد	9	18%
المجموع	50	%100

يشير الجدول 22 ان المجتمع المدروس زادت نسبة كفاءته بدرجة مقبول وذلك بنسبة 44% وفي المقابل كانت نسبة المقدرة ب 38 % من افراد العينة بمستوى متوسط في حين نجد نسبة الافراد الذين زادت كفاءتهم بعد التدريب بشكل جيد ب 18 % وهذا راجع ان العملية التدريبية أتت بنتيجة وذلك من خلال خبرة وصرامة المدربين وقوة البرامج التدريبية حيث أن كفاءة التدريب تساهم في صقل مهارات الموظفين وتجعلهم على قدر عالي من الكفاءة ، مما انعكس على المؤسسة في زيادة مستوى الإنتاج .

جدول رقم 23 يوضح علاقة تصميم البرامج التدريبية بحل مشكلات العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	%26
المجموع	50	%100

يبين الجدول 23 ان نسبة الأفراد الذين اجابو ب "نعم" كانت نسبة ب 74% وعددهم 37 في حين نسبة 26 % وعددهم 13 اجابو ب "لا" حيث نستنتج من خلال ذلك ان اكتساب المعارف، تساهم مساهمة فعالة في أداء العمل وانجازته بصورة نظرية وتطبيقية، فإنقان أي عمل يقتضى أن يكون العامل قد تلقى تدريب نظريا او تطبيقيا او معا ، ليستطيع أن يشغله بصورة تضمن له أريحية في أداء وفعالية في انجازته ،وهذا ناتج على ان تصميم الدورات التدريبية تحل مشكلات العمل وتضارب في المصالح المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة حول أداء العاملين

2-محور أداء العاملين: في هذا المحور تم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي

يوضح الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والرتبة إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	درجات السلم						
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسيط	الانحراف المعياري

أ- جودة الخدمة

24	يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	6	15	10	17	2	88,2	14,1	محايد	4	
25	يؤدي العاملین المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	4	19	5	20	2	94,2	13,1	محايد	3	
26	يبدل العاملین الجهد في إنجاز المهام في الوقت المحدد.	3	18	8	18	3	3	11,1	محايد	2	
27	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقا لخطط والبرامج المعتمدة.	3	13	12	19	3	12,3	06,1	محايد	1	
	ب-المهارات البشرية							17,3		محايد	1
28	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملین.	0	10	21	18	1	2,3	78,0	محايد	2	
29	لدى العاملین المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	2	10	17	15	6	26,3	05,1	محايد	1	

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

30	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.	3	15	14	12	6	06,3	13,1	محايد	3
ج- السلوك الإبداعي										
31	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع .	4	13	19	5	9	04,3	19,1	محايد	4
32	يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع.	3	10	14	20	3	2,3	03,1	محايد	2
33	لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	0	15	14	16	5	22,3	99,0	محايد	1
34	تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	3	11	18	15	3	08,3	1	محايد	3

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

1- جودة الخدمة : نلاحظ من الجدول رقم 24 ان جودة الخدمة جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الرتبة حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (2,99) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى درجة الموافقة محايدة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد انها تشكل درجة موافقة "محايد" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,88 و3,12) أما الانحرافات ما بين (1,06 و1,14) مما يدل أن المؤسسة توفر للعاملين الوسائل اللازمة من أجل تأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفق معايير الجودة.

2- المهارات البشرية: نلاحظ من الجدول رقم 24 ان المهارات البشرية جاء في المرتبة الأولى من حيث الرتبة حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (3,17) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى درجة الموافقة م "محايد" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد انها تشكل درجة موافقة "محايد" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,06 و3,26) مما يدل أن العاملين بالمؤسسة تتوفر فيهم المهارات والقدرات الكافية من أجل تأدية المهام المطلوبة.

3- السلوك الإبداعي: نلاحظ من الجدول رقم 24 ان السلوك الإبداعي جاء في المرتبة الثانية من حيث الرتبة حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (3,14) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى درجة الموافقة "محايد" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد انها تشكل

الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة

درجة موافقة محايدة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3، 04 و3، 22) مما يدل أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة مناسبة للعاملين من أجل تأدية المهام وتمنح لهم الحوافز والمكافآت من أجل تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على افراد العينة، وقد تضمنت الاستمارة قسمين بحيث ان القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو مخصص لمحاو الاستبانة، بحيث تضمن المحور الأول على تكوين الموارد البشرية والذي اشتمل على أبعاده وهي تحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية واختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، أما المحور الثاني فقد اشتمل على أداء العاملين أو الموارد البشرية وتضمن أبعاده وهي جودة الخدمة، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة وقمنا بتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة التي من بينها التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وغيرها من الأدوات المختلفة.

استخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتدريب والتكوين دور في رفع من أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة، فالتدريب والتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معا.

الختامة

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي ان من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار استقطاب عاملين أكفاء بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التدريب والتكوين.

وما يمكن ان نستخلصه من خلال دراستنا هو لا بد من الاهتمام بالموارد البشري ولا بد ان نستثمر فيه لان هذه الخطوة تمكنا من استخدام الموارد الأخرى بطرق سليمة وأن فعالية هذا العنصر تكمن في كيفية تكوينه وتأهيله لكي يحقق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة اذ أثبتت الدراسات التي قام بها الباحثون الاقتصاديون أن هناك بلدان كثيرة استغلت هذا المورد استغلالا حسنا سمح لها على المديين المتوسط والبعيد من الوصول الى النتائج المرجوة وهي تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل التكاليف وبالتالي تحسين الوضع الاجتماعي للعامل وزيادة المردودية على مستوى المؤسسة

من خلال هذه المذكرة يمكننا أن نستخلص بعض النتائج نلخصها كما يلي:

نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية

إختبار الفرضية الجزئية الأولى: حيث كان نص هذه الفرضية " يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

إن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في الرفع من قدرات ومهارات العاملين فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أن التكوين أفاد أفراد المجتمع المدروس في الرفع من قدراتهم وذلك بنسبة 50 % كما يوضحه الجدول رقم (11)، وهذا راجع إلى أن التكوين يهدف إلى مد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بمجال عملهم، والتي تساهم بدورها في إعداد الأفراد وإكسابهم المهارات والمعارف التي تعد من مخرجات التكوين كما

عبرت نسبة 74% من أفراد المجتمع المدروس بكفاية المدة التكوينية لأن محتوى البرامج التكوينية تتناسب مع محتوى أدائهم كما يبينه الجدول رقم 10

ومن هذه المؤشرات نستدل على أن للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وبالتالي تحسين أدائهم ومنه يمكن إستخلاص صدق الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الجزئية الثانية: حيث كان نص هذه الفرضية "تساهم البرامج التكوينية في تحسين

أداء العاملين بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية."

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير إيجابي في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين من حيث مساهمتها في إكساب مهارات ومعارف جديدة بنسبة 86%، حسب ما صرح به المبحوثين، ونسبة 82% تغيير في السلوك كما يوضحه الجدولين

على التوالي رقمي (12) و (13) إضافة إلى أن البرامج التكوينية التي تلقوها تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه بنسبة 90% كما يبينه الجدول رقم (14)، وهذا ما يؤكد أن للبرامج التكوينية دور في تحسين الأداء.

والنتيجة التي يمكن إستخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت نسبيا.

إختبار الفرضية الجزئية الثالثة: " للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لرفع أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

إن هذه الفرضية تحاول الإجابة على ما إذا كان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة ومن خلال إجابة المبحوثين نلاحظ أن للمكون قدرة جيدة على إيصال المعلومات بطريقة مفهومة وسهلة وكذلك قيامه بتوضيح أهداف الدورة التكوينية بنسب التالية على الترتيب اوالمقدرة ب 52% و 84% وهو ما يوضحه الجدولين رقم (15) و (16)، وأن نسبة 74%

من المبحوثين صرحت أن المكون يراعي الفروقات الفردية بين المتكولين كما يبينه الجدول رقم (17) ومنه يمكن إستخلاص أن الفرضية الجزئية الثالثة صادقة.

إختبار الفرضية الجزئية الرابعة: يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

ان هذه الفرضية تحاول الإجابة على ما اذا كان التدريب له دور في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة ومن خلال إجابة المبحوثين نلاحظ ان التدريب له تأثير إيجابي في تطوير المهارات و اكتساب الخبرة لديهم ومدى استفادة المتدرب بعد التحاقه ببرنامج التدريب كما يوضحه الجدول رقم (18) وذلك بنسبة 78 %

ومساعدة برامج التدريب على اتقان العمل كما يوضحه الجدول رقم (19) بنسبة بلغت 76% من العينة زاد اتقانهم للعمل، وزيادة الكفاءة كما يوضحه الجدول رقم (22) بنسبة بلغت 44% مقبول و 18% جيد وهذا ما يؤكد ان التدريب له دور فعال في رفع وتطوير الأداء ومنه يمكن إستخلاص صدق الفرضية الجزئية الرابعة.

نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

بعض عرض النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية قمنا بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

* **بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى** والتي مفادها يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات

العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية"، نجد ان النتائج المتحصل عليها تتفق مع النتائج التي توصل إليها الباحث **بوقطف محمود** في الدراسة المتعلقة " بالتكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"،

حيث أكدت على أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام، وبالتالي نستخلص صدق الفرضية الجزئية الأولى.

*بالنسبة للفرضية الثانية والتي مفادها تساهم برامج التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

فقد إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحث بلقاسم سلاطينة المتعلقة "التكوين المهني أثره على إنتاجية العامل" حيث أكدت أن إستراتيجية التكوين المهني في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

*أما الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها "للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين" بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية"، فقد إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل لها الباحث كمال طااطي في دراسته المتعلقة دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، حيث أكد أن العنصر البشري أو المكون له دور في رفع أداء العاملين وكذلك تعزيز الثقة بالنفس، وبالتالي الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

*أما الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها ان للتدريب تأثير في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين "بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية" فقد إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت لها الباحثة باسمة علي حسن أبو سليمة في دراستها المتعلقة ب مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية مكتب الأنوار الإقليمي بغزة ، حيث أكدت أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ورفع الروح المعنوية، وبالتالي الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت.

-نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التدريب التكويني في رفع أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة ولاية تيارت وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية يمكن الإجابة بالإيجاب على تساؤلات واشكالية الدراسة وذلك من خلال النتائج الآتية:

- ان التدريب والتكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
- أن التدريب والتكوين يساعد العاملين في إكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.

- يعتبر التدريب و التكوين أفضل أنواع الإستثمار .
- إعتقاد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على التكوين الداخلي والتدريب الخارجي .
- تكوين الأفراد الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية .
- للمكون دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين .
- للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة .
- أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- أن البرامج التدريبية تساهم في إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة .
- تساعد البرامج التكوينية في تغيير سلوك العاملين.

الإقتراحات والتوصيات

إستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات والتي يمكن إنجازها في مايلي:

- إقتراح تنظيم دورات تدريبية تكوينية داخل المؤسسة أو معا أي داخل وخارج المؤسسة.
- تعميم عملية التكوين على كل العاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية

وبالتالي:

- 1-الرفع من أدائهم.
- 2-توفير الظروف المادية والبيئية للتدريب والتكوين داخل المؤسسة .
- 3-إجراء مسابقات لتوظيف خريجي الجامعات.
- 4-زيادة الوعي بأهمية العملية التدريبية و التكوينية .
- 5-العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين .
- 6-السعي إلى جعل العملية التكوينية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

آفاق الدراسة:

- التكوين وإدارة الوقت
- دور التدريب و التكوين في تحقيق الميزة التنافسية
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة
- معوقات تقييم الأداء في المؤسسات العمومية والخاصة
- التكوين والتدريب في المؤسسات الوطنية بين الأمس واليوم

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة ،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
2. أحمد مصطفى ،مخرجات التدريب وسوق العمل في الأقطار العربية ،الطبعة الأولى المركزالعربي للتدريب المهني، طرابلس ، ليبيا، 2001.
3. إسماعيل حجازي ،معلم سعادة ، تسيير الموارد البشرية ،الطبعة الثالثة، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن2013.
4. الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003.
5. باسم الحميري، التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.
6. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت،1999.
7. جمال الدين محمد المرسي ، إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. حسن حلبي، تدريب الموظف، الطبعة الثانية، منشورات كويدات، بيروت، لبنان 1982
9. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات ، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
10. خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.
11. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2000.

12. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
13. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
15. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر، 2000.
16. رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. صلاح بن معاذ المعيوف وآخرون 2007.
18. صورية زازل، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2014.
19. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية والعلاقات الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
20. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دارصفاء، للنشر والتوزيع، مصر 2002.
21. مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريسية (تخطيط تنفيذ وتقييم البرامج التدريسية) الطبعة الثانية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
22. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2008.
23. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان، 2016.

24. محمد البرادعي البيسوني، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الأترك للطباعة والنشر عمان، 2006.
25. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، الطبعة الأولى مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
26. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2006.
27. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2006.
28. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014.
29. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2005.
30. مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين للنشر، عمان 1995.
31. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
32. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
33. نجم العزاوي، جودة التدريب متطلبات المواصفات الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
34. نجم العزاوي ، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.
35. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

36. سهيلة محمدعباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003.
37. عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
38. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2009.
39. عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
40. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975.
41. عبد الغفار حنيفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
42. عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
43. عصمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
44. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى ، دار المنهجية للنشر 2015
45. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية الطبعة الثانية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001. والتوزيع الأردن، 2015.
46. علي سلمين، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.

47. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005.

48. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

49. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. العربي عبيدات ، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة ، دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة برج بوعريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف قسم العلوم التجارية، FMBAG مسيلة، الجزائر، 2007.

2. إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة إستمارة بحث السنة الثانية ماجستير إقتصاد، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2006.

3. الربيع بوعريرة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.

4. الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009.

5. بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2007.

6. راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.

7. مبروك إسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية تافنة، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.

8. محفوظ أحمد جودة، تحديد إحتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير، الجزائر، 2001.

المجلات العلمية:

1. إبراهيم عبدالله، حميدة مختار، دور التكوين في تميمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005.

2. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث، العدد6، جامعة الجزائر، 2008.

3. بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والإقتصاد 71، بغداد، العراق، 2008.

4. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءة البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مجلة الباحث العدد11، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2012.

5. زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثامن العدد الأول، الأردن، 2012.

6. صالح خالص ، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي الواقع والتحديات ، الجزائر، 2008.

7. لغامدي رحمة بنت محمد العيفان، الإحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي، مدونة الباقي جامعة أم القرى مكة 1426هـ، الكاتب إبراهيم الخميس تاريخ النشر 27 نوفمبر 2010 موقع www.baaqi.com

8. عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، الجزائر نوفمبر 2001.

9. علي ميا، ربي عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 3، سوريا، 2014.

القواميس والمعاجم باللغة العربية:

1. قاموس مرشد الطلاب منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

1) Pierre Back، **le management de projets de formation**، edition de Boeck universite، Bruxelles، 2007، P19.

2) Raymand v. **Developpement de l entreprise et promotion des hommes**. Entreprise moderne d edition، paris، 1990، p55.

3) Cherrington Davids J، **The management of humans resources**، 4eme edition، Englewood cliffs، new jersey ، p88.

القواميس والمعاجم باللغة الأجنبية:

1) Dictionnaire Larousse de la langue française, 2001 ,P766.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير LMD

الإستبانة

تخصص: إدارة اعمال

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير إدارة اعمال بعنوان " دور التدريب والتكوين في الرفع من أداء العاملين " ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية. وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين والتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين ، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا إهتمامكم لهذا الإستبيان. علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

الأستاذ المشرف:

الطالبان:

- الدكتور حسين يحي

- زرماني مفتاح

- ثوامرية عبد العزيز

السنة الجامعية: 2022/2021

القسم الأول: بيانات شخصية

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

- 1-الجنس : ذكر انثى
- 2-السن : من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 من 51 فأكثر
- 3-الحالة العائلية : أعزب متزوج ارمل مطلق
- 4-المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5-الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- 6-المستوى المهني : عون تحكم عون تنفيذ إطار

القسم الثاني: بيانات خاصة بعملية التكوين والتدريب ودوره في رفع أداء العاملين

المحور الأول : التكوين والتدريب

أولاً: بيانات خاصة بعملية التكوين ودوره في الرفع من أداء العاملين

- 7- كيف تم تعيينك بالمؤسسة ؟ تعيين مباشر مسابقة معارف شخصية
- 8- كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟
قصيرة المدى (3-6 اشهر) متوسطة (6-عامين)
طويلة المدى (عامين فما فوق)
- 9- أين كانت عملية التكوين؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة معا
- 10- هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟

نعم لا في حالة الإجابة ب' لا لماذا؟

- عدم وضوح البرنامج التكويني

- عدم ملاءمة ظروف التكوين - نقص خبرة المكونين

11- هل العملية التكوينية التي خضعت لها جعلتك قادرا على:

أداء العمل بدقة واتقان تعديل السلوك

إضافة مهارات ومعارف جديدة تجنب الأخطاء

ثانيا : دور برامج التكوين على نجاح العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين

12- هل تعتقد ان البرامج التكوينية تساهم في إكتساب مهارات ومعارف جديدة لدى العاملين؟

نعم لا

13- هل تساعد البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين؟

نعم لا

14- هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟

نعم لا

رابعا : دور المكون في نجاح عملية التكوين لرفع من أداء العاملين

15- هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة ومفهومة؟

جيدة متوسطة ضعيفة

16- هل يقوم المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية؟

نعم لا

17- هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين؟

نعم لا

ثانيا: التدريب ودوره في الرفع من أداء العاملين

18 - هل استفدت من برنامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا

19 - هل توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين؟

نعم لا

20- في حالة الإجابة بنعم ما نوع التدريب الذي تلقيته؟ دورة تكوينية تربص ميداني

21- أين تم تدريبك؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة

22 - هل يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم؟ نعم لا

23- هل زادت كفاءتك بعد التدريب بشكل؟ مقبول

متوسط جيد

24 - هل تصميم الدورات التدريبية يحل مشكلات العمل؟ نعم لا

المحور الثاني: أداء العاملين

مايلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة.

الرقم	العبارات	درجات السلم				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

أولا: جودة الأداء

25	يقوم العاملین بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
26	يؤدي العاملین المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
27	ي بذل العاملین الجهد في إنجاز المهام في الوقت المحدد.					
28	تساهم المعايير والمقاييس في إنجاز الأعمال طبقا لخطط والبرامج المعتمدة.					

ثانيا: المهارات البشرية

29	توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملین.					
30	لدى العاملین المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.					
31	يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.					

ثالثا: السلوك الإبداعي

32	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع .					
33	يساهم اتصال العاملین مع بعضهم في العمل على الإبداع.					
34	لدى العاملین الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.					
35	تشجع المؤسسة العاملین من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل					

