الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة تخرج

الموضوع:

دور التكوين في تحسين أداء العمال في المؤسسات العمومية

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبين:

- العيداني أسامة
- العزاوي نوال

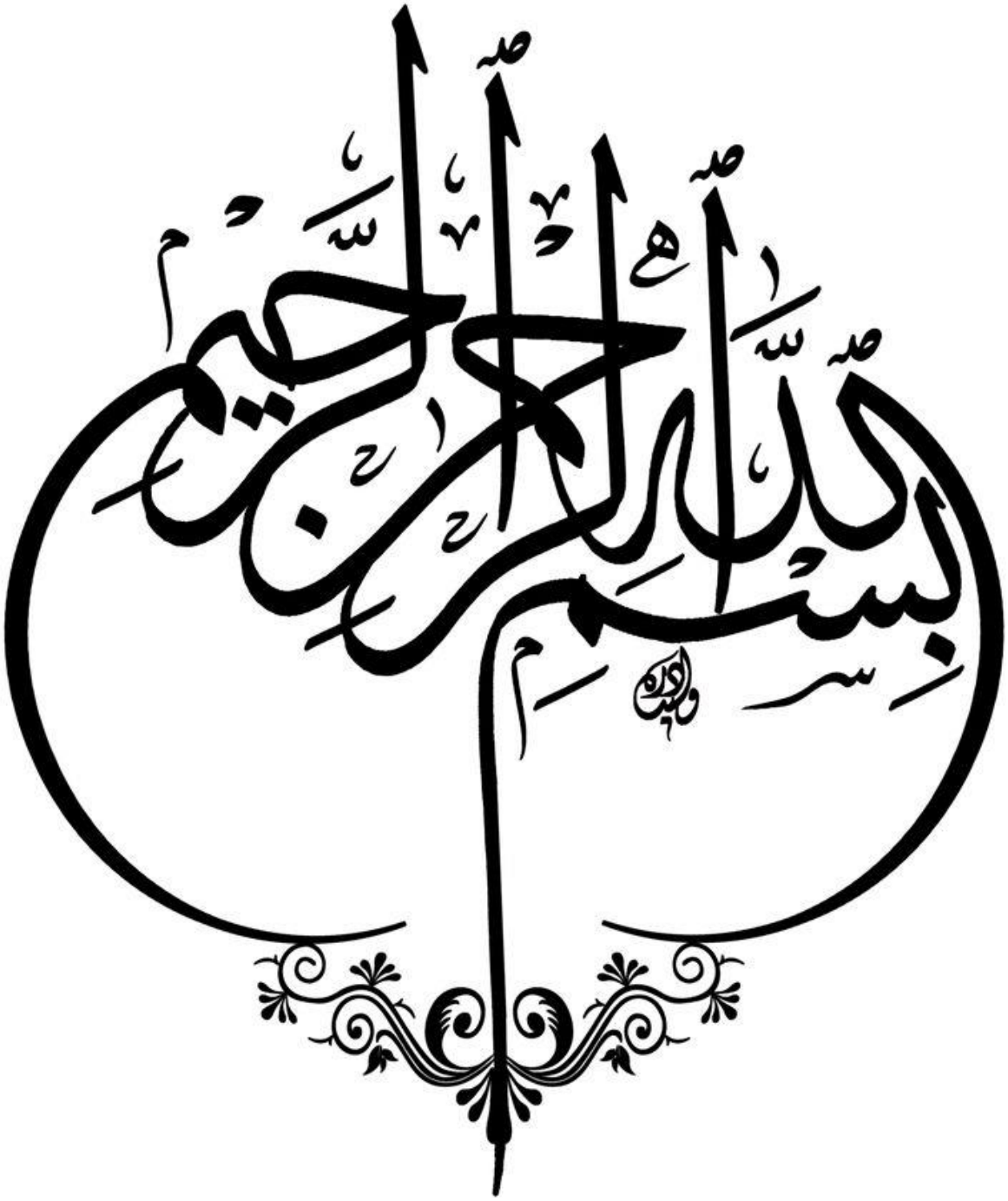
تحت إشراف الأستاذ:

- باصور كمال

لجنة المناقشة:

د. معوشي عماد	رئيسا
أ. باصور كمال	مشرفا ومقررا
أ. كحلة عبد الغني	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر وعرفان

نحمد الله و نشكره شكر الشاكرين على ما وفقنا اليه من انجاز هذا العمل المتواضع، كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة الاستاذ "**باصور كمال**" الذي قبل الإشراف على هذه المذكرة، وندعو الله سبحانه و تعالى أن يثقل ميزان أعماله بالحسنات، وينفعه بها يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بعمل صالح.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وعلى رأسهم أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإثراء هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر كذلك إلى الأساتذة الذي قبلوا تحكيم الاستبيان و أفادونا بنصائحهم و توجهاتهم فجزاهم الله.

كما نتقدم بالشكر الى جميع عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، على المعلومات التي قدموها لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

والشكر وكل الشكر لكل من ساهم من بعيد او قريب في انجاز هذا العمل.

اهـدا ء

بســم الله وصلاة والسلام على حبيب الله عليه أفضل الصلاة وأطيب التسليم

أهدي هذا العمل المتواضع الى

من هما صاحبا الفضل بعد لله عز وجل فيما وصلت إليه والدي الحبيب ثمرة جهدي و أمي الحبيبة حفظهما الله وأطال عمرهما و الى اغلى ما في الوجودي

أخواتي حفظهم الله و رعاهم "نعيمة و عائشة" هم و ابنائهم

الى اخي الكبير والوحيد حفظه الله ورعاه "عصام" هو وزوجته و أبناءه "ياسين خالد و البرعمة ياسمين" و الى أختي التي شاركتني العمل "مسعودة" هي وبنتها مريم حفظهما لله.

و الى كل أصدقائي "بلال وعبدو ووليد عزيز نوال مباركة"

و الى كل من ساعدني ومدني يد العون من بعيد أو قريب

والى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

الى كل طالب علم

أسامة

اهـدا ء

أشكر الله على عز وجل الذي منحني الصبر و العطاء وبقدرته أتممنا هذا العمل . اهدى ثمرته الى

رحل ولم يعش معي هذي اللحظات المنتظرة الذي أحبني بلا مقابل و الذي كثير . ما أثر فينا فراقه ابى الحنون

الى التي تعبت من اجلي حتى اصل الى ما انا عليه و التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدمها أولى الناس بصحبتي الى نبع الحنان امي الحنونة

الى شموع الدرب اخوتي و زوجاتهم "أحمد رحمه الله" و"محمد, يوسف, عبد الرحمان على ,مراد ,عبد المالك"

الى حبيبات القلب اختي وأزواجهن مشتقة أمي "نصيرة بلسمي نسيمة" توأمي خديجة

و الى رفيقاتي كل واحدة باسمها

الى تلك القلوب التي تفرح لفرحتي و تأسى لما يصيبني وتمنت لي الخير في كل خطوة.

نوال

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التكوين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم تسيير "جامعة المدية" وذلك من خلال دراسة مدى توفر نظام التكوين في الكلية ومعرفة مستوى اداء العاملين فيها لتحسينه.

كما يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية، وهذا لمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم حيث يقوم كل مسؤول في عمله تحت إشراف ادارة الموارد البشرية بوضع معايير يتم على أسسها تحسين الاداء ويبين فيها اذا كان العاملون بحاجة الى مزيد من التكوين لرفع قدراتهم ومهاراتهم وتنمية وتطوير وتحسين أداءهم الى اعلى المستويات.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الاحصائي "وصفي تحليلي" الذي يعتمد على جميع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها وقد تم تصميم استبانة تضم 26 سؤال مقسمة الى ثلاث محاور تم توزيعها على عينة من العمال الإداريين وغير الادريين واساتذة الذي يتلقون التكوين والبرامج التكوينية في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم التسيير بالمدية.

كما استخدمنا في دراستنا حزمة من الاساليب الاحصائية "**spss**" لتحليل البيانات{التكرارات، المتوسط الحسابي، النسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون}

وتوصل من خلال الدراسة الى:

أن التكوين في الكلية يهدف الى رفع وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين الكفاءة وزيادة فاعلية العاملين، وأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين والاداء، وهذا من أجل الرقي للمستوى المطلوب.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تحسين الأداء، المؤسسات العمومية، تقيم الأداء

Résumé :

Cette étude à comme but de connaitre le rôle de la formation au niveau de la faculté des sciences économiques et des sciences commerciales et des sciences de gestions "université de Médéa" et cela à travers l'étude de la disponibilité du système de formation au niveau de la faculté et connaitre la performance de ses travailleurs afin de l'améliorer.

L'évaluation de la performance des travailleurs et l'une des importantes fonctions pour gérer les ressources humaines, et cela pour connaitre leurs points forts et leurs points faibles sous la supervision de chaque responsable qui instaure des normes sur lesquelles il fait perfectionner leur performance chose qui va lui permettre de découvrir si les travailleurs ont besoin à plus de formation afin d'élever leurs capacités et leur technicités pour développer et améliorer leurs performances afin d'atteindre un haut niveau.

Dans cette étude on s'est basé sur la méthodologie des statistiques "analyse descriptif" qui se base sur la collecte des données sur le phénomène étudier l'analyser et l'expliquer et à cet effet on a mis en place un questionnaire de 26 questions qui se devise sur trois axe , distribuer sur les fonctionnaires administrateurs et non administrateurs et des professeurs ceux qui reçoivent des formations et des programmes de formations au niveau de la faculté des sciences économiques et des sciences commerciales et des sciences de gestions.

Dans notre étude, nous avons également utilisé un ensemble de méthodes statistiques "SPSS" pour analyser les données (Duplications et moyenne arithmétique et les pourcentages et les Coefficients de corrélation Pearson)

Et nous avons constaté à travers cette étude :

La formation dans la faculté, visant à améliorer le développement des capacités et des compétences des personnes et d'améliorer aussi l'efficacité des personnes et qu'il existe un lien important statistiques entre la formation et la performance, et ce pour le progrès du niveau requis.

Mots clés : Formation, amélioration de la performance, institutions publiques, évaluation de la performance



فهرس

المحتويات

الفهرس

كلمة شكر وعرفان

الاهداء

الملخص

فهرس المحتويات.....II

فهرس الجداول.....VI

فهرس الأشكال.....VII

فهرس الملاحق.....VIII

مقدمة عامة.....أ-ح

الفصل الأول مدخل نظري حول التكوين

تمهيد 2

المبحث الاول :ماهيةالتكوين.....3

المطلب الاول : تعريف التكوين وخصائصه.....3

المطلب الثاني: أسباب و قواعد التكوين.....5

المطلب الثالث: أنواع ومبادئ التكوين.....6

المطلب الرابع: أهمية و أهداف التكوين 11

المبحث الثاني: نظام التكوين و الاحتياجات التكوينية 14

المطلب الاول: مناهج النظم في دراسة التكوين 14

المطلب الثاني :مكونات نظام التكوين وشروط فعاليته 15

المطلب الثالث: ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية 20

المطلب الرابع :طرق تحديد الاحتياجات التكوينية 21

المبحث الثالث :البرنامج التكوين ونتائج التكوين 24

المطلب الاول :محتويات البرنامج التكويني و أهدافه.....24

المطلب الثاني: تصميم برامج التكوين 25

المطلب الثالث :متابعة البرنامج التكويني واجراءات التكوين في المؤسسة 29

المطلب الرابع : مشاكل و نتائج التكوين.....32

خـــــاتمة الفـصل.....35

الفصل الثاني : الاطار العام الاداء و علاقاته بالتكوين

تـــمهيد.....37

المبحث الاول: ماهية الاداء.....38

المطلب الاول: مفهوم الاداء ومكوناته.....38

المطلب الثاني : معايير الاداء و محدداته.....41

المطلب الثالث: أنواع الاداء و أهميته 44

المطلب الرابع : العوامل والمشكلات المؤثرة في الاداء.....46

المبحث الثاني : مدخل لتقييم أداء العاملين.....49

المطلب الاول :مفهوم تقييم الاداء وأهميته.....49

المطلب الثاني : معايير و طرق تقييم الاداء.....51

المطلب الثالث : مراحل وفوائد تقييم الاداء 57

المطلب الرابع : أخطاء عملية تقييم الاداء و شروط نجاحها 60

المبحث الثالث : أثر عملية التكوين في تحسين الاداء 63

المطلب الاول : تحسين الاداء و أسبابه 63

المطلب الثاني : مداخيل تحسين الاداء الوظيفي ومعوقاته.....67

المطلب الثالث : دور التكوين في تحسين عملية الاداء 71

المطلب الرابع : علاقة التكوين برفع أداء العمال داخل المؤسسة 72

خـــلاصة الفـــصل.....75

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية

تمهيد 77

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية.....78

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية...78

المطلب الثاني: هيكل وتخصصات الكلية 80

المطلب الثالث: احصائيات الطلبة و الاساتذة بالكلية 2018/2017.....82

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للكلية 88

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسات الميدانية 92

المطلب الأول: منهج الدراسة 92

المطلب الثاني : أدوات و مقاييس الدراسة 96

المطلب الثالث : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....97

المطلب الرابع: صدق و ثبات الاستبانة 97

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....102

المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية للعينة.....102

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الدراسة.....106

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....112

خاتمة الفصل.....115

خاتمة عامة.....117

قائمة المراجع.....122

قائمة الملاحق.....128

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	صفحة
01-01	أنواع تكوين المزايا المرتبة عليها	08
01-02	نموذج طريقة القوائم المستخدمة في تقييم الأداء	54
01-03	الرصيد الوثائقي للمكتبة	80
02-03	عدد الطلبة في شهادة ليسانس لسنة 2018/2017	83
03-03	عدد طلبة الماستر للسنة الجامعية 2018/2017	84
04-03	عدد الطلبة الاجمالي للسنوات ليسانس- ماستر للسنة2018/2017	85
05-03	عدد الطلبة في الدكتوراه ل م د للسنة الجامعية 2018/2017	85
06-03	عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيك للسنة الجامعية 2018/2017	86
07-03	تعداد الاجمالي للأساتذة للسنة الجامعية 2018/2017	86
08-03	التعداد الاجمالي للإداريين للسنة الجامعية 2018/2017	87
09-03	تعداد الاستبيان الخاص بالدراسة	94
10-03	المتوسط الحسابي للدرجات أعطت الخيارات المجابة المتاحة في الاستبيان	96
11-03	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	98
12-03	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور للاستبانة ككل	98
13-03	معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع درجة الكلية لهذا المحور	99
14-03	معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع درجة الكلية للاستبيان	100
15-03	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبيان "مصفوفة معاملات الارتباط البينية درجات الفرعية والدرجة الكلية للمقياس"	101
16-03	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس	102
17-03	تحليل الموارد البشرية حسب متغير السن	103
18-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	104
19-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	105
20-03	تحليل واقع التكوين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	107
21-03	تحليل واقع تقييم أداء العمال للكلية	109
22-03	تحليل دور التكوين في تحسين وتقييم أداء العمال في الكلية	111
23-03	نتائج اختبار للعينة الواحدة "هل يشكل التكوين حافزا للعمال نظرا للمؤهلات والخبرات التي يكتسبونها وهذا من وجهة نظر أفراد عيين الدراسة	113
24-03	نتائج اختبار للعينة الواحدة : مدى وجود تقييم الاداء في الكلية	114
25-03	نتائج اختيار "بيرسون" حول العلاقة بين التكوين وتحسين الاداء في الكلية	114

فهرس الأشكال		
الرقم	العنوان	صفحة
01-01	مدخلات نظام التكوين	16
02-01	مخرجات نظام التكوين	18
03-01	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	22
04-01	خطوات تصميم خطوات برنامج التكوين	28
01-02	المحدد الرئيسية للأداء	43
02-02	العوامل المؤثرة للأداء الوظائفي	47
03-02	مراحل عملية تقييم الأداء	56
04-02	مراحل عملية تقييم اداء العاملين	58
05-02	نموذج تحسين الاداء الوظيفي	66
01-03	الهيكل التنظيمي للكلية	88
02-03	توزيع الافراد العينة حسب مستوى الجنس	102
03-03	تحليل الموارد البشرية حسب متغير السن	103
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	104
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	105

فهرس الملاحق		
الرقم	العنوان	صفحة
01	استمارة الاستبيان	128
02	استمارة تحكيم الاستبيان	132
03	تحليل البيانات "نتائجspss "	133
01-03	التوزيع الطبيعي	133
02-03	الاتساق البنائي	133
03-03	ثبات الاستبانة	134
04-03	تحليل البيانات الشخصية	134
05-03	المستوى التعليمي	135
06-03	الخبرة المهنية	135
07-03	تحليل عبارات المحاور	135
08-03	فرضيات الدراسة	136
09-03	اختبار بيرسون للدراسة بين التكوين وتحسين الاداء	137

مقدمة عامة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الميزة التنافسية بين المؤسسات فتنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مستخدميها أكثر من قيمة تجهيزاتها، فكلفة برنامج اليوم ككلفة الآلات، وإسهامات التجهيزات تكون مردوديتها ضئيلة إن لم تكن موضوعة ومضمونة ومكيفة ومصانة بقادة وعمال على مستوى عال من الكفاءة، الآن كل تأخر قد يكون سببا في تأخر المؤسسة عن مثيلاتها، وبالتالي تفقد جزء مهم من حصتها في السوق فالتكوين كمتغيرة استراتيجية اكتسى أهمية خاصة لما ينتجه من أثار ايجابية على مستوى المؤسسة والمجتمع والفرد ككل ،كما يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال والتكنولوجيا والثقافة .... إلخ .

وعليه فنجاح أي مؤسسة متوقف على مدى تأهيل و كفاءة الموارد البشرية المتاحة، و العمل جارٍ اليوم على تفعيل طاقات هذه الموارد للوصول إلى أداء فعال مرتفع، لأنه الضمان الوحيد لتحقيق أهداف المؤسسة، فاستعمال موارد المؤسسة بشكل أمثل يسمح لها بالبقاء و الاستمرار، فالمؤسسات الفاعلة والمؤمنة بالبقاء لا تعرف في قاموسها مصطلح الأداء المتدني.

فالعوامل التي تضمن تأهيل الطاقات و توجيهها في تطوير عطاء الفرد ودفعه نحو عجلة التقدم تضع أيدينا على عنصر هام يحقق هذه الغاية ألا وهو التكوين، الذي يعد إهماله عدم الاكتراث بتحسين كفاءات الموظفين أو تطوير إمكانياتهم للتحكم في الوظائف التي يؤدونها أو جملة الأشغال القائمين عليها من قبل أعوان التنفيذ، كما أن إهمال هذا العصر يعني أيضا عدم مسايرة آليات عصرنة الإدارة المفروضة دوليا في كل المجالات، ومن ذلك يبقى الموظف سواء العون أو المسؤول يتدحرج في دركات التخلف والانحطاط وتضعف كفاءاته وعزيمته في مواكبة التطور.

وإذا كان التكوين يساعد علي زيادة الكفاية الإنتاجية لدى الموظف، في المؤسسة الاقتصادية الانتاجية، أو الخدمية على حد سواء، فإنه بذلك يصبح ضروريا وشاملا لجميع العاملين بالمؤسسات العمومية ، من خلال ضمان تكوين دوري مستمر وفعال، كي ينمي ويجدد مهارات الافراد بصفة دائمة ومستمرة ويكسبهم معارف جديدة وهنا تظهر الحاجة الى البرامج التكوينية والتكوين وذلك من أجل ضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الاهداف التي أنشات من اجلها، ومن هنا تصبح عملية التكوين عملية اختيارية بل أصبحت حتمية استراتيجية تهدف المنظمة من وراءها الى تنمية هذا المورد.

1. **الإشكالية:** من خلال ما سبق يمكننا طرح إشكالية بحثنا على النحو الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التكوين في تحسين أداء عمال المؤسسات العمومية ؟ وما واقع ذلك في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل، نقوم بطرح **الأسئلة الفرعية** على النحو الاتي:

- ✓ ماهي الأهداف الرئيسية للتكوين بالمؤسسات العمومية؟
- ✓ ماذا نقصد بتحسين أداء العاملين؟ وكيف تتم عملية تقييم هذا الاداء؟
- ✓ ما مدى تأثير التكوين في تحسين أداء العمال بالمؤسسات العمومية؟
- ✓ هل يساهم التكوين للموظفين في تحسين الاداء بالنسبة لعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية؟

2. **الفرضيات:**

قد صغنا فرضيات البحث التي نقوم بالبناء عليها من أجل التعمق في موضوع الدراسة على النحو الآتي:

1. التكوين عملية تستهدف إحداث تغيير في المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية من خلال مجموعة من التطورات والخطوات.
2. عملية تحسين الأداء طريقة منظمة شاملة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، وتقييم هذا على أساس مجموعة من المعايير.
3. توجد علاقة ايجابية ما بين التكوين الدوري للعمال في المؤسسات العمومية، وما بين تحسين الأداء من خلال مجموعة من الاساليب المتخذة من طرف هذه المؤسسة العمومية.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع التكوين وتحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية محل الدراسة.

3. **أهداف الدراسة:**

بالنظر إلى المعطيات المتوفرة لنا حول التكوين، وقع اختيارنا على هذا الموضوع لمحاولة الوصول إلى الأهداف المرجوة والمبتغاة من دراستنا للتكوين وهي كالآتي:

- السعي للتزود بمهارات فكرية وتحليلية، فضلا عن السعي لتنمية وتطوير طريقة الفهم والاستيعاب، من خلال ربط دراسة التكوين بكفاءة أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وغلوم التسيير واستخراج العلاقة بينهما.
- التعريف بالتكوين بمختلف أنواعه في المؤسسات العمومية..
- إظهار المكانة العملية التي استطاع حقل التكوين احتلالها.

4. أهمية الدراسة:

✓ تكمن أهمية البحث في التركيز على وظيفة التكوين ودورها في تحسين مستوى الكفاءة والأداء بالنسبة للعمال في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وعرضها بصفة مبسطة و سهلة.

✓ إدراك الكثير من الدول أن النجاح في تحقيق أهداف أي جهود تنموية، خصوصا في ظل محدودية الموارد البشرية و المالية لبعضها، مرتبط بمدى القدرة على إحداث التغيرات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التكوين الدوري للموظفين.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الاهمية المتزايدة لوظائف ادارة الموارد البشرية وخصوصا تقييم وتحسين الاداء والتكوين.
- ✓ كون الموضوع يفيد الطلبة والباحثين في المستقبل.
- ✓ ابراز مدى تأثير التكوين على الاداء.
- ✓ الميل الشخصي للموضوع لأنه ذات صلة بالمواد البشرية.
- ✓ طبيعة تخصصنا المتمثلة في ادارة الأعمال والذي يلي اهتمامها كبيرا بتحسين الأداء وتكوين الموارد البشرية.

6. المنهج المتبع:

لإثبات اختبار الفرضيات والإجابة عن الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الاحصائي "الوصفي التحليلي"، الذي يقوم بتناول الإطار النظري للدراسة في الجزء الأول والجزء الثاني، بالإضافة الى منهج دراسة الحالة وقد استخدمنا الأسلوب الاحصائي الذي يعتمد على أداة الاستبيان لربط العلاقة بين التكوين، وأداء العمال في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

7. الدراسات السابقة:

- **بوقطف محمود، " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة–"**، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013- 2014. حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين في المؤسسات الجامعية بصفة عامة، وجامعة عباس لغرور بخنشلة بصفة خاصة، وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن التكوين يكون أثره مباشرا، وينعكس إيجابا وفي وقت قصير على نوعية الخدمات المقدمة.

وتتمثل القيمة المضافة في بحثنا في التطرق لجميع أنواع التكوين من الناحية النظرية، كما سنتطرق إلى مختلف أنواع التكوين المطبقة حسب التشريع الجزائري على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ودورها في رفع كفاءة العمال في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- **كمال طاطاي – دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة مركب السيارات الصناعية بالرويبة)**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية للباحث :كمال طاطاي ،كلية العلوم الاقتصادية CVI وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003.

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :ماهي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات؟ إذ ركز الباحث على أهمية الدور البشري في عملية التنمية الاقتصادية، وعلى أهمية تكوينه وتأهيله بما يحقق ويبين مردوديته على مستوى المؤسسة، وأن الاستثمار في الدوار البشرية يهدف إلى تحويل هذه الأخيرة إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة، وعلى أهمية انتهاج برامج تكوين جيدة تسمح برفع مستوى أداء الأفراد وبالتالي تخفيض معدل حوادث العمل، وقد توصلت الى نتيجة مفادها أن أهمية التكوين تكمن في نوعية برامج التكوين، وكذا مدى ديمومتها والمواظبة عليها من طرف المسؤولين.

وتختلف عن دراستنا في طبيعة المؤسسة المدروسة، ففي حين أن موضوع الدراسة السابقة هذه هو مؤسسة إنتاجية، فإن موضوع دراستنا هو مؤسسة ذات طابع إداري، في حين كلا المؤسستين عمومية.

- **عمر هارون، " آليات التحديد الأمثل للحاجات التكوينية، برنامج المكتب الدولي للعمل في المقاولاتية، عرض تجربة دار المقاولاتية لجامعة المدية."**، مداخلة في يوم دراسي حول أهمية التكوين في تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التحديد الأمثل للحاجات التكوينية، جامعة المدية، مارس 2017. تناولت هذه الدراسة الميكانيزمات التي يعمل بها برنامج المكتب الدولي للعمل في المقاولاتية GERME في جزئية تحديد الحاجات التكوينية للراغبين في الدخول في عالم المقاولاتية، وقد توصلت

الى نتيجة مفادها أن المقاولاتية أساسها القدرة على تحديد الحاجات التكوينية للعمال، ناهيك عن نوعية برامج التكوين ومدى مراعاتها لطبيعة التخصص.

فهذه الدراسة تختلف عن دراستنا لأنها درست أهمية التكوين في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، في حين أن دراستنا تركز على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ومدى تركيزها على التكوين بهدف رفع الأداء وتحسين الكفاءة لعمالها.

8. حدود الدراسة:

من أجل الاحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، لابد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيق وهي على النحو التالي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على كل مايخص التكوين من خصائص وأنواع وقواعد اضافة الى مفهوم تحسين وتقييم الاداء في المؤسسة، وحاولنا الالمام بجميع جوانبه، وبصفة عامة عن دور ومساهمة التكوين في تحسين الاداء في المؤسسات العمومية.
- ✓ **الحدود المكانية:** يتم من خلال الدراسة محاولة تسليط الضوء على مختلف الاساليب المستخدمة في تكوين العمال للرفع من كفاءة الاداء ، على أن يتم دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير بجامعة الدكتور يحى فارس بالمدية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم اعداد هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي2017-2018.

9. هيكل البحث:

من أجل التحكم في بحثنا هذا قمنا بتقسيم الدراسة الا ثلاثة فصول، يتم من خلالها تناول موضوع الدراسة بشيء من التفصيل، وذلك على النحو التالي:

- ✓ **الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين:** بحيث نتطرق فيه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن ماهية التكوين والمبحث الثاني بعنوان نضام التكوين والاحتياجات التكوينية أما المبحث الثالث فيتضمن البرنامج التكويني ونتائج التكوين.
- ✓ **الفصل الثاني: الاطار العام للأداء وعلاقته بالتكوين:** نتطرق فيه إلى الا ثلاث مباحث، المبحث الاول بعنوان ماهية الاداء بصفة عامة، والمبحث الثاني يتضمن الا مدخل لتقييم أداء العاملين، والمبحث الثالث يدرس أثر عملية التكوين في تحسين الأداء وعلاقة التكوين بالأداء.

- ✓ **الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية** وقد قسمنا هدا الفصل الى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الاول مدخل عام حول الكلية في اعطاء لمحة تاريخية عنها وكذلك التخصصات واحصائيات الطلبة أما في المبحث الثاني فتطرقنا الى الإجراءات المنهجية للدراسة في ابراز منهج الدراسة وأداة الدراسة ..،بالإضافة الى المبحث الثالث الذي خصصناه الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية عن طريق استخدام استبيان وتوزيعه على عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية وتحليله باستخدام أدوات الاحصاء من خلال برنامج **spss**.

خاتمة:

وفي الاخير تم اختتام هذه الدراسة بخاتمة عامة تضمنت النتائج والتوصيات وكذا افاق الدراسة.

الفصل الأول

مدخل نظري حول التكوين

تمهيد:

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

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها يعتمد اعتماداً مباشراً على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها وازدهارها.

وسنتطرق لذلك من خلال ثلاثة مباحث نعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في:

- **المبحث الأول ماهية التكوين.**
- **والمبحث الثاني نظام التكوين والاحتياجات التكوينية.**
- **والمبحث الثالث البرنامج التكويني ونتائج التكوين.**

المبحث الأول: ماهية التكوين.

تهتم المنظمة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه تحديد مفهوم التكوين وخصائصه وأهميته وأهدافه.

المطلب الأول: تعريف التكوين وخصائصه.

الفرع الأول: تعريف التكوين.

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين وذلك بتعدد الباحثين المهتمين في مجالاتها المختلفة وكل منها تناوله من زاوية تختلف عن الأخرى ومن بين هذه التعريفات نذكر:

- **تعريف1**: يعرف التكوين من الناحية **اللغوية** على أنه: التشكيل بمعنى إحداث سلسلة مستمرة من التغييرات والتعديلات وفق نهج معين أو نسق معين من أجل تفسير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا، فالتكوين يؤدي إلى اكتساب الفرد أنماطا فكريه معنوية أو أشكال أدائية وظيفية.[1]
- **تعريف2**: الناحية **الاصطلاحية** فيعرف التكوين على أنه: إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.[2]

وهناك تعاريف أخرى للتكوين وهي:

- **تعريف3**: التكوين هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مهمة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم .[3]
- **تعريف4**: التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل في مجموعة الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات ، المواقف التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافا لفعالية فيها، وله عده أشكال نظري أو وتطبيقي داخلي أو خارجي ، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.[4]

---

[1] زين الدين محمودي، **عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات الطلبة**، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997-1998، ص 17 .

[2] جمال الدين محمد المرسى، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى21 ، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، مصر، 2003 ، ص 332 .

[3] عمر وصف عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 438 .

[4] وسلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004 ، ص 99 .

- **تعريف5**: التكوين عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالاطلاع بوظيفة معينة، وانجاز المهام التي تطلبها وجعله قادراً على متابعة عمله .[1]
- **تعريف6**: التكوين هوعملية تطوير الصفات الخصائص لدى الموارد البشرية التي تكمن في النهاية من تحقيق اكبر انتاجية وبالتالي يساهموا اكثر في تحقيق هدف المنظمة.[2]
- **كمفهوم شامل للتكوين**: التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم و معلوماتهم يترتب عليها قدراتهم و مهاراتهم و تغيرات اتجاهاتهم، من أجل الارتقاء بأدائه بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

الفرع الثاني: خصائص التكوين.

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:[3]

- التكوين عملية منظمة وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن أسلوب المحاولة والخطأ.
- التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العلمية.
- التكوين محور أساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم الأول يهتم بالفرد نفسه أما الثاني فيهتم في موضوع التعليم.
- التكوين عملية هادفة فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

هناك خصائص أخرى للتكوين : [4]

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاط ثانوي أو كماليا.
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة مما تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

---

[1] حسن حلبي، **تدريب الموظف** ، منشورات كويدات ،ط2، لبنان ، 1982 ، ص 25 .

[2] صالح عودة سعيد، **ادارة الافراد**، المنشورات الجامعة 1994، طرابلس، ص 112.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الادارة الرائدة** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 ، ص 23 .

[4] مدحت محمد ابو النصر، **ادارة العملية التدريبية** (النظرية والتطبيق) ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،ط1، القاهرة ، مصر، 2008 ، ص 61 .

- التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشراقية والتنفيذية)كذلك فالتكوين يجب ان يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

المطلب الثاني: أسباب وقواعد التكوين.

إن أهمية التكوين في المنظمات في الوقت الراهن يستلزم عليها أن تحدد أو أن تضع قواعد تضبط عملية التكوين أو سنحاول أن نتطرق إلى الأسباب التي تدفع إلى القيام بالتكوين كما يلي:[1]

الفرع الأول: أسباب التكوين.

من أسباب التي تدفع إلى التكوين نذكر:

1- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.... الخ

2- المنافسة الداخلية والخارجية: حيث زادت حده المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية العولمة والتكتلات الاقتصادية.

3- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم رغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة .

الفرع الثاني: قواعد التكوين.

تتطلب عملية تكوين بعض التغيرات في تصرفات الأفراد فالحصول على المعارف والتقنيات الجديدة أو المواقف والتصرفات الجديدة يركز على إرادة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي ومن أهم القواعد التي ترتكز عليها عمليه التكوين نجد:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
- احترام احتياجات كل مشارك.
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين .

[1] حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 99-101 .

- تنويع أساليب التكوين .

كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركين في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين أهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

المطلب الثالث: أنواع ومبادئ التكوين.

اختلفت الآراء حول أنواع التكوين ومبادئه، فقد تم تقسيمه حسب معايير مختلفة إلى عدة أقسام فهناك من حيث الزمان وهناك من حيث المكان وغيرها وقد حاولنا اخذ الأهم وسنتطرق إليه في هذا المطلب كما يلي:

الفرع الأول: أنواع التكوين.

ينقسم التكوين إلى عده أنواع حسب المعيار المعتمد:[1]

1- من حيث الزمن التكوين: ينقسم إلى قسمين:

التكوين قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل أو التكوين أثناء الخدمة.

أ. **التكوين قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل:** يقصد به إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكيا وإعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم فالتربية الميدانية لخريجي كليات التربية تعد تكوينا عمليا قبل الخدمة .

ب. **التكوين أثناء الخدمة:** يقصد به تكوين العاملين في احد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العلمية و الهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف و إحاطته بأحدث التطورات التي تجد في مجال تخصص وتحسين مستوى ادائه الوظيفي عن طريق تحسن أساليب العمل، التكوين أثناء الخدمة يخلف عن التكوين قبل الخدمة حيث أن التكوين أثناء الخدمة يشمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرات من التعليم بينما التكوين قبل الخدمة يهدف إلى إعداد الفرد إعداداً كاملا لتولي مهام مهنية أو فنيه .

2- من حيث مكان التكوين: يتخذ شكلين رئيسين هما :

التكوين داخل المنظمة و التكوين خارج المنظمة.

أ. **التكوين داخل المنظمة:** ويقصد به تكوين مجموعة من الموظفين تعقد دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينسبون إليها وعادة ما يقوم هذا النوع من التكوين احد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء

[1] فايز الخاطر، **استراتيجية التدريس الفعال**، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2010، ص: 17-19.

المتكونين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجال معين للتبادل فيما بينهم أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التكوين في المنظمة .

ب. **التكوين خارج المنظمة:** وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدوره أو ببرنامج تكويني في أحد المراكز التكوينية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في المنظمة التي يعمل فيها ومن المراكز التكوينية على سبيل المثال معاهد الإدارة العامة، الكليات الجامعية .

3- من حيث هدف التكوين: وهذا من خلال:[1]

أ. **التكوين لتحديد المعلومات:**

وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

ب. **تكوين المهارات:** يقصد به زيادة قدره التدريب على أداء أعمال معينة ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج. **التكوين السلوكي:** وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

وهناك تقسيم آخر للتكوين: [2]

1- التكوين المتخصص: وهو تكوين عادة ما يكون طويل المدى يتم خلاله إعداد المرشحين للالتحاق بالوظيفة لأول مرة.

2- تحسين المستوى: هذا التكوين يخص الموظفين الموجودين في حاله القيام بالخدمة والهدف من تنظيمه هو تحسين معارفهم وكفاءاتهم الأساسية وإثراءها.

3- تحديد المعلومات: والهدف منه هو محاولة التكيف مع منصب جديد نتيجة لتطوير الوسائل والتقنيات كإدخال الإعلام الآلي في التسيير.

[1] محمود يوقطف، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية**، دراسة ميدانية بجامعة عباس لفرور خنشلة، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2013 -2014 ، ص 35 .

[2] طاهر محمد، **تنمية إدارة الموارد البشرية**، دار عالم للثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 45.

الجدول رقم (01ـ01): أنواع التكوين والمزايا المترتبة عليها

نوع التكوين	المزايا المترتبة على التكوين
– **نوعي**: التكوين عن مبادئ الجودة الشاملة بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير – يحتاج مثل هذا التكوين إلى مكونين على درجة عالية من التخصص	– يوفر إصلاحاً سريعاً للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد كما يعود بالفائدة على المؤسسة. – يوصل فلسفة التحسين المستمر. – يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لا نهاية
– **مهاراتي**: المحاسبات المالية والتفكير الخلاق مهارات التخطيط و تكنولوجيا المعلومات المقابلات و البيع و غيرها سواء كان ذلك خارجياً أو داخلياً.	– يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العامة للتكوين. – معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور. – يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظ عليها.
– **متخصص**: التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلاً. الحقوق والبنوك والهندسة خارجيا سواء كان ذلك في كل الوقت أم بعض الوقت.	– يساعد علي توفير المهارات الفردية يكون قيمه مضافة للفرد وللمؤسسة. – يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المؤسسة ويحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل.
– **وظيفي**: التعليم في مجالات التسويق والتخطيط وإدارة المبيعات والمشتريات وإدارة الموارد البشرية وغيرها خارجيا وعادة لا يحتاج هذا النوع من التكوين إلى تفرع كامل.	– يؤدي التكوين الوظيفي في اغلب الأحيان إلى أداء حسن إلى نمو وظيفي أفضل في المؤسسة. – يتحتم ربطه بتعيينات العاملين. – عادة متى تتجاهل مؤسسات مثل هذا النوع من التكوين عن خطا.

المصدر: صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس و المبادئ**، دار وائل للطباعة و التوزيع، عمان، الأردن2011، ص 50.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين.

إن لممارسة أي نشاط تكويني ولنجاح و فعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ ونلخصها فيما يلي: [1]

– التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.

– التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.

[1] عبد البادي ابراهيم درة، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2008 ص 309 .

- التكوين عملية شاملة.
- التكوين عملية مستمرة .
- التكوين عملية مخططة من عمليات فرعية مترابطة.
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
- التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية.
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.
- التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

أو بصفة أخرى نلخصها فيما يلي :

1- الاستمرارية:

ليس التكوين أمراً كماليا تلجأ إليها الإدارة أو تتخلى عنه باختيارها وإنما هو نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عليه الإعداد والتهيئة حيث تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برامج إعداد الأفراد وتهيئتهم للعمل الجديد ولكنها مسؤولية مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

إذن فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرارية في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطوير وتنمية ما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد.[1]

2- التكامل:

التكوين ليس نشاطاً عشوائيا أي أن هناك ترابط وتكامل في العمل التكويني ويكمن هذا التكامل في:[2]

- التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي و المقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم والمعارف والمعلومات المراد إكسابها لهم وكذلك القائمين بهذا العمل التكويني والمشكلات التي تعتريها المنظمة.
- التكامل في الأنشطة التكوينية ومن حيث توصيف وتحليل العمليات والإجراءات و سلوك الأفراد و تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التكوينية.

[1] صلاح عبد القادر، عبد الغفار حنيفي، **ادارة الموارد البشرية والعلاقات الانسانية** ، المكتب العربي الحديث للنشر ،مصر 1978، ص 35

[2] صلاح عبد القادر، عبد الغفار حنيفا، مرجع سبق ذكره ص 157.

- التكامل في نتائج التكوين .

3- التدرج:

حيث يبدأ التكوين في بمعالجه الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينقل إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيداً. [1]

4- التغير والتجدد:

أي أن التكوين يتعامل مع تغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمات ولهذا يتصف بالتغير والتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغير في عادته و سلوكه ومهاراته ولذاك فإدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية و أساليب التكوين المستخدمة .

5- تكوين عملية إدارية وفنية:

وذلك باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء منها:[2]

- وضوح الأهداف والسياسات وتناسقها وواقعتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية مع الرقابة والتوجيه المستمرين.

كما أن التكوين يحتاج إلى عمل فني يتمثل في:

- الخبرة المتخصصة في كيفيه تحديد الاحتياجات التكوينية من اختيار الأساليب وإنتاج المساعدة التكوينية.
- وكذلك الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعة و تقييم فعالية التكوين.

6- الواقعية:

يقصد بالواقعية أن يلي التكوين الاحتياجات الفعلية له وأن تتناسب العملية التكوينية مع المستويات المحددة لهذه العملية.[3]

---

[1] السيد عليوة، **تحديد الاحتياجات التدريبية** ،الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 13 .

[2] على سلمى، **ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية** ،الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 13 .

[3] السيدة عليوة، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التكوين.

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

فالتكوين يعتبر أمر هام أساسي من أجل تحسين كميه ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع كفاءة الأفراد.

الفرع الأول: أهمية التكوين.

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتتمثل هذه الأهمية في ما يلي: [1]

1- بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة.
- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين بالأهداف في المؤسسة.
- يساعد على خلق توجهات ايجابية داخلية وخارجية بالنسبة للفرد .
- يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف و ترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات و فعالية الاتصال والاستشارة داخل المؤسسة.

2- بالنسبة للعاملين:

- يساعد في تحسين فهمهم واستيعابهم لا دوارهم في المؤسسة.
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق روح المبادرة والابتكار.
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها.
- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.

[1] قرين علي، **التدريب كأحد متطلبات التسيير الفعال**، الملتقى الدولي حول تسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، يومي3-4 ماي 2005 ، ص 3

ولدينا **أهميات** أخرى للتكوين:[1]

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- يساعد على تحديد المعلومات المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات الأداء.
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض الأهداف كالحوافز والترقية في العمل.

الفرع الثاني: أهداف التكوين

يهدف التكوين إلى:

1- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب خبرات ومعلومات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ويترتب عليها إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منظمتهم.[2]

2- تحسين مناخ العمل: حيث تسود العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته وتحقيقها، كما يعود من زيادة في الدخل وفرص الترقية الأمر الذي يساعد على رفع روحهم المعنوية.[3]

3- إزالة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع فعن طريق معالجة ضعف الأداء يمكن أن يتحسن مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى المردودية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها[4].

4- زيادة مهارات وقدرات العامل وتسليحه بمقومات تؤهله إلى ترقية مناصب الوظيفة العليا. [5]

5- توفير الرغبة لدى الفرد بزيادة كفاءته واكتسابه المهارات ومعارف جديدة ومعالجه جوانب الضعف لديه ومحاربتها.[6]

---

[1] الربيع بوعريورة، **تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز** ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2006-2007 ، ص 27 .

[2] خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سبق ذكره ص 203 .

[3] عبد الكريم درويش، المركز العربي الدراسات الامينة والتدريب، **"المجلة العربية للتكوين"** العربية السعودية الرياض .المجلد4 العدد 7سنة 1998، ص31

[4] أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998،ص 104.

[5] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة ، لبنان،1993،ص 181.

[6] عبد الغفار حذقي غدارة، **ادارة الافراد**، الدار الجامعية دون الطبعة، الاسكندرية، مصر،1989،ص65.

6– يساعد التكوين كل الأفراد في المنظمة على التحكم في التقنيات الحديثة ومختلف وسائل الإنتاج، مما يقلل الأخطاء المهنية وحوادث العمل ودوران للعمالة.[1]

7– يساعد التكوين على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد هم بمثابة استثمار من الاستثمارات الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استمراره.[2]

[1] الباري سعاد امال، **التكوين في ادارة الموارد البشرية** ، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999 ، ص 20 .

[2] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره ص 114.

المبحث الثاني: نظام التكوين والاحتياجات التكوينية.

إن أهم السبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكوين يوفق دراسات علمية حديثه وسليمة، ومن أجل هذا كله لابد أن تتبع النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: مناهج النظم في دراسة التكوين.

الفرع الأول: منهاج النظام.

يعتبر منهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذه الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة ، و التميز على الصناعات الغربية عموما والأمريكية على وجه الخصوص.[1]

وهذا المنهاج يرتكز على نقطة أساسية هي أن النظام الكل لا يتجزأن ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمه فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.

الفرع الثاني: نظام التكوين.

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نحدها نظاما متكاملا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد ويتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق ، نظام التمويل ونظام الأفراد... واستنادا إلى مفهوم النظم فإن بين العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاما في حد ذاتها ، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحد منها والتكوين باعتباره نظاماً له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفعاليتها وأهمها:[2]

1- أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختبارها.

---

[1] علي سلمي، **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 47 .

[2] فؤاد الشيخ سالم و آخرون، **المفاهيم الادارية الحديثة**، طبعة 5 مركز الكتب، الاردني، 1995، ص 55 .

2- نظام التكوين متكامل ذاتيا يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطاً وثيقا بغيرها من المراحل وان الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة، أولا ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانياً.

3- إن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكونين بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية وان تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساس لتقويم التكوين.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين وشروط فعاليته.

الفرع الأول: مكونات نظام التكوين.

1- المدخلات(INPUT): وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين) فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينه لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

أ. **مدخلات إنسانية (HUMAN INPUT)**: وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد رغباتهم و اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين وفنيين ومساعدين و تختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها ، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.[1]

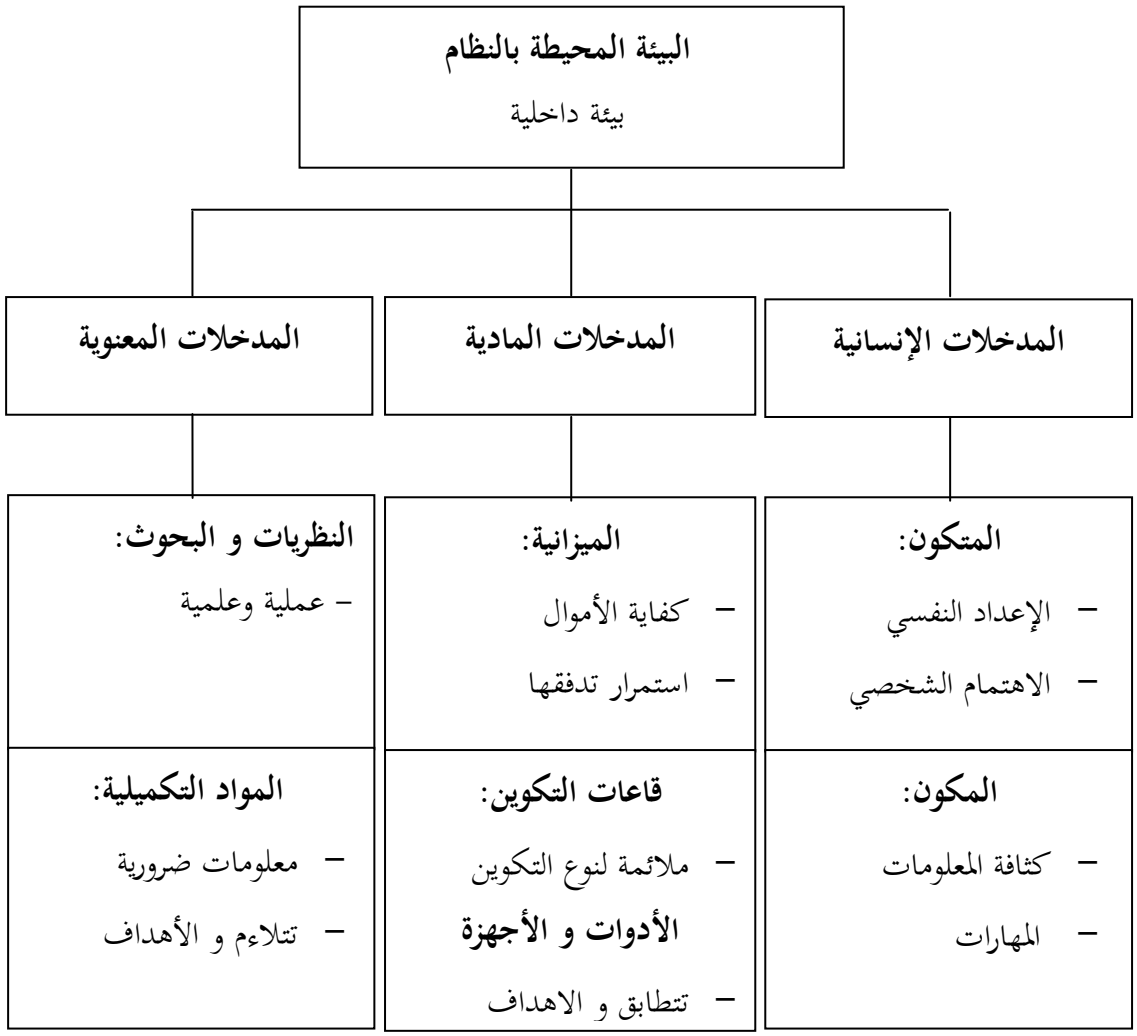
ب. **مدخلات مادية (MATERIAL INPUT)**: وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من الأموال ومعدات وتجهيزات ومواد والتي تصل الى النظام و يستخدمها في عملياته ، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الاموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مرحلته بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين .

[1] حسين الدوري، **الاعداد و التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق**، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1975 ، ص 128 .

ج. مدخلات معنوية–المعلومات(MORALE INPUT – INFORMATIO) :تعتبر المعلومات نوع أخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المكونون.

وانطلاقا مما سبق وتلخيصاً لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:

شكل رقم (01ـ01):مدخلات نظام التكوين.



المصدر:من اعداد الطالبين، بناء على ماسبق.

2- العمليات: تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات هذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام.

أي أنه يختص بعمليه التكوين نفسها والمعالجة الفعلية للمتكونين، حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

3- المخرجات (OUTPUT): إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الانجازات المحق المهارات والقدرات التي اكتسبها المكونون عن العمليات و التي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام، فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطة ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي :[1]

أ. **المخرجات الإنسانية (HUMAN OUTPUT)** وهم المتكونين بعد أن مرو بالعملية التكوينية، ويفرض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كالتعبير في بعض الخصائص الشخصية أو الزيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

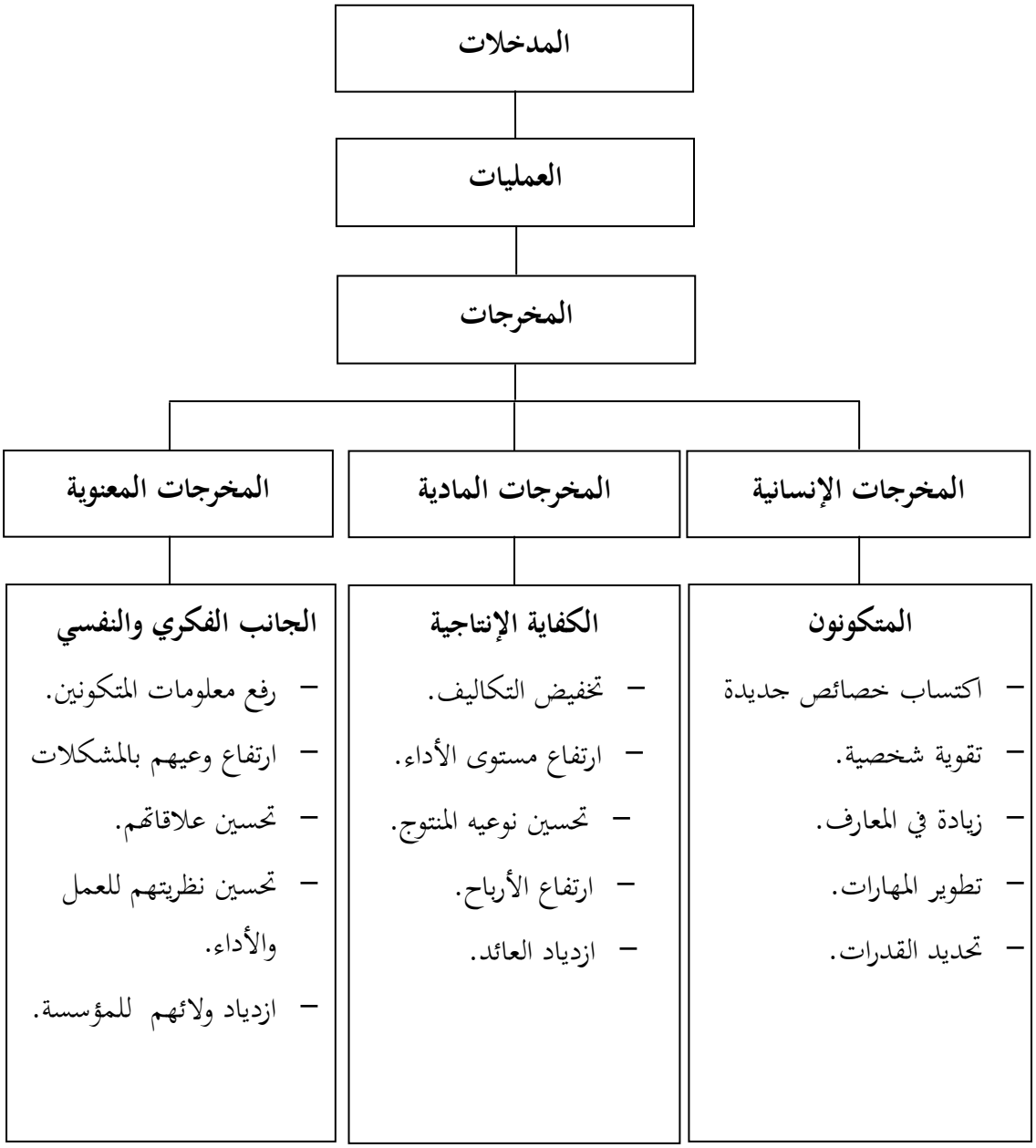
ب. **المخرجات المادية (MATERIAL OUTPUT)** : أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريقه تخفيض التكاليف وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد و ارتفاع مستويات الأداء.

ج. **المخرجات المعنوية المعلومات(INFORMATION MORAL OUTPUT)**:وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين والذي يعكس بدوره على الجانب المادي وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

[1] على محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 36 – 37.

وانطلاقا من ما سبق ذكره وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

الشكل رقم (02.01): مخرجات نظام التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبين، بناء على ماسبق.

4- الأهداف: إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام هناك شروط، يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه تحقيق الفرد و المؤسسة في أن واحد[1].

5- البيئة: هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص وقيود التي تحيط بالنظام

و تتأثر به وتؤثر فيه ، والتكوين كنظام على غرار بقيه الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

الفرع الثاني: شروط فعالية النظام.

يعتبر تكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد فيه اتخاذ القرار المناسب لعمليه التكوين.

ولكي يكون نظام فعلا يفتح (جونسون)،(كاست)، (روز تروى) خمس خصائص يرون أنها كفيله بجعل النظام يحقق أهدافه، ويرى أن الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي:[2]

1- البساطة: ليس من الضروري أن يكون النظام معقد حتى يكون ناجحا وفعالا بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج، فإنه ما يساعد نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا: وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته البيئة، التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المتكون والمتكونين وطرق تقسيم أداء المتكونين.

2- المرونة: وهي قدره النظام على التكيف ومواجهة التغيرات ويجب أن يكون النظام مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

3- الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات ونسق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطى منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينيه معينة حتى يتخرج المتكونين منه بمهارات في اتخاذ القرار.

---

[1] على محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ، ص 36 -37 .

[2] Johnson kast and rasuziveig the theory and management of system 3rded new York .mc .GRAW . Hill 1973 P 144-146 .

4- الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط حسب الاحتياجات التكوينية واستبعدت النواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقضيه مهام النظام.

المطلب الثالث: ماهية تحديد الاحتياجات التكوينية.

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتملة حدوثها كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل الفرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف ومن ثم تعينهم حاليا أن الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة .

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية.

هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوبة إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناءً على احتياجات لازمة والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والأداء.[1]

مع مرور عده سنوات من التجارة لوحظ أنه يتم بعد الوصول إلى وسيلة أو طريقه مثلى لتحديد احتياجات التكوين، وأن وسائل المستعملة في تحديد هذه الاحتياجات تبقى تعتمد الخبرة والتجربة ولتحقيق التكوين الفعال يجب على المكون بذل المجهودات من أجل:[2]

1- تحديد انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المراد الوصول إليه.

2- القرار ما إذا كانت الحاجة إلى تحسين في الأداء يكون عن طريق التكوين.

3- تحويل الحاجة إلى التكوين هدف أو أهداف ملموسة قابله للقياس.

4- القصور في **الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي**.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية أهم عنصر العملية التكوينية والتي لا تقوم نجاح وفعالية العملية التكوينية إلا بها، فإن خلل أو نقص يحدث من هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة إلى باقي خطوات التكوين.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

---

[1] محمد جمال برعي، **التدريب و التنمية** ، عالم الكتب ، القاهرة 1973،ص 149 .

[2] Pierre GASSA, la formation performant , Edition les presses du ménagement, paris، 1990 p 17 .

- نقد الحلقة الأولى الأساسية التي تنطلق من العملية التكوينية، فهي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني.
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات المناسبة.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانات المتاحة للتكوين السلم الصحيح.
- يعمل على مسايرة التغيرات المتوقعة في المؤسسة سواء كانت تغييرات في الأهداف والسياسات الذي يعمل التنظيم من اجلها، أو تغيير في طبيعة العملاء وتغيير في نوعيه الأفراد العاملين.

المطلب الرابع: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.

هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن هذه الطرق ما يلي:[1]

أ. تحليل التنظيم:

- يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين، وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.
- التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية.
- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية و كافة المستويات في المؤسسة، وهي عملية مستمرة فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات التطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر مباشرة على نمو وتطور المؤسسة.

ب. تحاليل العمل:

تحديد مكونات التكوين، إذا غالبا ما يكون تحليل أي تحديد و تحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، حتى يتحقق أقصى منفعة منها ، وعليه فالغرض من تحاليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقه نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.

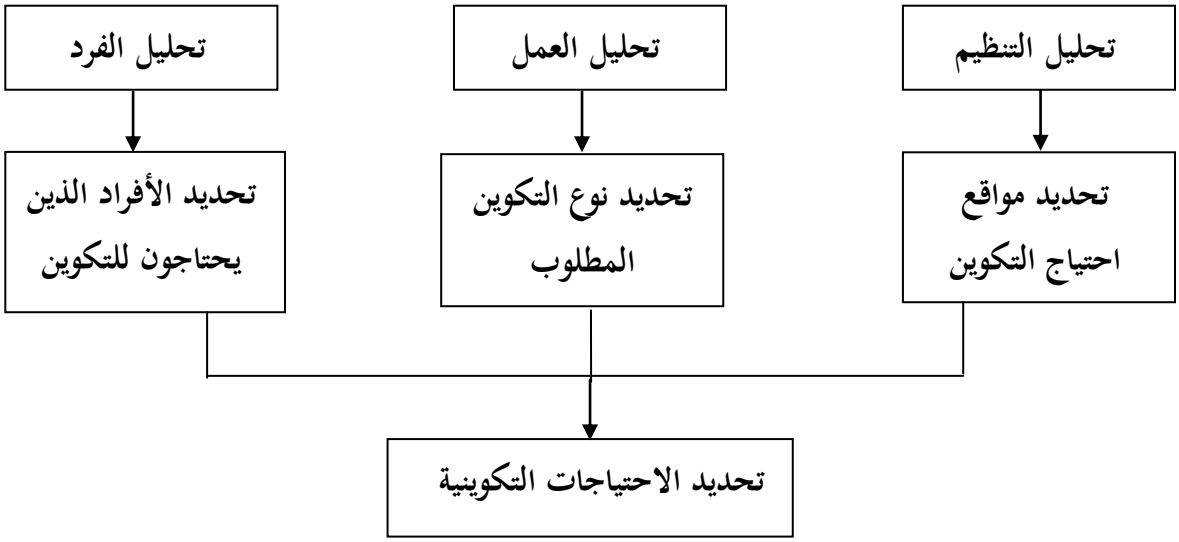
[1] بلقايد ابراهيم، **أهمية التكوين و دوره في تحسين الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب GPL/Z**، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة وهران ، الجزائر2006 ، ص 87 .

ج. تحليل الفرد:

بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية والغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع اخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه لقياس لسلوك الفرد وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية.

ويمكن توضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: بلقايد ابراهيم، **اهمية التكوين و دوره في تحسين الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة مركب GPL/Zرسالة ماجيستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، وهران ، الجزائر ، 2006، ص 88.

في الأخير يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- تحديد مختلف المهارات والمعارف.
- تقييم الوضعية الحالية.
- تقدير الفجوة والاختلاف بين الوضعية الحالية والوضعية المستقبلية.
- تهيئة النفوس في المنظمة الى تقبل التغيير التدريجي.

المبحث الثالث: البرنامج التكويني ونتائج التكوين.

إن أهم السبل الواجب إتباعها من اجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومن ثم التخطيط له تنفيذه ومراقبته على أساس عملية جديدة هي انتهاج نظام تكويني ووفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن نتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين، وكذلك اختيار الزمان والمكان المناسبين تلك العملية ومنه اختيار من سيكون لهم الفضل في التكوين وكذلك اختيار المكونين مع تحديد ميزانية لتلك العملية.

المطلب الأول: محتويات البرنامج التكويني وأهدافه.

الفرع الأول: محتويات البرنامج التكويني.

ندرس أهم المحتويات الخاصة بالبرنامج التكويني والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية وأهم هذه المحتويات نذكر:[1]

1- اختيار المحتوى: إن محتويات البرنامج التكويني الاكبر الأثر في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة فيستحسن أن تكون ماده التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع قدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكونين.

2- تسلسل المحتوى:

ان تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطاءه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكونين على انتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر أخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيدية والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

[1] محمد قاسم قريوتي، **ادارة الافراد والكفاية الانتاجية**، دار وائل، عمان، الاردن، 2008، ص172

الفرع الثاني: أهداف البرنامج التكويني.

بعد دراسة أهم محتويات البرنامج التكويني نتوجه بعدها إلى دراسة أهم أهداف الخاصة بهذا البرنامج وهي كما يلي:

- تنمية المهارات والمعرفة بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.[1]
- تنمية معلومات المتكون وذلك بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية.
- إمداد المتكون بمعلومات ومهارات لمساعدة على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أعمال مستقبلية. [2]

وتتصف الأهداف بما يلي:[3]

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات و الاتجاهات.
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد على العموميات.
- أن تكون واقعيه يمكن تحقيقها.
- أن تنسجم مع سياسات المؤسسة.

المطلب الثاني: تصميم برنامج تكوين.

تحديد الحاجة إلى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يبقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عده موضوعات أهمها تحديد المعنى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها وأيضا تحديد المكونين وأخيراً وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.

---

[1] ابو النيل، **علم النفس الصناعي بحوث عربية و عالمية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 67 .

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيني، **ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر ، الاردن، 2003، ص 236 .

[3] على محمد ربابعة، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2003 ، ص 57 – 57 .

أولا: محتويات خطه التكوين.

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث والمكونات الأساسية لكل حلقة وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات وأسماء المكونين لكل حلقة، ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع إجراءات الأساسية لخطة التكوين اما المحتويات خطة التكوين، فتعني الحصيلة المقدمة للمتكونين وذلك في شكل كل دليل يحتوي الدروس والقرارات ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتكونين للاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحتوي إرشاد طريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس حيث تم التركيز على العرض النظري وحتى تعطيلهم أمثلة، وكيف تدار الآلة وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي، وما هي التمارين، وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشكلات[1].

ثانياً: اختيار طرق وتقنيات التكوين.

لابد من تحليل العوامل التي تحكم اختيار الطريقة المنابة فض المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الوقت الذي يطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض مجرد إقحام طريقة وأسلوب معين يقال عنه حديث عام هناك معايير يجب أن تأخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي:

- عدد الأفراد المتكونين.
- المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- العادة التكوينية أن هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.
- نوعية المتكونين.
- ظروف وإمكانيات المنشاة.

ثالثاً: معايير اختيار المكونين.

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتكوينهم على أصول ممارستهم لفعلتهم في إطار برنامج محدد بواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للمتكونين

[1] هجيرة رحال، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية**، مذكرة ماستر، في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية، الجزائر2005،ص 35 .

أعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلابد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفء الذي يستطيع استشارة المتكونين، ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح ويتوقف الاختيار المكون على ما يلي: [1]

- طرق وأساليب التكوين المتعلمة.
- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين.
- نوعيه المتكونين.

- وهناك أربعة أنواع في المكونين:

1- المكون المحاضر:

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.

2- المكون القائد:

الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته مؤثره أو مناقشه .

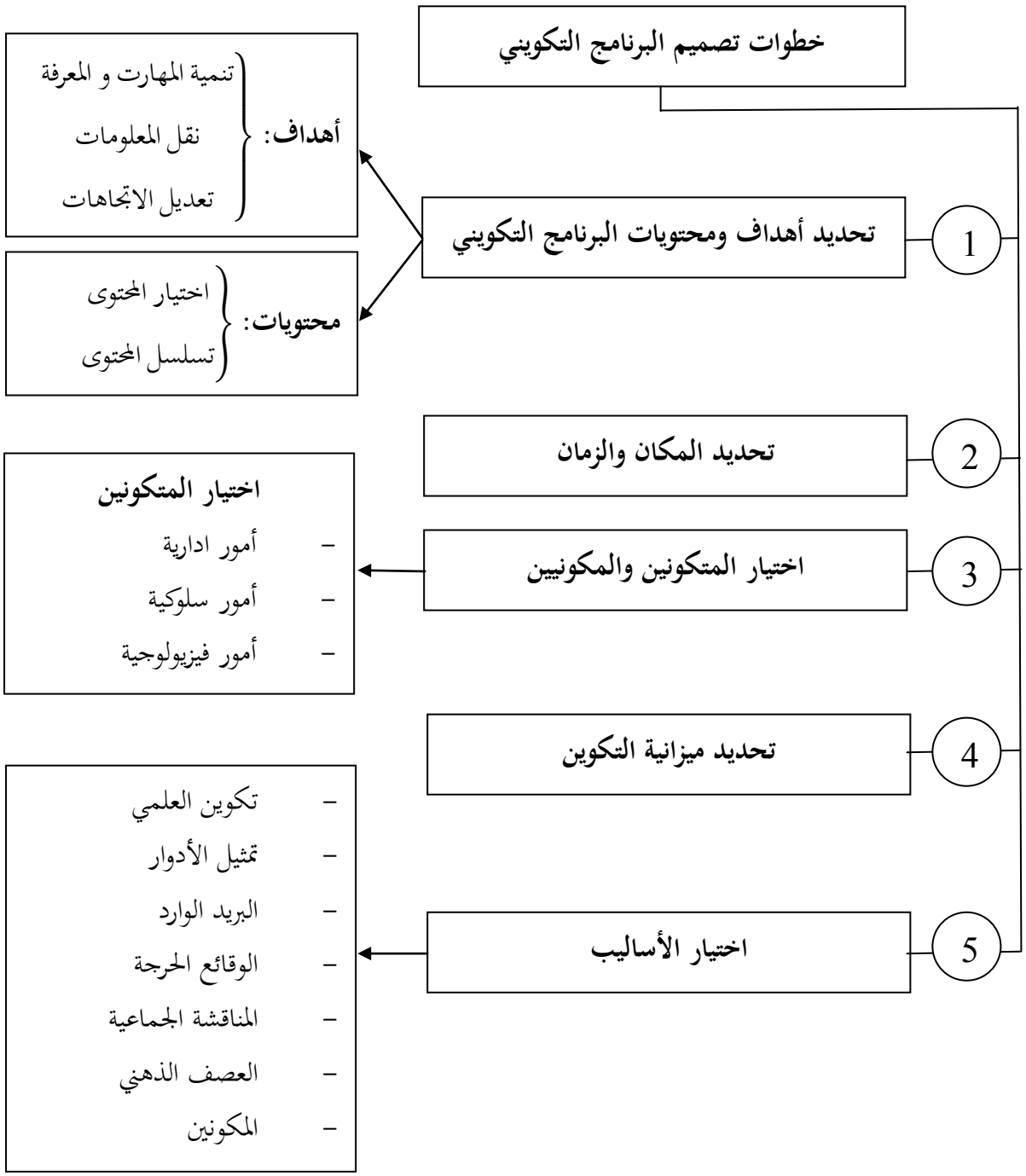
3- المكون النفسي:

ويقصد به الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون أهمها:

- الشخصية القوية المرونة والصبر.
- اللياقة والثقة بالنفس، الخبر.

[1] هجيرة رحال ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

شكل رقم(01-04): خطوات تصميم برنامج تكوين.



المصدر: من إعداد الطالبين ، بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: متابعه البرنامج التكويني وإجراءات التكوين في المؤسسة.

الفرع الأول: متابعه البرنامج التكويني.

عقب وضع خطة التكوين التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة ، ويتم إعداد خطه للمتابعة وتهدف للتأكيد من أن الخطة تسير في الطريق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة وتعرف متابعه التكوين بأنها تتبع تنفيذ التكوين للتأكد من أنه يسير في اتجاه المرسوم وتتضمن متابعه المتكونين والمكونين مضاف إليها متابعه البرنامج التكوينية، وأماكن التكوين كما أن عمليه المتابعة تساعد على اطلاع المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشورة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية: [1]

- بيانات أولية عن التكوين.
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين.
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه وعليه فإن عملية متابعة التكوين تمكن من متابعة العمليات التالية:[2]
- تسيير التكوين.
- جدول القيادة.
- تكلفة التكوين.
- تقييم برامج التكوين.

1- تسيير التكوين:

تهتم عملية تكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية:

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين.
- تسيير الأفراد تحت التكوين.
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين.

[1] عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي**، الطبعة الاولى، دار الزهراء عمان، الاردن، 2002،ص103 .

[2] عبد الباري ابراهيم، ابراهيم برة، مرجع سبق ذكره ، ص 308 .

2- لوحة القيادة:

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة.

- التكاليف الإدارية للتكوين كرواتب المكونين أفراد الإدارة اماكن التكوين المصاريف غير لمباشرة المتعلقة بقاعات التكوين ...الخ[1]

3- تكلفة التكوين:

من البديهي أن التكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية.
- عدد الدارسين او المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج.
- أماكن التكوين.
- عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني.

4- تقييم برنامج تكويني:

ويتمثل فيما يلي: [2]

- استعمال الاختبارات الشفوية و الكتابية للتأكد من ان المتكون قد استوعب ما قيل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أولا.
- متابعة العمل الذي قام به المكون وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف.

الفرع الثاني: إجراءات التكوين في المؤسسة.

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة إجراءات أول الخطوات وهي:[3]

1- إعداد المدرب وتأهيله: يجب ان يكون مؤهلا و قادر للقيام بتكوين الأفراد.

---

[1] عبد الباري ابراهيم، ابراهيم برة، مرجع سبق ذكره، 308 .

[2] احمد صفر عاشور، **ادارة القوى العاملة دار المعرفة** ، جامعة النشر و التوزيع ، الاسكندرية، مصر، 1984 ص 493.

[3] منصور أحمد منصور، **قرارات في تنمية الموارد البشرية**، دار الغريب، مصر، 1976، ص 195.

2- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين الوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فتره التكوين.

3- استعراض وأسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح وشرح البيان العلمي.

4- إعطاء فرصة للممارسة : بداية المتكون في التطبيق العلمي.

5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون المتكون فعال ويعزز أثاره الايجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم البرامج التكوينية لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدما الرسائل الآتية:

أ. الاستبيانات: توزع على المكونين (المدربين) استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبوها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين.[1]

ب. الاختبارات السيكولوجية: وتستخدم خاصية اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤشرات هي:

- الأداء في العمل.
- الغياب بالإذن أو بدونه.
- تقرير الكفاية الإنتاجية.
- الحوادث في العمل.
- مخالفات تعلمية للعمل.
- مرات التردد على العيادة الطبية.

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمده معينه ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين، فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة التقرير الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثير في المتكونين.

[1] منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 200.

المطلب الرابع: مشاكل ونتائج التكوين.

الفرع الأول: مشاكل التكوين.

للتكوين مشاكل عديدة ولكن هناك مشكلة رئيسية وهي أن كثيرا من هذه الطرق و الوسائل يتغير تطبيقها في المؤسسة كنقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة أو عوامل تنظيمية، وهي أن كثيرا من هذه الطرق التي تعرض برنامج مع الانظمة واللوائح مثل: الإدارة بالأصداف إلى جانب العوامل الفنية. وهناك عوامل أخرى إنسانية ذات تأثير هام تتلخص في عدم رغبه الرؤساء في التغيير وخوفهم والنتائج المترتبة عنه كوجود فجوه بين المعلومات التي حصلها المكونون من التكوين و بالرغم من الأهمية البالغة للتكوين في تحسين وتعزيز الأداء الفردي والجماعي، إلا أن هناك مشاكل وعراقيل أخرى تتعرض طريقه نذكر أهمها:[1]

- محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمديرين والمنفذين بأهمية التكوين واعتباره كماليات إدارية.
- إعداد خطة التكوين بشكل غير سليم فإما أن تكون منقولة عن مؤسسة أخرى أو تكون إعادة لخطة ماضية أو تكون وليد اجتهاد شخصي ممن يريد التكوين.
- قصور الموارد البشرية للتكوين فيلاحظ إغفال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح واختيار انسب الكفاءات المؤهلة لتكوين العنصر البشري المراد أنها المؤهلة للعمل بالأجهزة المخصصة للتكوين.
- الاعتماد على المحاضرات كطريقة أساسية في التكوين حتى في الحالات التي تتطلب حالات علمية ومختبرات ويؤدي ذلك بحصر نتائج التكوين بمجرد تعلمها دون اكتساب المتكون مهارة يمكن تطبيقها في معالجه المشاكل التي قد يوجهها.
- مسألة المخصصات المالية التي ترصد للتكوين عند قصور الموارد المالية للمنظمة تبدأ بالاستقطاع من مخصصات التكوين وفي حالة أخرى تتحدد هذه المخصصات وفقا لمبدأ أقرب مدير التكوين لصنع القرار في المنظمة بالإضافة إلى قصور الموارد المادية المخصصة للتكوين كالتجهيزات والوسائل والقطاعات والآلات.

[1] مصطفى سيد احمد، **المدير في عالم متغير مكتبة** ،الانجل و المصرية الطبعة الثانية، مصر، 2000 ،ص 266 –267 .

ونستطيع أن نلخص هذه المشاكل في النقاط التالية: [1]

- المشكلة المادية وضعف التمويل اللازم لبرامج التكوين.
- ضعف ميزانيات التكوين.
- عدم الاهتمام بتحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية.
- وضع بعض العاملين غير الأكفاء في أقسام وإدارات التكوين.
- قصور التنسيق والتعاون بين الجهات التكوينية.
- وصول التنسيق والتعاون بين الجهات التكوينية.
- غلبة الطابع النظري على البرامج التكوينية.
- عدم استخدام الأساليب التكوينية الحديثة.
- قلة الوقت المخصص لأغلب البرامج التكوينية.

الفرع الثاني: نتائج التكوين.

يترتب نتائج كثيرة تكون في صالح العمال وكذلك في صالح المؤسسة ونستطيع أن نلخص هذه النتائج كالتالي:[2]

1- استيعاب معارف جديدة:

للتكوين أهمية تتمثل في إعطاء معارف وأخبار عامة ومرضية ويمكننا أن نفرق بين المعارف التنفيذية المتعلقة بالفعل الممارس والمعارف ذات الطبيعة التنظيمية و التسييرية للمؤسسة، ولا بد من ذكر أن أهمية المؤسسة لديها هدف جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث لا يمكن أن نمحو هذا الأخير أو نتجاهله لأن أساس ما يليه.

2- تطوير الاستعدادات اليدوية الثقافية والمنهجية: التكوين يؤدي أيضا إلى تطوير الإمكانيات اليدوية وهذا من خلال تحسين وسائل التفكير و التدبير لإعطائها للأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا أننا كثير ما نسمع " هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو ذلك الشخص غير مؤهل لتدبير" .

[1] مدحت محمد أبو النصر، **ادارة و تسيير الموارد البشرية** ، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة ،2007 ،ص 75 .

[2] محمد ماهر عليش، **ادارة الموارد البشرية** ، دار غريب للطاقة، مصر، 1977، ص 71 –72 .

3- تطور التجربة أو الخبرة:

إن الخبرة في الحقيقة هي نتيجة تخمينات الأوضاع المعاشة وهي نتيجة تساعد على التطوير وذلك بجعل الأمور أكثر بساطه أو أكثر موضوعية، وفي نفس الوقت تعطي ضمانا وتساعده على حل المشاكل بسرعة أكبر فالتكوين في أو عند خبير وهو وسيلة لرفع الفعالية ويساعدنا على اكتساب خبرة إضافية في وقت أقل .

4- تصحيح الاتجاهات:

يمكن أن يكون التكوين نتيجة أخرى في تصحيح الاتجاهات بعض المشاكل وبصفه خاصة فيما يتعلق بالعلاقات البشرية.

إن المفهوم الأكثر بساطة ووضوحا فيما يتعلق بالمشاكل في العلاقات البشرية أمر لابد منه إذا استطعنا تصحيح سلوك الأفراد بالنسبة للإدارات هذا النوع من التكوين يهدف إلى خلق وفهم اتجاهات ايجابيه للعمل.

خلاصة الفصل.

حاولنا في هذا الفصل القاء الضوء على طبيعة التكوين وما تطرقنا من عناصر وذلك بإبراز لمختلف التعاريف للتكوين وكذلك ابراز الاهمية والاهداف المنتظر تحقيقها وبلوغها من هذه العملية زيادة على ذلك اهم المبادئ والاسس التي يقوم عليها التكوين في وضع اهمية بالغة .

حيث تعتبر الموارد البشرية واحد من اهم الركائز الاساسية لتحقيق نجاح وطوير المؤسسة، كذلك يتم توفير ادارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد وتمحور وضائف هذه الادارة بوضع مناهج النظم في دراسة تكوين الافراد، ووضع خطة عمل وتوفير كل الوسائل لتنفيذها وشروط فعاليتها، وطبيعة نشاطها للتسيير للتثمين الافضل للموارد البشرية لها اهداف مهامها .

وباعتباره عامل اساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها، وهو العنصر المكتمل والركيزة الاساسية لتسيير الناجح والفعال ، حيث ان توفير تكوين للمهام ولوظائف التي سيشغلونها ، كما ان البرنامج التكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفق الاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين اذ هدف الي تحقيق نتائج علمية وزيادة الاداء ورفع المعنويات وتخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة او اثناء الخدمة .

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء وعلاقته بالتكوين

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة والبحث، لما له من أهمية على مستوى المنظمة والعاملين بها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة التي تؤثر عليه فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معاييره المختلفة التي توضع من قبل الأجهزة الإدارية بتوافر محفزات تهدف للوصول إلى مستويات المثلى لتحقيقه و كذلك دراسة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به كانت بالإعجاب أو السلب ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمنظمة باعتباره الناتج المحصل والنهائي ليحكم على الأنشطة المنظمة وأحد المؤثرات الهامة الدالة على كفاءة العاملين وبلوغهم المستوى المطلوب وفق الإمكانات المتاحة وتبرز أهمية الأداء عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء.

لذلك سيتم التركيز في هذا المبحث على إيضاح وجهات النظر المتعددة والتي تناولت مفهوم الأداء كذلك معاييره والتعريف على أنواع وعوامل المشكلات المؤثرة في الأداء.

- **المبحث الأول: ماهية الأداء.**
- **المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.**
- **المبحث الثالث: إجراءات عملية تقييم الأداء العاملين.**

المبحث الأول: ماهية الأداء.

يحظى موضوع الأداء اهتمام الباحثين والدارسين الذين تناوله من زوايا متعددة بسبب الأهمية الكبيرة التي يحضاها الأداء لدى أي منظمة، على اعتباره الهدف الأساسي الذي تسعى غليه كل مؤسسة وتعمل على تحسينه وهو يعكس مستوى النجاح الذي حققته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته.

يعتبر الأداء مجموع الأعمال التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن توفر الدعم للعامل للقيام بعمله على أكمل وجه وبالتالي تحسين الأداء، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم الأداء ومكوناته.

أولا: تعريف الأداء.

- **تعريف 1**: يعرف الأداء على أنه هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفة بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته.[1]
- **تعريف 2**: الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.[2]
- **تعريف 3**: أن الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها فالأداء يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة[3]

[1] زيد منير عبوي، **التنظيم الاداري ومبادئه وأساسياته**، دار أسامة لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2006، ص167،

[2] توفيق عطية، توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام** ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ،2009،ص 64.

[3] الربيق محمد، **العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية**، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشاة والقوة لأمن الطرق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2004، ص 58.

- **تعريف 4**:الأداء هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي القدرة والدافعية والإمكانات (البيئة أو فرص الأداء) فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته.[1]
- **تعريف 05**:يعتبر الأداء من أهم الأنشطة التي تعكس كلاّ من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل.[2]
- **تعريف 06**: ويعرف أيضا على أنه نشاط يمكن الفرد من أنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.[3]

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو عبارة عن:[4]

- سلوكيات العاملين والمديرين التي نقيس من خلالها مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- الصفات الشخصية للعاملين إلى جانب مجهوداتهم ودعم المنظمة لهم.

- مجموعة ما يتم انجازه من قبل العاملين بالإضافة إلى مدى إلمام العامل بالمهام الموكلة إليه على الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلاّ أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:[5]

1 **الموظف**: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

2 **الوظيفة**: وما تصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات

3**الموقف**: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي إلى كفاءة الأداء.

---

[1] داغر منقذ محمد ،عادل حرشوش صالح ،**نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**، دار الكتب للطباعة و النشر، العراق ،2000،ص335

[2] أبو كريم ،أيمن محمد، **علاقة نظم المعلومات الإدارية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة** ،رسالة ماجستير، في ادارة الاعمال، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة الأزهر ،غزة ،2003،ص20.

[3] عبد الفتاح خليفات ،وشرين المطارنة ،**اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق، لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، ،المجلد 26،العدد(1+2)،2010،ص606.

[4] محمد حافظ جحازي، **ادارة الموارد البشرية**، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008 ص 116

[5] عبد الله احمد، محمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم**، رسالة ماجستير، في ادارة الاعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بسلطنة عمان، عمان ،2010،ص106.

مقاييس الأداء.

يوجد مقاييس يجب أن يتحلى بها الأداء:

أ- الثبات: يجب أن تصبح النتائج المتحصل عليها متشابهة ومتماثلة نتيجة استعمال وتكرار استعمال المقياس.

ب- الصدق: يقصد به أن يقيس معيار الصفات التي صمم لقياسها.

ج- الموضوعية: أن يكون مقياس واضح وسهل التطبيق والموافقة عليه ويتماشى مع متطلبات الإدارة والأفراد ونقابات العمل.

ثانيا: مكونات الأداء.

أن هناك مجموعة من المكونات الأساسية للأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود الأداء فعال وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات.

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي:[1]

1) كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2) نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقد ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلو الأداء من الأخطاء وكذلك درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3) نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كأن العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي

1ناصر محمد، إبراهيم السكران، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، بإمارة مكة المكرمة، الرياض 2004 ص 93.

الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي ينبع في إجراءات بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة وذلك إذا كأن العمل ذهني.

المطلب الثاني: معايير الأداء و محدداته.

فرع الأول: معايير الأداء.

تعد المعايير الحجر الأساسي الذي تقاس عليه الأداء فمن خلال مقارنة الأداء بالمعايير على اختلاف أنواعها يتم تأشير مستوى الأداء للمجال المراد تقييمه وقياسه، فالمعيار هو مستوى النشاط المحدد والذي يستخدم كنموذج لتقسيم الأداء في المنظمة وهو المقياس الذي يصاغ ليقارن به الأداء بهدف وضعه ضمن أبعاده الصحيحة وهو الذي يحدد كفاية وعدم كفاية الأداء في المجال المراد قياسه ومن هنا لابد أن يتسم المعيار بالوضوح.

فتحسين الأداء في المنظمة وتطويره يعتمد بصورة كبيرة على الكيفية التي ترتبط بها المعايير بعضها ببعض ويلخص كلوبرسون الأسس التي يتم على أساسها اختيار المعايير الأداء الملائمة للمنظمة وعلى النحو الآتي:

أ- أن تكون معايير الأداء مرتبطة مع أهداف المنظمة.

ب- أن تكمن المعايير المختارة من مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى.

ج- توضيح الهدف والغرض للمعايير بوضوح.

د- إمكانية جمع البيانات الاحتساب المعايير بدقة.

ومن هذه المعايير:

1- قياس العمل: غالبا ما يطبق في الأعمال الغير الإدارية والمعلومات اللازمة له تستمد عن البيانات التاريخية، ودراسة الوقت وعينة العمل.[1]

[1] محي الدين قطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 46.

2- البيانات التاريخية: يمكن الحصول على المعلومات من السجلات في المنظمة إلا أن ذلك لا يعكس الأداء الفعلي لأن ما تم انجازه في الماضي قد لا يكون المعدل الحقيقي للأداء بالإضافة إلى أنه قد تظهر أعمال أخرى جديدة لا توفر لها بيانات في المنظمة[1].

3- **دراسة الوقت:** يمكن أن يكون فعلا في حال تحديد وقت إجراء كل عمل ومهامه، وهنا يؤخذ مقياس للعامل المتوسط في الأداء وعليه يجري جميع الوقت المستغرق لكل حركة ويضاف وقت الراحة ثم يتم معرفة وقت الأداء.

4- عينة العمل: يؤخذ هنا عينة من العمل ثم يحسب الوقت الفعلي لأدائه كاملا والذي يقسم على جزئيات العمل ثم يستخرج كل فرع كم يستغرق من الوقت.

بالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء، إلا أنه يمكن إجمالها بعنصرين العنصر التنظيمي والعنصر البشري (الإنساني) فالعنصر التنظيمي يتكون من الهياكل والوظائف أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملائمة وللظروف البيئية المنظورة أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التكوين موظفين والإداريين واكتسابهم المهارات المناسبة لعملهم و تنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك.

فرع الثاني: محددات الأداء.

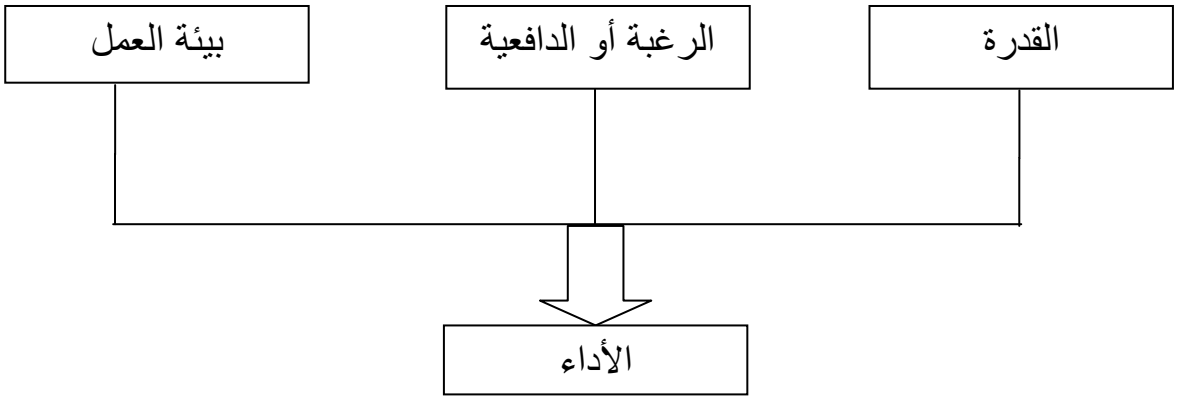
حاولت مجموعة من علماء إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قام بورترporter، وزميله لولرLawler نموذجا يسند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف والخصائص الشخصية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي) فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.[2]

ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدى من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي على النحو التالي:

[1] علي محمد ربابعة ،**إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمانن الأردن ،2003،ص 40-41.

[2] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999 – 2000، ص 216.

شكل (02-01) المحددات الرئيسية للأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، بدون دار نشر، عمان، الاردن ، 2000، ص 146.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على أنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية.[1]

1) الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل التي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

2) مناخ العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع حاجاته.

3) القدرة لدى الفرد أداء العمل: وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتكوين وأسباب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل ويرى عامر والخلق أن القدرة والدافع المتوافر أن لدى العامل هما المتغيران الرئيسان في محددات الأداء فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون لا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرنه على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.

[1] علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1975، ص 28.

المطلب الثالث: أنواع الأداء وأهميته.

فرع الأول: أنواع الأداء.

أن تصنيف الأداء تغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختبار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فأنه يمك نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية الأداء إلى: [1]

-الاداء الكلي:

الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في المؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن تسبب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، النمو... الخ.

- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ويتقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمدة في تقسيم عناصر المؤسسة.

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعلي أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يعرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها.

[1] عبد المليك مرفود، **الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص98-90.

الفرع الثاني: أهمية الأداء.

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية عل السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ومعدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجلات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كأن موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى مستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

أ– بالنسبة للعاملين: بعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبر عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:[1]

– يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فأن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والتكوين و الانتداب لمناصب عليا .. ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتمامه خاصة إلى أدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي .

–يجب على فرد الاهتمام بأداء بعمله نظرا لذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء و ذلك يشترط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء

–يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق تتوصل إلى أن الاهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به المتمثلة في الأهداف الاقتصادية الاجتماعية.

[1] منصور احمد منصور، **القدو العامل وتخطيط وظائفها وتقييم أدائها**، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص 135.

ب– بالنسبة للمنظمة: يمثل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول حيث يمثل الأداء احد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.[1]

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبير بأداء العاملين في هذه التنظيمات ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب وإنما هو انعكاس للأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

– كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.

فإذا كأن هذا الناتج مرتفعا فأن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفاعليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام.

أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها.

ومن ثم فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضا.[2]

المطلب الرابع: العوامل والمشكلات المؤثر ة في الأداء.

نوع الباحثين والعلماء قفي تحديد متغيرات الحياة ة الوظيفية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث وجد كل من Skinner وlvancere بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حيث تتوفر مجموعة من العوامل مثل التعويضات العادلة والكافية، وظروف عمل صحية وآمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام الوظيفي وجدول العمل والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سيد العمل والتعاون بين اتحادات العمل والإدارة وأضاف wabton عوامل أخرى لتمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية.

[1] حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء والجماعات**، مكتبة غريب، المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 65

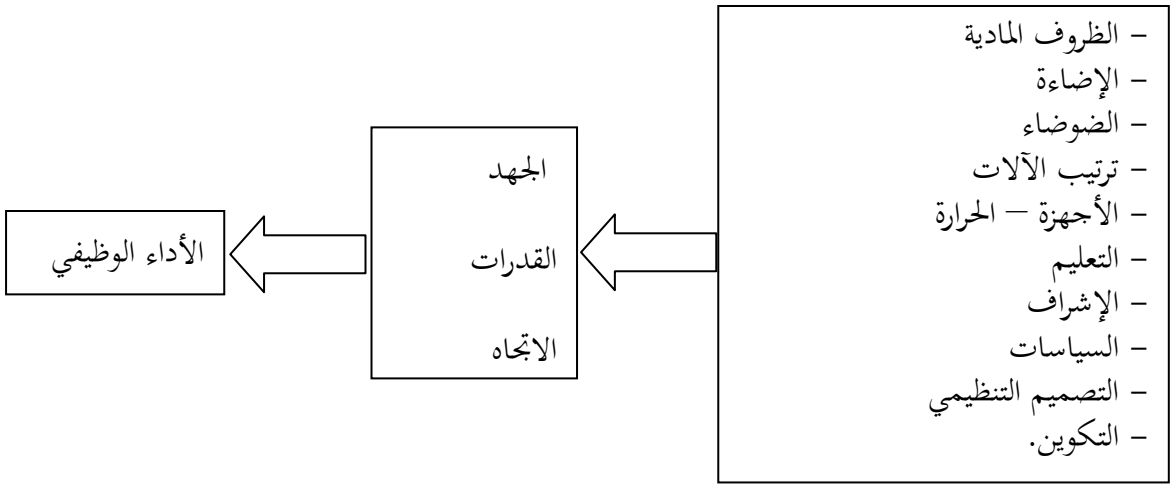
[2] علي يونس ميا وآخرون، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين**، دراسة ميدانية على مديرية التربية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، لمحافظة اليرميفي سلطنة عمان ، سوريان مجلد (31)، العدد (1)، 2009.

لذا يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء العامل، لأنه مجال متشعب الأبعاد، لأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة العامل بينها الآخر يخرج عن سيطرته من بين هذه العوامل نذكر أهمها:

1) عوامل إدارية تنظيمية تتمثل فيما يلي:[1]

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
- صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد المهام الوظيفي تحديدا دقيقا.
- الإشراف السيئ، النقص في التكوين.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها ويوضح الشكل (02) العوامل المذكورة وتأثيرها على الوظيفي.

الشكل رقم (02-02) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.



المصد: أسعد أحمد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008ص36

[1] الربيق محمد بن إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 99

2) عوامل بيئية خارجية تتمثل فيما يلي:[1]

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحصلها الموظف ويبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- شرعيات حكومية.
- سياسيات النقابات.
- الإضرابات السياسية.

3)عوامل تتعلق بالموظف تتمثل فيما يلي:[2]

- تقص في رغبته ودافعيته
- ضعف في شخصيته او قصور في قدراته العقلية
- تغيب مستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية.

[1] درة عبد البارئ إبراهيم، أو الصباغ زهير نعيم، **إدارة البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2008 ص119

[2] شاهين ماجد إبراهيم، **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين وأثره على أداء الوظيفي والثقة التنظيمية**، دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهار، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية الفلسطينية، غزة، 2010 ،ص198

المبحث الثاني: مدخل لتقييم أداء العاملين.

أن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة والوظيفة بين العملين ونرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهم إدارة شؤون الموظفين خاصة[2].

مطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهميته.

فرع الأول: ماهية التقييم الأداء.

أن عملية تقييم الأداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عدلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتعاني في العمل ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.[1]

من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها:

نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين هذه النتائج والأهداف الموضوعة مسبقا، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

لذلك نلاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابق وإبداء الرأي في القدرات واقتراح، الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو العاملين أو التنظيم أو طريقة العمل، وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل، أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت ترتكز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة، تعبأ بها كل الطاقات والإمكانيات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج.

[1] احمد أبو السعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الموظفين**، منشاة المعارف، دار الطباعة، مصر، 2004،ص 51

-ويعرف التقييم أيضا على أنه الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن قوى ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفة بإنجازها والقيام بها. [1]

وبناءا على ما جاء في التعاريف السابقة يمكن القول:

أن **تقييم أداء المؤسسة** يعني الحكم على كفاءتها وذلك بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كأن ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجلات العمل لتبني اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتغذية الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.[2]

ومن **وظائف تقييم الأداء** نجد هناك:

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة الكمية والنوعية.
- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.
- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.
- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد بدأ باعتماده أساسا لأجل تحديد تقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية وبالتالي هو:

- يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات المعلقة بالأفراد.[3]

[1] حسن بلوط إبراهيم ،**إدارة الموارد البشرية** ،من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ،2002،ص 360

[2] علاوي عبد الفتاح، **تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية** ، الملتقى الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

[3] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصر**، دار وائل للنشر، الطبعة1،بيروت،2005، ص 374-376.

- وضع الخطط المستقبلية السفلية بتطوير وتحسين طرق العمل.[1]

- تنمية الأفراد لقدراتهم بحيث تكون أكثر تلاؤما مع النمو والتطوير الحاصل في الوظيفة.

- تطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة رؤسائهم من جهة أخرى.

- يساهم في الكشف عن قدرات وكفاءات غير مستغلة وتوجيه إلى الوظائف المناسبة لها.

- يقيس مدى جاهزية الموظف النقل والترقية.[2]

- التقليل من مدى تذمر العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.[3]

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الأداء.

فرع الأول: معايير تقييم الأداء.

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس الذي يتركز عليها التقييم والتي تحدد فيها إذا كان الأداء جيدا أم لا، وتكون هذه المعايير نسبة أذا تعلقت بالمقارنات مابين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت الأهداف تقييم يوجد عدد كبير من المعايير، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الموارد البشرية تقوم بأنشطة متعددة وفي تخصصات ومجلات مختلفة حتى يمكن في الأخير تغطية كل الجوانب المختلفة لأداء الموارد البشرية، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومنهم من قصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة من المعايير يمكن تطبيقها على جميع الوظيف أو الأعمال الإدارية ولعل أكثر المعايير اعتمادا في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة.

[1] عدوة عبد الفتاح، "**تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال مواردها البشرية**، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10 – 11 نوفمبر 2009.

[2] عبد الباقي ، **إدارة الموارد البشرية**، عن الناحية العلمية ،دار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 331.

[3] لطفي شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص 76- 77.

تلك التي يصنفها jean gerbier في أربع مجموعات كما يلي:[1]

معايير معرفية وتشمل:

- المعارف العامة.

- المعارف التنمية أو خاصة (المعارف التي تساعد على التحكم في التقنيات لتنفيذ العمليات المرتبطة بمنصب عمل معين).

- الخبرة المهنية.

معايير الاستعدادات وتشمل:

- الاستعدادات النفسية والشخصية.

- الاستعدادات الفكرية.

- استعدادات التعامل مع الآخرين.

معايير المسؤولية وتشمل:

- المسؤولية اتجاه فريق العمل.

- المسؤولية اتجاه البرامج.

- المسؤولية اتجاه المواد والمنتجات.

معايير شروط العمل وتضم:

- القوى الجسدية.

- العوامل المسببة للإزعاج.

[1] ساعد قرموش زهرة، **دور التدريب في تحسين الموارد البشرية**، دراسة حالة المركبة لتكرير البترول بسكيكدة، رسالة ماجيستر، في اقتصاد وسير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006 -2007، ص 74.

- الأخطار.

ويتم الاعتماد على هذه المعايير إضافة الى معايير أخرى كأساس لعملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه، وبصورة عامة يمكن تقسيم معايير الأداء إلى معايير صفات الشخصية التي لا تمس الأداء بشكل مباشر ومن أهم هذه المعايير الذكاء الثقة بالنفس، الفعل المبادرة،...، تتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي.

- وهناك معايير سلوك الأداء والتي تتعلق بالسلوكيات الممارسة التي أدت إلى أداء معين من الأمثلة هذه والمعايير نجد، العلاقات مع الآخرين ، قيادة المرؤوسين، المواظب، التعاون، .... وهناك أيضا معايير نواتج الأداء التي تميز بموضعية كبير ة وارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية، من بن هذه المعايير الإنتاجية المبيعات، الأرباح....

لكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة يجب أن تتميز بالصلاحية (validité) أي أن كل عناصر المعايير يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، والثبات (fidélité) أن تكون نتائج التقييم ثابتة عندما يكون الأداء ثابتا، وتتميز كذلك هذه المعايير بالحساسية (sensibilité) حيث تظهر الاختلافات مهما كانت بسيطة إلى جانب تميزها بالسهولة (simles) أي إمكانية استخدامها دون صعوبات.[1]

- لذا تشكل معايير تقييم الأداء ركيزة أساسية يتم الاعتماد عليها في طرق التقييم المتعددة وتخلف درجة الاعتماد على هذه المعايير باختلاف أسلوب التقييم المسبق. وأيضا باختلاف الغرض والهدف من التقييم، لذا يكون التقييم عدد لا بأس به من طرق التقييم، ذ يعمل على اختبار الأنسب منها وهذا تتبعا لحجم المنظمة وطبيعة نشاطها، وكذا الهدف من وراء عملية التقييم.

فرع الثاني: طرق تقييم الأداء.

هناك عدة تقييم أداء العمال في المؤسسة نذكر منها:

[1] قريشي محمد صالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية**، دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ،رسالة ماجستير فرع مركب المجارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005 ، ص 56.

أولا: طريقة الترتيب:

تعتمد على مبدأ المفاضلة بين الأفراد إذ يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا طبقا للمستوى العام للأداء من الأفضل إلى الأسوأ حيث يختار أفضلهم ليصبح رقم واحد وأسوؤهم ليصبح الرقم "ن" ثم يختار ثاني أفضل الأفراد وأسوؤهم (ن- 1) من بين البقية وهذا إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد.

تتميز هذه الطريقة لأنها بسيطة وسهلة التطبيق كما أنها سريعة، إلى أنه يهاب عليها صعوبة التطبيق إذا زاد عدد الأفراد في التقييم، أو المصلحة، كما أن عدم وجود المعايير المحددة لتقييم يجعله غير موضوعي لأنه يتم الأداء بشكل عام، بالإضافة إلى الجهد الكبير الذي يتطلبه من قبل المقيم لمتابعة أداء المرؤوسين باستمرار.

الجدول رقم: (02-01).نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم الأداء.

الجملة	نعم	لا
1- يؤدي عمله بدقة		
2- ينهي العمل في الموعد المحدد		
3- يلتزم بساعات العمل		
4- يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل.		
5- يأخذ قرار من المبادرة في أداء العمل.		

المصدر: محمد احمد عبد الله، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن ، 2005، ص 205.

ثانيا: طريقة القوائم:

تتمثل هذه الطريقة في قيام بوضع علامة مميزة على عبارة تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محدّدة والتي يعتقد أنها تمثّل سلوك العامل تصرّفاته، أو أدائه، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدّتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض، ليستخدمها المقيّم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محدّدة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي.

- فيتم استخدامها قائمة بكتب على جانب منها عبارة وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعات، سجل على أحدهما كلمة "نعم" وعلى الآخر كلمة "لا" وعند استخدام هذه القائمة، يقوم المقيم، بالتأثير على أي من هذين

المربعين بما يتفق ووجهة نظرة نحو سلوك الشخص الذي يقوم بقياس أدائه، وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلّف به.[1]

وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة تتولى الإدارة ممثلة بإدارة الأفراد فيما بتقييم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص يكمن استخراج الترتيب النهائي للأداء العامل.

والجدير بالذكر هنا أن رئيس العامل يقوم بدور المبلّغ أو المراسل الذي يتولى اختيار أو تبليغ الإدارة سلوك العامل وتصرفاته في الأداء ضمن العبارات المكتوبة، وعليه فإن للرئيس لا يتدخل أولا يكون له دور في تحديد درجة أداء العامل وحساب قيمة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

ثالثا: طريقة الأحداث الحرجة.

- التعرف على متطلبات الأساسية للوظيفة.

- عمل قائمة بمؤشرات الأداء الجيد، وقائمة بمؤشرات الأداء الضعيف.

يطلب من المقيم غي هذه الحالة الرئيس المباشر تسجيل هذه المؤشرات حال حدوثه وذلك عن طريق الاحتفاظ بسجل للتدوين الفوري بتقييم الأداء مناقشة العامل دوريا لمراجعة أدائه، وتعتبر هذه الطريقة صعبة التطبيق ومكلفة وتتطلب وقت طويلا.

رابعا: طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الفكرة هذه الطريقة على افتراض ميل العمال إلى معرفة وإدراك الأمور المطلوبة منهم القيام بها إلى جانب الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس بالخصوص مستقبلهم بالإضافة إلى رغبتهم المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم[3].

تتم طريقة الأهداف عبر المراحل متسلسلة كما هي موضحة في الشكل الموالي، حيث تقسم إلى ثلاث مراحل أساسية:

---

[1] زاوي صورية، تومي ميلود، **دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد 07 جوان، 2010 ، ص 14.

[2] عمار بن عيسى، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف ،المسيلة، الجزائر، 2005-2006،ص27.

[3] مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة أفراد)**، الشروق للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007، ص 9.

الشكل رقم (02_03)مراحل عملية تقييم الأداء.



المصدر: نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، دراسة حالة المؤسسة للكهرباء و الغاز ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 – 2005، ص 148.

خامسا: طريقة تقييم 360:

وفقا لهذه الطريقة يجري تقسيم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة (360)، فالموظف قبل كل شيئي مقيّم ذاتيا، بعد ذلك هو مقيّم عن طريق شركائه ومرؤوسيه، واستمارة التقييم توزّع أيضا على أكثر من عشرة أفراد، هذا الإجراء يمكن أن يوسّع إلى جانب (540°) حيث يضم أيضا الزبائن، الموّردين فهم أيضا مدعوّون إلى المشاركة في التقييم.

تضمن هذه الطريقة تنوع المعلومات ممّا يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيّم كما تستخدم كأساس أو محدّد للتعيين والتدريب وتحديد المهارات اللاّزمة من الموارد البشرية.

سادسا: التقييم الذاتي: يقوم المقيّم يملأ الاستمارة الخاصة بالتقييم الذاتي والتي تقارن بعد ذلك باستمارة مماثلة معبأة من طرف مرؤوسه.[1]

هذه الطريقة يمكن أن تظهر الاختلاف في الرأي على نقاط محددّة حيث يتم من خلال المقابلة بين الموظف ومرؤوسيه يتوضح مناطق الظّل.[2]

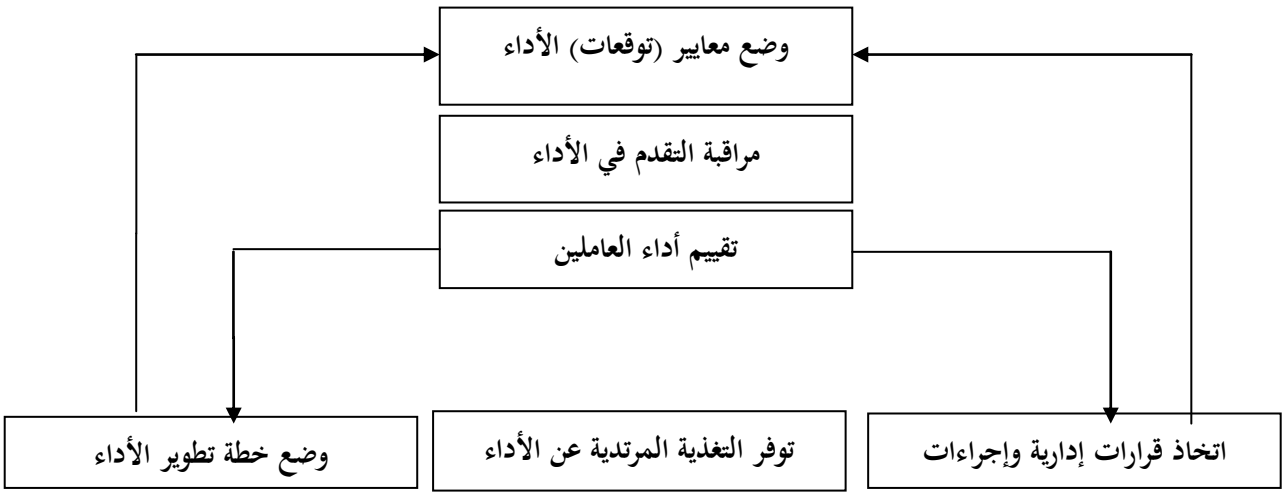
المطلب الثالث: مراحل وفوائد تقييم الأداء.

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء.

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

[1] عمار بن عيسي، مرجع سبق ذكره، ص 27.
[2] زاوي فوزية، ميلود، مرجع سابق، ص 16.

الشكل رقم (02-04) مراحل عملية تقييم العاملين.



المصدر: عادل حرشوش، **إدارة الموارد البشرية** ، مطبعة الاقتصاد ،العراق، 1991 ، ص 124.

ويتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم الأداء العاملين تتمثل في :[1]

– **وضع معايير الأداء:** تعتبر أولى خطوات تقييم أداء العاملين حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (الأهداف) في شكل معايير بالتعاون مع القيادات الإدارية والإشرافية والعاملين وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوبة من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها وبهذا نشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعمله

– **مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل فيها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

– **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنة بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

– **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، وهي تشكل دافعا له لتطوير

[1] رامون كليبود، **نظم المعلومات الإدارية**، ترجمة سرور على ابراهيم الرياض، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص 39.

أدائه وهي تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن بمفهومها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.[1]

– اتخاذ القرارات الإدارية: إن اتخاذ عملية الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي ذاتها هي مجرد وسيلة تساعد على جميع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات– في ميادين شتى مثل: الترقية المكافئات الجزاءات، التكوين...الخ. في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مستقبلا من طرف المنظمة في عملية التقييم.[2]

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان ويبعده عن التحيز، وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.[3]

– رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في اتخاذ العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.

– إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج التقييم يترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة فإنهم يشعرون بمسؤولياتهم اتجاه العمل ويبذلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر يمكنه من الكفاءة.

– وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي للتقييم الأداء.

---

[1] الهيتي خالد، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 38.

[2] محمد عبد العليم صابر، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، مصر ،2010، ص103.

[3] الوازن طارق ،**دور لوحة القيادة في قياس وتقييم الموارد البشرية** ، دراسة حالة ليندا غاز للغازات الصناعية بورقلة، مذكرة ماستر، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ،جامعة قاصدي رابح ورقلة، الجزائر، 2012-2013،ص97

– **الرقابة على الرؤساء:** ينتج تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا للمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

– **استمرار الرقابة والإشراف:** يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص للتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون أحكم على أسس موضوعية.[1]

– **تقييم سياسات الاختبار والتدريب:** تعد عملية تقييم الأداء اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختبار العاملين وتدريبهم وترقيتهم بما يشير إليه مستوى الأداء.

المطلب الرابع: أخطاء عملية تقييم الأداء وشروط نجاحها.

الفرع الأول: أخطاء عملية تقييم الأداء.

تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة و/ أو موضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء.[2]

– **أخطاء النسيان:** فمعظمه التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام الأداء خلال تلك الفترة.

ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكرة أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة.

كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقدير التقييم فيتعمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.

– **أخطاء التقدير الوسط:** مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيّم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشبع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس

[1] حسن إبراهيم بلوط ،**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2008، ص 397-399.

[2] حمود عبد الرحمن إبراهيم الشنبطي ،**اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية** ،رسالة ماجستير في إدارة الإعمال، الجامعة الإسلامية غزة ،2006،ص58

للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف وتنتقي قيمة وغرض تقييم الأداء.

– **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد**: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنع الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيغطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

– **خطا التحيز الشخصي**: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقة شخصية أو اجتماعية أخرى.

– تأثر الرؤساء سلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاي ة فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو البيئة للمرؤوسين طوال السنة.

– وحتى تضمن المؤسسة إعداد التقييم بطريقة موضوعية فإنها تكشف فعلا عن المستوى الفعلي للأداء، وما قد يكون به من أوجه قصور وضعف، ولابد أن يكون هذا التقييم من الطبيعة العمل والظروف المحيطة به دون أن يمتد ليشمل أمور أخرى تخرج عن هذا النطاق، وأن تنص على عناصر العمل ومكوناته القابلة للقياس، وأن ترعى الثقة في اختيار البيانات التي تتخذ أساسا، إضافة إلى ما سبق تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشر أسباب رئيسية لفشل تقسيمات الأداء هي:[1]

– نقص المعلومات المتوافرة عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

– عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

– ضعف الاهتمام وعدم الجديد من قبل القائمين بالتقييم.

– عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.

[1] أحمد سيد مصطفى ،**إدارة الوارد البشرية ،الإدارة المصرية لرأس المال الفكري** ،مكتبة لأنجلو المصرية، دار الطبع، القاهرة،2004، ص 340-341

- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.

- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة متميزة حول أدائهم.

- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم التقييم أو نتائجها.

الفرع الثاني: (مقومات) شروط نجاح عملية التقييم الأداء.

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تحقيق حدوثها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها شروط لفاعلية عملية تقييم الأداء: .[1]

1) **التناسب:** يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين المعايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسبا وبالتالي ناجحا، فالتناسب يؤدي إلى تقسيم أفضل الأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق انجازات مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثالا على ذلك أداء الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة ولابد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب جدا لها وإعطائه أفضل تقسيم ممكن يستمد التناسب قوته من قوى أطراف المتمسكة به والعاملة على نجاحه، فبمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهمته ومبادرته لتحقيق أهداف رب عمله وبمقدار ما يتمسك به هذا الأخير والاحتفاظ على هذا الفرد ومكافأة وانجازاته بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب الضعيف يتبعه عادة مشاحنات ودعاوي بين الفريقين، ويؤدي حتما إلى الفراق وطلاق بينهما، وأخيرا لابد من القول بأن التناسب يقوي ويزداد إذ حددت المؤسسة بالفرد وأهدافا واضحة وأجواء مريحة وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملفات على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام لها أولا، ومن ثم لتقييم أدائه ومحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة ثانيا.

[1] زاهد محمد ديري، **الرقابة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص57.

2) القبول: الشرط الثاني من شروط نجاح تقيم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم فتقييم الأداء الذي لا يلقي قبولا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقيما ناجحا، وفي هذا المجال يرى بعض الخبراء بأن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد، أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات تقييم الناجحة أضف إلى ذلك أن حساسية تقييم الأداء تعتبر بدورها شرطا لازما للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم الغير القادر على التميز بين الأداء فلا يعقل أن تقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل.

3) **المرونة والحوار**: يتعلق الشرط الثالث بالمرونة ينبغي أن نرافق آليات وعمليات والنظام التقسيم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين الاختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة، ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء إن نجاح التقييم الأداء مرهون بمعاييره وشروطه معا فالمعايير تضع مقاييسه الكفاية الفعالية لأداء الأفراد، والشروط تضع الأسس سليمة لقيام علاقات ممتازة بين أطراف الإنتاج وتوفر المناخات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات التبادلية، كما أن نجاح المعايير والشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجية الأفراد، وإنتاجية المؤسسات على السواء.[1]

المبحث الثالث: أثر عملية التكوين في تحسين الأداء.

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره، ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثر فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المتم لكفاية العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

المطلب الأول: تحسين الأداء وأسبابه.

[1] عبد الرحمن توفيق ،**منهج إدارة عليا**، مركز الخبرات المهنية للإدارة ،ط3، مصر، 2014، ص 20-21.

– أولا: تعريف تحسين الأداء:

عرف **مفهوم تحسين الأداء** بأنها طريقة منظمة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحيد الفجوة في الأداء.[1]

خطوات تحسين أداء العامل: وهي على النحو التالي:[2]

الخطوة الأولى: تحليل للأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

– الوضع المرغوب: ويصف بالإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

– الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن التحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختبار وسيلة التدخل ولمعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان والأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة الموارد البشرية**، الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل الدولية الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 315.

[2] بخة هدار ،**دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة ، مذكرة ماستر ،في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ،2011-2012، ص26.

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغير التي تريدها في الأعمال اليومية وتحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها أثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقيم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

ويقدم شكل رقم (05) نموذجا لتحسين وتطوير الأداء والذي يتضمن العناصر التالية:

1) مستوى الأداء المطلوب.

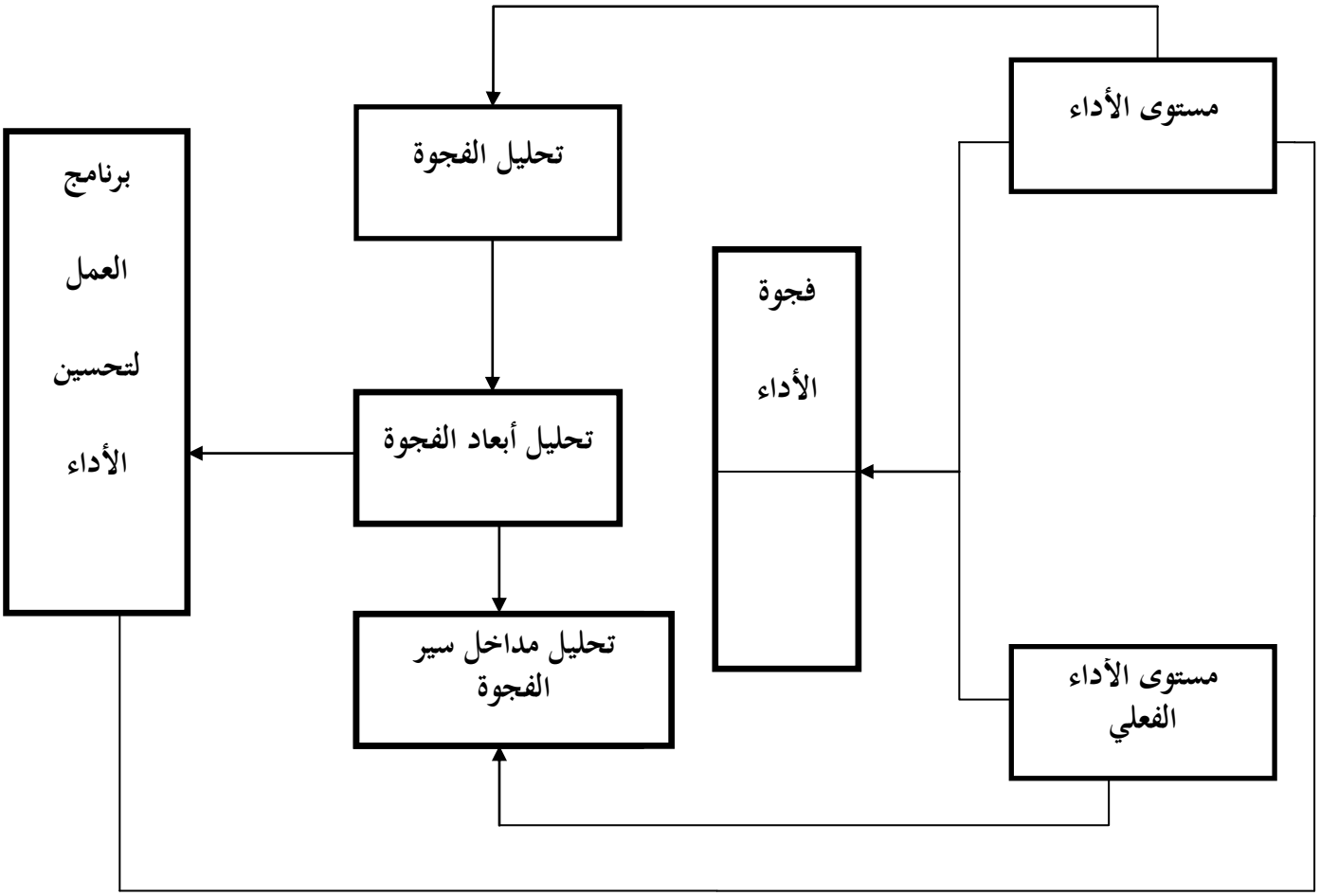
2) مستوى الأداء.

3) فجوة الأداء: وتظهر اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف سلبيا ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف إلى أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

4) تحليل الفجوة: ويتم خلاله تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف إلى أسبابها ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

5) برنامج العمل لتحسين الأداء: ويتم من خلاله ومع المدخل العلاجي موضوع التطبيق فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف، يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرارية التحسين أو تستمر دورة النظام في حالة عدم المدخل العلاجي.

شكل رقم (02-05) نموذج تحسين الأداء الوظيفي.



المصدر: المالكي ساعد بن عتيبي بن سعد ،**الأبعاد الإدارية لهدرة العمليات الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية على وكالة الاثار والمتاحف بالسعودية، رسالة ماجستير، في ادارة الاعمال، السعودية،2003 :ص 41

ثانيا: أسباب تحسين الأداء.

تعتبر نتائج الأداء تقسيم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وبناء عليها يتم وضع خطط لتحسين الأداء، وهنا يتوجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء وتكوين الخطوة الأولى في ذلك، تحديد مصادر الأداء العاملين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب.[1]

[1] سيد محمد جاد الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء**، جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر، 2009، ص 99.

1) أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.

2) البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية، المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء المؤسسة.

3) بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.

4) أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد ومن ناحية أخرى قد يكون القصور في الأداء راجعا إلى ثلاثة أسباب منها:

- انخفاض المجهود والذي قد يكون راجع إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد.

- انخفاض ونقص المهارات الوظيفية، مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية والمعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية.

ومن هذه العناصر ما يمكن أن يسبب نقص كفاءة أداء العاملين وبالتالي ضعف الأداء المؤسسي ككل، لذلك فإنه بعد تحديد مصادر انخفاض كفاءة الأداء ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات.

أ) زيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.

ب) النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادر فيها على العمل بشكل جيد.

ج) نظام الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.

المطلب الثاني: مداخيل تحسين الأداء الوظيفي ومعوقاته.

الفرع الأول: مداخيل تحسين الأداء.

وحدد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف:

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

– الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكنه القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.[1]

– الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفر الانسجام بين الأفراد واهتمامات العمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

– الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة.

إن التغير في المهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام الغير مناسبة أو غير الضرورية، إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معين بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة غلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة

[1] الفايدي سالم، بن بركة، **فرق العمل علاقتها بأداء العاملين وفي الأجهزة الأمنية**، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه ،في ادارة الاعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.،2008 ص85

للموظفين من وقت الآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو كان توفير الطرق تهم للمساهمة في جل مشاكل المنظمة.

المدخل الثالث: تحسين الموقف.

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعات ومدى وضوح خطوة الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة..[1]

الفرع الثاني: معوقات تحسين الأداء.

أولا: معوقات تحسين الأداء الشخصية.

هي المعوقات التي ترتبط شخصية المسؤول الإداري الأول في المؤسسة ويمكن حلها إذا توفرت الرغبة والجدية، في الحل والتغيير ويصبح من الضروري مواجهتها لتحقيق التغير الإداري صحيح أن التغير الشخصي مسألة سلوكية وترتبط بنمط الشخصية إلا أن ليس مستحيلا في بعض الأحيان وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية:[2]

1) **المركزية:** من مسؤوليات رجل الإدارة اختيار المعاونين الأكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعويدهم على تحمل المسؤولية لذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤوسيه، ويمكن الحكم على كفاءة الرئيس من خلال مساعديه في العمل ووجود المساعد الكفء في كافة المستويات الإدارية يساعد في عملية التفويض ويوفر الوقت الكافي لدى الإدارة العليا لتحدد مسارات الأهداف بفاعلية وكفاءة ويرجع عدم وجود المساعد الكفء إلى الأخذ الأمرين.

أ- عملية الاختيار أو الترقية لم تصادق أهلها وبالتالي يشغل الوظيفة العليا عن ليس له الكفاءة المناسبة للوظيفة.

ب- أن المساعد المفروض على الرئيس يكون بحكم القانون أو بحكم عوامل شخصية، وهو في نفس الوقت لا يشجع على تفويض السلطات إليه.

---

[1] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، **أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، في برنامج القيادة، كلية ادارة المال والاعمال، غزة،2016 ص 57.

[2] محمد مصطفى الخشروم، بيل مرسي، **ادارة المبادئ والمهارات الوظائف** ،مكتبة ألقسري، الطبعة30 ،الرياض،1999،ص 348

2) إدارة الوقت: يتعرض رجال الإدارة لضغط في الوقت، وما ينتج عنه من توتر وضيق وقلق، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم، والدليل واضح على خلط الأوراق وعدم تنظيم الوقت إدارته بصورة فعالة ومن هنا ينبغي التفكير الجدي والابتكاري، ولكي يدار الوقت بفعالية ينبغي العمل كالآتي:

أ- منع الزيادات الشخصية في مكان العمل فوقت ومكان العمل ملك للمؤسسة.

ب- الحد من المكالمات الهاتفية التي ليست لها علاقة بالعمل.

ج- المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت.

3) تناول التفاصيل: من المظاهر الشائعة في الإدارة أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين سير المناقشات في اتجاهين:

أ- نادرا ما يتم الدخول في الموضوع ومناقشته فورا دون التطرق إلى أحاديث جانبية لا علاقة لها بالموضوع.

ب- أو الدخول في التفاصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية وترك المسار الأصلي للموضوع.

ثانيا: معوقات تحسين الأداء على المؤسسة.

هناك عدة معوقات تعمل على إعاقة تحسين الأداء على مستوى المؤسسة فمعوقات التغير الجذري على مستوى المؤسسة يمكن التصدي لها خاصة إذا كانت المستويات العليا لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة، لذلك تظل هذه المعوقات محصورة في دائرة الممكن شأنها في ذلك شأن المعوقات الشخصية ومن بين المعوقات.

1- **الخطأ في تقييم أداء المؤسسة:** لازالت عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تعتمد على عوامل الربح وفي المؤسسات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوي جادة من جانب المستفيدين من الخدمة وهذا أن المعياران لا يكفيان لتقييم أداء المؤسسة، وإنما يلتزم كذلك بمؤشرات أخرى كالمقارنة بأداء الماضي أو المنافس.

2) **بطئ الإجراءات:** يطلق على بطئ وتعقد الإجراءات الروتين، وهي مظاهر سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها.

أ- الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم فالموظف منحرف أصلا فكيف يمكن الثقة فيه.

ب- صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا مع صعوبة تعديل أو تغيير هذه القوانين أو اللوائح.

ج- خوف الموظفين من المساءلة عند مخالفة التعليقات.

3) **علاقات العمل الداخلية:** أي مؤسسة ينبغي أن تتفاعل جزئيا مع كلياتها والعكس أيضا حتى تعمل بكفاءة عالية وأي نشاز في جزئية تؤثر على الكل وبالتالي يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى، بحيث أنه يجب على الإدارة العليا أن نلاحظ ذلك بدقة فكما أن اختصاصها إنتاج كميات معينة ووضع الخطط والسياسات والقيام بالرقابة، فإن من صميم اختصاصها كذلك أن تضمن على كافة الصراعات الداخلية، وأن تدرب باقي المستويات الإدارية على ذلك من خلال عدم المجالات في العمل وعدم التفرقة في المعاملة والاجتماعات الدورية بالعاملين وعمل المقابلات ذات الطابع الاجتماعي وعدم محاربة مراكز القوى كمكاتب السكرتارية ورجال الأمن.

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين عملية الأداء.

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 إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذ طبيعة التغيرات التي يعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت التكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات وأصبح لزاما عليها أن نبحث عن برامج التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة التعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعارف والمعلومات وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم والتكوين تأثيرات متعددة أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:[1]

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهات

[1] سهيلة عباس ،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ،دار وائل للنشر ، الأردن، 2006،ص140

- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودورات العمل.

- نوعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة كما يساعد في انفتاحها على العام الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي للمساهمة في تحسين أدائهم.

- المساعدة في تحديد إثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

المطلب الرابع: علاقة التكوين برفع أداء العمال داخل المؤسسة.

مع مرور الوقت احتاج الفرد داخل المؤسسة إلى التأقلم مع متغيرات جديدة فرضت عليه بتغير الزمان ما اضطره إلى اللجوء إلى التكوين حيث أن إذا ما حدث انسجام بين هذين العنصرين (التكوين الفرد) فيساعد ذلك المؤسسة إلى تحقيق نجاح أكيد، كما أن التكوين يؤثر في الفرد والمؤسسة الكل على حدى:

أولا: بالنسبة للفرد

– تحسين السلوك: حيث يساعد تقييم السلوكية في التخطيط لتحسين الأداء، العمل الحالي للفرد والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل وعند تقييمنا لسلوك العمل الحالي للفرد، سوف نتطرق إلى الطرق التي يتبعها العامل في أداء عمله وعاداته في العمل.[1]

[1]– د، صالح عودة،" **إدارة الأفراد** ، الجامعة المفتوحة، الطبعة الاولى، ليبيا، 1994، ص312.

– **الحوافز**: وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكذا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجيات الأفراد ذاتهم.

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

وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها:[1]

1- الترقية على أساس الكفاءة: يساعد هذا الأساس على حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، فمن المنطقي أن يرقي الشخص على أساس قدراته ومهارته،

هذا يبدو منطقيات من الناحية النظرية، إلا أن هناك كثير من الصعوبات للتطبيق، ومن أهم هذه الصعوبات عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف.

2- الترقية على أساس الأقدمية: تفضل كثير من المنشآت الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية، نظرا للعيوب و المشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنشأة بصفة عامة وترجع أسباب تفضيل المنشآت لهذا إلى النواحي التالية:

– أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالفصل ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة.

– إن هذا يكون موضوعا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التفسير ويقلل ذلك من الخلاف بين الإدارة والعاملين.

– قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمته، حيث يكون لعامل السن تقدير أهمية حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف الأعلى.

– إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهمته بتدريب وتنمية كفاية العاملين.

[1] علي يونس ،ميا، وآخرون، **قياس التدريب في أداء العاملين**، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 3، العدد1 ،2009،ص ص 9-10.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسة.

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

– بالإضافة إلى ما تم ذكره من عناصر أساسية ومؤثرة على فعالية برنامج التكوين، فإن عملية تقييم برنامج التكوين تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ولذلك فمن الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقييم البرنامج بغرض الكشف عن أي خلل في برنامج التكوين.[1]

– كما يؤثر التكوين على الأداء باعتبار عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها وهو العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفعال لتلك الموارد، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي سيشغلونها بغية رفع مستوى كفايتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن.[2]

وبالتالي نقول أن أهم الأسباب أو العوامل التي تساعد على ذلك هي التكوين بحيث أن التكوين يعتبر في الأساليب الفعالة التي تملكها المؤسسة لرفع إنتاجيتها.

[1] إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 349

[2] سهيلة عباس، **إدارة الموارد البشري** ة، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 140.

خلاصة الفصل.

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي باعتباره من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم المجتمعات بصفة عامة، من خلال بيان ماهية الأداء من عدة جوانب شملت مفهومه، ومكوناته وأهم معاييره ومحدداته وكذا أنواعه حتى تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، كما تعفنا أيضا على أهم العوامل والمشكلات التي تؤثر على أداء العاملين.

لذا لابد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وعليه ثم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء العاملين من خلال التعرف على مفهومه ومحدداته ومعاييره وطرق تقييم الأداء العاملين المختلفة بالإضافة إلى مراحل وأهم فوائد التقييم وكشف أخطاء التي قد تواجهها المؤسسة في عملية التقييم لذا لابد على المؤسسة شروط معينة لضمان نجاح عملية التقييم الأداء ولكي تتمكن من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها، الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء.

وفي نهاية هذا الفصل تمر التطرق إلى دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العمال وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييربجامعة المدية

تمهيد:

حتى تكون دراستنا شاملة و متوازنة ، و يجب علينا تدعيمها بفصل تطبيقي و الذي يعتبر الحلقة الواصلة بما جاء في الفصلين السابقين من مفاهيم و مبادئ و مدى مطابقتها على أرض الواقع ،من خلال النظر إلى طبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات و تحليلها و استخلاص النتائج ،وقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية كميدان لدراستنا لمعرفة دور التكوين في تحسين أداء موظفي الكلية ، ومن أجل ذلك استعملنا الاستبانة كأداة للدراسة ،ولعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها تمت معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS،وتمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية.

و لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية و هي:

- **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .**
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

تولي الجزائر اهتماما كبير بقطاع التعليم العالي وذلك لما يلعبه من دور في تكوين الطاقات البشرية المؤهلة لتحقيق التكيف مع متطلبات العصر، وجامعة المدية مثل باقي الجامعات الجزائرية تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته وذلك من خلال إعطاء منهج تعليمي ذو كفاءة وتوفير التأطير الجيد لطلبتها لمواجهة التحديات.

وبالتالي سنتطرق الى لمحة تاريخية عن الكلية، والتخصصات الموجودة بها وإحصائيات الطلبة والأساتذة، بالإضافة إلى المهام والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

قبل التطرق إلى التعريف بالكلية سنتطرق إلى الطور التاريخي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

الفرع الأول: التطور التاريخي لجامعة الدكتور يحيى فارس:

انطلق التعليم العالي بالمدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "49/48" المؤرخ في 1989/04/11 بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد للتعليم العالي في الإلكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكماليه " الفرابي "من اجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية :

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني.

و في شهر جويلية 2000 و بمقتضى المرسوم رقم 2000/198 المؤرخ 2000/07/25 رقم المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عرف المركز فتح أربع معاهد : [1]

- معهد علوم التكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- معهد العلوم القانونية و الإدارية .

[1]- موقع جامعة المدية: http://www.unv-medea.dz(ar)programme-fseg تاريخ الإطلاع 2018/03/15

- معهد الآداب و اللغات .

و قد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة لمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 9\10 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل 04 جانفي 2009 فيما حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كما يلي :

- كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- كلية الحقوق.
- كلية العلوم و التكنولوجيا.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية.

ثم اعتماد **كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم 1430 الموافق ل 04 يناير سنة 2009 ، المتضمن إنشاء لمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 02-198 المؤرخ في 25 جولية 2000 ، و المتضمن إنشاء مركز جامعي بالمدية ، و قبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني الالكتروتقني بالمدية ، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1999/1998 ، و مع بداية السنة الجامعية الموالية تم فتح جذع مشترك علوم تجارية ، و خلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية .

فمعهد علوم التسيير (سابقا) و الذي تم تعديل تسمية من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 1427 الموافق ل 16 أوت 2006 ، المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمي **معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير** [1].

و الذي تحول حاليا إلى **كلية** بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل و الموجودة في الجامعات الكبرى التي تخصص إعلام ألي لتسيير مدى قصير و الذي تنقضي أخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام " ل م د " و الذي جرى تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 و هو تاريخ التوقف عن نظام الكلاسيكي.

[1]- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بطلبة كلية العلوم الاقتصادية، المدية، الجزائر تاريخ الزيارة 2018/03/12

المطلب الثاني: هيكل وتخصصات الكلية.

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والذي تحول حاليا الى كلية تضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل الموجودة بالجامعات الكبرى .

الفرع الأول : هياكل الكلية

تتوفر الكلية على هياكل متعددة من شأنها أن تضمن الدراسة في ظروف مريحة للطالب و الأستاذ وهي تتطلب ما يلي :

- سبعة مدرجات
- ثلاثون قاعة أعمال موجهة
- أربعة مخابر إعلام ألي

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق حيث يستفيد طلبة الكلية من خدماتها و هي مصلحة مهمة داخل الكلية و مركز حيوي للبحث والاطلاع ، الدراسة ، التعليم ، لها رصيد متنوع من مصادر المعلومات (كتب ، كراسات ، رسائل ، أقراص) موضوعة تحت تصرف الكلية و الرواد غايتها توصيل المعلومات و تنمية المعارف ، حيث تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية كهدف أساسي بالإضافة إلى الكتب الأخرى موزعة على الشكل التالي :

الجدول (03-01) : الرصيد الوثائقي للمكتبة .

	العناوين	عدد النسخ
الكتب العربية	3901	15120
الكتب بالفرنسية	532	1069
المذكرات	1784	4781
المعاجم	50	721
الموسوعات	47	121
عدد الرصد الوثائقي	6314	82661

المصدر www.unv_medea.com تاريخ التحميل 2018/03/15

و تتسع المكتبة ل800 مقعد حيث تتوفر على :

- قاعدة مطالعة للأساتذة.
- قاعات مطالعة لطلبة ما بعد التدرج و الماستر.
- ستة (06) قاعات بالنسبة للطلبة .

إضافة إلى ثلاثة قاعات للأنترنيت تحتوي 93 جهاز حاسوب مقسمة كالآتي :

- قاعة خاصة بالأساتذة (17 حاسوب)
- قاعة خاصة بطلبة ما بعد التدرج و الماستر (25 حاسوب)
- قاعة خاصة بطلبة التدرج (51 حاسوب)

إضافة إلى مخازن للكتب و ثلاث فضاءات للإعارة

الفرع الثاني: تخصصات الكلية.

سنعرض في هذا الفرع الى التخصصات الموجودة في الكلية كالاتي:

1- **قسم علوم التسيير** : يعد علوم التسيير النواة الأساسية لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999،و منذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالنسبة للجذع المشترك أو لطلبة التخصص.

2- **قسم العلوم التجارية:** يعتبر قسم العلوم التجارية ثاني قسم حيث التأسيس يعد قسم علوم التسيير سابقا و ذلك منذ السنة الجامعية 2000-2001.

3- **قسم العلوم الاقتصادية** : حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي بشهادة البكالوريا الجدد و تتاح لهم نفس ما هو تتوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002-2003، فتح هذه الشعبة.

التكوين في إطار نظام ل.م.د :

شرع المعهد منذ السنة الجامعية 2009/2008 في تطبيق نظام ل.م.د و حيث تضمن التعليم به ثلاث مراحل أساسية: [1]

1- **مرحلة الليسانس:** حيث تدوم الدراسة لها ثلاثة سنوات يتحصل بعدها الطالب على شهادة الليسانس.

2- **مرحلة الماستر** : يتم الالتحاق لها وفق لشروط معينة ، و تدوم الدراسة بها لمدة سنتين .

3- **مرحلة الدكتوراه:** يتم الالتحاق بها وفقا لشروط قانونية محددة و تستمر لها الدراسة و البحث لمدة ثلاثة سنوات تتوج بأطروحة الدكتوراه.

المطلب الثالث: إحصائيات الطلبة و الأساتذة بالكلية للسنة الدراسية 2018/2017

إن التطور الذي عرفته الكلية من حيث التوسع في فتح التخصصات إلى زيادة عدد الطلبة و بالمقابل الزيادة في كم و نوع المأطرين و ذلك بالنسبة لكل الأقسام و التخصصات:

[1] نائب العميد، مرجع سبق ذكره

1- فيما يخص طلبة ليسانس

الجدول (03-02) يوضح عدد الطلبة في شهادة ليسانس للسنة الدراسية 2017-2018

	السنة الأولى	جذع مشترك علوم اقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير		1346
السنة الدراسية 2017-2018	السنة الثانية	الفرع		عدد الطلبة
		علوم اقتصادية		185
		علوم تجارية		56
		علوم التسيير		431
		علوم مالية و محاسبة		203
	السنة الثالثة	الفرع	التخصص	عدد الطلبة
		علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي و بنكي	25
			اقتصاد كمي	67
			تحليل اقتصادي محتمل	11
		علوم تجارية	تسويق	10
		علوم مالية و محاسبة	محاسبة و مالية	192
			بنك و تأمينات	12
		علوم التسيير	إدارة أعمال	179
			إدارة مالية	57
			تسيير عمومي	18

المصدر : من إعداد الطالبين، باعتماد على معلومات مقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية -نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة المدية تاريخ الزيارة 12.03.2018

2- فيما يخص طلبة الماستر

الجدول رقم (03-03) يوضح عدد الطلبة الماستر للسنة الجمعية 2017-2018

السنة		فرع	التخصص	عدد الطلبة
الدراسية			إدارة أعمال	216
2017-	السنة	علوم	إدارة مالية	84
2018	الأولى	التسيير	تسيير عمومي	22
		علوم	اقتصاد نقدي و بنكي	55
		اقتصادية	اقتصاد كمي	41
		علوم	محاسبة	152
		تجارية	مالية و مقاولاتية	76
			مالية و بنوك	20
			تسويق خدماتي	20
		علوم تسيير	إدارة أعمال	173
	السنة		إدارة أعمال عمومية	16
	الثانية		إدارة أعمال مالية	76
		علوم اقتصادية	مالية و بنوك	31
			اقتصاد كمي	29
			اقتصاد نقدي و بنكي	62
		علوم تجارية	علوم مالية و مقاولاتية	49
			محاسبة	63
			تسويق خدماتي	13

المصدر : من إعداد الطالبين، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية – نائب العميد المكلف بدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة المدية تاريخ الزيارة 12.03.2018

جدول (03-04) يوضح عدد الطلبة الإجمالي للسنوات ليسانس ماستر للسنة الدراسية 2017-2018

السنة / عدد الطلبة	أولى ليسانس	ثانية ليسانس	ثالثة ليسانس	أولى ماستر	ثانية ماستر
عدد الطلبة	1346	875	571	686	513
مجموع	3991				

المصدر : من إعداد الطالبين، بالاعتماد على الجدولين (03-03/02-03)

3- عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د السنة الجامعية 2017-2018 .

الجدول رقم (03-05) يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه ل.م.د للسنة الدراسية 2017-2018 .

الفرع	التخصص	عدد الطلبة
العلوم الاقتصادية	اقتصادية و إحصاء تطبيقي	03
العلوم التجارية	مالية مؤسسة	03
	مالية و بنوك	04
	محاسبة و تدقيق	03
علوم التسيير	إدارة أعمال	04

للمصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية- مكتب أمانة نائب العميد المكلف بما بعد التدرج 11.04.2018

4- عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية للسنة الدراسية 2017-2018 .

الجدول رقم (03-06) يوضح عدد الطلبة في الدكتوراه كلاسيكية للسنة 2017-2018 .

القسم	علوم اقتصادية	علوم تجارية	علوم التسيير
عدد الطلبة	06	03	13

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية- أمانة نائب العميد المكلف بما بعد التدرج 11.04.2018

5- عدد الأساتذة بالكلية .

يمكن توضيح عدد الأساتذة بالكلية موزعين حسب طبيعة العمل كالتالي :

جدول رقم (03-07) التعداد الإجمالي للأساتذة للسنة الدراسية 2017-2018 .

الرتبة	أستاذ	أستاذ محاضرة "أ"	أستاذ محاضر "ب"	أستاذ مساعد "أ"	أستاذ مساعد "ب"
العدد	13	28	39	39	06
المجموع	125				

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية –مصلحة المستخدمين 10.03.2018

6- عدد الإداريين بالكلية.

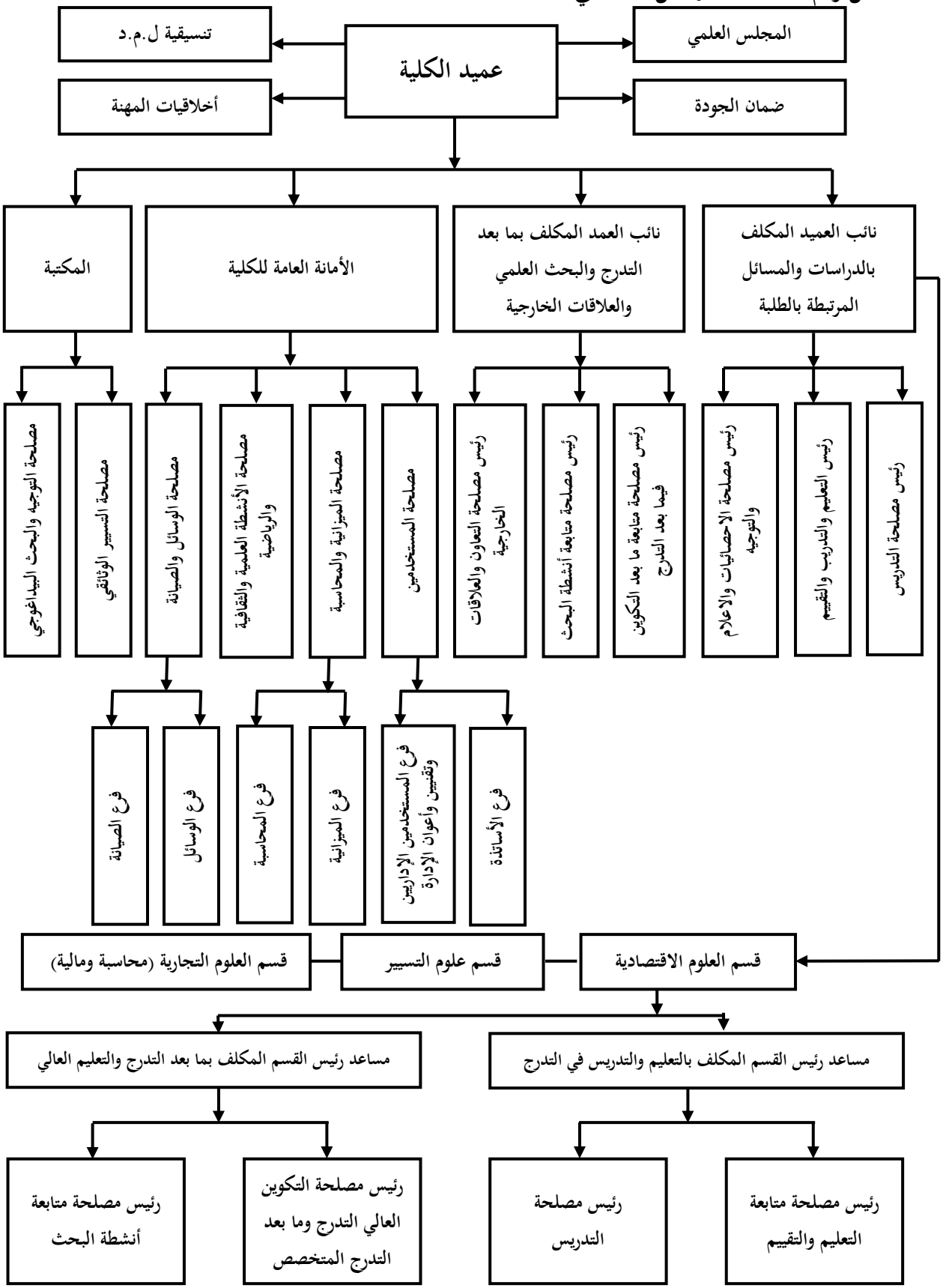
الجدول رقم (03-08) التعداد الإجمالي للإداريين للسنة الدراسية 2017-2018 .

الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	01
متصرف	06
ملحق المخابر الجامعية	01
ملحق للمكتبات الجامعية من المستوى الأول	02
محاسب إداري رئيسي	01
ملحق رئيسي للإدارة	02
تقني سامي في الإعلام الآلي	06
تقني في الإعلام الآلي	01
مساعد مكتبات الجامعة	06
كاتب مديرية رئيس	02
كاتب	01
ملحق إدارة	01
عون إدارة	01
عون تقني للمكتبات الجامعية	01
معاون تقني في الإعلام الآلي	02
عون حفظ البيانات	06
المجموع	40

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية –مصلحة المستخدمين 14.03.2018

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للكلية .

الشكل رقم 03-01 الهيكل التنظيمي للكلية.



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية –مصلحة المستخدمين 14.03.2018

وفيما يلي سنتطرق إلى عرض مهام أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي للكلية:[1]

1- عميد الكلية:

هو المسؤول الرئيسي عند السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية، أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2- المجلس العلمي:

يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل ومحتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ومخابر البحث.

3- تنسيقية ل.م.د:

تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام ل.م.د ووحدتها.

4- الأمين العام:

يسهر على متابعة العام وانضباطهم وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيه وتسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية وتسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها وتحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيه وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المهنية لمديرية الجامعة.

5- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة والسهر على التسجيلات وإعادة تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهن وإعادة تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم وإعادة بطاقية وإحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة.

6- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

[1] معلومات محصل عليها من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية تاريخ الزيارة 14 03 2018

يحرص على متابعة طلبة الماجيستر والإشراف على مناقشة المذكرات والمبادرة بأعمال من اجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية، بالإضافة إلى متابعة سير المجلس العلمي والمحافظة على أرشيفه.

7- رؤساء الأقسام:

يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي) يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قيمته) وإعداد برامج دراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

8- مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج:

يقوم بمتابعة عمليات التسجيل واعادة تسجيل طلبة التدرج السهر على سير الامتحانات وعملية مراقبة المعارف ويساعده في ذلك رئيس مصلحة التدريس.

9- مساعدة رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي :

يعمل على متابعة سير التعليم فيما بعد التدرج ويتابع سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص ومتابعة أنشطة البحث ومتابعة سير اللجنة العلمية للقسم

10- مسؤول المكتبة:

يشرف على كافة العمليات و الخدمات المكتبية ، يتخلص فيما يلي :

- الاشراف على الأداء المكتبي .

- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومة عن طريق الفهارس .

-اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي .

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب .

- صيانة الرصيد الوثائقي و التعيين المستمر لعملة الجرد .

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.

- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم الببليوغرافي .

- تنمية الميول القرائية لدى الطلبة .

-المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة و بحوثهم العلمية .

- السهر على سير الحسن و متابعة الموظفين الموجودين تحت مسؤوليته .

- تكوين وتدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في أعمال المكتبات.

- تهيئة الجو المناسب للطلبة .

- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، ولتحقيق أهداف الدراسة سنتناول في هذا المبحث توضيح منهج الدراسة وأداة الدراسة وكذبك الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها للتعرف على دور التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين بالكلية حيث تتمثل منهجية الدراسة في حدود الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق دراستنا في المدة من 12-03-2018 إلى 10-04-2018 م .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على أداء عمال وأساتذة ادارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية وحتى العمال الغير الإداريين.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة في مدى دور التكوين في تحسين وتقييم أداء العمال والأساتذة في الكلية، وهذا من خلال ثلاث محاور وهي:
  - واقع التكوين.
  - واقع تقييم أداء العمال.
  - دور التكوين في تحسين وتقييم عملية الأداء.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة.

لقد تم الاعتماد في دراستنا على استبانة كأداة لجمع البيانات ونظرا لطبيعة البحث قد قمنا بتقديم الاستبانة إلى أفراد عينة الدراسة، وعملنا على شرح العبارات الغامضة لهم وإزالة أي التباس قد يعيق سيران البحث، والتأكد من أن جميع الإجابات كانت على أساس المعنى المقصود الذي على أساسه صياغة الأسئلة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

يستوفي هذا النوع على توضيح منهجية الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة.

أولا: مجتمع الدراسة.

يعرف المجتمع الإحصائي بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث المكان والزمان لهذه المفردات، بحيث يكون معروفا تمام المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك، وهذه المفردات قد تكون بشرية أو غير بشرية، كما تكون قياسات (مشاهدات) ظاهرة ما، فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها[1].

وفي دراستنا هذه يمثل مجتمع البحث جميع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية والذي يبلغ عددهم حوالي 170 موظف من بينهم إداريين وأساتذة وحتى العمال غير الإداريين حيث يوجد حوالي 40 موظف إداري و 125 أستاذ بمختلف الرتب ومستوياتهم وهذا لمعرفة آرائهم حول مدى مساهمة دور التكوين في تحسين العامل في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: عينة الدراسة:

العينة هي: عدة أفكار مكونة للمجتمع أخذت عنه لتمثيله ويتوقف صدق العينة على طريقة اختيار العينة وحجم العينة[2].

[1] هبة قنديل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 2010 ص 144.

[2] محمد االصاوي محمد مبارك، **البحث العلمي**، أسسه وطرق كتابته، مكتبة الأكاديمية القاهرة، مصر، 1992، ص 40.

العينة: هي نموذج يشتمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الاصلي خاصة حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات[1].

العينة: ليست مجرد جزء من المجتمع حسبما اتفق ولكنها تراعي فيه القواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي والعينات التي يمكن تعميم نتائجها هي العينات الاحتمالية أوالعشوائية وهذه العينات يتم اختيار مفرداتها تعطي الفرصة لجميع مفردات المجتمع للتمثيل في العينة بصورة متساوية[2].

وهذا ما حدث معنا حيث قد قمنا باختيار عينة عشوائية نظرا لعدم القدرة على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 50 عامل والجدول الآتي يوضح بالتفصيل مكونات عينة البحث:

الجدول(03-09) تعداد الاستبيان الخاصة بالدراسة

الأساسيات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	النهائية
المجموع	50	45	5	45
النسب المئوية	100%	90%	11,11%	90%

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول (03-09) نلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة على الموظفين يبلغ(50) استبانة، استرجعنا منها (45) استبانة وهو عددها عالي جدا أما الاستبيانات المفقودة فكان عددها (05) استبانة وهو عدد قليل وهذا ما جعل دراستنا تقوم على (45) استبانة نهائية.

[1] عامر قنديلجي، إيمان االسامرائي، **البحث العلمي الكمي والنوعي**، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009-ص255.

[2] محمد منير حجاب، **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية** ، دار فجر القاهرة، مصر 2000، ص 31-32.

المطلب الثاني: أدوات ومقاييس الدراسة.

بناء على طبعة المعلومات المراد جمعها وتباعا لأسلوب البحث المتبع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا أسلوب الاستبيان، وقد اعتمدنا في تصميمه وصياغة أسئلة على الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة، كما أخذنا بعين الاعتبار إرشادات وتوجهات الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة.

أولا: أداة الدراسة.

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة التي صممت ونظمت على 26 سؤالا في شكلها النهائي وهي مكونة من جزأين كالآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية وتتمثل في بعض المتغيرات، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الاستبيان حيث يتضمن 26 عبارة وتقابل كل عبارة مقياس ليكرت الخماسي(Likert) : موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق غير موافق جدا، وهو مقسم إلى ثلاث محاور.

- المحور الأول: وقد شمل واقع التكوين في الكلية محل الدراسة وقد تضمن هذا المحور من (1-10) عبارات.
- المحور الثاني: وقد شمل عبارات تصف واقع تقييم أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير محل الدراسة(عبارات ص 19-21) عبارة.
- المحور الثالث: وقد شمل عبارات تصف دور التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين بالكلية محل الدراسة وهي من(22-26) عبارة.

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس (ليكرت Likert) لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى الموظفين على المحاور، وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة حسب المعايير التالية:

- الدرجة"5" تعني موافق جدا.
- الدرجة"4" تعني موافق.
- الدرجة"3" تعني محايد.

- الدرجة"2" تعني غير موافق.
- الدرجة"1" تعني غير موافق جدا.

ثانيا: مقياس التحليل.

انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الحماسي ثم حساب طول المدى (5-1=4) ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات4/5=0,8 بعد ذلك تم إضافة العدد 0,8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول(03-10) المتوسط الحسابي لدرجات أعطت لخيارات المجابة المتاحة في الاستبيان.

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1,79	غير موافق جدا
من1,80 إلى 2,59	غير موافق
من 2,60 إلى 3,39	محايد
من 3,40 إلى 4,19	موافق
من 4,20 إلى 5	موافق جدا

المصدر: من اعداد الطالبين ،بناء على مقياس **ليكرت "Likert"**

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لأغراض تحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة قد تم اعتماد واستخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية والذي يرمز له بالرمز SPSS وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وهي:

- **التكرارات والنسب المؤوية**: وذلك لوصف والتعرف على البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي"Mean"**: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة.
- **الانحراف المعياري** : وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة.
- **اختيار الثبات**: معامل **الفاكرونياخ** لقياس مدى تشابه إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كلما كان عامل الثبات أكبر من 60% دل لذلك أن الاستبيان ثابت.
- **معامل الاتساق الداخلي**: لدراسة مدى تناسق العبارات مع المحاور.
- **معامل الارتباط**: لمعرفة الاتساق البنائي للاستبيان.
- **اختبار** ; **T-teste one sample** - **"بيروسون"** لاختيار صحة الفرضيات الدراسية.

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة كل من ثبات وصدق الاستبانة.

أولا: صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت لأجله، وللتأكد من صدقه قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

1. **الصدق الظاهري**: لتحديد مدى صدق الاستبانة قمنا بعرضها على مجموعة من الاساتذة من جامعة المدية ممن لديهم مساهمات فكرية ومن اختصاصات مختلفة، وطلبنا ابداء رأيهم فيها من جميع النواحي، وبتقديم تعديلات أو اضافة عبارات أو حذفها.

حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من الاساتذة مذكورين في(الملحق رقم 02) الذين تفضلوا مشكورين بإبداء رأيهم حول الاستبانة من خلال أهم الملاحظات التالية وهي:

1. كان تقسيم الاستبانة حسب موضوع الدراسة.

2. تقليص وحذف عدد من الاسئلة الغير المتعلقة بالمحور.

3. محاولة التقليص في سنوات الخبرة.

4. بعض التصحيحات اللغوية للعبارات، وبعض التعديلات في ترتيبها .

تم قمنا بتعديل الاستبانة من خلال هذه الملاحظات والاقتراحات، وتم اخراج الاستبانة النهائية بعد اجراء التعديلات الازمة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03-10): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

محاور الدراسة	كلمجروف- سمنروف		
	قيمة الإختبار	حجم العينة	مستوى المعنوية
واقع التكوين	0,112	45	0,195
واقع تقييم أداء العاملين	0,117	45	0,140
دور تكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين	0,121	45	0,098
الدرجة الكلية للاستبيان	0,091	45	0,200*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من نتاج الجدول(03-10):أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من [0.05] مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعملية .

ملاحظة : يعد التوزيع الطبيعي حجر الزاوية في التفرقة بين الاختبارات المعملية ولا معلمية لهذا سنستخدم معامل بيرسون (كا اختبار معلمية الذي يشترط التوزيع الطبيعي في حساب الاتساق البنائي)

ثالثا: ثبات الاستبانة.

يعد ثبات الاستبانة مدى خلوها من الاخطاء غير المنتظمة الى مستوى القياس، وقد تم الاعتماد على معامل **ألفاكرونباخ** وذلك لدراسة كل المحاور الجدول الاتي، يوضح معامل ألفا كرونباخ مجموع الاستبانة ككل.

جدول رقم(03-11): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور و للاستبانة ككل.

اسم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	واقع التكوين	10عبارات	0,901
المحور الثاني	واقع تقييم أداء العاملين	11 عبارت	0,920
المحور الثالث	دور التكوين في تقييم أداء العاملين	5عبارات	0,856
كل محاور الاستبيان		26 عبارة	0,866

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول (03-11): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه مابين[0.856-0.920]،كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.866) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

رابعا: صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة الدراسة، قمنا باختبار الاتساق الداخلي، وهذا بحساب معامل سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي اليه والجدولين التاليين يبينان مختلف النتائج المحصلة:

1- اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(03-12):معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

رمز العبارة	الأتساق مع المحور: واقع تكوين		رمز العبارة	الأتساق مع المحور: واقع تقييم أداء العاملين		رمز العبارة	الأتساق مع المحور: دور تكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
A1	0.703**	0.000	Q1	0.729**	0.000	C1	0.306**	0.000
A2	0.544**	0.000	Q2	0.607**	0.000	C2	0.806**	0.000
A3	0.862**	0.000	Q3	0.847**	0.000	C3	0.807**	0.000
A4	0.504**	0.000	Q4	0.836**	0.000	C4	0.765**	0.000
A5	0.808**	0.000	Q5	0.715**	0.000	C5	0.800**	0.000
A6	0.835**	0.000	Q6	0.746**	0.000			
A7	0.770**	0.000	Q7	0.724**	0.000			
A8	0.703**	0.000	Q8	0.800**	0.000			
A9	0.782**	0.000	Q9	0.703**	0.000			
A10	0.789**	0.000	Q10	0.792**	0.000			
			Q11	0.657**	0.000			

(**): اذاكان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

: اذاكان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)(*) **المصدر**: من إعداد طالبين، بإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (03-12): أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات(2A،1A، 3A،A4،A5،A6،A7،A8،A9،A10،Q1،Q2،Q3،Q4،Q5،Q6،Q7،Q8،Q9،Q10،Q11،C1، C2،C3،C4،C5) والمحاور التي تنتمي إليها موجبة ودلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) حيث تراوحت بين (0.862) في حدها الأعلى للعبارة رقم (A3)، و (0.504) أمام العبارة رقم (A4) .

2- اتساق العبارات مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم(03-13):معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان

رمز العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		رمز العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		رمز العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
A1	0.482**	0.000	Q1	0.493**	10.00	C1	0.306*	0.041
A2	0.453**	0.000	Q2	0.514**	0.000	C2	0.570**	0.000
A3	0.663**	0.000	Q3	0.578**	0.000	C3	0.537**	0.000
A4	0.344**	0.000	Q4	0.605**	0.000	C4	0.567**	0.000
A5	0.586**	0.000	Q5	0.624**	0.000	C5	0.299*	0.049
A6	0.568**	0.000	Q6	0.526**	0.000			
A7	0.476**	0.000	Q7	0.513**	0.000			
A8	0.541**	0.000	Q8	0.461**	10.00			
A9	0.550**	0.000	Q9	0.391**	0.000			
A10	0.630**	0.000	Q10	0.659**	0.000			
		0.000	Q11	0.499**	0.000			

المصدر: من إعداد طالبين، بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (03-13): أن معاملات الإرتباط بين درجات العبارات(A1، A2،A3،A4، A5 ، A6،A7،A8،A9،A10،Q1،Q2،Q3،Q4،Q5،Q6،Q7،Q8،Q9،Q10،Q11،C2،C3، C4)و الدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) حيث تراوحت بين (0.663) في حدها الأعلى للعبارة رقم (A3)، و (0.344) في حدها الأدنى أمام العبارة (A4)، في حين كانت معاملات الارتباط بين درجات العبارتان (C1،C5) موجبة ودلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.306) و(0.273) على تعاقب.

خامسا: الصدق البنائي.

الجدول رقم (03-14): معاملا ت ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة (مصفوفة معاملات الإرتباط البينية بين درجات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للمقياس)

		واقع التكوين	واقع تقييم أداء العاملين	دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء	الدرجة الكلية للاستبيان
واقع التكوين	ارتباط بيرسون	1	0,645**	0,790**	0,748**
	مستوى المعنوية		0,000	0,001	0,000
	حجم العينة		45	45	45
واقع تقييم أداء العاملين	ارتباط بيرسون		1	0,732**	0,719**
	مستوى المعنوية			,000	0,000
	حجم العينة			45	45
دور تكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين	ارتباط بيرسون			1	0,610**
	مستوى المعنوية				0,000
	حجم العينة				45
الدرجة الكلية للاستبيان	ارتباط بيرسون				1
	مستوى المعنوية				
	حجم العينة				45

(.**) إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية(45-2)= (0.3801)(r)

المصدر: من إعداد الطالبين، باعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول (03-14) الذي يبين معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ثم الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة محصورة ما بين القيمتين [0.610-0.790] وهي دالة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث أن قيم (r) المحسوبة أكبر من قيم (r) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (43) والتي تساوي (0.3801)، وهذا يعكس الصدق البنائي للاستبيان.

المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة.

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة، وتحليل وتفسير اجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البينات الشخصية للعينة.

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

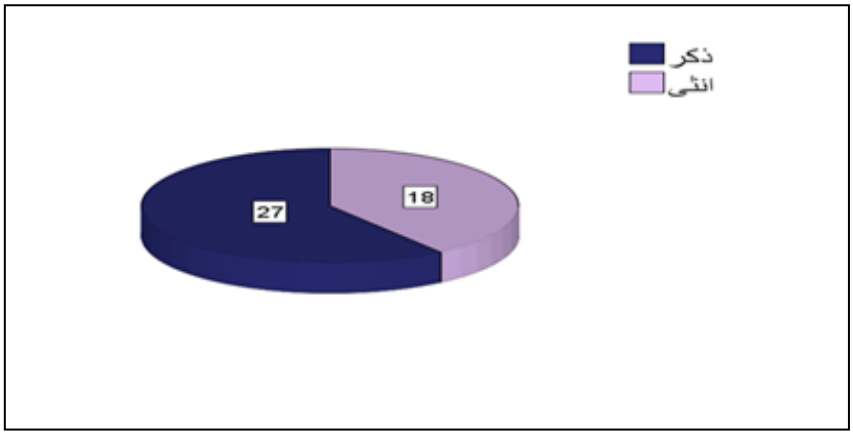
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (03-15): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس.

البينات		التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	27	60,0
	انثى	18	40,0
	المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين، با اعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(03-02):توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبين ، بناء على الجدول رقم(03-15)

يُبين الجدول رقم(03-15) والشكل رقم (03-02) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على نحو: أن الذكور بلغ عددهم 27 من اجمالي حجم العينة المقدر ب (45) بنسبة مئوية (60%) وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث والمتمثلة في (33.3%) أي 18 انثى.

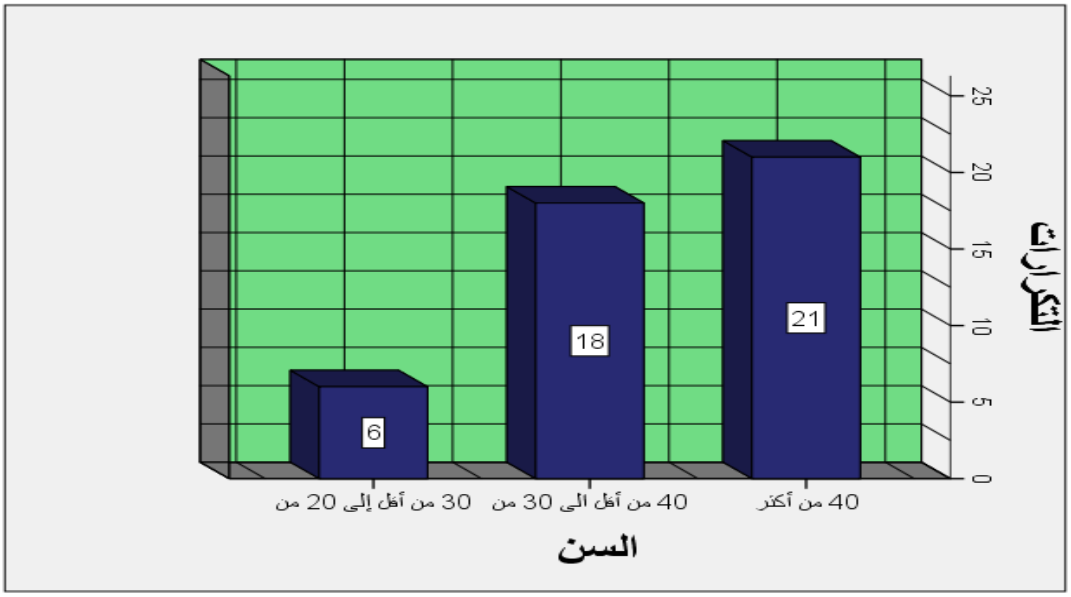
ثانيا: تحليل الموارد البشرية حسب متغير السن.

جدول رقم (03-16): تحليل الموارد البشرية حسب متغير السن.

البينات		التكرار	النسبة المئوية (%)
السن	من 20 إلى أقل من30	6	13,3
	من 30 الى أقل من40	18	40,0
	أكثر من40	21	46,7
	المجموع	45	100,0

المصدر: من إعداد طالبين، بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (03-03): تحليل الموارد البشرية حسب متغير السن.



المصدر : من اعداد الطالبين، با للاعتماد على جدول رقم (03-16)

نلاحظ من الجدول رقم (03-16) والشكل رقم (03-03) أن الفئة العمرية [أكثر من 40 سنة] حققت أعلى نسبة بقيمة تقدر (46.7%) أي 21 من أصل 45 فرد شاركوا في ملأ الاستبيان، تليها الفئة العمرية [من 30 إلى أقل من 40 سنة] بنسبة مئوية قدرت (40%) أي بـ 18 فرد، أما الفئة العمرية [من 20 إلى أقل من 30] فحصلت على أدنى نسبة با (13.3%) حيث بلغ عددهم 6 أفراد.

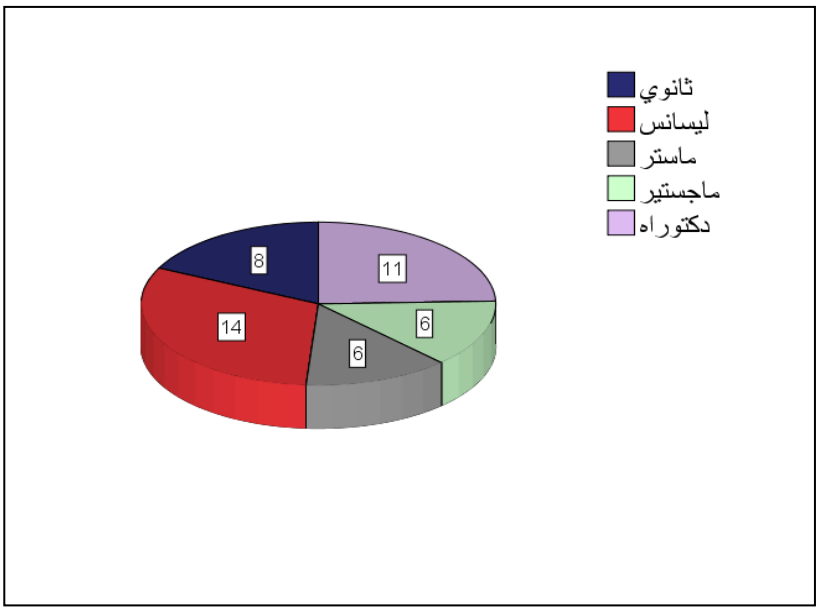
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

الجدول رقم (03-17) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

البينات		التكرارات	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	ثانوي	8	17,8
	ليسانس	14	31,1
	ماستر	6	13,3
	ماجستير	6	13,3
	دكتوراه	11	24,4
	المجموع	45	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين، با لاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (03-04):توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبين، بناء على الجدول رقم (03-17)

نلاحظ من الجدول رقم (03-17) والشكل رقم (03-04) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم مستوى تعليمي (ليسانس)، حيث يبلغ عددهم (14) وبنسبة (31.1%) من إجمالي العينة، ثم تليها الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي (دكتوراه) والذي بلغ عددهم (11) بنسبة مئوية (24%)، في حين حقق المستوى التعليمي (ثانوي) نسبة مئوية تقدر با (17.8%) وبمجموع (8) أفراد، أما المستويان التعليميان (ماستر- ماجستير) فحققا المرتبة الأخيرة بجموع 6 افراد لكل منها وبا نسبة مئوية تقدر (13.3%) وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد العينة ذات مستوى تعليمي ليسانس فأكثر.

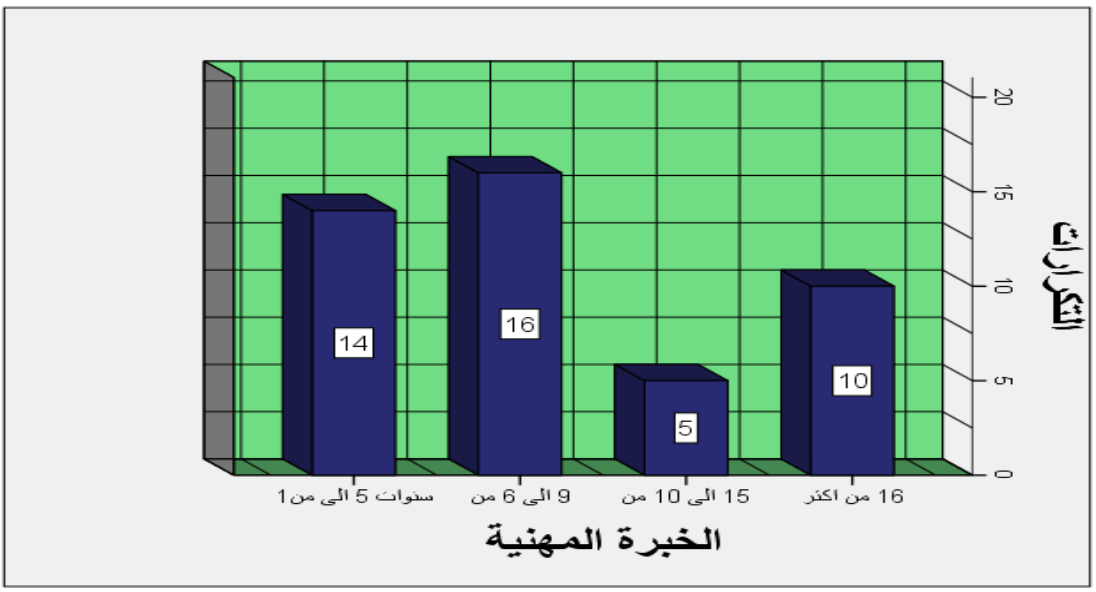
رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة .

الجدول رقم (03-18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

البينات		التكرارات	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	من1 الى 5 سنوات	14	31,1
	من 6 الى 9	16	35,6
	من 10 الى 15	5	11,1
	اكثر من 16	10	22,2
	المجموع	45	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجاتSpss

الشكل رقم (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبين، بناء على الجدول رقم (03-18)

نلاحظ من الجدول رقم (03-18) والشكل رقم (03-05) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة تتراوح بين [من 6إلى 9 سنوات] وبلغ عددهم (16) وبنسبة (35.6 %) من إجمالي حجم العينة، ثم تليها

الأفراد الذين لهم سنوات خبرة تتراوح بين [1 إلى 5 سنوات] والذي بلغ عددهم (14) بنسبة مئوية تقدر (31.1 %)، في حين حققت الفئة [أكثر من 16 سنة] نسبة مئوية تقدر با (22.2%) وبمجموع (10) أفراد، أما الفئة [من 10إلى 15 سنة] فحققت المرتبة الأخيرة بجموع (5) افراد وبالنسبة المئوية تقدر (11.1%) من إجمالي حجم العينة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الدراسة .

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك لمعرفة إيجابيات واتجاهات العاملين كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

أولا: تحليل محور واقع التكوين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم تسيير بجامعة المدية.

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المحور الذي يصف واقع التكوين في الكلية، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-19): تحليل واقع التكوين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم تسيير.

رمز العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A1	تنظم مؤسستك دورات تكوينية بصفة دورية	3,3122	1,08320	محايد
A2	ترى بأن مكان تكوينك ملائم ومناسب	3,3822	1,02705	محايد
A3	التكوين داخل المؤسسة أكثر فعالية من التكوين خارج المؤسسة	3,4667	0,99087	موافق
A4	الدورات التكوينية التي تلقيتها كافية	3,3556	1,00816	محايد
A5	يساعدك التكوين على أداء عملك بشكل أفضل	3,4667	0,93513	موافق
A6	برنامج التكوين يعطي أفكار فقط وليس لها إمكانية تطبيق الفرضيات على أرض الواقع	3,4733	0,92247	موافق
A7	يساعد التكوين على عدم وقوعك في أخطاء العمل	3,4967	0,91453	موافق
A8	يساعد التكوين المؤسسة في تحقيق أهدافها	3,4233	0,93705	موافق
A9	حسب خبرتك ترى التكوين عنصر ضروري للمؤسسة	3,4278	0,96032	موافق
A10	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة,	3,3911	1,14586	محايد
A1-10	واقع التكوين	3,4371	0,93304	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03-19) أن محور التكوين تحصل على متوسط حسابي قدره (3.437) وانحراف معياري قدر بـ (0.933) وهذا ما يدل على وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [3.40-4.20]، وهي الفئة التي تشير الى أن الاتجاه موافق أي أن هناك تكوين في الكلية وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو الآتي:

- لقد تحصلت العبارة رقم (A1)على متوسط حسابي قدره(3.312) وانحراف معياري قدره(1.083) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة نوعا ما، ويمكن القول أن أراء العاملين اختلفت حول ما إذا كانت الكلية تنظم دورات تكوينية بصفة دورية.

- لقد تحصلت العبارة رقم (A2)على متوسط حسابي قدره(3.382) وانحراف معياري قدره(1.027) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة قليلا، ومنه اختلفت أراء العاملين على أن مكان التدريب مناسب.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A3)على متوسط حسابي قدره(3.466) وانحراف معياري قدره(0.990) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وهذا يعني أن التكوين داخل المؤسسة أكثر فعالية من التكوين خارج المؤسسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A4)على متوسط حسابي قدره(3.355) وانحراف معياري قدره (1.008) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة قليلا، ومنه يمكن القول أن الدورات التكوينية غير كافية من وجهة نظر أفراد العينة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A5)على متوسط حسابي قدره(3.466) وانحراف معياري قدره(0.935) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وبالتالي يساعد التكوين العمال على أداء العمل بشكل أفضل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A6)على متوسط حسابي قدره(3.473) وانحراف معياري قدره(0.922) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وبالتالي يمكن القول أن البرامج التكوينية تعطي أفكار فقط لا مكان لها في الواقع.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A7)على متوسط حسابي قدره(3.496) وانحراف معياري قدره(0.914) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وهذا يعني أن التكوين يساعد على عدم الوقوع في أخطاء العمل.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A8)على متوسط حسابي قدره(3.423) وانحراف معياري قدره(0.937) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه اتفقت أراء العاملين حول مدى مساعدة التكوين المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A9)على متوسط حسابي قدره(3.427) وانحراف معياري قدره(0.960) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه فحسب خبرة العاملين فإنهم يرون أن التكوين عنصر ضروري للمؤسسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A10)على متوسط حسابي قدره(3.391) وانحراف معياري قدره(1.145) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ويمكن القول أن أراء العاملين اختلفت حول ما إذا كان تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

❖ يمكن القول أن التكوين في الكلية يساعد العامل على اكتساب مهارات وقدرات لأداء عمله بشكل أفضل لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها والرقي بها إلى المستوى المطلوب وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا : تحليل محور واقع تقييم أداء العمال في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم تسيير.

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المحور الذي يصف واقع تقييم أداء العاملين في الكلية، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-20): تحليل واقع تقييم أداء العمال في الكلية .

رمز العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأتجاه
Q1	يتم تقييم أدائك من طرف زملائك	3,2213	0,99741	محايد
Q2	يتم تقييم أدائك من طرف مسؤولك مباشرة	3,5111	0,94404	موافق
Q3	يستخدم تقييم أدائك بهدف معرفة نقط قوتك وضعفك	3,3556	1,02593	محايد
Q4	تنظم مؤسستك دورات تقييم الأداء بصفة دورية	3,4000	1,07443	محايد
Q5	تمنحك المؤسسة فرصا للتكوين من أجل الترقية	3,4444	0,96626	موافق
Q6	تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب نتائج عملك	3,4228	1,03373	موافق
Q7	تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب سلوك عملك	3,4889	0,94414	موافق
Q8	تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب شخصيتك	3,3772	1,11347	محايد
Q9	تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم أدائك	3,2000	1,23528	محايد
Q10	يتم تقييم أدائك كل سنة على الأقل في هذه المؤسسة	3,4667	0,96750	موافق
Q11	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية	22333,	1,03328	محايد
Q1_11	**المتوسط الحسابي العام للمحور**	**3.3719**	**0.77426**	**محايد**

المصدر: من إعداد طالبين، بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03-20) أن محور واقع تقييم أداء العمال تحصل على متوسط حسابي قدره (3.371) وانحراف معياري قدر ب (0.774) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [2.60-3.39]، وهي الفئة التي تشير الى أن الاتجاه محايد:

وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو الآتي:

- لقد تحصلت العبارة رقم (Q1)على متوسط حسابي قدره(3.22) وانحراف معياري قدره(0.997) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة قليلا، ومنه اختلفت أراء العاملين على أن تقييم أداء العامل يتم من أطراف زملاء العمل.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q2)على متوسط حسابي قدره(3.511) وانحراف معياري قدره(0.944) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه فإن تقييم أداء العامل في المؤسسة يتم من طرف المسؤول المباشرة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q3)على متوسط حسابي قدره(3.355) وانحراف معياري قدره(1.025) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة قليلا، وعليه فإن استخدام تقييم الأداء بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة مختلف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q4) على متوسط حسابي قدره (3.400) وانحراف معياري قدره (1.074) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة قليلا، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة كانت وجهة نظرهم مختلفة نوعا ما حول تنظيم المؤسسة دورات تقييم أداء بصفة دورية.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q5)على متوسط حسابي قدره(3.444) وانحراف معياري قدره(0.966) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه فإن وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن المؤسسة تمنح فرصا للعامل من أجل الترقية.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q6)على متوسط حسابي قدره(3.422) وانحراف معياري قدره(1.033) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة قليلا، ومنه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون عموما على أن المؤسسة تعطي أهمية في عملية تقييم الأداء إلى نتائج العمل.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q7)على متوسط حسابي قدره((3.488 وانحراف معياري قدره(0.944) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تعطي أهمية في عملية تقييم الأداء إلى سلوك العامل.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q8)على متوسط حسابي قدره(3.377) وانحراف معياري قدره(1.113) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يختلفون في أن المؤسسة تعطي أهمية في عملية تقييم الأداء إلى شخصية العامل.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q9)على متوسط حسابي قدره(3.200) وانحراف معياري قدره(1.235) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة ، وبتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يملون من وجهة نظرهم إلى استخدام المؤسسة أكثر من طريقة في تقييم أداء العامل.

- لقد تحصلت العبارة رقم (Q10)على متوسط حسابي قدره(3.466) وانحراف معياري قدره(0.967) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة ، وبتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عمالها كل سنة على الأقل.
- لقد تحصلت العبارة رقم (Q11)على متوسط حسابي قدره(3.332) وانحراف معياري قدره(1.033) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة قليلا، وبتالي فإن عبارة المؤسسة تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العامل يختلف حولها أفراد عينة الدراسة.

❖ ومن تحليل العبارة رقم (Q1-11) يمكن القول أن الكلية تعتمد على نتائج تقييم الأداء من طرف المسؤول المباشر، وبأقل درجة منها على سلوك العامل، كما أن التقييم يتم في الكلية في كل سنة على أقل، كذلك يعتبر التكوين محفزا للحصول على الترقية.

ثالثا: : تحليل محور دور التكوين في تقييم وتحسين أداء العاملين في الكلية.

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف دور التكوين في تحسين وتقييم أداء العاملين في الكلية، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-21): تحليل دور التكوين في تحسين وتقييم أداء العمال في الكلية.

رمز العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأتجاه
C1	الاحتياجات التكوينية تحدد فعلا من خلال نتائج تقييم الأداء	3,3333	1,10782	محايد
C2	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية بناء على التقييم السنوي لأدائك	3,5333	0,94388	موافق
C3	اكتشاف أن هناك فروق في أداء عملك قبل وبعد التكوين	3,5778	1,03328	موافق
C4	يؤدي التكوين أو الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين	3,4444	0,98985	موافق
C5	للتكوين اهمية في رفع قدراتك ومهاراتك وتحسين كفاءة العمال في المؤسسة	3,5111	0,92004	موافق
C1_5	المتوسط الحسابي العام للمحور	**3,4800**	0,**79704**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03-21) أن محور دور التكوين في تحسين وتقييم أداء العمال تحصل على متوسط حسابي قدره (3.480) وانحراف معياري قدر ب (0.797) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] وهي الفئة التي تشير الى أن الاتجاه موافق أي أن هناك تكوين في الكلية وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو الآتي:

- لقد تحصلت العبارة رقم (C1)على متوسط حسابي قدره(3.333) وانحراف معياري قدره(1.107) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لا يستطيعون الحكم ما إذا كانت الاحتياجات التكوينية تحدد فعلا من خلال نتائج تقييم الأداء في المؤسسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (C2)على متوسط حسابي قدره(3.533) وانحراف معياري قدره(0.943) ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وهذا يعني أنه يتم تحديد احتياجات التكوينية للعامل بناء على التقييم السنوي له.
- لقد تحصلت العبارة رقم (C3)على متوسط حسابي قدره(3.577) وانحراف معياري قدره(1.033) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة نوعا ما، وعليه يتفق أفراد عينة الدراسة على وجود فروق في أداء العمل قبل وبعد العملية التكوينية.
- لقد تحصلت العبارة رقم (C4)على متوسط حسابي قدره(3.444) وانحراف معياري قدره(0.989) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه هناك اتفاق على أن التكوين يؤدي إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة من وجه نظر أفراد عينة الدراسة .
- لقد تحصلت العبارة رقم (C5)على متوسط حسابي قدره(3.511) وانحراف معياري قدره(0.920) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة نوعا ما، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يجمعون فعلا على أن للتكوين أهمية في رفع القدرات والمهارات وتحسين كفاءة العمل في الكلية.

❖ يمكن القول أن التكوين في الكلية له أهمية بالغة فهو يساهم في وجود فروق في أداء العمل قبل وبعد العملية التكوينية للعمال، كما أن الكلية تعتمد في تحديد احتياجاتها التكوينية بناء على التقييم السنوي لعمالها، ولعل أهم النقاط المستخلصة من هذا المحور هو دور الذي يلعبه التكوين من خلال رفع القدرات والمهارات و وتحسين كفاءة العمل في الكلية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

من خلال النتائج المتوصل اليها سابقا سنحاول اختبار نتائج الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام (**T-teste**) و(**بيرسون**) والتي جاءت على النحو التالي:

الفرضة: الاولى

(H0):لا يشكل التكوين حافزا للعمال نظرا للمؤهلات والخبرات التي يكتسبونها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(H1): يشكل التكوين حافزا للعمال نظرا للمؤهلات والخبرات التي يكتسبونها وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (03-22) نتائج اختبار (T للعينة الواحدة) هل يشكل التكوين حافزا للعمال نظرا للمؤهلات والخبرات التي يكتسبونها وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة المعنوية
	3,4371	0.93304	3.456	0.042

المصدر: من إعداد الطالبين، با لاعتماد على مخرجات Spss

- ملاحظة: يعتبر إختبار (T للعينة الواحدة من عائلة المتوسط الحسابي) و من الاختبارات المعلمية التي تتطلب توزيع طبيعي خاصة إذا كان حجم العينة صغيرا وهذا الشرط محقق (انظر جدول اختبار توزيع الطبيعي).
سنقوم بالمقارنة بالاعتماد على (3.39) وهي قيمة المحايد وهذا بناء على تصنيف المتوسطات وفقا لليكارت الخماسي

من خلال الجدول رقم (03-22) بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.4371) وهي أكبر من المتوسط المفترض (3.39) ،كما بلغت قيمة اختبار (T)ب: (3,456) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.02) ومستوى الدلالة المعنوية يساوي (0.042) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية (H0) ونقبل الفرضية (H1) التي تنص على أن التكوين يشكل حافزا للعمال نظرا للمؤهلات والخبرات التي يكتسبونها وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: الفرضية الثانية.

(H0): لا تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية في الكلية وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(H1): تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية في الكلية وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (03-23) نتائج اختبار (T للعينة الواحدة) مدى وجود تقييم الأداء في الكلية.

الفرضية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة المعنوية
	3,37193	0,77426	2,906	0,721

المصدر : من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (03-23) بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.3719) وهو أقل من المتوسط المفترض (3.39)، كما بلغت فيمة اختبار (T) المحسوبة (2.906) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.02)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي (0.721) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي:

فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0)التي تنص على أن عملية تقييم الأداء لا تحظى بأهمية في الكلية وهذا من وجهة نظر أفراد عينة.

ثالثا: الفرضية الثالثة.

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين الأداء في الكلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين الأداء في الكلية من وجهة نظر أفراد عينةالدراسة.

الجدول رقم(03-24): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء في الكلية.

إرتباط بيرسون		واقع التكوين في الكلية
تحسين أداء العاملين	قيمة معامل الارتباط	0,790**
	مستوى المعنوية	0,001
	عدد الأفراد	45

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (03-24) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين واقع التكوين وتحسين أداء العاملين في الكلية تساوي (0.790**) وهي علاقة موجبة وقوية، ومستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع التكوين في الكلية محل الدراسة وتحسين أداء العاملين، هذا يعني تحقق الفرضية الصفرية الثالثة.

خاتمة الفصل.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية حول كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، واستعملنا الاستبانة كأداة للدراسة، وقمنا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على عدد من الاساتذة، وبعد التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على العاملين.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss والمتمثلة في مقياس ليكارت الخماسي، واجراء الاختبارات الاحصائية (معامل الفا كزونباخ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، T-teste، ومعامل بيرسون).

حيث توصلنا من خلال معامل الارتباط "بيرسون" (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة) الي نتائج ايجابية، ودعمناها باختبار ثبات الدراسة بواسطة معامل "ألفا كرونباخ" الذي بلغت قيمته الدراسية الى(0,866)وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات الاستبانة.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة، توصلنا من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة وجاءت الفرضية الاولى على أن التكوين يشكل حافزا للعمال نظرا للمؤهلات والخبرات التي يكتسبونها وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نفس الحال بالنسبة للفرضية الثانية التي كانت كما يلي: على أن عملية تقييم الأداء لا تحظى بأهمية في الكلية وهذا من وجهة نظر أفراد عينة، أما بالنسبة للفرضية الثالثة فجاءت ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع التكوين في الكلية محل الدراسة وتحسين أداء العاملين.



خاتمة عامة

خاتمة عامة

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية من قبل المنضمات المعاصرة، وذلك لاعتباره أهم مرتكزاتها والدور الذي يلعبه في تحقيق أهدافها ورقي بها وتطويرها وكذا تحسين أداءها ولذلك عملت المنظمات على ايجاد السبل لتحقيق أداء عالي داخلها من خلال هذا المورد وذلك عن طريق مقارنة أداءه الفعلي بالأداء المطلوب للوصول الى تنمية هذا المورد وتطوير مهاراته وخبراته للتماشي ومتطلبات البيئة الحالية.

ومن خلال ما تم عرضة في هذا الموضوع فيما يخص دور وأثر التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسات العمومية، يمكن القول ان لتكوين يعتبر احد الاسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين أداء عامليها وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكاتهم والتحفيز واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات، وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة، وكذلك معرفة نقاط قوة وضعف العامل وما ان كان يؤدي واجباته على أكمل وجه، لكي تتمكن المؤسسة من تحسين أدائه.

وفي دراستنا الحالية التي تتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية عامة وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير خاصة، حيث جاءت اشكالية بحثنا على:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التكوين في تحسين أداء عمال المؤسسات العمومية ؟ وما واقع ذلك في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ؟

وفي سعيينا لمعالجة هذه الاشكالية تناولنا في بحثنا جانبين، الاول نظري حيث تطرقنا فيه الى أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع وينقسم الى فصلين، فصل الاول تناولنا فيه أهم عناصر التكوين "مدخل نظري للتكوين" وفصل الثاني تطرقنا فيه الى أهم عناصر الاداء وعلاقته بالتكوين، أما الجانب الثاني تطبيقي فجاء بغرض تدعيم الدراسة النظرية، قمنا بإسقاطها على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية، حيث قدمنا في الاول نبذة تاريخية عن الكلية ثم اجراءنا دراسة تحليلية عن دور التكوين في تحسين وتقييم أداء عامليها، ومنه قمنا بتحليل الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة لمعرفة مدى تبني الكلية للتكوين ومدي اعتمادها على الاداء في ذلك.

1 اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الاولى: التكوين عملية مستمرة تستهدف اجراء تغيير دائم في قدرات الفرد يساعده على أداء وظيفته، والذي يزود العمال بمهارات ومعارف، من خلال أهمية وأهداف وقواعد التكوين والتكوين ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في رفع كفاءة العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى.

الفرضية الثانية: من خلال الدراسة النظرية لواقع الاداء تم الوصول الى أن عملية تحسين الأدء طريقة منظمة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحيد الفجوة في الأداء، ويتم تقييم هدا الأداء على مجموعة من المعايير والاسس (الاستعدادات، المسؤولية، شروط العمل.....)،وهذاما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة كما يساعد في انفتاحها على العام الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي للمساهمة في تحسين أدائهم، وهدا من خلال مجموعة من الاساليب مثل(تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد، رفع مستوى الأداء وتطويره.....) ،وهذاما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: من خلال النتائج التحليلية التي تمت في الفصل الثالث واختبار صحة الفرضيات الميدانية تم الوصول الى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع التكوين وتحسين أداء العاملين تساوي (0.790**)) وهي علاقة موجبة وقوية، ومستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من (0.05) في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

2 نتائج الدراسة:

من مجمل ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ يهدف التكوين في الكلية الى رفع وتنمية القدرات ومهارات العاملين وتحسين الكفاءة وزيادة الفعالية في الكلية.
- ✓ بينت الدراسة على أن التكوين يساعد العاملين على أداء عملهم بشكل أفضت وجيد وعدم الوقوع في أخطاء العمل.
- ✓ بينت الدراسة أن التكوين داخل المؤسسة "الكلية" أكثر فعالية من التكوين خارج الكلية.

- ✓ التكوين في المؤسسة "كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية"، ساهم على بلوغ أهدافها والرقي، وكذلك عنصر ضروري للمؤسسة من أجل تقديم أفضل وأجود الخدمات للطلبة وللمجتمع ككل.
- ✓ البرنامج التكويني الذي يطبق في الكلية يعطي أفكار فقط ليس لها امكانية تطبيق الفرضيات على أرض الواقع
- ✓ تقع مسؤولية تقييم أداء العاملين في الكلية على عاتق المسؤول المباشر، وهنا تكون مصداقية في التقييم باعتباره الاقدر على إعطاء احكام تقييمية على العامل الذي يعمل تحت اشرافه.
- ✓ تستخدم الكلية جانبين لتقييم أداء عامليها: من نتائج العمل وسلوك العاملين .
- ✓ اكتشاف أن هناك فروق في أداء العاملين في الكلية قبل وبعد التكوين.
- ✓ تحدد الاحتياجات التكوينية على التقييم السنوي لا داء العاملين فيها.
- ✓ تقوم الكلية بدورات تكوينية من أجل رفع احساس أفراد العاملين.
- ✓ يشكل التكوين حافزا للعمال نظرا للمؤهلات والخبرات التي يكتسبونها وهذا من وجهة نظر العاملين بالكلية.
- ✓ رغبة الموظفين للقيام بدورات تكوينية لتحسين أداءهم وتعزيز مهاراتهم.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين وتحسين الاداء في الكلية وهذا من وجهة نظر العمال بالكلية أو عينة الدراسة.
- ✓ توصلنا من خلال دراسة واقع التكوين في الكلية أن أفراد عينة الدراسة رأي "موافق"، عكس واقع التقييم في الكلية رأي محايد.

3 التوصيات:

- ✓ اجراء دورات تكوينية داخل الكلية لكونها تمتلك كوادر بشرية والمتمثلة في هيئة التدريس وامكانيات مادية تؤهلها لقيام بهذه الدورات.
- ✓ تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التكوين لضمان تعميم برنامج التكوين على كافة المستويات دون اقتصارها على فئة معينة.

- ✓ على الكلية وضع خطة جيدة للتكوين من حيث عدد العمال الذي ينقصهم لتكوين، وتوفير المكان المناسب له، لان التكوين يجب أن يكون هدفه تحسين أداء العمال، وزيادة كفاءتهم.
- ✓ دعم سياسة المشاركة في العمل عن طريق:
  - مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الاهداف التكوينية.
  - مشاركة جميع العاملين في تحديد الاحتياجات التكوينية.
  - مشاركة جميع العاملين في عمليات صنع القرار.
  - استعمال التقييم الجماعي للتكوين بمشاركة المكونين ومشرفيهم.
- ✓ على مسؤولي التكوين بالكلية تحديد وتوفير الوسائل الضرورية أو الاحتياجات التكوينية لعملية تكوين العاملين تحديدا دقيقا لمعرفة نقائصهم والتخطيط لتداركها.
- ✓ وجوب القيام بعملية تقييم التكوين بأسس وقواعد علمية ورشيدة من شأنها أن تحسن من أداء موظفيها.
- ✓ تحسين المؤهلات والرفع من الكفاءة الفردية هي أولويات المنظمة الناجحة.
- ✓ البرنامج التكويني المطبق في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير أثر ايجابيا في رفع مستوى الاداء الموظفين، وعمل على رفع الروح المعنوية.

4 أفاق الدراسة:

نظرا لتشعب الموضوع واتساعه وثرائه الفكري فان الالمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق ووقت أطول، لذلك ارتأينا نقترح بعض المواضيع للدراسات المستقبلية وتناوله من جوانب أخرى وهي كالاتي:

- ✓ دور التكوين في التقليل من حوادث العمل.
- ✓ أثر استراتيجيات التكوين على مردودية المؤسسة.
- ✓ أثر نظام الحوافز في تحسين الاداء.

و بهذا نكون قد أغلقنا باب بحثنا هذا و نترك المجال لباحثين آخين في تراك النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا.



قائمة المراجع

I. الكتب

01 أبو النبيل، **علم النفس الصناعي بجوث عربية وعالمية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

02 أحمد صقر عاشور، **ادارة القوى العاملة** ، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1984.

03 أحمد أبو السعود محمد ،**الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الموظفين** ، دار الطباعة، مصر، 2004.

04 أمين ساعي، **ادارة الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة، 1998.

05 الباري سعاد أمال، **التكوين في ادارة الموارد البشرية**، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.

06 السيد عبد القادر عليوة ، **تحديد الاحتياجات التدريبية** ، دار الجامعة، مصر، 2001.

07 الهيتي خالد، **ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل، للنشر والتوزيع، عمان 2003.

08 درة عبد الباري ابراهيم أو الصياغ زهير نعيم ، **ادارة الموارد البشرية** في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الاولى، عمان، 2008.

09 جمال الدين محمد المرسى، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية بمنظمة القوى21 الدار الجامعية، للطباعة والنشر، مصر، 2003.

10 داغر منقذ محمد، عادل حرشوش صالح، **نظرية المنظومة والسلوك التنظيمي** ،دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 2000.

11 حسن حلبي، **تدريب الموظف**، منشورات كويدات ، الطبعة 2، لبنان ،1982.

12 حسن بلوط ادارة **الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت 2008 .

13 حسن راوية محمد، **ادارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، الاسكندرية، 1999-2000.

14حنيفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والاداء الجماعات**، مكتبة غريب المصرية، الاسكندرية 1975.

15 خالد عبد الرحيم، مطر الهيني، **ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن 2003.

16 صلاح صالح معمار، **التدريب الاسس والمبادئ**، دار الطباعة والتوزيع عمان ، الاردن، 2011.

17 صلاح عبد القادر، عبدالغفار حنيفي، **ادارة الموارد البشرية والعلاقات الانسانية**، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 1978.

18 صالح عودة سعيد، **ادارة الافراد** ، المنشورات الجامعة، طرابلس، 1994.

19 طاهر محمد، **تنمية ادارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008.

20 عبد البارئ ابراهيم درة، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2008.

21 عبد الرحمان توفيق، **منهج ادارة عليا مركز الخبرات المهنية للإدارة** الطبعة 3،عمان، 2014.

22 عبد الغفار حنفي غدارة، **ادرة الافراد**، دار الجامعة دون ذكر الطبعة، الاسكندرية، مصر، 1988.

23 علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، مكتب قرين، القاهرة، 1975.

24 علي سلمي، **ادرة الافراد والكفاءة الانتاجية**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

25 علي سلمي، **ادرة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

26 عامر قنديلجي، إيمان االسامرائي، **البحث العلمي الكمي والنوعي**، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن،2009.

27 علي محمد ربابعة، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.

28 عمر وصف عقيلي، **ادارة الموارد البشرية** المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

29 فايز الخاطر، **استراتيجية التدريس الفعال**، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان،2006.

30 فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **المفاهيم الادارية الحديثة** ، طبعة5، مركز الكتب، الاردني، 1995.

31 محمد أحمد عبد الله، **ادارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2005.

32 محمد قاسم قريوتي، **ادارة الافراد والكفاية الانتاجية**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن،2008.

33 مدحت محمد أبو النصر، **ادارة العملية العملية التدريبة** النظرية وتطبيق ادارة الفجر، للنشر والتوزيع، طبعة1، القاهرة، مصر، 2008.

34 محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الادارة الرائدة**، دار صفار للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

35 محمد عبد العليم صابر، **ادارة الموار البشرية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010 .

36 محمد الحافظ حجازي، **ادارة الموارد البشرية**، الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008.

37 محمد ماهر عليش، **ادرة الموارد البشرية** دار غريب للطباعة، مصر، 1977.

38 محمد منير حجاب، **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية** ، دار فجر القاهرة، مصر، 2000.

39 محمد سعد انور سلطان، **ادارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، لبنان، 1993.

40 محمد مصطفى الخشوم، نبيل مرسى، **ادارة المبادئ والمهارات والوظائف**، مكتبة القيصري، الطبعة 30، الرياض، 1999.

41 محمد سيد حاب الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء** جامعة قناة السويس، القاهرة، مصر 2009.

42 محي الدين قطب، **الخيار الاستراتيجي واثرة في تحقيق الميزة التنافسية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، 2012.

43 منصور أحمد منصور، **القوى العاملة وتخطيط وظائفها وتقييم ادائها**، مكتب غريب، القاهرة، 1986.

44 مصطفى احمد سيد، **ادارة السلوك التنظيمي**، رؤية معاصرة بدون دار النشر، عمان الاردن، 2000.

45 مصطفى السيد احمد، **المدير في عالم متغير**، مكتبة الانجل المصرية، الطبعة الثانية، مصر،2000.

46 مصطفى نجيب شاوش، **ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد**، الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2007.

47 محمد االصاوي محمد مبارك، **البحث العلمي**، أسسه وطرق كتابته، مكتبة الأكاديمية القاهرة مصر، 1992.

48 وسيلة حمداوي، **ادارة الموارد البشرية**، مديرية النشر جامعة، قالمة، 2004.

49 سهيلة عباسي، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الاردن، 2006.

50 زاهر محمد ديري، **الرقابة الادارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.

II. الرسائل والمذكرات والاطروحات

51 القايدي سالم بن بكة، **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين وفي الاجهزة الامنية بمدينة الرياض** ،أطروحة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2008

52 نور الدين الشنوفي، **تفعيل نظام تقييم اداء العمال في المؤسسة الكهربائية والغاز**، اطروحة دكتوراه، دولية في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر 2004-2005

53 زين الدين محمودي، **عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات الطلبة**، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1997-1998

54 أبو كريم أيمن محمد، **علاقة نظم المعلومات الادارية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير ،في ادارة الاعمال، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة الازهر، غزة 2003

55 المعتصم بالله هاني، علي أبو الكاس، **أخلاقيات المهنة ودورها في الاداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في برنامج القيادة، كلية العلوم الاقتصادية، غزة 2016

56 الربيق محمد، **العوامل المؤثرة على فعالية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية**، دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة امن المنشأة وقوة أمن الطرق، رسالة ماجستير فب ادارة الاعمال، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية،2004

57 الربيع بوعرورة، **تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة**، دراسة حالة المؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007

58 الوازن طارق، **دور لوحة القيادة في قياس الموارد البشرية**،، دراسة حالة ليند غاز للغازات الصناعية بورقلة رسالة ماجستير اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي رابح، ورقلة 2012-2013

59 بلقايد ابراهيم، اهميته التكوين **ودوره في تحسين الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية** دراسة حالة مركبgpl/z، رسالة ماجستير ،في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وهران، الجرائر، 2006

60 حمود عبد الرحمان ابراهيم الشنبطي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.

61 هبة قنديل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتسويق، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 2010.

62 شاهين ماجد ابراهيم، **مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره الاداء الوظيفي والثقة التنظيمية**، دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهار، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، غزة 2010.

63 محمد يوقطف، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية**، ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية بجامعة الغرور خنشلة، جامعة خيضر، بسكرة 1013-2014

64 قريشي محمد صالح، **تنظيم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية**، دراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية، رسالة ماجستير فرع مكب المجارف، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.

65 سعد أحمد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

66 ساعد قرموش زهرة، **دور التدريب في تحسين الموارد البشرية**، دراسة حالة المركبة لتكرير البترول بسكيكدة، رسالة ماجيستر في اقتصاد وسير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006 -2007،.

67 ناصر محمد ابراهيم السكران، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، امارة مكة المكرمة، الرياض2004

68 عمار بن عيسى، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**، رسالة ماجستير في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكهربائية بسكرة، المسيلة2005-2006.

69 عبد الله أحمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين**، رسالة ماجستير، في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية التعليم، عمان، 2010

70 بخة هدار، **دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة حالة لبند غاز مذكرة ماستر، في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وحدة ورقلة، الجزائر، 2001-2012.

71 هجيرة رحال، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية**، مذكرة ماستر، في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية، الجزائر،2005.

III. المجلات والملتقيات

72 عبد الكريم درويش، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، **المجلة العربية التكوين**، العربية السعودية الرياض، المجلد04 العدد07 سنة 1998.

73 عبد الفتاح خليفات وتشرين المطارنة، **أثر ضغوط العمل في الاداء الضيفي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في اقليم الاردن**، مجلة جامعة دمشق المجلد26،العدد1+2،2010.

74 عبد المالك مرفود، **الاداء بين الكفاءة والفاعلية**، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الانسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة، العدد 01 نوفمبر 2001.

75 علي يونس، ميا والاخرون، **قياس أثر التدريب في اداء العاملين**، دراسة ميدانية على مديرية التربية المحافظة اليرميقي، مجلة جامعة تشيرين للبحوث والدراسات العلمية سوريان، سلطنة عمان، مجلد31 العدد01- 2009.

76 قرين علي، **التدريب كأحد متطلبات التسيير الفعال**، الملتقى الدولي جول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة يومي 03-04 ماي 2005.

IV. المراجع الاجنبية

77 PRELASSA, la formation performant, Edition les presses du ménagement, Paris, 1990.

78 Johnson hast et rasuzireig, théorie et gestion du système 3 redid, New York, mcgraw hill, 1973.

V. مواقع الانترنيت

79 www.univ-medea.com

80 حسام در عزيزي، تقييم الاداء.www.tahasoft.com/books/444.docتاريخ الاطلاع 1-03-2018

الملاحق

الملحق رقم 01

استمارة الاستبيان

سيد(ت)ي الفاضل (ة) تحية و احترام و بعد

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح هذا البحث الذي يهدف إلى توضيح **دور التكوين في تحسين وتقييم أداء العاملين** في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية وفي نفس الوقت هو جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إعمال.

ويسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان قصد مساهمتكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي راجين منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة آملين بذلك الاستفادة من خبرتكم في الكلية، واعدين إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم علما أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ويسعدنا أن تعبروا عن أراءكم بكل مصداقية وشفافية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

من أجل كل سؤال ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

❖ **الجنس:**

- ذكر ☐
- أنثى ☐

❖ **السن:**

- من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- أكثـــــــــر من 40 سنة ☐

❖ **المستوى التعليمي:**

- ثانوي ☐
- ليسانس ☐
- ماستر ☐
- ماجستير ☐
- دكتوراه ☐

❖ **الخبرة:**

- من 1 إلى 5 سنوات ☐
- من 6 إلى 9 سنوات ☐
- من 10 إلى 15 سنة ☐
- أكثـر من 16 سنة ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

المحور الأول: واقع التكوين

من أجل كل سؤال ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تنظم مؤسستك دورات تكوينية بصفة دورية					
2	ترى بأن مكان تكوينك ملائم ومناسب					
3	التكوين داخل المؤسسة أكثر فعالية من التكوين خارج المؤسسة					
4	الدورات التكوينية التي تلقيتها كافية					
5	يساعدك التكوين على أداء عملك بشكل أفضل					
6	برنامج التكوين يعطي أفكار فقط وليس لها إمكانية تطبيق الفرضيات على أرض الواقع					
7	يساعدك التكوين على عدم وقوعك في أخطاء العمل					
8	يساعد التكوين المؤسسة في تحقيق أهدافها					
9	حسب خبرتك ترى التكوين عنصر ضروري للمؤسسة					
10	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة					

المحور الثاني: واقع تقييم أداء العمال

من اجل كل سؤال ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
11	يتم تقييم أدائك من طرف زملائك					
12	يتم تقييم أدائك من طرف مسؤولك مباشرة					
13	يستخدم تقييم أدائك بهدف معرفة نقاط قوتك و ضعفك					
14	تنظم مؤسستك دورات تقييم الأداء بصفة دورية					
15	تمنحك المؤسسة فرصا للتكوين من أجل الترقية					
16	تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب نتائج عملك					
17	تلتمس مؤسستك أهمية أدائك من جانب سلوك عملك					
18	تلتمس مؤسستك أهمية تقييم أدائك من جانب شخصيتك					
19	تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتقييم أدائك					
20	يتم تقييم أدائك كل سنة على الأقل في هذه المؤسسة					
21	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم أدائك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك الإدارية					

المحور الثالث: دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء

من اجل كل سؤال ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
22	الاحتياجات التكوينية تحدد فعلا من خلال نتائج تقييم لأداء					
23	يتم تحديد احتياجاتك التكوينية بناء على التقييم السنوي لأدائك					
24	اكتشاف أن هناك فرق في أداء عملك قبل و بعد التكوين					
25	يؤدي التكوين أو الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة					
26	للتكوين أهمية في رفع قدراتك ومهاراتك وتحسين كفاءة العمال في المؤسسة					

الملحق رقم 02

استمارة التحكيم

الأساتذة	الصفة	الامضاء
زاهي محمد الأمين	أستاذ طالم	
محمد براهام	أستاذ محاضر -أ-	
معتقد أمين بن لكحل	أستاذ محاضر -ب-	

الملحق رقم 03

تحليل البيانات (نتائج spss)

03-01)التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
واقع التكوين	0,112	45	0,195	0,959	45	0,114
واقع تقييم أداء العاملين	0,117	45	0,140	0,947	45	0,037
دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء	0,121	45	0,098	0,943	45	0,028
الدرجة الكلية للاستبيان	0,091	45	0,200*	0,967	45	0,219
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

03-02)الاتساق البنائي:

Corrélations					
		واقع التكوين	واقع تقييم أداء العاملين	دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء	الدرجة الكلية للاستبيان
واقع التكوين	Corrélation de Pearson	1	,645**	0,790**	0,748**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	00,000
	N	45	45	45	45
واقع تقييم أداء العاملين	Corrélation de Pearson	0,645**	1	0,732	0,719**
	Sig. (bilatérale)	0,330		0,000	0,000
	N	45	45	45	45
دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء	Corrélation de Pearson	0,790**	0,732**	1	0,610**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000		0,000
	N	45	45	45	45
الدرجة الكلية للاستبيان	Corrélation de Pearson	0,748**	0,719**	0,610**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	45	45	45	45
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

03-03)ثبات الإستبيان

المحور الأول: واقع التكوين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,901	10

المحور الثاني: واقع تقييم الأداء

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,920	11

المحور الثالث: دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,856	5

الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,897	26

03-04)تحليل البينات الشخصية

أولا: الجنس

الجنس حسب البشرية الموارد تحليل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	60,0	60,0	60,0
	انثى	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

ثانيا: السن

السن مستوى حسب البشرية الموارد تحليل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل إلى 20 من	6	13,3	13,3	13,3
	40 من أقل الى 30 من	18	40,0	40,0	53,3
	40 من أكثر	21	46,7	46,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

03-05)المستوى التعليمي

الأكاديمي المستوى حسب البشرية الموارد تحليل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	17,8	17,8	17,8
	ليسانس	14	31,1	31,1	48,9
	ماستر	6	13,3	13,3	62,2
	ماجستير	6	13,3	13,3	75,6
	دكتوراه	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

03-06) الخبرة المهنية

المهنية الخبرة حسب البشرية الموارد تحليل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 الى 1من	14	31,1	31,1	31,1
	9 الى 6 من	16	35,6	35,6	66,7
	15 الى 10 من	5	11,1	11,1	77,8
	16 من اكثر	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

03-07)تحليل عبارات المحاور:

اولا: المحور الأول

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
A1	45	0	3,3122	1,08320
A2	45	0	3,3822	1,02705
A3	45	0	3,4667	0,99087
A4	45	0	3,3556	1,00816
A5	45	0	3,4667	0,93513
A6	45	0	3,4733	0,92247
A7	45	0	3,4967	0,91453
A8	45	0	3,4233	0,93705
A9	45	0	3,4278	,96032
A10	45	0	3,3911	1,14586
واقع التكوين	45	0	3,4371	0,93304

ثانيا: المحور الثاني

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q1	45	0	3,2213	0,99741
Q2	45	0	3,5111	0,94404
Q3	45	0	3,3556	1,02593
Q4	45	0	3,4000	1,07443
Q5	45	0	3,4444	0,96626
Q6	45	0	3,4228	1,03373
Q7	45	0	3,4889	0,94414
Q8	45	0	3,3772	1,11347
Q9	45	0	3,2000	1,23528
Q10	45	0	3,4667	0,96750
Q11	45	0	3,3322	1,03328
واقع تقييم أداء العاملين	45	0	3,3719	0,77426

ثالثا: المحور الثالث

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
C1	45	0	3,3333	1,10782
C2	45	0	3,5333	0,94388
C3	45	0	3,5778	1,03328
C4	45	0	3,4444	0,98985
C5	45	0	3,5111	0,92004
دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء	45	0	3,4800	0,79704

03-08)فرضيات الدراسة

اختبار (t) للعينة الواحدة لكل من التكوين وتقييم اداء العاملين

- **المتوسط والإنحراف المعياري**

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
واقع التكوين	45	3,4371	0,93304	0,10931
واقع تقييم أداء العاملين	45	3,3719	0,77426	0,11542
دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء	45	3,4800	0,79704	0,11882

- اختبار (T)

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3,39					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
واقع التكوين	3,456	44	0,042	0,01899	0,1575	0,5981
واقع تقييم أداء العاملين	2,906	44	0,721	-0,46633	-,3193	-0,5945

03-09) اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العاملين

Corrélations			
		واقع التكوين	دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء
واقع التكوين	Corrélation de Pearson	1	0,790**
	Sig. (bilatérale)		0,001
	N	45	45
دور التكوين في تقييم وتحسين عملية الأداء	Corrélation de Pearson	0,790**	1
	Sig. (bilatérale)	0,001	
	N	45	45
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			