

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني
بعنوان:

دور التكوين في الرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة

دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة

إشراف الأستاذ:
حسان بوبعاية

إعداد الطلبة:
- عبد الحميد مخلوفي
- مراد علال

مقدمة أمام لجنة المناقشة		
الصفة	المؤسسة الجامعية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. توفيق تمار
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. حسان بوبعاية
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. رابح الوافي

السنة الجامعية : 2021-2022



لا اله الا الله

** شكر وتقدير **

الشكر والعرفان لله على نعمة الظاهرة والباطنة، ولرسوله صلى
الله عليه وسلم الذي وضع طريق الاستقيم.
نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان للأستاذ الفاضل الدكتور
حسان بوبعاية

عرفانا منا بالمجهودات التي بذلها معنا للإتمام هذا العمل وما قدمه من
نصائح وتوجيهات طيلة مراحل إنجاز البحث.
والشكر موصول لك من كان لنا عوناً في إتمام هذا العمل الجليل
والذي كل من أشعل شمعة في دروب عملنا والى من وقف على النابر
وأعطى من مهيلة فكره لينير دربنا
إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
السيار

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

مقدمة

أ

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين وتقييم الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين وتطوره التاريخي

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأنواعه

المطلب الرابع: إجراءات وأساليب التكوين ومعوقاته

المطلب الخامس: الخطة التكوينية وأسس العملية التكوينية

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه.

المطلب الثالث: مكونات الأداء

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وأهميته

المطلب الثالث: مبررات تقييم الأداء وآلياته

المطلب الرابع: وسائل تقييم الأداء وأساليبه

المطلب الخامس: مظاهر ضعف الأداء وطرق تحسينه

المبحث الرابع: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أهمية التكوين بالنسبة للفرد

المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

المطلب الثالث: تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية:

المطلب الرابع: التكوين ودوره في الرفع من أداء الموارد البشرية

خلاصة

مقدمة عامة





مقدمة عامة:

أدت مختلف التغيرات والتحولات التي حدثت في مختلف مناحي الحياة، وكذا الثورات التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالية، إلى ظهور طابع عالمي جديد يتميز بسرعة التغير والتطور، مما أدى بالضرورة إلى محاولة إيجاد منظومة كفيلة لتأقلم والتكيف معه.

وقد مست هذه التحولات المؤسسات باعتبارها تمثل الجانب الاقتصادي، فأصبحت العديد من المؤسسات لا تقف أمام تعاملاتها المختلفة الحدود أو الحواجز بين الدول بالإضافة إلى المنافسة الحادة من قبل مثيلاتها، مما جعلها تسعى جاهدة إلى تحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية .

فعملت المؤسسات على دراسة وتحليل الجوانب التنظيمية والجوانب الإنسانية بغية الوصول لأنجح مقومات زيادة الفعالية، وقد حظي الجانب الإنساني بدرجة كبيرة من الاهتمام، حيث يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تستمر بها المؤسسة، كما انه يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها، خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة، فالمورد البشري هو أساس التخطيط والتنظيم داخلها، والنمو والإبداع، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة المورد البشري المهارية والمعرفية وتطوير قدراته الأدائية، ويتطلب هذا التطوير التخطيط الاستراتيجي لمساره الوظيفي داخل المؤسسة من التحاقه بالعمل إلى توقيفه عنه، فتركيز المؤسسة لن يكون فقط على اختيار وتعيين واستقبال وتوجيه المورد البشري، بل يتطلب متابعة مستمرة، فهو بحاجة إلى التكوين قصد تطوير مهاراته ومعارفه لإكسابها مهارات معارف جديدة تتناسب مع التغيرات الحاصلة والمتطلبات الوظيفية الجديدة.

حيث يعتبر نشاط التكوين من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة والمجتمع على حد سواء، فهو يمثل خبرات المؤسسة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات أو الاتجاهات التي يعتنقها العاملون فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد العامل من النمط الذي اتخذته لنفسه إلى نمط آخر، يُعتقد انه أكثر ارتباطا بأهداف المؤسسة.

ولم تظهر أنشطة التكوين الواسعة في المؤسسة إلا خلال فترة الثورة الصناعية خلال القرنين العالمتين الأولى والثانية، وذلك قصد تنمية مهارات الأفراد على طرق الإنتاج الجديدة التي برزت في هذه الفترة ومواجهة التحديات التي فرضت من خلال التطور الفني والتكنولوجي.

حيث يعد نشاط التكوين استثمار في المورد البشري يرجى منه عائد، لذا تتفق إدارات الموارد البشرية في الدول النامية والمتقدمة أموالا باهظة في تكوين موردها البشري، أملا في أن تؤدي تلك الجهود إلى رفع كفاءة وأداء العاملين بها ورفع إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق الكفاية الإنتاجية.



مقدمة

والمؤسسات الجزائرية العامة منها والخاصة هي الأخرى بحاجة للارتقاء بأداء موردها البشري وتحسينه، وذلك حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية، حيث تنبعت لأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الإطارات القادرة على الاستخدام الأمثل لباقي عناصر الإنتاج.

وعملت المؤسسات على تبني جملة من السياسات الهادفة إلى زيادة فعالية المورد البشري، ومن بينها خلق مراكز تكوينية داخل هذه المؤسسات أو خارجها، وكذا السماح للعمال بممارسة تكوينات وتدريبات لأجل زيادة فعالية أدائهم وكذا تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ولسد الفجوة والنقص الموجود للوصول إلى الأداء المطلوب، وهذا أدى إلى الانتشار الواسع للبرامج التكوينية في مختلف المؤسسات ولكن المشكل المطروح هل يمكن القول بأن هذه الأنشطة التكوينية قد ساهمت فعلا في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه البرامج التكوينية وكذا تحسين أداء المورد البشري؟، أم أن هناك نوع خاص من البرامج التكوينية الفعالة هي التي تؤدي إلى التغيير في الأداء وتحسين جودته؟.



1- الإشكالية:

عنصر الأداء هو المحور أساسي الذي يتحكم في ارتقاء المؤسسات بأنواعها، على اعتبار أن الأداء هو مجموعة القدرات والمعارف والمهارات التي يظهرها العمال أثناء عملهم، فغالبا ما يبرز الأداء لدى المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في مظهرين، إما بشكل مرتفع كزيادة الإنتاج وتحسين النوعية، أو بشكل منخفض كعدم إنهاء الأعمال في وقتها المحدد، اللامبالاة لدى العاملين... الخ. ومن العوامل التي يتأثر بها الأداء: نمط الإشراف، الجو الاجتماعي السائد في العمل، الظروف المحيطة بالمؤسسة، كذا مستوى تأهيل العمال.

ولأن الأداء يتأثر بعدة متغيرات ومنها التكوين، فإن موضوع هذا البحث ينصب على دراسة التكوين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه فإن إشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي:

ما هو دور تكوين المورد البشري في الرفع من أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟
وتدرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي:

- * ما هو دور التكوين في تحسين دافعية العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟
- * ما هو دور التكوين في تحسين قدرة العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟
- * ما هو دور التكوين في تحسين إدراك الدور لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

لتكوين المورد البشري دور في الرفع من أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة

الفرضيات الجزئية:

- * لتكوين المورد البشري دور في تحسين دافعية العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة
- * لتكوين المورد البشري دور في تحسين قدرة العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة
- * لتكوين المورد البشري دور في تحسين إدراك الدور لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة

3- أسباب اختيار الموضوع

على اعتبار أن للتكوين مفعول ارتجاعي، ونظراً لحدائثة الموضوع ارتأينا معرفة مدى نجاح العملية التكوينية في تنمية معارف ومهارات الموظفين ومدى أثر هذا الأخير على أدائهم. كما أن التكوين أصبح يحتل أهمية كبرى لدى جميع القطاعات والمؤسسات بغية تحقيق ميزة تنافسية ومواكبة التطورات والتغيرات التي تتميز بسرعة التغيير.



إن تحقيق الجودة لمختلف القطاعات، أضحي من المقومات الضرورية في تحريك وصياغة وتنمية الكفاءات البشرية، ومن أجل هذه المميزات والخصائص التي يحتلها التكوين رأينا أن نتناول هذا الموضوع لارتباطه بالتنمية والسعي وراء تنمية الموارد البشرية والعمل على تحسين أدائها والرفع من كفاءتها.

4- أهمية الدراسة:

تزداد طاقات المجتمع في العصر الحديث بازدياد التطور العلمي والحضاري له، في ظل كل هذه العوامل والظروف فإن هناك توجه يسعى إلى تأمين تكوين للعمال تكويننا يؤهلهم للمسايرة والانسجام مع هذه التطورات والتغيرات الجديدة.

حيث يكتسي التكوين أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، من حيث أنه استثمار لمواردها البشرية، وذلك للأثر الكبير الذي يتركه على الأفراد من خلال تنمية مهاراتهم وتعزيز درجة ملاءمتهم مع منصب عملهم، فهو بدوره يحسن المهارات والقدرات الحالية والمستقبلية للمورد البشري في المؤسسة. ولهذا فإن أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تحقق لها الفاعلية والكفاءة في الأداء والمردودية وهما مطلبان أساسيان في صلب إدارة المؤسسة، واعتباراً من أن ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء العاملين هو من مدى فاعلية التكوين. وبالتالي تأتي أهمية هذه الدراسة:

- تكمن في التعريف بأهم أبعاد التكوين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- لفت انتباه المسؤولين للاهتمام بالعاملين وكيفية الرفع من مستواهم.

5- أهداف الدراسة:

- يعد موضوع التكوين في المؤسسات من مواضيع الساعة. ومنه جاء هذا البحث لتبسيط الضوء على دور التكوين في الرفع من أداء العاملين
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول منظومة التكوين على مستوى المؤسسة، وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
- التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة
- تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.
- دراسة وتحليل وقياس دور التكوين في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التكوينية التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في الرفع من أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعاً.



6- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.
- الحدود الموضوعية: تتضمن دراستنا المتغيرات التالية: التكوين، والأداء، رفع الأداء الوظيفي.

7-منهج الدراسة:

باعتبار أن طبيعة الموضوع وأهدافه هي التي تفرض على الباحث منهج معين دون آخر، فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة وإفادتنا ببيانات ومعلومات حولها. بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من الدراسة.

8- الدراسات السابقة:

8-1-الدراسات الوطنية:

- **الدراسة الأولى:** من إعداد الطالب: نابتي سامي: تدرج الدراسة تحت عنوان "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة" أجريت الدراسة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس قسنطينة مكملة لنيل شهادة الماجستير. هدفت الدراسة إلى توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها محاولة لتقييم دور التدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر إلى هدف النوعية على وجه الخصوص وذلك في إطار محاولة القيام بربط نشاط التدريب بإحدى الميادين والقطاعات الهامة ألا وهو قطاع الصحة بالجزائر، وكانت نتائج الجانب النظري فقد أكدت أن أهداف العملية التدريبية تتجه في معظمها لخدمة أهداف المؤسسة رغم ملاحظة بعض التلاشي للدور الاجتماعي للتدريب أما فيما يتعلق بنتائج الجانب الميداني في تبين الدور الإيجابي لبرامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية بالنسبة لعدد من المعايير والسلبى بالنسبة للبعض الآخر.

- **الدراسة الثانية:** من إعداد الطالبة: مهديد فاطمة الزهراء، تدرج تحت عنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية" أجريت الدراسة بشركة كوندور للإلكترونيك رسالة مكملة لشهادة الماجستير، هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للشركة محل الدراسة ما خلصت له الدراسة أن الثقافة التنظيمية لم تظهر كمفهوم تنظيمي



إلا حديثاً، حيث بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم إلى وحدات تحليل اعم واشمل كجماعات العمل والمؤسسة كوحدة متكاملة تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية، والذي يقودنا ضمناً إلى تبني ثقافة تميز كل وحدة تنظيمية عن الأخرى فتقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل أيضاً تنعكس هذه الثقافة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، ولها تأثير كبير على نجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية المطلوبة، فالمؤسسات الأكثر نجاحاً وتفوقاً في الوقت الراهن هي التي تركز على بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على روح الإبداع والعمل الجماعي والتحسين المستمر، إضافة إلى المتغيرات التي تطرأ على المؤسسات على البيئة الداخلية والخارجية، حيث تقودها ثقافة المؤسسة إلى إحراز التفوق وتكسبها التميز في جودة الأداء .

- **الدراسة الثالثة:** من إعداد الطالبة: نزيهة بعود تدرج تحت عنوان: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، وهي دراسة ميدانية بمركب المحركات والجرارات بالخروب بقسنطينة خلال عام 2001_2002 هدفت الدراسة للإجابة عن تساؤلها الرئيسي :

ما الاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة إتباعها في مجال تسير الموارد البشرية والتي افترضت انه كلما كان الاهتمام بالعنصر البشري كبيراً فيما يخص تكوينه كلما كان مردوده للمؤسسة أكبر، ولقد توصلت إلى النتائج التالية: التناقض بين ما هو وارد في الهيكل التنظيمي من إعطاء الأهمية لوظيفة الموارد البشرية وما هو موجود في المؤسسة.

مخالفة الإجراءات في المعمول بها في ميدان التكوين لما هو معترف به الوثائق الرسمية للمركب. وتعد هذه النتائج المتوصل إليها إجابة على السؤال آخر: متى يكون التكوين فعالاً وما مدى الاعتماد عليه في تنمية الموارد البشرية؟

2-8- الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:** من إعداد الطالب: حمد بن سلطان عادي المطيري، الدراسة تحت عنوان: معوقات التدريب الإداري القيادات العسكرية أجريت الدراسة على القوات البرية على المملكة السعودية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، هدفت الدراسة إلى دراسة العوائق التي تحول دون حصول مديري الإدارات ورؤساء الأقسام من الضباط العسكريين على دورات تدريبية المجال الإداري للضباط وأنواع



التدريب الإداري المتبعة في القوات البرية وكذا المعوقات الذاتية والمعوقات التنظيمية التي تحد من التحاق الضباط بدورات الإدارية، توصلت الدراسة إلى عدم وجود حوافز معنوية للمتميزين من الضباط في هذه الدورة عدد الدورات كثير شكل معوق قلة الدورات التدريبية التي يرغب ان يرشح لها الضباط قلة الضباط،

- الدراسة الثانية: من إعداد الباحث: أحمد بن بشير بن محمد المدني، تدرج الدراسة تحت عنوان: أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية في فترة 2000-2008 رسالة دكتوراة، هدفت الدراسة إلى توضيح اثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية وإبراز الاستثمار بالكوادر البشرية عن طريق التدريب حاول الباحث تشخيص المشكلة موضوع البحث مشكلة التدريب ،وكذلك عملية التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة كما أن الباحث يقدم إضافة العلمية في توصيات ومقترحات موضوعية تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية وكذا عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب .

- الدراسة الثالثة: من إعداد الطالب: فارس بن عسيان العتيبي، تدرج الدراسة تحت عنوان: مدى توافق برامج التدريب للعاملين في أمن السفارات مع متطلبات أدائهم الوظيفي دراسة على مستوى الأمن السعودي هدفت الدراسة إلى التعرف على برامج التدريب المتاحة للعاملين في امن السفارات ومتطلبات الوظيفية وكذا التعرف على المعوقات التي تحد من استفادة العاملين في امن السفارات التابعة من التدريب لتحسين أدائهم وكذا التعرف على مدى اختلاف وجهات النظر العاملين بأحسن السفارات نحو برامج التدريب لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية وكذا التعرف على العوامل التي تزيد في فاعليتها برامج التدريب في امن السفارات وأثبتت الدراسة النتائج التالية أن هناك عدد كبير من برامج التدريب في امن السفارات واتضح أن هناك عدد من المعوقات التدريب في تصميم البرامج وعدم تحديد الاحتياجات وكذا غياب التقويم



من خلال القيام بالاطلاع على جملة الدراسات نجد منها :
أن هناك دراسات شبيهة الموضوع والتي عالجت الموضوع ولكن يختلف الأسلوب والمنهج في معالجة الموضوع .

وهناك من الدراسات التي عالجت الموضوع المتناول من طرفنا من جهة واحدة كالتدريب أو الأداء وحده وهب قريية من موضوع البحث وقد قمنا على من الاستفادة منها في البحث على العموم.

الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين
وتقييم الأداء الوظيفي



تمهيد:

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية البشرية التي ستشارك في بناء سد قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي لها صلة بالفرد الذي هو عنصر بشري من جهة والمحرك الأساسي في تنمية وتطوير المؤسسة من جهة.

ولقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها، فإدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في انخفاض أو تزايد أداء الفرد والتدخل في حالة الانخفاض بحيث تلجأ إلى ضرورة رفع نسبة أداء الفرد، فمن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم والازدهار إذ أن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة وحتى يتسنى للفرد أو العنصر البشري بأداء وظائفه بدون زيادة أو نقصان.

كما أن موضوع تقييم الأداء الوظيفي لقي اهتمام العديد من الباحثين حيث أجمعوا على أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في المؤسسة يوصلها إلى أسمى أهدافها مما أدى إلى إدراك المؤسسات بأن المورد البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها و أعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات، ينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها من خلال نشاطها، وبالتالي أداء هذا العامل هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المؤسسات..

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التكوين الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: علاقة التكوين بالرفع من الأداء الوظيفي



المبحث الأول: ماهية التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساهمة التطورات التقنية واكتساب مهارات في مختلف المجالات والتخصصات، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية وتطويرها، والتكوين هو أحد مداخلها والذي يمكن من المساهمة في هذه المهمة.

المطلب الأول: تعريف التكوين وتطوره التاريخي

أولاً: تعريف التكوين:

لمّا كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت وتعدّدت وجهات النظر لكل مفكر، وتجلّى ذلك من خلال تباين التعاريف والتي سنذكر البعض منها: يعرف التكوين بأنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".¹ أوضح هذا التعريف الهدف من التكوين وهو زيادة كفاءة الموظف في أداء عمله الحالي أو المستقبلي، إلا أنه يؤخذ عليه أنه خص عملية التكوين بفئة الموظفين مع أن التكوين يجب أن يكون شاملاً لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

- وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه: البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".² إن هذا التعريف أوضح أن التكوين يكون في صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطاء التكوين صفة الجدبة والنظام، كما أبرز أن المؤسسة هي الجهة المسؤولة عن التكوين وحدد لنا سبل تحقيق هدف التكوين والتمثلة في تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة

¹ - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص 25.

² - حسين بريقي، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص



وتجدر الإشارة إلى أن الفكر الإداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين Formation كبدل للمصطلح الإنجليزي تدريب Training ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء¹. كما يعرف التكوين على أنه: "عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيلاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية"².

ويذهب آخرون إلى أنه: "يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة"³.

ويرى البعض الآخر أن التكوين: "هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه"⁴.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المؤسسة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، والزيادة من فاعليته في المؤسسة، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

وعليه يمكن إعطاء المفهوم الموالي للتكوين: هو مجموعة من العمليات المؤسسة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى إكساب الأفراد لمعارف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم. **ثانياً: التطور التاريخي للتكوين.**

لقد عرف التكوين تطوراً كبيراً، حيث مر بعدة مراحل قبل أن يصل إلى المرحلة المعروفة حالياً، ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل كالآتي:⁵

¹ - السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 07.

² - محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل. د م: قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 90-91.

³ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 99.

⁴ - بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 05.

⁵ - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الزهران - عمان، 2009، ص 39-40.



أ- المرحلة الأولى: منذ فترة التجمعات حتى بداية العشرينيات.

في القديم كان التكوين محصوراً في مكان العمل، حيث يتلقى العامل تعليماً بسيطاً حول العمل المكلف به، وقد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينيات، وكان أرباب العمل يقولون: "على المستخدمين التعلم بأنفسهم وبسرعة وإلا فالطرد مآلهم". أما في فرنسا فقد لجأت المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية مرتبطة بمجال القانون التجاري والصناعي.

ب- المرحلة الثانية: منذ بداية العشرينيات حتى نهاية الخمسينيات.

أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية، ففي نهاية هذه الفترة تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوروبية، أين أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه وذلك لما يملكه من معارف.

ج- المرحلة الثالثة: خلال الستينيات.

تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع، مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمؤسسات ضرورة ملحة والطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا. د- المرحلة الرابعة: من السبعينات إلى يومنا هذا .

ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المؤسسات، إذ يمكن القول حالياً أن نوعية المعرفة والخبرة لدى الأفراد تتناقص من سنة إلى أخرى، فأصبح من الضرورة قبل أي وقت آخر اللجوء إلى برامج التكوين لمسايرة التطور.¹ من خلال النبذة التاريخية عن التكوين، نتوصل إلى أن هذا الأخير يتأثر من حيث محتواه ودرجة الحاجة إليه بالظروف المحيطة، وتحديداً بالتكنولوجيا ودرجة تطورها .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

1- أهمية التكوين:

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد والمجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها:²

¹ - عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص 41-43.

² - ميرك أسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية بتافنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 4-5.



- تخفيض حوادث العمل: يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وبالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها.
- تخفيض معدلات دوران العمل: يؤدي التكوين دورا هيا في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر في أداء المهام وذلك من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين وبالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد وفقدان عمال لهم خبرة.
- زيادة الإنتاجية: فاكساب الفرد لمهارات و لمعارف جديدة تساعد في أداء مهامه في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وبالتالي ينعكس هذا حتما على حجم الإنتاج وجودته والذي 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 وهذا 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 وكذا الأطراف التي تتعامل معهم كالزبائن، الموردون،....

2- أهداف التكوين:

يمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية:¹

2-1- أهداف التكوين للمنظمة: يحقق التكوين الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

¹ - سهيلة محمد عباس وعلي حسن، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 247-248.



- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

2-2- أهداف التكوين للعاملين: يحقق التكوين فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها ومساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.

- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

- للتعلم، إذ أن أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلاً من هذه الأهداف أو الفوائد.

المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأنواعه

أولاً: مبادئ التكوين:

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، ويتوقف نجاح هذه العملية

على إدراك ومعرفة مبادئ التكوين والمتمثلة فيما يلي¹:

1- تقديم المعلومات: إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها، تعتبر عملية بالغة الأهمية،

ولإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية:

أ- يجب توضيح أهداف وعوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكويين، وذلك قبل بداية تنفيذها.

ب- يجب وضع اختبارات لقياس تطور التعلم، مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة الأسئلة

والأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختبارات، والتركيز على أهم هدف لها وهو معرفة

النقائص وتداركها.

¹- بوفلجة غياث، المرجع السابق. ص 24-31



ج- يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها البسيطة، وترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها، وهذا قصد تسهيل تعلمها.

2- دور المكوّن: من العناصر المهمة في عملية التكوين هو شخص المكون، لذا يجب اختياره بعناية، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص، ومن أهمها:

أ- يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، وقادراً على إيصال المعلومات إلى غيره.

ب- عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.

ج- على المكون عند تحديده للأهداف والطرق وتسلسل المواضيع والوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين، أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكويّن، ومشاكلهم ودرجة مشاركتهم ومدى تحكمهم في تعلمهم.

3- خصائص المتكويّنين: يجب التعرف على خصائص (شخصية) المتكويّنين وهذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، وإيصال المهارات والمعارف إليهم، وكذا التعرف على احتياجاتهم لاستغلالها في عملية التعلم.

4- صيرورة التعلم: تدل صيرورة التعلم على تطور استيعاب المعلومات، ويمكن تسهيل هذه الصيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها، والتي نوضحها فيما يلي:

أ- الميل والرغبة في التعلم، والناجيين من التجارب الناجحة.

ب- التعلم من خلال الملاحظة والاستماع والمناقشة، وعدم التركيز على المشاركة العملية والتطبيقية إلا في حالات تعلم المهارات النفسية الحركية.

ج- لا ينبغي للمكون أن يتوقف عند الإجابات الخاطئة، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية صحيحة.

د- طرق التعلم متعددة، كالمحاولة والخطأ والإدراك والتقليد، وكلها طرق ناجحة في المواقف المناسبة

هـ- كلما تناقص عدد الاستجابات الخاطئة، كلما تدرج منحى التعلم في الصعود، إلى أن يميل إلى الاستواء وذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة والسريعة التعلم، إلى المهارات المعقدة والصعبة التعلم، وفي هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً.

و- تفادي تكرار المعلومات أثناء التعلم، لتجنب الملل والتعب.

ز- توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين عناصر مواضيع التعلم.



- ح- إن تعلم الاتجاهات وتعزيزها، يتم بنفس طريقة تعزيز تعلم السلوكيات المختلفة.
- 5- **التعزيز والعقاب:** من المواضيع التي لاقى اهتمام علماء النفس، التعزيز والعقاب، لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب، ومحاربة السلوك الغير المرغوب، ويمكن تحديد أثرهما فيما يلي:
- أ- إن السلوك الذي يتم تعزيزه، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.
- ب- إن إقرار عقوبة ضد سلوك ما، يقلل احتمال وقوعه مستقبلاً.
- ج- عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه.
- د- حتى يكون التعزيز والعقاب أكثر فعالية، يجب أن يكونا مباشرة بعد الاستجابة، ومنتاسبان معها في القوة.
- هـ- إن معرفة نتائج الأداء عامل معزز، وأساسي في عملية التعلم، لأنها توفر التغذية الرجعية اللازمة للعمليات التصحيحية.
- و- إن للمعززات الاجتماعية كرضا الجماعة، تأثير على سلوكيات الأفراد وتعلمهم، وذلك تبعاً للوسط وجاذبية الأفراد.
- ز- إن لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز والعقاب، لاختلاف استجاباتهم لنفس المثير.
- 6- **التطبيق:** بتعدد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق والممارسة، ويجب أن ينجز التطبيق كما يلي:
- أ- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء والتعرف على الأخطاء وتصحيحها.
- ب- يؤدي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلم، وخاصة اللمس والبصر.
- ج- يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة ومتنوعة، خاصة التي تصادف المتكون في حياته.
- د- ينبغي أن لا يكون التطبيق مكثفاً لتفادي الملل والتعب.
- إن أساسيات التكوين تستدعى إفادة المتعلمين بمعلومات ومهارات، كما يجب إيضاح هذه الأخيرة وتبسيطها إلى أكبر قدر ممكن حتى يتسنى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها. وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم، وهم بدورهم لا بد أن يكونوا ملمين بجميع جوانب التكوين ومحددin لأهدافه على المستوى الفردي والمؤسسة، ولهذا لا بد من تخطيط وتنظيم ومتابعة.



ثانياً: أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين، وعلى أي منظمة أن تختار منها ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي والمرتبب، طبيعة التغيرات المتوقعة في المحيط، طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، شكل المؤسسات التكوينية، وهذا يعني عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى. تنقسم أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها¹:

1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ- **توجيه الموظف الجديد**: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله، والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تتعدد الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات.

ب- **التكوين أثناء العمل**: حتى تضمن المؤسسات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم بتقديمه في مكان العمل وليس في مكان آخر.

ج- **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة**: ويكون في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد، خصوصاً عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.

د- **التكوين بغرض الترقية والنقل**: تقتضي الترقية والنقل وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.

هـ- **التكوين للتهيئة للمعاش**: يهيئ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

أ- **التكوين المهني والفني**: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية والفنية.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 323 - 328



ب- التكوين التخصصي: ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية كأعمال المحاسبة وهندسة الصيانة. حيث أن المعارف والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

ج- التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

3- أنواع التكوين حسب مكانه

أ- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الإشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.

ب- التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج. وفي الأخير يمكن تلخيص أنواع التكوين في المخطط التالي:

الجدول رقم (01): يوضح أنواع التكوين

على حسب مكان	على حسب نوع الوظائف	على حسب مرحلة التوظيف
1-التكوين داخل المؤسسة	1-التكوين المهني والفني	1-توجيه الموظف الجديد
2-التكوين خارج المؤسسة	2-التكوين التخصصي	2-التكوين أثناء العمل
	3-التكوين الإداري	3-التكوين لتجديد المعرفة والمهارة
		4-التكوين بغرض الترقية والنقل
		5-التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 328.



المطلب الرابع: إجراءات وأساليب التكوين ومعوقاته

أولاً: إجراءات وأساليب التكوين

1- إجراءات التكوين:

يستدعى تنفيذ التكوين وبرنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي¹:

أ- إعداد المكون وتأهيله: لا بد أن يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل، وأن يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تعلم وتكوين المتعلمين، ولا بد أن يكون قادراً على تحليل العمل ومعرفة مكوناته وأجزائه، مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل.

ب- إعداد وتهيئة المتكون: ويعنى هذا التحضير الجيد لذهن المتكون، حتى يستوعب المعلومات والتعليمات، مع بيان أهمية السرعة في التعلم، وكذا بيان أهمية العمل وعلاقته بالفاعلية.

ج- استعراض العمل وأسلوب أدائه: بمعنى عرض وبيان لكيفية إنجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعات التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي:

- شرح وتفسير التتابع المنطقي للعمل.

- الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.

- فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

د- إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء: بعد اجتياز المراحل السابقة، فإن الأمر يقتضي قيام المتكون بالتطبيق العملي.

هـ- المتابعة: وهي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين، سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي، ومن حيث تطور قدراته ومهاراته وكفاءته الإدارية بعد فترة التكوين.²

2- أساليب التكوين:

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات

وهي:³

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 352-353.

² - عبد الغفار حنفي، المرجع نفسه. ص 353

³ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره. ص 342-344



أ- التكوين العملي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، وتشجيع المتكون على القيام بالأداء.

ب- تمثيل الأدوار: وهي محاولة تقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع والتمرن على مواجهتها.

ج- دراسة الحالات: حيث تؤخذ حالات من الواقع، ويتناولها المتكونون من حيث أبعاد مشاكلها، وأسبابها، وحلولها البديلة.

د- الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير، والمتعلقة بموضوع التكوين، وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونون المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة.

هـ- المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم وتشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، وأن يتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

و- المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين، وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.

تعددت أساليب التكوين المتاحة، حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين والأهداف المتوخاة منه.

ثانياً: معوقات التكوين:

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة، وهي كالاتي¹:

1- المعوقات التقليدية للتكوين: وتتمثل في:

أ- نقص المعرفة: من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية وذلك بغرض إيصال المعلومات بصفة دقيقة ومباشرة .

¹ - بدواني الجبالي وآخرون، التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2014-2015، ص 36-37.



ب- التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة: قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبيراً، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل للمؤسسة، مما يستلزم على المسؤول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة.

2- المعوقات الحديثة للتكوين: وتتمثل في:

أ- إدراج جهود التكوين: لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ولا الطريقة المثلى لإدماج الجهود، والتعليم في هذا المجال لا زال بطيء يتطلب تغيير أساسى في السلوكيات.

ب- توضيح الأهداف الفردية وعلاقتها مع أهداف المؤسسة: يتعلق الأمر هنا أيضاً بمشكل التنظيم، والذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، والتوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة .

نظراً للأهمية البالغة للتكوين، لا ينبغي للمؤسسة أن تنتهي عزيمتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها وأن توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين .

المطلب الخامس: الخطة التكوينية وأسس العملية التكوينية

أولاً: تحديد أساليب تنفيذ البرنامج التكويني:

يعبر الأسلوب التكويني عن الطريقة أو الوسيلة المستخدمة لنقل المادة التركيبية من المدرب إلى المتدرب وغالباً تصنف الطرق التكوينية إلى مجموعتين أساسيتين:

أ- التكوين على رأس المال:

يكون هذا الأسلوب في الغالب موجهاً إلى المستويات الوظيفية دون العليا ويتميز هذا الأسلوب بالواقعية إذ يتم على العمل الفعلي بإشراف المدرب أو المشرف بطريقة مباشرة، وقد يتخذ هذا الأسلوب صوراً أهمها:¹

- أسلوب دوران العمل: يهدف هذا الأسلوب إلى الحاق الموظف بعدد من الوظائف في فترات زمنية قصيرة من أجل اكتسابه معرفة في أعمال مختلفة داخل المنظمة، وهذا الأسلوب لا يساعد فقط على زيادة خبرته وإنما يمكنه من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضلها.

¹ - عبد البارى إبراهيم ذرة زهير نعيم الصبار إدارة الموارد البشرية في القرن 21 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص



- التكوين من خلال إعداد البديل: في هذا الأسلوب يقوم المتكون بالعمل مباشرة مع رئيسة المباشر وبالتالي يصبح هذا الرئيس هو المسؤول عن التكوين: ويستخدم هذا الأسلوب غالبا التكوين لتكوين العاملين في المجالات الفنية والتقنية، حيث يقوم المشرف بالقيام بخطوات العمل أمام المتكون الذي يقوم بدوره بأدائه.

-أسلوب التوسع الوظيفي: يكون هذا الأسلوب مكملا لأسلوب فوران العمل ومن اجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات أو مسؤوليات أو مهام إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات خارجة عن نطاق وظيفته وإنما مشتقة من وظائف أخرى.

ب- أساليب التكوين خارج العمل:

يعتمد التكوين الذي يكون في مكان تنفيذ العمل الفعلي أساليب يمكن ان يطلق عليها اصطلاحا أساليب التكوين خارج المنظمة وتتميز هذه الأساليب بالمرونة المتوفرة خارج المنظمة وقدرة المدربين في التحكم بالمواقف التكوينية وتشمل هذه الأساليب على المحاضرة دراسة الحالة المحاكاة تدريب الحاسوبية.

ثانيا: تقييم العملية التكوينية

تعتبر عملية تقييم البرنامج من اهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها صعوبة وتعقيدا فمن خلالها فقط يمكن تحديد مستوى التغيرات التي يقصد تحقيقها وذلك أن خبرة تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون أيضا بإثبات فوائد عائدات العملية التكوينية من خلال أدلة وإحصائيات وأرقام تكون دليلا عن متابعة هذا البرنامج ووسيلة تأكيد من مدى تحقيقه للأهداف وانحرافه عنها.

1- مفهوم تقييم العملية التكوينية:

يقصد بتقييم برنامج التكوين انه تلك العملية التي يستند اليها المشرفين على البرنامج والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرته لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة اليهم وان تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة،



وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلبى الاحتياجات التكوينية¹.

2- أهداف عملية التقييم:

إن عملية التقييم لا يمكن ان تكون ذات فائدة إلا اذا كانت لها أهداف أسست من أجلها والتي يفترض أن تتمثل في²:

- * تحديد مواطن القصور والقوة في البرنامج التكويني
- * اكتساب التحسينات التي يمكن إدخالها على البرنامج فقط أي ما توصلت إليه عملية التقييم.
- * التعرف على جملة الفوائد المباشرة وغير المباشرة والتي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية وإدارتها نتيجة مشاركة أفرادها في العملية التكوينية.
- * مساندة أصحاب القرار في المنظمة والقائمين على التكوين بتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في اتحاد قرار يمكن تبديل البرنامج التكويني بشكل مستمر.
- * مساعدة المدرب على تحسين البرامج متى كان ذلك ضروريا.
- * اختيار مدى مصداقية ووضوح الاستبيانات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التكويني.
- * التعرف على فائدة التكوين من خلال مساهمة المتكويين في تطبيق الخبرات والمهارات التي اكتسبوها وتعلموها في مجال أعمالهم.
- * تحديد إذا كان هناك عائد على الاستثمار الذي قد يكون عائدا ماديا من خلال المجهود التكويني.

3- مراحل تقييم العملية التكوينية:

هنالك جملة المراحل التي تتبعها العملية التكوينية والمتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، ومرحلة تصميم البرنامج التكويني، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج وفي الأخير مرحلة تقييم البرنامج التكويني.

فإن عملية التقييم يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل³:

أ- مرحلة ما قبل التكوين:

ويمكن أن تشمل هذه المرحلة تحديد البيانات التكوينية وكذا تصميم البرنامج التكويني.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار، المرجع السابق، ص 237.

² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، مصر، 1999، ص 120.

³ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، المرجع السابق، ص 121-122.



- **تقييم الاحتياجات التكوينية:** حيث تقوم خلال هذه المرحلة بتقييم الاحتياج التكويني على مستوى المنظمة وذلك باتباع جملة من المعايير والمقاييس التي تحدد بدقة مدى الحاجة إلى التكوين وارتباطها بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة كما يمكن أن تشمل تقييم الاحتياجات على المستوى الوظيفي أو النشاط وذلك لتحليل التوافق بين الحاجة إلى التكوين ومسؤوليات وصلاحيات ونشاطات مهام الوظيفة محل التطوير أو التكوين، بالإضافة إلى حاجات التقييم الاحتياج التكويني على مستوى الفرد ومدى استعداداته ومؤهلاته واتجاهاته لتوافقها مع الحاجة إلى التكوين.

- **تقييم تصميم البرنامج التكويني:** وذلك من خلال تقييم وتصميم موضوعات المنهج التكويني ومدى مراعاتها للأوليات وعدم إغفال أي مادة أو موضوع قد يكون ضروري بالإضافة إلى كفاية التوقيت المخصص لكل موضوع ومراجعة أسلوب التكوين الذي تم اختياره من أجل تقديم هذه المادة ومدى ملائمتها لمستوى المتكويين وكذا مراعاة قضية التسلسل المنطقي للمواضيع والتدرج في بناء المادة العلمية والتنوع في عرضها.

ب- مرحلة تنفيذ التكوين:

خلال هذه المرحلة يمكن تقسيم العملية التكوينية من خلال عاملان:

- **تقييم تنفيذ البرنامج التكويني:** وتشمل عملية التقييم الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني وكذا الطرق والتقنيات المستخدمة ويكون من خلال قيام مدير البرنامج بالإشراف على متابعة تنفيذ البرنامج التكويني وذلك بالكشف عن المؤشرات الرئيسية التي سيتابع طبقاً لها البرنامج هذه المؤشرات، التي قد تتمثل في مدى استكمال التحضيرات البشرية والنفسية لعقد البرنامج وما مدى استجابة المادة العلمية المقدمة للمتدربين بالإضافة إلى اكتشاف مدى نجاح أساليب التكوين في جذب اهتمام المتكويين وكيفية تفاعلهم معها وما إذا كانت هذه الوسائل تساهم فعلاً في إيصال المادة العلمية بطريقة صحيحة للمتكويين ومدى فهمهم واستيعابهم لها وعلى مدير البرنامج أيضاً التأكد من تغطية جميع الموضوعات المصممة للدورة التكوينية

- **تقييم المدربين أثناء تنفيذ البرنامج:** إن مهمة متابعة المكونين أثناء تنفيذ البرنامج التكويني يعني بها مدير البرنامج والذي لا يمكنه القيام بها إلا إذا استطاع التأكد من العوامل التالية:

- مدى خبرتهم بمسائل التكوين.
- صحة المعلومات التي حصلت عليها المنظمة والمتعلقة بهم قبل تنفيذ البرنامج.
- توفرهم على الشخصية القوية والمؤثرة في التكوين.



- مدى جديتهم واحترامهم لمواعيد التكوين. ويتم التأكد من هذه الأمور من خلال الملاحظة الشخصية والدورية من قبل مدير البرنامج أو من خلال استطلاع انطباعات التكوين.

ج- مرحلة ما بعد تنفيذ البرنامج التكويني:

تأتي أهمية تقييم أثر التكوين من أن هدف العملية التكوينية ككل هو في النهاية الرفع من أداء العاملين وبالتالي مخرجات المؤسسة وعليه فان التعرف على نتائج التكوين التطبيقية والواقعية في ميدان العمل من خلال ترجمة ذلك النقل للمهارات والمعارف والسلوكيات إلى نتائج وممارسات يمكن ملاحظتها وقياس لأثرها والذي يتم من خلال التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد انقضاء البرنامج التكويني واكتشاف التغيير في أدائه وسلوكه ويعتبر المعيار السلوكي من أهم المعايير لقياس اثر التكوين على اعتبار ان الهدف الأول للتكوين هو التغيير في سلوك المتكون بالإيجاب¹.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يهتم كثيراً المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وبناء عليها تتخذ الإجراءات اللازمة، من هنا جاءت أهمية دراسة الموضوع وسنتناوله في المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

تعددت تعاريف الأداء، وسنتطرق إلى البعض منها:

تعريف 01: الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة².

تعريف 02: ويرى آخر بأنه "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة"³.

تعريف 03: ويذهب آخر إلى أنه "قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة"⁴.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار، المرجع السابق، ص 112.

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 360

³ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004، ص 3

⁴ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10



من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الموالي للأداء: الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد، والذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بان الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.¹

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً و تجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، إما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجرى في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء.²

ثانياً: خصائص الأداء الوظيفي:

"الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين" هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- 1- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات ..).
- 2- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدفا فالسلوك ليس هدفاً في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.

¹ - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96

² - وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40



- 3- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- 4- سلوك الإنسان هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- 5- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفرداً.
- 6- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.¹

المطلب الثالث: مكونات الأداء

إذا كان ولا بد للمؤسسة أو المؤسسة أن تحقق أهدافها، فهذا يتطلب وجود أداء فعال في العمل، والذي يمكن قياسه من خلال توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء وماهية مكوناته ومتطلباته .

لذا فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وهي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشتق محتويات برامج التدريب، وعلى أساسها تقييم الأعمال ويصمم هيكل الأجور والحوافز. تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى:

أولاً: تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير: الزمن أو الأفراد أو الظروف .

1- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل: فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل. مثلاً تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة .

¹- إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 140



2- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: وهي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة وخبرات خاصة .

إن اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على افتراض مؤداه : في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، وأن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث والتدريس، وهناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.¹

3- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء : (أو بتغير المواقف التي يؤدي فيها العمل)، فهي أيضاً نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الأعمال، على سبيل المثال: التوقف المفاجئ لآلة معينة يستدعي توقف العمال عن مهمة الإنتاج والقيام بمهمة الإصلاح، وقد يتعداه إلى أنشطة صيانة لتفادي توقفها في المستقبل، وكذلك المشاكل اليومية التي تواجه المدير كثيراً ما تتطلب التحول من مهام التخطيط والتسيير ورسم السياسات، إلى مهام مواجهة المشاكل واتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها .

ويمكن أن يقسم متغير الظروف الذي بتغيره يتغير الأداء إلى :

- متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل مثل : الإضاءة، الضوضاء، التهوية،....
- متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض .
- متغيرات تاريخية : كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء،....
- متغيرات كيفية : كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء .

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 332-333



ثانياً: تحديد الارتباطات بين الأنشطة والمهام والتصميم المناسب للعمل

إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة. إن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام المنتمية إلى عمل بعينه، بل تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم العمل ككل. فغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال وإضافتها إلى أعمال أخرى، أو إضافة مهام جديدة إلى أعمال قائمة.¹

يوجد معيارين يمكن استخدامهما في تحليل الأنشطة وتجميعها في مهام هما:

- تصنيف الأنشطة وفق تماثلها أي تجميع كل الأنشطة التي تتماثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة أنشطة أو مهمة محددة.

- تصنيف الأنشطة وفق ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أداؤها على بعضها البعض في مهمة واحدة محددة.

وباستغلال نتائج تجميع الأنشطة إلى مهام متميزة، يمكن إجراء تصميم للعمل، وهذا التصميم هو عبارة عن تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكون وظيفة، وذلك بالاعتماد على ثلاث معايير للتصميم هي:

- تكامل المهام التي يحتويها العمل .
- القدرات اللازمة لأداء هذه المهام .
- التخصص أي اقتصار العمل على عدد محدد من المهام التي تتشابه في محتواها السلوكي .²

ثالثاً: تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه الخصائص

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 333-348

² - المرجع نفسه. ص 348-349



لكي تمثل أساسيات لبحوث الاختيار، ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء، واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية ووجدانية¹.
تفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاؤم ما بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، بما يوفر عن المؤسسة تكاليف التأهيل والتدريب، ويحقق رضا الفرد عن منصبه.

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ويرجعه "بورتر ولولر" إلى ثلاث عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي.
أولاً: الجهد المبذول:

يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد يعتبر حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، كما أن الجهد مرتبطة بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية المكافأة (مادياً أو معنوياً) فطموح الفرد في الترقية والتقدير والاعتراف وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ثانياً: قدرات الفرد وخبرات الفرد السابقة:

التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، وهي راجعة لما اكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فامتلاك الفرد خبرة وثقة في إمكانية إتقان وأداء عمل معين تدفعه إلى مزاولة أي نشاط وأياً كان نوعه ويجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر .

ثالثاً: إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وما هو جاري حوله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

والجدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، ومعنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر، بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من مضامين الأداء أي من أساسيات

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 335



وخصوصياته، ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية: الأداء = الدافعية x القدرات x الإدراك¹

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، ومدى امتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره الوظيفي.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة العامل والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي تصارع المتطلبات على وقت العامل، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائقاً للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه كما في الشكل، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل. أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فان النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة هي :

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.²

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 65-66

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 211



المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

يلجأ عادة المدراء إلى عملية تقييم الأداء، للتعرف على مكانن قوة ومكانن ضعف أدائهم، وهي عملية ليست سهلة على الإطلاق، بل تتطلب معايير وأدوات واضحة وعلمية، لكي تحظى بقبول الأفراد.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تبلورت عملية التقييم في المؤسسات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة، لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنها "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل".¹

المقصود بتقييم الأداء الوظيفي: " أنه قياس أداء العامل بالنسبة للإنتاجية وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه".²

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".³

ويعرف كذلك على أنه تحليل لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقدير هذا الأداء تقديرا موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية".⁴

نستنتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة زمنية من الزمن.

¹ - عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 259.

² - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ملرمر للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض المملكة السعودية، 2003، ص 408.

³ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، قالم، الجزائر، 2004، ص 123

⁴ - جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 308.



المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وأهميته

أولاً: أهداف عملية التقييم: تسعى المنظمات إلى تحقيق جملة من المكاسب والأهداف أهمها:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** يساعد التقييم الناجح في تخطيط الموارد البشرية، خاصة إذا كانت إدارة المنظمة تنتهج سياسة دورية أو سنوية تمكنها من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة في السوق والموارد المتاحة لديها، حيث تعتبر هذه العملية الخيط الأساسي لعمليات استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية فأبي عملية لتقييم الأداء وهي جوهر أساسي لعمليات تخطيطية وسياسيات تشغيلية تستهدف التميز.¹

2- **تقييم المشرفين والمديرين:** تعبر نتائج تقييم الأداء عن مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية أعضاء الفريق الذين يعملون تحت مسؤولياتهم، فمن خلال عمل المرؤوسين وطريقة أداءهم تتضح نوعية ومعالم العملية الإشرافية والرئاسية.²

3- **تقويم الأفراد وزيادة دافعيتهم:** إن نتائج تقييم أداء العاملين تخدم عملية تقويم أدائهم، فمن خلالها يتم معالجة الانحرافات والقصور، كما يساعد الإدارة من خلال المعلومات التي توفرها نتائج التقييم في تحديد نظام الدوافع والحوافز التي تؤثر على أداء الأفراد من خلال التأثير على دوافعهم سواء بالزيادة أو بالنقصان حيث ينبغي على الإدارة الربط بين الجهد المبذول وكمية الأداء من جهة، ومن جهة أخرى بين الأداء والعوائد، وهذا ما يساهم في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأفضل طبقاً لما جاءت به نظرية التوقع.³

4- **بناء نظام عادل للحوافز والمكافئات يرفع معنويات العاملين:** تعتبر العدالة التنظيمية التقييم العادل أساس كل السياسات التحفيزية التي تستهدف زيادة رضا العمال وبالتالي زيادة الإنتاجية.

إن اختلاف طبيعة الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات للوصول إلى معلومات صادقة من خلال التقييم تجعل العملية التحفيزية

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص152.

² - مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 87-88

³ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 243.



أكثر عدالة، فهناك وظائف تتطلب مستويات عالية من الإبداع يصعب قياس نتائجها في المدى القصير، وبالتالي الاعتماد على مخرجات هذه الوظائف في التقييم يعد إجحافاً في حق أصحابها، بحيث تكون نظرتهم إلي التقييم سلبية ويرون أن الأسس المعتمدة غير عادلة وهذا ما ينعكس سلباً على أداءهم المستقبلي، لذا فهذا النوع من الوظائف يتطلب تقييم الأداء وتصميم نظام للحوافز والمكافئات على أساس المهارات.¹

5- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد: تسهم عملية التقييم في الكشف عن طاقات وقدرات غير مستغلة لدى الأفراد العاملين، حيث تسمح بإعادة توزيع المهام والأدوار، وتقسيم العمل بما يتماشى والقدرات والطاقات التي يتمتع بها الأفراد، والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة بغية النهوض بها.

6- تحسين الأداء الوظيفي وتطويره: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف وتوفير معلومات حول مستوى أداء العاملين حيث تعكس نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا ما يجعل الإدارة العليا تتدخل لتعزيز نقاط القوة وتحفيز العمال على استغلالها في إنجاز المهام الموكلة لهم، أما نقاط الضعف فتسعى الإدارة العليا إلى الحد من تأثيراتها من خلال برامج تحسين وتطوير الأداء بالاعتماد على التدريب واعتماد الطرق الحديثة في تكوين العنصر البشري.

7- الكشف عن عدم تماشي الطاقات والقدرات مع طبيعة العمل: إن تقييم الأداء الوظيفي يسمح بالتعرف على العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال، ما يحتم على المنظمة تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم.²

8- إشعار العامل بالمسؤولية ودعم علاقاتهم مع الإدارة: بمجرد علم العاملين بأنهم موضع تقييم يجعلهم يضاعفون الجهود ويتنافسون فيما بينهم من أجل تجنب العقوبات التي قد تمارسها الإدارة على المقصرين وطمعا في المكافئات التي تكون من نصيب المجتهدين .

¹ - محمد سلامنة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة بالشركة الإفريقية للزجاج encava بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2011، ص 61.

² - زكي محمد هشام: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت، ص 296.



9- إنجاز عمليات النقل والترقية وزيادة الأجور وتوحيد أسس الفصل وتوقيع الجزاءات: تساعد عملية تقييم الأداء إدارة المنظمة على التعرف عن قدرات العاملين ومهاراتهم والإلمام بالعجز أو الفائض من الموارد البشرية، ما يجعل عمليات النقل، الترقية، زيادة الأجور كلها تتم وفق أسس موضوعية وموحدة¹.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تسبب في تباعد بين خصائص الفرد الذي تم اختياره وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه العوامل:

1- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في: إضافة أعمال جديدة، التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة، تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى، تغير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي .

2- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الإعلام الآلي.

3- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل، مثل التغيرات في تركيبة قوة العمل، ونوعية العملاء

4- التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.

5- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

6- حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، ومن جهة أخرى اهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص299.



المطلب الثالث: مبررات تقييم الأداء وآلياته

أولاً: مبررات تقييم الأداء:

يفترض علينا لمعرفة مبررات تقييم الأداء طرح السؤال التالي: لماذا نقوم أداء الموارد البشرية في المؤسسات؟ إن الإجابة عن هذا السؤال توضح لنا مدى فائدة التقييم، ويمكن أن نقسم هذه الإجابة إلى شقين هما: آثار تقييم الأداء الإيجابية، ومجالات استخدام نتائج التقييم.

1- الآثار الإيجابية لتقييم الأداء: وتتمثل في الفوائد التالية:¹

أ- يرصد تقييم الأداء المظاهر السلبية فيعالجها، وينمي المظاهر الإيجابية في المؤسسة، وهذا في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

ب- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء الفرد، وبسبب معرفة هذا الأخير بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يُتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير وتحسين أدائه مستقبلاً.

ج- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى العمال، وذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجهوداتهم محل اهتمام وتقدير من قبل المؤسسة، والتي تحرص على تطوير وتحسين أدائهم لمنحهم مكاسب وظيفية .

د- إن تقييم الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى حدوث استقرار الموارد البشرية وانخفاض معدل الدوران في العمل .

هـ- تقتضي طبيعة تقييم الأداء تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار لدى الرؤساء، وكذا ورفع مستواهم القيادي .

و- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المؤسسة من خلالها القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين (الترقية، الفصل من العمل،..)، وذلك أمام النقابات العمالية وغيرها.

ز- تبرر نتائج تقييم الأداء التوجيهات والنصائح الموجهة للعمال من طرف المدير من أجل تطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر .

ح- يحقق تقييم الأداء التواصل المستمر بين الرؤساء ومرؤوسيه، والذي يمثل جانباً هاماً في عملية الإدارة بصفة عامة، والإشراف والتوجيه بصفة خاصة.

¹ - عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق. ص 374



كما يفيد تقييم الأداء في أنه:¹

أ- يبين الفرد الذي يستحق الترقية

ب- يبرر منح العلاوات

ج- يوضح العامل الذي يجب تكوينه، والذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى، والذي يتم الاستغناء عنه.

د- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله، كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

هـ- كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

2- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات مختلفة نذكر منها:

أ- تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات تفيد في عملية تخطيط الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

* عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة العمال، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمناً أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، يشير هذا إلى احتمالية عدم الحاجة إلى الموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في زيادة عبء العمل.

* توضح نتائج التقييم ضعف الكفاءة من العمال الذين سيستغنى عنهم وجوب استعاضتهم بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية المستقبلية من حيث نوعيتها وحجمها.

ب- الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: إن نتائج تقييم الأداء تساعد في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المؤسسة، فهي تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات وقدرات العمال لشغل عدد من الوظائف مستقبلاً.

¹ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004



ج- تقييم الاستقطاب والاختيار: تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب والاختيار في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد.¹

د- تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية وتقييمها: تبرز نتائج تقييم أداء العاملين عادة نقاط الضعف والقوة في أدائهم، فهي بذلك تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي تحدد على أساسها ماهية ونوعية برامج التكوين التي تحتاجها. كما تعتبر نتائج تقييم الأداء المعياري الذي تقيم على أساسه هذه البرامج.

هـ- تحديد الحوافز التشجيعية: من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على حوافز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المؤسسة- في إنجاز المطلوب منه في فترة زمنية محددة، التي على أساسها تمنح له الحوافز .

و- إنهاء الخدمة: يأخذ إنهاء الخدمة شكلين، أولهما الطرد الذي يعتبر أقصى عقوبة، أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المؤسسة نتيجة الفائض في العمالة، فنتائج تقييم الأداء تلعب دوراً أساسياً في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل، ومن الذي سوف يتم تسريحه ويستغنى عنه.

ز- النقل الوظيفي : تمثل نتائج تقييم الأداء وسيلة فعالة ومعياراً مهماً لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم .

ثانياً: آليات تقييم الأداء:

يمكن توضيح كيفية عمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي²:

1- يتم تصميم نظام التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية، الذي يتكون من مجموعة الأسس والقواعد العلمية والإجراءات وهذه الأخيرة إلزامية للقائم بتقييم الأداء.

2- تقدم المؤسسة بيان لنظام تقييم الأداء ليتم إدراك الأبعاد التي يرمي إليها، بشكل يضمن الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص 374-378

² - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص 365-366



- 3- يتم متابعة العمال من طرف المقيمين في فترات زمنية مستمرة، ليتم جمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تقدم رؤية حقيقية عن مستوى الأداء.
- 4- كما يتم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، بحيث يتم توضيح جوانب الضعف وجوانب القوة فيه.
- 5- يضع المقيمون تقرير التقييم النهائي للأداء بشكل تغذية رجعية، ترفع التقارير إلى إدارة الموارد البشرية للاطلاع وترسل نسخة للمعنيين بالتقييم للإطلاع على مستوى أدائه.
- 6- يقوم القائمين بالتقييم بإجراء مقابلات شخصية مع من يتم تقييمهم، لتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم. يتم من خلالها وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة تطوير الأداء:
أ- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.
ب- يتم اقتراح برنامج تدريبي وتنموي لعلاج جوانب الضعف في الأداء، ويقع تنفيذه على إدارة الموارد البشرية.
ج- بعد القيام بالمناقشة وتنفيذ برنامج تطوير وتحسين الأداء، من المفروض أن الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يتم فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم من جهة ومن جهة أخرى من يوجد فيهم أمل يتم نقلهم لوظائف أخرى أكثر مناسبة، وفي حالة لم يتحسن أداء من تم نقلهم حينئذ يتم الفصل النهائي عن العمل لأنه يشكل تكلفة عمل دون عائد.
عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس آثاره الإيجابية على:
أ- ارتفاع إنتاجية العمل .
ب- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
ج- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.



إن ما سبق ذكره يبرر اهتمام المدراء بتقييم أداء موظفيهم، وحرصهم على تطوير واستثارة الطاقات الكامنة لديهم، نحو أداء قوي يحقق للمنظمة أهدافها¹

المطلب الرابع: وسائل تقييم الأداء وأساليبه

أولاً: وسائل تقييم الأداء:

إن سلوك الأداء أياً كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو يكون مستتراً ضمناً، فالسلوك ظاهرة مصورة لتصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، فنجد مثلاً تصرفات رجل البيع في مقابلته للعملاء ومحادثتهم، أما السلوك المستتر فهو سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجي لأن شواهد الخارجية محدودة، مثل الذين يمارسون أعمالاً إدارية، فاتخاذهم للقرارات أو الوصول إلى إصدار أحكام لا يمكن مشاهدة هذه السلوكات.

وتجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالباً ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية.

ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق ما يقتضيه ويحتويه العمل .

ومعنى هذا أن قياس الأداء في وظائف ظاهرة يعتبر أيسر من قياسه في أنشطة مستترة وسنتطرق إلى أهم وسائل قياس الأداء:

1-الملاحظة المباشرة:

التي هي رصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم. هذه العملية عادة ما يقوم بها أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة.²

كما يتم التخطيط المسبق لها أي الأوقات التي سيزور خلالها القائمون بالملاحظة العاملين في مواقع عملهم، بالإضافة يتم تصميم استمارة تساعد علي رصد البيانات المطلوبة .

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسيلة تصلح فقط في الوظائف أو السلوكات ذات الطابع الجسماني لإمكانية رصد النشاط، أما الأعمال الغالب عليها الاستمرارية فيتعذر رصد الأنشطة

¹ - عمر وصفى عقيلي، المرجع السابق. ص 365-366

² - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 340



عن طريق الملاحظة، كما أن الأعمال ذات الطابع التناوبي لا يمكن رصد مختلف أنشطتها لطول فترة المشاهدة.

وإذا أضفنا إلي ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذي يمكن لفرد واحد مشاهدة آداهم ورصده في وقت واحد لا تضح أن استخدامات هذه الوسيلة محدود بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها، وحدود الوقت والقوة البشرية التي تتطلبها.¹

2- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد ليس لمجرد المحادثة لذاتها.

والمقابلة تحتوى على ثلاثة عناصر وهي:

أ- التبادل اللفظي الذي يقوم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما يرتبط بذلك من تبادل لفظي .

ب- المواجهة بين الباحث والمبحوث.

ج- وجود الهدف أي توجيه المقابلة نحو غرض واضح محدد وهذا الغرض يجعلها تختلف من الحديث العادي.²

كما تعتبر المقابلة أداة من أدوات قياس الأداء، تجمع فيها البيانات من خلال مقابلات مباشرة تجرى بين الباحثين أو المندوبين عنهم والعاملين أو رؤسائهم، يتم فيها توجيه أسئلة للعاملين، تكون كبيانات للقائم بالمقابلة يقوم بإرصادها، ومن الضروري للقائم بالمقابلة أن يقوم بتصميم مسبق للمقابلة والأسئلة وبدائل الأسئلة، كما يصمم الطرق المناسبة والمختلفة لمعالجة المشكلات التي قد يواجهها أثناء المقابلة، فهذه الأخيرة تعتبر من الضروري لتقليل الأخطاء التي قد تشوب البيانات المستقاة من المقابلة.

ومن خصوصيات القائم بالملاحظة أن يكون من ذوي الخبرة، وعلى دراية بإدارة المقابلات الشخصية بصفة عامة، وبخصوصيات جمع البيانات عن العمل ومكوناته .

ومن أساسيات إنجاز المقابلة اكتساب ثقة من يطرح عليه هذه الأسئلة. كإحاطته بأهداف

الدراسة، وإعطائه الإطار الذي يعتمد عليه كل سؤال، كما يجب أن تكون صياغة الأسئلة المختلفة

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، ب ط، 1983، ص 340-341

² - ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الاجتماعي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2004،



ميسورة الفهم، بحيث تمكن الفرد الذي سيدلي بالمعلومات أن يعي البيانات المطلوبة منه بما يخدم أهداف البحث .

وبحكم أن المقابلة اتصال شخصي، فهي تتميز بالمرونة النسبية بين القائم بالمقابلة والفرد، وما تمكنه هذه المرونة هو سرعة صياغة الأسئلة في حالة عدم فهمها، وبدورها تتيح فرصة المتابعة والتحقق المباشر والفوري من صحة واكتمال البيانات التي يدلي بها الفرد، وتمكن أيضا من التعمق في أية جوانب قد يراها القائم بالمقابلة هامة بناءً على استجابات التي تتم خلال المقابلة ذاتها.

وأخيرا يبقى مدى نجاح المقابلة مرتبط بالأفراد القائمين بها وبفعالية التصميم المسبق لها، فهي تعطي بيانات أكثر وفرة.

ولكن ما تستغرقه هذه الوسيلة من وقت، وما تكلفه من نفقات نتيجة طول الوقت، ومتطلبات استخدام أفراد مدربين يقومون بالمقابلة يضع حدودا لإمكانية استخدامها من على نطاق واسع.

فغالبا ما تستعمل المقابلة في مجموعة الأعمال الإدارية والفنية العالية، أو كطريقة للمراجعة ومتابعة للبيانات التي تم استقائها عن طرق الاستبيان مثلا.

3- الاستقصاء:

أو بما يعرف بالاستبيان، فهو عبارة عن استمارة مكتوبة تحتوي على بنود وأسئلة، موجهة إلى عينة من المجتمع تخصها الظاهرة المدروسة، يتم توزيعه ويطلب ملئه وإرجاعه للقائمين بالدراسة، ولما كان تصميم الاستبيان يقع على عاتق القائم بالدراسة وجب عليه كتابته بألفاظ واضحة وميسورة الفهم لأن من خصوصيات ملاءمة الاستبيان عدم مساعدة المجيبين عليه. كما أن معطيات الاستبيان لا بد أن ترصد وتخدم أهداف البحث، وغالبا ما يسبق استعمال الاستقصاء على نطاق ضيق لعينة الدراسة (عينة تجريبية) قصد معرفة مدى صدق وثبات الاستبيان، أي إيجاد النقائص أو الغموض ومعالجته قبل استخدام الاستمارة من على نطاق واسع.¹

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 345-346.



وينقسم الاستبيان بحسب نوع الأسئلة التي يتضمنها إلى استبيان مفتوح، واستبيان مقيد. ونعنى بالاستبيان المفتوح: أنه تلك الاستمارة التي تصاغ فيها الأسئلة تتضمن موضوع الدراسة، ويطلب من المجيب كتابة الإجابات والتعبير بحرية عن آرائه، ومن خصائص هذا النوع أن الإجابات تأتي متنوعة وواسعة فيصعب على الباحث تصنيفها إلى فئات وترجمتها إلى درجات. أما طريقة الاستبيان المقيد: وفيه تحتوى الاستمارة على عدة أسئلة، ولكل سؤال عدة بدائل من الإجابات الممكنة، ليتم اختيار أحد البدائل التي تتناسب وإرادة وميول المجيب لهذا الاستبيان¹. هذا النوع من الاستبيانات يتميز بالمرونة، وعلى الرغم أن وسيلة الاستقصاء تتمتع بميزة انخفاض تكلفة جمع البيانات إلا أن استخدامها يحده مشكلتين هما:

- لا تتيح هذه الوسيلة إمكانية التعمق في بعض جوانب العمل التي تتصف بالتغير والتي يغلب عليها الطابع العقلي والابتكاري مثل أعمال الإدارة العليا وأعمال البحوث.
- نقص الوعي والتعاون من جانب المستقصى منهم، ومدى قدرة فهم واستيعاب المطلوب منهم من بيانات، ولعله يدخل عامل الخبرة لملاً الاستقصاء، كما أنه هناك تأثير لدوافع العاملين نتيجة اتجاهاتهم النفسية السلبية نحو هذا النوع من الدراسات².

ثانياً: أساليب تقييم الأداء:

تنقسم أساليب قياس الأداء إلى موضوعية وذاتية.

1- أساليب القياس الموضوعية للأداء:

أ- كمية ناتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة قياسه؛ ومثال عن هذا النوع من المقاييس : عدد صفحات المطبوعة في اليوم. ويعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد، فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات، وبالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء ولا عن دافعيته له.

ب- جودة ناتج الأداء: قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء، فبالرغم من وضوح مفهوم الجودة، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة، وصعوبات أخرى ناتجة

¹ - رشيد شمشيم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، 2006، ص 50

² - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 341-345



عن تأثر المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات،... إلخ¹

ج- كمية وجودة الناتج معاً: يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدى، ومثال هذا النوع: عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة.

فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، إضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم والجودة معاً، فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

2- أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء:

بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات وصعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام وتقديرات الآخرين (الرؤساء والمشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، وهي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية.

و تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أ- المقاييس التدريجية: توفى هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة، أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار، الجودة، السرعة... إلخ.

ب- المقاييس الترتيبية أو المقارنة: تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتندرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.²

¹ - المرجع نفسه. ص 364-373

² - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 374-383



طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

طريقة التوزيع الإجمالي: في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- القوائم السلوكية كمقياس للأداء: في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي.¹

وتدرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

طريقة الوقائع الحرجة: وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثر بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال. فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة. تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، وهذا ما يجعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين وتنمية أداء الأفراد.

طريقة القوائم: وتقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، وعلى أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها وشملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية وتطرح النقاط السلبية لبنود القائمة. أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة وتستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

طريقة الاختيار الإجمالي: هو وسيلة احتكام والعودة إلى معدلات أداء ثابتة، ويستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء. والاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم والأجدي لقياس ما ينبغي قياسه.²

¹ - المرجع نفسه. ص 386-393

² - حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق. ص 377-382



المطلب الخامس: مظاهر ضعف الأداء وطرق تحسينه

أولاً: مظاهر ضعف الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، ومن هنا نبدأ في تحديد مظاهر ضعف الأداء، والتي يمكن أن نعددها في النقاط التالية:¹

- 1- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- 2- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- 3- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، وخاصة الجدد.
- 4- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- 5- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- 6- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- 7- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

ثانياً: عملية تحسين الأداء:

1- مفهوم عملية تحسين الأداء:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة

2- خطوات عملية تحسين الأداء:

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل

¹ - عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، تاريخ الاطلاع 2022/10/10، على الموقع:

<http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>



ومعدات جديدة، نظام مكافئات، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم، وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:
-الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء¹.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة و المهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

¹ - عبد الجليل الشوامرة، المرجع السابق.



الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

ثالثاً: أساسيات تحسين الأداء:

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات

الأساسية التالية:¹

- 1- حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل
- 2- طور خطة لمعالجة القضايا و الفجوات التي قمت بتحديدتها.
- 3- اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- 4- التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
- 5- قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
- 6- يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- 7- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- 8- حاول أن يكون لديك دائماً خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

¹ - المرجع نفسه.



المبحث الرابع: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي.

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذ طبيعة التغييرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة للأداء الأعمال و صقل مهاراتهم.¹

المطلب الأول: أهمية التكوين بالنسبة للفرد

تكمن أهمية التكوين بالنسبة للفرد من خلال:²

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

¹ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 31

² إبراهيم عبد الله وآخرون، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005، ص ص 3/4



المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

تكمن أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- * تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
- * إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
- * مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- * تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- * يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل. لم يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- * ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال.
- * يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلاً عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.

المطلب الثالث: تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية:

أولاً: تأثير التكوين على المدى القصير:

سوف يعتمد قياس تأثير التكوين على سهولة قياس التغيرات السلوكية للمتكونين وهذا ما يجب فعله قبل وبعد التكوين، ففي التكوين اليدوي يكون القياس مباشراً رغم إمكانية وجود شكل مقبول من الاختيار الموضوعي لهذا التكوين، كما يمكننا أن نعرف مثلاً عما إذا كان المتكونون على قيادة السيارات قد اجتازوا امتحانهم وإذا كنا نكون على الطباعة على الآلة الكاتبة، واختزال الكلام يمكننا من قياس التحسن في أداء المتكونين، وإذا كان هذا التكوين حاسوبياً يجب أن يكون واضحاً عما إذا أصبح بإمكان المتكونين استعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تكونوا عليه لكن القياس في النشاطات غير اليدوية أصعب رغم أن التحديد الدقيق لأهداف التكوين غير اليدوي يعطينا تقييماً أكثر دقة، فإذا كان موضوع التكوين هو تحويل المتكونين إلى موظفي مبيعات فعالين يكون تقييماً للتكوين ذاتياً، وإذا كان موضوع التكوين تحقيق أهداف معينة في المبيعات من حيث العدد والقيمة كون التقييم أسهل وأكثر معنى.

والأسئلة التي يجب الإجابة عنها في تقييم تأثير التدريب هي:

- هل تم وضع أهداف التكوين وهل تم إنجاز هذه الأهداف؟
- هل يتضمن التكوين أي امتحان يكون على المتدربين اجتيازه؟



- هل توجد قياسات للتكوين من حيث: السرعة - الدقة - الشكاوى والتصحيح والرفض - الإبداع.
- ما هي الآراء التي يمكن أن تساهم في تقييم التكوين؟
- آراء المتكويين .

- آراء الزملاء
- آراء المدير المسئول في العمل
- آراء المرؤوسين في العمل

ثانياً: تأثير التكوين على المدى الطويل:

يوجد خطر بأن يبقى المتكويون أو يعودون إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التكوين ومن الأكثر احتمالاً أن يحصل هذا في الحالات التالية:

- نسيان المهارات الجديدة التي تم تعلمها في التكوين
 - بسبب عدم استعمال هذه المهارات بانتظام
 - بسبب عدم تفهم الإدارة لهذه المهارات أو عدم فهمها أو عدم وجود مساندة لما تم تعلمه
 - لأن الزملاء لا يستعملون هذه المهارات خلال التكوين أو لأن المتكويين يفتقدون الثقة بنفسه
- لهذه الأسباب لا بد من تقييم التكوين مرة ثانية بعد مرور فترة على اكتماله ويعتمد طول هذه الفترة على الظروف لكن يمكن أن تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة، وإذا كنا نتابع التكوين عندها يجب أن يكون التقييم بعيد الأمد جزءاً طبيعياً من هذه المتابعة وإذا لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة، وهنا تكون الأسئلة التي يجب الإجابة عنها مماثلة لأسئلة تقييم تأثير التكوين على المدى القصير.¹

المطلب الرابع: التكوين ودوره في الرفع من أداء الموارد البشرية

يعتبر التكوين النشاط الذي توليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماماً كبيراً، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسات في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات

¹ - مالكولم بيل، مرجع سابق، ص 136



الصغيرة والمتوسطة، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختبار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستتدة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم¹.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

- * رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- * تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- * تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- * تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- * توعية العاملين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

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



خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن المورد البشري من أهم موارد المؤسسة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية. فالتكوين هو استراتيجية تضعها المؤسسة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

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

وأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعال يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى بتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال رفع أدائهم سعياً منها لإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة من تخطيط وتوجيه، وتشخيص وتقييم وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية في

مؤسسة سونلغاز بالمسيطة



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في مؤسسة انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة. وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، خصص الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والثاني خصص لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراته، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها. ويتطرق المبحث الثالث إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة). أما المبحث الرابع فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.



المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في مؤسسة انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على مؤسسة انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساساً في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصاً لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.



المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في مؤسسة انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المؤسسة بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 35 إداري عامل في هذه المؤسسة، وتم استرجاع 30 استبيان قابل للتحليل.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسة محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للأعمال، والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في مؤسسة انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للعملية التكوينية.

ب- التعرف على مدى دافعية العمال لأداء مهامهم في المؤسسة محل الدراسة.

ج- التعرف على مدى تواجد القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

د- التعرف على مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة محل الدراسة.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت محورين أساسيين، والجدول رقم (01) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.



جدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
05	04	03	02	01	

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبانة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد،

وتعديل من إضافة و حذف لبعض العبارات وتعديل البعض.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة،

وتتكون من أربع فقرات وهي الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة، والهدف

من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف

الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد أثر التكوين على

أداء الموارد البشرية في مؤسسة انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، وتم تقسيمه إلى

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة



محورين، كما يوضحه الجدول رقم (02)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (02): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية	08 - 01	08	24.24
2	مدى دافعية العامل في المؤسسة	18 - 09	10	30.30
3	مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل	26 - 19	08	24.24
4	مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة	33 - 27	07	21.21
المجموع	-	33 - 01	33	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية بلغ 08 فقرة بنسبة 24.24 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون مدى دافعية العامل في المؤسسة 10 فقرة بنسبة 30.30% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل 08 فقرة بنسبة 24.24% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الرابع والمعنون مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة 07 فقرة بنسبة 21.21% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.



المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	76.66
أنثى	07	23.33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 76.66% ذكور أما الإناث فنسبة 23.33% أي ان نسبة الذكور هي النسبة الغالبة في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	03	10
من 30 الى 40 سنة	15	50
من 41 سنة إلى 50 سنة	10	33.33
أكبر من 50 سنة	02	06.66
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 10% بالنسبة للذين سنهم أقل من 30 سنة وبنسبة 50% للذين هم من 30 سنة الى 40 سنة أما نسبة 33.33% للذين هم من 41 سنة إلى 50 سنة أما نسبة 06.66% فتعود للذين هم سنهم أكبر من 50 سنة.



ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة %
متوسط	00	00
ثانوي	18	60
جامعي	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير التحصيل العلمي بنسبة 00% للذين مستواهم العلمي متوسط أما نسبة 60% للذين لهم مستوى علمي ثانوي أما نسبة 40% فتعود للذين لهم مستوى علمي جامعي.

رابعا- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	10
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	8	26.66
من 11 سنوات إلى 15 سنوات	8	26.66
أكبر من 16 سنوات	11	36.66
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير سنوات الخدمة بنسبة 10% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 26.66% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وكذلك نسبة 26.66% تعود للذين لهم خبرة من 11 سنة إلى 15 سنة، في حين بلغت من بلغ سنوات خبرتهم 16 سنة وأكبر 36.66%.



المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة وصحة العبارات.

- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، و تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (07) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (07): يبين قيمة معامل crombach's Alpha

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية	08	0.791
مدى دافعية العامل في المؤسسة	10	0.777
مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل	08	0.848
مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة	07	0.866
جميع فقرات الاستبيان	33	0.812

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS



نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.777-0.866) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان بلغ 0.812 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف-سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم 08 يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية	0.763	0.641
02	مدى دافعية العامل في المؤسسة	0.612	0.863
03	مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل	0.554	0.662
04	مدى ادراك العامل لدوره في المؤسسة	0.752	0.754
المجموع		0.812	0.618

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS



المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاو الاستبيان

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار (One sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية

جدول رقم 09: يوضح تحليل فقرات المحور الأول مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
01		3,983	1,091	5,468	,000	عالية
02		3,812	1,002	5,839	,008	عالية
03		3,838	1,035	6,508	,000	عالية
04		3,971	1,003	7,028	,000	عالية
05		4,064	,997	8,940	,000	عالية
06		3,967	1,016	8,303	,000	عالية
07		4,064	1,030	8,750	,000	عالية
08		3,809	1,160	6,406	,002	عالية
	كل فقرات المجال الأول	3,919	1,062	7,452	,000	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة



من خلال الجدول رقم (10) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.919 وانحراف معياري 1.062، وبلغت القيمة T المحسوبة 7.452، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع فقرات المحور الأول والمتعلق مدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية.

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني المتعلق بمدى توافر دافعية العامل في المؤسسة

جدول رقم 10: يوضح تحليل المحور الثاني المتعلق بمدى توافر دافعية العامل في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
09		4,000	1,011	7,597	,000	عالية
10		3,806	1,166	6,848	,001	عالية
11		3,983	1,061	6,136	,001	عالية
12		3,819	1,088	5,145	,000	عالية
13		4,148	1,106	5,530	,007	عالية
14		4,351	1,059	5,373	,004	عالية
15		3,974	1,003	6,583	,001	عالية
16		3,809	1,131	6,493	,002	عالية
17		3,967	1,048	7,140	,000	عالية
18		3,816	1,091	5,633	,003	عالية
	كل فقرات المحور الثاني	3,894	1,025	6,956	,001	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3.894 وانحراف معياري 1.025، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.956، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون



وبدرجة عالية على أن جميع فقرات المحور الثاني والمتعلق بمدى توافر دافعية العامل في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل

جدول رقم 11: تحليل فقرات المحور الثالث مدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
19		3,977	1,079	4,991	,000	عالية
20		3,748	1,086	5,373	,004	عالية
21		3,861	1,035	5,387	,003	عالية
22		3,848	1,027	4,971	,006	عالية
23		3,941	1,124	6,674	,001	عالية
24		3,780	,992	5,258	,003	عالية
25		3,758	1,036	6,220	,005	عالية
26		3,903	1,164	4,317	,000	عالية
كل فقرات المحور الثالث						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار (سيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الاول بلغ 3.879 وانحراف معياري 1.025، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.956، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع فقرات المحور الثالث والمتعلق بمدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل.

الفصل الثاني — الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة



المطلب الرابع: تحليل فقرات المحور الرابع مدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة

جدول رقم 12: تحليل فقرات المحور الرابع مدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
27		4,064	1,062	5,578	,000	عالية
28		3,716	,961	4,988	,006	عالية
29		3,987	,989	4,579	,007	عالية
30		3,822	1,136	4,580	,005	عالية
31		3,816	1,207	5,380	,004	عالية
32		3,771	1,203	8,028	,000	عالية
33		3,803	1,011	7,971	,000	عالية
كل فقرات المحور الرابع						
		3,874	1,069	4,956	,003	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار (سيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع بلغ 3.874 وانحراف معياري 1.069، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.956، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقرات المحور الرابع والمتعلق بمدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلقة بمدى تبني المؤسسة للعملية التكوينية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتبنى المؤسسة محل الدراسة العملية التكوينية.

الفرضية البديلة H_1 : تتبنى المؤسسة محل الدراسة العملية التكوينية

جدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج المحور الأول	7,452	1.671	,000	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على بيانات الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS



نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.452 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 والتي نقول أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى العملية التكوينية.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق بمدى توافر دافعية العامل في المؤسسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_1 : تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (14): يوضح نتائج إختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة إختبار الفرضية	
				H_0	H_1
نتائج المحور الثاني	6,956	1.671	0.001	رفض	قبول

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14)، أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 6.956 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671)، وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الإحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي نقول أن تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق بمدى توافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_1 : تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.



جدول رقم (15): يوضح نتائج إختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة إختبار الفرضية	
				H ₁	H ₀
نتائج المحور الثاني	5,956	1.671	0.001	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 5.956 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671)، وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، والتي تقول أن تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا- إختبار فرضية المحور الرابع المتعلق بمدى إدراك العامل لدوره في المؤسسة

الفرضية الصفرية H₀: لا يدرك العامل دوره في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H₁: يدرك العامل دوره في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (16): يوضح نتائج إختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة إختبار الفرضية	
				H ₁	H ₀
نتائج المحور الثاني	4,956	1.671	0.001	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16)، أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 4.956 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671)، وهذا ما يدل على أن المحور الرابع دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الرابع، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، والتي تقول أن العامل في المؤسسة محل الدراسة يدرك دوره.

الخطامة





خاتمة:

من خلال دراستنا والتي تمحورت حول التكوين ودوره في رفع أداء المورد البشري، حاولنا معرفة العلاقة بينهما باعتبار أن التكوين وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة وذلك حفاظاً على نجاحها، فهي تسعى من خلاله إلى إكساب عمالها معارف ومهارات وكذا اتجاهات وقيم وذلك لمزاولة العمل والقدرة على استخدام أساليب فعالة فيه، وهذا من أجل مواكبة التطورات العلمية السريعة والحديثة، فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين ذوي مؤهلات عالية لأجل تحقيق ذلك. يعملون على تفعيل العملية التكوينية من خلال تصميم برامج تكوينية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسة وكذا المتطلبات الحديثة وهذا من أجل اكتساب الأفراد خبرات تتميز بالتنوع لرفع كفاءتهم على أداء الأعمال. وهنا تبرز العلاقة بينهما

وانطلاقاً من هدف الدراسة و الممثل في التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء، توصلنا من خلال نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى العملية التكوينية.
 - أن تتوافر الدافعية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.
 - أن تتوافر القدرات المعرفية والمهنية للعامل في المؤسسة محل الدراسة.
 - أن العامل في المؤسسة محل الدراسة يدرك دوره.
- كما توصلنا أيضاً إلى أن اغلب الموظفين بمؤسسة سونلغاز أكدوا على أن للتكوين دور كبير في تحسين أدائهم.



اقتراحات:

- ضرورة مراعاة تصميم البرامج وفقا للاحتياجات المتكونين والمؤسسة معا.
- ضرورة تنويع الأساليب المستخدمة من طرف المتكونين في العملية التدريبية.
- ضرورة اختيار المكان والزمان المناسبين لإجراء العملية التكوينية.
- القيام بتحليل أداء العاملين لمعرفة الاحتياجات الحقيقية للمتكونين.
- العمل على تحفيز المتكونين لأجل الدفع بهم لتحقيق أفضل النتائج.
- العمل على مراجعة البرامج التكوينية بين الفينة والأخرى لتدارك التطورات السريعة الحاصلة والأخطاء.

- القيام بعملية تقييم البرنامج التكويني لأجل الكشف نواحي القصور والضعف في العملية التكوينية
- ضرورة الأخذ بالنظام الموجه لتحسين الأداء وتوفير مقومات نجاحه بهدف التحول من نظام التكوين الإداري القديم .

- ضرورة تنفيذ البرامج والأنشطة التي تعمل على تحسين الأداء أكثر
- تمكين دور عملية التكوين.
- معاصرة المواد التكوينية بما يتناسب مع الأطروحات العالمية في هذا المجال.
- خلق منافسات أثناء التكوين، بغية تحرير وتحريك الطاقات الكامنة.
- استغلال الجانب التكنولوجي في عملية التكوين وعصرنة الوسائل المستخدمة.
- وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات العلمية من حيث أننا تناولناها من جانب أو من زاوية معينة وتبقي الحاجة ماسة إلى المزيد من الدراسات والبحوث والأفاق المستقبلية مفتوحة في هذا المجال.

آفاق الدراسة:

- التكوين ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية أخرى المتمثلة في تحقيق الأداء المتميز.
- القيام بدراسة حول عملية تقييم المتكونين والمتكونين من أجل الخروج بفائدة.
- القيام بدراسة حول أثر الحوافز في تحقيق العملية التكوينية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصبار إدارة الموارد البشرية في القرن 21
دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008
إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة
والنشر، الجزائر، 2013

أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، ب ط،
1983

أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983
أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات
الجامعية، 1984

توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر
العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004

جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات
الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003

حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار
النهضة العربية، بيروت، 2002

حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار
النهضة العربية، ط 1، 2002

حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، قالم،
الجزائر، 2004

حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالم: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004
خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة

للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007

راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الجديدة،
مصر، 2003

رشيد شميثم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، 2006

زكي محمد هشام: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت

زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989

سهيلة محمد عباس وعلي حسن، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار وائل للنشر،

الأردن، 2009

سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل

للنشر، مصر، 1999

سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر

والتوزيع، ط1، عمان، 2000

السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع،

القاهرة، 2001

عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21،

دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة

للنشر، الإسكندرية، 2002

عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الزهران- عمان،

2009

فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان،

2001

محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل. د م: قرطبة للنشر والتوزيع، ط1،

2007

مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)،

الدار الجامعية، مصر، 2008

مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007

ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البوايز، مناهج البحث الاجتماعي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2004

ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ملرم للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض المملكة السعودية، 2003

وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009

ثانيا: الرسائل الجامعية.

بدواني الجيلالي وآخرون، التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2014-2015

حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001

مبارك أسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية بتافنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016

محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة بالشركة الإفريقية للزجاج encava بجيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، 2011

ثالثا: المقالات والمجلات العلمية


إبراهيمي عبد الله وآخرون، دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005

صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد

المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-
10 مارس 2004

علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على
مديرية التربية في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،
سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009
رابعاً: مواقع الأنترنت.

عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين و تطوير الأداء، تاريخ الاطلاع
2022/10/10، علي الموقع:
<http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



أمة محمد بوضياف بالمسيلة

فئة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

مع:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): **عبد الحميد منعم في** المولود(ة) بتاريخ: **1979.09.30** بـ **دور لومبرديج**

الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أورس) رقم: **20637797** الصادرة بتاريخ: **2021.04.12** عن **بدر بلستية**

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الموارد البشرية** خلال السنة الجامعية: **2021/2022**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور التسيير في الرفع من أداء المورد

الشريفي في المؤسسات

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/06/06**

التوقيع والبصمة



عمار بوبكر الصديق



استمارة معلومات

المعلومات الشخصية:

الاسم: **عبد الحميد**
اللقب: **مخلو قرع**
رقم التسجيل: **UN 280120211899379397**
اسم الأب: **عاشور** اسم ولقب الأم: **ليمنية خضراوي**
تاريخ الازدياد: **30.09.1979** مكان الازدياد: **برج نويسيرج**
رقم الهاتف: **0655277174**
البريد الالكتروني: **hamid.ayoul-1608@gmail.com**
العنوان الشخصي: **ص 121 مسكن شماره 121**
رقم 65 المسيلة

الباكالوريا:

المعدل: **10,04** الشعبة/التخصص: **علوم طب وجماعة** الحصول على شهادة البكالوريا: **1999**

التخصص: **التسويق** (المهندس/DEUA: **2002 / 2003** الدرجة/سنة التخرج)
الشعبة: **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية**
التخصص: **علوم تجارئة**
الوضعية المهنية:

موظف: عاطل عن العمل:

في حالة موظف:

وظيفة عومي: قطاع خاص:
المصلحة المستخدمة: **DCSN** اسم المؤسسة / الشركة: **مطرية العمارة للإن العرطي**
الرتبة في العمل: **مساعد مشرطة**
الصيغة:

موظف دائم: موظف في إطار عقود: نوع العقد:

امضاء الطالب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: Sciences de Gestion

قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (م): عزالمراد المولود(ة) بتاريخ: 1983/03/01 ب. حمام الضلعة
العامل لبطاقة التعرف الوطنية (أو ك.م.م.) رقم: 100986778 الصادرة بتاريخ: 2016/09/26 عن: بلدية تارمونت
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "حصر الشرائح في الرزق من أداء المراد التبريد في المؤسسات"

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 06/06/2022



التوقيع و البصمة

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
مختص بمندوب رئيسي للإدارة الإقليمية
عريوة أمال



المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:
.....

.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة:
..... تخصص:
.....

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	عبد الحميد مخلوف	2099379397	2106637797	
02	عبد مراد	2001477834	100926770	حسنا

عنوان المذكرة:
.....
.....
.....

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والتوقيع)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. لوجيا	هيئة الترخيص SADEG Direction de Distribution M'sila	رئيس قسم التسيير الدكتور



استمارة معلومات

✳ المعلومات الشخصية:

اللقب: علاء

الاسم: مراد

اسم الأب: محمد

اسم ولقب الأم: علاء مشرفية

تاريخ الازدياد: 1983/03/29

مكان الازدياد: حاتم الضلعوة بالمسيلة

رقم الهاتف: 06.71.02.86.45

البريد الالكتروني: ALLA_Mourad46@yahoo.com

العنوان الشخصي: الحي الجديد ببلدية قارموتت واحة المسيلة

✳ البكالوريا:

المعدل: 10,55

الشعبة/التخصص: علوم الطبيعة والحياة

سنة الحصول على شهادة البكالوريا: 2001

✳ الليسانس:

تخصص الليسانس: علوم تجارة / تسويق

الدفعة/سنة التخرج: 2005

✳ الماجستير:

تخصص الماجستير: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات

الدفعة/سنة التخرج: 2022

المعدل الترتيبي للماستر (المعدل العام):

✳ الوضعية المهنية:

موظف:

عاطل عن العمل:

في حالة موظف:

وظيفة عمومي:

قطاع خاص:

المصلحة المستخدمة: DGSN

اسم المؤسسة / الشركة: مديرية الامانة للاتحاد الوطني

الرتبة في العمل: رتبة فرقة

الصيغة:

موظف دائم:

موظف في إطار عقود:

نوع العقد:

امضاء الطالب

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

- 1-الجنس: نكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- المنصب المهني: عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي

المحور الثاني: تبني المؤسسة للعملية التكوينية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم					
02	تقوم الشركة ببرامج تكوينية بشكل دوري					
03	تسمح المؤسسة لعمالها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية					
04	أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق واحتياجاتي التكوينية					
05	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج المؤسسة)					
06	يدعمني مسؤولي المباشر على المشاركة في برامج التكوين والتحسين المستمر					
07	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم أداء العمال بصفة دورية					
08	تحدد المؤسسة الاحتياجات التكوينية للعمال بناء على نتائج تقييم الأداء					

المحور الثالث: دافعية العامل

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					09	استمرار المؤسسة في تكويني يرفع إحساسي وشعوري بالانتماء للمؤسسة
					10	يقوم التكوين بتغيير بعض الأنماط السلوكية أثناء العمل
					11	التكوين يولد لدي رغبة في التميز في أداء عملي
					12	التكوين يحفزني للارتقاء والتدرج في منصب عملي
					13	لا أتردد في قبول التكوين الذي يتم عرضه علي من طرف المؤسسة
					14	لا أتردد في طلب التكوين الذي أحтаجه من مسؤولي المباشر
					15	كثيرا ما أفكر في التخلي عن منصب عملي بالشركة
					16	أقوم بعملية داخل الشركة بروح معنوية عالية
					17	أشارك في اقتراح وبناء برنامج التكوين بالمؤسسة
					18	يضمن التكوين لي علاوات ومحفزات مادية جديدة

المحور الرابع: القدرات المعرفية والمهنية للعامل

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	قدراتي المهنية والمعرفية الحالية كافية لإنجاز أعمال بكفاءة وفعالية					
20	يمكنني التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهني في العمل والتكيف مع مختلف الصعوبات					
21	يساعدني التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية وبالتالي إنجاز مهامي بأكثر دقة					
22	تساعدني البرامج التكوينية على تطوير واكتساب مهارات جديدة					
23	تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي					
24	يساعدني التكوين على تجديد وتنمية معارفي					
25	يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب ووسائل العمل ومواكبة التطور التكنولوجي					
26	نتيح لي البرامج التكوينية من فهم وإعطاء صورة واضحة حول السياسات والتوجهات المستقبلية للشركة					

المحور الخامس: إدراك العامل لدوره

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	هناك تمييز بيني وبين زملائي في العمل داخل المؤسسة					
28	ألتزم بأوامر وتوجيهات المسؤول المباشر وأسعى إلى تنفيذها					
29	لا أبخل في تقديم النصائح والتوجيهات لزملائي في العمل بما فيها تبادل المكتسبات من البرامج التكوينية					
30	يدعمني مسؤولي المباشر للحصول على مهارات ومعارف جديدة					
31	أنا على يقين بأنه سيكون للتكوين أثر إيجابي على فعاليتي في العمل					
32	البرامج التكوينية تساعدني على الاندماج في فرق العمل وتبني روح الجماعة					
33	البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية					

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ